

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Motivace jako nástroj řízení výkonnosti**

**Bc. Veronika Doutnáčová**

**© 2019 ČZU v Praze**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Veronika Doutnáčová

Provoz a ekonomika

Název práce

**Motivace jako nástroj řízení výkonnosti**

Název anglicky

**Motivation as a tool of performance management**

---

### Cíle práce

Zpracování nových přístupů k řízení motivačního procesu v organizaci v souvislosti s řešením podpory rozvoje výkonnosti zaměstnanců, případně procesů. Na základě provedených analýz zpracovat návrh řešení potřebných změn v zaměření a ve struktuře motivačního procesu ve vybrané organizaci.

Teoretická část diplomové práce zahrnuje soubor vybraných teoretických poznatků, vztahujících se ke zkoumanému tématu, uvedených v literárních zdrojích a přístupy autorů odborných publikací k řešení této zkoumané problematiky.

Praktická část práce je orientována na analýzu současné úrovně řízení motivačního procesu ve vybrané organizaci a na zpracování návrhu změn řízení motivačního procesu ve vztahu k dosažení vyšší výkonnosti zaměstnanců, případně procesů.

### Metodika

Metodika práce zahrnuje užití vybraných metod analytických a syntetických, induktivních a deduktivních.

Metody analytické zahrnují techniku dotazníkového šetření, techniku řízeného rozhovoru, analýzy podnikových dokumentů a organizačních norem organizace.

Syntetické metody podporují agregování nových poznatků získaných analýzou motivačního procesu v organizaci, formulování a koncipování navrhovaných změn v motivačním procesu, vhodné formulování závěru diplomové práce.

**Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

**Klíčová slova**

Řízení, řídicí proces, řízení lidských zdrojů, personální řízení, proces motivace, teorie motivace, motivační program, motivační faktory, účinnost motivačních faktorů, výkonnost procesů, výkonnost zaměstnanců, efektivnost procesu motivace.

---

**Doporučené zdroje informací**

- ADAIR, J. Efektivní motivace. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-868-5100-1.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., et al. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998. vyd. 1. str. 559. ISBN 80-85943-57-3.
- Bělohlávek F.: Jak vést a motivovat lidi. 5. vydání. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. 1. vydání. Praha: Academia, 2004. 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.
- PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jednání. Praha: Oeconomica, 2004. 128. ISBN 80-245-0703-X
- TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing 2008. ISBN 978-80-247-2361-7

---

**Předběžný termín obhajoby**

2018/19 ZS – PEF (únor 2019)

**Vedoucí práce**

Ing. Josef Kříž, CSc.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 21. 12. 2017

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 21. 12. 2017

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 11. 03. 2019

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci Motivaci jako nástroj řízení výkonnosti zpracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou v práci citovány a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. března 2019

.....

Bc. Veronika Doutnáčová

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Josefu Křížovi, CSc., za odborné vedení při vypracování diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům restaurace, kteří se aktivně podíleli na zhodnocení motivačních faktorů.

---

# Motivace jako nástroj řízení výkonnosti

## Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá motivací a možnostmi využití motivačních procesů v praxi jako nástroj pro řízení výkonnosti. Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury a zabývá se charakteristikou obecného řízení výkonnosti, řízení lidských zdrojů a dále popisuje motivaci, která je detailněji zaměřena téma pracovní motivace. Praktická část zahrnuje charakteristiku společnosti McDonald's a charakteristiku pobočky Průhonice 1., včetně kompletního motivačního programu. Na základě empirického výzkumu je zkoumána aktuální motivace zaměstnanců a její dopad na spokojenost a výkonnost. S ohledem na výsledky výzkumu byl vytvořen nový motivační systém, který přispěje ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců a je provedena jeho pilotní implementace na pobočce.

## Klíčová slova

Řízení výkonnosti, výkonnost, řízení lidských zdrojů, motivace, teorie motivace, proces motivace, pracovní motivace, motivační faktory, odměny, McDonald's

# Motivation as a tool of performance management

## Abstract

This thesis is devoted to motivation and opportunities of using motivational processes in practice as a tool for driving performance. The first, theoretical part, is based on the study of literature and presents several characteristics of general performance management, human resources management and also describes motivation, which is focused in more detail on the topic of workplace motivation. The second main part introduces McDonald's corporation and the basic characteristics of the Průhonice 1 restaurant, including the analysis of its complete motivation system for employees. Based on empirical research, current status of employee motivation and its impact on satisfaction and performance is examined. With regard to the analysis, new incentive system, which helps the management boost employee's performance, is created and implemented at the restaurant.

## Keywords

Performance management, performance, human resource management, motivation, theory of motivation, process of motivation, workplace motivation, motivational factors, rewards, McDonald's

# Obsah

<b>Obsah</b>	<b>8</b>
<b>Seznam obrázků</b>	<b>10</b>
<b>Seznam tabulek</b>	<b>11</b>
<b>1 Úvod</b>	<b>12</b>
<b>2 Cíl práce a metodika</b>	<b>14</b>
2.1 Hlavní a dílčí cíle	14
2.2 Metodika práce	14
<b>3 Teoretická východiska</b>	<b>16</b>
3.1 Řízení výkonnosti	16
3.1.1 Výkonnost a její pojetí	16
3.1.2 Historická východiska	17
3.1.3 Úrovně řízení výkonnosti	18
3.1.4 Nástroje řízení výkonnosti	20
3.2 Řízení lidských zdrojů	27
3.2.1 Úkoly a cíle v oblasti řízení lidských zdrojů	28
3.2.2 Řízení lidských zdrojů versus personální politika	29
3.3 Motivace a motiv	30
3.4 Proces motivace	32
3.5 Teorie motivace	33
3.5.1 Teorie instrumentality	34
3.5.2 Teorie sociálního člověka	34
3.5.3 Teorie zaměřená na obsah	34
3.5.4 Teorie zaměřená na proces	39
3.6 Pracovní motivace	41
3.7 Motivace v podniku	43
3.8 Odměňování zaměstnanců	43
3.8.1 Odměny	44
3.8.2 Hmotné odměny	45
3.8.3 Nehmotné odměny	46
<b>4 Vlastní práce</b>	<b>50</b>
4.1 Společnost McDonald's	50
4.1.1 Modernizace	52
4.1.2 Strategie společnosti	53
4.1.3 McDonald's jako sponzor	53



---

<b>4.2</b>	<b>Restaurace McDonald's Průhonice 1</b> .....	<b>55</b>
4.2.1	Organizační struktura restaurace .....	55
<b>4.3</b>	<b>Motivační faktory na restauraci</b> .....	<b>59</b>
4.3.1	Trénink.....	59
4.3.2	Systém odměňování .....	60
4.3.3	Pracovní hodnocení.....	63
4.3.4	Komunikace se zaměstnanci .....	66
4.3.5	Soutěže.....	67
4.3.6	Ostatní motivační faktory .....	69
<b>4.4</b>	<b>Dotazníkové šetření</b> .....	<b>72</b>
<b>4.5</b>	<b>Zhodnocení výsledků</b> .....	<b>97</b>
<b>4.6</b>	<b>Doporučení pro zlepšení</b> .....	<b>101</b>
<b>4.7</b>	<b>Pilotní projekt</b> .....	<b>108</b>
<b>5</b>	<b>Závěr</b> .....	<b>111</b>
	<b>Příloha A: Dotazník</b> .....	<b>113</b>
	<b>Příloha B: Pracovní hodnocení</b> .....	<b>119</b>
	<b>Použité informační zdroje</b> .....	<b>121</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Balanced Scorecard .....	22
Obrázek 2 Příklad strategické mapy .....	23
Obrázek 3 Performance prism .....	24
Obrázek 4 Systém exelence ETQM .....	26
Obrázek 5 Proces motivace .....	33
Obrázek 6 Hierarchie potřeb .....	35
Obrázek 7 Kategorie odměn .....	45
Obrázek 8 Tým koncept restaurace .....	57
Obrázek 9 Benefitní karta pro zaměstnance .....	71
Obrázek 10: Pracovní prostředí .....	73
Obrázek 11: Pocit důležitosti .....	73
Obrázek 12: Důležitost názorů .....	74
Obrázek 13: Pracovní kamarádství .....	75
Obrázek 14: Příjemná atmosféra .....	75
Obrázek 15: Materiální vybavení .....	76
Obrázek 16: Počet zaměstnanců na směně .....	76
Obrázek 17: Rovnocenné jednání .....	77
Obrázek 18: Zázemí pro zaměstnance .....	78
Obrázek 19: Priorita kolektivu .....	78
Obrázek 20: Motivace mzdou .....	80
Obrázek 21: Náročnost práce .....	81
Obrázek 22: Odměňování bonusem .....	81
Obrázek 23: Rozhodující faktor mzda .....	82
Obrázek 24: Způsob odměňování .....	82
Obrázek 25: Výkon ovlivňující mzdu .....	83
Obrázek 26: Pravidelnost zpětné vazby .....	84
Obrázek 27: Roční hodnocení .....	84
Obrázek 28: Spokojenost s pracovní pozicí .....	85
Obrázek 29: Kariérní růst .....	86
Obrázek 30: Využívání slev od McDonald's .....	89
Obrázek 31: Účast v soutěžích na Ourlounge .....	90
Obrázek 32: Pořádání interních soutěží .....	91
Obrázek 33: Účast na motivačních akcích .....	92
Obrázek 34: Priorita svozů .....	93
Obrázek 35: Pohlaví dotazujících .....	95
Obrázek 36: Délka pracovního poměru .....	96
Obrázek 37: Pracovní pozice .....	96
Obrázek 38: Pracovní pozice .....	97
Obrázek 39: 360°hodnocení manažera .....	103
Obrázek 40: Soutěž drive .....	110
Obrázek 41: soutěžní kartička .....	110

---

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Motivující a udržovací faktory .....	38
Tabulka 2 Počet zaměstnanců .....	59
Tabulka 3 Odměňování zaměstnanců .....	60
Tabulka 4 Mzda pro manažery .....	62
Tabulka 5 Odměny pro manažery .....	62
Tabulka 6 Úprava mzdy dle hodnocení .....	64
Tabulka 7 Úprava mzdy pro management.....	65
Tabulka 8: Chování manažerů.....	79
Tabulka 9 Důležitost benefitů pro zaměstnance .....	86
Tabulka 10: Priorita benefitů.....	88
Tabulka 11: bodové ohodnocení odměn .....	108

# 1 Úvod

Tato diplomová práce se zabývá možnostmi využití motivace v pracovním procesu jako nástroje pro řízení výkonnosti vybrané restaurace společnosti McDonald's. Vhodná motivace zaměstnance posiluje nejen jejich pracovní nasazení, ale zároveň i osobní zodpovědnost, iniciativu a míru vlastní angažovanosti ve firmě. Každý vedoucí pracovník musí mít na paměti, že motivace není automatická – použití jednotlivých motivačních nástrojů je nutné vhodně plánovat a správně aplikovat, aby měly ve výsledku pozitivní přínos pro společnost. Z tohoto důvodu patří správné využití motivace mezi klíčové dovednosti každého vedoucího pracovníka, ale zároveň i k těm nejnáročnějším, vzhledem k tomu, že jsou na motivační procesy často kladeny téměř protichůdné požadavky. Typicky celý proces musí být v rámci společnosti normalizovaný (motivační nástroje jsou stejné v rámci jedné firmy/oddělení), zároveň je ale motivace silně individuální (každého pracovníka motivují specifické podněty, které se na stejné pozici mohou výrazně odlišovat); většina motivačních systémů je směřována na hmotné a finanční odměny (bonusy, zvýšení mzdy, procenta z prodeje, benefity), většina pracovníků z dlouhodobého hlediska naopak může upřednostňovat nehmotné formy motivace (zvýšení úrovně vlastní odbornosti a specializace, získání významného postavení v rámci týmu apod.). V dnešní době je tedy nutné, aby vedoucí pracovníci znali individuální motivační profily a požadavky svých zaměstnanců, pokud chtějí minimálně udržet výkonnost společnosti na přijatelné úrovni, nemluvě o jejím navýšení.

Koncem 70. a začátkem 80. let 20. století bylo řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu povětšinou předmětem převážně akademických úvah a diskuzí. Vzhledem k podstatným změnám v hospodářských procesech, kdy se začal klást velký důraz na inovace jako nástroj pro zvýšení konkurenceschopnosti, však rostla i důležitost lidského kapitálu – v nadcházející době informační společnosti již nebylo možné k řízení lidí využívat stejné přístupy, které byly formulovány v podmínkách industriálního rozvoje hospodářství. V návaznosti na tuto skutečnost se vrcholový management zaměřuje více na oblast řízení lidí, začíná se k lidem chovat jako ke zdroji produktivity práce, jako k rozhodujícímu faktoru úspěchu a prosperity organizace. Vzniká pojem „lidské zdroje“ a jejich řízení, které zahrnuje strategický přístup v oblasti řízení toho nejcennějšího, co organizace má – zaměstnance, kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosahování cílů společnosti (Vojtovič, 2011, str. 11). Vhodný výběr, udržení a motivace zaměstnanců se tedy dostává do popředí v rámci strategie každé společnosti, není na ně nadále pohlíženo jako na náklady, ale jako na kapitál, aktivum společnosti. Dle mého názoru je motivace stěžejní nástroj pro řízení výkonnosti zaměstnanců, a proto

jsem se rozhodla využít své zkušenosti u společnosti McDonald's a provést nejen analýzu stávajících motivačních systémů, ale zároveň i definovat doporučení ke zlepšení, jejichž cílem je zvýšit efektivitu motivace na vybrané restauraci.

Tato diplomová práce je rozdělena na dvě části – část teoretickou, ve které se zabývám obecným konceptem řízení výkonnosti, detailněji se zaměřuji na řízení lidských zdrojů, jehož základní částí je právě motivace. V rámci motivace se zabývám několika základními koncepty a také vztahem mezi motivací a pracovním výkonem. V praktické části této práce představím společnost McDonald's, ve které pracuji již 10 let, a pobočku Průhonice 1, na které aktuálně působím a kde budu provádět vlastní dotazníkové šetření. Na základě zpracovaných dat z dotazníkového šetření formuluji doporučení, která by vedla ke zlepšení motivačních procesů na restauraci. Na závěr představím pilotní projekt motivačního systému, který bude vycházet z uvedených doporučení a povede ke zlepšení motivace na pobočce.

## 2 Cíl práce a metodika

Tato práce má jeden hlavní a pět dílčích cílů.

### 2.1 Hlavní a dílčí cíle

Hlavním cílem práce je zhodnotit stávající motivační systémy pro zaměstnance a manažery v restauraci McDonald's Průhonice 1 a následně navrhnout změny či vylepšení tak, aby nový systém působil efektivněji na výkonnost zaměstnanců. V poslední fázi provedu pilotní implementaci nového motivačního projektu na restauraci.

Dílčí cíle budou následující:

1. Analyzovat teoretická východiska v oblasti obecného řízení výkonnosti, představit základní metodiky, které jsou prakticky využívány a detailněji popsat výkonnost z hlediska řízení lidských zdrojů, kterým se budu věnovat v praktické části.
2. Popsat a zhodnotit stávající motivační systémy společnosti a restaurace Průhonice 1.
3. Vytvořit dotazníkové šetření s cílem získat přehled o aktuální spokojenosti zaměstnanců a se stávajícími motivačními systémy.
4. Identifikovat nedostatky na základě sesbíraných dat a vytvořit návrhy ke zlepšení (či návrh nového systému).
5. Provést pilotní implementaci navrženého systému v restauraci.

### 2.2 Metodika práce

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části, tj. teoretickou a praktickou. Teoretická část je zpracována na základě českých i zahraničních odborných publikací týkajících se tématu. V první kapitole práce je čtenáři obecně popsáno řízení výkonnosti. V rámci kapitoly je vysvětlen pojem výkonnost včetně historického vývoje. Čtenář se seznámí s úrovněmi řízení a zároveň jsou zde vysvětleny nejznámější nástroje řízení výkonnosti, které se nejčastěji využívají v podnicích. Druhá kapitola se konkrétněji zaměřuje na výkonnost lidských zdrojů. Čtenář je seznámen s řízením lidských zdrojů, které jsou podstatnou součástí řízení výkonnosti. V rámci lidských zdrojů je v této kapitole podrobněji rozepsána motivace.

Zprvu je čtenáři vysvětlena motivace obecně a v následujících podkapitolách je pozornost věnována motivaci týkající se práce a výkonu pracovníků. Znalosti nabyté v teoretické části jsou základním východiskem pro část praktickou.

V praktické části je představena společnost McDonald's, která na českém trhu sídlí od roku 1992. Počet poboček po celé České republice se neustále rozrůstá. Hlavní myšlenkou společnosti je franchising. V České republice jsou v současné chvíli pouze 4 pobočky patřící přímo McDonald's. Následně se čtenář seznámí s pobočkou Průhonice I., na které působím již přes 10 let a provádím zde svůj výzkum. O pobočce Průhonice I. se čtenář dozví základní uspořádání a veškeré současné motivační procesy. Následně je použita kvantitativní metoda dotazníkového šetření, která zjišťuje, jak působí jednotlivé motivační procesy, jak na zaměstnance, tak i na manažerský tým restaurace. Dotazník je distribuován elektronickou formou. Každý zaměstnanec má přístup k vyplnění dotazníku, který vyplňuje dobrovolně a anonymně. Nejčastěji je v dotazníku využíváno uzavřených otázek, dále se v dotazníku objevuje několik otevřených otázek.

Data z dotazníků jsou získána pomocí grafů, tabulek a komentářů zpracovaných v práci. Na základě výsledků z dotazníků poté vytvořím pilotní projekt, který v restauraci Průhonice I. zavedu s cílem dopomoci k lepší motivovanosti zaměstnanců. Projekt na restauraci funguje už od počátku roku 2019 a výsledky jeho zavedení budu zjišťovat na konci prvního kvartálu roku 2019, a to pomocí stejného (případně mírně pozměněného) dotazníku, který zaměstnanci vyplňovali při zahájení šetření.

## 3 Teoretická východiska

V úvodní části práce seznámím čtenáře nejen s obecnými pojmy řízení výkonnosti, ale zejména s řízením výkonnosti v oblasti lidských zdrojů a motivačními procesy, které jsou klíčovým prvkem pro neustále zvyšování efektivity ve společnosti.

### 3.1 Řízení výkonnosti

Řízení výkonnosti je široký pojem, který v sobě zahrnuje obecné zaměření na zlepšení procesů ve společnosti, metodiky cílené na zlepšení výkonnosti nejen celé firmy, ale i jednotlivých oddělení, a zároveň také IT nástroje a aplikace, které podnikům pomáhají výkonnost řídit na základě předem definovaných klíčových metrik a ukazatelů.

Pro mnoho firem nastal čas pro zamyšlení ohledně řízení výkonnosti až v době ekonomické krize, kdy standardně dochází u řady firem nejen k poklesu obrátu a zisku, ale i ke snížení tržní hodnoty; úvahy ve stylu „mohli jsme“, „měli jsme“, se často objevovaly až poté, co se firma do poklesu dostala. Na zlepšení či případné zeštíhlení procesů se společnost začala zaměřovat až v okamžiku, kdy stávající řízení přestalo vyhovovat. Řízení výkonnosti ale není pojem, ke kterému by podniky měly sahat až v případě, kdy nejsou na trhu úspěšné. Tento termín (a metodiky) je známý již od 2. poloviny 20. století, a těmito historickými východisky uvedu tuto kapitolu, která se mimo jiné bude věnovat termínu výkonnost, jejímu pojetí a v praxi nejvyužívanějším metodikám. Jak jsem zmínila v úvodu této kapitoly, řízení výkonnosti je široký pojem, a je možné k němu přistoupit jak v procesech, tak ve vedení lidí, tak i v počítačových aplikacích. Nynější méně hektické časy poskytují příležitost pro společnosti všech odvětví revidovat své procesy v přípravách na opětovný růst a naučit se identifikovat budoucí poklesy poptávky s větším předstihem (Přichází čas pro corporate performance management, 2010).

#### 3.1.1 Výkonnost a její pojetí

Na úvod jsem si položila základní otázku – proč vůbec podniky výkonnost sledují? Základním východiskem je fakt, že s rostoucí globalizací roste konkurence ve všech odvětvích, a zároveň se zvyšují i nároky zákazníků na finální produkty a cenu. Dochází také k závratné převaze nabídky nad poptávkou, aby podnik zajistil své přežití na trhu, musí zákazníkům nabídnout kvalitativně odlišné produkty, které ostatní podniky nabídnout nemohou.



Podniky mají v podstatě dvě možnosti, jak se vymeziť před konkurencí – zlepšením kvality produktů, které nabízejí zákazníkům, což jim pomůže vytvořit loajalitu zákazníků a snížit citlivost odběratelů na změny cen, nebo se stát lídrem v řízení nákladů generováním vyšší ziskové marže v porovnání s konkurencí a dosahováním relativně nižších výrobních a distribučních nákladů (Parmenter, [2015], str. 42).

Pojem výkonnost nemá jednu správnou definici, zejména proto, že se tento pojem využívá v různých oborech od sportu po světovou ekonomiku. Je tedy možné najít velké množství odpovědí na otázku, co vlastně výkonnost představuje. V obecném pojetí se jedná o „*charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kriteriální škály*“ (Wagner, 2009, str. 17). Výkonnost by tedy měla být měřitelná, aby mohla být vnímána jako cesta k dosažení prospěchu zájmových skupin podniku. Informace o výkonnosti určitého procesu k němu nemá vždy neutrální vztah; kromě popisné funkce (jak dobře je proces vykonáván) má i funkci usměrňující a aktivizující neboli ovlivňující další průběh sledovaného děje v podobě stimulace k žádanému chování a jednání. Měření výkonnosti podniku tedy není jen nástrojem umožňujícím popsat podnikovou výkonnost nebo výkonnost jednotlivce, ale zároveň „*představuje nástroj, jehož vhodným či špatným využitím je možné pozitivně či negativně působit na chování a jednání těch osob, které mohou průběh zkoumané činnosti ovlivnit*“ (Wagner, 2009, str. 19). Skrze řízení výkonnosti jednotlivých oblastí či zaměstnanců podniku je tedy možné dosáhnout právě té konkurenční výhody, která je v dnešní době nezbytná pro udržení tržního podílu společnosti v lokálním či mezinárodním obchodě.

### 3.1.2 Historická východiska

Od druhé poloviny 20. století docházelo k vzniku samostatné disciplíny nebo moderního přístupu k řízení podniků v podobě řízení výkonnosti. Tento vznik zapříčinila dramatická změna společnosti. Dříve (do 70. let 20. století) se jednotlivé podniky soustředily pouze na svou specializaci a tím mohly vykazovat úspory z rozsahu. Přístup podniků k zákazníkům velmi ulehčovala zvyšující se kupní síla, ta zvyšovala poptávku po jakémkoliv druhu zboží velmi vysoko. Na tyto změny musely podniky reagovat a co nejrychleji implementovat jednotlivé nové technologie; zároveň podniky potřebovaly efektivně alokovat finanční a hmotný kapitál. Se změnami bylo potřeba i správného manažerského rozhodování. Do doby

inovací bylo rozhodování manažerů ve firmách čistě intuitivní. S nástupem nových technologií a rozšíření výroby se vymyslely i různé nástroje, které pomáhaly analyzovat podniková data, tyto nástroje jsou používány doposud. Mezi tyto nástroje patří například technika Critical Path Method či sady ukazatelů pro měření výkonnosti (DuPont pyramida, ROCE), vyvinuté chemickou firmou DuPont v 50. letech.

Intenzita se neustále navyšovala, a proto od 80. let 20. století docházelo v podnicích a okolí k revoluční transformaci. Celá společnost se přesunula do stádia „informační společnosti“, a tím se značně zvýšila komplexita řízení podniků. Nejvíce patrné to bylo u podniků, které poskytovaly služby a pohybovaly se v tzv. „hi-end“ oborech (Voříšek, 2010, str.170).

S neustálým posunem společnosti bylo třeba k dosažení úspěchu podniků mobilizovat a zvládnout zužitkovat nejen hmotná aktiva, ale i nehmotná aktiva. Právě zužitkování nehmotných aktiv se stalo mnohem více rozhodujícím než investování a řízení hmotných aktiv.

Nehmotná aktiva umožňují (Kaplan, 2007, str. 15):

- Za nízké ceny vyrábět zákaznický orientované a velmi kvalitní služby a výrobky, a to za krátkou dobu realizace.
- Reagovat na požadavky cílových segmentů a zavádět na trh nové služby a výrobky dle jejich potřeb.
- Pomocí neustálé inovace procesů, zlepšování jakosti a zkracování doby odezvy vzbuzovat v zaměstnancích jejich motivaci a mobilizovat jejich schopnosti.
- Dokázat novým zákaznickým segmentům a novým trhům poskytnout efektivní služby a zároveň udržovat loajalitu stávajících zákazníků a udržovat správné vztahy se zákazníky.
- Zavádět nové databáze, systémy a celé informační technologie.

### 3.1.3 Úrovně řízení výkonnosti

Nasadit komplexní systém řízení výkonnosti do podniku je velmi obtížné. Ze zkušeností je nejlepší nasazovat jednotlivé systémy postupně a zároveň si je poupravit dle potřeby podniku, při přeskočení nějaké části vzniká riziko, že celý systém nebude funkční. V rámci nasazování systému podniky se často chybují, jelikož se nedostatečně prozkoumá zralost podniku vstřebat systém (Voříšek, 2010, str. 172-173).

I v této oblasti vznikl model, který zkoumá zralost procesů řízení výkonosti. Tento model zahrnuje 4 úrovně: reakci, předvídání, spolupráci a orchestraci (Voříšek, 2010, str. 172-173):

- Reakce – Řeší se pohled do minulosti. Podniky zkoumají, kde se nacházely a jak reagovaly. V rámci tohoto pohledu zpět kladou při současné situaci tlak na zkrácení cyklu, zrychlení a zlepšení. Pohled zpět se provádí pouze v několika odděleních.
- Předvídání – Podniky zpracovávají podklady přítomnosti, aby zjistily, jak si stojí. Z taktického stádia se podnik dostává do strategického stádia, a to se již rozšiřuje do více oddělení. V rámci tohoto oddělení se pracuje s tzv. dashboardy (ukazují aktuální stav) a řeší se co nejvyšší efektivita.
- Spolupráce – Veškeré informace mezi odděleními jsou sdíleny tak, aby panovala naprostá informovanost. Tyto informace analyzuje kdokoliv a může se tak rychleji reagovat. V rámci spolupráce jsou zdroje a cíle přiřazovány více oddělením současně. Díky provázanosti lze sledovat vztah mezi příčinou a důsledkem.
- Orchestrace – Nejvyšší stupeň zralosti. V podniku je vše provázané a implementace je na nejvyšším stupni. V podniku všichni táhnou za jeden provaz, takováto výkonnost se stává firemní kulturou a filozofií firmy.

Na úrovni celé firmy se řízení výkonosti nejčastěji věnují nástroje Corporate Performance Managementu (dále zkráceně CPM). Tyto nástroje mají zajistit správný pohled na veškeré výkonnostní toky ve firmě. S metodou souvisí i modelování, plánování situace podniku. Jelikož CPM podává celkový pohled na firmu a její výkonnost, je třeba, aby k celkovému cíli byly vypracovány i cíle na dílčích úrovních. Úrovně na dílčí cíle se liší dle zaměření podniku, a pokud chce být podnik skutečně optimálně efektivní, je nutné, aby výkonnost řešil na každé dílčí úrovni, nejen jako celek.

Příklady úrovní mohou být následující (Voříšek, 2010, str. 174):

- IT – požadavky na ICT od všech zákazníků a sledování současného stavu proti plánovanému a tím určování cesty.
- Kontaktní centrum – řeší spokojenost zákazníků s jednotlivými odděleními. Řeší se plnění cílů oddělení a propojení s firmou, stejně jako loajalita zákazníků a interakce s nimi.
- Marketing – jedná se o veškeré body marketingové strategie.

- Prodej – řeší veškeré otázky týkající se prodeje – kvóty, kompenzace, stimuly. Tyto otázky jsou dále zpracovávány a je vytvářena podrobná analýza.
- Zaměstnanci – v rámci řízení výkonnosti se zde řeší nástroje, které pomohou zaměstnancům ke zvýšení jejich výkonnosti a osobnímu rozvoji. Kontroluje se, zda zaměstnanci mají správné kompetence a zda jejich cíle souvisí s cílem firmy. Vzhledem k faktu, že praktická část diplomové práce se přímo zaměřuje na tuto komponentu, rozeberu řízení výkonnosti zaměstnanců (a s tím související řízení lidských zdrojů) podrobněji v kapitole 3.2.

### 3.1.4 Nástroje řízení výkonnosti

Nástrojů, metodik a rámců pro řízení výkonnosti existuje celá řada. Každý nabízí jiný pohled na výkonnost, a tím každý koncept přináší určitou přidanou hodnotu pro řízení společnosti – neexistuje však jediný model, který by v sobě zahrnoval všechny aspekty podnikání.

Pro tuto diplomovou práci jsou vybrány jen některé z nich, a to ty v praxi nejpoužívanější.

#### Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (dále jen BSC) je strategický nástroj a systém řízení, který kombinuje základní známé prvky řízení podniku (ukazatele, plány, cíle apod.) s novými přístupy ke znázornění jeho strategie. Tento princip vychází z dlouhodobé kolize mezi tradičními finančními metrikami, které popisují uplynulé stavy, pro zhodnocení výkonnosti podniku a potřebou analyzovat podnik i z hlediska budoucí perspektivy rozvoje. V době svého zveřejnění představoval tento systém téměř revoluci v dosavadním stylu vedení většiny společností, kde panovala dlouholetá praxe určování strategie podniku dle finančních měřítek. Tato měřítka ale nemají schopnost posoudit výkonnost celého podniku – jak již bylo zmíněno výše, finance popisují pouze historické operativní stavy, aby podnik zhodnotil svůj dlouhodobý stav a potenciál vývoje a je nutné, aby zanalyzoval další informace strategického charakteru (Kaplan, c1996, str. 8).

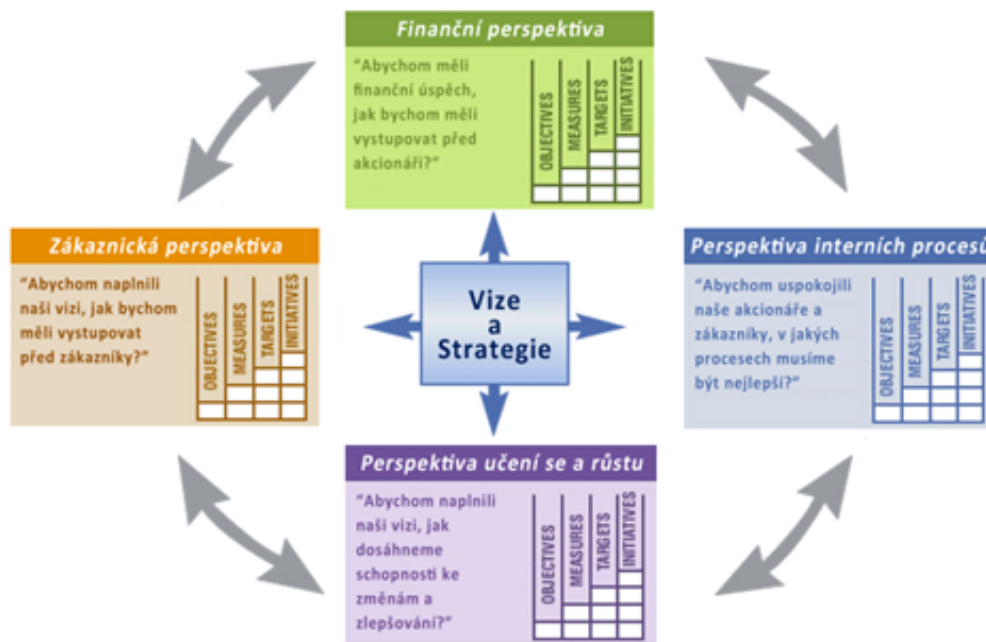
Samotný koncept BSC má svoje počátky v roce 1990, kdy ho pánové David Norton a Robert Kaplan společně zpracovali v rámci jednoročního výzkumného projektu, a to na základě rozhovorů s představiteli nejrůznějších oblastí – výrobci, poskytovateli služeb, tvrdými průmyslníky, IT zástupci atd. Tento projekt vyústil v návrh vyvážených (balanced) ukazatelů výkonnosti podniku (scorecard) (Fibířová, 2005, str. 45).

Základní myšlenkou BSC je rozšíření a propojení řízení a měření výkonnosti podniku z tradičních finančních měřítek s měřítky dalších procesů, formálně označovanými jako perspektivy. Pokud chce podnik na trhu uspět v novodobé éře, je potřeba, aby hodnotu vytvářel nejen prostřednictvím obratu, zisku a tržního podílu, ale právě prostřednictvím investic do dodavatelů, zákazníků, zaměstnanců a dalších interních procesů.

Výše zmíněné perspektivy, které BSC zavádí do řízení výkonnosti podniku, jsou následující (Kaplan, c1996, str. 25-29):

1. Finanční perspektiva – koncept BSC zdůrazňuje, že finanční metriky i nadále zůstávají důležitým kritériem pro zhodnocení výkonu, nejsou však dostatečné samy a sobě. Finanční výkonnost dává zainteresovaným skupinám představu o tom, zdali podniková strategie přispívá ke zlepšení zisku a obratu. Standardní finanční metriky typicky zahrnují obrat, EVA (ekonomická přidaná hodnota), návratnost kapitálu či investic (ROI, ROA apod.), cash flow apod.
2. Zákaznická perspektiva – v rámci této perspektivy manažeři a vedoucí pracovníci identifikují zákaznické segmenty, ve kterých chtějí působit a působí, a měří zde svoji úspěšnost; standardním měřítkem bývá například zákaznická spokojenost, ale je potřeba vzít v potaz i ostatní fakta, která zákaznickou spokojenost ovlivňují, např. čas dodání zboží, pozáruční servis a podpora, množství uváděných nových produktů atd.
3. Perspektiva interních procesů – zde jsou vedoucími pracovníky identifikovány kritické vnitřní procesy, ve kterých organizace musí excelovat; tyto procesy musí společnosti umožnit dodat slíbené výrobky a hodnoty svým zákazníkům v cílových trzích a zároveň uspokojit očekávání stakeholderů z hlediska finančních výsledků. Je to právě tato perspektiva, která výrazně odlišuje celý koncept od tradičních metodik řízení výkonnosti. Tradiční přístupy se zaměřují čistě na monitoring a zlepšování stávajících procesů, ale přístup pomocí BSC obvykle odhalí celou škálu procesů, které podnik doposud ani nemusí vykonávat. Zároveň se také silně zaměřuje na inovace, a to nejen výrobků, ale i procesů, a to z dlouhodobého hlediska.
4. Perspektiva učení se a růstu – tato perspektiva sleduje výkonnost podniku skrze lidský kapitál, podnikovou infrastrukturu a kulturu. V rámci této perspektivy je kladen důraz nejen na efektivní řízení lidských zdrojů, ale také na sledování vhodných měřítek, které podniku pomáhají objektivně tyto zdroje zhodnotit. Typická měřítko v této perspektivě zahrnují zaměstnaneckou spokojenost, udržení, fluktuaci, úroveň zapracování a tréninku.

Tyto čtyři perspektivy spolu tvoří celý rámec BSC konceptu:



Obrázek 1 Balanced Scorecard, zdroj: (Strategické řízení, 2016)

Otázky, na které musí vedoucí pracovníci nalézt odpovědi pro jednotlivé perspektivy, jsou tedy následující (Horváth, 2002, str. 25):

Finanční perspektiva:

- „Jaké cíle vyplývají z finančních očekávání našich investorů?“

Zákaznická perspektiva

- „Jaké cíle týkající se struktury a požadavků našich zákazníků bychom měli stanovit, abychom dosáhli našich finančních cílů?“

Perspektiva interních procesů

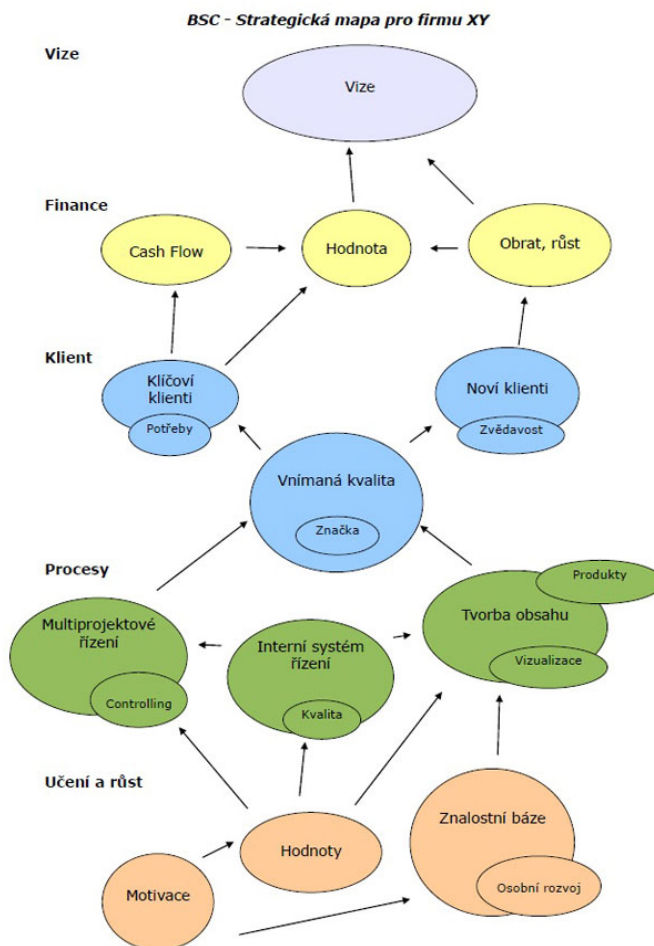
- „Jaké cíle týkající se našich procesů bychom měli stanovit, abychom mohli splnit cíle finanční a zákaznické perspektivy?“

Perspektiva učení se a růstu

- „Jaké cíle týkající se našich potenciálů bychom měli stanovit, abychom dokázali reagovat na současné a budoucí výzvy?“

Finální implementovaný BSC je prezentován pomocí tzv. strategické mapy. Strategická mapa je nástroj, který podniku umožňuje propojit definovaná měřítka pomocí kauzálních

vztahů a propojit je do jednoho kompletního systému, který poskytne vedení společnosti náhled na celkovou výkonnost v rámci všech zmíněných perspektiv.

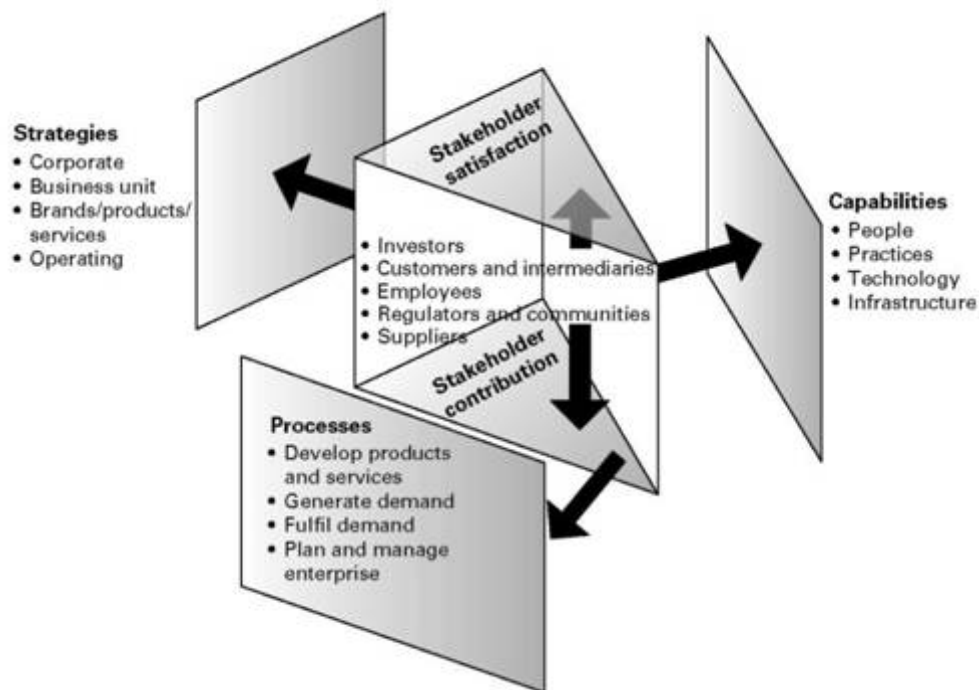


Obrázek 2 Příklad strategické mapy, zdroj: (Trendy v IT podpoře metody balanced scorecard, 2012)

### Performance prism

Performance prism představuje přístup k řízení výkonnosti, který směřuje k naplnění cílů všech zainteresovaných/zájemových skupin podniku (investoři, zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci, regulátoři apod.). Performance prism je možné si představit jako hranol (anglicky prism), který má 5 stěn – pro každou stěnu hranolu je vytvořena sada kritérií a metrik, které následným měřením signalizují výsledky a množství splnění jednotlivých cílů. Cíle zájemových skupin jsou tedy v popředí a fungují jako startovní bod pro vytvoření výkonnostních metrik, nevychází tedy pouze ze strategie a cílů dané společnosti. Perspektivy a otázky, na které je v rámci hranolu nahlíženo, jsou následující (The dashboard, 2016):

1. Spokojenost stakeholderů (zájmových skupin) – kdo jsou naše zájmové skupiny a co od podniku potřebují/chtějí?
2. Strategie – jaké strategie musí implementovat, abychom uspokojili sebe a zájmové skupiny?
3. Procesy – jaké procesy nám umožní dosáhnout našich strategií a cílů?
4. Kapacity – jaké kapacity nám pomohou s provozem, udržením a neustálým zlepšováním interním procesům?
5. Přispění zájmových skupin – jaké příspěvky potřebujeme od stakeholderů, pokud si chceme zachovat kapacity?



Obrázek 3 Performance prism, zdroj: (The dashboard, 2019)

Hlavní myšlenka výkonnostního hranolu je, že ty podniky, které chtějí být z dlouhodobého hlediska úspěšné, musí mít velmi dobrý přehled o vlastních zájmových skupinách a jejich požadavcích. V praxi to znamená, že výkonnostní metriky nevznikají na základě strategie, ale právě na základě odpovědí na pět výše uvedených otázek. To představuje také první krok aplikace v podniku. Na základě odpovědí se zvolí vhodné klíčové ukazatele výkonu, kteří musí zapadnout do celkové strategie podniku – proto je zde strategie kombinována s cíli. Po



vlastní implementaci změn je klíčové, aby podniky změny sledovaly a monitorovaly, a veškeré zjištěné odchylky konzultovaly se zájmovými skupinami. Hlavní předností této metody je tedy právě zvýšená orientace na uživatele, zaměstnance a vedení, což může být např. velkou výhodou v oblasti služeb (Performance prism, 2016).

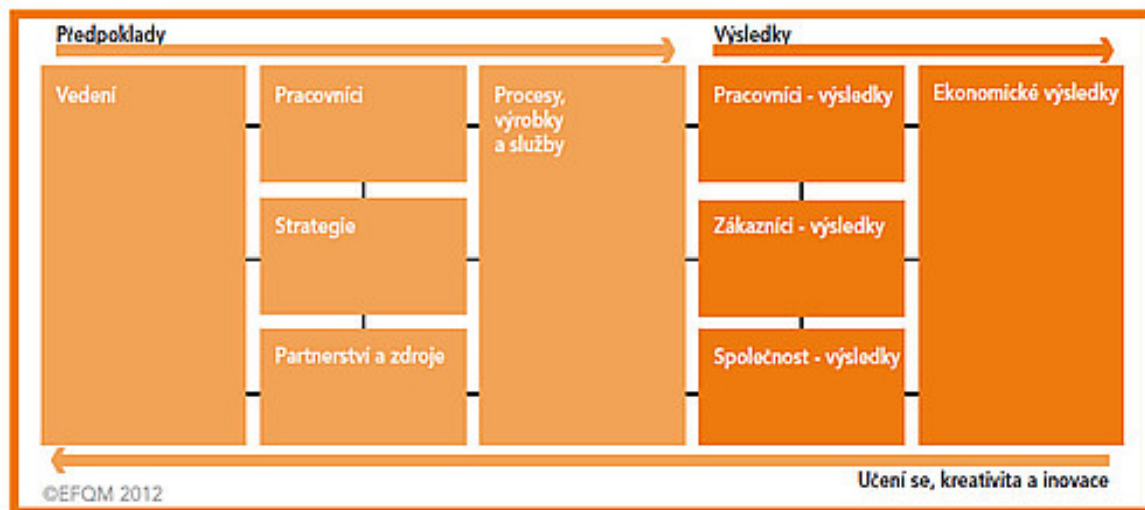
### **Model excellence EFQM**

Model excellence EFQM patří mezi jeden z nejvíce využívaných a nejpropracovanějších přístupů k měření a řízení výkonnosti podniku. Tento model vychází z principu trvalého zlepšování výkonnosti podniku uplatňovaného prostřednictvím pravidelné sebereflexe a následné realizace činností ke zlepšení. To vede ke zohlednění potřeb nejen organizace, ale všech zainteresovaných stran, mezi které patří zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé apod. (What is the EFQM Excellence Model?, 2010).

Model EFQM umožňuje organizacím (Model excellence EFQM, 2013):

- Zhodnotit, v jaké fázi se podnik nachází z hlediska excellence procesů a definovat klíčové silné stránky,
- Připravit společný způsob uvažování o organizaci a společný komunikační tok jak uvnitř organizace, tak mimo ni,
- Sjednotit existující a plánované iniciativy,
- Připravit základní strukturu pro systém řízení organizace.

Celý model je znázorněn na obrázku níže:



Obrázek 4 Systém excelence ETQM, zdroj: (Model excelence EFQM, 2019)

Model EFQM je obecný rámec založený na 9 kritériích, pět z nich patří mezi předpoklady, čtyři mezi výsledky. Předpoklady pokrývají to, co a jak organizace dělá; výsledky vycházejí z předpokladů, a ty jsou zlepšovány pomocí zpětné vazby z výsledků.

Kritéria jsou tedy následující (Model excelence EFQM, 2013):

1. Vedení – vhodné vedení vstupuje jako modelový vzor hodnot a etiky organizace. Lídři rozvíjejí poslání a vizi, definují a přezkoumávají systém řízení organizace, angažují se vůči zainteresovaným stranám a zajišťují, aby byla organizace flexibilní.
2. Strategie – správná strategie v sobě zahrnuje poslání společnosti, které odpovídá představám zainteresovaných stran. Tato strategie je pravidelně aktualizována, sdělována a monitorována.
3. Pracovníci – excelentní organizace si cení svých pracovníků a vytváří kulturu, která umožňuje vzájemné prospěšné plnění cílů organizace a osobních cílů zaměstnanců. Pracovníci mají k dispozici vhodné komunikační nástroje, jsou odměňováni a uznáváni.
4. Partnerství a zdroje – měly by vhodně podporovat efektivní fungování procesů. Partneři a dodavatelé jsou řízeni s ohledem na trvale udržitelný rozvoj.
5. Procesy, výrobky a služby – v excelentní organizaci jsou procesy, výrobky a služby řízeny s cílem generovat zvyšující se hodnotu pro zákazníky a jiné zainteresované strany.

Výrobky jsou efektivně propagovány a uváděny na trh, procesy jsou řízeny s hlavním cílem – efektivitou.

6. Zákazníci – v praxi se organizace musí snažit docílit vynikajících hodnot z hlediska zákaznické spokojenosti. Standardně sem spadají měřítka vnímání organizace zákazníky a interní měřítka, která organizace používá pro monitorování a chápání svého vlivu na zákazníky.
7. Pracovníci – opět jsou zde vyhodnocovány dva typy měřítek – měřítka vnímání organizace pracovníky a interní měřítka výkonnosti.
8. Společnost – jedná se o celkové zhodnocení vnímání společnosti z řady ostatních zdrojů, např. novinové články, internet apod.
9. Ekonomické výsledky – zahrnují ekonomické výstupy (finanční a nefinanční), které prokazují úspěch organizace.

V praxi podnik každému z 9 hlavních kritérií přiřadí určitou absolutní a relativní hodnotu, jejichž součet je 100 %, což představuje dosažení optimálního stavu – excelentní organizace.

## 3.2 Řízení lidských zdrojů

V rámci předchozí kapitoly byly obecně popsány systémy řízení výkonnosti. Tato kapitola je konkrétně zaměřená na řízení lidských zdrojů, které je nedílnou součástí řízení výkonnosti z předchozí kapitoly.

*„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Armstrong, 2007, str. 27)*

Pokud podnik aktivně řídí lidské zdroje, dokáže získat konkurenční výhodu. Ta je dána tím, že podnik má schopné pracovní síly. Tyto zaměstnance má strategicky rozmístěné, při rozmístování používá integrovanou soustavu personálních, strukturálních a kulturních postupů. Jedná se o komplexně jiný přístup v oblasti zaměstnávání lidí (Armstrong, 1999, str. 140).

Bělohlávek (2001, str. 360) popisuje řízení lidských zdrojů jako dosažení cílů organizace pomocí lidského zdroje. Podniky mají často nastavené veškeré své cíle promyšleně, na základě zpracovaných strategií. Ačkoliv je vše nastaveno tak, jak má být, nemusí být dosaženo cíle. Do každé strategie vstupuje lidský faktor, na který nikdy nebyl brán velký důraz.

Jenomže právě lidský faktor je ten, který může vytvořit bariéry při realizaci cílů. Lidský faktor je třeba řešit jako první. K danému cíli firmy je třeba mít správně kvalifikované, motivované zaměstnance, kteří jsou schopni cíle plnit. Získání či vyučení takto kvalitních zaměstnanců trvá dlouhé měsíce, proto je třeba věnovat lidskému faktoru velkou pozornost ihned od začátku podnikání.

### 3.2.1 Úkoly a cíle v oblasti řízení lidských zdrojů

Aby byla organizace co nejvýkonnější, je potřeba neustále zlepšovat materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Ačkoliv se to na první pohled nemusí zdát, všechny tyto zdroje spadají do řízení lidských zdrojů. Vysvětlení je jednoduché, řízení lidských zdrojů pracuje na neustálém rozvoji pracovních sil, a právě zaměstnanci jsou ti, kteří následně rozhodují o využití informačních, materiálních i finančních zdrojů v organizaci (Koubek, 2007, str. 16).

Bělohávek (2006, str. 360) mezi důležité aktivity v oblasti řízení lidských zdrojů řadí optimalizování pracovních míst a upravení náplně práce jednotlivých pozic. Poté si organizace analyzuje počet pracovních sil, které potřebuje, nebo které má navíc. Poté, co organizace má v tomto směru vše zanalyzováno, následuje analyzování lidských zdrojů, v rámci této analýzy řeší počet pracovních sil jejich věk a dosažené vzdělání. Na základě těchto analýz pak organizace vybírají nové pracovníky. V oblasti řízení lidských zdrojů se organizace zabývá osobním rozvojem, dalším vzděláváním pracovníků a pravidelným pracovním hodnocením. Důležitou aktivitou je také vedení a motivace pracovníků.

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů Koubek (2007, str. 16) zahrnuje:

- Vyvážené využití pracovních sil v organizaci – správná kvalifikace zaměstnanců, pracovní doba založena na časové náročnosti úkolů.
- Zařazení zaměstnance na správné místo a zajištění neustálého přizpůsobování novým požadavkům – tento trend se poslední dobou otáčí a hlavním cílem se stává nalezení správného pracovního úkolu zaměstnanci tak, aby byl maximálně využity jeho zkušenosti.
- Uskupování pracovních týmů, ve kterých panují zdravé mezilidské vztahy.
- Vytváření příznivých pracovních podmínek – možnost sociálního rozvoje zaměstnanců, ztotožnění zaměstnance se zájmy organizace, vnitřní uspokojení zaměstnance apod.

- Klást důraz na veškeré zákony v oblasti práce, dodržovat lidská práva a vytvořit o firmě všeobecné povědomí dobrého zaměstnavatele.

Armstrong (2011, str. 30) jako hlavní cíl řízení lidských zdrojů vidí úspěšné plnění cílů organizace. Organizace může cíle plnit pomocí správného zapojení svých zaměstnanců. Je třeba, aby řízení lidských zdrojů plnilo cíle v následujících oblastech:

- efektivnost organizace,
- řízení lidského kapitálu,
- řízení znalostí,
- řízení odměňování,
- zaměstnanecké vztahy,
- uspokojování rozdílných potřeb,
- překlenutí propasti mezi rétorikou a realitou.

### 3.2.2 Řízení lidských zdrojů versus personální politika

Jedná se o pozornost zaměřenou na lidský faktor ve firmě. Mnoho lidí pojem řízení lidských zdrojů označuje pouze jako přejmenování fungujícího personálního řízení. Lidé jsou součástí strategického plánování podniku a jsou zdrojem pro plnění úkolů vrcholového managementu. Právě v rámci personálního řízení se řeší hlavně lidský faktor vykonávající práci. Naopak v řízení lidských zdrojů se zabývá i vedoucími pracovníky, kteří musí být uvědoměli, jinak by firmy nemohly dosahovat úrovně výsledků, kterých chtějí (Armstrong, 1999, str. 148).

Aby firma mohla dosahovat svých cílů, je třeba, aby měla lidské zdroje, které jí svou kvalitou cíle pomohou splnit. Vzniká tedy myšlenka zařadit lidské zdroje do personálního útvaru. To však není správný pohled. Lidské zdroje se prolínají všemi úrovněmi ve firmě, na rozdíl od jiných aktivit ve firmě. Tudíž každý vedoucí pracovník se setkává s řízením lidských zdrojů v rámci svých úkolů ve firmě. Není tedy možné „předat“ lidské zdroje do personálního útvaru. V praxi se ukazuje, že úspěšnější firmy jsou právě ty, které se dokážou odlišit strukturou firmy a maximálně využívají lidských zdrojů napříč firmou ke zvyšování výkonnosti a pozitivních vztahů (Veber, 2009, str.156).

V rámci těchto dvou politik existuje řada shodných i rozdílných rysů. Mezi rysy, které propojují obě oblasti, patří například uvědomělost neustále přizpůsobovat zaměstnance požadavkům podniku. Stejně tak si jsou obě oblasti vědomy, že za řízení lidí jsou odpovědní manažeři, a personální útvar jim poskytuje pomocné služby a rady k výkonu povinnosti. Vždy je respektován jednotlivec, stejně jako cíle organizace a v rámci obou oblastí jde o propojení potřeb jedince a organizace k maximální spokojenosti a dosažení cílů. Obě oblasti se zabývají procesem komunikace a zapojování zaměstnanců, včetně rozvoje a vzdělávání zaměstnanců i manažerů a způsobu řízení lidí. Všechny tyto body jsou provozovány v rámci podnikové strategie (Armstrong, 1999, str. 149-150).

Koubek (2007, str. 15) v novém řízení lidských zdrojů poukazuje na 3 nejdůležitější rozdíly oproti personálnímu řízení:

- Ke všem personálním činnostem je přistupováno strategicky – veškeré rozhodnutí se zvažují z dlouhodobých dopadů na personální řízení, zaměřují se na perspektivu.
- Fungování pracovní síly je orientováno dle vnějších faktorů formování – řeší se vnější trh práce, populační vývoj, způsob osídlení, legislativa, životní prostředí, životní rozvoj apod.
- Personální práce je každodenní úkol všech vedoucích pracovníků – ne pouze práce odborných specialistů.

Rozdílů je mnohem více, mezi další rozdíly patří například propojení personální práce, které je úzce spjata se strategií firmy. Manažerská role v oblasti řízení se stává patěří řízení organizace a vedení personálního útvaru často stojí i v celkovém vedení organizace. Dále se v řízení lidských zdrojů objevují důležité cíle – atraktivní podnik jako zaměstnavatel a motivace pracovníků. Proto je v řízení lidských vztahů kladen veliký důraz na rozvoj zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců, vzájemná sounáležitost, kvalita pracovního života, vytváření dobré pověsti podniku, tvoření příjemné podnikové kultury apod. (Koubek, 2007, str. 15-16)

### 3.3 Motivace a motiv

Teorie motivace nám poskytuje vysvětlení, proč se lidé chovají určitým způsobem, proč vyvíjí své úsilí v určitém směru. Tyto výstupy definuje na základě zkoumání procesu motivování a procesu utváření motivací. Organizace si síly motivace jsou vědomy a pomocí správných stimulů motivují své zaměstnance, aby dosáhly výsledků, které organizace

očekává (Armstrong, 2007, str. 219). Zaměstnanec, který je v práci spokojen a považuje ji pro sebe za důležitou, je motivován ke svým nejlepším výkonům. Pokud práce zaměstnance uspokojuje, je pro něj sama motivátorem (Koubek, 2007, str. 59).

V jiné publikaci Armstrong (1999, str.294) definuje motivaci takto: „*K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny.*“

Veber (2009) popisuje proces motivace jako: „*psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli*“. Tyto aktivity jsou spojeny s vnitřními podněty člověka, mezi které patří různé zájmy, představy a nejdůležitějším podnětem je neuspokojená potřeba člověka. Ta vyvolává psychické napětí, což v člověku způsobuje impuls k jeho chování.

Motivace je stavěna na dvou základních představách (Říčan, 2010, str. 96-97):

1. Model nedostatku – Jedná se o pocit prázdnoty. Člověk by prázdnotu mohl přirovnat k vakuu, které je potřeba naplnit. Nejtypičtějším příkladem je pocit hladu nebo žízně, když člověk uspokojí potřebu zaplněním. To souvisí i s vysvětlením dalších motivů, jako žížeň po vzdělání či lačnost po penězích.
2. Model vybití – jedná se o opačnou představu, uspokojení člověka přichází ve chvíli, kdy ze sebe něco vydá. Mezi příklady můžeme uvést kojící ženu v době laktace. Častěji se setkáváme s potřebou vybití vzteku, odreagování, nebo v případě dítěte vydovádění na hřišti.

Nakonečný (2006, str. 61) poukazuje na jednání člověka, které není vyznačováno pouze jako způsob, ale také zahrnuje intenzitu, cíl a zaměření. Právě na otázky, proč lidé jednají tak či jinak, odpovídá teorie motivace. Motivací je označován proces, který pomocí jednotlivých motivů uspokojuje potřeby člověka. Motivem pro člověka nejsou vnější objekty, ale vnitřní stav uspokojení. Lidé hledají různé druhy uspokojení, aby redukovali své potřeby.

Stejně jako Nakonečný (2006, str. 62) i Říčan (2010, str. 98) vysvětluje pojem motivace jako souhrnné označení pro motivy. Proto se zabývá vysvětlením slova motiv. Pojem motiv byl převzat z latiny, kde se používá slovo motus, které znamená pohyb. Motiv tedy uvádí tělo do pohybu, tím lze myslet fyzický pohyb člověka, nebo psychický pohyb (myšlenky, představy, přání). Jinými slovy motiv je jakýkoliv proces, který vede k aktivitě těla (Říčan, 2010, str. 96). V dnešní době má slovo motiv mnoho významů. Obecně se pod slovem motiv vysvětluje podnět pohnutka, důvodu, popud, v architektuře vyznačuje ozdobný prvek,

v literatuře vyznačuje základní námětový prvek díla a v hudbě je to výraz pro konkrétní skladbu (Dvořáková, 2007, str. 151).

Právě strukturu jednotlivých motivů jednání a chování zaměstnance musí organizace dobře znát, aby mohla zaměstnance správně usměrňovat a podněcovat k jejich výkonům. Motivů u zaměstnanců je mnoho, ale mezi nejobvyklejší motivy zaměstnanců patří pracovní podmínky, pracovní náplň a pracovní vztahy (Šikýř, 2014, str. 132).

Takže pokud organizace řeší motivaci v podniku, vede to k jejich výhodě. Motivace v organizaci je důležitá pro získání výhody před konkurencí, jelikož motivovaný zaměstnanec vykazuje lepší výsledky. Zaměstnanci musí být do práce motivováni, aby se rádi učili nové postupy při zavádění technologií, a to vše ve stále se zrychlujícím vývoji podnikání a jeho globalizace (Hospodářová, 2008, str. 97).

### 3.4 Proces motivace

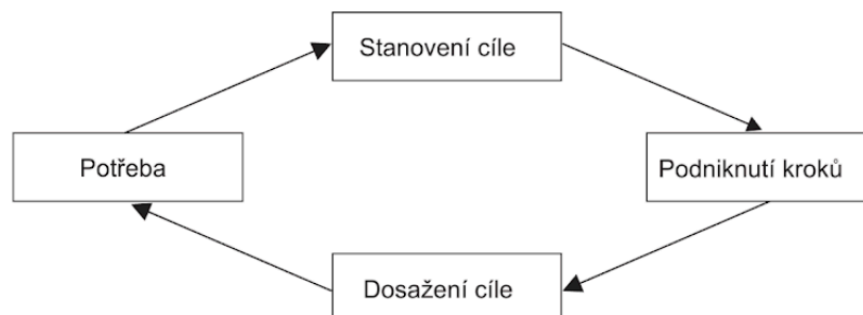
Motivace je faktor, který určuje lidem, jak se budou chovat. V motivaci lze vymezit 3 základní roviny (Armstrong, 2007, str. 219).

V těchto rovinách motivace působí současně (Bedrnová, 1998, str. 221-222):

1. Dimenze směru – v této rovině člověk používá obraty typu: „chci to“, „rád bych to“, nebo naopak „nezajímá mě to“, nechci se tím zabývat“. Tato dimenze motivaci člověka zaměřuje určitým směrem, a naopak ho odvrací od nežádoucích směrů.
2. Dimenze intenzity – tuto rovinu lze vyjádřit slovy: „chci“, „velmi chci“ a „docela chci“. V každém směru motivace je důležitá i intenzita. Ta vyjadřuje, jak moc chce jedinec dosáhnout cíle a podle toho vynakládá energii.
3. Dimenze stálosti – ukazuje chování člověka při plnění motivace. Během procesu jedinec prochází několika překážkami a je na jeho schopnostech, jak tyto překážky překonat. Jedinec, který se neodchyluje od svého cíle a zdolává jednu překážku za druhou, vyznačuje vysokou perzistenci.



Motivace je cílené chování, lidé dosahují určitých cílů k uspokojení potřeby. Právě to, jak moc chtějí potřebu uspokojit, vyjadřuje síla jejich motivace (Armstrong, 2007, str. 219-220).



Obrázek 5 Proces motivace, zdroj: (Armstrong, 2007, str. 220)

Obecně lze říci, že lidé s konkrétně vytyčenými cíli ví přesně, jaké kroky mají vykonávat a častěji dosáhnou cíle. Obrázek výše popisuje proces motivace. Člověk zjistí, že má neuspokojené potřeby, takže si stanoví své cíle, pomocí kterých bude chtít uspokojit potřebu. Tyto vytyčené cíle jsou provedeny a žádoucím je, aby byla potřeba uspokojena. Pokud potřeba není uspokojena, je pravděpodobné, že další kroky k uspokojení potřeby již nebudou totožné (Armstrong, 2007, str. 220).

### 3.5 Teorie motivace

Veškeré teorie motivace zkoumají proces, který utváří motivaci. Na základě toho dokáží následně detailně rozebrat a vysvětlit dané chování jedince. Teorií motivace existuje mnoho, bohužel také mnoho z nich se zakládá na zjednodušené představě motivace. Ve skutečnosti je proces motivace velmi složitý. Aby teorie motivace fungovala, je třeba ji řádně sestavit. Musí se opírat o řádné pochopení a poznání (Armstrong, 2007, str. 293).

Mezi nejvlivnější teorie současné doby patří teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces (Armstrong, 2007, str. 221). V této kapitole budou tyto teorie vysvětleny a k nim budou uvedeny příklady nejznámějších konkrétních motivačních teorií.

### 3.5.1 Teorie instrumentality

Tato teorie vznikla v 2. polovině 19. století a je založena na názoru, že lidé konají žádoucím způsobem, pokud funguje politika biče a cukru (trestu a odměny). Zaměstnanci jsou motivováni do práce, pokud za svůj správný výkon dostávají odměny a za nesprávný výkon jsou trestáni. Z toho vyplývá, že odměny jsou provázané s jeho výkonem (Armstrong, 2007, str. 223). Vše spočívá v přesvědčení, že pracovníkům je potřeba poskytnout přesné pokyny a při konání práce požadovat kázeň, každý zaměstnanec pracuje dle výkonových norem a je motivován úkolovou mzdou. Hlavním problémem je, že lidská povaha má přirozenou nechuť pracovat, proto jsou kontrolováni a nuceni k výkonu pod pohrůžkou trestu. Finanční stimul je jediný, který na lidi platí (Koubek, 2007, str. 113). Tato teorie může fungovat dodnes, a ačkoliv je zaměřená na kontrolu práce a neřeší další lidské potřeby, může být v určitých případech v podniku úspěšná (Armstrong, 2007, str. 223).

### 3.5.2 Teorie sociálního člověka

Tato teorie vznikla jako protiklad teorie instrumentality v polovině 20. let 20. století. Ke vzniku této teorie přispívala i skutečnost, že byly objeveny další faktory motivace, které mohly doplnit stávající faktory. Hlavní myšlenkou teorie je, že člověk je nejvíce motivován sociálními a psychologickými faktory a až následně pracovními faktory. Sociální faktory jsou mnohem silnější než příkazy nadřízených, a proto příkazy nejsou motivací pro pracovníka (Koubek, 2007, str. 113).

### 3.5.3 Teorie zaměřená na obsah

Taktéž nazývaná jako teorie potřeb. Tato teorie je založená na myšlence, že motivace vytváří potřeby. Pokud má jedinec neuspokojenou potřebu, cítí uje se v nerovnováze a jeho cílem je najít takový způsob, jakým potřebu uspokojí. Každá potřeba může být pro jedince jinak důležitá, a proto ke každé potřebě může jedinec vynakládat jiné úsilí. K uspokojení potřeb neexistuje žádný vzorec. Každá potřeba lze uspokojit mnoha různými způsoby a doba, po kterou vydrží uspokojení, bude také různá (Armstrong, 2007, str. 223). Právě vedoucí pracovníci musí znát vlivy potřeb na chování svých zaměstnanců a musí umět odhadovat jejich zájmy, sklony a potřeby (Koubek, 2007, str. 113).

Kociánová (2010, str. 27) mezi nejznámější teorie potřeby řadí:

- hierarchii lidských potřeb (Abraham Maslow, 1954),

- teorii ERG (Clayton Alderfer, 1972),
- teorii manažerských potřeb (David McClelland, 1961),
- dvoufaktorovou teorii (Frederick Herzberg, 1957).

### Hierarchie lidských potřeb

Abraham Maslow se stal prvním psychologem, který dokázal do složitého systému lidských potřeb vnést nějaký řád. Jeho teorie patřila mezi nejpůvodnější už v 50. a 60. letech (Bělohlávek, 2006, str. 136). Maslow dlouhé roky sledoval, čemu lidé věnují svou energii, a v jakém pořadí. Na základě výzkumů, které osvětlily, jak lidé využívají svou volnou energii, sestavil Maslow svůj hierarchický model potřeb. Tento model je velmi jednoduchý a lze ho použít i laicky v praxi, jelikož nepřináší žádné skryté nebezpečí (Plamínek, 2010, str. 73).



Obrázek 6 Hierarchie potřeb, zdroj: (Vysekalová, 2012, str. 123)

Jak je zřejmé z obrázku, Maslow rozdělil potřeby do pěti kategorií. První patro tvoří fyziologické potřeby, které jsou označovány jako základní. Důvodem je, že jsou nezbytné pro přežití. Jedná se o potřebu potravy, vzduchu, vody, klimatických podmínek a dalších věcí k přežití (Bělohlávek, 2006, str. 136). Turiecková mezi tyto potřeby v rámci pracovního života řadí i mzdu, organizační a pracovní podmínky, které produkují další potřeby (2004 str. 60). Druhým stupněm pyramidy je potřeba jistoty a bezpečí, která zajišťuje přežití do budoucna a neexistenci nebezpečí (Bělohlávek, 2006 str. 136). V pracovním procesu se jedná o ochranu zdraví v práci a jistotu pracovního místa (Turiecková, 2004, str. 60). Potřeba sounáležitosti znamená, že jedinec se chce začlenit do skupiny nebo jakéhokoliv celku, ve kterém bude mít dobré vztahy s ostatními jedinci. V dalším stupni pyramidy je potřeba uznání a ocenění, kdy jedinec požaduje uznání a respekt od ostatních jedinců a celkový pocit

sebeocení (Bělohávek, 2006, str. 136). Pokud je jedinec uspokojený ze své práce či pracovního postavení, dokáže odvádět pozitivní výkony, které mají vliv na pozitivní pracovní výkon a odměňování (Turiecková, 2004, str. 60). Vrcholem pyramidy je potřeba sebeaktualizace, kdy jedinec realizuje svůj talent a své schopnosti, stává se více sám sebou a nechává proniknout svůj potenciál (Bělohávek, 2006, str. 136). V pracovním životě se jedná o potřebu rozvoje, vzdělání k dosažení znalostem pro určitou pracovní pozici a tím vyšší postavení zaměstnance. Pokud se zaměstnanec dostane do významné pracovně vysoce postavené společnosti, dosáhne maxima (Turiecková, 2004, str. 60).

Z této teorie můžeme vyčíst jistou posloupnost v čase. Každý jedinec řeší své potřeby od prvního stupně směrem vzhůru a pokud není uspokojena nižší potřeba, rozhodně se nezačne uspokojovat potřeba vyšší. Tato teorie neplatí pro veškeré jedince stejně. Jsou jedinci, kteří i když mají uspokojené nižší potřeby, nereagují na stimulační, které jim připomínají i potřeby postavené výše. Tím se myslí, že pokud člověk například vyrostl v rodině, kde hlavním cílem bylo sehnat dostatečné množství potravy, nevytváří se u něj vyšší potřeba jako nákup potravin určitých značek. Naopak někteří lidé dokáží uspokojovat své vyšší potřeby – např. seberealizaci, aniž by měli dostatečně uspokojeny základní potřeby (Vysekalová, 2012, str. 123).

### **Teorie ERG**

Tuto teorii formuloval psycholog Clayton Alderfer a zakládá jí na třech kategoriích potřeb. Jedná se o potřeby existenční, vztahové a růstové. Teorie je rozšířením Maslowovy teorie. ERG se týká subjektivních přání a stavů uspokojení. Spokojenost je výsledkem vztahu mezi lidmi a prostředím, ve kterém bylo něco naplněno. Přání člověka jsou ještě subjektivnější a týkají se vnitřního rozpoložení člověka (Armstrong, 1999, str. 300).

- **Existenční** – potřeby, které pokud jsou naplněny, udrží základní rovnováhu člověka. Patří sem hlad, žízeň a v pracovním procesu pracovní podmínky, mzda a další,
- **vztahové** – jedinec není soběstačný a vyhledává kontrakt s lidmi kolem sebe. Uspokojení přichází po procesu vzájemnosti a sdílení. Znamená to, že je jedinec pochopen, akceptován a má vliv v okolí,
- **růstové** – jedinec v průběhu času má touhu růst, odlišovat se od ostatních a tím překračovat hranice. Tyto potřeby ženu jedince k vyvíjení tvůrčího a produktivního úsilí. Naplnění přichází, pokud jedinec naplnil své představy a dosáhl, čeho chtěl (Armstrong, 1999, str. 300-301).

Zatímco Maslow tvrdil, že po uspokojení potřeby se její význam ztrácí, Alderfer říkal, že pokud se uspokojí potřeby existenční či vztahové, význam pouze klesne a u uspokojení růstových potřeb význam dokonce narůstá. Uspokojená potřeba se stává abstraktní, naopak pokud potřeby nejsou uspokojeny vede to k opačnému pohybu. Alderfer tento jev označuje jako frustrační regrese, která nabývá podoby frustračního cyklu růstu či frustračního cyklu vztahového (Bělohlávek, 2006, str. 138).

### **Teorie manažerský potřeby**

Jak z názvu vyplývá, teorie se zakládá na manažerských potřebách. Moc a úspěch je motivační faktor nejen pro manažery. McClelland v této teorii vytyčil 3 nejdůležitější potřeby, jako jsou potřeba výkonu, potřeba spojenectví (sounáležitosti) a potřeba moci (Kociánová, 2012, str. 28):

- potřeba výkonu – jedná se o potřebu dosáhnout v souboji s ostatními úspěchu a získat pomocí lepšího výsledku měření osobní normu dokonalosti,
- potřeba spojenectví – jedná se o potřebu, kdy jedinec vyžaduje přátelské, soucitné a vřelé vtahy s ostatními jedinci,
- potřeba moci – jedinec má potřebu ovlivňovat a kontrolovat ostatní jedince (Armstrong, 1999, str. 301).

Na různých úrovních manažerského řízení mají tyto potřeby různou úroveň a pokaždé může dominovat jiná. Například na nižších a středních manažerských stupních bude důležitá potřeba výkonu a na vyšších manažerských pozicích se jako nejdůležitější jeví potřeba moci (Kociánová, 2012, str. 28).

### **Dvoufaktorová teorie**

Frederick Herzberg (americký profesor psychologie) na základě svých výzkumů vymyslel tuto teorii, ve které modifikuje Maslowovu teorii potřeb. Profesor prováděl výzkumy, ze kterých zjistil, že faktory, které vedou k uspokojení práce jsou odlišné od faktorů, které práci neuspokojují. Faktory rozdělil na motivující a udržující (Veber, 2009, str. 115):

Motivující faktory	Udržovací faktory
- dosažení cíle	- podniková politika a správa
- úspěch	- vztahy s nadřízenými, kolegy, podřízenými
- povýšení	- plat
- sama práce (míra zajímavosti, rozmanitosti, tvůrčí charakter)	- jistota práce
- možnost osobního růstu	- životní styl
- odpovědnost	- pracovní podmínky
	- postavení

Tabulka 1 Motivující a udržovací faktory, zdroj: (Veber, 2009, str. 115)

Keller (2007, str. 223) ve své knize pojmenovává faktory způsobující nespokojenost jako dissatisfactory a faktory uspokojující jako satisfactory. Dále říká, že pokud jedinec nepociťuje dissatisfactory, nejedná se ještě o uspokojení. K uspokojení musí být vždy přítomny i satisfactory.

- Dissatisfactory (hygienické faktory) – patří sem mzda, řízení a politika organizace, interpersonální vztahy, personální řízení, pracovní podmínky, jistota místa a jiné. Pokud tyto faktory ve společnosti chybí, vede to k nespokojenosti zaměstnanců. Pokud se tyto faktory ve společnosti nacházejí, u zaměstnanců není vyvolávána nespokojenost, ovšem neznamená to, že by byli motivováni. Do jisté míry se přítomnost dissatisfactorů dá vykompenzovat působením satisfactorů (Dvořáková, 2007, str. 228-229).
- Satisfactory (motivátory) – jedná se o motivátory, jako jsou výkon, uznání, odpovědnost, obsah práce, vzestup a možnosti rozvoje. Pokud jsou tyto motivátory v organizaci vhodně uchopeny, působí pozitivně na pracovní výkon a aktivity zaměstnance. Aby byly motivátory nejlepší složkou motivace pracovníka, je třeba mít správně uspořádané vlastnosti a osobní potřeby pracovníka, na které lze dále motivačně působit.

Jelikož motivátory působí na výkon zaměstnance, lze říci, že jsou odpovědné za výkon pracovníka (Dvořáková, 2007, str.229).

Kociánová (2010, str. 30) dále rozlišuje motivátory a frustrátory do více skupin. Motivátor může být s pozitivním účinkem (spokojenost, úspěšný výkon) nebo s negativním účinkem (nespokojenost, neúspěšný výkon). Frustrátory mohou mít pozitivní účinek (faktory, které neovlivňují spokojenost – mzda, jistota pracovního místa), nebo negativní účinek (nejistota pracovního místa, špatné podmínky).

Pomocí této metody je odlišeno vymezení faktorů spokojenosti v práci a spokojenosti s prací. Zároveň se tato metoda nenachází bez kritiků. Není pochyb o existenci jednotlivých faktorů, ovšem cílem kritiky je to, že Herzberg nebere v povahu osobnostní proměnné (pracovní růst není motivátor, když člověk nechce). Další kritikou je fakt, že výzkum se prováděl na malém počtu respondentů a neexistují důkazy ke zlepšení produktivity (Kociánová, 2010, str. 30).

### 3.5.4 Teorie zaměřená na proces

Nazývané také jako kognitivní teorie, které se zabývají lidským vnímáním pracovního prostředí, způsoby interpretace a chápání. Pro manažery jsou jednoznačně užitečnější než teorie potřeb. Tyto teorie poskytnou realistické vodítko pro metody motivování lidí. Klade se zde důraz jak na psychologické procesy, tak na základní procesy (Armstrong, 2007, str. 224).

Kociánová (2010, str. 27) mezi nejznámější teorie zaměřené na proces řadí:

- proces očekávání – expektační teorie (Victor Vroom, 1964),
- proces dosahování cílů – teorie cíle (Latham, Locke, 1979),
- proces pocitu spravedlnosti – teorie spravedlnosti (John Stacey Adams, 1965).

#### Expektační teorie

Jak již bylo zmíněno, tvůrcem teorie je Victor Vroom. Pokud vykládáme pracovní jednání, respektive řešíme motivy, které k tomu vedou, je nejlepší uplatnit tuto kognitivní teorii. Veškeré motivy mají společné východisko, které říká, že lidé uvažují, hodnotí, učí se a vytváří představy o budoucnosti ze situací, se kterými se setkávají. V teorii expektace se setkáváme se dvěma základními pojmy: expektace a valence (Bedrnová, 1998, str. 252).

Tato teorie obsahuje 3 podstatné faktory: významnost (valence) dosažených úkolů, očekávání (expektace), což znamená, že snaha o něco bude mít očekávaný výsledek a prostředky (instrumentality), pomocí kterých jedinec dosáhne cíle. Na rozdíl od Maslowa vysvětluje rozdíl mezi chováním jedince a motivací. Zároveň používá mnoho neslučitelných proměnných (Dědina, 2007, str. 68-69).

Bělohlávek (2006, str. 142-143) mezi základní pojmy teorie řadí: výkon (výsledek, který přineslo úsilí), expektaci (očekávání – představa o výsledku úsilí), odměnu (ta následuje po výkonu – finanční, pochvala a jiné), instrumentalitu (vztah mezi výsledkem a odměnou), valenci (výše významu odměny pro jedince) a úsilí (závisí na expektaci, instrumentalitě a valenci).

Teorii můžeme definovat jednoduchým vzorcem:  $M = f(V \times E)$ , kde V je valence a E je expektace. Pokud člověk volí mezi více možnostmi, jeho chování ovlivňuje skutečnost, jak jsou jeho výsledky reálné. Pokud mezi výkonem a výsledkem je použitelný vztah a výsledkem je uspokojení potřeb, jedinec volí tuto možnost. Motivace jedince je úměrná významu a dosažení cíle. Pokud má daný cíl pro jedince hodnotu a šanci dosáhnout výsledku, je mnohem více motivační, než pokud šanci nemá (Kociánová, 2010, str. 31-32).

### **Teorie cílů**

Tvůrci teorie Latham a Locke v této teorii tvrdí, že jedinec je více motivován a má vyšší výkon, pokud mu je stanoven specifický cíl (přijatelný) a na jeho výkon existuje zpětná vazba. Cíl informuje jedince o jeho úrovni výkonu, které má dosáhnout a zároveň přítomná zpětná vazba mu poskytne informaci, jakým způsobem pracoval. Při stanovování cílů je potřeba účast pracovníka, ten si je vědom spolupráce při tvoření cílů a lépe je pak přijímá, zároveň je tím zajištěn jeho souhlas (Kociánová, 2010, str. 32).

Stanovování cílů je dnes v organizacích denní činností. Pokud má být cíl motivační pro zaměstnance, musí splňovat dvě základní podmínky. První podmínkou je jasně specifikovaný cíl a druhou podmínkou je přiměřená náročnost úkolu. Další podmínky, které musí splňovat, jsou zpětná vazba na výkon a možnost autonomního plnění cíle. Cíle ve firmách jsou stanovovány oblíbenou poučkou SMART (specifický – měřitelný – akceptovatelný – realistický – termínovaný) (Turiecková, 2004, str. 66-67).



## Teorie spravedlnosti

Tato teorie se zaměřuje na to, jak je zaměstnanec motivovaný při rozdělování úkolů. Každý jedinec si je při rozdělování úkolů vědom spravedlnosti jednotlivých úkolů a následné spravedlivé rozdělení odměny. Pokud si je jist, že bude vše spravedlivě rozděleno, je do výkonu motivován. Zaměstnanci neustále monitorují práci svou a svých kolegů, a pokud si všimnou nesrovnalostí, upravují své chování tak, aby byli spokojeni. Pokud jsou podhodnocováni, snižují svůj pracovní výkon nebo naopak cítí psychologickou výhodu a zvyšují svůj výkon. Na základě toho žádají o vyšší odměnu, v případě neuspokojení odchází. Pokud jsou nadhodnoceni, často zvyšují svůj výkon nebo výjimečně snižují výstupy. Práce manažera spočívá v dosažení spravedlnosti mezi všemi zaměstnanci (Duchon, Šafránková, 2008, str. 273)

Kociánová (2010, str. 33) vysvětluje 2 formy spravedlnosti:

- Distributivní spravedlnosti – jedná se o to, jak lidé vnímají své odměňování na základě přínosů do organizace ve srovnání s ostatními,
- procedurální spravedlnost – jedná se o to, jak lidé vnímají rozdělování jednotlivých úkolů v organizaci, zda jsou úkoly rozdělovány spravedlivě. Patří sem i hodnocení pracovníků, povyšování nebo disciplinární tresty.

Armstrong (2007, str. 227) ještě dodává 5 faktorů, které také vedou k vnímání spravedlnosti. Mezi tyto faktory patří správné zvažování pracovních stanovisek, u všech pracovníků stejné uplatňování kritérií, nepřítomnost osobních předpojatostí k pracovníkům, důsledky rozhodnutí musí být doprovázeny včasnou zpětnou vazbou a jednotlivá učinění mají být přiměřeně vysvětlena zaměstnancům.

## 3.6 Pracovní motivace

V předchozí kapitole byly obecně definovány teorie motivace. Čtenář mohl v mnohých teoriích nalézt spojení motivace s prací, až nyní pracovní motivaci vysvětlím podrobněji.

Teorií pracovní motivace se zabýval jako první Frederick Winslow Taylor. V druhé polovině 19. století došel k závěru, že nelze po zaměstnancích chtít, aby vykonávali nadprůměrné výkony, pokud za ně nebudou odměněni nadprůměrným platem (Wagnerová, 2008, str. 14).

V dnešní době je práce dospělého člověka očekávána, takže se neřeší, proč jedinec pracuje, ale řeší se otázka, proč vykonává právě tuto činnost. Motivace k práci vyjadřuje určité lidské

chování, které je spjato s výkonem práce. S tím souvisí pracovní pozice jedince, jeho povinnosti a následné plnění těchto úkolů. Při zkoumání motivace jedince v pracovním procesu se hledí na přístup člověka k jeho práci, řeší se, jaké má pracovní uplatnění a konkrétní ochota k pracovním úkolům (Bedrnová, 1998, str. 242).

Turiecková (2004, str. 57) motivaci vysvětluje jako ochotu jedince pracovat a jeho přístup k jednotlivým úkolům. To se odvíjí od jeho vnitřních pohnutek neboli motivů. U pracovní motivace se řeší obecný postoj člověka k práci a postoj k určité práci vykonávané ve firmě, s tím souvisí správně zaměření jedince na druh práce. Pokud se zaměřujeme na pracovní motivaci, zkoumají se hlavně motivy, které jedince vedou k určité pracovní činnosti. Tyto motivy jsou rozdělovány na intristické (přímé) a extrinsické (nepřímé).

Intristické motivy dle Bedrnové (1998, str. 242):

- touha kontaktu s druhými lidmi,
- touha po činnosti obecné,
- touha něco vykonávat,
- uspokojení z moci (na vyšších pozicích),
- potřeba seberealizace a smyslu života.

Extrinsické motivy dle Bedrnové (1998, str. 243):

- potřeba peněz,
- potřeba jistoty,
- nutnost utvrzení vlastní důležitosti,
- potřeba sociálních kontaktů,
- potřeba partnerského vztahu a sounáležitosti.

Pokud si převedeme Maslowovu hierarchii potřeb na pracovní motivaci, bude vypadat následovně (Wagnerová, 2008, str. 14):

- na úrovni fyziologických potřeb se nachází mzda,
- na úroveň bezpečí je zařazena pracovní jistota, sociální, zdravotní a důchodové zabezpečení,

- sounáležitostí v pracovním procesu jsou myšleny vztahy v pracovních procesech,
- úcta zahrnuje tituly, povýšení, respekt,
- potřeba seberealizace zahrnuje osobní růst, rozvoj a využití pracovních schopností.

### 3.7 Motivace v podniku

Každý podnik, který má zájem o co nejvyšší výkon, se zabývá procesem, jak motivovat zaměstnance. Systém motivace v podniku může být pojmenován jako motivační program. V rámci programu si podniky nastaví taková opatření v oblasti řízení lidských zdrojů, aby co nejvíce pozitivně ovlivnily výkony, jednání a postoje jedinců v organizaci. Tento proces může být úspěšný, jen pokud tyto vnější podněty od organizace budou úzce spjaty s vnitřními potřebami zaměstnanců. Mezi faktory ovlivňující výkonnost můžeme řadit mzdu, vzdělání, kariérní růst, odměny, komunikace, hodnocení pracovníků, pracovní prostředí a vztahy se spolupracovníky (Dvořáková, 2007, str. 534).

Motivace v podniku musí procházet všemi úrovněmi řízení. Čím vyšší pozici v podniku zaměstnanec má, tím více ovlivňuje chod podniku a je třeba, aby byl více motivován. Pokud se motivace bude soustřeďovat pouze na něj, bude mít pod sebou mnoho nespokojených lidí, kteří mu v práci nepomohou, proto musí motivace probíhat plošně celým podnikem. Mezi příklady motivací v podniku patří: příspěvky na stravu, příspěvky na dovolenou, různé nabídky na sportovní, kulturní akce, vstupenky do divadel či kin, možnosti bezúročných půjček, nabídka školení v oboru a možnosti studia, volné jízdenky na dopravu, možnost penzijního či životního připojištění (Halík, 2008, str. 82).

### 3.8 Odměňování zaměstnanců

Na začátku by si firma měla nastolit 3 otázky (Koubek, 2007, str. 286):

- Čeho pomocí odměn chce dosáhnout?
- Jaký význam tyto odměny mají pro pracovníky?
- Jaké vnější faktory ovlivňují odměňování?

Odměňování zaměstnanců je důležitý faktor, který podporuje pracovní motivaci. Právě protože ovlivňuje pracovní motivaci, jedná se o velmi citlivou záležitost. Je totiž velmi obtížné vymyslet takový odměňovací systém, který bude efektivní, motivující a spravedlivý pro zaměstnance, a zároveň výhodný pro zaměstnavatele. Vytvářením se zabývají manažeři a specialisté na řízení lidských zdrojů. Pokud je vše sestaveno správně, dostane se organizace do situace, kdy má maximálně spokojené zaměstnance, a pomocí systému rozdělí zaměstnance na výkonné a nevýkonné. (Bláha, 2013, str. 108).

Šikýř (2014, str. 116) popisuje odměňování jako ocenění zaměstnance za jeho skutečný výkon, a zároveň stimulace zaměstnance k tomu, aby dosahoval požadovaného výkonu. Veškeré odměňování zaměstnanců musí být spravedlivé a efektivní. Pokud odměňování funguje, umožňuje to organizaci:

- stabilizovat současné zaměstnance a získat nové motivované zaměstnance,
- nastavit rozdíly ve mzdách a odměnách, které působí konkurenčně mezi zaměstnanci,
- financovat systém odměňování a efektivně řídit náklady firmy.

Koubek (2004, str. 150-172) taktéž říká, že odměňování zaměstnanců je důležité. Mnoho odborníků tvrdí, že systém odměňování pracovníků dle výkonu je hlavní a důležitý. Zahraniční studie ukazují, že pracovníci do organizace přispívají mnohem více, a tak se objevují i další systémy odměňování. Koubek rozděluje způsoby odměňování na základě výkonu, schopností, podle přínosu či za očekávané výsledky.

### 3.8.1 Odměny

Můžeme také nazývat jako stimulační prostředky. Odměnou může být pro zaměstnance prakticky cokoliv, co mu zaměstnavatel nabídne, pokud je to pro něj významné. Odměny vždy přichází až po dokončení daného úkolu, a to v co nejkratší době. Pracovníkovi musí být jasná vazba mezi vykonanou prací a odměnou. Než pracovník začne vykonávat daný úkol, musí si být vědom pravidel, které se vztahují k dosažení odměny. Veškeré odměny jsou přidělovány spravedlivě, jinak působí demotivačně pro ostatní. Mezi stimulační prostředky patří hmotná a nehmotná odměna. Při udělování odměn musí mít podnik přehled o tom, jaké odměny jsou motivační, pro jaké zaměstnance (Provazník, Komárková, 2004, str. 103).

Mezi odměny patří všechny typy odměn. Celkově se odměny dělí do dvou hlavních kategorií, kterými jsou transakční odměny a relační odměny (Armstrong, 2009, str. 42).

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

Obrázek 7 Kategorie odměn, zdroj: (Armstrong, 2009, str. 42)

### 3.8.2 Hmotné odměny

Často je považována za hlavní stimulační prostředek. Jedná se o zdroj existenčních prostředků, které jsou nezbytné pro život pracovníka. Nabývá podobu nejen finanční, ale i mnoha dalších podob, které stimulují pracovníka. (Bedrnová, Nový, 1998, str. 270).

#### Peněžní odměna

Mzda/plat je základním motivačním faktorem. Pokud je mzda nepříznivá, tak negativně ovlivňuje pracovní výkony. Pro mnoho lidí jsou peníze nejdůležitějším faktorem. Zatímco nedostatek peněz způsobuje silnou demotivaci, zvýšení mzdy má velmi krátkodobý účinek, zaměstnanec si brzy na vyšší peníze zvykne. Motivací pro něj je porovnávání své mzdy s ostatními spolupracovníky, kteří vynakládají stejné pracovní úsilí. Zaměstnanec své pracovní ohodnocení bere jako ocenění od nadřízených za svůj přínos podniku. Výše mzdy také určuje jeho prestiž v profesi. Peníze jsou nejmocnějším motivátorem, jelikož dokáží uspokojovat mnoho základních i pokročilých potřeb člověka. Pokud je finanční příjem pravidelný, jsou pravidelně uspokojovány i potřeby člověka (Wagnerová, 2008, str. 19-21).

Manažeři mají dojem, že peněžní odměna je skvělý motivátor a pro ně jednoduchá práce. Stačí jen peníze zaměstnanci vyplatit, zatímco u nepeněžních odměn musí vyvinout mnohem více úsilí. Peníze mnohdy nejsou takovým motivátorem, za jaký ho všichni mají. Lidé jsou motivováni si vydělat takové peníze, aby mohli uspokojit své potřeby. Pokud jsou uspokojeny, další finanční motivace není tak veliká. Zároveň mnoho lidí bere svou finanční odměnu jako nárok za úsilí, které vyprodukovali ku prospěchu firmy. Pokud jsou bonusy vypláceny pravidelně, stanou se pro zaměstnance příjmem, který očekává, a nejsou pro něj novým

motivátorem. Pokud nastane chvíle, kdy se pravidelný bonus nevyplácí, vede to k silné motivovanosti zaměstnance. Pokud zaměstnanec přijde o své bonusy, cítí se potrestán, a to ho demotivuje. Pro manažery to může znamenat smutnou zprávu, že vyplácením bonusů nemotivují zaměstnance. Na druhou stranu dobrou zprávou je, že zaměstnanci se dají mnohem efektivněji motivovat jinými způsoby, které nejsou tak finančně náročné (Urban, 2003, str. 95-96)

### **Ostatní zaměstnanecké benefity**

Zaměstnavatel může kromě finančních benefitů poskytovat i mnoho dalších benefitů, které mají motivační přínos. Mezi tyto benefity patří například výhody přímo spojené se zaměstnáním, jako jsou služební auto, sleva na stravu, ubytování, služební notebook, nebo mobilní telefon. Mezi další benefity, který zaměstnavatel může nabízet, jsou benefity sociální povahy. Mezi tento typ benefitů patří například dovolená, příspěvek na pojištění, nabídka rekreací, nebo nabídka kulturních akcí. (Koubek, 2007, str. 295)

Dvořáková (2007, str. 325-326) rozděluje způsob poskytování těchto benefitů na plošné nebo individualizované. Plošné se hojně využívaly dříve, v současné době se firmy snaží benefity individualizovat, jelikož mají dojem, že to v zaměstnancích zvyšuje jejich motivovanost, a pro firmu to snižuje náklady. Firmy nabízejí různorodé benefity, nejen vzhledem k velké diverzitě personálu, ale i k lepšímu prosazení talentu jednotlivých zaměstnanců. Druhým pohledem je snížení nákladů firmy, protože benefity jsou zaměstnancům přiznávány jen na základě splnění určitých podmínek. Mezi tyto benefity patří stejné položky, které zmiňuje Koubek (2007, str. 295, viz výše).

### **3.8.3 Nehmotné odměny**

Nehmotné odměny můžeme třídit z řady hledisek. V této kapitole ve stručnosti představím některá hlediska.

#### **Obsah práce**

Tento stimulující aspekt nepůsobí na všechny pracovníky stejně. Zaměstnanci, kteří jsou motivováni obsahem činnosti, se od sebe také liší. Základním rozdílem jsou konkrétní aspekty, které na každého působí jinak. Mezi aspekty můžeme zařadit například: tvořivé myšlení, samostatnost, koncepční či systematické myšlení, hrdost práce, hrdost vlastních schopností, prestiž, seberozvoj, sebekontrola, moc, estetika, péče o druhé lidi nebo přírodu,

jistota, perspektivita a jiné. Kromě základních aspektů existuje i řada dalších. Úkolem manažera je pomoci pracovníkovi nalézt účinný apel a nadále ho zvýraznit a rozvíjet. (Provazník, Komarníková, 2004, str. 105-106)

### **Neformální hodnocení**

Můžeme také nazvat jako povzbuzování pracovníků. Rozdělujeme na racionální a emocionální rovinu. Racionální rovina zahrnuje zpětnou vazbu vedoucího pracovníka zaměstnanci. Zaměstnanec dozví, zda jeho výkon odpovídá či neodpovídá očekávání. Pokud je zpětná vazba podávána konkrétně v průběhu činnosti, nebo bezprostředně po jejím skončení, patří mezi nejúčinnější motivátory. V rovině emocionální se jedná o uspokojení jedince z vykonané práce. To v něm zvyšuje pocit, že udělal něco dobrého pro společnost, zvyšuje se sebevědomí a přesvědčení o dobrém výkonu (Bedrnová, Nový, 1998, str. 272).

Jakékoliv neformální hodnocení může jednoduše přerůst v hodnocení formální. Důležité úspěchy se vyvěšují na nástěnkách a prezentují na poradách. Za úspěch se chce zaměstnanci pořádně poděkovat, a tak se hledají neobvyklé cesty. Pro pracovníka je důležitější, pokud se s ním nadřízený přijde poradit, než když jen visí na oficiální nástěnce (Provazník, Komarníková, 2004, str. 106).

I formální hodnocení má velký význam. Oficiální schůze a večírky, kde se hodnotí nejlepší zaměstnanci, má motivační povzbuzení. Zejména, pokud se organizace celé akce vydaří, zaměstnanci si mohou odnést i hmotné odměny (Provazník, Komarníková, 2004, str. 106).

### **Atmosféra skupiny**

Je třeba, aby v každé pracovní skupině byla příjemná atmosféra. Vedoucí pracovník může nařídit atmosféru ve skupině, ale je jasné, že to nikdy nebude takové, jaké se nařídí. Proto vedoucí pracovník řídí atmosféru ve skupině svou formální i neformální aktivitou. Je třeba, aby mezi manažerem a zaměstnanci byl vytvořen vztah důvěry. Správný manažer pak ve skupině vytváří pozitivní vazby a včas tlumí veškeré negativní situace (napětí, nepřátelství). Pokud vedoucí respektuje pevně stanovené zásady, není pro něj obtížné docílit správných vztahů ve skupině (Provazník, Komarníková, 2004, str. 106-107).

Dobrá nálada ve skupinách se dá jednoduše posilovat společným řešením problémů, výměnou informací, možností názoru všech členů, nebo společnou sportovní akcí. Pracovní skupina poté efektivně pracuje a dosahuje vytyčených cílů. Je přirozené, že se lidé v rámci skupiny porovnávají. Výsledek porovnání lidem ve skupině zvyšuje sebevědomí, nebo je

pohání vpřed. Naopak špatné nálady a chování ve skupině pracovní výkony negativně ovlivňují (Provazník, Komarníková, 2004, str. 107).

Dalším faktorem zvyšující atmosféru skupiny je soutěživost mezi jednotlivými skupinami. Zde je nebezpečí, že pokud skupiny mezi sebou velmi soutěží příliš, může zájem podniku jít do ústraní. Další hybnou silou ve skupině je sociální chápání. Vedoucí pracovník, který je schopen rozpoznat jednotlivé sociální vjemy a na základě nich reagovat, má na atmosféru skupiny veliký vliv (Provazník, Komarníková, 2004, str. 107).

### **Pracovní podmínky a režim práce**

Pokud má podnik zájem vytvářet pracovníkům dobré pracovní podmínky (teplo, světlo, zvuky atd.), přirozeně tím zvyšuje výkonnost zaměstnanců, protože jsou méně vyčerpáni. Zároveň podnik zlepšuje své vztahy se zaměstnanci, kteří si všimají jejich zájmu. Každý zaměstnanec je na tyto detaily jinak citlivý, takže tyto snahy se nemusí ihned projevit v hodnocení podniku. Ovšem pokud se podnik nebude zajímat, negativní ohlasy zaměstnanců vystoupí najevo velmi rychle. Tato nespokojenost zapříčiní snížení motivace a odvádění horších výsledků, a to i v případě, že v podniku fungují vysoké hmotné odměny za dobrý výkon (Bedrnová, Nový, 1998, str. 275).

### **Identifikace s prací, profesí a podnikem**

Identifikací s prací se rozumí, že člověk svou práci přijal jako nedílnou součást života a veškeré úspěchy jsou pro něj důležité při sebehodnocení. S tím souvisí pojem identifikace profese, kde člověk svou profesi bere jako součást své osobní charakteristiky. Při volbě profese je nezbytné zapojit adaptační mechanismy, ty pomohou jedinci překonat rozdíly mezi představami a skutečnou podobou profese. Identifikace s podnikem vyjadřuje přijetí cílů podniku zaměstnancem. Pokud jsou veškeré tyto identifikace splněny, dochází k dlouhodobému zvýšenému pracovnímu výkonu zaměstnance. Takový zaměstnanec se může řídit svým zájmem, je tvořivý, aktivní a odpovědný, jednoduše ideální zaměstnanec pro podnik (Provazník, Komarníková, 2004, str. 107).

### **Externí stimulační faktory**

Pracovní motivaci ovlivňuje i pohled na podnik. Jaký má podnik image, jak se o něm mluví ve společnosti, jakou má pověst, prestiž. Pokud jsou tyto faktory pozitivní, vedou zaměstnance k vyššímu pracovnímu výkonu, naopak pokud jsou negativní, výkony zaměstnance se



snižují. Právě image podniku je podmíněno nejen faktory, které podnik nedokáže ovlivnit, ale i faktory, které ovlivňuje. Pokud tyto faktory uchytí správně, jsou pro něj nástrojem pro získání kvalitních, motivovaných zaměstnanců. Dalším faktorem je makroekonomická situace. Podnik, který má stále se zlepšující tendencím, je mnohem více motivační pro své zaměstnance. Naopak pokud podnik očekává stagnaci, je to spíše demotivující faktor. (Bedrnová, Nový, 1998, str. 276).

## 4 Vlastní práce

Praktická část této diplomové práce je věnována motivačním procesům ve firmě McDonald's. V prvním oddíle praktické části je charakterizována společnost McDonald's. Druhý oddíl popisuje konkrétní pobočku Průhonice 1, 4,5 km dálnice D1 směr Brno, ve které je prováděn následný výzkum. Po představení pobočky se čtenář seznámí s motivačním procesem restaurace. Následující oddíl je věnován dotazníkovému šetření, které zjišťuje aktuální stav motivovanosti jak zaměstnanců, tak manažerského týmu restaurace. Jelikož na restauraci již přes 10 let pracuji, dokážu objektivně posoudit aktuální stav motivovanosti zaměstnanců i manažerů. V posledním oddíle praktické části vytvořím pilotní projekt nového motivačního systému, který aplikuji na restauraci a na závěr zhodnotím jeho přínosy.

### 4.1 Společnost McDonald's

V roce 1953 se Raymond Albert Kroc (syn českého emigranta) setkal se zajímavým konceptem restaurace, kde hlavním smyslem bylo rychle a kvalitně obsloužit co nejvíce zákazníků. Tyto restaurace vlastnili bratři Dick a Mac Donaldovi. Ray Kroc v roce 1954 otevřel svou první restauraci se stejným konceptem jako bratři McDonaldové. Jeho myšlení sahalo ještě mnohem dále, snil o otevření sítě poboček po celé Americe. Sen se stal skutečností a v roce 1962 koupil celou firmu bratří McDonaldů. V tu chvíli Ray Kroc vlastnil 500 restaurací. Úspěšnost restaurací byla tak veliká, že v 60. a 70. letech Kroc se svou firmou expandoval do Japonska, Austrálie, Německa, Velké Británie a Kanady. V 90. letech se společnost dále rozrůstala a expandovala do střední a východní Evropy. V roce 1984 Ray Kroc umírá, od té doby jeho síť restaurací stále expanduje do celého světa (Historie McDonald's, 2018).

Do České republiky společnost expandovala v roce 1992. Dne 20. 3. byla otevřena první pobočka v Praze ve Vodičkově ulici. S otevřením pobočky bylo spojováno mnoho slávy a na první hamburgery se stály dlouhé fronty. Od té doby McDonald's otvírá v České republice jednu pobočku za druhou. Velmi brzy stává největší sítí restaurací v republice a patří k největším zaměstnavatelům. V roce 2009 společnost otvírá své první McCafé, právě na pobočce Průhonice 1. Postupem času se kavárny McCafé rozrůstají a dnes již jsou součástí většiny restaurací. Do svých řad společnost nabírá bez ohledu na různá pracovní omezení, díky tomu je nositelem ocenění Zaměstnavatel roku – Stejná šance (Historie McDonald's, 2017).

V současné době je v České republice 99 restaurací McDonald's a pouze 4 restaurace patří společnosti samotné, jedná se o restaurace ve vlastnictví Company owned/Operated. Ostatní restaurace jsou provozovány ve tzv. franšíze.

Franšiza není v současné době nic výjimečného, v dnešní době fungují ve franšíze všechny typy obchodů, od hotelů přes svatební agentury, zahradníky, rychlé občerstvení, fitness centra, až po pohřební ústavy. Jedná se o zakoupení licence známé značky soukromým podnikatelem. Díky této investici podnikatel získává jméno známé značky spojené s know-how společnosti. S tím je spojená i marketingová a účetní podpora. Jako v každém vztahu franšiza nese mnoho výhod, ale také nevýhody (Kotler, 2007, str. 966).

Hlavní výhodou pro franšízora (poskytovatel licence) je rozšíření jeho výrobků a služeb, tedy rychlé expandování, aniž by za to franšízor nesl jakékoliv náklady. Franšízor má v rámci vztahu jistotu, že nové pobočky budou fungovat dle standardů. Stejně tak se v pobočkách vytváří motivovaný management, jelikož franšízanti pracují sami pro sebe (Kotler, 2007, str. 967).

Výhodou franšízanta, jak již bylo zmíněno, je hlavně to, že se stane součástí systému, kde se již prodává zavedená značka (například McDonald's). Franšízantovi se snižují náklady se samotným zahájením podnikání i rizika, která by mohla při vzniku samostatné společnosti nastat. Nepotřebují nijak vysoký kapitál pro zahájení podnikání a ihned mohou využít zkušeností franšízora. Franšízant získává výhody z nákupu, jelikož se stává součástí velkého objemu nákupu a lepších smluvních podmínek v rámci společnosti. Zároveň je franšízant součástí reklamy, propagandy a může si kdykoliv u franšízora požádat o pomoc v provozních záležitostech, účetních či právních otázkách. Franšiza nese pro franšízanta i nevýhody. Mezi hlavní nevýhody patří omezená kontrola nad výrobky. Franšízant musí převzít veškeré pracovní a výrobní postupy franšízora, a nemůže si upravovat postupy dle svého. Ne vždy se franšízantovi podaří vydělat, a ačkoliv při zahájení podnikání zaplatil poplatky, musí franšízorovi odvádět určité tržby a další poplatky. Při neopatrném hospodaření může zůstat ve ztrátě. Poslední nevýhodou je ukončení smlouvy franšízorem. Pokud franšízant nedodrží podmínky a hrozí pošpinění jména značky, franšízant může dostat výpověď a o své podnikání přijít (Kotler, 2007, str. 967).

Při pohledu na společnost McDonald's celosvětově je evidentní, že Česká republika není, co se franšízinky týče, žádnou výjimkou. V některých zemích celý trh poboček koupila jedna společnost, která si sama restaurace provozuje. Ve většině zemí je přes 80 % restaurací mezi jednotlivými franšízanty a zbylých 20 % restaurací je ve vlastnictví společnosti. Tyto

restaurace fungují jako tréninkové restaurace při zavádění nových postupů a zkoušení nových výrobků.

#### 4.1.1 Modernizace

Jak již bylo řečeno, společnost se neustále modernizuje. V posledních dvou letech veškeré pobočky přešly na nový způsob obsluhování zákazníků. Jedná se o největší a pro zákazníka nejvíce vnímanou změnu od začátku provozování společnosti v České republice. Od příchodu společnosti na český trh, až do změny v roce 2016, veškeré pobočky vyráběly své výrobky, aniž by tušily, co si zákazníci objednají. Hlavním smyslem bylo předem připravit výrobky do zásoby, každý výrobek měl samozřejmě maximální dobu údržnosti. Příchozí zákazník se postavil k pokladně, kde si objednal sendvič, který si vybral a obsluha mu okamžitě tento produkt prodala z nahřívací skříně, kde byly sendviče předpřipraveny. Zákazník díky tomuto systému byl vždy rychle obsloužen, což se dlouhá léta od rychlého občerstvení očekávalo. Od roku 2016 postupně všechny pobočky přechází na systém Service Production Assembly (dále jen SPA). Tento systém spočívá v tom, že výrobek se začne připravovat až ve chvíli, kdy si ho zákazník objedná. Díky tomu zákazník dostane vždy 100 % kvalitní sendvič. Pomocí tohoto systému společnost postupně zavádí další nové technologie, aby získávala konkurenční výhody. V restauracích se zavádí výrobky „na míru“, kdy si zákazník sám může zvolit, jaké suroviny si do výrobku bude přát. Od 22. 9. 2019 společnost zavedla i rozvoz svých jídel ve spolupráci se společností Ubereats. Postupně se v restauracích zavádí takzvaný table servis, kdy se zákazník po objednání jídla v restauraci jde posadit a jídlo je mu doneseno. Veškeré tyto novinky společnosti snižují náklady, jelikož jídlo již není vyráběno navíc, tudíž se nemusí vyhazovat, zároveň je tím mnohem více šetrněji zacházeno vůči životnímu prostředí. Jednotlivé tréninkové postupy jsou mnohem více zjednodušeny, ale je potřeba mít kvalitně vytrénované zaměstnance, aby zvládali náročnější a rychlejší tempo výroby.

Z osobních zkušeností mohu podotknout, že zákazníci z této změny zprvu nebyli nadšeni, postupem času pochopili výhody nového systému a již si ho pochvalují. Zpočátku zákazníci nedůvěřovali systému, že na jednom místě objednávku zaplatí a na jiném ji opravdu dostanou. Také si velmi rychle všimli, že po zaplacení musí na objednávku čekat. Procesy přípravy se sice s tímto systémem prodloužily, ale celkové časy obsluhy zákazníků jsou delší maximálně o minutu. Nyní zákazníci dostávají 100% kvalitní produkty, což si pochvalují a velmi rádi využívají možnosti posadit se ke stolu a na svou objednávku si počkat.

Rozvoj společnosti tímto stále ještě není u konce. Již nyní je v provozu mobilní aplikace, kde se brzy budou zákazníkům zobrazovat různé slevové akce a individuálně dle jejich nejčastějších objednávek. Dalším krokem modernizace bude objednání a zaplacení objednávky z pohodlí domova, poté si zákazník objednávku v restauraci již jen vyzvedne a nebude muset stát frontu k pokladně.

#### 4.1.2 Strategie společnosti

Cílem společnosti je maximálně spokojený zákazník. Aby toho společnost docílila, staví svou strategii na čtyřech základních pilířích:

**Kvalita** – společnost se prezentuje kvalitními produkty, které nabízí. Kvalita výrobků začíná správným výběrem dodavatelů. Společnost si klade velmi vysoké cíle na kvalitu jednotlivých surovin. Vybírá pouze dodavatele s ověřenou kvalitou. Při zpracování surovin a výrobě sendvičů na jednotlivých restauracích má jasně stanovené postupy, které se musí pevně dodržovat. Hotové výrobky se i tak před naservírováním kontrolují. Společnost má jasně stanovenou pravidelnou údržbu veškerého zařízení, které modernizuje.

**Čistota** – veškeré prostory na restauraci jsou neustále udržovány v čistotě. Pravidelný úklid probíhá jak v prostoru pro zákazníky – čistota stolků, podlahy, záchodů a jiné, tak v prostoru výroby produktů. Na čistotu v prostoru výroby je kladen veliký důraz, vše musí být neustále ve 100% čistotě.

**Obsluha** – společnost si je vědoma, že na pravidelném návratu zákazníků je závislá. Toho si cení a dává to zákazníkům najevo svým jedinečným přístupem. Zaměstnanci jsou na zákazníky vždy příjemní a jejich úsměvy nejsou vynucené. Zaměstnanci zákazníkům dokáží pomoci při výběru sendviče, pomohou jim odnést objednávku ke stolu a mile se s nimi rozloučí. Ve společnosti je zavedený systém tréninku, díky kterému produkuje vytrénované zaměstnance, kteří se starají o zákazníky.

**Přiměřené ceny** – McDonald's nabízí pro zákazníky velmi kvalitní výrobky za přiměřené ceny.

#### 4.1.3 McDonald's jako sponzor

Společnost podporuje širokou škálu dobročinných aktivit.

## **Charita**

Společnost založila vlastní charitativní organizace s názvem Ronald McDonald House Charities. První charitativní organizace vznikla již v roce 1974 a v současné době existuje již v 63 zemích světa. V České republice byla založena v roce 2002. Ve všech zemích má organizace stejné poslání s názvem „Aby rodiny mohly být spolu“.

Cílem této organizace je podporovat rodiny dlouhodobě nemocných dětí. Ročně tuto možnost využije kolem 100 rodin. Pomocí restaurací McDonald's charita vybírá prostředky, za které pomáhá modernizovat pokoje v nemocnicích, kde dlouhodobě nemocné děti bydlí. Úzce spolupracuje s pražskou nemocnicí Motol, kde v roce 2018 pomohla modernizovat 14 pokojů na ubytovně. Nedávno dostala organizace od nemocnice povolení, a tak mohla započít stavba nového domu přizpůsobeného pro pobyty nemocných, otevření je plánováno na konec roku 2020. Kromě Prahy charita pomáhá i v dalších městech (Frýdek-Místek, Česká Lípa, Zlín).

Prostředky charita získává na základě dobrovolných příspěvků, které zákazníci darují v jakékoliv restauraci McDonald's. K tomu ještě 2x do roka společnost McDonald's podpoří příspěvky do charitativní organizace. V červenci se jedná o 14 dní, kdy je zákazníkům prodávána samolepka ve tvaru ruky, kdy většina získané částky jde přímo na charitu a v listopadu společnost koná tzv. McHappy day. V tento den jde 50 % ceny z každých prodaných hranolek taktéž přímo na charitu. Na konci roku 2018 ještě společnost přidala vykrajovátko, která si mohli zákazníci zakoupit. Cena vykrajovátko činila 40 Kč a po odečtení výrobních nákladů se 32 Kč posílalo na charitu (Dům Ronalda McDonalda, 2018).

## **McDonald's Cup**

Kromě nemocných společnost podporuje také mladé sportovce. Letos se bude konat již 22. ročník největšího sportovního turnaje pro chlapce a dívky ze základních škol. Turnaje se účastní skoro 4000 škol a každým rokem přibývají další. Akce se účastní přes 75.000 dětí ve věku 6–11 let. Turnaj je konaný Asociací školních sportovních klubů ČR a podporovaný ministerstvem školství a Fotbalovou asociací ČR. Generálním partnerem je právě společnost McDonald's, která zajišťuje zázemí na jednotlivých turnajích. (McDonald's cup, 2019)

## 4.2 Restaurace McDonald's Průhonice 1

Pro analýzu motivace v pracovním prostředí jsem vybrala pobočku Průhonice 1. Restaurace byla otevřena jako 11. pobočka v České republice a nachází se na 4,5 km dálnice D1 směrem na Brno. Jedná se o restauraci s nejvyšším obratem v České republice, roční obrat restaurace dosahuje skoro 80 milionů Kč.

Tuto restauraci jsem vybrala na základě svých 10letých zkušeností. Práce v rychlém občerstvení je mnohdy náročná, jelikož zákazník má být obsloužen rychle a kvalitně a s přibývajícím počtem zákazníků je práce čím dál více náročnější. Tato pobočka v roce 2018 obsloužila přes 750.000 zákazníků. Restaurace patří mezi pilotní restaurace, což znamená, že mnoho nových projektů je testováno právě zde, a díky tomu je restaurace i častým cílem důležitých návštěv. Zaměstnanci v pracovním shonu se každý den setkávají s vypjatými chvílemi, kdy je restaurace plná hladových zákazníků, a navíc jsou vystavováni nátlaku ve formě testů nových postupů. Svou práci musí vykonávat přesně dle daných postupů, které následně učí zaměstnance z ostatních restaurací. Právě proto je potřeba, aby nastavený motivační systém pro zaměstnance byl efektivní a vedl k maximální spokojenosti zaměstnanců.

### 4.2.1 Organizační struktura restaurace

V současné chvíli pracuje na restauraci 129 zaměstnanců, z nichž 13 působí na manažerské pozici. Na hlavní a zkrácený pracovní poměr je zaměstnáno 34 zaměstnanců a 12 manažerů. Ostatní zaměstnanci jsou zaměstnáni brigádně. Jak je evidentní ze zmíněných čísel, jedná se o velmi mladý kolektiv. Většina zaměstnanců studuje střední, nebo vysokou školu a práci v restauraci mají jen jako brigádu k přivydělání. Vytříbovat zaměstnance na všech stanovištích restaurace není jednoduché, proto se restaurace snaží zabránit vysoké fluktuaci, a pomocí motivačního systému chce dlouhodobě spolupracovat se zaměstnanci.

### Management

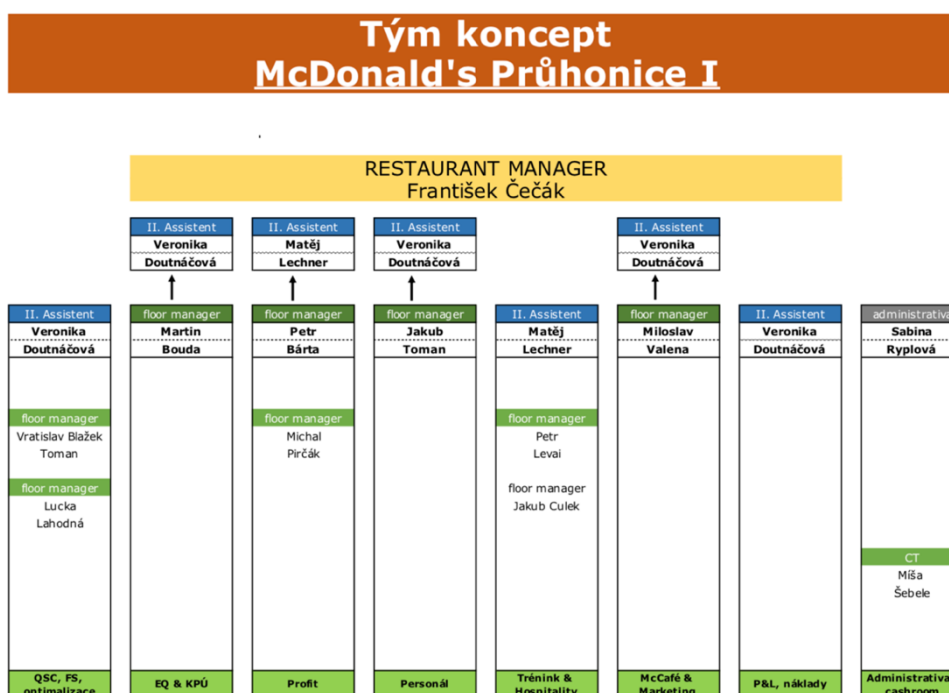
Vedoucí restaurace odpovídá za veškeré dění na restauraci a reportuje všechny výsledky společnosti. Vytváří provozní aktivity restaurace a na vše dohlíží. Jako pravou ruku ke zvládnutí veškeré činnosti má k dispozici manažerský tým.

Struktura pozic je následující:

- **Administrativní pracovníce** – v restauraci provádí nábor, koriguje dodržování zákona práce, zpracovává veškeré podklady pro mzdy. Řeší veškeré změny smlouvy či osobních údajů u zaměstnanců.
- **1. Asistent** – pravá ruka vedoucího restaurace. Zastupuje ho v jeho nepřítomnosti, dohlíží na 100% chod restaurace. V této restauraci v současné chvíli není žádný zaměstnanec jmenován do této pozice.
- **2. Asistent** – Vede jednotlivé směny, zodpovídá za oblasti v restauraci. Dohlíží na práci a trénuje shift manažery. Jeho práce je jak v provozu při vedení směn, tak již má povinnosti z oblasti řízení restaurace.
- **Shift manažer** – vedoucí manažer směny. Během směny zodpovídá za všechny situace, které nastanou. Dohlíží a koriguje zaměstnance, tak aby byl provoz restaurace maximálně hladký a plynulý. Kromě vedení směn má na starosti práci v určité oblasti restaurace.
- **Floor manažer** – pravá ruka shift manažera. Floor manažer vede jeden úsek (servis, kuchyň nebo drive). Zodpovídá za hladký chod úseku, který má na starosti, a přitom je podřízený shift manažerovi. Spadá do vybrané oblasti, ve které vypomáhá.

Jak již bylo zmíněno, manažeři patří do určitých oblastí, ve kterých mají své povinnosti. V těchto oblastech zajišťují administrativní povinnosti, objednávání surovin, vytváří úkoly k dosažení čistoty restaurace, zajišťují kontrolu a čistotu strojů, plánují zaměstnance na směny. Vymýšlí a zajišťují trénink zaměstnanců na restauraci a dohlíží, aby vše fungovalo dle standardů McDonald's. Rozdělení do oblastí znázorňuje následující obrázek.





Obrázek 8 Tým koncept restaurace, zdroj: vlastní zpracování

### Zaměstnanci restaurace

Stejně jako na manažerské pozici jsou různé stupně pozice, funguje to tak i mezi řadovými zaměstnanci. V restauraci je nastavený tréninkový systém, na základě kterého mohou zaměstnanci postupovat pozicemi výše a výše. V restauraci jsou tyto pozice označovány jmenovkou, jakou zaměstnanec nosí. Pozice jsou:

- **Zelená jmenovka** – Nezkoušený zaměstnanec v úvodním tréninku. Každý nově přichozí zaměstnanec začíná se zelenou jmenovkou. Postupem času prochází tréninkem na jednotlivých stanovištích a ve chvíli, kdy je zkušený zaměstnanec dostává žlutou jmenovku a v systému povyšuje na zkušeného zaměstnance. Tento trénink má jasně nastavený systém a každý zaměstnanec musí pozici zelené jmenovky přejít a vytrénovat se na žlutou jmenovku.
- **Žlutá jmenovka** – Jak již vyplývá z popisu zelené jmenovky, žlutou jmenovku nosí každý zkušený zaměstnanec restaurace. Pokud restaurace nemá problémy s vysokou fluktuací zaměstnanců, většina nich nosí na hrudi žluté jmenovky. Tato pozice se od každého zaměstnance očekává a tréninkový systém počítá s vytrénováním

zaměstnanec. V této pozici je již zaměstnanec plně zkušený a další pracovní posun je již plně na jeho šikovnosti a zvážení.

- **Barista** – zkušený zaměstnanec na úrovni žluté jmenovky. Tito zaměstnanci jsou navíc vytrénováni v kavárně McCafé. Každý barista si prošel stejným tréninkem ze zelené na žlutou jmenovku a po projevení zájmu má ještě navíc možnost stát se baristou a primárně trávit směny přípravou káv pro zákazníky v kavárně McCafé. Tato pozice je pro zaměstnance čistě dobrovolná.
- **Bílá jmenovka** – crew trenér. Pokud zkušený zaměstnanec vykonává svou práci dle standardů, má o práci zájem a vnáší do ní něco navíc, může se z něj stát crew trenér. Zaměstnanec na žluté jmenovce dostane svůj tréninkový plán, během kterého získá veškeré znalosti crew trenéra. Po jmenování do pozice zaměstnanec během směn trénuje zelené jmenovky na jednotlivých stanovištích. Je jim oporou a jde příkladem v konání své práce. Crew trenér je poslední stupeň před manažerskou pozicí.
- **Lídr péče o hosty** – pozice, která byla oficiálně mezi pozice zařazena až v druhé polovině roku 2018. Zaměstnanec na této pozici je stavěn na srovnatelnou pozici jako floor manažer. Jeho hlavním úkolem je starat se o blaho zákazníků a být jim maximálně nápomocen. Do této pozice se zaměstnanec dostane po splnění tréninkového plánu, týkající se právě práce se zákazníky. Jedná se o první pozici, na kterou má společnost samostatný náborový proces, takže potenciální zaměstnanci se mohou hlásit rovnou na tuto pozici a na provoze projdou jen velmi zkráceným tréninkem, který je potřebný k tomu, aby byli schopni poradit zákazníkovi.

Na restauraci Průhonice 1 je v současné době tento stav zaměstnanců:

Pozice	Počet zaměstnanců
Zelená jmenovka	38
Žlutá jmenovka	59
Barista	5
Crew trenér	11
LPOH	3
Manažer	13
<b>celkem</b>	<b>129</b>

Tabulka 2 Počet zaměstnanců, zdroj: vlastní zpracování

## 4.3 Motivační faktory na restauraci

V této kapitole jsou popsány veškeré motivační faktory, které McDonald's nabízí svým zaměstnancům.

### 4.3.1 Trénink

V kapitole 4.2.1 jsem čtenáře seznámila se zaměstnaneckou hierarchií v restauraci. Nyní podrobněji popíšu systém tréninku, který na restauraci vede k motivovanosti zaměstnanců. Na tréninkovém systému McDonald's je velkou výhodou, že každý zaměstnanec má možnost kariérního růstu. Pokud má zaměstnanec píli a nadšení pro práci, může se z něj po dostatečném tréninku stát i vedoucí restaurace.

Jak již bylo zmíněno, každému zaměstnanci je po nástupu přiřazena zelená jmenovka (zaměstnanec v tréninku). Tento trénink je opravdu důležitý, během něho se zaměstnanec naučí základní postupy. Pokud mu v této fázi tréninku není věnován dostatek času, vytvoří si zaměstnanec základní znalosti špatně, a poté je velmi těžké naučit ho správným postupům. Dle tréninkového systému McDonald's se každý zaměstnanec v rámci úvodního tréninku naučí všechna stanoviště v provozu. Zaměstnanec zaměstnaný na hlavní pracovní poměr absolvuje

tento trénink nejdéle do 3 měsíců od nástupu do práce. Pokud je zaměstnanec v restauraci pouze brigádně, je nutné, aby tento trénink absolvoval nejpozději do 6 měsíců.

Po úvodním tréninku zaměstnanec dostává žlutou jmenovku (zkušený zaměstnanec). Na této pozici je zaměstnanec plně zkušený a jeho trenéři na něj pouze dohlíží a kontrolují ho v práci. Na této pozici zaměstnanec již může strávit celou svou kariéru ve společnosti.

Další tréninkový postup již závisí na šikovnosti zaměstnance. Pokud zaměstnanec svou práci dělá dobře a chce se dál rozvíjet, má u společnosti otevřené dveře pro další rozvoj. Další pozicí, na kterou se může dostat, je crew trenér (bíla jmenovka). Aby zaměstnanec mohl být crew trenérem, musí splnit akční plán, který dostane od nadřízených manažerů. Tento akční plán je sestavován na dobu 1-3 měsíců a po jeho splnění je zaměstnanec jmenován do pozice. V rámci akčního plánu se zaměstnanec učí základní kroky tréninku, které jsou ke kvalitnímu tréninku potřeba.

### 4.3.2 Systém odměňování

Jednou z hlavních položek motivace je mzda, kterou zaměstnanec dostane za vykonanou práci. Společnost McDonald's má přesně stanovený mzdový systém, který pravidelně upravuje, aby byl vždy krok před konkurencí.

Pozice	Brigáda	HPP
	Mzda Kč/hod	Mzda Kč/hod
Crew v tréninku	86	105
Crew	86–100	105-115
Crew trenér	95-115	115-125

Tabulka 3 Odměňování zaměstnanců, zdroj: vlastní zpracování

K této základní hodinové mzdě má každý zaměstnanec další příplatky. Dle standardu upravenosti společností musí každý zaměstnanec pečovat o svou uniformu a chodit na směny v čistém oblečení. Za to, že o svou uniformu samostatně pečuje, má příplatek 15 Kč/hod. Jelikož se restaurace nachází na dálnici a přístup do ní není stejně jednoduchý jako do

restaurace v centru města, má každý zaměstnanec ještě tzv. dislokační příplatek, který činí 10 Kč/hod. Pokud zaměstnanec pracuje v nočních hodinách (tj. v čase 22.00-6.00), náleží mu příplatek za každou odpracovanou hodinu, a to ve výši 30 % průměrného hodinového výdělku. Veškeré tyto příplatky se týkají všech zaměstnanců.

Zaměstnanci pracující na hlavní, nebo zkrácený pracovní poměr mají na základě pracovní smlouvy 10% příplatek průměrného hodinového výdělku za každou hodinu odpracovanou o víkend. Pokud zaměstnanci vypomáhají nad rámec stanoveného fondu, náleží jim příplatky za přesčasy. Tyto příplatky jsou stanovené ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku. Za práci ve svátek náleží zaměstnancům 100% příplatek průměrného hodinového výdělku.

**Variabilní složka** – zaměstnancům pracujícím na hlavní nebo zkrácený pracovní poměr může být přidělena variabilní složka, a to na základě jejich pracovních výsledků. První navýšení je možné již po ukončení úvodního tréninku, další navýšení je spojeno s pracovním hodnocením. Variabilní složka u zkušeného crew činí až 10 Kč/hod., u crew trenéra až 15 Kč/hod.

**Odměny** – na základě dobrého pracovního výkonu může vedoucí restaurace rozhodnout o finančním bonusu pro každého zaměstnance. Kromě jednorázového bonusu má vedoucí právo přidělit zaměstnanci osobní příplatek za výjimečně konanou práci, a to až ve výši až 20 Kč/hod.

### **Odměňování manažerů**

System odměňování manažerů má některé složky totožné, jiné se velmi liší. Příplatky za práci jsou následující:

- ošatné 20 Kč/hod,
- dislokační příspěvek – 10 Kč/hod,
- práce přesčas 25 % průměrného hodinového výdělku,
- práce v noci 30 % průměrného hodinového výdělku,
- práce ve svátek 100 % průměrného hodinového výdělku,
- práce o víkend 10 % průměrného hodinového výdělku,
- příplatek za odvedenou (shift) směnu 12 Kč/hod.

Manažeři na brigádě mají stanovenou mzdu na základě hodinového ohodnocení, kdežto manažeři na hlavní pracovní poměr jsou hodnoceni měsíční mzdou. V následující tabulce jsou tabulkové hodnoty mzdy pro jednotlivé pozice.

Pozice	Hlavní pracovní poměr	Brigáda
<b>Floor manažer</b>	21.800-24.000 Kč	132-145 Kč/hod
<b>II. asistent</b>	25.800-27.000 Kč	156-163/hod
<b>I. asistent</b>	28.800-32.000 Kč	-
<b>vedoucí</b>	45.000-55.000	-

Tabulka 4 Mzda pro manažery, zdroj: vlastní zpracování

### Odměny

Manažerům náleží odměny na základě splněných restauračních výsledků. Odměny jsou odstupňované dle tržby restaurace. Jelikož restaurace Průhonice 1 patří k nejuspěšnější pobočce, manažerům náleží následující měsíční odměny.

Pozice	Odměna
Floor manažer	1.500 Kč
II. asistent	2.500 Kč
I. asistent	4.000 Kč
vedoucí	9.000 Kč

Tabulka 5 Odměny pro manažery, zdroj: vlastní zpracování

### Systém zvyšování mzdy

Mzda je zaměstnancům upravována na základě výsledku pracovního hodnocení, které probíhá 1x ročně. Druhým způsobem zvýšení mzdy je jmenování do vyšší pozice. Pokud

zaměstnanec pracuje nad míru dobře, je možné mu zvýšit mzdu během roku na základě mimořádného pracovního hodnocení.

Na tyto odměny mají zaměstnanci nárok, pokud splní následující měsíční výsledky:

- Odevzdané požadované minimální PAC (profit after controlable – zisk po odečtení kontrolovatelných/variabilních nákladů), a to splněná jak absolutní hodnota v Kč, tak relativní hodnota v %.
- Splněný neohlášený kontrolní nákup minimálně na 80 %.

Kromě měsíčních bonusů mají manažeři nárok na roční bonus. Nárok na roční bonus je podmíněn splněním dvou oblastí:

- Provozní aktivity,
- Splnění veškerých kontrol během roku.

Pokud během roku restaurace nesplní nějakou podmínku, nepřichází manažeři automaticky o celý nárok na bonus, přichází pouze o procentuální část, které jsou stanoveny ve vnitřním předpisu.

### 4.3.3 Pracovní hodnocení

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, zaměstnanci je upravována mzda na základě výsledku pracovního hodnocení. Kromě upravování mzdy vede pracovní hodnocení ke zhodnocení uplynulého pracovního období a vytyčení cílů do následujícího období. Zhodnocení situace a vytyčení cílů zaměstnance motivuje do práce.

#### Hodnocení zaměstnance

Zkušený zaměstnanec absolvuje pracovní hodnocení 1x do roka. Podklady pro toto hodnocení jsou shromažďovány v průběhu celého roku. Hodnocení se skládá ze dvou částí:

- a) podklady ve formě čeklistů,
- b) osobní hodnocení.

Podklady k první části hodnocení, tzv. čeklisty, vypracovávají na zaměstnance v průběhu roku jeho nadřízení. Čeklist je formulář, který obsahuje veškeré body, které má zaměstnanec plnit na daném stanovišti. Pomocí čeklistů je reflektována práce zaměstnance v průběhu roku, může tak zjistit, v jaké oblasti se má zlepšovat a v jaké vyniká. Druhá část hodnocení

je dělená na znalost práce, spolehlivost, kvalitu práce, upravenost a týmového ducha. Hodnocení jednotlivých oblastí vypracovává tréninkový manažer po domluvě s manažerským týmem. Stupnice hodnocení je následující – Výjimečné, Výborné, Potřeba určitého zlepšení, Nedostatečný výsledek. Na konci hodnocení je celá roční práce shrnuta do několika vět.

Celkový výsledek hodnocení je vypočítán následujícím vzorcem:  $A \times 0,6 + B \times 0,4$ . Na základě celkového výsledku je zaměstnanci udělena výsledná známka, podle které může být zvýšena mzda.

Výsledek hodnocení	Slovní pojmenování	Úprava mzdy
100–94 %	Výjimečné	0–5 Kč
93,99 – 85 %	Výborné	0–3 Kč
84,99 – 75 %	Potřeba určitého zlepšení	0 Kč
74,99 a méně	Nedostatečný výsledek	0 Kč

Tabulka 6 Úprava mzdy dle hodnocení, zdroj: vlastní zpracování

Pro pracovní hodnocení je velmi důležitá následná prezentace, kterou zaměstnanci provádí jeho nadřízený. Během prezentace, která trvá přibližně 20 minut, je zaměstnanci shrnuta jeho práce za uplynulý rok, tak jak je to v hodnocení a následuje stanovování cílů na další období. Při hodnocení může zaměstnanec sdělit svému nadřízenému veškeré své pocity či jakékoliv pracovní problémy.

### Hodnocení manažera

Manažer je hodnocen taktéž 1x ročně, a to na základě hodnocení zvaného PDS (Performance Development System). Manažerské hodnocení je rozděleno do 3 částí:

- a) hodnocení oblastí (Lidé, QSC, Profit, Sales),
- b) manažerské dovednosti (efektivní komunikace, loajalita, stanovování cílů, přístupnost změnám, zaměření na zákazníka),
- c) akční plány (kvartální cíle v průběhu roku).



Celé hodnocení je postaveno na sebereflexi. Manažer se zhodnotí v každé oblasti, poté zhodnotí své manažerské dovednosti a zároveň si navrhne příslušnou známku. Následně nadřízený pracovník ohodnotí manažera ze svého pohledu. V rámci prezentace hodnocení, které u manažerů trvá 1–2 hodiny, se aktivním přístupem obou zaměstnanců zhodnotí veškeré oblasti a stanoví se cíl na další rok. Pokud jsou hodnocení manažera a nadřízeného rozdílné, právě při společném hodnocení dochází k sjednocení pohledů. Jsou objasněny veškeré nejasnosti a s manažerem jsou vytyčené cíle do dalšího ročního období.

Náhled pracovního hodnocení viz. Příloha B.

Hodnocení výkonu	Úprava mzdy
<b>Vynikající</b>	Až do 10 %
<b>Výborný</b>	Až do 6 %
<b>Potřeba určitého zlepšení</b>	Přidělen akční plán na základě jeho splnění může být mzda upravena až o 2,5 %
<b>Nedostatečný</b>	0 %

Tabulka 7 Úprava mzdy pro management, zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci jsou hodnoceni v průběhu roku čeklisty, pomocí kterých mají svou zpětnou vazbu. Manažeři mohou být na směnách taktéž hodnoceni od svého vedoucího. Kromě tohoto typu hodnocení mají manažeři stanovený svůj akční plán na každý kvartál. Tento akční plán vychází z celkového ročního cíle a udává jednotlivé krůčky ke splnění ročního cíle. Povinností manažera je věnovat se své práci tak, jak je potřeba a rozvíjet se ve věcech, které byly dány jako další cíl kariérního růstu. Pokud manažer neplní kvartální roční cíle, může vedoucí restaurace rozhodnout i v průběhu roku o snížení mzdy, a to až na základní mzdu. Průběžné hodnocení s manažerem probíhá i v měsíčních intervalech. Každý měsíc se koná tzv. komunikační den. Jedná se o schůzku nadřízeného s manažerem a během 30 minut jsou zhodnoceny veškeré oblasti práce za poslední měsíc a případně je tak korigována práce manažera.

### 4.3.4 Komunikace se zaměstnanci

Jeden ze základních pilířů motivovanosti zaměstnanců je znalost jejich potřeb a přání. Jak již bylo zmíněno, s manažery probíhá komunikace v měsíčních intervalech a neustále se zhodnocují jejich výsledky a pokroky. V manažerském týmu pracuje 13 zaměstnanců, pokud vedoucí chce komunikovat s každým manažerem, stráví tím mnohem méně času, než kdyby takto měl komunikovat s každým zaměstnancem. Dalším důvodem, proč se takto s manažery komunikuje, je jejich příspěvek společnosti. Každý jednotlivý manažer řídí nějakou oblast, která přispívá k celkovému zisku restaurace. Je třeba, aby probíhala tato pravidelná komunikace a vedoucí pracovník měl jistotu, že práce manažera restauraci neškodí.

Zaměstnanci jsou na směnách hodnoceni, zda vykonávají svou práci dle standardů; toto hodnotí crew trenéři a manažeři z těchto hodnocení nemají možnost zjistit aktuální pocity zaměstnanců či jejich dostatečnou informovanost. Proto je v restauraci zavedený systém komunikace, kterým manažeři sdělují své novinky a zaměstnanci mají možnost sdělit své pocity.

#### Crew meeting

Jedná se o veškeré sdělení novinek, cílů a potřebných informací. Meeting se v restauraci koná 3x do roka. Účast všech zaměstnanců je povinná. Na meetingu dostanou občerstvení a celou dobu schůze mají placenou. Během těchto schůzí vedení představí zaměstnancům veškeré novinky, zhodnotí stávající cíle a sdělí nové cíle. Kromě hlavních cílů restaurace se řeší i klasické denní problémy, se kterými se setkává každý zaměstnanec na směně a vnáší do problémů objasnění. Vždy je vyžadována i zpětná vazba zaměstnanců, ti mají z provozu mnohem více zkušeností, a tak jejich připomínky jsou mnohdy prospěšné.

#### Anketa

Každý rok se na restauraci koná anketa spokojenosti zaměstnanců. Dlouhé roky byla v papírové podobě, dnes je již vyplňována elektronicky. Zaměstnanci v rámci ankety postupně zodpovídají otázky na všechny části provozu a veškerých systémů restaurace. Na základě této ankety získává restaurace ucelenou informaci a potřebách zaměstnanců. Na základě výsledků reaguje na nedostatky.

## **Rap Session**

Konané 4x do roka. Z restaurace jsou tajně vybráni zástupci z každé kategorie zaměstnanců, a ti mají sezení s nezávislým vedoucím z jiné restaurace. Během sezení probírají postupně veškeré problémy a navrhují systémy řešení. Při rap session zaměstnanec může říci jakýkoliv svůj názor a nemusí se bát následku na svou osobu. To zajišťuje otevřenost zaměstnanců při vysvětlování problémů. Zároveň zaměstnanci vědí, že se o ně jejich vedení zajímá a chce jim vytvořit lepší pracovní prostředí.

## **Ourlounge, MYMCD**

Jedná se o internetové stránky, které zaměstnancům poskytují veškeré informace o aktuálních změnách v pracovních postupech či novinkách.

Na stránce Mymcd si zaměstnanci plánují své směny, vidí zde pracovní hodnocení, veškeré na ně vypracované podklady. Zároveň k těmto podkladům mají povolený náhled a často jsou zde pro ně připravovány tréninkové lekce. V případě hromadné komunikace je zde elektronická nástěnka, kde manažeři sdělují zaměstnancům akutní informace.

Ourlounge je internetová stránka provozovaná společností McDonald's. Na této stránce zaměstnanec nalezne veškeré informace ke svým mzdovým podmínkám. Jsou zde veškeré benefity nabízené zaměstnancům. Pravidelně se na stránku přidávají informace o nových kampaních a produktech chystaných pro zákazníky. Dříve společnost vydávala McNoviny, které dodávala do restaurací. Dnes se veškeré zajímavé informace týkající se McDonald's zaměstnanci dočtou na těchto stránkách. Zároveň na těchto stránkách společnost pořádá nesčetně soutěží, do kterých se může zapojit každý zaměstnanec. Na stránkách má každý zaměstnanec přístup do své restaurace, kde je možné sdělovat interní informace, zároveň pokud se jedná o externí informace z akcí jiných restaurací, může se podívat, jaké nápady mají jiné restaurace.

### **4.3.5 Soutěže**

Níže zhodnotím základní typy soutěží na pobočkách společnosti.

#### **Soutěže společnosti McDonald's**

Společnost od zavedení stránek Ourlounge pořádá mnoho soutěží pro zaměstnance. Většina soutěží je na principu správné odpovědi na otázku a následného slosování výherce.

Zaměstnanců u společnosti je po celé republice tisíce, proto by se mohlo zdát, že šance na výhru je mizivá. V současné chvíli aktivně používá Ourlounge pouze cca 25 % zaměstnanců. Mnoho soutěží má i několik výherců a u některých soutěží odměnu vyhrávají všichni, kteří se zúčastní. Kromě soutěží typu odpověď na otázku, pořádá společnost soutěže např. o nejlepší fotokoláž z dovolené, nejlepší vánoční výzdoba, fotka z McDonald's starší 5 let a jiné. Nejlepší zaměstnanci vyhrávají hodnotné ceny a zúčastnění zaměstnanci jsou vždy odměněni poukázkou do nějakého obchodu. V roce 2018 byla společností po celý rok pořádána soutěž o vstupenky do Aquapalace Čestlice. Každý týden byly rozdány 4 vstupenky. Zaměstnanci si tuto soutěž opravdu pochvalovali, proto soutěž pokračuje i v roce 2019. Nově na Vánoce zaměstnanci mohli otvírat soutěžní adventní kalendář, kde mohli vyhrávat. Pravidelně jsou pořádány soutěže, kde zaměstnanci mohou poslat originální hlášku na samolepky, které se následně lepí na produkty po celé ČR. Mají pak pocit, že jsou součástí společnosti.

### **Interní soutěže na restauraci**

Interní soutěž si každá restaurace pořádá sama. Důvodem je motivovanost zaměstnanců na restauraci. Nejvíce jsou zaměstnanci potřeba motivovat ve chvílích, kdy je na směnách opravdu velký spěch, nebo pokud nějaký systém dobře nefunguje a je potřeba ho více podpořit.

V letech 2012-2015 se v restauraci pořádalo mnoho soutěží na prodej jednotlivých produktů. Za prodej produktů zaměstnanci získávali peníze do své výplaty. Hlavním důvodem pořádání těchto soutěží byla celková soutěživost mezi restauracemi. Nejlepší restaurace dostávaly finanční příspěvky na motivační akce. Od té doby tyto soutěže utichly a v současné chvíli se v restauraci nevytváří dlouhodobé soutěžní prostředí. Jednotlivé soutěže jsou pořádány v rámci jednotlivých směn, nejlepší zaměstnanec směny vždy dostane odměnu ve formě poukazu na jídlo zdarma. Zaměstnanci se na směně snaží a soutěž je motivuje. Vše je závislé na přístupu vedoucího směny, zda vymyslí něco motivačního pro zaměstnance a opravdu během směny vyhodnocuje výsledky.

### **Zaměstnanec měsíce**

Na každé směně je vedoucím směny určen nejlepší zaměstnanec dané směny. V průběhu měsíce se všechna jména zapisují do tabulky, kterou vidí všichni zaměstnanci a na konci měsíce je vyhodnocen zaměstnanec měsíce. Vítězem se stává ten, kdo se stal nejčastěji

zaměstnancem směny. Zaměstnanec měsíce dostává diplom, 1000 Kč jako bonus a jeho fotografie je vyvěšena v restauraci.

### 4.3.6 Ostatní motivační faktory

Níže jsem analyzovala zbývající motivační faktory na restauraci.

#### Svozy

Restaurace Průhonice 1 se nachází na okraji Prahy a svým obtížným přístupem dlouhodobě ztrácela zaměstnance. V Praze je mnoho konkurentů a zaměstnanci vždy preferovali práci poblíž bydliště nebo školy. Od roku 2016 začala restaurace ve velkém rozšiřovat svou inzerci do nedalekého Benešova a okolí. Nabídka práce je v okolí Benešova mnohem nižší, takže o zaměstnání se ucházelo spoustu žadatelů. V současné době na restauraci pracuje 50 % zaměstnanců z Benešova. Mezi jejich hlavní benefit patří pravidelné svozy do práce a z práce. Zaměstnanci jsou ze svozových míst odváženi na směnu a po směně opět zpátky. V autech si spolu můžou povídat a stmelují se jako kolektiv. Rodiče nezletilých se nebojí pustit svou ratolest pracovat do Prahy, protože restaurace zajišťuje bezpečnou dopravu tam i zpět.

#### Flexibilita směn

Na tomto benefitu je založená celá společnost. V restauraci nejsou přesně určeny směny, na kterých se zaměstnanci střídají. Obsazenost směny závisí na síle tržby, takže zaměstnanci se na směnu v průběhu dne kumulují dle potřeby. Jakýkoliv zaměstnanec si může zažádat o posunutí směny kvůli doktorovi. Školáci si směny plánují po škole a můžou mít směnu třeba jen 4 hodiny dlouhou. Nikomu není přesně přikázáno, jak dlouhé směny má pracovat a v jakých časech. Veškeré směny jsou na domluvě. Plné úvazky si mohou naplánovat doktora či rodinnou oslavu a restaurace jim zaručí volno.

#### Sick day – zdravotní volno

Od roku 2018 může každý zaměstnanec na hlavní nebo zkrácený pracovní poměr využít během roku 3x sick day. Toto zdravotní volno slouží zaměstnanci, pokud si nutně potřebuje něco zařídit nebo mu v den směny je nevolno a není třeba nastupovat na pracovní neschopnost.

### **Sleva na stravu**

Každý zaměstnanec má na restauraci v době směny 50 % slevu na produkty společnosti do 150 Kč. Zároveň během směny může každý zaměstnanec pít jakékoliv nápoje z nápojového systému (Coca Cola, Fanta, Sprite, Ice Tea, Vinea) nebo kávu, cappuccino či horký čaj.

### **Občerstvení v zázemí**

Každý zaměstnanec může trávit svou pauzu v místnosti zvané crew room. Zde je pro něj vždy nachystáno malé občerstvení, jako je ovoce nebo sušenky. Zároveň je několikrát do roka organizován Den pohostinnosti, kde kromě potěšení zákazníků jsou potěšeni i zaměstnanci. Manažerský tým jim pokaždé připraví nějaké speciální občerstvení. Plnou krabici donutů nebo spoustu čokolády, chlebičky, dortíky a jiné.

### **Kurzy**

Společnost nabízí každému zaměstnanci kariérní růst. V rámci těchto kariérních postupů má zaměstnanec možnost absolvovat mnoho kurzů konané společností. Jedná se o kurzy, které jsou uznávané nejen ve společnosti. Zaměstnanci se při kurzech učí různé manažerské dovednosti. Tyto kurzy společnost poskytuje zdarma.

### **Stipendium**

Každý rok se může jakýkoliv student minimálně na pozici crew trenéra přihlásit do stipendijního programu. Student napíše práci na dané téma a oddělení lidských zdrojů poté vybere nejlepších 30 studentů. Tito studenti postupují do výběrového řízení, kde jsou vybráni nejlepší. Každý vybraný student získá stipendium ve výši 1500 Kč/měsíčně po dobu jednoho školního roku.

### **Věrnostní program**

Společnost si je vědoma vysoké fluktuace zaměstnanců, a proto si cení zaměstnanců, kteří u společnosti pracují dlouhodobě. Za každých odpracovaných 5 let u společnosti se zaměstnanec může těšit na odměnu. Odměnou jsou vždy poukázky – flexipassy v určité výši a k 10 či 20 letům ještě navíc měsíc dodatekové dovolené.

### Motivační párty

Restaurace pořádá 2x do roka motivační párty pro celou restauraci. Jedná se o letní a Vánoční párty. Pro zaměstnance je vždy připravený bohatý program, spousta jídla a pití. Několikrát do roka jsou organizovány menší motivační párty pouze pro manažerský nebo crew trenérský tým. V těchto týmech je důležitá spolupráce, a jelikož se týmy často obměňují, je třeba je vždy stmelit. Společné sportovní, vědomostní nebo jiné akce jsou tím nejlepším motivátorem.

### Benefit karta

Každý zaměstnanec dostane svoji benefit kartu. Tuto kartu může využít v jakémkoliv McDonald's v České republice a nakoupit produkty za speciální ceny. Kartička není na jméno, takže zaměstnanec jí může půjčit komukoliv v rodině nebo nějakým kamarádům. Karta je vždy platná 4 měsíce. Časově omezená je kvůli vysoké fluktuaci zaměstnanců ve společnosti.



Obrázek 9 Benefitní karta pro zaměstnance, zdroj: vlastní zpracování

### Slevy u obchodníků

Od zavedení benefit karet začala společnost vyjednávat slevy u mnoha obchodníků. Některé slevy jsou platné dlouhodobě, jiné mají časové omezení. V současné době mají zaměstnanci slevu k následujícím obchodníkům: Divadlo Broadway, O'style, SAM73, Datart, Kasa, Euronics, Tepfactor, Rossman, Premiere cinemas, Top4football, O2 Family, Knihy Dobrovský, CK Blue style, 123beauty, Marionnaud, 4camping, Opel a Škoda.

## 4.4 Dotazníkové šetření

Výzkum motivovanosti zaměstnanců v restauraci Průhonice 1 probíhal pomocí dotazníkového šetření, doplněného o rozhovory se zaměstnanci a manažery. Jak jsem již zmínila, ve společnosti pracuje 116 zaměstnanců a 13 manažerů. Jelikož většina zaměstnanců pracuje v restauraci pouze brigádně, bylo by náročné distribuovat dotazníky v tištěné formě, a proto jsem zvolila distribuci dotazníku na internetu. Průzkum probíhal na konci roku 2018, po dobu 7 dnů. Dotazník byl zaměřen na řadové zaměstnance a s manažery byly vedeny pouze rozhovory. Celý výzkum probíhal se svolením vedoucího restaurace.

Dotazník byl celkem rozdělen do čtyř částí. První část byla zaměřena na pracovní prostředí, vztahy a atmosféru na pracovišti. Druhá část se zabývala mzdou, hodnocením zaměstnanců a možnostmi pracovního růstu. Třetí část byla zaměřena na motivaci zaměstnanců a přínosy jednotlivých benefitů. Poslední část dotazníku se zabývá identifikačními údaji respondentů.

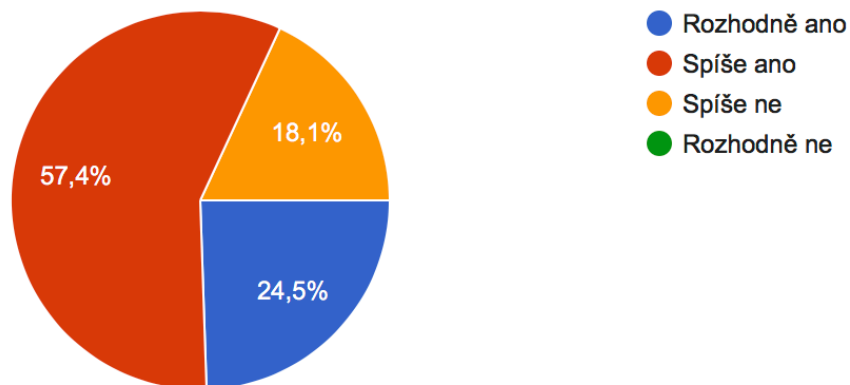
Celkem se dotazníků zúčastnilo 98 zaměstnanců, z toho byly 4 dotazníky vyškrtnuty pro neúplné vyplnění. Respondenti přistupovali k vyplnění dotazníku velmi vstřícně. Celkově se dotazníku účastnilo 81,03 % zaměstnanců. Aby výsledky byly vypovídající, dotazníku se účastnili všichni zaměstnanci pracující na plný i zkrácený pracovní poměr. U brigádníků nebyla zajištěna 100 % účast, jelikož nebylo možné se se všemi osobně setkat a žádost o vyplnění dotazníku probíhala pouze internetovou formou.

### Pracovní prostředí, vztahy a atmosféra na pracovišti

1. *Pracovní prostředí mě každý den motivuje odvádět nejlepší práci.*

Z grafu je patrné, že většinu zaměstnanců motivuje prostředí k odvádění dobré práce. Celkem 24,5 % zaměstnanců je prostředím naprosto motivováno, spíše motivováno je 57,4 % zaměstnanců, dalších 18,1 % zaměstnanců spíše nemotivuje pracovní prostředí a žádný zaměstnanec není prostředím demotivován. Je dobré, že většina zaměstnanců je prostředím motivována, jelikož právě zde vykonávají veškerou svou práci.

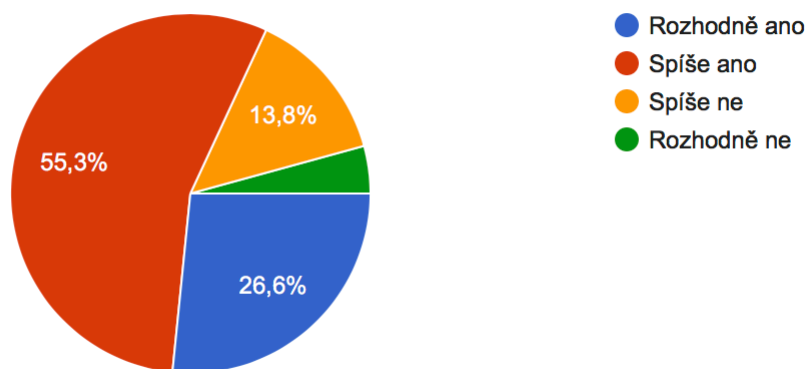




Obrázek 10: Pracovní prostředí, zdroj: vlastní zpracování

## 2. V práci se cítím důležitý.

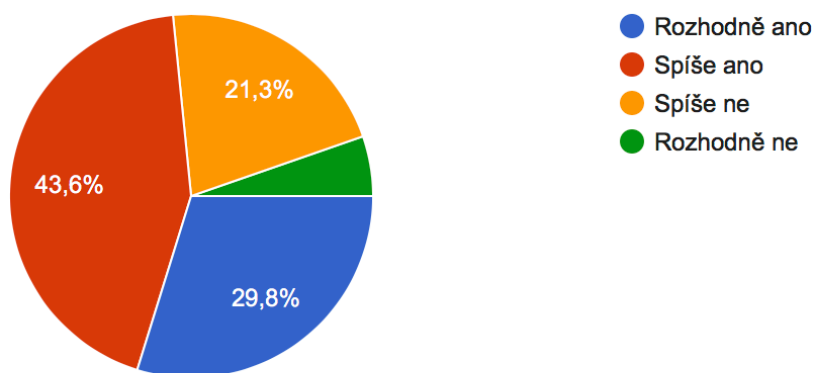
Dalším faktorem ke spokojenosti zaměstnanců patří jejich pocit důležitosti v restauraci. Zde je opět většina zaměstnanců spokojených. Celkem 26,6 % zaměstnanců je rozhodně spokojených a dalších 55,3 % zaměstnanců je spíše spokojených. Mezi spíše nespokojené patří 13,8 % zaměstnanců a pocit naprosté nedůležitosti pocítuje 4,3 % zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří se cítí důležití v práci, dlouhodobě vykonávají práci lépe, proto je dobré, že více jak 80 % zaměstnanců patří mezi spokojené.



Obrázek 11: Pocit důležitosti, zdroj: vlastní zpracování

### 3. *Mé názory jsou brány vážně.*

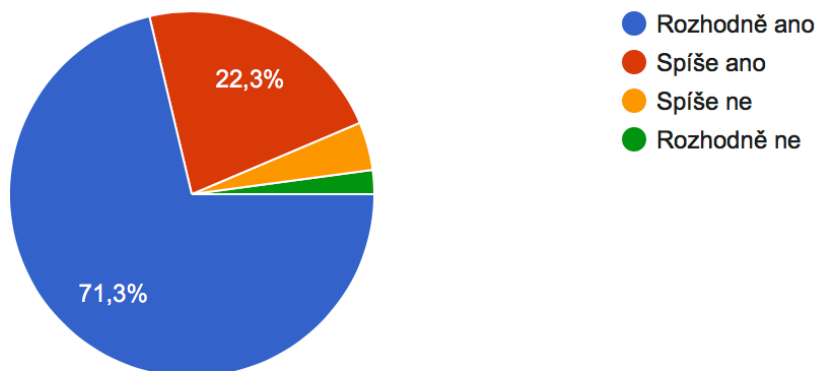
Každý zaměstnanec má právo říci své názory k dané práci, a tím může dopomoci k lepším výsledkům restaurace. Názory 29,8 % jsou brány rozhodně vážně, spíše vážně jsou brány názory 43,6 % zaměstnanců. Názory, které spíše nejsou brány vážně, vyjadřuje 21,3 % zaměstnanců a názory, které rozhodně nejsou brány vážně, vyjadřuje 5,3 % zaměstnanců. Po detailnějších rozhovorech se zaměstnanci je patrné, že vážně jsou brány názory zaměstnanců pracujících v restauraci delší dobu a zaměstnaných na úvazek. Takoví zaměstnanci mají mnoho zkušeností a jejich připomínky jsou věcné. Názorům brigádníků je také přikládána důležitost, ovšem mnohdy se jedná o názory, které nejsou možné v daném provozu vyřešit.



Obrázek 12: Důležitost názorů, zdroj: vlastní zpracování

### 4. *Na pracovišti mám dobrého kamaráda.*

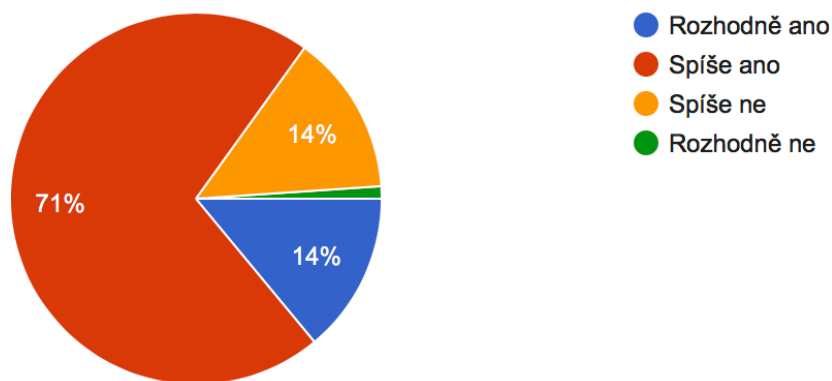
Celá společnost staví své týmy na velmi úzce spjatém kolektivu. I v této restauraci je patrné, že pracuje mnoho přátel. Celých 71,3 % zaměstnanců má na pracovišti velmi dobrého kamaráda a dalších 22,3 % zaměstnanců má spíše dobrého kamaráda. Pouze 4,3 % zaměstnanců na pracovišti spíše nemá kamaráda a jen 2,1 % rozhodně nemá na pracovišti dobrého kamaráda. Pokud detailněji rozebereme složení restaurace, zjistíme, že většina brigádníků pochází z Benešova a okolí a navštěvují stejné školy. Již při nástupu do zaměstnání mají na restauraci mnoho známých ze školy. Stejně tak zaměstnanci pracující v restauraci dlouhodobě si vytvořili mnoho dobrých přátel, se kterými tráví směny. Těch pár spíše nespokojených zaměstnanců pracuje v restauraci teprve chvíli, a ještě si nenašli dobré přátele.



Obrázek 13: Pracovní kamarádství, zdroj: vlastní zpracování

#### 5. Na směnách je vždy příjemná atmosféra.

Aby na směnách byla příjemná atmosféra, je pro motivaci zaměstnanců velmi důležité. Provoz v restauraci je mnohdy velmi stresující a pod tlakem je těžké udržet vždy příjemnou atmosféru na směně a spokojené zákazníky. Jen 14 % zaměstnanců jsou přesvědčeni o příjemné atmosféře na směně. Převážně příjemnou atmosféru na směnách pociťuje 71 % zaměstnanců a spíše nepříjemnou atmosféru pociťuje 14 % zaměstnanců. Pouhý jeden respondent odpověděl, že na směnách rozhodně není dobrá atmosféra.

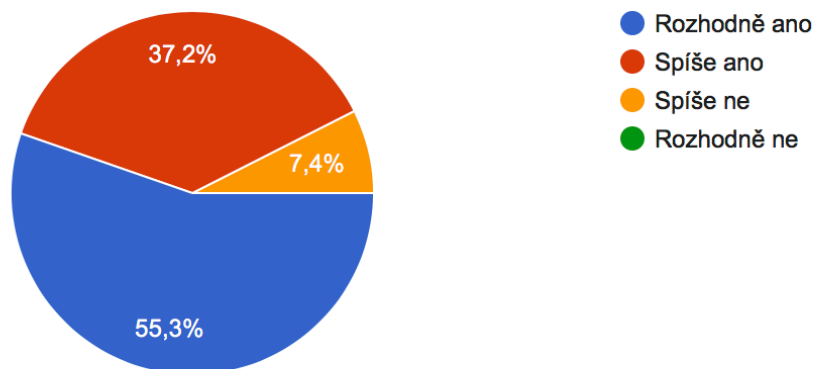


Obrázek 14: Příjemná atmosféra, zdroj: vlastní zpracování

#### 6. Materiální vybavení pracoviště je dostatečné.

Více jak polovina zaměstnanců, tj. 55,3 %, je rozhodně spokojeno s vybavením pracoviště a dalších 37,2 % je spíše spokojeno. Pouhých 7,4 % zaměstnanců je spíše nespokojeno a žádný

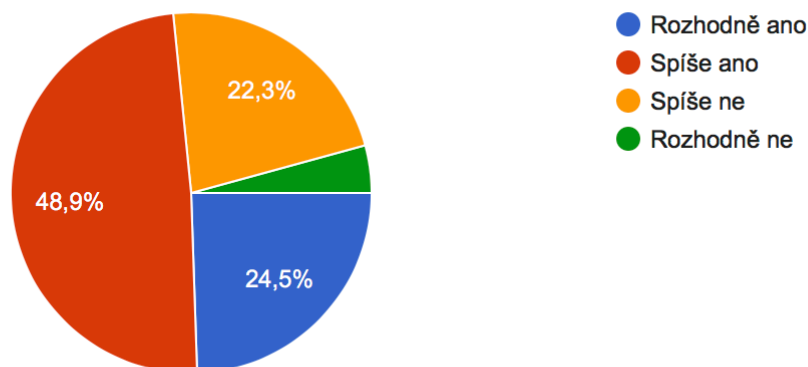
zaměstnanec není rozhodně nespokojen. Je evidentní, že pravidelná kontrola a obnova veškerých strojů a nástrojů na provozu je vnímána zaměstnanci velmi pozitivně.



Obrázek 15: Materiální vybavení, zdroj: vlastní zpracování

7. Na směnách je dostatek zaměstnanců k zajištění hladkého provozu.

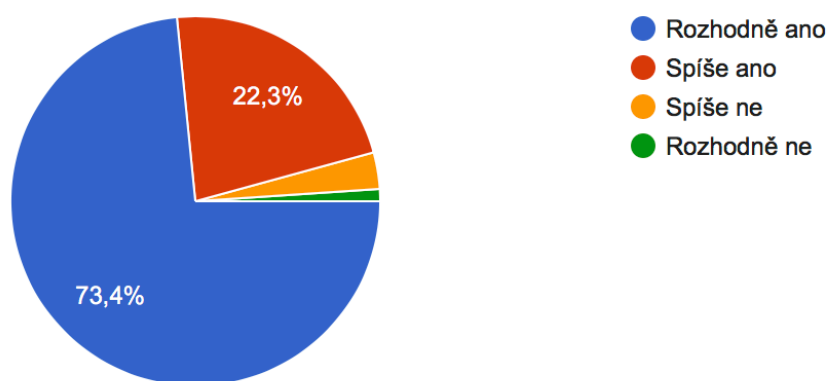
System provozu je stavěn na postupném obsazování směn se zvyšujícím se počtem příchozích zákazníků. Skoro čtvrtina, tj. 24,5 % zaměstnanců, je rozhodně spokojeno s obsazením směn a dalších 48,9 % zaměstnanců je spíše spokojeno. Zaměstnanců, kteří jsou spíše nespokojeni, je 22,3 % a rozhodně nespokojeno je 4,3 % zaměstnanců. Mezi méně spokojené zaměstnance patří plné úvazky, které pracují na ranních směnách, a silné polední tržby vyprodukovávají v méně zaměstnancích. Je to dlouhodobý problém restaurace, jelikož brigádníci jsou schopni přijít na směnu až po škole, tedy kolem 15. hodiny, takže v hodinách mezi 12-15 je dlouhodobě na směně méně zaměstnanců.



Obrázek 16: Počet zaměstnanců na směně, zdroj: vlastní zpracování

8. *Kolegové a nadřízení se mnou jednají bez ohledu na pohlaví, národnost, kulturu a mé zvyky.*

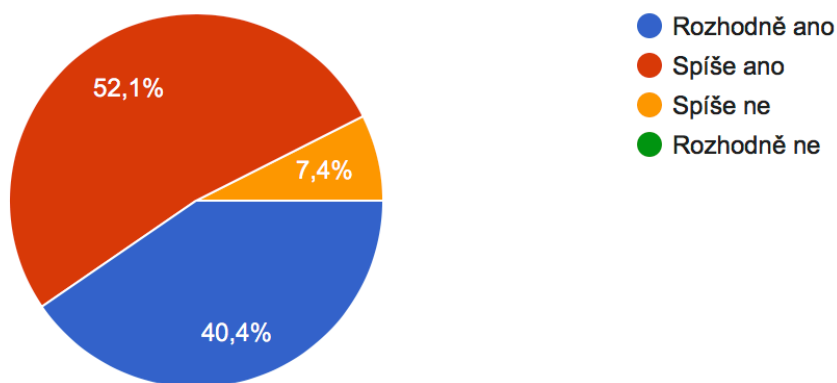
Tuto skutečnost si myslí 73,4 % zaměstnanců a dalších 22,3 % zaměstnanců je o tom spíše přesvědčeno. Menší výhrady k chování má 3,2 % zaměstnanců a jen jeden zaměstnanec má s chováním na jeho osobu problém. Vysoká pozitivní čísla vychází i z faktu, že všichni zaměstnanci pracují ve stejných uniformách, tím pádem vypadají všichni stejně a na první pohled nejsou vidět rozdíly.



Obrázek 17: *Rovnocenné jednání, zdroj: vlastní zpracování*

9. *Zázemí pro zaměstnance je vybaveno a nabízí příjemnou atmosféru pro odpočinek.*

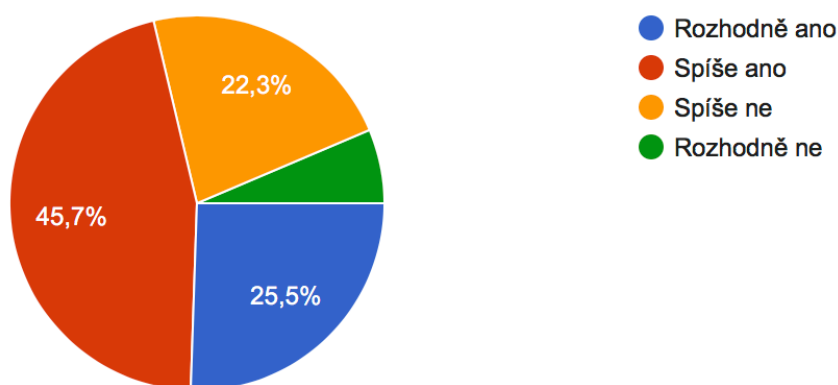
Za poslední rok v restauraci proběhla modernizace zázemí pro zaměstnance. K příjemnému prostředí byla přidána i televize, kterou si zaměstnanci odhlasovali. Dále mají zaměstnanci k dispozici počítač s přístupem na internet, mikrovlnku, rychlovarnou konvici a lednici. Rozhodně spokojeno s prostředím je 40,4 % zaměstnanců, dalších 52,1 % zaměstnanců je spíše spokojeno a pouze 7,4 % zaměstnanců je spíše nespokojeno. Po rozhovoru s nespokojenými zaměstnanci jsem určila, že mají málo místa v místnosti pro velké množství zaměstnanců.



Obrázek 18: Zázemí pro zaměstnance, zdroj: vlastní zpracování

10. Je pro vás kolektiv důvodem ke změně práce?

Jak již bylo zmíněno, restaurace si zakládá na velmi úzce spjatém kolektivu. Tato skutečnost rozhodně ovlivňuje 25,5 % zaměstnanců, kteří by v případě špatného kolektivu změnili zaměstnání. O změně zaměstnání by v případě špatného kolektivu uvažovalo 45,7 % zaměstnanců, a dalších 22,3 % zaměstnanců by práci spíše neměnili. Kolektiv v práci je rozhodně nedůležitý pro 6,4 % zaměstnanců. Pro restauraci je důležité udržovat si dobrý kolektiv zaměstnanců.



Obrázek 19: Priorita kolektivu, zdroj: vlastní zpracování

## 11. V následující tabulce prosím ohodnořte manažerské chování na směnách.

Níže uvedená tabulka vyobrazuje výsledky dotazníkového šetření zaměřené na manažerské chování.

Manažeři na směnách:

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
<b>mi pomohou, kdykoliv potřebuji.</b>	22,3 %	52,1 %	23,4 %	2,1 %
<b>umí zadávat přesné a srozumitelné úkoly.</b>	16 %	56,4 %	26,6 %	1,1 %
<b>mi kdykoliv vysvětlí práci.</b>	25,5 %	38,3 %	36,2 %	0 %
<b>používají správný styl vedení k udržení dobré atmosféry na směnách.</b>	13,8 %	48,9 %	34 %	3,2 %
<b>jsou všímají a zajímají se o mě jako o člověka.</b>	30,9 %	34 %	33 %	2,1 %
<b>umí správně ocenit za dobře vykonanou práci.</b>	13,8 %	39,4 %	34 %	12,8 %

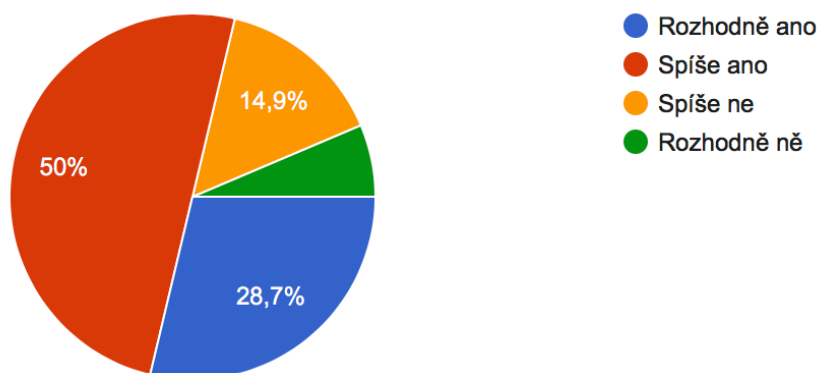
Tabulka 8: Chování manažerů, zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků je evidentní, že pro zaměstnance je opora na směnách velmi důležitá. Na rozdíl od obecných otázek týkajících se prostředí a chování, kde výsledky dopadly velmi pozitivně, u manažerů již tak pozitivní nejsou. U všech otázek vždy více jak polovina zaměstnanců vyjádřila spokojenost s manažery. Přesto jsou manažeři na směnách pro více jak třetinu zaměstnanců těmi, kteří spíše nepomohou, neocení, nezajímají se a nevysvětlí. Rozhodně nespokojenými je jen pár zaměstnanců. Za detailnější zmínku stojí otázka ocenění za dobře vykonanou práci. Zde 12,8 % zaměstnanců rozhodně není s manažerským ohodnocením spokojeno a dalších 34 % zaměstnanců je spíše nespokojeno. Po dalších rozhovorech se zaměstnanci je evidentní, že práce na směně se velmi odvíjí od manažera, který směnu řídí. Někteří manažeři dokáží na směně vyprodukovat výbornou atmosféru, zaměstnance motivovat, ocenit a kdykoliv jim pomoci a někteří manažeři chodí na směny mnohdy s nepříjemnou náladou a je na nich vidět, že na směně odpočítávají minuty do konce.

## Mzda, hodnocení, pracovní růst

### 1. Motivuje vás vaše mzda?

V teoretické části bylo popsáno, že hlavním motivátorem bývá mzda. V následujícím grafu je evidentní, že s tímto faktem rozhodně souhlasí 28,7 % zaměstnanců a dalších 50 % zaměstnanců spíše souhlasí. Pro 14,9 % zaměstnanců spíše není mzda motivační a pro 6,4 % zaměstnanců rozhodně není mzda motivační. V doplňujících otázkách zaměstnanci vypověděli, že v místě jejich bydliště nikde nejde sehnat práci s podobně vysokým ohodnocením.

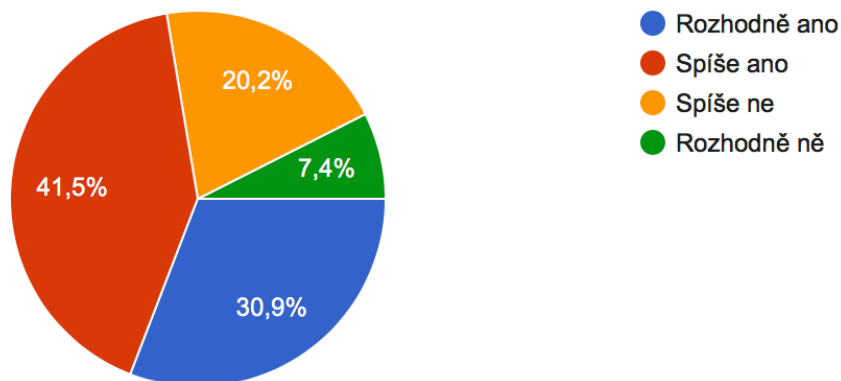


Obrázek 20: Motivace mzdou, zdroj: vlastní zpracování

### 2. Má mzda odpovídá náročnosti práce.

Jak již bylo popsáno, mnohdy se jedná o náročnou práci ve spěchu. Za tuto složitou práci si 30,9 % zaměstnanců myslí, že jsou rozhodně dobře ohodnoceni a dalších 41,5 % mají názor, že jsou spíše dobře ohodnoceni. Méně spokojených zaměstnanců je 20,2 % a rozhodně nespokojených zaměstnanců je 7,4 %.

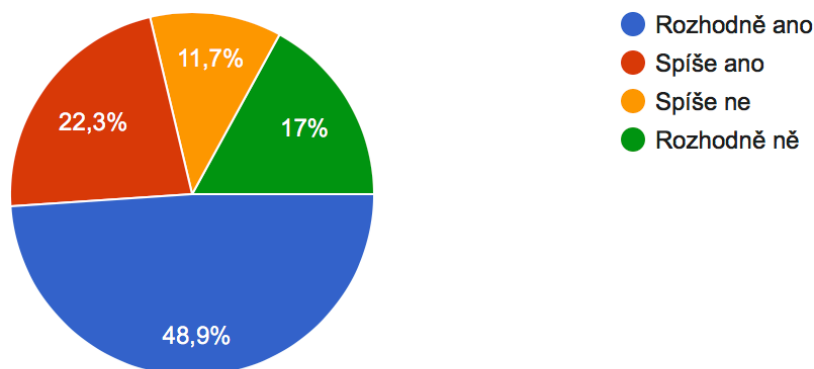




Obrázek 21: Náročnost práce, zdroj: vlastní zpracování

3. V posledních 6. měsících jsem na výplatní pásce našel bonus.

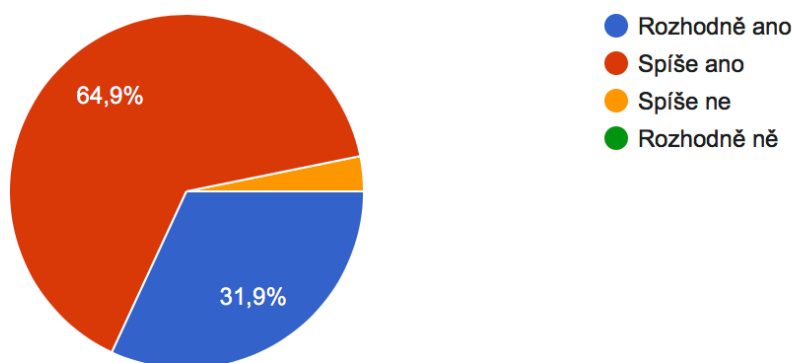
Spokojenost z výše položených otázek dále zvyšuje i spokojenost s nadstandardními bonusy. Skoro polovina, tj. 48,9 % zaměstnanců, za poslední půl roku dostala bonus za vykonanou práci, dalších 22,3 % zaměstnanců na výplatní pásce také našlo bonus, ovšem představovali by si vyšší. Mezi zaměstnanci je 11,7 %, kteří si spíše myslí, že bonus nedostali a zbylých 17 % zaměstnanců na pásce bonus určitě nenalezlo. Po rozhovoru s vedoucím bylo zjištěno, že bonus nedostávají ti brigádní zaměstnanci, kteří za měsíc odpracují minimum směn, a neplní tak základní podmínky pro obdržení těchto odměn.



Obrázek 22: Odměňování bonusem, zdroj: vlastní zpracování

#### 4. Mzda je pro mě rozhodující faktor.

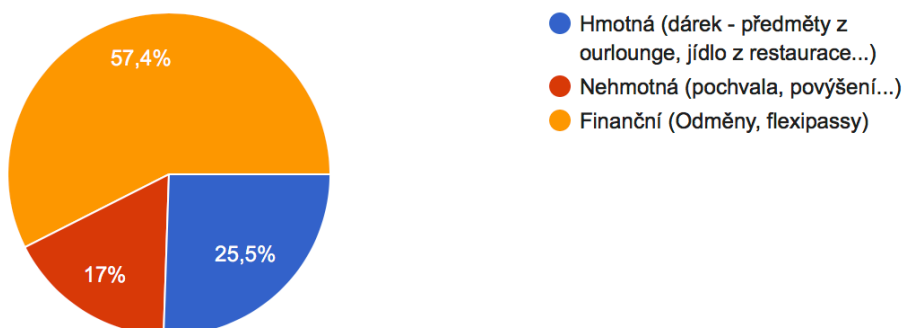
Pro peníze v restauraci pracuje 31,9 % zaměstnanců a pro dalších 64,9 % je mzda spíše rozhodujícím faktorem. Pouze 3,2 % zaměstnanců si myslí, že mzda spíše není rozhodujícím faktorem. Z výsledku je evidentní, že ačkoliv mzda není pro všechny zaměstnance motivační, určitě je pro všechny rozhodujícím faktorem pro práci ve společnosti.



Obrázek 23: Rozhodující faktor mzda, zdroj: vlastní zpracování

#### 5. Jaká motivace je pro vás důležitější?

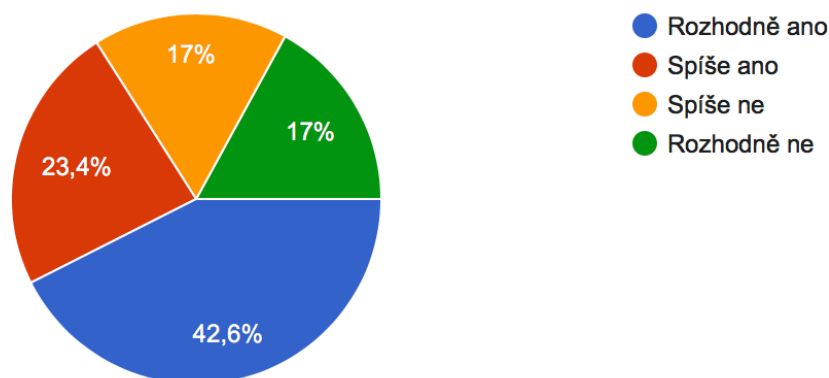
Dotazující dostali na výběr ze tří možností: finanční, hmotná a nehmotná. Výsledných 57,4 % zaměstnanců požadují finanční motivaci, další 25,5 % zaměstnanců chtějí motivaci hmotnou, jako jsou dárky, jídlo či poukazy. Zbýlých 17 % zaměstnanců jako největší motivaci bere nehmotné pochválení nebo povýšení.



Obrázek 24: Způsob odměňování, zdroj: vlastní zpracování

### 6. *Můj pracovní výkon má vliv na mzdu.*

Jelikož se předchozí otázky věnovaly mzdě, bylo třeba zjistit, zda zaměstnanci vědí, jakým způsobem ovlivňuje jejich výkon mzdu. Celkem 42,6 % zaměstnanců si je rozhodně jistých a dalších 23,4 % si je spíše jistých, že jejich výkon ovlivňuje mzdu. Mezi zaměstnanci si 17 % jedinců není jistých a zbylých 17 % si myslí, že výkon mzdu neovlivňuje.



Obrázek 25: Výkon ovlivňující mzdu, zdroj: vlastní zpracování

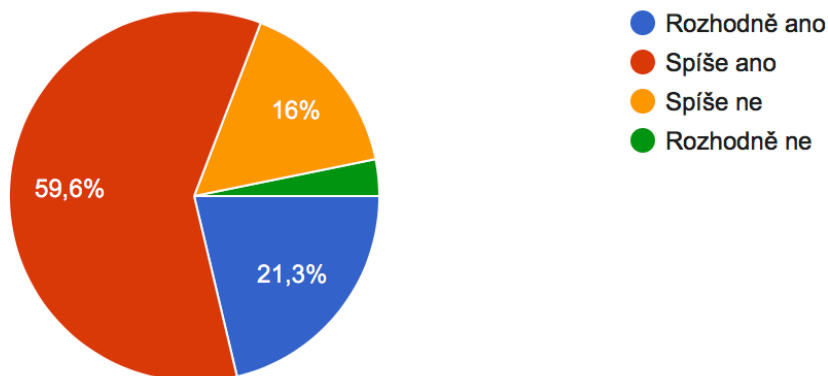
### 7. *Krátce popište, jaký způsobem je upravována vaše mzda.*

Tato otázka úzce souvisí s předchozí otázkou a detailněji vysvětluje znalost mzdového systému. Správnou odpověď, tedy na základě pracovního hodnocení, odpovědělo 39,4 % zaměstnanců. Z výsledku je evidentní, že zaměstnanci, kteří v předchozí otázce věděli, že jejich mzdu ovlivňuje výkon, vědí i jakým způsobem. Na tuto otázku 26,6 % dotazujících vůbec neodpovědělo. Mezi zbylými 44 % zaměstnanců bylo 12 % zaměstnanců, kteří tvrdili, že jejich mzda není upravována, dalších 5,2 % zaměstnanců tvrdilo, že mzda je pevně daná a 14,5 % zaměstnanců nevědělo. Zbylých 12,3 % zaměstnanců odpovědělo na otázku dalším jiným důvodem, který není správný. Nespokojenost se mzdou u mnoha zaměstnanců může být způsobena tím, že vůbec netuší, jakým způsobem se mzda upravuje.

### 8. *Pravidelně se mi dostává zpětné vazby.*

Tato otázka se již netýká mzdy, nýbrž tréninku a hodnocení zaměstnance. Z teoretické části vím, že zpětná vazba je pro motivaci a pracovní výkon velmi důležitá. V restauraci 21,3 % zaměstnanců rozhodně dostává pravidelnou zpětnou vazbu a dalších 59,6 spíše dostává pravidelnou zpětnou vazbu. Zaměstnanci, kteří spíše nedostávají zpětnou vazbu, se vyšplhali

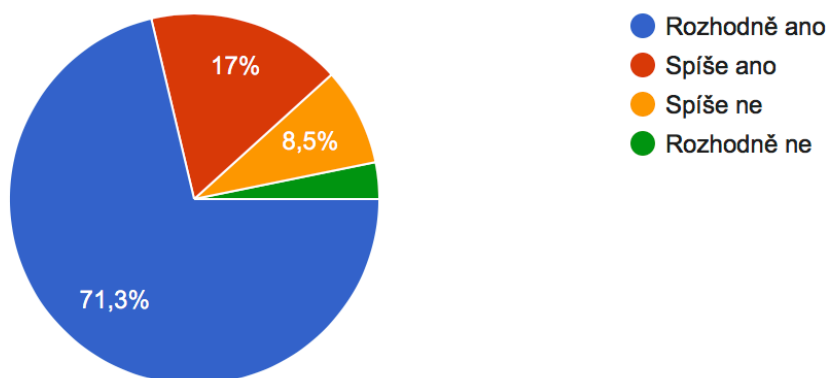
na výsledných 16 % a pouze 3,2 % zaměstnanců nedostává zpětnou vazbu. Tato zpětná vazba zahrnuje nejen slovní hodnocení na směnách, ale i písemné hodnocení v podobě čeklistů.



Obrázek 26: Pravidelnost zpětné vazby, zdroj: vlastní zpracování

#### 9. Během posledních 12 měsíců se mnou někdo mluvil o mém pokroku.

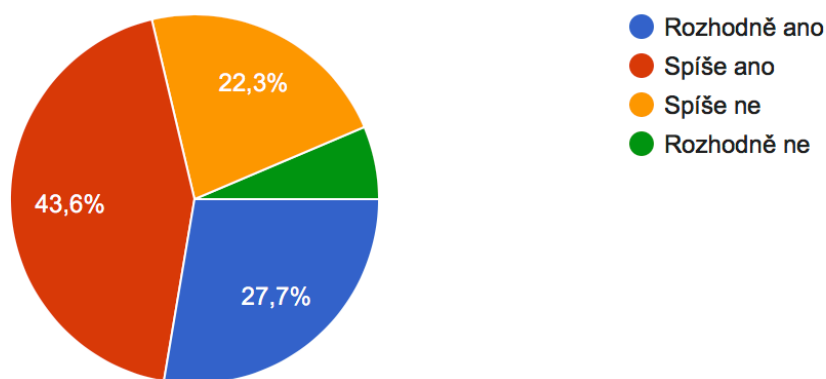
Tréninkový systém společnosti je nastaven tak, že nejpozději 1x do roka má mít zaměstnanec hodnocení, při kterém si s nadřízeným shrnou své dosavadní působení. Skoro tři čtvrtě zaměstnanců, tj. 71,3 %, mělo během posledních 12 měsíců sezení s nadřízeným ohledně své práce. Dalších 17 % zaměstnanců o pokroku se svým nadřízeným zřejmě mluvilo, jen 8,5 % zaměstnanců se svým nadřízeným spíše neřešilo svůj pokrok a posledních 3,2 % zaměstnanců určitě nemluvalo o svém pokroku s nadřízeným.



Obrázek 27: Roční hodnocení, zdroj: vlastní zpracování

10. *Jsem spokojený se svou aktuální pracovní pozicí.*

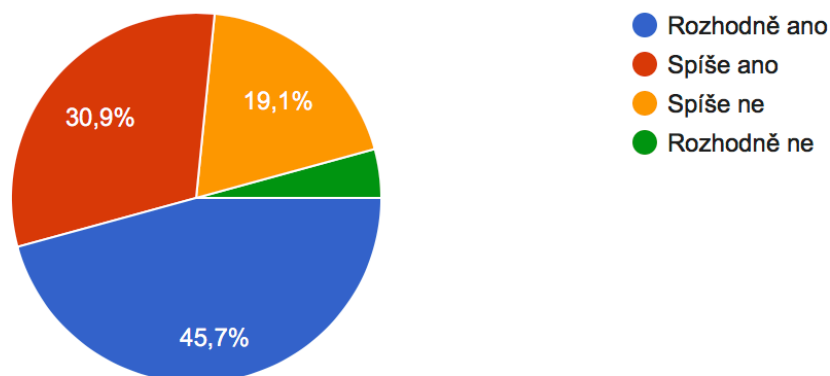
Se svou aktuální pracovní pozicí je spokojeno 27,7 % zaměstnanců, dalších 43,6 % zaměstnanců je spíše spokojeno. Se svou pozicí je spíše nespokojeno 22,3 % zaměstnanců a rozhodně nespokojeno 6,4 % zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří jsou spíše a rozhodně nespokojeni, jsou v restauraci krátce, a zatím neprošli kompletním tréninkem. Po dokončení úvodní tréninku budou mnohem spokojenější se svou pozicí, i když mnozí z nich svůj kariéerní růst vidí ještě mnohem vyšší.



Obrázek 28: Spokojenost s pracovní pozicí, zdroj: vlastní zpracování

11. *Možnost kariéerního růstu je pro mě velmi důležitá.*

Jak již bylo řečeno při představování společnosti, kariéerní růst je možný pro každého, kdo projeví zájem. Není potřeba jiných přechozích pracovních zkušeností či určitého vzdělání. Této skutečnosti si všímá mnoho zaměstnanců, pro 45,7 % z nich je rozhodně důležitá možnost kariéerního růstu. Pro 30,9 % je kariéerní růst spíše důležitý, a pro 19,1 % je spíše nedůležitý. Jako nepodstatný faktor považuje kariéerní růst 4,3 % zaměstnanců.



Obrázek 29: Kariérní růst, zdroj: vlastní zpracování

### Motivace, benefity

1. V následující tabulce ohodnoťte, jak je pro vás daný benefit důležitý.

	Velmi důležitý	Důležitý	Méně důležitý	Úplně nedůležitý
Sick day	14,9 %	23,4 %	13,8 %	47,8 %
Svozy do a z práce	<b>64,9 %</b>	8,5 %	7,4 %	19,1 %
Benefit karta	28,7 %	56,3 %	12,7 %	2,1 %
Sleva na stravu při směně	<b>53,2 %</b>	35,1 %	11,7 %	0 %
Občerstvení v zázemí	19,1 %	44,7 %	34 %	2,1 %
Slevy u obchodníků	21,3 %	22,3 %	41,5 %	14,9 %
Stipendium	18,1 %	8,5 %	36,2 %	37,2 %
Kurzy	20,2 %	35,1 %	33 %	11,7 %
Soutěže na Ourlounge	13,8 %	14,9 %	43,6 %	27,7 %
Flexibilita směn	<b>84 %</b>	16 %	0 %	0 %
Věrnostní program	16 %	26,6 %	36,2 %	21,3 %
Motivační párty	42,6 %	38,3 %	18,1 %	1 %

Tabulka 9 Důležitost benefitů pro zaměstnance, zdroj: vlastní zpracování

Restaurace nabízí celkem 12 různých motivujících benefitů, některé jsou poskytovány společnostmi, některé jsou poskytovány přímo restaurací. Zaměstnanci přiřazovali důležitost jednotlivým benefitům. Z výsledků tabulky vyplývá, že nejdůležitějším benefitem pro zaměstnance je možnost flexibility směn, jako velmi důležitý tento benefit označilo 84 % zaměstnanců. Na druhém místě se umístil benefit ve formě svozů do práce, který je velmi důležitý pro 64,9 % zaměstnanců. Z této odpovědi lze vyčíst, že většina zaměstnanců je mimopražská a svozy do práce využívají. Třetím nejdůležitějším benefitem je sleva na stravu na směnách, a to pro 53,2 % zaměstnanců.

Pokud rozdělím odpovědi pouze na dvě kategorie (důležité, nedůležité), dostanu následující odpovědi. Nejdůležitějším benefitem zůstává flexibilita směn, která je důležitá pro všechny zaměstnance. Na druhém místě, s výsledkem 88,3 %, se umísťuje sleva na stravu při směnách a třetí místo, s výsledkem 85 %, obsazuje benefit karta. Za zmínku stojí i pořádání motivačních akcí, které jsou důležité pro 80,9 % zaměstnanců. Druhou kategorií (nedůležité benefity) zastupuje nejvíce nabídka stipendia. Ta je pro 73,4 % zaměstnanců nedůležitá. Tento benefit je nabízen pouze pozicím crew trenéra a vyšším, proto je pro většinu zaměstnanců nedůležitý, i když jsou studenti. Druhým, méně důležitým (71,3 %) benefitem, jsou soutěže na Ourlounge. Soutěže jsou organizované zejména pro mladší zaměstnance, pro které bohužel nejsou motivační. Na třetím místě se umístil benefit s názvem sick day – zdravotní volno. Ten je nedůležitý pro 61,6 % zaměstnanců, jelikož je nabízen pouze zaměstnancům pracujícím na plný či zkrácený úvazek. Za zmínku ještě stojí nedůležitost věrnostního programu pro 57,5 % zaměstnanců, jelikož tak dlouhou dobu, aby dosáhli na věrnostní ohodnocení, u společnosti nestráví.

Pokud se vrátím zpět k hodnocení dle všech kategorií, mezi nedůležitými benefity se na prvním místě umístil sick day, s nedůležitostí pro 47,8 % zaměstnanců. Druhým nepodstatným benefitem je stipendium s výsledkem 37,2 %, a třetím nepodstatným benefitem jsou soutěže na Ourlounge, s výsledkem 27,7 %.

### 2. Jaký benefit je pro vás nejdůležitější?

Předchozí otázka odpověděla na důležitosti jednotlivých benefitů, a tato otázka ukazuje, jaký benefit zaměstnanci vnímají jako nejdůležitější. Zde se na prvním místě s výsledkem 43,6 % umístil benefit svozů do práce a těsně za ním ho následuje benefit flexibility směn, který dosáhl výsledku 40,4 %. Zbýlých 16 % zaměstnanců přiřadilo největší preference k benefitům sick day, Benefit karta, sleva na stravu a kurzy.

Benefit	% odpovědí
Sick day	6,4
Svozy do a z práce	43,6
Benefit karta	16
Sleva na stravu při směně	4,1
Občerstvení v zázemí	0
Slevy u obchodníků	0
Stipendium	0
Kurzy	5,3
Soutěže na Ourlounge	0
Flexibilita směn	40,4
Věrnostní program	0
Motivační párty	0

Tabulka 10: Priorita benefitů, zdroj: vlastní zpracování

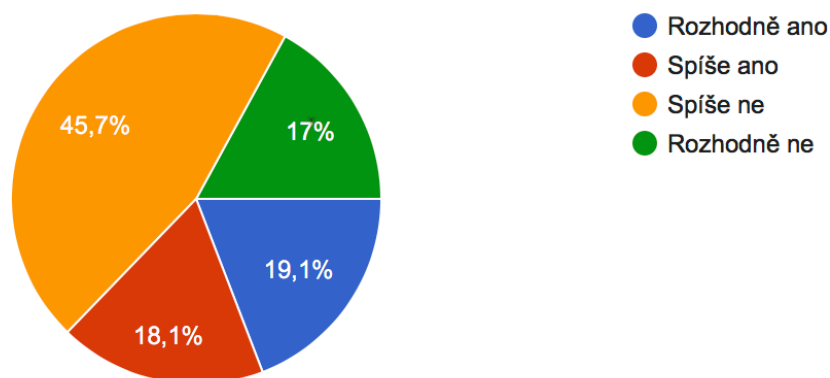
### 3. Znáte všechny výše zmíněné benefity? Pokud ne, jaký jste neznali?

Na tuto otázku odpovědělo všech 94 respondentů, z nichž 54 zaměstnanců odpovědělo, že znají všechny benefity. Mezi zbylými zaměstnanci 18 neznalo výhodu věrnostního programu, dalších 15 nevědělo o stipendiu, 4 neznali sick day, 3 neznali možnost školících kurzů a jeden zaměstnanec neznal soutěže na Ourlounge.



#### 4. *McDonald's nabízí slevu u mnoha obchodníků, využíváte je?*

Jedná se o první otázku, která dopadla velmi negativně. Pravidelně slevy u obchodníků využívá 19,1 % zaměstnanců, často využívá slevu 18,1 % zaměstnanců a zbylí zaměstnanci slevy prakticky nevyužívají. Mezi těmito zaměstnanci 45,7 % respondentů alespoň někdy slevu využilo a zbylých 17 % zaměstnanců ještě nikdy. Při detailnějším zjištění využívání slev vyšlo najevo, že slevy využívají hlavně starší zaměstnanci, kteří u společnosti pracují již dlouho, a mladí zaměstnanci o tento benefit nemají zájem.



Obrázek 30: *Využívání slev od McDonald's, zdroj: vlastní zpracování*

#### 5. *Jakou slevu využíváte nejvíce?*

Na tuto otázku odpovědělo pouze 47 % respondentů. Zbylých 53 % respondentů patří mezi ty, kteří slevy nevyužívají, takže nemohli odpovědět, jakou využívají nejčastěji. Mezi zaměstnanci, kteří odpověděli, se objevilo dalších 5,3 % zaměstnanců, kteří se nezajímají o slevy u obchodníků a neví, kam se dají využít. Mezi zaměstnanci, kteří slevy využívají, se nejčastěji, tj. 19,1 %, objevila odpověď na jídlo v jiných restauracích. Slevu v drogeriích Rossmann využívá 12,8 % zaměstnanců, v obchodech s elektronikou Datart 9,6 % zaměstnanců, na levné vstupenky do kina 5,3 % zaměstnanců a zbylých 6,4 % zaměstnanců využívá slevu na knihy.

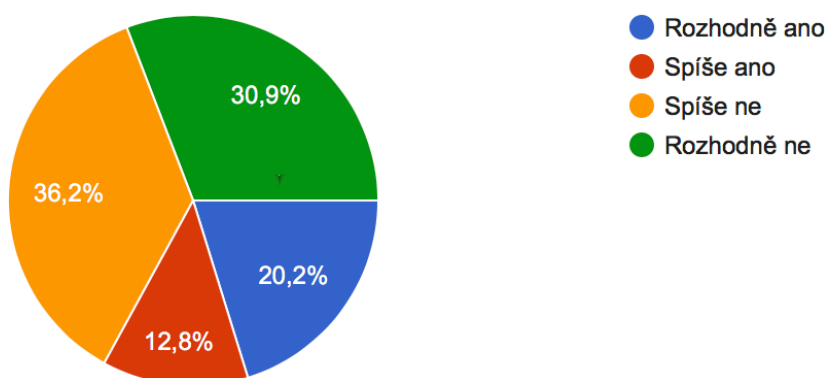
#### 6. *K jakému obchodníkovi byste chtěli slevu?*

Na tuto otázku odpovědělo 83 % zaměstnanců. Již ze zájmu je evidentní, že pokud by byly slevy u obchodníků, které navrhli zaměstnanci, používalo by tyto slevy mnohem více lidí než doposud. Mezi nejčastější odpovědi patřily obchody se sportovním zaměřením. Slevy do obchodů se sportovním oblečením by si přálo 30,1 % zaměstnanců, s tím souvisí slevy na vstupy do fitness center, které by chtělo dalších 17 % zaměstnanců. Dalším odvětvím, kde chtějí zaměstnanci slevu, byla elektronika. V internetovém eshopu Alze by si slevu přálo

12,8 % zaměstnanců a v Apple obchodech by chtělo slevu dalších 7,4 % zaměstnanců. Do jiného kina, než platí současná sleva, by mělo zájem 4,3 % zaměstnanců, o slevu na kulturní akce stálo 3,2 % zaměstnanců, slevu na pohonné hmoty by si taktéž přálo 3,2 % zaměstnanců, slevu na České dráhy by využil 1 zaměstnanec, a na závěr poněkud kuriózní slevu do rychlého občerstvení KFC by požadovalo 5,3 % zaměstnanců.

### 7. Účastníte se soutěží na Ourlounge?

Soutěží se aktivně účastní 20,2 % zaměstnanců, odpověď spíše ano uvedlo 12,8 % zaměstnanců, spíše se neúčastní 36,2 % zaměstnanců a rozhodně se neúčastní 30,9 % zaměstnanců. Na soutěže na Ourlounge je v souhrnu ještě více negativních odpovědí než na slevy u obchodníků. Po dotazování zaměstnanců jsem zjistila následující odpovědi jako „nemám na to čas“, „přijde mi to zbytečné“ nebo „stejně nemám šanci na výhru“. Naopak zaměstnanci, kteří se soutěží účastní, podotkli, že je to baví, mají dojem, že pomáhají při tvorbě dalších produktů McDonald's a za své snahy jsou velmi často odměněni.

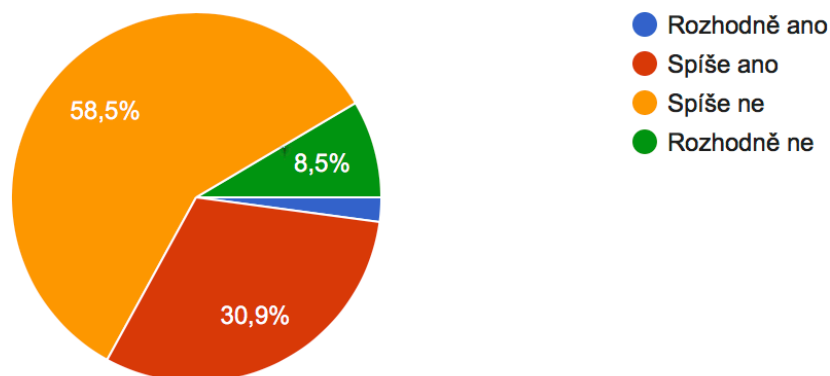


Obrázek 31: Účast v soutěžích na Ourlounge, zdroj: vlastní zpracování

### 8. Organizují se pravidelné interní soutěže na směnách?

Na otázku ohledně faktu, jestli se pořádají pravidelně soutěže, odpovědělo pouze 2,1 % respondentů, dalších 30,9 % si myslí, že se spíše pořádají. Ostatní zaměstnanci již tak pozitivní nejsou, a 58,6 % má dojem, že se soutěže spíše nepořádají, a zbylých 8,5 % zaměstnanců má dojem, že se vůbec soutěže nepořádají. Po detailnějším optání u zaměstnanců jsem se u dlouhodobých zaměstnanců dozvěděla, že 5 let zpátky byly dlouhodobé i krátkodobé soutěže neustále. U brigádníků a zaměstnanců pracujících kratší dobu v restauraci jsem se dozvěděla,

že soutěže nejsou pořádány pravidelně, a když už nějaký manažer soutěž vymyslí, většinou nedojde k úspěšnému vyhodnocení.



Obrázek 32: Pořádání interních soutěží, zdroj: vlastní zpracování

#### 9. Jaké soutěže na směnách vás nejvíce motivují?

Na tuto otázku odpovědělo 42 % zaměstnanců, že nevědí, nebo že je žádné soutěže nemotivují, nebo odpověď vynechali. Důvodem byla jejich neznalost, jaké soutěže se mohou pořádat či pocit, že je soutěže nemotivují. Ze zbylých respondentů odpovědělo 31,3 % zaměstnanců, že je nejvíce motivuje soupeřit v rychlosti obsluhy nebo výroby sendvičů, dalších 8 % projevilo motivační zájem o zaměstnance měsíce. Zaměstnanci, kteří často obsluhují zákazníky, motivují soutěže na prodej určitého počtu produktů, těchto zaměstnanců je 6,9 %. Zbylých 11,8 % zaměstnanců na otázku neodpovědělo druh soutěže, ale odměnu, jaká je motivuje. Mezi těmito odměnami se vyskytovaly jídlo a peníze.

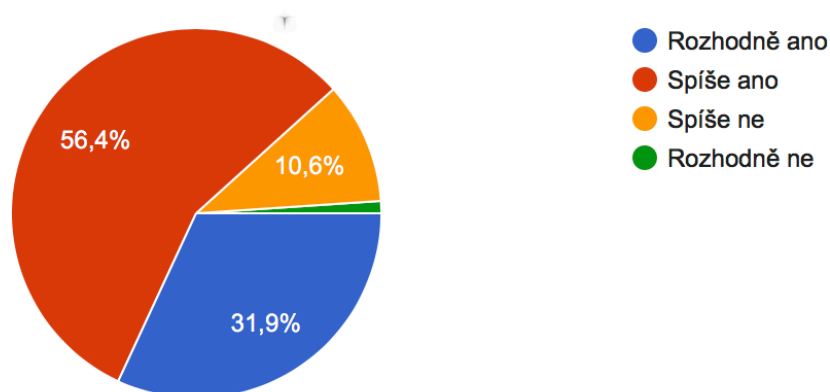
#### 10. Jaké odměny vás nejvíce motivují?

Na tuto otázku odpovědělo 100 % zaměstnanců. Nejčastější odpovědí, 44,6 % zaměstnanců, byly peníze nebo Flexi passy. Motivační odměnu ve formě jídla preferuje 34,5 % zaměstnanců. Dalších 9,2 % zaměstnanců motivují vstupenky do kin a divadel, pochvalu nebo kariérní postup, jako odměnu oceňuje dalších 9,1 % zaměstnanců, zbylých 2,6 % zaměstnanců zmínilo podněty, které nejsou pro výzkum relevantní.

#### 11. Účastníte se rádi motivačních akcí?

Po několika otázkách, které byly spíše negativně zodpovězeny, je tato otázka pozitivní. Rozhodně si motivační akce užívá 31,9 % zaměstnanců, docela rádi se akcí účastní 56,4 % zaměstnanců, podstatné nejsou motivační akce pro 10,6 % zaměstnanců a jeden zaměstnanec

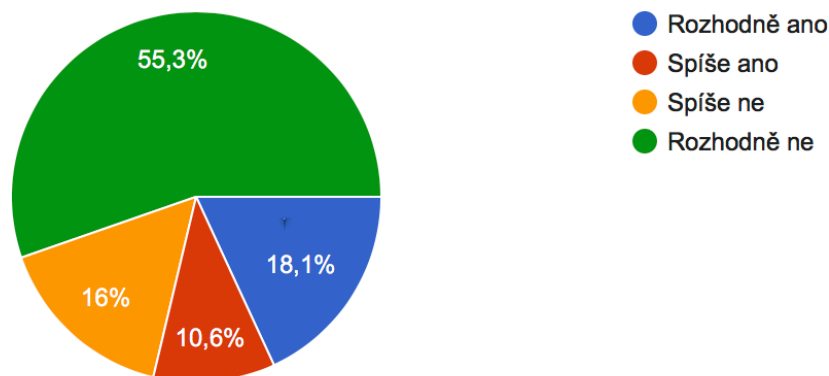
odpověděl, že se jich nikdy neúčastní. Na pozitivní výsledek této otázky má velký vliv se-  
pjatost kolektivu a jeho mladý věkový průměr. Zaměstnanci se těší na společné akce, kde  
posedí, popovídají si, zahrají si hry, a to vše na účet podniku. Tyto akce mají dlouhodobě  
velkou účast.



Obrázek 33: Účast na motivačních akcích, zdroj: vlastní zpracování

12. *Pracovali byste v restauraci, kdyby vám nebyly nabídnuty svozy?*

Jak již vyšlo v dřívější otázce, svozy jsou pro zaměstnance velmi důležité. Tento fakt potvr-  
zuje i tato otázka, kdy 55,3 % zaměstnanců by v restauraci rozhodně nepracovalo, kdyby je  
do práce nedovezli. Jedná se o nezletilé zaměstnance z Benešova a okolí, kteří by se do za-  
městnání mnohdy ani neměli jak dostat. Dalších 16 % zaměstnanců by v restauraci spíše  
nepracovalo. Jedná se hlavně o zletilé zaměstnance, kteří by měli možnost dopravy vlastním  
autem. Spíše by v restauraci pracovalo 10,6 % zaměstnanců a rozhodně by bez svozů praco-  
valo v restauraci 18,1 % zaměstnanců. Zde se jedná o zaměstnance, kteří bydlí v Praze a do  
zaměstnání se dopravují sami.



Obrázek 34: Priorita svozů, zdroj: vlastní zpracování

### 13. Jaké benefity vám chybí?

Odpovědi na tuto otázku se nedají jednoznačně procentuálně vyjádřit, proto jsou rozdělené do skupin, které jsou ohodnoceny. Nejvíce zaměstnancům, tj. 49,3 %, chybí benefity týkající se sportu. Mezi tyto benefity se řadí slevy na sportoviště (squash, badminton, tenis), levnější vstupy do fitness center a největší část této skupiny tvoří 34 % zaměstnanců, kteří by si přáli mít Multisport kartu. Další skupinou, která chybí zaměstnancům, je skupina slev do obchodů, ta chybí celkem 24,5 % zaměstnancům. Mezi tyto slevy řadí aquaparky, kina, divadla, lékárnu nebo celosvětovou platnost Benefit karty. Celkem 24,2 % zaměstnancům chybí benefity přímo spojené s restaurací. Mezi tyto benefity patří více dovolené, 13. platy, stravenky, odměny na směnách (jídlo, poukazy, flexi passy). Zbylým 2 % zaměstnanců benefity nechybí.

### 14. Kdybyste mohli cokoliv změnit, co byste změnili, aby byli všichni v restauraci více motivováni?

Na tuto otázku odpovědělo mnoho zaměstnanců, někteří jednoslovně, jiní se rozhovořili v několika větách. Obecně lze odpovědi rozdělit do následujících kategorií, které jsou vyjmenovány dle důležitosti a četnosti odpovědí.

Nejdůležitější kategorií, kterou by zaměstnanci změnili, je atmosféra a chování na směnách. Mnoho zaměstnanců odpovědělo, že směny jsou velmi často náročné, ale adekvátně k tomu nejsou podporovány výkony. Mnohdy je na směnách dobrá atmosféra a zaměstnanci jsou spokojeni, ovšem stačí, aby do restaurace zavítala nadřízená návštěva a atmosféra se mění. Manažeři okamžitě změni své chování a zbytečným nátlakem vyvíjí nepříjemnou atmosféru.

Jelikož je restaurace testovací, o návštěvy není nouze. Dalším, často zmiňovaným, problémem je jednotlivé chování manažerů. Někteří manažeři dokáží na směně i ve velkém shonu vytvořit dobrou atmosféru a pomoci tím zaměstnancům při práci, ovšem někteří manažeři jsou k atmosféře lhostejní a zaměstnance vůbec nepodporují. Těchto rozdílů si všímá mnoho zaměstnanců. Pro zaměstnance je také důležité, na jakém stanovišti na směně pracují. Pokud zaměstnanec stráví celou směnu na stanovišti s hranolkami, kde je veliký shon a teplo, jeho nálada není dobrá a odvíjí se od toho i výkon. Zaměstnanci si přejí mnohem více rotovat na jednotlivých stanovištích během směny. Jejich výkon a atmosféru velmi zvyšují soutěže na směnách, které se v poslední době vůbec nepořádají. Zaměstnanci podotýkají, že soutěž zlepšuje jejich výkony a vzájemné porovnávání a „hecování“ přispívá k dobré atmosféře na směně. Směna jim utíká mnohem rychleji a mají ze sebe dobrý pocit. Pokud již někdy jsou soutěže na směnách zadány, ne vždy je následná podpora ze strany manažera a soutěž upadá v zapomnění, což je pro zaměstnance ještě horší, než kdyby vůbec nebyla.

Druhou kategorií, kterou by zaměstnanci změnili, je obecná komunikace. Zaměstnanci na směnách si všímají, že se o ně jejich nadřízení moc nezajímají, což způsobuje, že se tím nesjednocuje. Manažeři a zaměstnanci si ve volné chvíli nemají co říci, a jen dále vykonávají svou činnost, místo aby zaměstnance odvedli od práce pár větami ze života. S komunikací souvisí i požadavky manažerů. Mnohdy přijdu za zaměstnancem a vynadají mu za věc, kterou považují za samozřejmou, ale zaměstnanec jí nezná. Zaměstnanci chtějí lepší komunikaci, co se týče úkolů nebo efektivnějších pracovních postupů, které by jim dávaly pocit větší důležitosti, a zároveň by prací uspokojili požadavky manažera. Zde se nejedná jen o vztah manažer zaměstnanec, ale i zaměstnanci mezi sebou mají dojem, že zkušenější nepomůže nezkušenému. Stejně tak crew trenéři očekávají od zaměstnanců jejich znalosti, pokud vědí, že již na stanovišti strávili nějaký čas a nezajímají se, jestli se zaměstnanci někdo věnoval a doopravdy mu stanoviště vysvětlil. Pokud zaměstnanci vykonávají svou práci dobře, přejí si mnohem častější pochvaly. Za chybu jsou vždy ihned pokáráni a za správně vykonanou práci nejsou chváleni. Pochvaly souvisí i s prací odvedenou ve velkém shonu, zde nechtějí, aby bylo vše bráno jako samozřejmost.

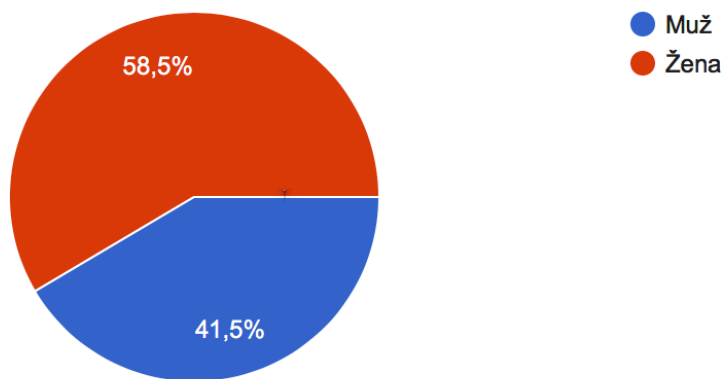
Třetí kategorií, kterou by zaměstnanci změnili, jsou obecně odměny. Mezi odpověďmi se objevovaly požadavky na jiné benefity, či doplnění benefitů. Konkrétní případy již byly zmíněné v odpovědích na otázky benefitů. Kromě celkových odměn se zde zaměstnanci hodně vyjadřovali o jednorázových odměnách za dobré pracovní výkony. Jak již bylo zmíněno, chybí jim soutěže na směnách, které úzce souvisí s odměnami za dobrý výkon. Chtějí mnohem více odměn za směny. Mezi tyto odměny řadí například jídlo zdarma. Zde se nejedná o

neomezenou konzumaci, mnoho zaměstnanců je spokojeno, pokud za dobrou směnu dostanou zmrzlinu či jinou drobnost. Kromě každodenních odměn by si přáli soutěžit dlouhodobě o odměny typu lístky do kina či Flexi passy. Zaměstnanci pracující u společnosti dále podotýkají, že motivační bylo i dřívější sbírání McDonald's peněz, za které si pak mohli kupovat různé odměny nabízené společností. Dále dodávají, že s každým zavedením nového produktu byla spojená soutěž, na základě které dostávali finanční odměny nebo vstupenky do aquaparku. To jsou odměny, které by motivovaly každého. Dále by někteří zaměstnanci byli motivováni vyšším platovým ohodnocením. Mezi dalšími odpověďmi se objevil požadavek na rádio ve výrobním úseku nebo funkční Wi-Fi po celé restauraci.

### Identifikační údaje

#### 1. *Prosím zaškrtněte své pohlaví.*

Z grafu je evidentní, že dotazníku se účastnilo víc žen než mužů. Na dotazník odpovědělo 58,5 % žen a 41,5 % mužů. Při pohledu na seznam všech zaměstnanců zjistíme, že ženy v restauraci převažují, a to celkovým počtem 66 žen a 50 mužů. V manažerském týmu je značná převaha mužů, kterých je 11, zatímco ženy jsou pouze 2.

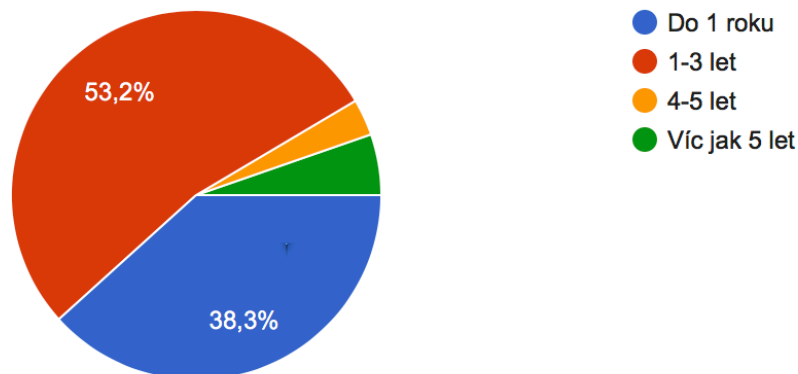


Obrázek 35: Pohlaví dotazujících, zdroj: vlastní zpracování

#### 2. *Jak dlouho pracujete u společnosti?*

Jak již bylo řečeno, restaurace je složena převážně z mladých lidí, kteří mají toto zaměstnání mnohdy jako první pracovní zkušenost. Tuto skutečnost potvrzují i následující čísla. Zde pracuje v restauraci 38,3 % zaměstnanců méně než 1 rok a dalších 53,2 % zaměstnanců 1–3 roky. Dlouhodobě zaměstnaných pracovníků je v restauraci podstatná menšina. Zaměstnanců pracujících v restauraci 4–5 let je 3,2 % a zaměstnanců pracujících v restauraci více

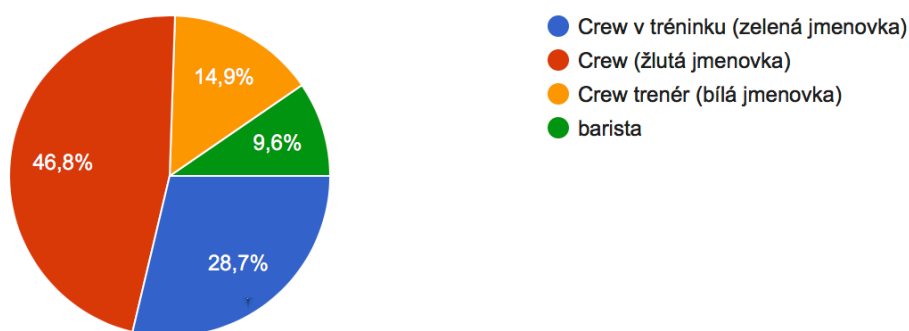
jak 5 let je 5,3 %. Mezi manažery, kterých se tento dotazník netýkal, je tendence opačná a všichni manažeři, jsou v restauraci zaměstnání více jak 3 roky, většina dokonce více jak 5 let.



Obrázek 36: Délka pracovního poměru, zdroj: vlastní zpracování

### 3. Jaká je Vaše současná pozice?

Pozice jednotlivých zaměstnanců se odvíjí nejen od šikovnosti, ale souvisí i s délkou zaměstnání. Zaměstnanců v tréninku se dotazníku zúčastnilo 28,7 % a jedná se o zaměstnance, kteří jsou na restauraci méně než 1 rok. Zkušených zaměstnanců vyplnilo dotazník 46,8 %. Jedná se o zaměstnance, kteří na restauraci působí nejméně 6 měsíců. Zaměstnanců, kteří působí na pozici crew trenér, vyplnilo dotazník 14,9 %. Baristů (zaměstnanců pracujících převážně na McCafé) vyplnilo dotazník 9,6 % z celkového počtu.



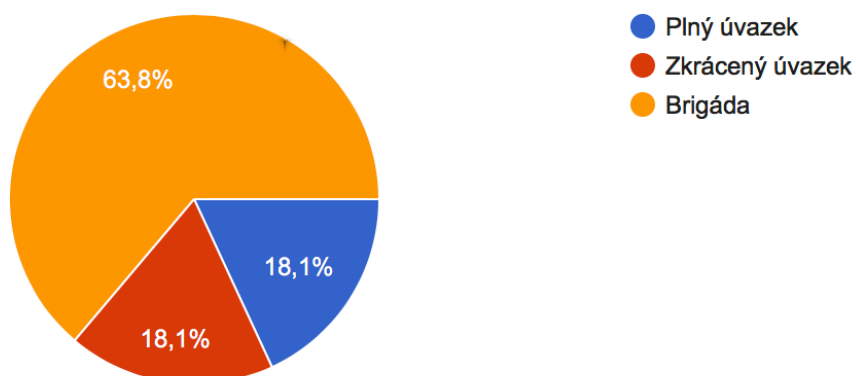
Obrázek 37: Pracovní pozice, zdroj: vlastní zpracování

### 4. Na jaký pracovní poměr jste zaměstnaný?

Na brigádu je v restauraci zaměstnáno nejvíce zaměstnanců, to potvrzuje dotazník, ve kterém 63,8 % zaměstnanců odpovědělo, že pracují pouze na brigádu. Zaměstnanců na hlavní



a zkrácený pracovní poměr odpovědělo shodně, v každé kategorii 17 zaměstnanců, to představuje 18,7 % odpovědí v každé kategorii. Na dotazník odpověděli všichni zaměstnanci pracující na hlavní/zkrácený pracovní poměr.



Obrázek 38: Pracovní pozice, zdroj: vlastní zpracování

## 4.5 Zhodnocení výsledků

V této kapitole budou souhrnně zhodnoceny výsledky dotazníkového šetření, a na základě těchto výsledků budou zpracovány doporučení ke zlepšení. U společnosti pracuji již 10 let a musím říci, že výsledky otázek reflektovaly mé názory.

### Pracovní prostředí

Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci jsou s pracovním prostředím převážně spokojeni. Na restauraci je potřebné vybavení k práci, je zajištěné bezpečné prostředí a veškeré stroje se pravidelně kontrolují, opravují a pracovní pomůcky jsou obnovovány. S pracovním prostředím nejsou zaměstnanci nespokojeni, jen necelá pětina si všímá občasných nedostatků. Za to s vybavením na pracovišti je spokojeno 92,6 % zaměstnanců a zbylých pár si všimne někdy nějakého nedostatku. Stejně jako s provozem restauraci i s nabízeným zázemím jsou zaměstnanci převážně spokojeni, to dokládá celkové číslo 92,6 % převážně spokojených zaměstnanců.

### Vztahy na pracovištích

Zaměstnanci na směnách se cítí důležití a uvědomují si svůj přínos restauraci, přesto o svém přínosu nejsou 100% přesvědčeni a někdy mají pochyby. Názory, které k práci mají, jsou z více jak 70 % brány vážně. Zbýlých 30 % názorů patří mezi názory, které nejsou míněny vážně od brigádníků, nebo nejsou podloženy dostatečnou znalostí zaměstnanců. Velikým přínosem pro jejich práci je vztah s ostatními spolupracovníky, jelikož skoro  $\frac{3}{4}$  zaměstnanců má na směnách své dobré kamarády. Dobří kamarádi spolu jednají ve svém nejlepším zájmu, což dokládá i pozitivní výsledek 95,7 %, který se týká jednání mezi zaměstnanci i manažery, bez ohledu na rozdílnosti. Tento fakt přispívá i k dobré atmosféře na směnách. Zaměstnanci dodávají, že na některých směnách jsou atmosféry horší a na jiných lepší. To souvisí i s manažerem, který směnu vede. Manažer ovlivňuje svou atmosféru svým stylem vedení. Tyto jednotlivé styly vedení jsou pro 62,7 % zaměstnanců pozitivní, ovšem zbylých 37,3 % zaměstnanců se setkává na směnách s manažerským vedením, které jim nevyhovuje. Zároveň dodávají, že jim manažeři z  $\frac{3}{4}$  aktivně pomáhají, pokud něco potřebují, stejně tak jim umí zadávat jednotlivé úkoly a v případě potřeby umí vysvětlit práci. Zbylá  $\frac{1}{4}$  zaměstnanců je s těmito fakty spíše nespokojena. V celku jednotlivé výsledky vychází z četností směn s jednotlivými manažeři. Zaměstnanci, kteří jsou občas na směně s manažerem, který jim nevyhovuje, se nenechávají rozhodit a jsou převážně spokojeni, na rozdíl od zaměstnanců, kteří se setkávají mnohem častěji s nevhodným vedením a jsou tím demotivováni. Celkový zájem manažerů o zaměstnance dosahuje skoro  $\frac{3}{4}$  spokojených zaměstnanců, kteří opět dodávají, že se jedná hlavně o manažery, kteří jsou všímaví a nápomocní na směnách. Atmosféry na směnách může zhoršit nedostatečný počet zaměstnanců, kterého si všímá  $\frac{1}{4}$  zaměstnanců, ovšem zbylé  $\frac{3}{4}$  jsou s obsazeností převážně spokojeni a chápou, proč je někdy směna nedostatečně obsazená. Celkově je s atmosférou na pracovištích, i přes výše zmíněné nedokonalosti, převážně spokojeno 85 % zaměstnanců. Celkově jsou vztahy na pracovištích velmi důležité a přes 70 % zaměstnanců by v restauraci nepracovalo, kdyby se vztahy mezi zaměstnanci zhoršily.

### Mzda

Ještě důležitějším faktorem než vztahy na pracovišti, je pro zaměstnance jejich mzda. Jedná se o hlavní důvod, kvůli kterému zaměstnanci pracují, a pokud by byli se mzdou nad míru nespokojeni, celých 96,8 % zaměstnanců by u společnosti nepracovalo. Že jsou zaměstnanci mzdou motivováni, dokládá nejen jejich stálá loajalita firmě, ale i pozitivní výsledek 78,7 % spokojených zaměstnanců. Ostatní zaměstnanci, kteří nejsou mzdou motivováni, jí rozhodně

nejsou demotivováni, jelikož jinak by, jak bylo zjištěno v předchozí otázce, u společnosti nepracovali. Ve srovnání mzdy a náročnosti práce je převážně spokojeno přes 70 % zaměstnanců a zbylí zaměstnanci mají k náročnosti práce své výhrady. Náročnosti práce si všímá i vedení, proto své zaměstnanci pravidelně nad rámec odměňuje, což dokládá 71,2 % zaměstnanců. Zbylí zaměstnanci svou odměnu pocítují jako nedostatečnou, nebo ji nedostali, jelikož neodpracovali požadovaný počet hodin. Že jde vždy hlavně o peníze, dokládá i skutečnost, jakou odměnu si zaměstnanci nejvíce přejí. Nadpoloviční většina zaměstnanců je motivována finanční odměnou, čtvrtina zaměstnanců má ráda spíše hmotné odměny, a pro zbylé je důležitá odměna ve formě pochvaly. Přes 65 % zaměstnanců si je vědomo, že jejich výkon přímo ovlivňuje mzdu, a proto se snaží pracovat co nejlépe. Tito zaměstnanci ví, jakým způsobem je ovlivněna jejich mzda, zatímco 34 % zaměstnanců si nemyslí, že výkon ovlivňuje mzdu, a tím pádem mají i zkreslené představy o způsobu upravování mezd.

### **Pracovní rozvoj, hodnocení**

Hodnocení zaměstnanců je důležité pro jejich další rozvoj, a převážně spokojeno s pravidelnou zpětnou vazbou je přes 80 % zaměstnanců, i když dodávají, že u některých nadřízených není zpětná vazba pravidelná. Systém hodnocení v restauraci, který se odvíjí od nastavení celé společnosti, říká, že s každým zaměstnancem je třeba 1x ročně mluvit o jeho práci, je v restauraci velmi dobře nastaven. Toto tvrzení potvrzuje 88,3 % zaměstnanců, se kterými bylo v posledním roce hovořeno o jejich výkonu práce. Tréninkový systém říká, že každý nově přichozí zaměstnanec je automaticky součástí tréninku, a je žádoucí jeho pracovní růst. Kromě žádoucího pracovního růstu je nabízen pro všechny i nadstandardní pracovní růst. V restauraci je se svou pracovní pozicí spokojeno 71,3 % zaměstnanců, kteří více od společnosti nežadají, a zbylí zaměstnanci by chtěli pracovat na vyšší pozici. Žádnému zaměstnanci není tato možnost odepřena a postupně prochází tréninkem. Spokojenost nejen s pracovní pozicí dokládá celkovou spokojenost s pracovním růstem. Obecně je pracovní růst důležitý pro 76,6 % zaměstnanců. Ti vnímají pracovní růst bez potřeby speciálního vzdělání či praxe jako velký benefit.

### **Motivace, benefity**

Hlavní motivace mzdou, kariérou a spokojeností na pracovišti již byly popsány a nyní je třeba si zhodnotit další podpůrné motivační prostředky. Každý benefit nabízený restaurací nebo společností je pro některé zaměstnance velmi důležitý a pro některé absolutně nepodstatný. Jednotlivé benefity jsou různě důležité pro zaměstnance, jelikož ne vždy jsou cílené

na všechny v restauraci. Mezi nejdůležitější benefity patří flexibilita směn, sleva na stravu a svozy do práce. Svozy se dostávají do popředí, ačkoliv nejsou určené pro všechny zaměstnance, a je to způsobeno hlavně počtem zaměstnanců, kteří svoz potřebují. Mezi nedůležité benefity se řadí soutěže na Ourlounge, slevy u obchodníků, věrnostní program a sick day. Sick day je také mířen jen na určité zaměstnance, a pro ty je velmi důležitý, bohužel v restauraci pracuje mnohem více zaměstnanců, kteří nárok nemají, proto označili tento benefit jako nepodstatný. Skutečnost důležitosti benefitů v popředí potvrzuje i odpověď na otázku: Jaký benefit je pro vás nejdůležitější? Zde se zaměstnanci opět přiklonili k flexibilitě směn a svozům do práce, naopak pro žádné zaměstnance není nejdůležitější věrnostní program, sleva u obchodníků či soutěže na Ourlounge. Veškeré tyto benefity jsou známé pro podstatnou většinu restaurace.

Benefity, které zaměstnanci neznají, jsou například věrnostní program nebo stipendium, kde je hlavním důvodem neznalosti omezená komunikace benefitů směrem k zaměstnancům, jelikož nepatří do skupiny, která má na tyto benefity nárok. Slevy u obchodníků jsou důležité pouze u necelých 44 % zaměstnanců. To dokládá i obecné využívání těchto slev. Většina zaměstnanců někdy slevy využila, ale nevyužívá je pravidelně, 17 % zaměstnanců je nevyužívá vůbec. Necelých 40 % zaměstnanců, které slevy využívají neustále nebo častěji, využívají hlavně slevy do drogerie Rossman, na příslušenství v Datartu, slevu na knihy nebo vstupenky do kina. Pro zaměstnance by slevy k obchodníkům byly lákavé, pokud by platily do obchodů, které často navštěvují. Zaměstnanci by si nejvíce (47,1 %) přáli slevy do obchodů se sportovním vybavením a fitness center. Dalších 20 % zaměstnanců by slevy využilo na elektroniku v obchodech Alza nebo Apple. Stejně jako není zájem o slevy u obchodníků, přes 65 % zaměstnanců se nerado účastní soutěží na Ourlounge. Soutěže považují za neefektivní a šance na výhru si dávají minimální.

Důležitým motivem pro zaměstnance jsou soutěže na směnách, které se dle 67,1 % zaměstnanců nepořádají. Dříve byli zaměstnanci zvyklí na pravidelné soutěže, nyní již na směnách nejsou. Manažeři nevytváří pro zaměstnance soutěže, na základě kterých by zaměstnanci odváděli lepší výkony. Stejně tak si 46,8 % zaměstnanců myslí, že od manažerů nejsou na směnách správně pochváleni, případně odměněni. Zaměstnance by soutěže motivovaly, kdyby se pořádaly a soutěžilo se o pro ně důležité odměny. Nejvíce zaměstnance baví soutěžit v rychlosti obsluhy, rychlosti výroby produktů, v největším prodeji daného produktu, či v soutěži zaměstnanec měsíce. Jako odměny by skoro polovinu zaměstnanců motivovali peníze nebo Flexi passy, více jak třetina zaměstnanců by za soutěže chtěla dostávat poukazy na jídlo a ostatní by motivovaly vstupenky do kin a divadel.

Dalším motivátorem pro zaměstnance jsou motivační akce. Sice se v důležitosti benefitů neobjevují na prvních místech, přesto se jich více jak 87 % zaměstnanců účastní rádo. Mohou si popovídat s přáteli, a zároveň se těší na pestrý program, který jim vymyslí jejich nadřízení. Účast na párty podporují nadřízení i tím, že do provozovny vypůjčí zaměstnance, aby se mohli všichni kmenoví zaměstnanci zúčastnit.

Povedeným benefitem, který se umísťuje v popředí tabulky oblíbenosti, je možnost svozů do práce. Na základě tohoto benefitu pracuje v restauraci více jak 71,3 % zaměstnanců. Kdyby tento benefit restaurace přestala aplikovat, přišla by o polovinu zaměstnanců, kteří by se neměli jak dopravovat.

Poslední výzkumná otázka se týkala změn, které by provedli, kdyby mohli. Odpovědi na tuto otázku reflektovaly výsledky jednotlivých popsanych benefitů a vnášely do problematiky motivace doplňující informace, které zaměstnanci nemohli vyjádřit v uzavřených otázkách.

## 4.6 Doporučení pro zlepšení

V předchozí kapitole byly shrnuty veškeré výsledky jednotlivých motivačních faktorů a benefitů v restauraci. Tyto výsledky poukazují na motivační faktory, které jsou pro zaměstnance důležité, ale vykazují i nedůležité faktory. Stejně tak výsledky ukázaly, které benefity jsou pro zaměstnance nezbytné, a které jsou jim lhostejné. Právě tyto lhostejné benefity a nedůležité motivační faktory je třeba na restauraci pozměnit tak, aby se staly pro zaměstnance důležité. Pokud se motivační procesy a benefity upraví, zvýší se výkon a motivovanost zaměstnanců a celý motivační systém v restauraci Průhonice 1 bude kvalitnější.

Veškeré restaurace McDonald's včetně restaurace Průhonice 1, kde probíhal výzkum, jsou velmi specifické. Podstatná většina zaměstnanců jsou studenti středních škol, kteří jsou zaměstnání pouze brigádně. Jejich hlavním cílem je vydělat si nějaké peníze při škole, a ačkoliv je zajímá možný pracovní růst, jejich délka zaměstnání se odvíjí od doby, po kterou studují. Z toho vyplývá, že většina zaměstnanců působí v restauraci krátkodobě. K takovým zaměstnancům je třeba mít úplně jiný přístup a nabízet jim specifické benefity, které je budou zajímat. Veškerá doporučení v této kapitole se budou odvíjet převážně od těchto specifických rysů.

### **Pracovní prostředí**

Společnost McDonald's se zabývá výrobou pokrmů a je pro ni velmi důležité, aby veškeré pracovní prostředí bylo neustále udržováno v čistotě a tím splněny přísné hygienické podmínky. Kromě čistoty v restauracích pravidelně prochází kontrolou veškeré stroje a náčiní. Pro zaměstnance je prostředí velice důležité, a díky těmto faktorům jsou motivováni pracovat v tomto prostředí. Vzhledem ke spokojenosti zaměstnanců nelze než konstatovat, že systém restaurace je nastaven správně. V zázemí pro zaměstnance je pro podstatnou většinu dostačující. V případě, že by společnost chtěla zajistit 100% spokojenost zaměstnanců, doporučuji v odpočinkové místnosti odstranit velikou skříň, která zde není potřebná, jelikož se v ní nacházejí věci související s provozem a ty mohou být schované ve skladu. Tuto skříň nahradit menším stolem, na kterém by se i nadále nacházel počítač, a díky tomu by vzniklo více místa, kam by se dala další sedačka a zvýšila by se kapacita pro zaměstnance.

### **Manažerské vedení**

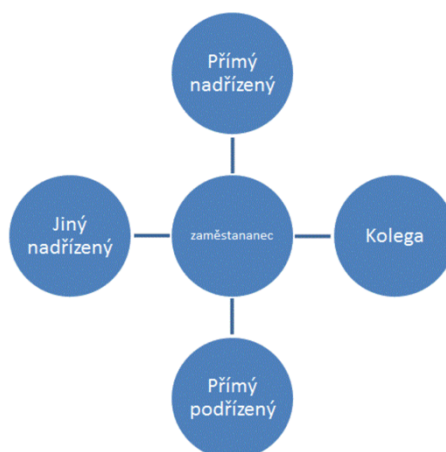
Jak vyšlo z dotazníku, třetina zaměstnanců není spokojená s přístupem manažerů na směnách. Dle názoru zaměstnanců jsou manažeři, kteří jim rádi pomohou a cokoliv vysvětlí, zároveň jsou v restauraci manažeři, kteří jsou velmi direktivní. Tento odlišný styl vedení v manažerském týmu způsobuje nižší motivaci na směnách, a je třeba změnit přístup manažerů.

Základním úkolem manažerů je řízení zaměstnanců na směnách, které zároveň je nejdůležitějším motivačním faktorem pro zaměstnance. Je velmi obtížné udržovat v restauraci maximální pracovní nasazení a dodržování standardů, pokud manažeři pracují převážně s nezletilými zaměstnanci, kteří si práci rádi ulehčují, umí odmítnout a jejich cílem není maximální loajalita společnosti. Pokud takovému zaměstnanci bude manažer více a více s odporem rozkazovat, bude tím velmi snižovat jeho pracovní nasazení. Právě v tento moment je třeba, aby manažeři dokázali zaměstnance maximálně motivovat do práce.

Vedoucímu restaurace doporučuji, aby si s manažerským týmem promluvil a sjednotil jejich pohledy na styly vedení. Je jasné, že styl vedení, který má manažer dlouhodobě zažitý, nelze změnit po jednom meetingu. Dalším podpůrným bodem pro sjednocení stylů vedení navrhuji zavést pravidelné komunikační dny. V rámci tohoto komunikačního dne, který bude probíhat 1x měsíčně, může vedoucí postupnými krůčky měnit přístup manažera k zaměstnancům na směnách a pravidelně tím korigovat jeho vedení.

V případě, že i po pravidelných sezeních s nadřízeným, budou někteří manažeři využívat svůj styl vedení, navrhuji zavést v restauraci 360<sup>0</sup> zpětnou vazbu. Tato metoda spočívá v hodnocení nejen přímým nadřízeným pracovníkem, ale i pracovníky na stejné úrovni a podřízenými pracovníky. Aby tato metoda fungovala, je důležité objektivní hodnocení zaměstnanců. Tato objektivita je docílena převážně tím, že manažera hodnotí zaměstnanci s různými pracovními vztahy. Hodnocení je poskytováno pomocí vyplnění dotazníku, kde je nejlepší využívat slovního hodnocení. Manažerovi je poskytnuta zpětná vazba z několika stran, která pomůže odhalit jeho nedostatky. Jelikož se nejedná o hodnocení jednoho nadřízeného, mohou tyto nedostatky nastavit manažerovi zrcadlo, které mu pomůže uvědomit si, že opravdu dělá něco špatně a motivuje ho pro jeho individuální rozvoj (zdroj: Hodnocení 360 stupňů, 2010)

Toto hodnocení navrhuji provádět v restauraci 2x do roka a prezentování výsledků manaže-



Obrázek 39: 360<sup>0</sup> hodnocení manažera, zdroj: (Hodnocení 360 stupňů, 2010)

rovi bude spojeno s pololetními výsledky. Tato metoda může být neúspěšná, pokud je prováděna v podniku s neformálními vztahy. Z dotazníku sice vyplývá, že by to mohl být tento případ, ovšem neformální a kamarádské vztahy jsou mezi zaměstnanci na stejné úrovni, nikoliv mezi nadřízenými a podřízenými.

### Finanční ohodnocení

Z dotazníku vyplývá, že mzda je nejdůležitějším faktorem pro zaměstnance. Přibližně 1/5 zaměstnanců si myslí, že jejich mzda neodpovídá náročnosti práce, a proto pro ně není tolik motivační. Mzda je ve společnosti nastavena pevnými pravidly, která nelze porušit. V rámci těchto pravidel mají jednotlivé pozice tabulkové rozmezí hodinového ohodnocení, ve kterém

se mohou pohybovat, a na základě výjimečných výkonů jsou jim přidělovány odměny. Veškeré mzdové podmínky jsou přiloženy na stránce Ourlounge pro zaměstnance. Jak vyšlo z dotazníku, třetina zaměstnanců si nemyslí, že mohou jakkoliv ovlivnit svou mzdu. Výše mzdy zaměstnanců se odvíjí od jejich pracovního hodnocení, které reflektuje jejich výkonnost na směnách. Výkonný zaměstnanec bude mít radost z vyššího pracovního ohodnocení, a zároveň bude prospěšný pro firmu.

Mým doporučením je zvýšit komunikaci o systému mzdy zaměstnancům. Ti mají k dispozici mzdový řád, který je plný paragrafů a obecných ustanovení. Je třeba z mzdového řádu vybrat podstatné informace týkající se mzdy, ty přehledně zpracovat a zaměstnancům je poskytnou nejen na internetových komunikačních kanálech, ale i v restauraci na nástěnce. Dále navrhuji přímou komunikaci se zaměstnanci o možnosti zvýšení mzdy při jejich prvním pracovním hodnocení v restauraci. Se spokojeností souvisí i lepší komunikace vedoucího pracovníka o přerozdělování odměn. Zaměstnanci je třeba poděkovat za konkrétní odvedenou práci, na základě které obdržel bonus. Zaměstnanci budou přesně vědět, jaký přístup k práci jim zajistí mimořádné mzdové ohodnocení, čímž bude jejich motivace k práci dosahovat vysoké úrovně.

### **Pracovní rozvoj**

Systém tréninku a pracovního rozvoje je ve společnosti velmi dobře nastaven. Jednotlivé kroky vedoucí k rozvoji zaměstnanců jsou přesně specifikovány a v restauraci dodržovány. Zaměstnanec, který se rozhodne pro svůj pracovní rozvoj, je přesně seznámen s podmínkami, které jsou pro následné jmenování do vyšší pozice potřeba splnit. Pracovní rozvoj může být pro zaměstnance důležitý nejen z finančního hlediska, ale hlavně z touhy učit se novým věcem. Touha po pracovním rozvoji souvisí s manažerským vedením. Krokem číslo jedna je sjednocení stylů vedení jednotlivých manažerů. Druhým krokem je zvýšit zájem o zaměstnance.

Doporučuji, aby vedoucí restaurace s manažery detailně prošel tréninkový systém restaurace a objasnil případné nedostatky. Dále je třeba dát v restauraci jasně najevo, že se manažeři zajímají o zaměstnance a jejich rozvoj chtějí maximálně podporovat. Pokud bude manažer nápomocný zaměstnanci, bude ho maximálně motivovat do výkonu práce a rozvíjet jeho znalosti, vzbudí v něm touhu dalšího rozvoje. Konkrétní manažerské chování bude spočívat v mnohem častější zpětné vazbě zaměstnancům. Není třeba složité hodnocení, zaměstnanci jsou motivováni jednoduchým slovním ohodnocením. Dobře pracujícím zaměstnancům budou manažeři postupně na směnách přiřazovat těžší a těžší úkoly, ale je velmi důležité, aby



se zaměstnanci věnovali a podporovali ho. Práce s rozvojem zaměstnanců nesmí skončit pouhým vykonáním úkolu. Informaci o zaměstnanci je třeba předat manažerům v tréninkovém oddělení, kteří se zaměstnancem projdou podmínky pracovního rozvoje. Takto motivovaný zaměstnanec dostane svůj plán, po jehož splnění může být jmenován do vyšší pozice. Současné úskalí spočívá i v tomto bodě tréninku. Nadřízení očekávají, že se zaměstnanci budou sami starat o veškeré povinnosti stanovené plánem. Je třeba, aby byl každému zaměstnanci přidělen konkrétní nadřízený, který ho naučí veškeré potřebné znalosti a po celou dobu tréninku bude zaměstnanci nápomocný. Tak bude docíleno splnění veškerých požadavků a povýšení zaměstnance.

### **Benefity**

Jak již bylo několikrát zmíněno, v restauraci pracuje mnoho mladých zaměstnanců a jejich pracovní poměr je krátký. Je třeba veškeré benefity přizpůsobit těmto faktorům. Jak vyšlo z dotazníku, motivační faktory založené na dlouhodobém pracovním poměru jsou zaměstnanci velmi málo oceňovány. Některé benefity jsou nabízené společnostmi a některé konkrétní restaurací.

Benefity nabízené společnostmi jsou nastavené, tak aby zasáhly velký okruh zaměstnanců. Ačkoliv právě sick day, věrnostní nebo stipendijní program dosahují malých výsledků, co se důležitosti týče, doporučuji je ponechat, jelikož jsou velmi důležité pro zaměstnance, kteří na tyto benefity mají nárok. Hlavní benefit celé společnosti, kterým je flexibilita směn, je maximálně komunikován a stavěn do popředí. V tomto trendu doporučuji pokračovat. Dobrým motivačním benefitem je poměrně nová benefit karta. Sleva na stravu ve všech restauracích v České republice je zaměstnanci velmi oceňována. Naopak slevy u obchodníků mají pro zaměstnance velmi malý vliv. Doporučuji společnosti provést celorepublikový výzkum u zaměstnanců, na základě kterého získá společnost jasnější představu o požadavcích zaměstnanců. Jelikož struktura zaměstnanců je ve všech restauracích podobná, nebojím se říci, že celorepublikové výsledky budou reflektovat výsledky restaurace Průhonice 1. Na základě nich doporučuji společnosti zařadit slevy k obchodníkům zabývajícím se sportovními potřebami a zavést u společnosti jednotný systém slev do sportovních center. Nejjednodušší bude, pokud společnost zavede Multisport karty. Tím zajistí možnost levného sportovního vyžití zaměstnance po celé republice. Tento velmi oceňovaný benefit zvýší loajalitu zaměstnanců k firmě a délku jejich pracovního poměru. Další benefit, který není v restauraci moc využíván, jsou soutěže na Ourlounge. Zde doporučuji ve statistikách společnosti prozkoumat, jaká

je celorepubliková účast, a v případě nezájmu zařadit do výzkumu i otázky týkající se těchto soutěží.

Benefity, které nabízí přímo restaurace, jsou pro zaměstnance mnohem více motivační. Hlavním benefitem, který byl vytvořen na základě dlouholetých zkušeností, je benefit v podobě svozů do práce. Polovina zaměstnanců pracujících v restauraci využívá svozy. Pokud restaurace tento benefit zruší nebo omezí, přijde o mnoho zaměstnanců, kteří se nebudou mít do restaurace jak dostávat. Benefit, který není podstatný pro všechny zaměstnance, je občerstvení v zázemí. V současné době nakupuje vedení pro zaměstnance různé sušenky a ovoce, mezi které patří hlavně jablka, hrušky, hroznové víno, mandarinky a pomeranče. Doporučuji vedení na restauraci obměňovat nabídku ovoce dle aktuálního ročního období. V současné chvíli jsou nastavené automatické dodávky, které po celý rok dodávají toto ovoce. Nejen, že restaurace za mimosezónní ovoce platí mnohem více, ale ještě není v nejlepší jakosti. Pokud bude restaurace obměňovat nejen ovoce, ale i sušenky, vyvolá mezi zaměstnanci příjemné překvapení. Ti budou vědět, že se nabídka pravidelně obměňuje a budou se těšit, co nového si pro ně vedení připravilo.

### **Motivace**

Jak již bylo několikrát zmíněno, v restauraci pracuje mnoho mladých zaměstnanců a jejich pracovní poměr je krátký. Je třeba veškeré motivační faktory přizpůsobit těmto skutečnostem. Jak vyšlo z dotazníku, motivační faktory založené na dlouhodobém pracovním poměru jsou zaměstnanci velmi málo oceňovány. Z dotazníku vyplývá, že zaměstnanci budou mnohem motivovanější, pokud budou na směnách probíhat různé soutěže, a pokud za ně budou adekvátně odměňovány. Jedná se o další část motivačního procesu, který úzce souvisí s chováním manažerů. Již bylo vysvětleno, že zde několik změn, které musí manažeři ve svém přístupu, chování a aktivitě změnit. Veškeré tyto přístupy samy o sobě dokážou dlouhodobě zlepšit náladu zaměstnanců, ovšem v náročném pracovním procesu je třeba, aby zlepšovaly náladu i krátkodobými motivačními faktory.

Na základě získaných dat týkající se momentální motivace na směnách, doporučuji restauraci opět obnovit pravidelné soutěže na směnách. Aby zavedené soutěže byly pro zaměstnance motivující, je třeba si jasně nadefinovat veškeré podmínky soutěží. Soutěže budou rozděleny na krátkodobé a střednědobé.

Krátkodobé soutěže se týkají jednotlivých směn, kdy vedoucí směny vymyslí soutěž na určité téma. Soutěže, které se mohou pořádat na směnách jsou: čistota stanoviště, rychlost

výrobních linií, počet vyrobených produktů na linii, počet prodaných určitých produktů, nejvyšší průměrný nákup, počet obslužených zákazníků na Drive, přes kasu, přes samoobslužné kiosky a jiné. Tyto krátkodobé soutěže budou vždy naplánovány jen na část směny, kdy manažer potřebuje nejvíce motivovat své zaměstnance. Jedná se o chvíle, kdy je očekávána vysoká tržba nebo není na směnách moc zaměstnanců. Zaměstnanec soustředící se na soutěž je výkonnější a neuvědomuje si, že je provoz náročnější než obvykle. Drobné odměny těchto soutěží budou vycházet z nabídky restaurace. Je potřeba, aby odměna byla jasně definovaná již před začátkem soutěže. Bude se jednat o produkt zdarma, zmrzlinu nebo poukaz na jídlo určité hodnoty zdarma. V průběhu soutěže je potřeba pravidelné vyhodnocování, které vzbudí mezi zaměstnanci větší soutěživost, a na konci je třeba finální vyhodnocení.

Střednědobé soutěže budou probíhat několik týdnů. Tyto soutěže mohou být stejného typu jako krátkodobé soutěže s rozdílem vyhodnocování a odměňování. Cílem těchto soutěží je vzbudit v zaměstnancích delší motivační faktory, na základě kterých budou chtít chodit více do práce. Zároveň se do soutěží mohou zapojit postupně všichni zaměstnanci, jelikož se během několika týdnů vždy dostanou na část provozu, které se soutěž týká. Hodnocení soutěží může být následující:

### **Stupně vítězů**

Během celého trvání soutěže zaměstnanci sbírají body za úspěchy na jednotlivých směnách a na konci soutěže jsou seřazeni sestupně dle počtu bodů. Prvních několik soutěžících je odměněno. Tato soutěž vyžaduje pravidelné vyhodnocování, které je k dispozici všem zaměstnancům, aby se mohli vzájemně porovnávat a předhánět ve výkonech.

Odměny těchto soutěží jsou již mnohem hodnotnější než krátkodobých soutěží a vychází z požadavků zaměstnanců. Mezi odměny se řadí Flexipassy, lístky do kina, divadla, vstupenky do aquaparku nebo finanční bonus.

### **Vítězem jsou všichni**

Jedná se o soutěže, které jsou definované dosažením určitého výsledku. Ve chvíli, kdy tohoto výsledku jakýkoliv zaměstnanec dosáhne, je okamžitě odměňován. Poté začíná opět od nuly a během trvání soutěže může požadovaného stupně dosáhnout několikrát.

Tato soutěž lze ještě dále rozčlenit na dva typy výher:

### **Okamžitou výhru**

Ve chvíli, kdy zaměstnanec splní určitý výsledek (prodá určitý sendvič, obslouží určitý počet zaměstnanců, vykazuje určitou rychlost ve výrobním procesu v dané hodině), je okamžitě odměněn. V rámci směny může být odměněn několikrát. Jednotlivé ceny jsou nižší hodnoty, jedná se například o poukaz na jídlo nebo 10 Kč navíc k výplatě.

### Výhru po dosažení bodové hranice

Ve chvíli, kdy zaměstnanec splní určitý výsledek získává body. Ve chvíli, kdy dosáhne určité bodové hranice, promění body za výhru. Tyto výhry budou hodnotnější a budou se odvíjet od výše bodové hranice. Výhra může být vždy jen jedna, ovšem preferuji několik výher, které jsou různě bodově ohodnoceny a je na zaměstnanci, na jakou odměnu bude chtít dosáhnout.

Příklady odměn mohou být následující:

Odměna	Počet bodů
Svačina do 150 Kč zdarma	20
Svačina do 300 Kč zdarma	40
Flexipassy za 300 Kč	50
Lístky pro 2 do kina / divadla	60
Lístky pro 2 do aquaparku	80
Flexipassy za 800 Kč	100
Bonus 2000 Kč k výplatě	120

Tabulka 11: bodové ohodnocení odměn, zdroj: vlastní zpracování

Za předpokladu, že na restauraci budou fungovat dlouhodobé soutěže, mohou krátkodobé soutěže motivovat zaměstnance na stanovištích, které se aktuálně soutěže neúčastní, nebo mohou podporovat dlouhodobou soutěž. Pokud dlouhodobá soutěž zasáhne všechny zaměstnance, nebude potřeba povzbuzovat směny krátkodobými soutěžemi.

## 4.7 Pilotní projekt

Restaurace Průhonice 1 patří k nejsilnější restauraci v České republice. Tato čísla velmi podporuje služba drive (obsluha zákazníků do aut), který dosahuje skoro 50 % celkových tržeb. Před zavedením nového výrobního systému SPA (vysvětlen v úvodu vlastní práce) byla restaurace schopna obsloužit více jak 120 aut za hodinu. Od zavedení nového systému toto

číslo kleslo více jak o polovinu a na Drive nebyl kladen důraz. Na konci roku 2018 proběhla v restauraci modernizace drive cesty, která umožňuje paralelně obsluhovat dvě auta najednou, a zvyšuje tak maximální kapacitu obslužených aut. Jelikož se jedná o první paralelní cestu v České republice, je kladen veliký důraz na rychlou a kvalitní obsluhu a vše je kontrolováno. Bylo třeba rychle vytrénovat zaměstnance na nový systém obsluhy a naučit je správných a rychlých postupů, aby se netvořily dlouhé zástupy aut. Již po prvních dnech bylo evidentní, že počet obslužených aut několikanásobně vzrostl. Byl to jasný impuls, že restaurace může být schopna zase obsluhovat mnohem více vozů za hodinu.

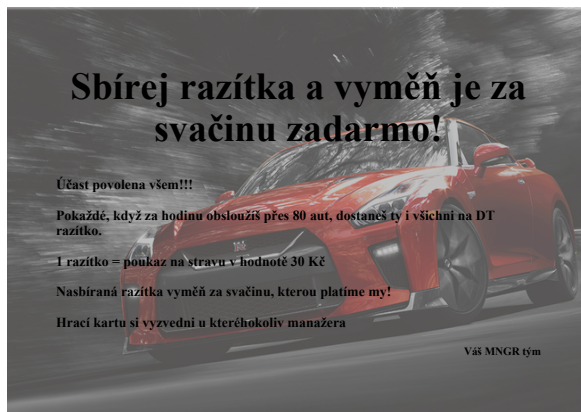
Jelikož na restauraci působím na manažerské pozici, mám určitou autonomii ve vytváření nových projektů v restauraci. Rozhodla jsem se ihned implementovat nový motivační systém. Vytvořila jsem první dlouhodobou soutěž na restauraci. Tuto soutěž jsem přednesla svému vedoucímu a poté, co jsme si ujasnili veškeré náležitosti soutěže, bylo možné projekt zrealizovat. Soutěž byla zahájena 1. 1. 2019 a předběžný termín ukončení byl plánován na 31. 3. 2019.

Ještě před zahájením soutěže jsem na společném manažerském meetingu seznámila kolegy se systémem hodnocení, a vysvětlila jim důležitost a výhody, které ponese jejich podpora na směnách.

Stručná pravidla soutěže:


- Každý zaměstnanec, který se chce zúčastnit soutěže, obdrží u jakéhokoliv manažera evidenční kartičku. Za tuto kartičku je zodpovědný a v případě ztráty nemá nárok na vybrání odměny.
- Za každou hodinu, kterou stráví na DT a obslouží během ní **více jak 80 aut**, dostane od příslušného vedoucího směny razítka na kartičku. Je v zájmu zaměstnance, aby se o nárok na razítka sám přihlásil.
- Každé razítko představuje poukaz na stravu v hodnotě 30 Kč.
- Během směny může zaměstnanec obdržet maximálně 8 razítek.
- Tyto razítka může využít při nákupu svačiny, a to až do maximální výše 150 Kč za směnu.
- Při využití razítek se cena objednávky vždy zaokrouhlí na celé třicetikoruny nahoru.
- Následně je při nákupu seškrtnán počet razítek, který byl využit.

Po restauraci jsem vyvěsila plakáty, které upoutaly pozornost zaměstnancům k soutěži. Podrobná pravidla jsem vyvěsila na nástěnky a internetové stránky restaurace.



Obrázek 40: Soutěž drive, zdroj: vlastní zpracování

System hodnocení je pro manažery velmi jednoduchý, stačí si každou hodinu vygenerovat report z pokladny, který eviduje počet obslužených aut. V případě, že má zaměstnanec nárok na odměnu obdrží od manažera razítko na následující kartičku:

<p><b>DT soutěž</b></p> 	<table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>										
<p>Jméno:</p> <p>_____</p>	<p>1 razítko = 30 Kč na svačinu</p>										

Obrázek 41: soutěžní kartička, zdroj: vlastní zpracování

Tato soutěž zaměstnance velmi motivuje, aktivně dodržují veškerá pravidla a každou hodinu se nedočkavě ptají vedoucího směny na výsledky. Po 2 měsících soutěže lze konstatovat, že zaměstnanci jsou ze soutěže stále nadšení a celkové restaurační výsledky zaznamenaly velký pokrok. Od dubna 2019 plánují navýšit počet obslužených aut o další stupeň.

## 5 Závěr

Tato diplomová práce byla zaměřena na řízení motivace jako nástroj výkonnosti v restauraci McDonald's Průhonice 1. Na této prodejně jsem prováděla průzkum, protože zde přes 10 let pracuji, a tudíž mi jsou známé veškeré procesy uvnitř firmy. Tyto pracovní zkušenosti mi umožnily zabývat se problematikou mnohem hlouběji a detailněji, než kdyby byla práce zpracována v neznámém podniku.

Hlavním cílem diplomové práce bylo zhodnotit stávající systémy motivace v restauraci a navrhnout změny či vylepšení tak, aby nový systém působil efektivně na motivaci zaměstnanců. V poslední fázi bylo cílem, na základě zjištěných nedostatků, implementovat nový motivační projekt do restauračních procesů.

V první části práce jsem zpracovala teoretická východiska, která úzce souvisela s problematikou praktické části. Zprvu jsem se věnovala obecnému systému řízení výkonnosti, který je dnes hojně využíván ve všech oborech. Fungující výkonnost v podnicích zajišťuje konkurenční výhody. Konkurence roste závratným tempem nahoru a podniky se snaží být co nejvýkonnější, aby získaly zákazníky na svou stranu. Mezi jednotlivé strategické nástroje řízení výkonnosti patří například Balanced Scorecard, Performance prism nebo model excellence EFQM. Tyto nástroje jsem vysvětlila v první části diplomové práce.

Následně jsem se věnovala teoretickým východiskům týkajících se řízení lidských zdrojů, kde jsem primární pohled zaměřila na motivaci. Motivaci jsem vysvětlila a věnovala se jednotlivým motivačním procesům, dále jsem objasnila pojem pracovní motivace a věnovala jsem se motivaci v podniku. S tou úzce souvisí odměňování zaměstnanců, které jsem v rozdělila na hmotné a nehmotné odměny a dále vysvětlila.

Motivace je proces, který ovlivňuje chování člověka tak, aby došel k vytyčenému cíli. Právě v pracovním procesu je velmi důležité, aby byl zaměstnanec motivován. Motivovaný zaměstnanec v sobě probouzí chuť pracovat a veškeré úkoly, které mu jsou zadané, plní na vysoké úrovni. Takoví zaměstnanci jsou pro firmu velmi cenným aktivem. Hlavním cílem firmy je vytvořit takové pracovní prostředí, které bude zaměstnance motivovat. Aby byli zaměstnanci motivováni, je nutné, aby firma znala jejich chování a preference a motivační procesy stavěla právě na základě požadavků svých zaměstnanců.

V praktické části jsem charakterizovala společnost McDonald's a restauraci Průhonice 1, kde probíhala analýza motivačních procesů. Následně jsem se věnovala veškerým motivačním faktorům, které jsou nabízeny buď samotnou restaurací nebo celou společností McDonald's. Po zpracování těchto motivačních faktorů jsem zahájila výzkum v restauraci a pomocí dotazníků a osobních rozhovorů se zaměstnanci restaurace jsem získala podstatná data, která poukazovala na funkčnost aktuálních motivačních procesů a motivovanost zaměstnanců.

Motivaci v této společnosti je nutné brát velmi specificky, jelikož práce je mnohdy vykonávána pod tlakem. Dalším faktorem, který je třeba brát v úvahu při motivaci zaměstnanců, je složení zaměstnanců. Většina z nich jsou mladí studenti, kteří jsou zaměstnáni v restauraci brigádně. Většina zaměstnanců pracuje u společnosti pouze krátkou dobu, takže dlouhodobé motivační procesy pro ně nejsou motivujícím faktorem. Tyto faktory podporuje i výsledek dotazníkového šetření, který do popředí motivačních benefitů řadí flexibilitu pracovní doby a svozy do práce. Naopak věrnostní programy, sick day a slevy u obchodníků nejsou pro tyto zaměstnance lákavé.

Po zpracování všech částí dotazníků jsem zpracovala veškeré nedostatky na restauraci a navrhla pro restauraci řešení, která povedou ke zlepšení motivačního systému v restauraci. Mezi tato doporučení patřila práce s manažery. Restaurace se musí zaměřit na jednotný přístup všech manažerů na jednotlivých směnách. Dále je třeba více podporovat systém tréninku zaměstnanců, který vychází taktéž z přístupu manažerského týmu. Nejvíce motivační oblast – mzda - je nastavená dobře, ale je třeba více komunikovat její systém mezi zaměstnanci. Jednotlivé benefity jsou pro zaměstnance zvoleny vhodně, jen je třeba některé benefity upravit dle aktuálních požadavků právě specificky mladých pracovníků. Největším tématem, které je třeba zlepšit, byla krátkodobá motivace zaměstnanců na směnách.

Na závěr své diplomové práce jsem vymyslela pilotní program motivace na směnách, který jsem implementovala v restauraci. Tento program již v restauraci 2 měsíce funguje a prvotní ohlasy jsou pozitivní.

Na základě výše zmíněného postupu lze konstatovat, že hlavní cíl práce, který zahrnoval zjištění motivačních procesů, jejich vylepšení a následnou implementaci pilotního projektu, byl splněn. Tento cíl byl splněn i na základě jednotlivých dílčích cílů, které byly také splněny.



# Příloha A: Dotazník

## Pracovní prostředí, vztahy a atmosféra na pracovišti

1. Pracovní prostředí mě každý den motivuje odvádět nejlepší práci.

Rozhodně ano       Spíše ano       Spíše ne       Rozhodně ne

2. V práci se cítím důležitý.

Rozhodně ano       Spíše ano       Spíše ne       Rozhodně ne

3. Mé názory jsou brány vážně.

Rozhodně ano       Spíše ano       Spíše ne       Rozhodně ne

4. Na pracovišti mám dobrého kamaráda.

Rozhodně ano       Spíše ano       Spíše ne       Rozhodně ne

5. Na směnách je vždy příjemná atmosféra.

Rozhodně ano       Spíše ano       Spíše ne       Rozhodně ne

6. Materiální vybavení pracoviště je dostatečné.

Rozhodně ano       Spíše ano       Spíše ne       Rozhodně ne

7. Na směnách je dostatek zaměstnanců k zajištění hladkého provozu.

Rozhodně ano       Spíše ano       Spíše ne       Rozhodně ne

8. Kolegové a nadřízení se mnou jednájí bez ohledu na pohlaví, národnost, kulturu a mé zvyky.

Rozhodně ano       Spíše ano       Spíše ne       Rozhodně ne

9. Zázemí pro zaměstnance je vybaveno a nabízí příjemnou atmosféru pro odpočinek.

Rozhodně ano       Spíše ano       Spíše ne       Rozhodně ne

10. Je pro vás kolektiv důvodem ke změně práce?

Rozhodně ano       Spíše ano       Spíše ne       Rozhodně ne

**10. V následující tabulce prosím ohodnoťte manažerské chování na směnách**

Manažeři na směnách:

	Rozhodně ano	Spíše ne	Spíše ne	Rozhodně ne
mi pomohou kdykoliv potřebuji.				
umí zadávat přesné a srozumitelné úkoly.				
mi kdykoliv vysvětlí práci.				
používají správný styl vedení k udržení dobré atmosféry na směnách.				
jsou všímaví a zajímají se o mě jako o člověka.				
umí správně ocenit za dobře vykonanou práci.				

## **Mzda, hodnocení, pracovní růst**

**1. Motivuje Vás vaše mzda?**

Rozhodně ano       Spíše ano       Spíše ne       Rozhodně ne

**2. Má mzda odpovídá náročnosti práce.**

Rozhodně ano       Spíše ano       Spíše ne       Rozhodně ne

**3. V posledních 6. měsících jsem na výplatní pásce našel bonus.**

Rozhodně ano       Spíše ano       Spíše ne       Rozhodně ne

**4. Mzda je pro mě rozhodující faktor.**

Rozhodně ano       Spíše ano       Spíše ne       Rozhodně ne

**5. Jaká motivace je pro vás důležitější?**

Finanční       Hmotná       Nehmotná

**6. Můj pracovní výkon má vliv na mzdu.**

Rozhodně ano       Spíše ano       Spíše ne       Rozhodně ne

**7. Krátce popište jakým způsobem je upravována vaše mzda:**

---

**8. Pravidelně se mi dostává zpětné vazby.**

Rozhodně ano       Spíše ano       Spíše ne       Rozhodně ne

**9. Během posledních 12 měsíců se mnou někdo mluvil o mém pokroku.**

Rozhodně ano       Spíše ano       Spíše ne       Rozhodně ne

**10. Jsem spokojený se svou aktuální pracovní pozicí.**

Rozhodně ano       Spíše ano       Spíše ne       Rozhodně ne

**11. Možnost kariérního růstu je pro mě velmi důležitá.**

Rozhodně ano       Spíše ano       Spíše ne       Rozhodně ne

## Motivace, Benefity

1. V následující tabulce ohodnoťte, jak je pro Vás daný benefit důležitý:

	Velmi důležitý	Důležitý	Méně důležitý	Úplně nedůležitý
Sick Day				
Svozy do a z práce				
Benefit karta				
Sleva na stravu při směně				
Občerstvení v zázemí				
Slevy u obchodníků				
Stipendium				
Kurzy				
Soutěže na Ourlounge				
Flexibilita směn				
Věrnostní program				
Motivační párty				

2. Jaký benefit je pro vás nejdůležitější?

---

2. Znáte všechny výše zmíněné benefity? Pokud ne, jaký jste neznali?

---

3. McDonald's nabízí slevy u mnoha obchodníků, využíváte je?

Rozhodně ano       Spíše ano       Spíše ne       Rozhodně ne

4. Jakou slevu využíváte nejvíce?

---

5. K jakému obchodníkovi byste chtěli slevu?

---

6. Účastníte se soutěží na Ourlounge?

Rozhodně ano       Spíše ano       Spíše ne       Rozhodně ne

8. Organizují se pravidelné interní soutěže na směnách?

Rozhodně ano       Spíše ano       Spíše ne       Rozhodně ne

9. Jaké soutěže na směnách vás nejvíce motivují?

---

10. Jaké odměny vás motivují?

---

11. Účastníte se rádi motivačních akcí?

Rozhodně ano       Spíše ano       Spíše ne       Rozhodně ne

12. Pracovali byste v restauraci, kdyby vám nebyly nabídnuty svozy?

Rozhodně ano       Spíše ano       Spíše ne       Rozhodně ne

12. Jaké benefity vám chybí?

---

13. Kdybyste mohli cokoliv změnit, co by jste změnili, aby byli všichni v restauraci více motivováni?

---

---

---

---

## Identifikační údaje

1. Prosím, zaškrtněte své pohlaví:

Muž                       Žena

2. Jak dlouho pracujete u společnosti?

do 1 roku                       1-3 let                       4-5 let                       Nad 5 let

3. Jaká je Vaše současná pozice?

Crew v tréninku  
(zelená jmenovka)                       Crew  
(žlutá jmenovka)                       Crew trenér  
(bílá jmenovka)                       Barista

4. Na jaký pracovní poměr jste zaměstnaný?

Plný úvazek                       Zkrácený úvazek                       Brigáda

# Příloha B: Pracovní hodnocení

1/3

03/11/2019

## PR 02 - Po úvodním tréninku - Veronika Blážová

08.01.2018 - 28.08.2018

<b>Jméno:</b> Veronika Blážová	<b>Hodnotitel:</b> Matěj Lechner
<b>Datum nástupu:</b> 07.08.2017	<b>Datum poslední úpravy:</b> 28.08.2018

A. DOSÁHNUTÉ VÝSLEDKY CHECKLISTŮ (SOC)		
SOC	ks	%
DT - Order taker	1	91
Saláty	1	96
SPA - Assembler/Obkládání	1	100
SPA - Finisher	1	88
SPA - Iniciátor	1	100
SPA Batch Cooker - pouze grill	1	88
SPA - Beverage cell byMcCafé	2	100
<b>SOC průměrný výsledek</b>	<b>8</b>	<b>95.38</b>

B. OSOBNÍ HODNOCENÍ	
<b>Znalost práce</b>	
1. Umí vysvětlit, jak vykonávat práci na stanovištích	Výborné
2. Má další teoretické znalosti (eLearning, eTraining, přezkoušení ústně atd.)	Výborné
<b>Kvalita vykonané práce</b>	
1. Je zákaznicky orientovaný(á), příjemně a přátelsky se chová při obsluze	Výborné
2. Při práci je rychlý (á) a přesný (á) (ovládá a dodržuje pracovní postupy)	Výborné
3. Zachovává kvalitu produktů, doby použitelnosti, FIFO	Výborné
4. Udržuje průběžně své stanoviště čisté, dodržuje CAYG	Výborné
<b>Spolehlivost</b>	
1. Dodržuje stanovené časy nástupu, příchody z přestávek	Výborné
2. Je flexibilní při plánování směn	Výborné
3. Pracuje samostatně, plní si sekundární úkoly bez přímé kontroly, plní úkoly vedoucích pracovníků	Výjimečné
4. Pomůže ve výjimečných situacích	Výborné
<b>Osobní kvality</b>	
1. Sebevzdělávání se, má chuť učit se novým věcem	Výborné
2. Pracovní výkon má vyrovnaný, je fyzicky odolný (á)	Výjimečné
3. Ovládá své emoce, je šetrný (á) k vybavení restaurace, je loajální	Výborné

2/3

<b>Týmová práce a komunikace</b>	
1. Podporuje týmovou práci, pomáhá ostatním kdykoli má možnost	Výjimečné
2. Komunikuje se všemi členy týmu (kolegové, zákazníci, nadřízení) s úctou a používá prosím a děkuji	Výborné
<b>Upravenost a hygiena</b>	
1. Dodržuje hygienické zásady (př. mytí rukou) a bezpečnost (ochranné pomůcky, reflexní vesta atp.)	Výborné
2. Vzhled odpovídá čeklistu upravenosti (vyžehlená uniforma, vlasy, vousy, šperky, deodorant atd.)	Výjimečné
<b>Celkem: 92.35%</b>	

**Komentář:**

*Milá Verčo, uplynul přesně rok od tvé první směny, a tak nastal čas společně posedět a celý uplynulý rok zhodnotit.*

**Dosáhnuté výsledky:**

*Za uplynulý rok jsi se naučila na všech stanovištích. Na kuchyni jsi ukázala, že jsi velmi pracovitá. Dodržuješ správně všechny výrobní procesy a procedury a dokážeš opravovat i méně zkušené kolegy. Se všemi komunikuješ správně, používáš "prosím" a "děkuji" a kolegové i nadřízení s tebou rádi pracují. Pomáháš kdykoliv máš možnost a zvládáš si správně plnit i své sekundární úkoly. Tyto vlastnosti jsi přenesla i na servis, kde umíš pracovat také na všech stanovištích. K zákazníkům máš správný přístup, umíš poradit s objednávkou, popřípadě pomoc ke stolu. Tímto bych ti chtěl poděkovat za uplynulý rok a doufám, že budeš mít stejné nasazené i nadále.*

**Příležitosti ke zlepšení:**

*Jediné co mě trochu mrzí je odmítnutí možnosti CT, každopádně chápu, že je pro tebe v tuhle chvíli prioritou škola. Každopádně udržuj své stanoviště vždy čisté, někdy ti to ulítne, tak se na to zaměř. Jinak ti za uplynulý rok děkuji*

**Nové cíle:**

*Získat z každého stanoviště alespoň 1x SOC*

**Vyhodnocení minulých cílů:**

**CELKOVÝ VÝPOČET HODNOCENÍ = 94.17 %** (A x 0.6 + B x 0.4)

Výsledek: **Výjimečné 94-100%**



## Použité informační zdroje

- ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 80-716-9614-5.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-802-4714-073.
- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-802-4728-902.
- ARMSTRONG, Michael, 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vydání. Praha: Fragment. Management (Fragment). ISBN 978-802-5311-981.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press. ISBN 80-859-4357-3.
- BLÁHA, Jiří, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Brno: Edika. ISBN 978-802-6603-740.
- DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
- DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ, 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-807-4000-034.
- Dům Ronalda McDonalda, 2019. McDonald's [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/poznej/podporujeme/ronald-mcdonald-house>
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-807-1798-934.
- FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ, 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI. ISBN 80-735-7084-X.
- HALÍK, Jiří, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4724-751.
- Historie McDonald's, 2019. McDonald's [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/poznej/o-mcdonalds/historie-mcdonalds/>
- Hodnocení 360 stupňů, 2010. BusinessVize [online]. 2010 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rozvoj/hodnoceni-360-stupnu-aneb-jak-na-rozvoj-zamestnancu>
- HORVÁTH, Péter, 2002. *Balanced scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-725-9018-9.

- HOSPODÁŘOVÁ, Ivana, 2008. *Kreativní management v praxi*. 1.vydání. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4717-371.
- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, c1996. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. ISBN 08-758-4651-3.
- KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4724-973.
- KOČIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4732-695.
- KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ, c2006. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. 1. vydání. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-X.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-802-4713-595.
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-802-4715-452.
- KOUBEK, Josef, 2004. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vydání. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1116-X.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2611-683.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- McDonald's Cup, 2019. McDonald's [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/poznej/podporujeme/mcdonalds-cup/>
- Model excellence EFQM, 2019. *Česká společnost pro jakost*[online]. Praha [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://www.csq.cz/model-excelence-efqm/>
- PARMENTER, David., [2015]. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. Third edition. Hoboken, New Jersey: Wiley. ISBN 978-1-119-01984-8.
- PECINOVSKÝ, Rudolf. 2016. Instrukce pro tvorbu semestrálních a závěrečných prací. VŠE FIS KIT.
- Performance prism, 2016. *Value Based Management.net* [online]. [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: [http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_performance\\_prism.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_performance_prism.html)
- PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.

- PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ, 2004. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0703-X.
- Přichází čas pro corporate performance management, 2010. *System OnLine.cz* [online]. Praha [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/business-intelligence/prichazi-cas-pro-corporate-performance-management.htm>
- ŘÍČAN, Pavel, 2010. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6., rev. a dopl. vyd., V Grada Publishing 2. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4731-339.
- Strategické řízení, 2016. *Klug solutions* [online]. 2016 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.klugsolutions.cz/znalostni-baze/strategicke-rizeni.htm>
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1.vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-802-4752-129.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-802-4752-129.
- The dashboard, 2016. *Ebrary.net* [online]. [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: [https://ebrary.net/8357/management/the\\_dashboard](https://ebrary.net/8357/management/the_dashboard)
- The dashboard, 2019. *Ebrary* [online]. 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: [www.ebrary.net](http://www.ebrary.net)
- Trendy v IT podpoře metody balanced scorecard* [online], 2012. Praha, 2012 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <http://m.systemonline.cz/business-intelligence/trendy-v-it-podpore-metody-balanced-scorecard.htm>
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-802-4704-050.
- URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-807-3579-258.
- VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2612-000.
- VYSEKALOVÁ, Jitka, 2012. *Psychologie reklamy*. 4., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4005-8.
- WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-802-4729-244.
- WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vydání. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4723-617.

