

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Motivování pracovníků v organizaci

Motivation of employees in the organization

Zuzana Kuželková

Cheb 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

„Motivace pracovníků v organizaci“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce a za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu dne

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za odborný dohled, cenné rady a konzultace při vypracování mé bakalářské práce.

Rovněž bych ráda poděkovala paní Daně Žemličkové, jednatelce společnosti PUB HAVRAN, s.r.o. za poskytnutí veškerých informací a podkladových materiálů pro zpracování práce.

Obsah

Úvod.....	8
Teoretická část	9
1 Motivace	9
1.1 Motiv	9
1.2 Stimul	10
1.3 Zdroje motivace.....	10
2 Motivace pracovního jednání.....	12
3 Teorie motivace	13
3.1 Teorie zaměřená na obsah (teorie potřeb)	14
3.2 Teorie zaměřené na proces	17
4 Motivace a výkon.....	19
4.1 Výkonová motivace.....	20
4.2 Aspirace, aspirační úroveň	21
5 Stimulační prostředky	21
5.1 Hmotná odměna.....	22
5.2 Obsah práce	22
5.3 Povzbuzování pracovníků	23
5.4 Atmosféra pracovní skupiny.....	23
5.5 Režim práce	24
5.6 Pracovní prostředí.....	24
Praktická část	25
6 Charakteristika společnosti	25
6.1 Cíl projektu a franchising.....	26
6.2 Historie a začátek podnikání	26
6.3 Partneři	27
6.4 Členství v The PUB Club	27

6.5	Finanční analýza	28
6.6	Konkurence.....	29
7	Charakteristika zaměstnanců	30
7.1	Mzda a sankce	30
7.2	Tykos	31
7.3	Popis jednotlivých pracovních pozic	31
7.4	Příchod a odchod nových zaměstnanců.....	32
8	Odměny zaměstnanců	33
9	Benefity.....	33
10	Pracovní prostředí	34
11	Vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci	34
12	Vztahy na pracovišti mezi zaměstnancem a hostem	34
13	Motivace pracovníků ve vybrané společnosti	35
14	Dotazníkový průzkum	36
15	Vyhodnocení dotazníkového šetření	37
15.1	Charakteristika respondentů	37
15.2	Rozbor výsledků hlavní části dotazníku.....	38
16	Hodnocení výsledků dotazníku	56
17	Návrhy a doporučení	58
17.1	Odměňování	58
17.2	Obsah práce a seberealizace	59
17.3	Povzbuzování pracovníků	59
17.4	Atmosféra na pracovišti.....	59
17.5	Organizace a komunikace.....	60
18	Závěr	61
	Seznam obrázků, grafů a tabulek.....	63
	Seznam použité literatury	65

Seznam příloh	67
Abstrakt.....	73
Abstract.....	74

Úvod

Bakalářská práce se zaměřuje na téma motivace pracovníků v organizace The PUB Praha 2. Cílem práce je analyzovat a zhodnotit motivaci pracovníků a následně navrhnout opatření ke zlepšení motivace, a to vše pomocí dotazníkového šetření, zda zaměstnanci souhlasí s otázkami týkající se motivace zaměstnanců a zda jsou pro ně jednotlivé výroky důležité.

Práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část se skládá z poznatků z odborné literatury, ve kterých jsou charakterizovány základní pojmy motivace, její zdroje a stimulační prostředky. Dále jsou nastíněny motivační teorie, motivace pracovního jednání a souvislost motivace s výkonem.

V praktické části je představena společnost The PUB Praha 2, její historie, popis jednotlivých pracovních pozic, popsání některých stimulačních prostředků a porovnání finanční analýzy za posledních pět let prostřednictvím grafického znázornění. Veškeré informace byly získány prostřednictvím rozhovoru s majitelkou provozovny, paní Žemličkovou. Součástí praktické části je vytvoření a zhodnocení dotazníkového šetření, ve kterém respondenti označovali odpovědi týkající se souhlasu a důležitosti jednotlivých výroků. V závěru této části jsou dle výsledků dotazníkového šetření navržena opatření pro zvýšení motivace pracovníků.

Téma práce bylo zvoleno z důvodu častých odchodů zaměstnanců ve vybrané společnosti. Jelikož je v dnešní době velké konkurence v odvětví pohostinství, je třeba vytvořit vhodnou motivaci pro pracovníky, aby byli spokojeni a zůstali v této restauraci. Úspěšná společnost by se měla snažit si udržet a nově získávat dobré zaměstnance, a to pomocí motivačních faktorů, které ovlivňují pracovní výkon a spokojenost zaměstnanců. Je důležité zjistit, jaký typ motivace, ať už to ve formě finanční či jiné odměny, zaměstnanci uvítají a zároveň jaká jim pomůže k zlepšení své pracovní činnosti. Každá pracovník má jinou představu, proto je dobré určit u některých pracovníků motivaci individuální.

Motivace žene každého člověka ke zvýšení svých výkonů v osobním i pracovním životě, kterou společnost získá především ze znalosti osobnosti a dovednosti jednotlivých pracovníků a zároveň pomocí informacích získaných přímo od svých zaměstnanců.

Správné nastavení motivace zaměstnanců zvyšuje nejen zisk celé společnosti a její pověst, ale umožňuje pracovníkům kariéru a získat tím vyšší formu odměn.

Teoretická část

1 Motivace

„Teorie motivace vysvětluje, jaké faktory ovlivňují cílově orientované chování, a proto její uplatnění v řízení lidských zdrojů souvisí se zvyšováním angažovanosti.“ (Armstrong 2015, s. 49) Jinými slovy dle Armstronga 2015 jsou lidé oddáni své práci a jsou motivováni k dosahování vysokého výkonu.

Pojem motivace vysvětluje, proč je člověk aktivní a proč se chová určitým způsobem. Pro motivované chování je charakteristická zaměřenost na určitý cíl, energie, která odpovídá síle motivu a délka trvání. Bohužel ne vždy daného cíle dosáhneme. Motivované chování se může utlumit, nebo dochází k náhradě cíle.

Motivace se dělí na dva základní zdroje – vnější a vnitřní, které vyplývají z interakční povahy motivace. Vnitřními zdroji označujeme motivy, např. žízeň. Vnější jako stimuly, např. voda. (Pauknerová a kol. 2012)

Dle Armstronga (2015) jsou cíle chápání a uplatňování motivační teorie získávat prostřednictvím lidí přidanou hodnotu ve smyslu, že jejich hodnota výstupů přesáhne náklady jejího vytváření. Existuje prostor pro pracovníky, aby se sami rozhodli, kolik úsilí hodlají vynaložit. Mají dvě možnosti, mohou dělat tolik, aby se vyrovnali s rolí, nebo se mohou naplno hrdnout do práce a vynaložit nejlepší možné úsilí, které může být klíčovou složkou pro výkon organizace.

Proces motivace je velice komplikovaný. Každý člověk je jedinečný, proto se každý z nich chová jiným způsobem. Lidé mají různé potřeby a představy o tom, jak dosáhnout svého cíle. Každý si stanovuje různé cíle a podniká kroky svým způsobem. Proto si nemůžeme myslet, že jeden způsob motivování bude vyhovovat všem.

1.1 Motiv

Označuje se jako vnitřní i vnější podnět, který nějakým způsobem podněcuje jednání člověka. Určuje nejen směr a jednání jedinců, ale i intenzitu a průběh vykonané činnosti. Mezi základní motivy se řadí potřeby. Potřeby označujeme jako pocit nějakého

nedostatku důležitého pro život. Pomocí konkrétní činnosti se člověk snaží o odstranění či překonání pocitu nedostatku či nenaplnění. Dá se říct, že člověk vyvíjí jakékoli aktivity pro uspokojení svých potřeb. Tyto potřeby se rozdělují na primární a sekundární. Mezi primární potřeby se řadí nutnosti k živobytí, je to především potrava, voda, spánek, anebo také střecha nad hlavou. Druhé označení neboli sekundární potřeby můžeme označit například jako sebeúctu, postavení ve společnosti, přátelství úspěšnost atd. Rozsah těchto potřeb je u lidí rozdílná a proměnlivá. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012)

1.2 Stimul

Stimul je motiv vycházející z okolního prostředí. Stimulace znamená vnější působení na člověka. Pomocí stimulace můžeme změnit motivaci člověka. Využívání stimulů a stimulací při řízení je součástí motivace a motivování pracovníků. Tyto vnější podněty při řízení podniků mohou být výše mzdy či platu, pracovní prostředí, zaměstnanecké benefity, spoluúčast na chodu organizace nebo na zisku či vlastnictví. V praxi se stimuly pracuje mnoho manažerů, jelikož jsou důležitou součástí při motivování pracovníků na cestě k cílům. (Pauknerová a kol. 2012)

1.3 Zdroje motivace

„Porozumění problematice motivace lidského chování, resp. Pracovního jednání, které je významným předpokladem možnosti na tuto osobnostní substrukturu efektivně působit a účinně ji ovlivňovat, přepokládá zejména pochopení toho, jak vlastně motivace vzniká, z čeho pramenní.“ (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, s. 228)

Zdrojem motivace rozumíme skutečnosti, které se vytvářejí v nitru každého člověka a ovlivňují ho. Základním zdrojem motivace jsou:

- potřeby
- návyky
- zájmy
- ideály
- hodnoty

1.3.1 Potřeby

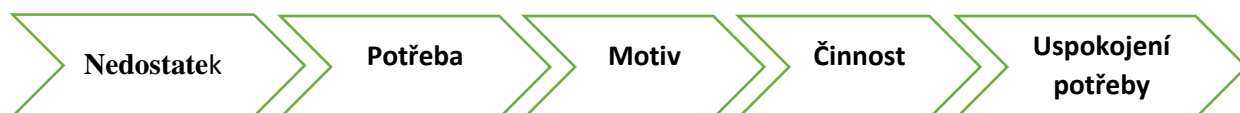
Vzniká z pocitu nedostatku něčeho důležitého pro život jedince. Potřeba se projevuje jako stav nějakého nutkání, který potřebujeme odstranění. V praxi se můžeme na potřeby dívat ze dvou úhlů, jedná se o potřebu uvědomovanou a neuvědomovanou. Jde o pocit tzv. vnitřní nepohody, kdy člověk pociťuje nějakou potřebu, ale neví jakou. Z toho se pak odvíjí i jedincovo nálada, může být roztržitý, nepříjemný nebo mrzutý na své okolí, prostě bez nálady. V opačném případě zná člověk svou potřebu, ale neví její důvod vzniku, což ho také vyvádí z míry.

Dělení potřeb:

- potřeby, které představují důležitost pro lidský život. patří k nim kyslík, potrava, tekutiny i sex. Tyto potřeby se často označují jako primární.
- Potřeby související se společenským postojem člověka a s potřebami osobního rozvoje, může to být např.: láska, dominance, uznání. Označují se jako sekundární a navazují na potřeby primární, to znamená, že mohou být uspokojovány jsou-li nejdříve uspokojeny potřeby primární.

Následující obrázek označuje vztahy potřeb, motivace a činnosti:

Obrázek č. 1: Schématické znázornění vztahu



Zdroj: Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012

1.3.2 Návyky

Návyk může vnímat také jako stereotyp, je to činnost, kterou člověk realizuje pravidelně. Mohou být výsledkem výchovy člověka, ale i ze sebeutvářených aktivit, kterými se člověk zabývá pravidelně. Do stereotypů můžeme zařadit třeba každonedělní návštěva příbuzných nebo chození každý den ve stejný čas do fitness centra.

1.3.3 Zájmy

Můžeme je charakterizovat jako dlouhodobé zaměření člověka na určitou oblast. Prostřednictvím zájmů rozvíjíme a prohlubujeme osobnost člověka. Příkladem zájmů mohou být zájmy sportovní, obchodní, technické, výtvarné, přírodní apod.

1.3.4 Hodnoty

„Hodnoty jsou vlastnosti, které člověk přisuzuje jevům, objektům, činnostem souvisejícím s uspokojování jeho potřeb. Odráží se v nich to, co má pro něj význam, čeho si váží a co považuje za žádoucí. Hodnoty významně ovlivňují chování člověka.“ (Paunerová a kol., 2012, s. 96)

Hodnoty chápeme jako něco důležitého, čeho si člověk váží a co ovlivňuje jeho chování. Rozlišujeme několik typů:

- Teoretický
- Ekonomický
- Estetický
- Sociální
- Politický
- Náboženský
- Sportovní
- Technický

1.3.5 Ideály

Můžeme říct, že je to určitý vzor jedinců. Utváří se vlivem společnosti či a odráží se v něm to, čeho si člověk cení, ale nyní se mu to nedostává. Důležitou roli mají zde procesy učení, nápodoby a identifikace. Mohou se týkat osobního života i pracovní oblasti.

2 Motivace pracovního jednání

Motivaci k práci neboli pracovní motivace je psychologický proces, který ovlivňuje člověka při výkonu práce. Určuje směr, intenzitu a délku trvání pracovní činnosti. Rozlišujeme dvě skupiny pracovní motivace. Motivace intrinsická související s prací, např. potřeba zbavit se nadbytečné energie, potřeba kontaktu s lidmi, potřeba výkonu, touha po moci a seberealizace. Motivace extrinsická leží mimo vlastní práci, je to např.

potřeba peněz, jistoty, sociálních kontaktů, partnerského vztahu či potvrzení vlastní důležitosti. (Bedrnová, Jarošová, Nový 2012)

Dle Dvořákové a kol. (2012) představuje teorie pracovní motivace souhrn teoretických poznatků, které se používají v praxi a ovlivňují tak kvalitu vedení lidí. I když manažeři nemohou plnit funkci analytických psychologů, musí zvládat ověřené a osvědčené principy vedení lidí, vycházející z teoretických závislostí.

Pracovní motivy se mohou projevovat rozdílným způsobem. Mohou to být motivy aktivní, které se zaměřují na pracovní výkon. Dále motivy podporující, které vytvářejí podmínky pro motivy aktivní, je to například přátelská atmosféra na pracovišti. Jako poslední jsou motivy potlačující. Tento motiv je spíše negativní, může to být potřeba pobavit se s kolegy na pracovišti.

Cílem pracovního jednání je obstarat základní informace o teoriích motivace pracovního jednání vycházející z následujících teoretických modelů:

1. Dvoufaktorová teorie motivace
2. Teorie kompetence
3. Teorie expektance
4. Teorie spravedlnosti
5. Teorie úspěchu, moci a motivace řídit
6. Teorie XY

Podrobně se budeme zabývat těmito teoriemi v následující kapitole.

3 Teorie motivace

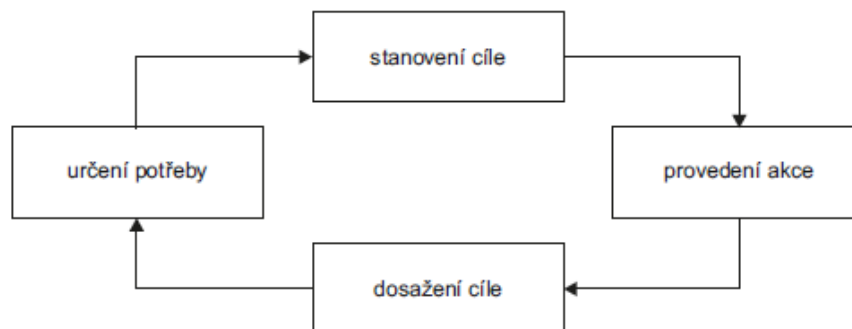
Motivační teorie se snaží pochopit to, proč se lidé určitým způsobem chovají a je pohání (co je jejich motivací). Chování lidí je ovlivňováno motivy a stimuly, které na ně působí. Výkon lidí závisí hlavně na tom, co je k danému výkonu motivuje a také na jejich schopnostech a kvalifikacích. Pokud chce zaměstnavatel zlepšit výkon organizace, musí nastavit takovou motivaci a odměňování pracovníků, aby dosáhli nejlepších výsledků. Jelikož každý pracovník má jiné schopnosti a jinou kvalifikaci, musí být motivační strategie individuální pro každého pracovníka.

Armstrong (2015) rozděluje teorie na dvě skupiny:

3.1 Teorie zaměřená na obsah (teorie potřeb)

Obsahem motivace jsou potřeby, kdy neuspokojená potřeba vytváří v jedinci napětí a nerovnováhu. Pro rovnováhu si jedinec musí stanovit cíl a zvolit chování tak, aby došlo k uspokojení potřeby. Následující obrázek zobrazuje model procesu motivace založený na uspokojování potřeb.

Obrázek č. 2: Proces motivace založený na uspokojování potřeb



Zdroj: Armstrong (2015)

3.1.1 Maslowova hierarchická teorie potřeb

Hierarchické třídění potřeb je jeden z nejčastěji používaných modelů pracovní motivace. Tuto koncepci potřeb formuloval Maslow (1954), který se domníval, že existuje pět motivačních faktorů společně pro všechny lidi. Maslowův model podává dobrý přehled hlavních motivačních faktorů, které působí na pracovišti.

Dle Armstronga (2015) jsou tyto kategorie potřeb uspořádané od základních fyziologických potřeb až po potřeby společenské, bezpečí, uznání a nakonec pocit seberealizace. Maslowa pyramida funguje na jednoduchém principu a to tak, že při uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřeba vyšší a také je na ni upjata veškerá pozornost. Při dlouhodobém neuspokojení určité potřeby, ztrácí tato potřeba určitý význam a nahrazuje ji potřeba jiná.

Pyramida potřeb podle Maslowa je následující:

1. Stupeň – fyziologické neboli existenční potřeby, které jsou podmínkou k přežití (kyslík, potrava, voda, bydlení).
2. Stupeň – jistota, pocit bezpečí a zdraví, o jejichž uspokojení rozhodují pracovní podmínky a prostředí.

3. Stupeň – sociální potřeby, což jsou potřeby sounáležitostí, kdy k jejich uspokojení slouží příjemná atmosféra na pracovišti (přátelství, láska, pozornost).
4. Stupeň – psychologické potřeby neboli uznání, které po uspokojení zvyšují vlastní sebevědomí (sebeúcta, prestiž, status, ocenění).
5. Stupeň – potřeby seberealizace, znamená rozvíjet své schopnosti a dovednosti a možnost ovlivnit svůj život a okolí.

Obrázek č. 3: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: vlastní zpracování 2017

„ Maslow se vyjádřil v tom smyslu, že „člověk je živočich trpící nedostatkem“. Pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní potřeba je základním motivátorem chování“. (Armstrong, 2012, s 220)

3.1.2 Herzbergův dvoufaktorový model

Model vzniknul na základě zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací. Koubek (2015) říká, že spokojenost a nespokojenost nejsou protiklady, ale pouze dva nezávislé faktory. Faktory spokojenosti pracovníků, se nazývají motivátory, zatímco faktory nespokojenosti nazýváme hygienické faktory či dissatisfactory. Přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti zaměstnanců, na druhou stranu jejich nepřítomnost

nemusí vést nutně k nespokojenosti. Naopak přítomnost hygienických faktorů nevede nutně ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost zásadně vede k nespokojenosti zaměstnanců. To znamená, že motivátory mohou zvýšit pracovní motivaci, zatímco hygienické faktory mohou pracovní motivaci snížit nebo ji udržet.

Faktory hygieny (dissatisfactory), mezi které se podle Dvořákové (2012) řadí peníze (mzdy), podniková politika a řízení organizace, personální řízení interpersonální vztahy, fyzikální pracovní podmínky a jistota pracovního místa. Pokud tyto faktory působí negativně, způsobí tím nespokojenost u zaměstnanců. V opačném případě, jsou-li v dobrém stavu nevyvolávají pracovní nespokojenost a nemají tak vliv na aktivitu zaměstnance.

Následující schéma označuje příklady motivátorů a hygienických faktorů:

Obrázek č. 4: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost ↑	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav (žádná nespokojenost) ↓
	Úspěch Uznání Práce sama Odpovědnost Povýšení Možnost osobního růstu	Podniková politika a správa Dozor Vztahy s nadřízeným Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Plat/mzda Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	
Neutrální stav (žádná nespokojenost)	Nepřítomnosti	Nepřítomnost	Nespokojenost

Zdroj: Koubek (2015)

Ve schématu představují motivátory faktory spokojenosti, naopak charakteristiky související s prací se nazývají hygienické faktory neboli dissatisfactory. Logicky

přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti pracovníka, ale jejich nepřítomnost vede k jasné nespokojenosti. Naopak přítomnost hygienických faktorů nemusí nutně vést ke spokojenosti, bohužel jejich nepřítomnost značí jasnou nespokojenost.

3.2 Teorie zaměřené na proces

„V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychické proces a síly, které ovlivňují motivace, stejně jako na základní potřeby. Označují se také jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jakými lidé toto prostředí interpretují a chápou.“ (Armstrong 2012, s. 222)

Těmto teoriím se říká poznávací, protože se zabývají, jak lidí vnímají pracovní prostředí a jejich atmosféru. Koncepce se zaměřují na proces, který ovlivňuje motivaci a základní potřeby, jako například očekávání, dosahování cílů atd. Tyto teorie tak mohou být v práci mnohem účinnější a užitečnější než teorie potřeb.

3.2.1 Teorie spravedlnosti

„Základem této koncepce je fenomén sociálního srovnávání. Pracovníkovi je vlastní tendence srovnávat jednak svůj vklad do práce s vkladem svých spolupracovníků vykonávající srovnatelnou práci, jednak efekty, které přináší práce jemu, s efekty, které srovnatelná práce přináší jeho kolegům.“ (Bedrnová, Jarošová, Nový 2012, s. 248)

Těmito efekty mohou být například peníze, které pracovník dostává za oddělanou práce, nebo také uznání nadřízených či možnost postupu kariérního stupně a tím zvyšování kvalifikace. Při spravedlnosti jde vždy o porovnání dvou a více subjektů, tedy spravedlivé zacházení s pracovníkem znamená, že nadřízený bude s jedním pracovníkem zacházet stejně jako s ostatními pracovníky. Jednoduše řečeno všichni mají stejnou úroveň zacházení.

3.2.2 Teorie expektance (očekávání)

Podle Armstronga (2015) teorie expektance neboli očekávání vychází z přesvědčení, že velkou motivaci zajistí, když lidé budou vědět, co a jak mají udělat, aby si zasloužili svou odměnu, u které ví, že je bude stát za vynaložené úsilí.

Teorii formuloval ji v roce 1964 profesor univerzity Y. V. Vroom a dle něj je základem teorie je valence, instrumentalita a expektance (VIE). Valence neboli hodnota vyjadřující

vnímaný cíl. Instrumentalita zahrnuje proces vynaložené činnosti, díky které jsou dosahovány výsledky. Expaktance znamená očekávání vynaloženého úsilí k pracovnímu výsledku.

3.2.3 Teorie dosahování cílů

Byla zformulována v roce 1979 Lathamem a Lockem, kteří tvrdí, že pokud jsou u pracovníků stanoveny individuální cíle a jsou-li tyto cíle dosažitelné a přijatelné, poté se motivace a výkon zvýší. Cíle musí být jasně definovány. Na jejich splnění má vliv souhlas pracovníka s výši stanoveného cíle. Proces pro splnění cílů musí být podporován vedením, radou a zpětnou vazbou.

3.2.4 Teorie kompetence

„U dospělého člověka se potřeba kompetence projevuje zvláště v oblasti pracovní, a to jako potřeba prokázat své schopnosti, svou profesionální způsobilost, resp. Potřeba získat prokázáním své kompetence přiměřený obdiv, uznání a respekt druhých lidí. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 247)

Kompetence je v našem významu blízká potřebě vysokého výkonu a projevuje se v situacích, které jsou přiměřené náročné pro pracovníky. V praxi by tedy měli nadřízení zaměstnávat pracovníky úkoly, které mírně překračují hranici schopnosti pracovníka a neodlišují se tak od běžné pracovní náplně zaměstnance.

3.2.5 Teorie úspěchu a moci

Týká se potřeby úspěchu a dosahování cílů, což znamená, že lidé se snaží maximálně uplatnit svou moc a dovednosti a tím pádem často vyhledávají obtížné úkoly.

3.2.6 Teorie X a Y

Autorem teorie je významný představitel humanistické psychologie D. McGregor roku 1960. Na základě průzkumu z průmyslových firem, byly rozlišeny dva typy představ o pracovníkovi a manažer jedná se svými pracovníky podle toho, která představa u nich převládá.

Teorie X vychází ze záporného výkonu pracovníků, tzn. že zaměstnanci jsou zde považováni za neochotní pracovníky, kteří pracují jen z donucení. Potom musí být vedoucím pracovníkem vedeni, nuceni a kontrolováni.

Teorie Y na rozdíl od teorie X vychází ze spokojenosti a potěšení pracujících lidí, pro které je práce přirozená stejně jako hra nebo odpočinek. Pro některého člověka je důležitější pocit užitečnosti než finanční odměny. Tento typ pracovníků raději kontrolují sami sebe než být kontrolován nadřizovaným.

3.2.7 Teorie sociálního určení

„Kombinuje aspekty teorie posilování a očekávání. Význam posilování chování, které determinuje budoucí chování a zdůrazňuje důležitost vnitřních psychologických faktorů. To se týká především očekávání, které se nadále dotýkají hodnoty cílů a schopnosti k jejich dosažení.“ (Armstrong, 2015, s. 225)

3.2.8 Teorie kognitivního hodnocení

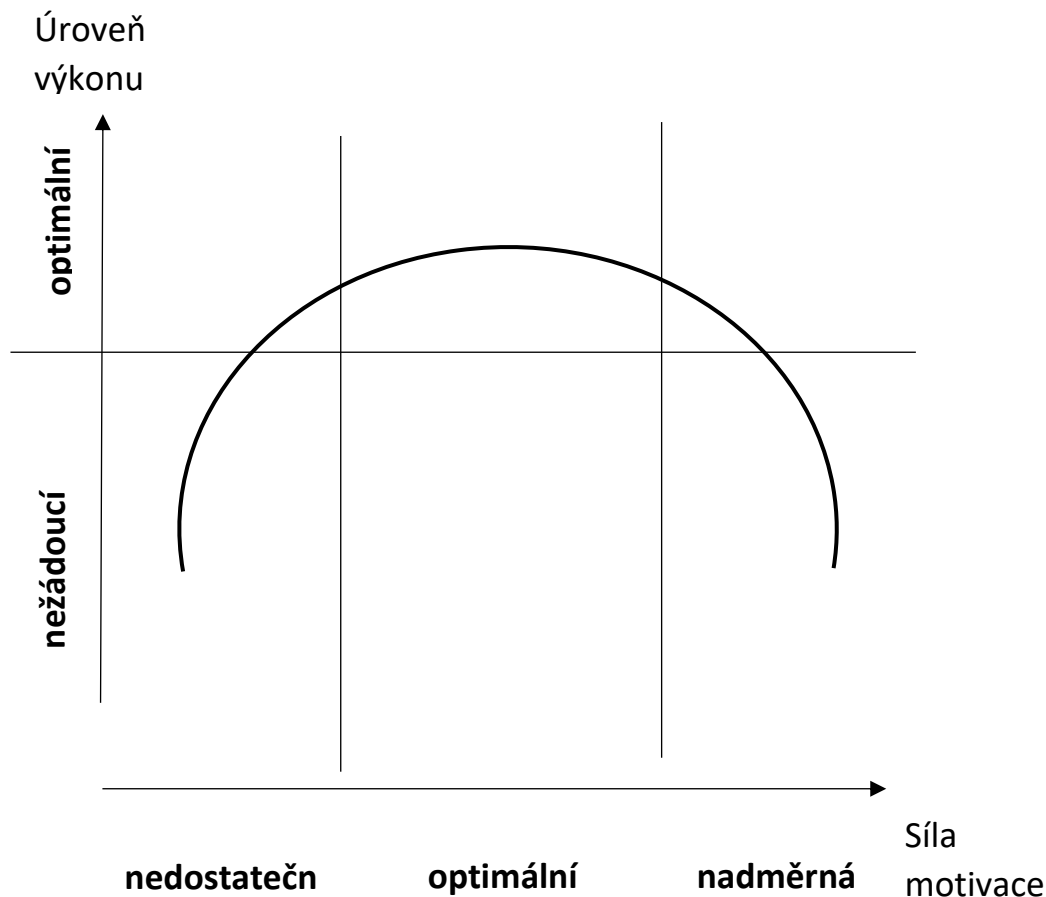
Dle výzkumu uvedli Deci a Ryan (1985), že když se odměny vyplácení podobně, jako se poskytuje zpětná vazba při uznání za dobře odvedenou práci, jsou prožívány spontánně a budou svou vnitřní motivaci posilovat. Naopak při vyplácení odměn, jako důsledek motivace, jsou prožívány nuceně a vnitřní motivace se tím oslabuje.

4 Motivace a výkon

Pracovní výkon podle Koubka (2015) odpovídá stupni plnění úkolů a náplni práce daného pracovníka. To znamená množství a kvalitu práce, ochotu, pracovní jednání, přístup k práci, absenci a pozdní docházka pracovníků, vztahy mezi lidmi na pracovišti atd. Aby bylo dosaženo úspěšného pracovního výkonu, je zapotřebí tří složek. Jedná se o úsilí, které souvisí s množstvím energie vynaložené pracovníkem na plnění úkolu. Velikost a síla úsilí se odvíjí od stavu, ve kterém se pracovník momentálně nachází (nemoc, nálada). Další složkou jsou schopnosti pracovníka používané a potřebné při vykonávání a dokončení daného úkolu. Úroveň schopností a dovedností tvoří horní hranici výkonu pracovníka. Poslední složka se vztahuje na to, jak pracovník pochopí svou roli či zadaný úkol.

Motivace se objevuje všude tam, kde je výkon. Při velké motivovanosti lidí dochází ke snížení výkonu, a to z důvodu, že přílišná motivace vytváří vnitřní neboli psychické napětí, které ovlivňuje výkon pracovníka. Vztah mezi motivací a výkonem vyjadřuje následující graf, tzv. „obrácená U-křivka“ neboli Yerkesův-Dodsonův zákon.

Obrázek č. 5: Yerkesův-Dodsonův zákon



Zdroj: Pauknerová a kol. (2012)

Z grafu můžeme vyčíst, že při předpokladu nízké motivace bude nízká i úroveň výkon. S rostoucí motivací se zvyšuje i úroveň výkonu, ale pouze do té míry, dokud motivace nepřesáhne určitou mez. Poté úroveň výkonu začíná klesat.

4.1 Výkonová motivace

Do výkonové motivace patří ti pracovníci, kteří mají zvýšenou potřebu úspěchu. Tito lidé chtějí dosáhnout co nejlepšího výsledku, překonávat různé překážky při splnění úkolu nebo je motivuje možnost vyřešit nějaký problém. Hlavní motivací těchto lidí je posílit své sebevědomí, a proto vyhledávají náročnější úkoly a tím se snaží získat nové schopnosti. Raději pracují sami nebo s lidmi, kteří jsou motivováni podobně jako oni. Motivaci u tohoto typu pracovníků lze podpořit zadáváním náročnějších úkolů, dávající jim možnost vidět výsledky jejich práce a zdůraznit jejich schopnosti a dovednosti. Nesmí se zapomínat i na zpětnou vazbu, kterou tyto pracovníci vyžadují a chtějí vědět, co dělají

dobře a co špatně. Při zadávání nepřilíš náročných úkoly může v pracovnících vyvolávat projev nedůvěry, což by znamenalo možné snížení motivace.

4.2 Aspirace, aspirační úroveň

„Aspirace představuje osobnostně příznačnou výši nároků, které jedinec klade na svůj výkon.“ (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 239)

Pokud uvedeme následující charakteristiku do kontextu s potřebou dosáhnout úspěchu a s potřebou vyhnout se neúspěchu, o kterých jsem se zmínila v předchozí kapitole, poté můžeme aspirační úroveň chápat jako konflikt mezi těmito tendencemi. Dle Heckhausena (1965) můžeme řešit třemi způsoby:

1. volbou vyššího stupně náročnosti cíle s nadějí na dosažení vyššího úspěchu
2. volbou nižšího stupně náročnosti cíle se záměrem vyhnout se neúspěchu
3. volbou středního stupně náročnosti, kdy dosažení cíle je velmi pravděpodobný a výsledek předpověditelný

Aspirace tedy kromě charakteru a druhu cílů, které si jedinec určuje v blízkém či budoucím horizontu určuje i jejich výši, náročnost a úroveň.

5 Stimulační prostředky

Prostředky, které manažeři využívají k ovlivňování výkonu a spokojenosti svých podřízených neboli k odměňování pracovníků. Příkladem stimulačních prostředků může být vnější motiv či podnět, které působí na motivaci pracovníka kladným nebo záporným způsobem. Stimulačních prostředků je nespočet, od prostředků hmotných i nehmotných ocenění, možnosti kariérního postupu, výhody pro zaměstnance aj.

Stimuly můžeme označit jako podmínky, které vyvolávají změny v motivaci pracovníka. Tyto podmínky člení na:

- Impulzy (vnitřní podmínky), např. bolet zubu
- Incentivy (vnější podmínky), např. finanční odměna, pochvala

Stimulace k pracovnímu výkonu znamená záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace, která bývá optimální v případech, kdy jsou potřeby pracovníka v souladu s potřebami podniku. Manažer při simulaci pracovníků k práci sleduje osobní rozvoj pracovníků a optimální přístup pracovníků k pracovní činnosti.

5.1 Hmotná odměna

Považuje se za nejzákladnější stimulační prostředek, protože je důležitou součástí života pracovníků. Mohou mít podobu peněžní (mzda, plat, odměny, prémie, zaměstnanecké akcie apod.) a nepeněžní (sleva na podnikové zboží, půjčky zaměstnancům, služební telefon, notebook nebo auto aj.).

Nejdůležitější z hmotných odměn je mzda nebo plat. Mzda nebo plat má schopnost uspokojit základní lidské potřeby pracovníka, ale na rozdíl od této funkce, je to nejvíce ovlivňující faktor k výkonu pracovníka. Pomocí této odměny můžeme vyjádřit důležitost pracovníka pro podnik, tzn. oceňování jeho výkonu práce a přínosu.

Hmotná odměna se může v podnicích objevovat i jako tzv. nefinanční benefit. Tyto výhody se poskytují zaměstnancům společně se mzdou za vykonanou práci. Hodnoty zaměstnaneckých výhod se rozlišují podle postavení a délky působení zaměstnance v podniku. Bohužel tyto benefity se často poskytují i zaměstnancům, kteří o ně nestojí, tudíž dochází k neefektivnímu využití finančních zdrojů.

Mezi nefinanční benefity můžeme řadit příspěvky na penzijní a životní pojištění, výhodné půjčky pro zaměstnance, příspěvky na dovolenou, cenově výhodné vstupenky na kulturní akce, stravenky pro zaměstnance, služební automobil, mobil nebo notebook. (Pauknerová a kol. 2012)

5.2 Obsah práce

Obsah práce patří do nehmotné stimulace a nemá stejné účinky u všech pracovníků.

Ovlivňuje spokojenost pracovníků s prací. Obsah práce se týká zejména schopností jedinců, protože každý pracovník je specializovaný na něco jiného. Specializace práce může přinést dle Koubka (2012) určité výhody a nevýhody.

Výhody:

- Není třeba klást důraz na kvalifikaci pracovníků, tudíž to usnadňuje jejich zaškolení.
- Při vykonávání stále stejných úkolů se zvyšuje výkon pracovníka.
- Snižují se mzdové náklady, protože lze snadněji nahradit práci stroji.
- Dosahuje se vyšší shody provedení finálního výrobku či služby.

Nevýhody:

- Nudná práce zvyšuje pravděpodobnost výskytu chyb.
- Negativní důsledky, které má specializace práce na pracovníky, zvyšuje jejich nespokojenost a má důsledky na odchody pracovníků z podniku.

5.3 Povzbuzování pracovníků

Neboli neformální hodnocení, které ovlivňuje racionálně a emocionálně pracovníky podniku.

U racionálního ovlivnění jde především o zpětnou vazbu. Tedy nadřízený dává podřízenému zprávu o tom, jak je spokojený či nespokojený s jeho odvedenou prací.

Při emocionálním ovlivnění má pracovník pocit, že má pozitivní přínos pro podnik dle jeho odvedené práce. Tím mu stoupá sebedůvěra, která ho “nakopne“ k ještě většímu výkonu práce. Z toho vyplývá, že tento pocit povzbuzuje motivaci a je ochoten ještě lépe pracovat.

Zde je úkolem manažera prokonzultovat s podřízeným jeho odvedenou práci, případně ho za ni pochválit a projednat nedostatky či chyby. V případě nedostatků a chyb by měl nadřízený pomoci pracovníkovi odstranit nedostatky a vést ho k lepším výsledkům.

5.4 Atmosféra pracovní skupiny

Každá skupina má svá pravidla, která se vytvářejí na základě jejích členů podle společných zájmů, aktivit a sociálních návyků. Manažer napomáhá vztahům ve skupině tak, že je spravedlivý ke všem členům skupiny stejně.

V pracovních skupinách jde převážně o porovnání svých pracovních sil, které má pozitivní a negativní dopady na skupiny, ty si ukážeme na dvou příkladech. Skupina A má skvělé výsledky, tudíž to směřuje k sebevědomí pracovní skupiny. Pokud má výsledky negativní, povzbuzuje to slabší členy přiblížit svůj výkon k těm lepším. Skupina B, která fungují na špatném principu mají především výkony negativní. V těchto skupinách se často objevují jedinci, kteří závidí úspěšným a výkonným členům a jejich chování považují za šplhounství u nadřízených. Díky tomuto chování ve skupině se její výkon výrazně snižuje.

Další možností mezi pracovními skupinami je soutěživost mezi nimi. Do určité míry má soutěživost i pozitivní přínosy, protože skupiny motivuje představa o tom, že jiná skupina má o něco lepší výsledky než ta jejich, tudíž to vede k zvýšení pracovního výkonu.

V pracovních skupinách by se manažer měl soustředit na pár skutečností, které vedou ke správnému vedení. Nejprve zjistit, jakou má ve skupině roli každý její člen, kdo je ve skupině vůdcem, jaká má skupina pravidla a normy, jak ve skupině řeší jednotlivé procesy a problémy, jak její členové drží pospolu při řešení úkolů či chyb, a jak řeší konflikty mezi sebou.

5.5 Režim práce

Režim práce se rozumí poměr mezi pracovní dobou a obecně nutnými přestávkami, a tedy způsob rozmístění těchto přestávek. Přestávky mají pozitivní účinek v tom, že odstraňují pracovní únavu, obnovují pracovní výkon a podporují pracovní motivaci. Zaměstnavatel je dle zákona povinen poskytnout zaměstnanci alespoň 30 minut přestávku na jídlo po šesti hodinách nepřetržité práce. Přestávky můžeme rozdělit na organizované a neorganizované. Kde při volbě organizovaných přestávek se bere ohled na zdraví zaměstnance a bezpečnost práce. Tato volba přestávek se nejčastěji používá např. u profesionálních řidičů. (Dvořáková a kol. 2012)

5.6 Pracovní prostředí

„Pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti, které spolu s dalšími podmínkami vytváří faktory. Fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické atd.“ (Koubek 2015, s. 353)

Pracovní podmínky velice ovlivňují hodnotu vykonané práce. Je zřejmé, že za nepříznivých podmínek lidé ztrácejí svou motivovanost a tím klesá i jejich nadšení k práci (klesá výkon práce). Pro ideální podmínky je potřeba zajistit vhodné prostorové řešení pracoviště prostřednictvím vhodné pracovní polohy, optimální zorné podmínky (pro práci náročnou pro zrak), vhodnou výšku pracovní plochy (např. výška sedadla), optimální pohybové prostory (prostor pro práci rukou a nohou, tak, aby si pracovníci nepřekáželi).

Jde také o celkovou image organizace, o její pověst a prestiž. Při dobré pověsti je jasné, že lidé budou rádi vykonávat práci pro společnost s dobrou pověstí a určitou prestiží.

Naopak při špatné pověsti společnosti lidé dávají výpovědi a je těžké najít nové zaměstnance.

Praktická část

V praktické části bude nejprve představena společnost The PUB Praha 2. Bude charakterizován původ společnosti, nahlédneme do finanční situace a zaměříme se převážně na pracovníky ve společnosti a jejich pracovní motivaci. K analýze motivace pracovníků bude použit dotazníkový průzkum, který zjišťuje, zda respondenti souhlasí s výroky a zda jsou pro ně důležité. Na základě výsledků z dotazníkového šetření budou navržena případná řešení na zlepšení motivace..

6 Charakteristika společnosti

The PUB Praha 2 je franchisingovou společností The PUB Franchising s.r.o., což je společnost zabývající se šířením konceptu The PUB – Pilsner Unique Bar. Tento koncept se zaměřuje na budování řetězců pivních barů a restaurací, kde při založení nové provozovny franchisingová společnost poskytne architektonický návrh provozovny, obstará veškerou technologii a marketingové předměty, zajistí ochranné známky a školí personál a provozovatele provozovny.

Restaurace The PUB Praha 2 byla prvním článkem řetězce The PUB v Praze. Své služby nabízí již od roku 2007 a nachází se v centru Prahy zhruba 200 metrů od náměstí I.P.Pavlova.

V restauraci se nachází deset výčepových stolů, u kterých si hosté mohou sami načepovat pivo. Pivní výčepy jsou napájeny z chlazených boxů (tzv. pivních tanků) a pomocí pivních cest se nápoj dostává k zákazníkům. Mezi další jedinečnosti patří možnost elektronických objednávek pomocí dotykového panelu, který je umístěný přímo na stolech. Kromě nápojů a jídla nabízí restaurace i unikátní prvky zábavy, promítanou pomocí projekce, kde si hosté mohou zahrát pivní hry nejen mezi sebou v aktuální provozovně ale i online, tedy mezi ostatními provozovnami v České republice.

Restaurace nabízí každý den svým hostům výhodné polední menu a pokud je host členem The PUB Club, dostává každá desátý oběd zcela zdarma. Zákazníci si mohou vzít i jídlo s sebou, bohužel však The PUB Praha 2 nenabízí možnost rozvozu jídel.

Další výhodou této provozovny je příprava každoročních firemních večírků, pořádání svateb, oslavy narozenin apod. Zde Vám restaurace udělá raut na míru nebo společné menu. Kromě jiné pořádá i živé koncerty, kde se lidé mohou skvěle pobavit.

(Zdroj: <http://www.thepub.cz>)

6.1 Cíl projektu a franchising

Cílem projektu The PUB bylo vybudovat silnou značku reprezentující široký řetězec restaurací s určitou úrovní. Vychází z propojení kvalitní kuchyně, ošetřeného tankového piva a jedinečné zábavy.

Otázkou je, proč zvolit franchising? Zakladatelé měli poutavý a unikátní koncept, chtěli si udržet kontrolu nad další vývojem trhu (neměli dostatek vlastního kapitálu na budování sítě vlastní) a hlavně zavést nový standart v oblasti gastronomie a zábavy.

Co franchising přináší?

- Úspory z rozsahu
- Silnější vyjednávací pozici s dodavateli
- Osvobozuje od aktivit
- Větší rychlost
- Větší přísun kapitálu

U franchisingu je důležitý výběr vhodného franchisanta, ten musí chápat principy franchisingu a musí se naučit akceptovat cizí know-how. Často bývá problémem i dohled centrály nad franchisantem, jinak řečeno „Čím větší je dohled, tím je koncept úspěšnější!“.

(Zdroj: prezentace na téma The PUB)

6.2 Historie a začátek podnikání

Restaurace The PUB Praha 2 působí od roku 2007 a byla v Praze začínající článkem franchisingového konceptu. Nové franchisingové provozovny musí mít stejné vybavení, jako již vytvořené provozovny PUB. Tudíž jde o samotný vytvořený projekt interiéru, který je navržen na náklady provozovatele. Samozřejmostí je i vybavení výčepního systému a propagačních předmětů. Do dalších podmínek provozování restaurace patří i

stálá jídla v jídelníčku, jako jsou například tradiční česká jídla. Společnost má pro všechny provozovny jednoho šéfkuchaře, který určuje, jaká jídla jsou stálá. To znamená, že tato jídla jsou stejná ve všech provozovnách. Zbytek menu si mohou určit sami provozovatelé.

Majitelé založili v roce 2016 obchodní firmu PUB HAVRAN s.r.o., kam patří provozovna PUB Praha 2 a čtyřková hospoda s názvem U Havrana, která se nachází v patře nad provozovnou PUB.

Podle obchodního rejstříku je předmětem podnikání organizace hostinská činnost, vedení účetnictví, prodej kvasného a konzumního lihu a výroba, obchod a služby uvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Jelikož je jedná o společnost s ručením omezeným má společnost dva společníky s vkladem, kteří jsou zároveň jednateli společnosti. Základní kapitál společnosti je 1 000 Kč a vklad každého společníka je 500 Kč.

6.3 Partneri

Hlavním partnerem pro The PUB Praha 2. je Plzeňský Prazdroj a.s. Dodává převážně pivo a reklamní předměty, jako jsou skleničky, podtácky a mnoho dalšího. Dalšími důležitými partnery je například Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., MAKRO Cash & Carry ČR, s.r.o. nebo Kofola, a.s..

Reklamu společnosti zajišťuje společnost WEST MEDIA s.r.o. Také spolupracují ČSOB pojišťovnou a s Nadačním fondem Šestý smysl a Anetka o.s.

Prostřednictvím již zmíněné neziskové organizace, byl vytvořen projekt s názvem „ Stůl pro jednoho“. Tento projekt umožňuje vybraným bezdomovcům se dobře najíst v restauraci. Náklady na tento projekt hradí pochopitelně sama nadace.

(Zdroj: <http://www.thepub.cz/partneri>)

6.4 Členství v The PUB Club

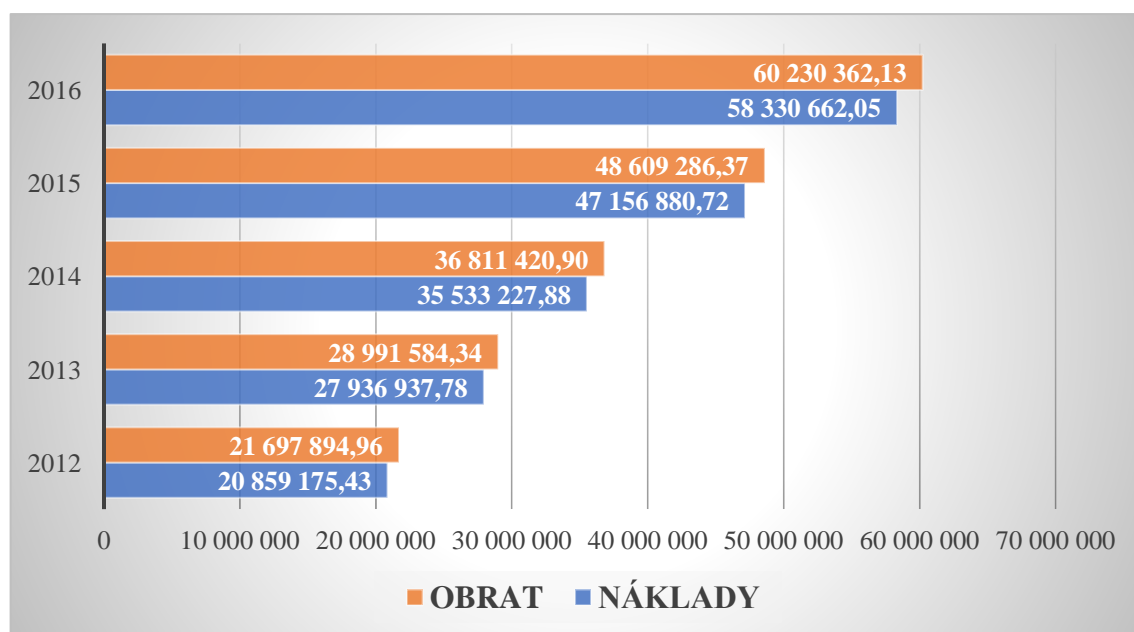
Je věrnostní program přinášející výhody v podobě slev a odměn. K členství patří pouze členská karta, kterou si zákazník vyžádá v jakékoli provozovně a zaplatí symbolických 10,- Kč. S věrnostní kartou získává člen osobní Zákaznický účet, ke kterému má přístup z webových stránek, a má tak možnost kontrolovat své objednávky a volbu zasílání

poledního manu e-mailem. A jak jsem již zmínila výše, nabízí jeho držitelé každý desátý oběd zdarma či levnější pivo nebo nižší ceny za výtoč.

6.5 Finanční analýza

V této kapitole bude porovnána výše nákladů a obratu společnosti za posledních pět let. V následujícím grafu je velice zřetelné, že společnost má vždy vyšší obrat než náklady, což značí, že firma není ve ztrátě. Při porovnání nákladů a obratu jsou hodnoty z roku 2016 skoro třikrát vyšší než z roku 2012. Nejvíce tyto hodnoty ovlivňují faktory, jako například zvýšené ceny nájemných prostor, energií, potravin nebo prodeje služeb.

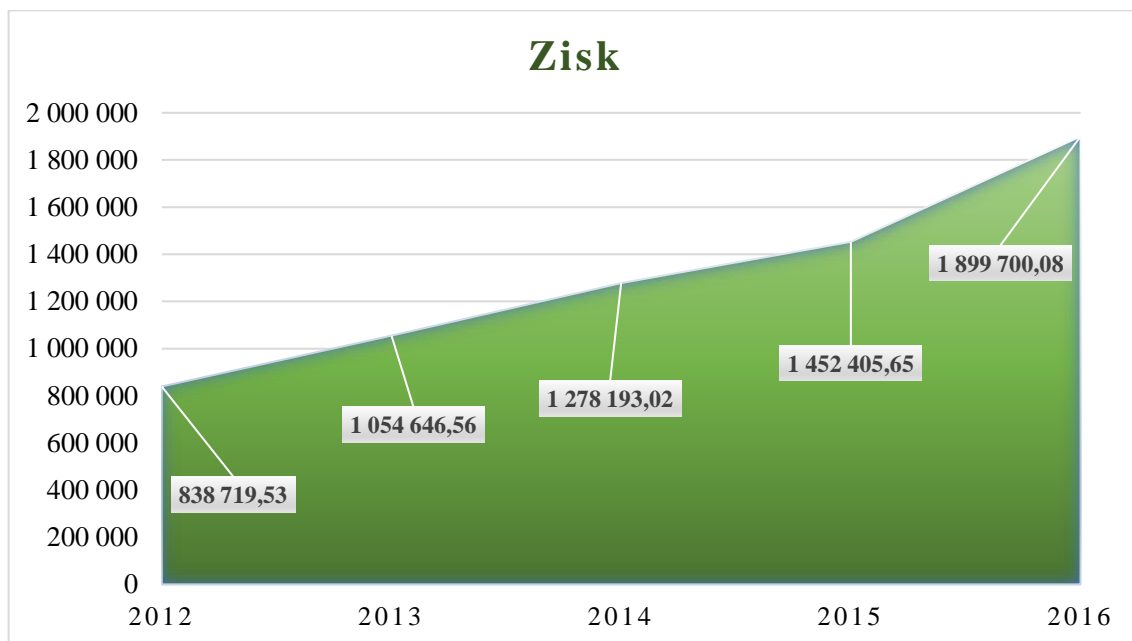
Graf č. 1: Obrat a náklady společnosti



Zdroj: vlastní zpracování 2017

Následně si pomocí druhého grafu zhodnotíme vývoj zisku v období v rozmezí pěti let.

Graf č. 2: Zisk společnosti za posledních 5 let



Zdroj: vlastní zpracování 2017

Podle grafu zisku vidíme, že prvních čtyř letech postupně stoupal. Mezi rokem 2015 a 2016 markantně zisk stoup o více než 400 000,-. To byl zatím nejúspěšnější rok vybrané provozovny. Firma tedy dobře prosperuje a zatím zisk stále stoupá. V porovnání roku 2012 s rokem 2016 zisk stoupl o více než 1 000 000,-, což je více než upokojivé.

Z grafů tedy vidíme, že firma nemá problém v oblasti financí.

6.6 Konkurence

Je třeba si udržet určitou úroveň, která vyhovuje jak zaměstnancům, tak zákazníkům. Důležitou součástí je i kde se restaurace nachází, je zřejmé, že restaurace ve středu města bude na tom lépe než restaurace na okraji města. Jelikož se restaurace nachází v centru města nabízí některým hotelům možnost dodání jídla i uprostřed noci.

V dnešní době, kdy je konkurence v oblasti pohostinství opravdu veliká, je potřeba si udržet své kvalitní zaměstnance všemi možnými způsoby. Převážně řemeslná povolání jsou v dnešní době vzácná. Například dobří kuchaři a barmani se slušnou praxí je dnes opravdu málo a špatně se shánějí, proto by se tyto pracovníci měli hýčkat.

7 Charakteristika zaměstnanců

Informace v následujících kapitolách byly zjištěny prostřednictvím rozhovoru přímo s majitelkou provozovny, paní Žemličkovou. Po vzájemné domluvě byl rozhovor realizován přímo v restauraci The PUB Praha 2 a trval přibližně 45 minut.

K získání veškerých informací byl zvolen rozhovor polostrukturovaný, který poskytuje větší volnost při dotazování. Tento typ obsahuje předem daný okruh témat, u kterých lze měnit jejich pořadí, formulaci či může být něco dovysvětleno. Polostrukturovaný rozhovor je vedený volněji organizovanou, co znamená, že je zde nutná určitá připravenost. Před uskutečněním rozhovoru bylo nutné připravit scénář obsahující jednotlivé témata k prodiskutování a získání důležitých informací (viz Příloha A). Dále byl typ vybrán z důvodu nízké výši počtu účastníků, tedy dva účastníci, a přátelského vztahu mezi tazatelem a respondentem. (Klein, Kresse, 2008)

Ve vybrané restauraci pracuje celkem 15 zaměstnanců. Mezi zaměstnance řadíme šest vyškolených nebo vyučených barmanů, kde na každé směně jsou alespoň tři na place. V kuchyni se střídají dva hlavní kuchaři, kteří mají vystudovanou střední hotelovou školu a mají určitou praxi v oboru, dvě pomocnice kuchařů a jedna pracovnice na mytí nádobí. V současné době jsou v restauraci tři brigádníci, kteří si přivydělávají na studium. A jedna provozní restaurace, která má dobrou praxi s touto pozicí. Vybranou společnost založili manželé Žemličkovi, kteří ve společnosti figurují jen jako majitelé provozovny. Zároveň majitelka společnosti, paní Žemličková, která má vystudovanou vysokou školu ekonomickou, se stará o účetnictví.

7.1 Mzda a sankce

Mzda zaměstnanců může mít fixní nebo variabilní formu. Fixní mzda je daná základní mzda (podle provozovny zaručená mzda), jejíž výše se odvíjí od pracovní pozice. Výše variabilní složky mzdy se udává za provedenou práci, a to ve formě odměn.

Kromě odměn pracovníků, jsou v restauraci zavedeny tzv. sankce za nekázeň zaměstnanců. Jedná se konkrétně o pozdní příchody, dostavení se v podnapilém stavu nebo neinformovanost vedení o nepřítomnosti na pracovišti. Tyto přestupky se řeší pokutami, které se strhávají z měsíční mzdy. Pokuty se mohou vyšplhat až na 2 000,- Kč (konkrétně za opilství) a slouží jako varování či náznak k možnému ukončení spolupráce.

7.2 Tykos

Každý týden mají zaměstnanci a majitelé tzv. „TYKOS“, neboli týdenní koordinační schůzku. Na této schůzce se probírají důležité faktory z již uplynulého týdne, vyhodnocuje se pozitivní i negativní pracovní výkon, řeší se případné konflikty či problémy na pracovišti. Dalším úkolem této schůzky je dohodnout se na poledním menu pro následující týden, objednat chybějící zboží a naplánovat si směny na několik dní dopředu. Jejímž výsledkem je týdenní statistika výkonu zaměstnanců, od které se odvíjí i případné měsíční odměny.

7.3 Popis jednotlivých pracovních pozic

Následně si představíme jednotlivé pracovní pozice v restauraci a stručně popíšeme jejich pracovní náplň.

7.3.1 Provozní

Provozní se stará o veškerý chod restaurace. Přijímá nové pracovníky na základě pohovorů, určuje výši odměn či sankcí u jednotlivých zaměstnanců, vyřizuje objednávky zboží. Stará se o zaměstnance jako také, při vzniku konfliktu musí zasáhnout a najít případná řešení. Zajišťuje kurzy na rozvíjení schopností a dovedností pro zaměstnance. Jejím hlavním úkolem je komunikovat se zaměstnanci, motivovat je a vede týdenní koordinační schůzku.

7.3.2 Šéf kuchař a pomocníci v kuchyni

Je hlavním článkem kuchyně. Za přítomnosti provozní a majitelů provozovny upravuje vymýšlí jídla na jídelním lístku (ovšem kromě jídel, která jsou pevně daná). Sepisuje potraviny, které v kuchyni chybějí a následnou objednávku poté kontroluje a přebírá společně s barmany. Odpovídá za veškerý chod kuchyně, ať už se jedná o jídlo, čistotu nebo samotnou odpovědnost. Šéf kuchařovo mzda v The PUB Praha 2 se pohybuje okolo 35 000,- Kč za měsíc.

Někteří pomocníci v kuchyni jsou zaměstnáni na poloviční úvazek. Jedná se o pracovníky, kteří se starají o čistotu kuchyně. Mají na starost mytí nádobí ať už se jedná o mytí v myčce nebo v ruce. Na konci každé směny musí být všechno nádobí a podlaha

naprosto čistá. Další pracovníci v kuchyni jsou pomocníci hlavního kuchaře. Tito lidé mohou být jak brigádníci, tak studenti na praxi.

7.3.3 Barmani (číšníci)

Barmani jsou v kontaktu s hosty restaurace. Tudiž se pohybují na place a obstarávají objednávky hostů. Povinnost barmanů je uvítání hostů při příchodu do restaurace. Zjišťují, zda mají rezervaci a usazují hosty ke stolům. Další povinností je zeptat se hostů, zda mají zkušenost s čepováním piva a případně jim i ukázat, jak se pivo správně čepuje. U objednání jídla pomocí elektronického panelu, se barman přijde znovu zopakovat, co si hosté objednali. Ptá se i například na styl propečení steaku.

7.3.4 Brigádníci

Brigádníci mají dva typy smluv, tedy dohodu o pracovní činnosti a dohodu o provedení práce. Mohou se pohybovat jak na place, tak v kuchyni. Na place za ně odpovídá vrchní barman a v kuchyni šéf kuchař. Brigádníci obstarávají hosty stejně jako barmani, nemají ale právo na kasírování útrat.

7.4 Příchod a odchod nových zaměstnanců

Graf č. 3: Příchody a odchody pracovníků za posledních 5 let



Zdroj: vlastní zpracování 2017

Na základě informací o příchodech a odchodech zaměstnanců byl vytvořen graf s hodnotami za posledních 5 let. Graf ukazuje přehled o zaměstnancích v podniku. Některé roky byli silnější ohledně příchodu nových zaměstnanců. Některé naopak slabší, jelikož bylo více odchozích pracovníků než příchozích.

8 Odměny zaměstnanců

Odměň je v této firmě několik. Jsou každoroční odměny, většinou před Vánocemi. Tyto odměny dostává každý zaměstnanec, ale nejsou u všech ve stejné výši. Jak již bylo řečeno každý týden se koná "TYKOS", ze kterého se uchovávají týdenní statistiky zaměstnanců. Tyto statistiky se na konci roku shromáždí a dle nich se určuje výše odměny každého zaměstnance.

Do odměny můžeme zařadit dýška barmanům za dobře odvedenou práci. To znamená, že barmani dýška odevzdají a následně při jejich rozdělení dostanou 5%, které jsou vyplaceny formou hotovosti na konci každé směny.

Dalšími odměny se týkají úspěšného měsíce. Za úspěšný měsíc se považuje určité množství vyčepovaných piv, tedy i výše útraty. Při takovém měsíci se odměny mohou dostat zaměstnancům, kteří vykonali dobrou práci. Tyto odměny se rozdělují dle pravidla vykonané práce a doby působnosti v restauraci.

9 Benefity

Skvělá možnost pro zaměstnance je zařízení a proplacení kurzů. Jelikož nejčastějšími zákazníky jsou cizinci, nabízí se zde možnost finančního příspěvku na jazykové kurzy. Vedení nabízí i přihlášení barmanů a kuchařů do soutěží. Tudíž je zde možnost pro rozvíjení určitých dovedností a schopností. Vedení společnosti umožňuje i výměnu směn v případě nutnosti, samozřejmě alespoň dva dny předem. Nesmí se tento benefit však stát pravidlem. Dalším benefitem zaměstnanců je konzumování nealkoholických nápojů a možnosti obědu během pracovní směny zcela zdarma. Mezi benefity nebo zaměstnanecké výhody můžeme zařadit i příspěvky na penzijní připojištění nebo možnost odměnit zaměstnance pomocí Flexi pasů.

10 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí na pracovišti je uspořádáno, aby se na place mohlo sedět co nejvíce zákazníků. Prostedí je také uspořádáno pro dostatečný pohyb pracovníků na place, alespoň tak aby si pracovníci navzájem nepřekáželi. Celkové prostředí je dostatečně prosvícené a provzdušněné. Provozní restaurace má k dispozici svoji kancelář mimo prostředí restaurace, tak aby měla klid na objednávky a ostatní věci. Zároveň je k dispozici malá jednací síň, kde se mohou zaměstnanci občerstvit a kde probíhají týdenní sezení.

11 Vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci

Na pracovišti se střádají dvě směny, tudíž je zřejmé, že tyto směny mezi sebou soupeří. Každá z nich chce být lepší než ta druhá, z toho vyplývá určitá motivace skupin. Občas bývají i konflikty přímo uvnitř těchto dvou směn. Objevují se jedinci, kteří závidí ostatním například větší odměny za vykonanou práci. Bohužel si ale neuvědomují, že lépe odměňovaní jedinci musí logicky vykonávat pracovní činnost lépe než ostatní. Tito závistivci by měli nejprve začít u sebe, případně to řešit s nadřízeným.

Co se týče vztahu mezi zaměstnanci a nadřízeným (tedy provozní a majitelé provozovny). Ve vybrané restauraci jsou tyto vztahy převážně rodinné. Ne všichni zaměstnanci to tak ale cítí. Mají pocit diskriminace a nesouhlasí s tím, že se nadřízení rozhodují spravedlivě. Je už na pracovníkovi, zda to bude řešit s nadřízeným nebo ne. Zde je velice důležitá komunikace a zpětná vazba. Proto se jednou týdně dělá sezení, tedy TYKOS, kde se řeší i slabé články zaměstnanců. To znamená, v čem by se mohli zlepšit, aby vykonávali výkon stejně dobře, jako ti ostatní. Pokud se stane nějaký zaměstnanec problémovým (přijde opilý, krade atd.), dostane "pořádkovou" pokutu. Tato pokuta strhává ze mzdy na konci měsíce. Je zde pravidlo, že při dostání tří pokut za vážné prohřešky, dostane zaměstnanec výpověď. Nadřízení v této restauraci dávají druhé šance. Nechtějí hned problémového zaměstnance vyhodit, ale spíše převychovat. Už jen z toho důvodu, že v dnešní době je problém shánět nové dobré pracovníky.

12 Vztahy na pracovišti mezi zaměstnancem a hostem

Platí pravidlo náš zákazník, náš pán. Ovšem do určité míry. Tyto vztahy se týkají převážně barmanů a brigádníků na place. Zaměstnanci se musí chovat dle „Manuálu pro obsluhu“, ve kterém jsou popsány jednotlivé kroky od přípravy stolu až po předložení

úctu zákazníkovi. Tímto návodem se musí držet každá obsluha na place a také navazuje na tzv. „Tajného hosta“, o kterém si řekneme v kapitole Motivace pracovníků ve vybrané společnosti.

V každém případě se musí zaměstnanci o hosty co nejlépe postarat a případně jim poradit. Při komunikaci je důležité příjemné vystupování, které z velké části ovlivňuje zákazníka. V případě konfliktů mezi zaměstnancem a hostem je důležité zachovat diskrétnost a chladnou hlavu.

13 Motivace pracovníků ve vybrané společnosti

Hlavní motivací všech pracovníků v podniku je vždy finanční odměna. Každý zaměstnanec má tzv. fixní mzdu, která se navyšuje o měsíční odměny. Odměny mají individuální charakter a odvíjejí se od pracovní činnosti. Dobře vykonaná pracovní činnost se pozná podle vysokých tržeb (i dýšek). Do těchto odměn se počítá i hodnocení „Tajného hosta“. Tajným hostem je jaká si kontrola, zda obsluha pracuje, jak má. Nijak se neliší od ostatních hostů. Tento host hodnotí obsluhu od telefonní rezervace po platbě útraty. Kontroluje správné chování na pracovišti, rychlost, čistotu, příjemnost obsluhy a mnoho dalšího. Za každý chybný krok obsluhy, se strhávají body. Výsledky jsou pak uvedeny v procentech úspěšnosti, dle kterých se odvíjí následná odměna.

Jak již bylo zmíněno, existují i zde zaměstnanecké výhody. Jak již bylo řečeno veškerý zaměstnanci mají v restauraci jídlo a nealkoholické nápoje zdarma. Ovšem se zde počítá jídlo z poledního menu, teda jedna polévka a hlavní chod. Nabízí se i možnost rozšíření schopností a dovedností pomocí různých kurzů.

Hlavním úkolem provozovny je si udržet zákazníky, ty se udrží tím, že se obsluha bude chovat nejlépe dle manuálu a kuchař bude dobře vařit. Protože při příjemným vystupování a správném obsluhování se odvíjí výše dýška. Jelikož si zákazníci ve vybrané restauraci čepují pivo sami, jsou dýška o něco nižší. To už je důvod k tomu, aby se obsluha snažila.

Další možnou motivací je soutěživost mezi dvěma směnami. Párkrát do roka se rozdávají finanční odměny té směně, která měla vyšší tržbu. Poměřují se samozřejmě přibližně stejně náročný týden.

14 Dotazníkový průzkum

Pomocí dotazníku byla zjišťována míra důležitosti a souhlasu či nesouhlasu s jednotlivými výroky. V první řadě je výzkum zaměřený na získání základních údajů o respondentech. Poté se zaměřuje na jednotlivé oblasti stimulačních prostředků, ve kterých jsou rozepsány další podotázky. Dotazníkové šetření bylo zvoleno díky rychlému získání odpovědí v relativně krátkém čase a za nízké náklady.

Cílem dotazníku je zjistit, zda jsou zaměstnanci provozovny dostatečně motivováni, zda mohou rozvíjet své schopnosti, zda je práce naplňuje a jsou na svůj výkon hrdí nebo zda své zaměstnání berou pouze jen jako nástroj k obživě. Dotazník bude vyhodnocen podle stupnice odpovědí a následně bude vypočítán jejich průměr. Podle výsledků budou navržena případná řešení na zvýšení motivace pracovníků.

Dotazník obsahuje úvodní text, který žádá zaměstnance i vyplnění dotazníku, představuje autora a vysvětluje jeho důvod a cíl. Následně jsou respondenti informováni o anonymitě dotazníku. Otázky obsahující odpovědi se stupnicí 1–5, určují úroveň důležitosti a souhlas či nesouhlas s danou skutečností, kde hodnota číslo 5 má nejvyšší hodnocení.

Hlavní část dotazníku je rozdělena do šesti tematických skupin:

- Odměňování
- Obsah práce a seberealizace
- Povzbuzování pracovníků a vedoucí pracovník
- Atmosféra na pracovišti
- Organizace a komunikace
- Pracovní prostředí

Dotazník byl vytvořen pomocí aplikace Word. Následně byl dotazník vytištěn a předán k vyplnění zaměstnancům. Dotazník vyplnilo všech 15 oslovených respondentů, to znamená, že výsledky šetření budou z pohledu všech pracovníků podniku, tudíž návrhy na vylepšení situace v podniku budou přínosné.

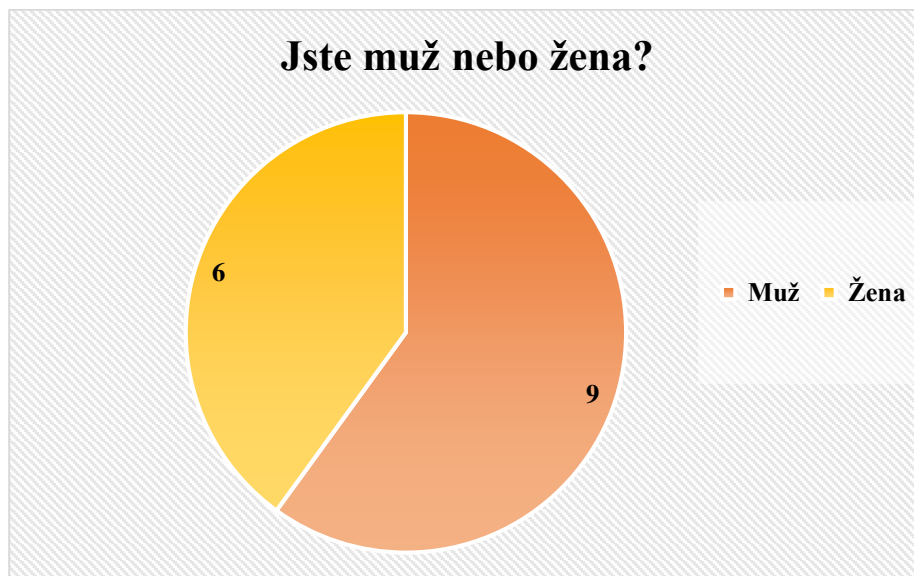
Celý dotazník je uveden v příloze B.

15 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Následující podklady se věnují charakteristice respondentů, souhlasu a nesouhlasu s danými výroky, stupni důležitosti výroků a vyhodnocení jejich odpovědí.

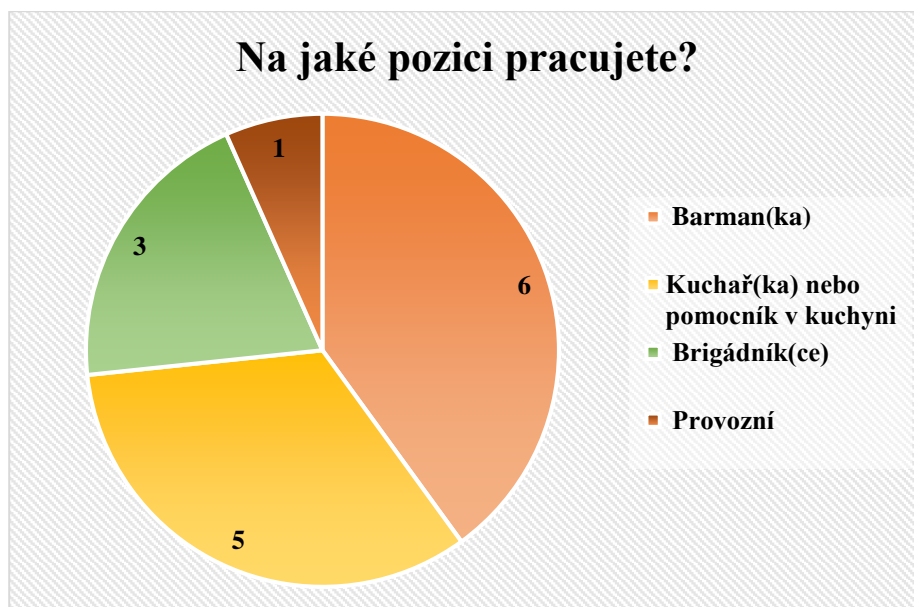
15.1 Charakteristika respondentů

Graf č. 4: Podíl mužů a žen u dotazovaných zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování 2017

Graf č. 5: Pracovní pozice dotazovaných



Zdroj: vlastní zpracování 2017

První dvě otázky se týkají pohlaví a rozdělení pracovních pozic zaměstnanců v podniku. V charakteristice vybraných respondentů je šest žen a devět mužů. Pracovní pozice jsou rozděleny do čtyř skupin, kde je jedna provozní restaurace, pět zaměstnanců, kteří pracují kuchyni, šest barmanů a tři brigádníci.

Graf č. 6: Doba působení v restauraci The PUB Praha 2



Zdroj: vlastní zpracování 2017

Podle grafu lze vyčíst, že sedm respondentů pracuje v podniku dva až tři roky, dva respondenti čtyři až pět let a zbytek respondentů šest a více let nebo pouhý jeden rok.

15.2 Rozbor výsledků hlavní části dotazníku

Následující část prezentuje výsledky analýzy získaných odpovědí z jednotlivých výroků šesti tematických skupin. Nejprve budou ve formě tabulky představeny průměrné hodnoty všech odpovědí v tematických skupinách. Poté si pomocí grafu rozebereme jednotlivé výroky ve skupinách.

15.2.1 Odměňování

První tematická skupina se týká odměňování pracovníků a obsahuje čtyři následující výroky.

Tabulka č. 1: Odměňování

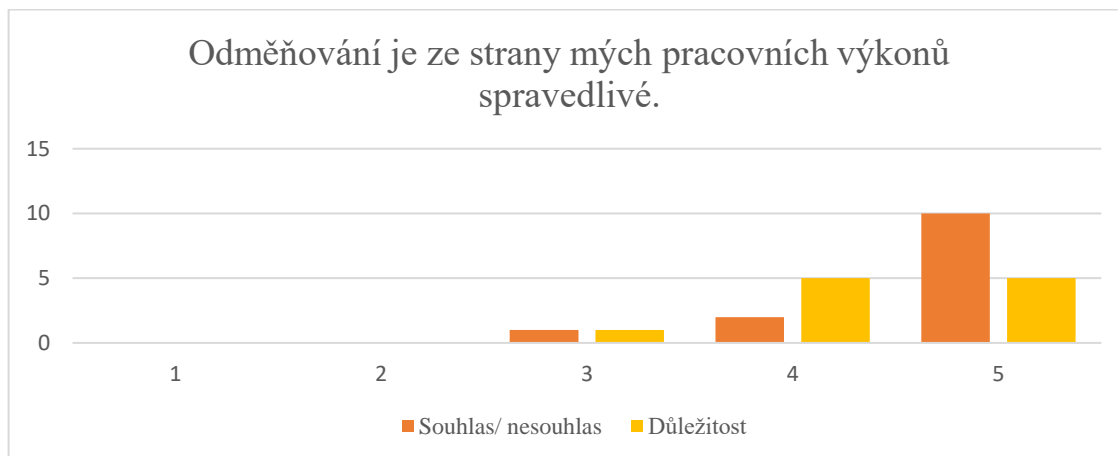
Odměňování	Průměrné hodnoty	
	Souhlas/ nesouhlas	Důležitost
Odměňování je ze strany mých pracovních výkonů spravedlivé.	3,87	3,80
V naší restauraci se odměňování pracovníků hodnotí dle výkonu práce.	3,93	3,80
Líbí se mi odměny ve formě zaměstnaneckých výhod.	3,67	3,13
Vím, jakým způsobem je stanoveno mé mzdové ohodnocení.	3,73	3,00

Zdroj: vlastní zpracování 2017

V první části dotazování respondenti s výroky spíše souhlasili. Ve sloupci důležitosti jsou shodné průměrné hodnoty u prvních dvou výroků tabulky. Nižší hodnota u výroku týkající se zaměstnaneckých výhod znamená, že pro respondenty není výrok důležitý ani nedůležitý. Poslední výrok na téma mzdové ohodnocení všichni respondenti označili odpověď ani důležité/ ani nedůležité.

Otázka č. 1: Odměňování je ze strany mých pracovních výkonů spravedlivé.

Graf č. 7: Odměňování je ze strany mých pracovních výkonů spravedlivé



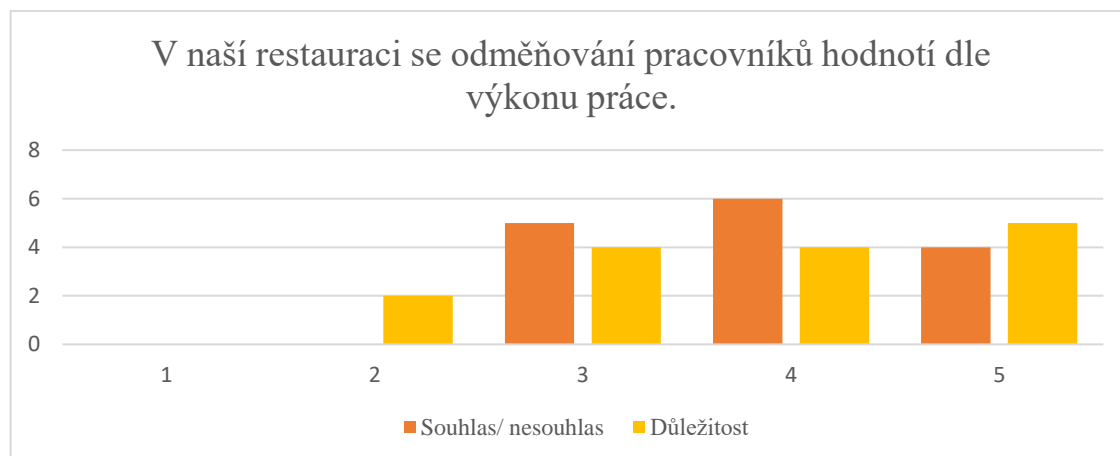
Zdroj: vlastní zpracování 2017

Žádný z respondentů nevedlo, že by se spravedlivým odměňování nesouhlasily nebo pro ně byl tento výrok nedůležitý. Jeden z nich označil obě odpovědi zcela neutrálně. Zbytek respondentů uvedlo, že s daným výrokiem spíše nebo zcela souhlasí a jsou pro ně spíše nebo zcela důležité.

Lze konstatovat, že ve společnosti panuje spravedlivé rozhodování v odměňování pracovníků. Je velmi důležité, aby se zaměstnanci hodnotili na stejné úrovni. Hlavě kvůli tomu, aby se některý ze zaměstnanců necítil utlačován.

Otázka č. 2: V naší restauraci se odměňování pracovníků hodnotí dle výkonu práce.

Graf č. 8: V naší restauraci se odměňování pracovníků hodnotí dle výkonu práce

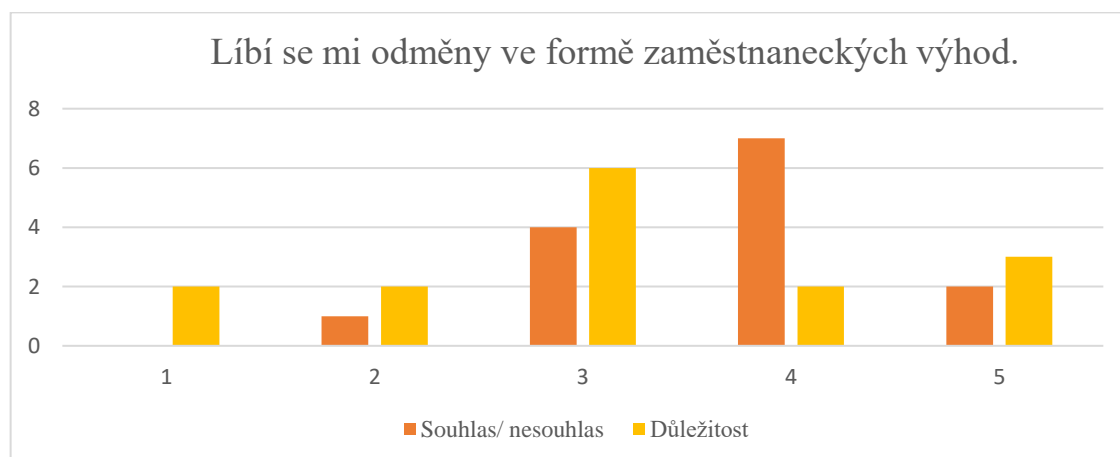


Zdroj: vlastní zpracování 2017

S odměňováním pracovníků dle výkonu práce spíše nebo zcela souhlasí deset respondentů, ovšem pět respondentů mají k tomuto výroku neutrální postoj. Stejně tak pro čtyři respondenty není výrok důležitý ani nedůležitý. Dokonce dva respondenti odpověděli, že je pro ně výrok spíše nedůležitý. Pro zbylé respondenty je odměňování pracovníků dle výkonu práce spíše nebo zcela důležitý.

Otázka č. 3: Líbí se mi odměny ve formě zaměstnaneckých výhod.

Graf č. 9: Líbí se mi odměny ve formě zaměstnaneckých výhod



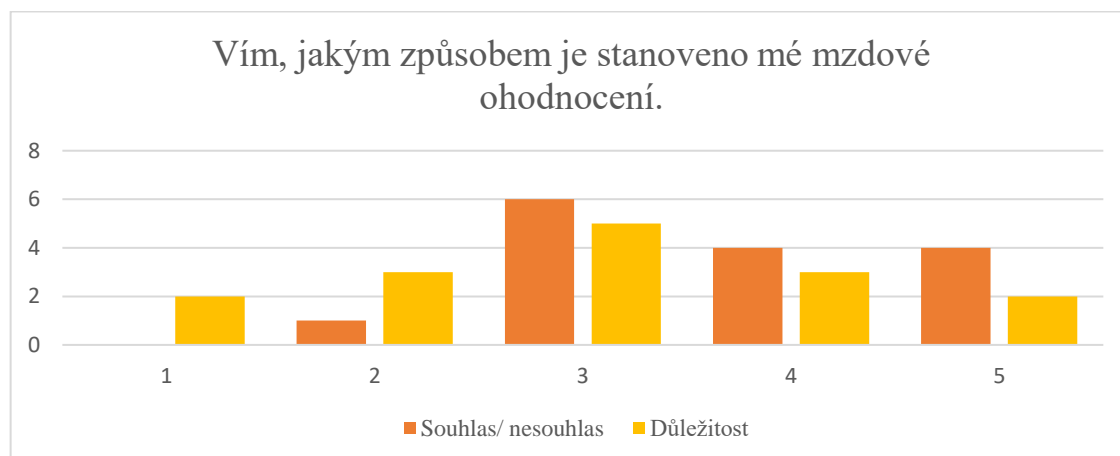
Zdroj: vlastní zpracování 2017

Devět respondentů s tímto výrokem spíše nebo zcela souhlasí a pro pět z nich jsou zaměstnanecké výhody spíše nebo zcela důležité. Deset odpovědí bylo zaznamenáno jako neutrální postoj k zaměstnaneckým výhodám. Ovšem objevuje se i jeden respondent, který s výrokem spíše nesouhlasí a pro čtyři je výrok spíše nedůležitý.

Zde bych se asi nejvíce zaměřila na fakt, jaké zaměstnanecké výhody společnost nabízí a zda jsou některé z nich potřeba.

Otázka č. 4: Ví, jakým způsobem je stanoveno mé mzdové ohodnocení.

Graf č. 10: Ví, jakým způsobem je stanoveno mé mzdové ohodnocení



Zdroj: vlastní zpracování 2017

U tohoto faktoru bych se pozastavila nad tím, do jaké míry zaměstnanci ví, jak je stanoveno jejich mzdové ohodnocení a zda je to vůbec důležité či není. Podle grafu č. 10 vidíme, že osmu respondentů převážně ví, jakým způsobem jsou ohodnoceni. Asi šest respondentů uvedli neutrální odpověď a pro pět respondentů není způsob ohodnocení mzdy důležitý ani nedůležitý. Objevují se zde i odpovědi určité nedůležitosti a jeden respondent s výrokem spíše nesouhlasí.

15.2.2 Obsah práce a seberealizace

Tabulka č. 2: Obsah práce a seberealizace

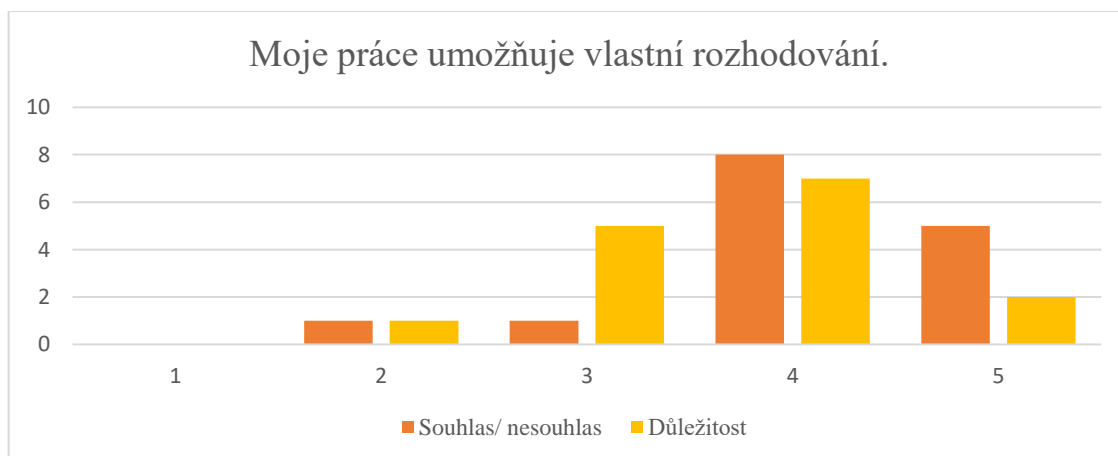
Obsah práce a seberealizace	Průměrné hodnoty	
	Souhlas/ nesouhlas	Důležitost
Moje práce umožňuje vlastní rozhodování.	4,13	3,67
Mám možnost rozvíjet své pracovní schopnosti a dovednosti (např. pomocí kurzů)	3,87	3,60
Mohu se podílet na určení času pro vykonání daného úkolu.	3,87	3,67
Jsem podněcován(a) k vyvíjení vlastní iniciativy.	3,60	3,20

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Ve skupině obsah a seberealizace respondenti se všemi výroky převážně souhlasí. U důležitosti už jsou průměrné hodnoty o něco nižší, ale stále jsou hodnoty mezi neutrální odpovědí a odpovědí spíše důležitý. Nejnižší hodnota je u výroku, zda jsou pracovníci podněcováni k vyvíjení vlastní iniciativy, což se nejvíce blíží k odpovědi ani důležitý/ ani nedůležitý.

Otázka č. 5: Moje práce umožňuje vlastní rozhodování.

Graf č. 11: Moje práce umožňuje vlastní rozhodování



Zdroj: vlastní zdroje 2017

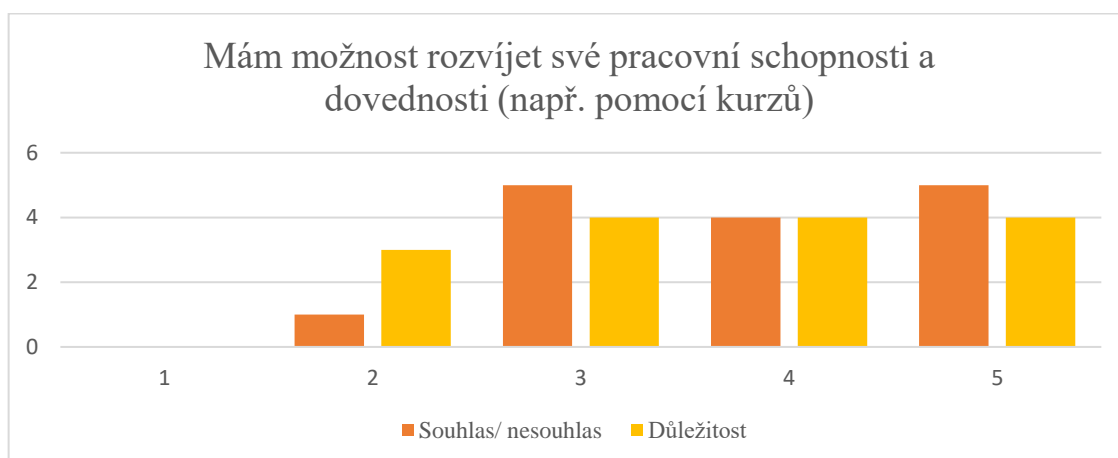
Všech třináct respondent uvedlo, že s výrokem, zda práce umožňuje vlastní rozhodování spíše nebo zcela souhlasí. Pro devět z nich je faktor spíše nebo zcela důležitý. Po jedné

odpovědi se objevuje i spíše negativní odpověď souhlasu a důležitosti. U zbytku byla označena neutrální odpověď.

Lze konstatovat, že práce spíše podporuje vlastní rozhodování, což je důležité pro podporu kreativity a vede to pracovníky k odpovědnosti.

Otázka č. 6: Mám možnost rozvíjet své pracovní schopnosti a dovednosti.

Graf č. 12: Mám možnost rozvíjet své pracovní schopnosti a dovednosti



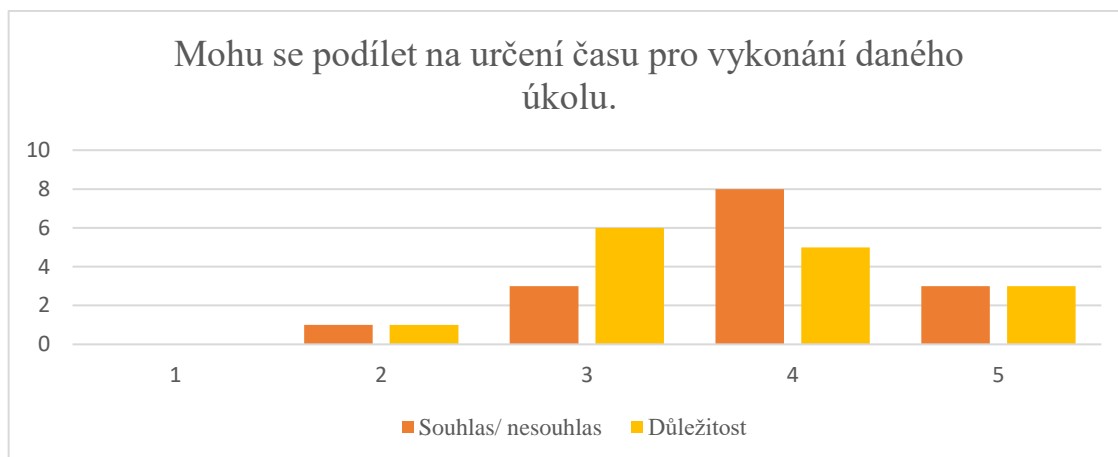
Zdroj: vlastní zpracování 2017

V tomto grafu stejný počet respondentů, tedy čtyři, označilo odpověď jako spíše důležitý, zcela důležitý nebo k danému výroku mají neutrální postoj. Další čtyři odpovědi spíše respondenti s tímto výrokem souhlasili. Pět respondentů uvedlo, že s možností rozvíjení pracovních schopností a dovedností ani nesouhlasí, ani nesouhlasí. Totožný počet respondentů s tímto výrokem souhlasí. Naopak se objevuje jeden respondent, že s výrokem spíše nesouhlasí a tři, pro které výrok je spíše nedůležitý.

Myslím si, že možnost rozvíjení pracovních schopností a dovedností je pro pracovní činnosti důležité. Už jen z hlediska toho, že se například mění zákony a vyvíjí se nová technologie. Podle grafu můžeme říci, že je pro pracovníky tato možnost důležitá a že převážně souhlasí s tím, že společnost nabízí alespoň nějaké kurzy pro rozvíjení dovedností a schopností pracovníků.

Otázka č. 7: Mohu se podílet na určení času pro vykonání daného úkolu.

Graf č. 13: Mohu se podílet na určení času pro vykonání daného úkolu

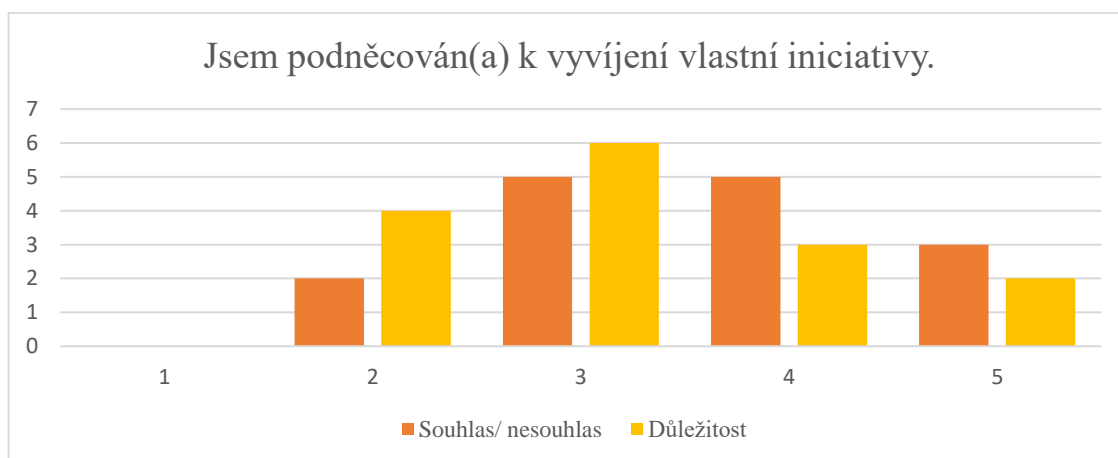


Zdroj: vlastní zpracování 2017

Převážná většina respondentů s možností podílet se na určení času svého úkolu spíše nebo zcela souhlasí. Ovšem jeden respondent s tímto výrokiem nesouhlasí a tři respondenti jsou neutrálního názoru. Je důležité se zaměřit, zda možnost podílet na určení času pro vykonání daného úkolu je pro respondenty spíše nebo zcela důležité, což odpovídá osmi odpovědím. Pro šest respondentů není výrok důležitý ani nedůležitý, tudíž jsou neutrálního názoru. Objevuje je i jeden respondent, pro kterého je tato možnost spíše nedůležitá.

Otázka č. 8: Jsem podněcován(a) k vyvíjení vlastní iniciativy.

Graf č. 14: Jsem podněcován(a) k vyvíjení vlastní iniciativy



Zdroj: vlastní zpracování 2017

Sedm z dotazovaných spíše nebo zcela souhlasí, že jsou podněcováni k vyvíjení vlastní iniciativy. Zároveň pro pět respondentů je tento podnět důležitý. Naopak se u tohoto výroku objevují i dva respondenti, kteří odpověděli, že s ním spíše nesouhlasí a čtyři, pro které podněcování je spíše nedůležité. Zbytek respondentů s podněcování k vyvíjení vlastní iniciativy ani nesouhlasí, ani souhlasí a není pro ani nedůležitý ani důležitý.

Podněcování k vyvíjení k vlastní iniciativy je důležitým faktorem pro některé pracovníky, převážně pro ty, co potřebují nějaký podnět nebo pohnutku pro zlepšení výkonu pracovní činnosti.

15.2.3 Povzbuzování pracovníků a vedoucí pracovník

Tabulka č. 3: Povzbuzování pracovníků a vedoucí pracovník

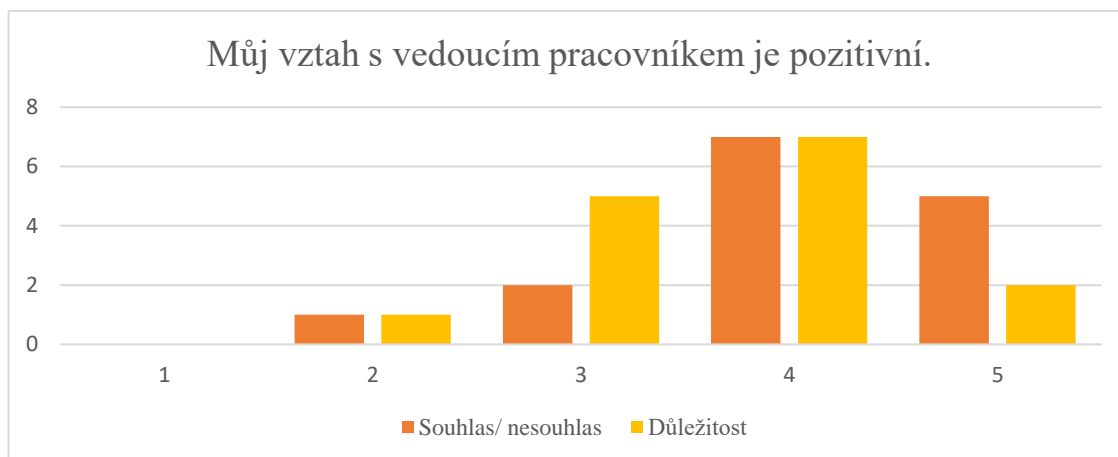
Povzbuzování pracovníků a vedoucí pracovník	Průměrné hodnoty	
	Souhlas/ nesouhlas	Důležitost
Můj vztah s vedoucím pracovníkem je pozitivní.	4,07	3,67
Můj nadřízený má dostatečnou autoritu na pracovišti.	3,80	3,67
Dostane se mi určitého uznání za dobře odvedenou práci.	3,93	3,67

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Průměrné hodnoty souhlasu a nesouhlasu na jednotlivé výroky této tematické skupiny se pohybují kolem čtvrté hodnoty. Nejvyšší hodnotu získal výrok, zda mají pracovníci pozitivní vztah s vedoucím pracovníkem. Naopak nejnižší (nepatrně nižší hodnota než u nejvyšší hodnoty jiného výroku), má výrok ohledně dostatečné autority nadřízeného na pracovišti. Průměrné hodnoty odpovědí na důležitost daných výroku, jsou u všech naprosto shodné.

Otázka č. 9: Můj vztah s vedoucím pracovníkem je pozitivní.

Graf č. 15: Můj vztah s vedoucím pracovníkem je pozitivní



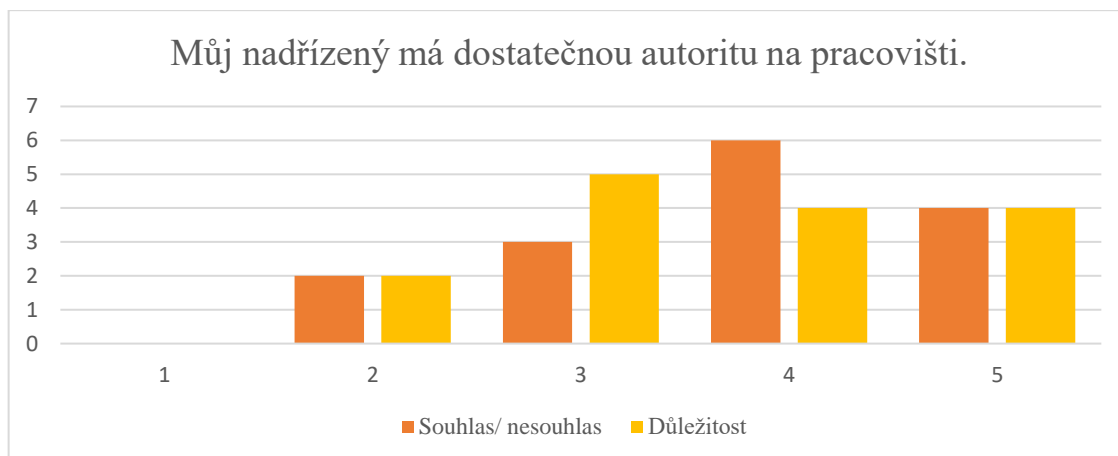
Zdroj: vlastní zpracování 2017

Dvanáct respondentů uvedlo, že spíše nebo zcela souhlasí s tím, že mají pozitivní vztah s vedoucím pracovníkem. Devět z nich odpovědělo, že pro ně výrok spíše nebo zcela důležitý. Pět z dotazovaných mají k výroku nestranný postoj ohledně důležitosti a dva z dotazovaných ohledně souhlasu. Objevují se zde i po jedné odpovědi, že vztah s vedoucím pracovníkem pro ně je spíše nedůležitý a že s ním spíše nesouhlasí.

Udržet si dobrý vztah s vedoucím pracovníkem je důležité. Ovlivňuje to jak atmosféru na pracovišti, tak i chuť chodit a vykonávat svou práci.

Otázka č. 10: Můj nadřízený má dostatečnou autoritu na pracovišti

Graf č. 16: Můj nadřízený má dostatečnou autoritu na pracovišti



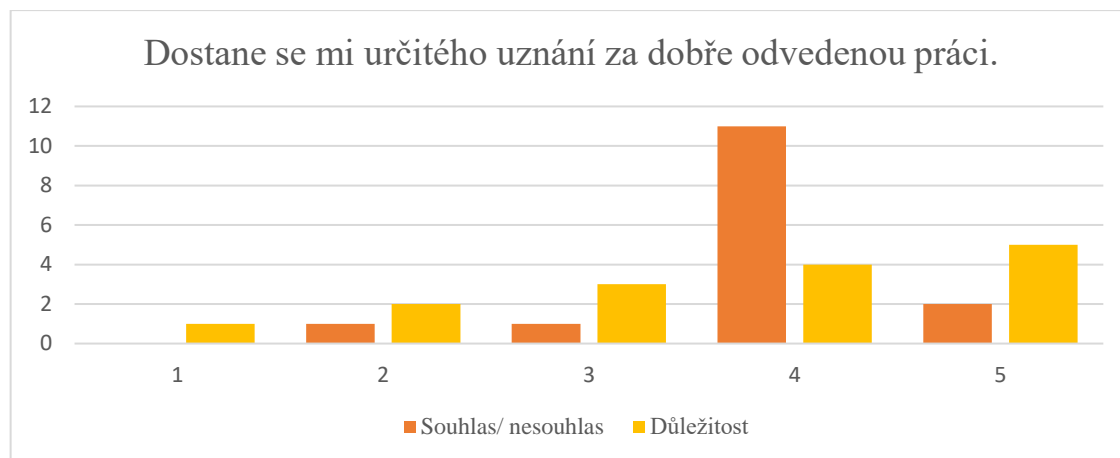
Zdroj: vlastní zpracování 2017

K tomuto grafu lze konstatovat, že deset respondentů s výrokem spíše nebo zcela souhlasí. Stejný počet odpovědí, tedy čtyři, získaly odpovědi spíše a zcela důležitý. Bohužel dva respondenti s dostatečnou autoritou nadřízeného spíše nesouhlasí nebo je pro ně faktor spíše nedůležitý. Zbytek respondentů má opět neutrální postoj souhlasu a důležitosti.

Nadřízený by měl mít dostatečnou autoritu na pracovišti, aby mu podřízení naslouchali a při konfliktu mohl zasáhnout a spravedlivě určit např. viníka.

Otázka č. 11: Dostane se mi určitého uznání za dobře odvedenou práci.

Graf č. 17: Dostane se mi určitého uznání za dobře odvedenou práci



Zdroj: vlastní zpracování 2017

Naprostá většina respondentů s výrokem spíše souhlasí. V tomto faktoru se ale objevuje spousta různých názorů ohledně souhlasu a důležitosti. Devět respondentů uvedlo, že uznání za dobře odvedenou práci je pro ně spíše nebo zcela důležité. Podle grafu lze vyčíst, že pro tři respondenty je uznání nedůležité nebo spíše nedůležité.

Tento výrok je dost ošemetný, jelikož ne každému pracovníkovi stačí za dobře odvedou práci pouhé uznání. Spíše by asi uvítali nějakou odměnu ve formě financí, flexi pasů nebo jiné.

15.2.4 Atmosféra na pracovišti

Tabulka č. 4: Atmosféra na pracovišti

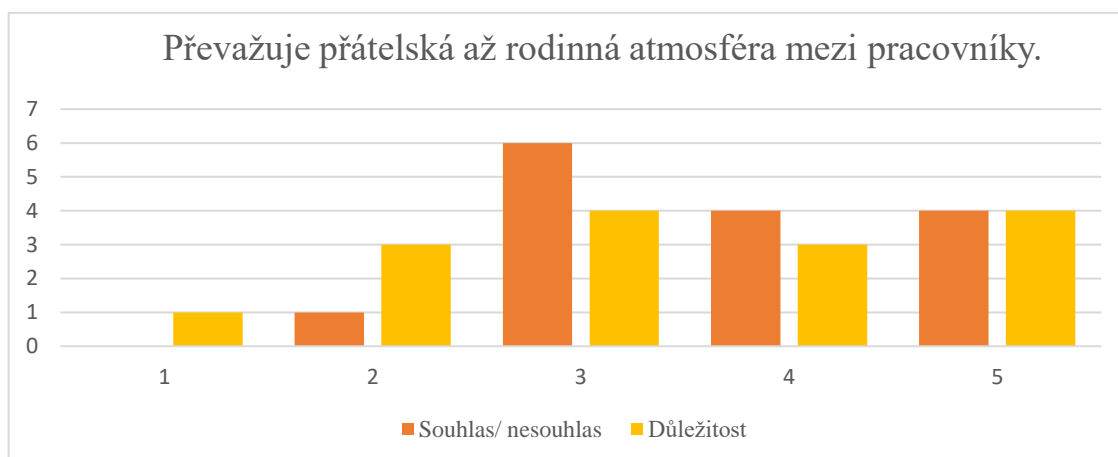
Atmosféra na pracovišti	Průměrné hodnoty	
	Souhlas/ nesouhlas	Důležitost
Převažuje přátelská až rodinná atmosféra mezi pracovníky.	3,73	3,40
Atmosféra na pracovišti ovlivňuje můj pracovní výkon.	3,80	3,40
Mé pracovní nadšení ovlivňuje dobrá pověst společnosti.	3,60	2,87

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Hodnoty souhlasu a nesouhlasu výroků na téma atmosféra na pracovišti jsou minimálně rozdílné. Nejvyšší hodnotu, která se pohybuje blíže k odpovědi spíše souhlasím, má výrok ohledně vlivu na pracovní výkon podle atmosféry na pracovišti. O něco nižší hodnota je u výroku, zda převažuje přátelská atmosféra mezi pracovníky. Nejnižší hodnota, ale stále příkláněna k odpovědi spíše souhlasím, má výrok ohledně dobré pověsti společnosti. Co se týče důležitosti faktorů, zde se hodnoty příkláně k neutrální odpovědi. Stejnou průměrnou hodnotu důležitosti, mají první dva výroky. Poslední výrok má nejnižší hodnotu důležitosti.

Otázka č. 12: Převažuje přátelská až rodinná atmosféra mezi pracovníky.

Graf č. 18: Převažuje přátelská až rodinná atmosféra



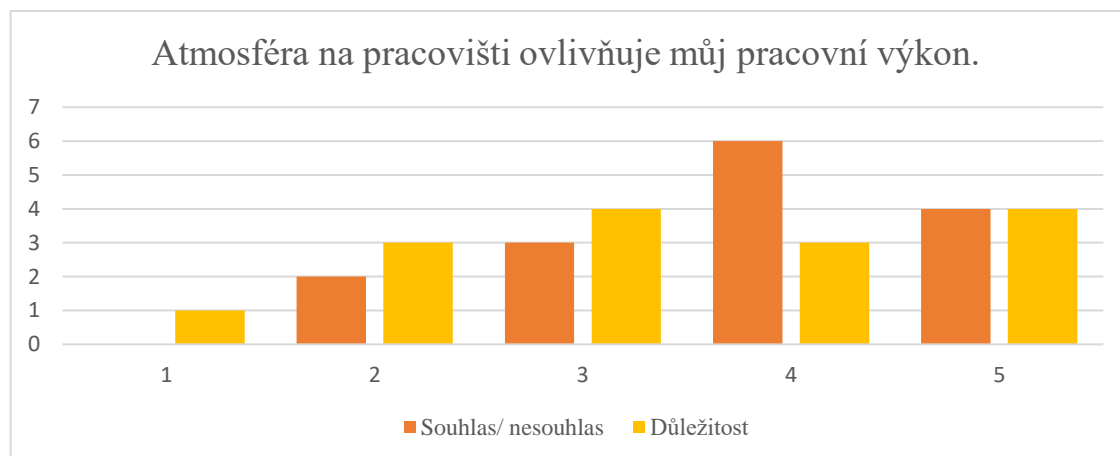
Zdroj: vlastní zpracování 2017

Na grafu č. 18 respondenti označili shodným počtem odpovědí absolutního souhlasu a důležitosti tohoto výroku. Stejný počet odpovědí obsahuje i odpověď spíše souhlasím a

ani důležitý, ani nedůležitý. Největší počet respondentů uvedlo, že s přátelskou atmosférou mezi pracovníky ani nesouhlasí, ani souhlasí. Objevují se zde i negativní ohlasy týkající se důležitosti. Jeden respondent s výrokem spíše nesouhlasí.

Otázka č. 13: Atmosféra na pracovišti ovlivňuje můj pracovní výkon.

Graf č. 19: Atmosféra na pracovišti ovlivňuje můj pracovní výkon



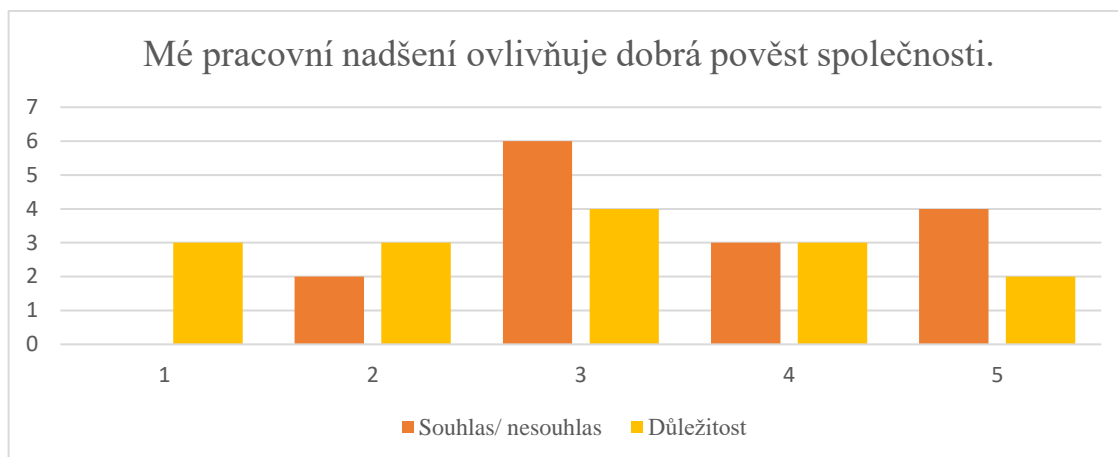
Zdroj: vlastní zpracování 2017

Nejvyšší počet respondentů uvedlo, že s výrokem spíše souhlasí. Po čtyřech respondentech odpovědělo, že souhlasí s ovlivněním pracovního výkonu pomocí atmosféry na pracovišti a že je tento výrok pro ně důležitý. Pro stejný počet respondentů výrok není důležitý ani nedůležitý. Tři respondenti nemají na otázku názor, tedy označili odpověď ani souhlasím ani nesouhlasím. Stejný počet respondentů uvedlo, že tento výrok je pro ně spíše nedůležitý a spíše důležitý. Podle grafu lze vyčíst, že pro jednoho respondenta je otázka ohledně atmosféry a výkonu práce nedůležitá a dva respondenti s ní spíše nesouhlasí.

Lze konstatovat, že pracovníci jsou převážně souhlasí s ovlivňováním pracovního výkonu pomocí atmosféry na pracovišti a že převážně s výrokem souhlasí. Jsou ale i respondenti, které atmosféra na pracovišti nějak neovlivňuje nebo je pro ně nedůležitá.

Otázka č. 14: Mé pracovní nadšení ovlivňuje dobrá pověst společnosti.

Graf č. 20: Mé pracovní nadšení ovlivňuje dobrá pověst společnosti



Zdroj: vlastní zpracování 2017

Podle grafu vidíme, že se odpovědi respondentů u tohoto výroku hodně liší. Pět respondentů s ovlivněním pracovního nadšení spíše nebo zcela souhlasí a sedm respondentů s výrokem spíše nebo zcela souhlasí. Nejvyšší počet respondentů, tedy šest, označilo, že s otázkou ani nesouhlasí ani souhlasí. Stejně tak se objevují i neutrální odpovědi ohledně důležitosti. Na druhou stránku je ovlivňování pracovního nadšení prostřednictvím dobré pověsti společnosti pro celkem šest respondentů spíše nebo zcela nedůležitý a dva respondenti s výrokem nesouhlasí.

Podle grafu můžeme konstatovat, že ovlivňování pracovního nadšení vůči dobré pověsti společnosti je pro někoho důležité a souhlasí s výrokem a pro některé naopak není. Což znamená, že pro některé pracovníky tedy není důležitá pověst společnosti, ve které pracují.

15.2.5 Organizace a komunikace

Tabulka č. 5: Organizace a komunikace

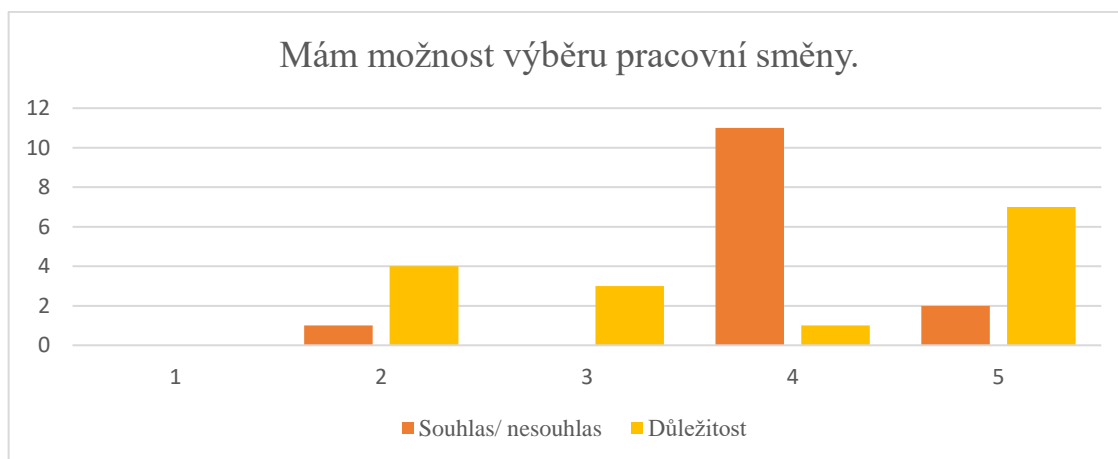
Organizace a komunikace	Průměrné hodnoty	
	Souhlas/ nesouhlas	Důležitost
Mám možnost výběru pracovní směny.	4,00	3,73
Vysvětlení a zadání mých pracovních úkolů je srozumitelné.	3,93	3,87
Mohu se podílet na budoucím hospodaření podniku.	3,53	3,27
Pro úspěch restaurace jsem ochoten udělat něco na víc.	3,67	3,67

Zdroj: vlastní zpracování 2017

U výroku možnost volby pracovní směny respondenti jednoznačně označili odpověď spíše souhlasím. Nepatrně nižší průměrná hodnota, ale stále v blízkosti odpovědi spíše souhlasím, má druhý faktor tabulky. Nejnižší hodnotu, na hranici odpovědi ani souhlasím/ani nesouhlasím a spíše souhlasím, získal faktor, zda se pracovníci mohou podílet na budoucím hospodaření podniku. Co se týče důležitosti, nejnižší hodnotu, a tedy neutrální odpověď důležitosti, má taktéž třetí výrok tabulky. Naopak nejvyšší průměrná hodnota byla naměřena u faktoru srozumitelných pracovních úkolů. U ostatních výroků jsou průměrné hodnoty nepatrně nižší než u výroku s nevyšší hodnotou. Shodou okolností otázka, zda pro úspěch restaurace jsou pracovníci ochotni udělat něco na víc, mají stejnou průměrnou hodnotu souhlasu a důležitosti.

Otázka č. 15: Mám možnost výběru pracovní směny.

Graf č. 21: Mám možnosti výběru pracovní směny



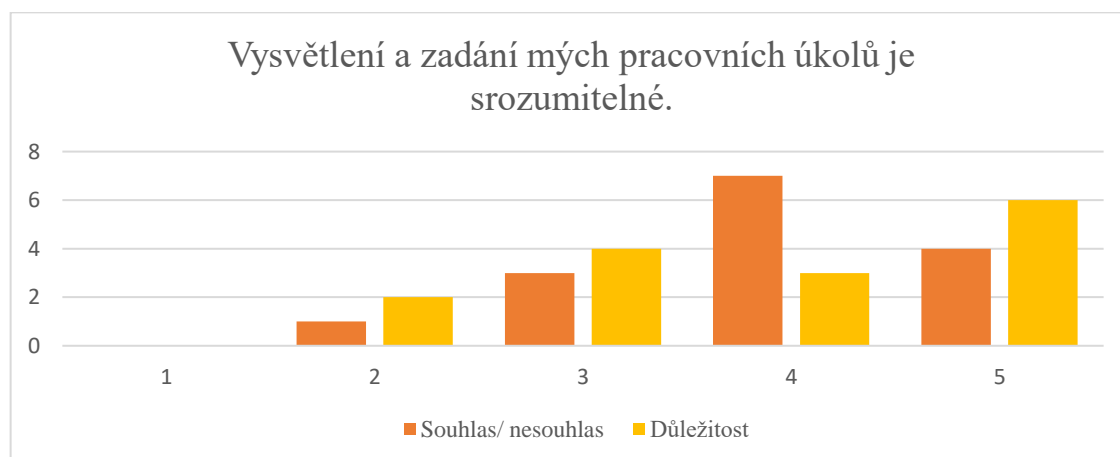
Zdroj: vlastní zpracování 2017

Jedenáct respondentů uvedlo, že s možností výběru pracovní směny spíše souhlasí a další dva respondenti s výrokem zcela souhlasí. Z nich sedm respondentů označilo, že výběr pracovní směny je pro ně důležitý a pro jednoho respondenta je spíše důležitý. Pro tři respondenty není výrok důležitý ani nedůležitý. Spíše nedůležité je možnost výběru pracovní směny pro čtyři respondenty a jeden z nich s výrokem spíše nesouhlasí.

Možnosti výběru pracovní směny může být pro některé pracovníky důležitým faktorem, např. z důvodu, že má pracovník rodinu a chce s ní trávit více času. Naopak jsou pracovníci, kterým je jedno jakou směnu dostanou či jakou si mohou vybrat.

Otázka č. 16: Vysvětlení a zadání mých pracovních úkolů je srozumitelné.

Graf č. 22: Vysvětlení a zadání mých pracovních úkolů je srozumitelné

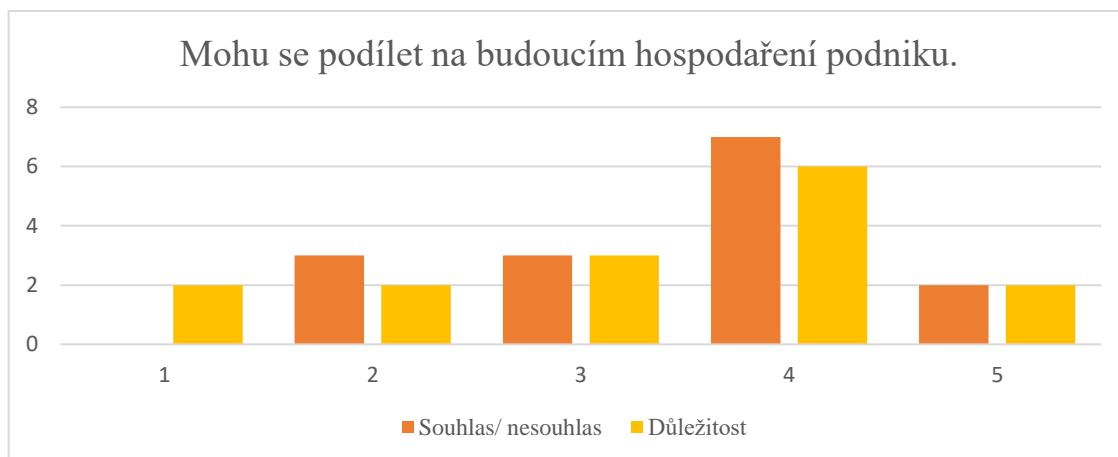


Zdroj: vlastní zpracování 2017

Nejvyšší počet respondentů s výrokem srozumitelného zadání a vysvětlení pracovních úkolů spíše nebo zcela souhlasí a je pro ně spíše nebo zcela výrok důležitý. Čtyři respondenti mají neutrální postoj k otázce ohledně důležitosti a tři z nich s faktorem ani souhlasí ani nesouhlasí. Podle grafu se objevuje i jeden respondent, který se srozumitelným zadáním pracovních úkolů spíše nesouhlasí a pro dva respondenty je výrok spíše nedůležitý.

Otázka č. 17: Mohu se podílet na budoucím hospodaření podniku.

Graf č. 23: Mohu se podílet na budoucím hospodaření podniku

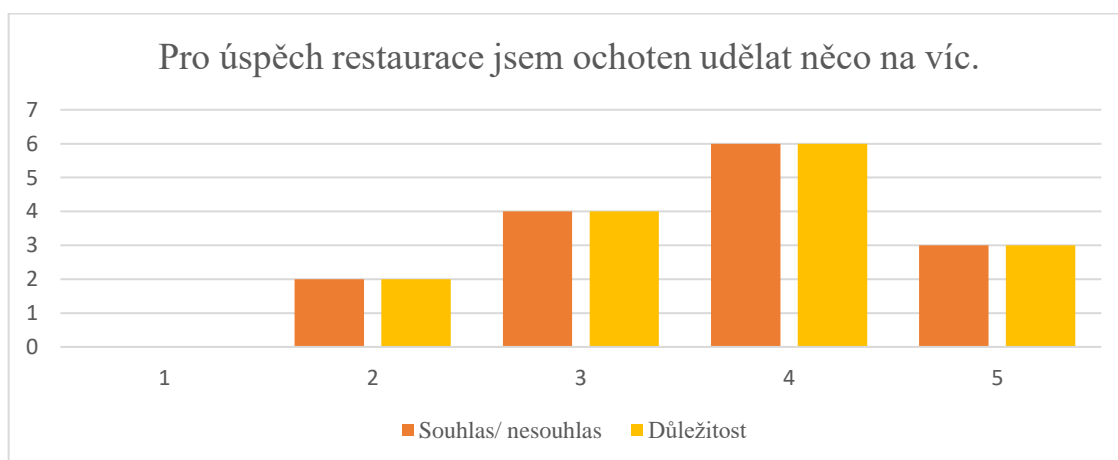


Zdroj: vlastní zpracování 2017

Sedm respondentů s možností podílení se na budoucím hospodaření podniku spíše souhlasí a pro šest respondentů je tento výrok spíše důležitý. Dva respondenti uvedli, že s podílením na budoucím hospodaření podniku zcela souhlasí a stejný počet odpovědí bylo uvedeno i v ohledu důležitosti tohoto výroku. Po třech odpovědích byl označen i neutrální postoj k této otázce a stejným počtem byla označena odpověď spíše nesouhlasí. Objevují se zde i čtyři respondenti, pro které je podílení na budoucím hospodaření spíše nebo zcela nedůležité.

Otázka č. 18: Pro úspěch restaurace jsem ochoten udělat něco na víc.

Graf č. 24: Pro úspěch restaurace jsem ochoten udělat něco na víc



Zdroj: vlastní zpracování 2017

U tohoto výroku jsou podle grafu odpovědi souhlasu a důležitosti naprosto vyrovnané. Dva respondenti uvedli, že spíše nesouhlasí s výrokem, zda jsou ochotni udělat něco na víc pro úspěch restaurace a zároveň je pro ně výrok spíše nedůležitý. Čtyři respondenti označili nestrannou odpověď souhlasu a důležitosti faktoru. Nejvyšší počet respondentů odpovědělo, že s výrokem spíše souhlasí a je pro ně spíše důležitý. Zbytek respondentů s otázkou naprosto souhlasí a je pro ně velmi důležitým faktorem.

Zde mohu uvést, že výsledky šetření tohoto výroku jsou převážně uspokojivé. Je důležité, aby pracovníci byli ochotni udělat něco na víc pro společnost, ve které pracují. Jelikož ti pracovníci, kteří ochotni nejsou nebo nechtějí být, nemusí prosperovat společnosti ani ostatním zaměstnancům.

15.2.6 Pracovní prostředí

Tabulka č. 6: Pracovní prostředí

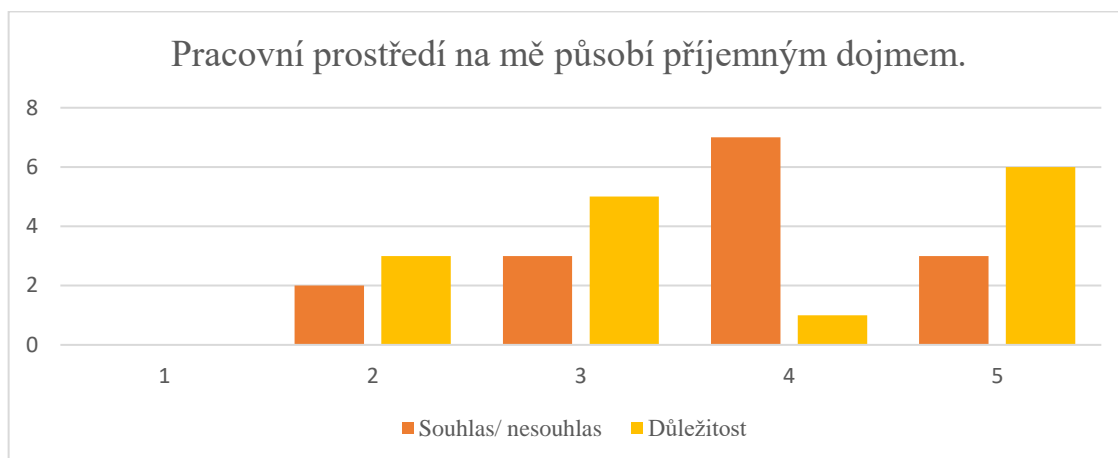
Pracovní prostředí	Průměrné hodnoty	
	Souhlas/ nesouhlas	Důležitost
Pracovní prostředí na mě působí příjemným dojmem.	3,73	3,67
Mám k dispozici veškeré vybavení a nástroje pro vykonávání své práce.	3,93	3,87

Zdroj: vlastní zpracování 2017

V poslední skupině na téma pracovní prostředí se objevují dva výroky na téma, jak na pracovníky působí pracovní prostředí a zda mají vše potřebné pro vykonání své práce. Hodnoty obou výroku a obou odpovědí týkající se souhlasu a důležitosti, jsou velmi přibližné. Všechny hodnoty se přibližují spíše odpovědi souhlasu a důležitosti.

Otázka č. 19: Pracovní prostředí na mě působí příjemným dojmem.

Graf č. 25: Pracovní prostředí na mě působí příjemným dojmem



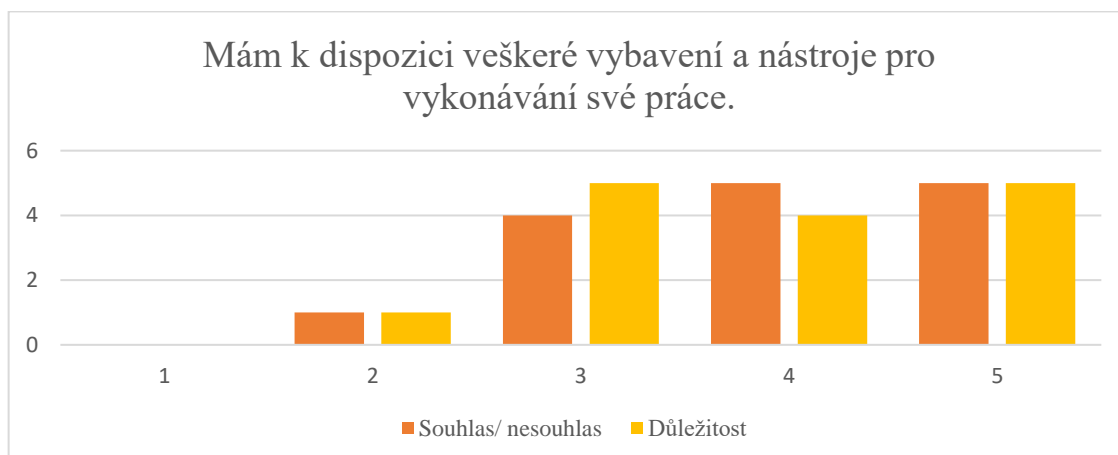
Zdroj: vlastní zpracování 2017

Z grafu č. 25 lze vyčíst, že respondenti převážně s výrokem souhlasí a je pro ně nějakým způsobem důležitý. Znovu se zde objevují i respondenti, u kterých se dá říct, že jim na daném výroku jaksí nezáleží. Dva respondenti spíše nesouhlasí s tím, že pracují v příjemném pracovním prostředí. Pro tři respondenty je výrok spíše nedůležitý.

Lze uvést, že většina pracovníků je s prostředím, ve kterém pracují spíše nebo zcela spokojená. Zaměřila bych se spíše na ty, kteří spokojeni nějakým způsobem nejsou nebo k výroku mají neutrální postoj. Protože pracovní prostředí je jedním faktorů ke zvýšení motivace pracovníků v podniku.

Otázka č. 20: Mám k dispozici veškeré vybavení a nástroje pro vykonávání své práce.

Graf č. 26: Mám k dispozici veškeré vybavení a nástroje pro vykonávání své práce



Zdroj: vlastní zpracování 2017

Deset respondentů s výrokem spíše nebo zcela souhlasí a pro devět z nich je výrok spíše nebo zcela důležitý. Čtyři respondenti se k vybavení a nástrojů pro vykonávání své práce staví neutrálně. Stejně tak pro pět respondentů není výrok ani důležitý ani nedůležitý. Objevuje se jeden respondent, který s výrokem spíše nesouhlasí a pro kterého je výrok spíše nedůležitý.

Dostatečné vybavení pro vykonání práce pracovníků je samozřejmostí, ovšem se objevují i pracovníci, kterým stávající vybavení a nástroje nestačí a pro které je vybavení spíše nedůležitým faktorem.

16 Hodnocení výsledků dotazníku

Hodnocení výsledků dotazníku bylo provedeno souhrnnou tabulkou, kde z průměrných hodnot jednotlivých výroků byla vypočtena celková hodnota souhlasu a důležitosti s danými výroky.

Tabulka č. 7: Souhrnná hodnocení všech výroků

Jednotlivé výroky	Průměrné hodnoty	
	Souhlas/ nesouhlas	Důležitost
Odměňování je ze strany mých pracovních výkonů spravedlivé.	3,87	3,8
V naší restauraci se odměňování pracovníků hodnotí dle výkonu práce.	3,93	3,8
Líbí se mi odměny ve formě zaměstnaneckých výhod.	3,67	3,13
Vím, jakým způsobem je stanoveno mé mzdové ohodnocení.	3,73	3
Moje práce umožňuje vlastní rozhodování.	4,13	3,67
Mám možnost rozvíjet své pracovní schopnosti a dovednosti (např. pomocí kurzů)	3,87	3,6
Mohu se podílet na určení času pro vykonání daného úkolu.	3,87	3,67
Jsem podněcován(a) k vyvíjení vlastní iniciativy.	3,6	3,2
Můj vztah s vedoucím pracovníkem je pozitivní.	4,07	3,67

Můj nadřízený má dostatečnou autoritu na pracovišti.	3,8	3,67
Dostane se mi určitého uznání za dobře odvedenou práci.	3,93	3,67
Převažuje přátelská až rodinná atmosféra mezi pracovníky.	3,73	3,4
Atmosféra na pracovišti ovlivňuje můj pracovní výkon.	3,8	3,4
Mé pracovní nadšení ovlivňuje dobrá pověst společnosti.	3,6	2,87
Mám možnost výběru pracovní směny.	4	3,73
Vysvětlení a zadání mých pracovních úkolů je srozumitelné.	3,93	3,87
Mohu se podílet na budoucím hospodaření podniku.	3,53	3,27
Pro úspěch restaurace jsem ochoten udělat něco na víc.	3,67	3,67
Pracovní prostředí na mě působí příjemným dojmem.	3,73	3,67
Mám k dispozici veškeré vybavení a nástroje pro vykonávání své práce.	3,93	3,87
CELKOVÉ PRŮMĚRNÉ HODNOTY	3,8195	3,5315

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Z celkových výsledků dotazníku vyplývá, že pracovníci spíše souhlasily s uvedenými výroky v tabulce. Co se týče celkových průměrných hodnot důležitosti, ty jsou na hranici mezi odpověďmi spíše důležitý a ani důležitý/ ani nedůležitý.

Průměrné hodnoty v oblasti souhlasu a nesouhlasu neklesly pod hodnotu tři a půl, což znamená, že se hodnoty nepohybují v negativní část odpovědí. Dost často respondenti označili neutrální odpověď, tady že ani nesouhlasí/ ani souhlasí. Což může vést k tomu, že respondenti nemají zájem se podílet na zlepšení své motivace a berou své zaměstnání pouze jako nástroj k výdělku peněz. Respondenti nejlépe hodnotili výrok týkající se výběru pracovní směny, vztahu s vedoucím pracovníkem a možnosti vlastního rozhodování. Tyto hodnoty se pohybují nad průměrem čtyři, tudíž odpověď spíše souhlasím. Naopak nejnižší hodnoty (od 3,5 do 3,6), byly uvedeny u otázek na podílení budoucího hospodaření podniku, zda jsou pracovníci podněcovány a zda pracovníky ovlivňuje dobrá pověst společnosti.

Na druhé straně se nejvyšší průměrné hodnoty v oblasti důležitosti (hodnota nad 3,8) objevují u výroků odměňování pracovníků, u srozumitelného zadání pracovních úkolů a veškeré vybavenosti pro vykonávání práce. Nejméně respondenti hodnotili výroky týkající se dobré pověsti společnosti, stanovení mzdového ohodnocení, zaměstnaneckých výhod, podněcování iniciativy a atmosféry na pracovišti.

Objevují se však zaměstnanci, kteří s danými výroky spíše nebo zcela nesouhlasí, anebo jsou pro ně nedůležité. Na tyto odpovědi bych se zaměřila a prodiskutovala se zaměstnanci, které další výhody by přivítali.

Se spravedlivým odměňováním pracovníků pracovníci spíše souhlasí, což můžeme brát spíše kladně. Očividně ale pracovníků ještě něco chybí.

Dobrý vztah s nadřízeným a dostatečná autorita je pro společnost velmi důležitá. Dle výsledků hodnocení dotazníkového šetření je tento vztah velmi kladný. To znamená, že u vztahu mezi pracovníky a nadřízenými nemusíme nic zlepšovat.

17 Návrhy a doporučení

Přestože z dotazníkového šetření bylo vyhodnoceno, že ve společnosti je motivace pracovníků kladně vyhodnocena, objevují se i některé nedostatky. Konkrétně se zaměříme na negativní odpovědi a následně bude doporučeno řešení na jejich odstranění.

Tato kapitola prezentuje návrhy v oblasti motivování pracovníků v podniku. Jak již bylo řešeno, motivace působí na každého pracovníka jinou formou. Někteří vyžadují individuální přístup při vytvoření motivace.

17.1 Odměňování

Při hodnocení výroku odměňování pracovníků dle výkonu práce a způsobu mzdového ohodnocení, označila jedna třetina respondentů neutrální odpověď ohledně souhlasu. Můžeme předpokládat, že tito respondenti mají možný pocit, že nejsou hodnoceni stejně jako ostatní nebo o způsobu svého hodnocení ani neví. Navrhuji vytvořit jakési tabulkové hodnocení, které bude obsahovat míru výkonu práce a výši jejího ohodnocení, a která by byla k nahlédnutí v kanceláři provozní restaurace. Tabulka by byla prodiskutována na týdenní schůzce a bylo by vysvětleno, že konečná odměna se může lišit v závislosti na pracovním postu a délky působení ve společnosti.

Stejný počet pracovníků hodnotí výrok ohledně zaměstnaneckých výhod, kde se objevuje i negativní reakce. Zhodnotila bych, zda společnosti nabízené benefity jsou pro všechny pracovníky výhodné. Ne každý totiž považuje například příspěvek na penzijní připojištění nebo získání Flexi pasů za benefit. Společnost by proto měla zvážit, zda nezavést do benefitu stravenky. Co se týče důležitosti, odpovědi byly různorodé. Projednala bych znovu na týdenní schůzce konkrétní zaměstnanecké výhody a očekávala zpětnou vazbu od pracovníků.

Zvážila bych odměnu za práci o víkendu nebo svátcích. Myslím si, že nějaký den volna na víc zaměstnanci také ocení. Dále bych zkusila zavést tzv. Sickday (den kdy zaměstnanec nemusí uvádět důvod nepřítomnosti, jen se předem omluví nadřízenému). Někdy se stane, že člověk nemá náladu na žádné aktivity, proto je Sickday ideálním řešením. Zavedla bych ho s maximálním použitím dvakrát do roka.

17.2 Obsah práce a seberealizace

V dotazníkové šetření této oblasti jsou odpovědi taktéž různorodé. Převážná většina s výrokem rozvíjení svých pracovních schopností a dovedností souhlasí a je pro ně výrok důležitý. Ovšem znovu jedna třetina má neutrální názor a jeden respondent s výrokem spíše nesouhlasí. Tyto odpovědi mohly nastat, v případě hodnocení respondentů na pozici brigádník. Brigádníci totiž nemají možnost účastnit se soutěží nebo jiných kurzů. Jelikož rozumím tomu, že pro brigádníky to není úplně potřebné, navrhovala bych krátké zaučení všech brigádníků najednou od nejlepšího pracovníků ve společnosti. Co se týče výroku podněcování vlastní iniciativy, snažila bych se dát zaměstnancům určitý prostor na vlastní řešení jejich situací. V případě, že by jejich řešení byla nesprávná, poradila bych jim lepší postoj k řešení dané situace.

17.3 Povzbuzování pracovníků

Nejnižší hodnocení v souladu s důležitostí získal výrok uznání za dobře odvedenou práci. Nad tímto bych se pozastavila a zapřemýšlela, zda pracovníkům stačí pouhé uznání. Místo ústní pochvaly bych spíše navrhovala menší finanční odměnu.

17.4 Atmosféra na pracovišti

Celkově převažuje mírně negativní atmosféra mezi některými pracovníky. Pro odstranění těchto negativních vlivů, navrhuji uspořádat více společných akcí, například výlety

zaměřené na gastronomii. Zvolil bych otevřenou komunikaci ze strany nadřízených, vedenou nejlépe někde v soukromí a vyslechnout si postoj pracovníka k této situaci. Další negativní či neutrální postoje byly v ohledu dobré pověsti společnosti. Je důležité, aby pracovníci věděli, že pokud si společnost neudrží dobrou pověst, znamená to, že do restaurace přestanou chodit zákazníci, sníží se tak zisk restaurace a může nastat i situace propouštění zaměstnanců.

17.5 Organizace a komunikace

V oblasti budoucího hospodaření podniku, bych se nebála více diskutovat o strategiích nebo budoucích plánech se svými podřízenými. Otevře se tak prostor pro názor ze strany pracovníků a zjistí se, že navržené budoucí plány jsou ideální pouze pro nadřízené a nikoli pro podřízené pracovníky. U výroku, zda jsou pracovníci ochotni udělat něco na víc pro úspěch restaurace, navrhuji stejné řešení, jako u výroku dobré pověsti v předchozí kapitole.

Celkové řešení oblastí

Navrhla bych přátelské posezení formou schůzky „TYKOS“, na které by se projednával nejen úspěch z celého týdne ohledně tržeb a výkonu práce, ale také projednat možné benefity, dovolené, spokojenost aj. stimulační prostředky pro zaměstnance. Zároveň vymezit prostor i pro případné návrhy nebo názory podřízených. Konflikty bych řešila spíše ve formě rozhovoru 1:1 a poté bych volala další postup k vyřešení daného problému. V komunikaci je důležitá zpětná vazba a je zde prostor pro pozitivní i negativní názory či návrhy. Vysvětlit např., že při odměňování pracovníků by měl být brán ohled hlavně na pracovní výkon a některým pracovníkům objasnit další způsob jejich mzdového ohodnocení.

Nezapomenout na to, že se nadřízení musí najít optimální řešení pro obě strany. Přehnané nároky zaměstnance se musí velmi dobře promyslet. Pokuste se vymyslet kompromis pro obě strany, pokud i tak nebude pracovník spokojený a není značným přínosem pro podnik, ukončila bych s ním pracovní poměr.

Pokud přijde pracovník s návrhem na vyšší plat, vyslechněte ho. Poté řekněte svůj názor. A pokud mu konkurence nabízí vyšší platové ohodnocení a Vám na tomto pracovníkovi záleží, zvažila bych nabídnout stejné nebo vyšší platové možnosti.

Dobrou motivací je již zmiňovaný „tajný host“. Určitě bych nečekala na to až přijde, ale vymyslela něco podobného. Nebát se sledovat pracovníka na pracovišti, zda odvádí svou práci pečlivě, následně vznést dotaz zákazníkovi, zda byl se službami pracovníka spokojena poté pracovníka vyhodnotit. V případě zjištění nějakých chyb, v klidu a v soukromí projednat se zaměstnancem, co by měl vylepšit, případně jaké chyby musí odstranit.

Je třeba dbát na správné chování obsluhy na place. Právě tato obsluha ovlivňuje výši zisku restaurace. Je dobré při týdenní koordinační schůzce stále vytvářet statistiky zaměstnanců. Důležité je i povzbuzování pracovníků, nebát se je pochválit a zároveň odměnit za dobře odvedenou práci.

18 Závěr

The PUB Franchising s.r.o. je mladá dynamická společnost zabývající se šířením konceptu The PUB - Pilsner Unique Bar. Prostřednictvím tohoto konceptu je budován řetězec pivních barů a restaurací. The PUB-Pilsner Unique Bar je gastronomický koncept restaurací. Hlavním úkolem konceptu je vytvořit silnou značku reprezentující řetězec restaurací. První restaurací v Praze se stala restaurace The PUB Praha 2, na kterou jsem se zaměřila v bakalářské práci. Restaurace vznikla v roce 2007 a letos oslaví 10 let od založení.

Bakalářská práce se zabývá motivování pracovníků v již zmíněné společnosti. Zaměřuje se na tematické okruhy v oblasti motivace pracovníků v organizaci. Cílem práce bylo popsat a analyzovat současné motivování pracovníků a zjistit, s jakými oblastmi jsou pracovníci souhlasí a jaké jsou pro ně důležité. Poté následují doporučená opatření pro zlepšení motivace pracovníků.

Práce obsahuje teoretickou a praktickou část. Teoretická část obsahuje základní pojmy ohledně motivace, sepsané pomocí literatury. Slouží jako pomůcka pro část praktickou. Po teoretické části následuje část praktická, která byla vytvořena pomocí informací získaných prostřednictvím rozhovoru s jedním z majitelů společnosti. Část je zaměřena na analýzu motivování pracovníků, kde pro získání informací byl použit dotazníkový průzkum. Dotazníkový průzkum byl předán zaměstnancům v papírové formě a pomocí tabulky v aplikaci Excel vyhodnocen.

Průzkum ukázal silné stránky společnosti v některých oblastech. Jakou silnou stránku lze považovat dobrý vztah s nadřízeným, spokojenost s pracovním prostředím nebo možnost výběru pracovní směny. Naopak někteří jedinci by uvítali jiné odměny či benefity. Slabou stránkou by se ve společnosti mohla nazvat atmosféra mezi pracovníky.

Celkovou situaci v podniku hodnotím velmi kladně. Zaměstnanci jsou obecně spíše spokojeni, a to umožňuje podniku prosperovat na určité úrovni. Ale díky silné konkurenci restaurací v okolí by se měl každý podnik snažit si udržet své zaměstnance i zákazníky. A zákazníci si restaurace získají nejen dobrým jídlem a pitím, ale i přístupem zaměstnanců. Na závěr je třeba dodat, že firma má určitý dostatek motivačních nástrojů, kde některé z nich by bylo vhodné zlepšit.

Seznam obrázků, grafů a tabulek

Obrázek č. 1: Schématické znázornění vztahu	11
Obrázek č. 2: Proces motivace založený na uspokojování potřeb	14
Obrázek č. 3: Maslowova pyramida potřeb	15
Obrázek č. 4: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace.....	16
Obrázek č. 5: Yerkesův-Dodsonův zákon	20
Graf č. 1: Obrat a náklady společnosti.....	28
Graf č. 2: Zisk společnosti za posledních 5 let	29
Graf č. 3: Příchody a odchody pracovníků za posledních 5 let	32
Graf č. 4: Podíl mužů a žen u dotazovaných zaměstnanců.....	37
Graf č. 5: Pracovní pozice dotazovaných	37
Graf č. 6: Doba působení v restauraci The PUB Praha 2	38
Graf č. 7: Odměňování je strany mých pracovních výkonů spravedlivé.....	39
Graf č. 8: V naší restauraci se odměňování pracovníků hodnotí dle výkonu práce	40
Graf č. 9: Líbí se mi odměny ve formě zaměstnaneckých výhod.....	40
Graf č. 10: Víím, jakým způsobem, je stanoveno mé mzdové ohodnocení.....	41
Graf č. 11: Moje práce umožňuje vlastní rozhodování.....	42
Graf č. 12: Mám možnost rozvíjet své pracovní schopnosti a dovednosti	43
Graf č. 13: Mohu se podílet na určení času pro vykonání daného úkolu	44
Graf č. 14: Jsem podněcován(a) k vyvíjení vlastní iniciativy.....	44
Graf č. 15: Můj vztah s vedoucím pracovníkem je pozitivní.....	46
Graf č. 16: Můj nadřízený má dostatečnou autoritu na pracovišti.....	46
Graf č. 17: Dostane se mi určitého uznání za dobře odvedenou práci.....	47
Graf č. 18: Převažuje přátelská až rodinná atmosféra	48
Graf č. 19: Atmosféra na pracovišti ovlivňuje můj pracovní výkon	49
Graf č. 20: Mé pracovní nadšení ovlivňuje dobrá pověst společnosti	50
Graf č. 21: Mám možnosti výběru pracovní směny.....	51
Graf č. 22: Vysvětlení a zadání mých pracovních úkolů je srozumitelné	52
Graf č. 23: Mohu se podílet na budoucím hospodaření podniku.....	53
Graf č. 24: Pro úspěch restaurace jsem ochoten udělat něco na víc	53
Graf č. 25: Pracovní prostředí na mě působí příjemným dojmem.....	55

Graf č. 26: Mám k dispozici veškeré vybavení a nástroje pro vykonávání své práce ... 55

Tabulka č. 1: Odměňování.....	39
Tabulka č. 2: Obsah práce a seberealizace	42
Tabulka č. 3: Povzbuzování pracovníků a vedoucí pracovník	45
Tabulka č. 4: Atmosféra na pracovišti	48
Tabulka č. 5: Organizace a komunikace	51
Tabulka č. 6: Pracovní prostředí	54
Tabulka č. 7: Souhrnná hodnocení všech výroků	56

Seznam použité literatury

TIŠTĚNÉ ZDROJE

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil ŠIKÝŘ Martin. Praha: Grada Publishing a.s., 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ Ivan a JAROŠOVÁ Eva. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, COLLINS David, COUBAL Václav, et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9

KLEIN, Hans-Michael, KRESSE Albrecht. *Psychologie – základ úspěchu v práci*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 192 s. ISBN 978-80-247-2444-7

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 5.vyd. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

PAUKNEROVÁ, Daniela a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská psychologie*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-9599-2.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

THE PUB - FRANCHISING.CZ. *The PUB - Franchising.cz - franšíza a vlastní firma* [online]. Praha: Magazín a publikace o franchisingu a vlastní firmě, ©2008-2017 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: <http://franchising.cz/franchisa/16/the-pub/>

THEPUB.CZ. *Enter The PUB World - Pilsner Unique Bar* [online]. Praha: Petr Tomášek, ©2013 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: <http://www.thepub.cz/>

PRAZDROJ.CZ. *Prazdroj* [online]. Plzeň: Plzeňský Prazdroj, ©2017 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/>

THE PUB FRANCHISING S.R.O., IČO: 26412225, 7. 12. 2017 - OBCHODNÍ REJSTŘÍK | PENÍZE.CZ. *Obchodní rejstřík, živnostenský rejstřík, ARES | Peníze.cz* [online]. Copyright © 2000 [cit. 07.12.2017]. Dostupné z: <http://rejstrik.penize.cz/26412225-the-pub-franchising-s-r-o>

OSTATNÍ ZDROJE

Interní zdroje společnosti PUB HAVRAN s.r.o., Praha, 2017

Manuál pro obsluhu společnosti PUB HRAVRAN s.r.o., Praha, 2017

Jak zvýšit zisk Vaší restaurace. PRAZDROJ AKADEMIE – WORKSHOP SERVIS, Praha, 2017

Seznam příloh

Příloha A: Scénář rozhovoru

Příloha B: Dotazník pro zaměstnance

Příloha A:

Scénář rozhovoru s vedením firmy

1. Určení termínu a místa, kde se rozhovor uskuteční.
2. Seznámení dotazovaných osob se záměrem a přibližnou délkou rozhovoru.
3. Představení jednotlivých částí a struktury rozhovoru.
 - Základní informace o společnosti.
 - Otázky týkající se zaměstnanců společnosti.
 - Dodavatelé společnosti.
 - Místní konkurence.
 - Finanční analýza.
 - Problémy v podniku.
 - Dosavadní motivace zaměstnanců.
 - Vize společnosti.
4. Místo pro doplňující otázky obou stran.
5. Poděkování a ukončení rozhovoru.

Příloha B:

Dotazník

Vážení zaměstnanci restaurace The PUB Praha 2,

Jsem studentka Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni a obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku. Dotazník slouží k zjištění informací ohledně motivace na pracovišti z pohledu zaměstnanců. Následné odpovědi budou vyhodnoceny a navrženy případná šetření. Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budete mít k dispozici u svých nadřízených.

Pokyny k vyplňování:

Každá otázka má dvě úrovně odpovědi. První úroveň vyjadřuje, jestli s danou skutečností souhlasíte. Ve druhé úrovni označte stupeň důležitosti, jakou pro Vás daná skutečnost představuje.

Ve sloupci souhlas/nesouhlas, jsou hodnoty stupnice 1 – 5 následující:

- 1 - nesouhlasím
- 2 - spíše nesouhlasím
- 3 - ani nesouhlasím, ani souhlasím
- 4 - spíše souhlasím
- 5 - souhlasím

Ve sloupci důležitost, jsou hodnoty stupnice 1 – 5 následující:

- 1 - nedůležité
- 2 - spíše nedůležité
- 3 - ani důležité, ani nedůležité
- 4 - spíše důležité
- 5 - důležité

Předem Vám děkuji za spolupráci.

Zuzana Kuželková

Jste muž nebo žena?

- Muž
- Žena

Na jaké pozici pracujete?

- Barman(ka)
- Kuchař(ka)
- Brigádník(ce)

- Provozní
- Majitel(ka)

Jak dlouho vykonáváte pracovní činnost v této restauraci?

- 1 rok a méně
- 2 – 3 roky
- 4 – 5 let
- 6 let a více

Pod každou otázkou máte prostor pro Váš názor a případné návrhy.

Odměňování	Souhlas/ Nesouhlas					Důležitost				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Odměňování je ze strany mých pracovních výkonů spravedlivé.										
V naší restauraci se odměňování pracovníků hodnotí dle výkonu práce.										
Líbí se mi odměny ve formě zaměstnaneckých výhod.										
Vím, jakým způsobem je stanoveno mé mzdové ohodnocení.										

Chybí Vám nějaké další benefity ke zvýšení motivace ve firmě?

.....

Obsah práce a seberealizace	Souhlas/ Nesouhlas					Důležitost				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Moje práce umožňuje vlastní rozhodování.										
Mám možnost rozvíjet své pracovní schopnosti a dovednosti (např. pomocí kurzů)										
Mohu se podílet na určení času pro vykonání daného úkolu.										
Jsem podněcován(a) k vyvíjení vlastní iniciativy.										

Jaké další nástroje byste navrhli pro rozvíjení svých schopností a dovedností?

.....

Povzbuzování pracovníků a vedoucí pracovník	Souhlas/ Nesouhlas					Důležitost				
Můj vztah s vedoucím pracovníkem je pozitivní.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Můj nadřízený má dostatečnou autoritu na pracovišti.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Dostane se mi určitého uznání za dobře odvedenou práci.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Atmosféra na pracovišti	Souhlas/ Nesouhlas					Důležitost				
Převažuje přátelská až rodinná atmosféra mezi pracovníky.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Atmosféra na pracovišti ovlivňuje můj pracovní výkon.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Mé pracovní nadšení ovlivňuje dobrou pověst společnosti.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Řešíte konflikty na svém pracovišti? Pokud ano, napište, jak je řešíte.

.....

Organizace a komunikace	Souhlas/ Nesouhlas					Důležitost				
Mám možnost výběru pracovní směny.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Vysvětlení a zadání mých pracovních úkolů je srozumitelné.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Mohu se podílet na budoucím hospodaření podniku.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5


Pro úspěch restaurace jsem ochoten udělat něco na víc.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Je pro Vás důležitá zpětná vazba od nadřízeného?

.....

Pracovní prostředí	Souhlas/ Nesouhlas					Důležitost				
Pracovní prostředí na mě působí příjemným dojmem.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Mám k dispozici veškeré vybavení a nástroje pro vykonávání své práce.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Abstrakt

KUŽELKOVÁ, Zuzana. *Motivace zaměstnanců v podniku*. Cheb, 2017. 78 s. 
Bakalářská práce. Západočeská univerzita. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: motivace, motiv, stimul, stimulace

Bakalářská práce se zabývá problematikou motivování zaměstnanců v podniku The PUB Praha 2. Cílem práce je analyzovat souhlas a důležitost s výroky týkající se stimulačních prostředků a navrhnout řešení pro zlepšení motivace pracovníků. Teoretická část obsahuje základní pojmy vztahující se k motivaci pracovníků. Věnuje se obzvláště stimulu a stimulačním prostředkům, motivace jako takové a výkonu. Navazující na teoretickou část je část praktická. V ní je charakterizována vybraná společnost společně s jejími zaměstnanci, je představena finanční analýza podniku a rozepsány konkrétní stimulační prostředky, které společnost nabízí. Dále se soustřeďuje na analýzu motivace, vytvořenou pomocí dotazníku. Po vyplnění dotazníku následuje vyhodnocení a návrhy opatření na zlepšení situace ve společnosti.

Abstract

KUŽELKOVÁ, Zuzana. *Motivation of employees in the organization*. Cheb, 2017. 74 s..
Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: motivation, motive, stimulus, stimulation

This Bachelor Thesis engages with the issue of employees' motivation in The PUB Praha 2 Company. Main goal of this Thesis is to analyse an agreement and an importance with statements relating to stimulative resources and to propose a solutions for improvement the employees' motivation. Theoretical part contains fundamental terms which are related to the employee motivation. It dedicates especially to a stimul and stimulative resources, an accomplishment and the motivation. Following on the theoretical part is a practical part. In this part a chosen society is characterized together with its employees, also a financial analysis of the company is introduced and particular stimulative resources, which the company offers, are advertised. Furthermore, it focuses on an analysis of motivation, which was created using a questionnaire. After completing the questionnaire, the evaluation and concepts of arrangement to improve a situation in the company.