



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Motivace a stimulace pracovníků v gastronomii

Vypracovala: Barbora Rossmannová

Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice 2022

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Barbora ROSSMANNOVÁ**
Osobní číslo: **E19633**
Studijní program: **B0413P050011 Management regionálního rozvoje**
Studijní obor:
Téma práce: **Motivace a stimulace pracovníků v gastronomii**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analýza motivace a stimulace pracovníků ve vybraném podniku z odvětví gastronomie a vytvoření návrhů na odstranění případných nedostatků.

Metodika práce:

- 1) Shromáždění a studium literatury.
- 2) Charakteristika vybraného podniku.
- 3) Analýza motivace a stimulace prostřednictvím metod kvalitativního a kvantitativního výzkumu.
- 4) Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl práce a metodika zpracování.
4. Analýza současného stavu.
5. Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu.
6. Závěr.
7. Přehled použité literatury.
8. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: **40 – 50 stran**

Rozsah grafických prací: **Dle potřeby**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Deibl, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde.

Krninská, R. (2013). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích.
Pink, D., & Pohon, H. (2011). *Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!* Olomouc: ANAG.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Markéta Adamová**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **15. ledna 2021**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2022**

12 klp

doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 12 (23)
370 05 České Budějovice

Řehoř

doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. Zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích

Barbora Rossmannová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí své bakalářské práce Ing. Markétě Adamové za věnovaný čas a trpělivost, její cenné rady a poskytnuté odborné informace, které mi pomohly mou bakalářskou práci dokončit.

Obsah

1	Úvod	1
2	Motivace a stimulace	3
2.1	Motivace.....	3
2.1.1	Zdroje motivace	4
2.1.2	Motiv	4
2.1.3	Motivační teorie	4
2.1.4	Dynamika motivace	8
2.1.5	Faktory motivace.....	10
2.2	Stimulace.....	11
2.2.1	Stimul	11
2.2.2	Způsoby stimulace	12
3	Charakteristika manažera	14
3.1	Manažerské funkce.....	14
3.2	Hodnocení a odměňování zaměstnanců	15
3.2.1	Hodnocení zaměstnanců	15
3.2.2	Odměňování pracovníků	17
4	Cíl a metodika práce	20
4.1	Cíl práce	20
4.2	Metodika práce.....	20
4.2.1	Studium odborné literatury	20
4.2.2	Charakteristika organizace	20
4.2.3	Analýza současného stavu a sběr informací	20
4.2.4	Analýza v okrese České Budějovice	21
4.2.5	Diskuze a návrh změn	21
5	Charakteristika vybrané společnosti	22
5.1	Vznik organizace.....	22
5.2	Nabídka společnosti	22

6	Analýza současného stavu ve vybraném podniku	24
6.1	Strukturovaný rozhovor s manažerem	24
6.2	Dotazníkové šetření.....	25
7	Analýza motivace a stimulace pracovníků v gastronomii v okrese České Budějovice40	
7.1	Dotazníkové šetření.....	40
8	Diskuze a návrh změn	52
9	Závěr.....	56
	I Summary	
	II Přehled použité literatury	
	III Seznam tabulek, obrázků a grafů	
	IV Seznam příloh	

1 Úvod

Jak řekl francouzský šéfkuchař Xavier Marcel Boulestin: „*Gastronomie není věda, ale jedná se o umění, které se dá popsat jako umění kuchařské, umění stolování a následná konzumace.*“

V posledních letech má oblast gastronomie problém s hledáním nových pracovníků. Mnoho vystudovaných kuchařů a číšníků se koneckonců nechce věnovat své profesi. Na to navazuje další problém, a sice nedostatek kvalitních a loajálních zaměstnanců, kteří budou podávat stabilní a profesionální pracovní výkon, díky kterému bude schopen podnik dosahovat svých cílů.

V březnu roku 2020 zasáhla svět pandemie nemoci Covid-19. Ta se dotkla téměř všech lidí na planetě. Kromě ztrát na životech měla pandemie i drtivé dopady na celosvětovou ekonomiku. Jedním z nejvíce zasažených odvětví se stala oblast služeb, a to především v gastronomii a pohostinství. Napříč celým světem byly plošně zavírány restaurace, jídelny, bary a podobné typy podniků. Velké množství provozoven bylo nuceno propustit své zaměstnance, klesly zisky mnoha podniků, a některé byly dokonce trvale uzavřeny. To mělo samozřejmě vliv i na samotné zaměstnance, kteří žili ve strachu, zda právě oni nepřijdou o práci. I proto je v současnosti nedostatek kvalitních zaměstnanců v gastronomii.

Na učilištích se v tomto oboru studenti učí především, jak obsluhovat a servírovat, jak správně prostřít stůl a jiné dovednosti. Ale jedna z největších překážek, která se ve škole příliš natrénovat nedá, je správná komunikace mezi obsluhou a zákazníkem. Bez ohledu na momentální psychické rozpoložení zaměstnance se očekává, že zákazník bude obsloužen vždy s úsměvem. Často se stává, že si zákazník vylévá zlost právě na obsluze restaurace. Záleží tedy na profesionalitě číšníka, aby vždy jednal podle známého přísloví, které ctil i Tomáš Baťa, a to: „*Náš zákazník, náš pán.*“

Avšak jak takové zaměstnance motivovat či stimulovat k lepšímu pracovnímu výkonu? O motivaci a stimulaci svých zaměstnanců by se měl starat manažer restaurace. Je důležité, aby správně identifikoval motivy a stimuly svých podřízených a na jejich základě s nimi dokázal pracovat. Pro někoho je důležité finanční ohodnocení, pro někoho zase dobrý kolektiv.

Teoretická část je rozdělena do jednotlivých kapitol zabývajících se problematikou motivace a stimulace a zahrnuje také Maslowovu teorii potřeb. Další kapitola je věnována charakteristice manažera, kde jsou podrobně uvedeny jeho nejdůležitější funkce. Dále je představen systém hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Praktická část je rozdělena do dvou částí, ta první je zaměřena na analýzu konkrétní společnosti v oblasti gastronomie. Výsledky získané díky rozhovoru s manažerem a dotazníkového šetření zaměstnanců mohou pomoci ke zlepšení motivace a stimulace pracovníků ve společnosti Sportovní areál a Restaurace U Jelena. Druhá část výzkumu má za účel analyzovat motivaci a stimulaci pracovníků gastronomie v okrese České Budějovice. Data, která jsou získaná pomocí dotazníkového šetření, mohou sloužit ke zlepšení motivace a stimulace pracovníků gastronomie.

Cílem bakalářské práce je analýza motivace a stimulace pracovníků v gastronomii a vytvoření návrhů, které mohou pomoci manažerovi organizace odstranit nedostatky a následně pomoci ke zlepšení motivace a stimulace v daném podniku. Možné nedostatky budou zjišťovány v první části výzkumu pomocí rozhovoru s manažerem a dotazníkového šetření zaměstnanců organizace Sportovní areál a Restaurace U Jelena. Druhá část výzkumu bude zaměřena na pracovníky gastronomie v okrese České Budějovice.

2 Motivace a stimulace

2.1 Motivace

Motivace vychází z latinského slova „movere“ v překladu pohyb (pohybovat se, hýbat se). Zahrnuje faktory, které mohou ovlivňovat lidi. Je to síla, která se snaží aktivovat či směřovat určité chování. Podněcuje lidi k lepším pracovním výkonům. Člověk, který je motivován, je více vytrvalý v dosažení určitého cíle, je ochoten dobrovolně vynaložit úsilí. To znamená, že dobrovolně udělá více než je po něm vyžadováno (Armstrong & Taylor, 2015).

„Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů“ (Tomšík, 2005).

„Motivaci lidské činnosti, tedy motivaci všech aktivit člověka, včetně konkrétních forem pracovního jednání, chápeme jako jednu ze základních osobnostních struktur, současně však i jako podstatnou součást dynamiky osobnosti. Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly-pohnutky, motivy“ (Bedrnová, a kol., 2007, s. 362).

Motivace se dělí na dva typy – vnitřní a vnější.

Vnitřní motivace není podněcována vnějšími pohnutkami. Je to možnost lidí využívat a snažit se rozvíjet své znalosti nebo dovednosti. Pink (2009) stanovil tři kritéria, která by manažeři mohli ve svých podnicích vyzkoušet:

Autonomie – aby lidé měli možnost mít svůj vlastní plán a nemuseli se soustředit na vykonávání práce, ale na dosažené výsledky.

Dokonalost – manažeři by měli vypomoci lidem, aby šli cestou ke zlepšení a společně je podporovat v nalezení nové cesty.

Účel – nerozdávat pouze úkoly, ale také vysvětlovat, proč je důležité práci vykonávat přesně podle instrukcí.

Vnější motivaci mohou zaměstnavatelé ovlivnit. Jsou to opatření, která podněcují zaměstnance k vyšší motivaci v práci. Za vykonanou práci jim mohou být rozděleny odměny (zvýšení mzdy, udělení pochvaly, povýšení apod.), ale mohou být také trestáni za špatně vykonanou práci (např. u pracovníků v gastronomii se může jednat o odebrání spropitného, protože se jedná o jeden z největších motivačních faktorů).

2.1.1 Zdroje motivace

Dle Bedrnové, Nového a kol. (2004) je motivace člověka tvořena ze skutečností, které jsou pojmenovány jako zdroje motivace a patří mezi ně:

Potřeby – jedna z nejzákladnějších podmínek pro existenci člověka je uspokojování vlastních potřeb. Jedná se o nedostatek či nadbytek faktorů, které jedinec považuje za důležité. Abraham Maslow rozlišuje potřeby biologické, potřeby bezpečí, potřeby sounáležitosti a lásky, potřeby uznání a úcty, potřeby osobního rozvoje (Abraham Maslow, 1970).

Návyky – Opakováním určité činnosti jsou lidé schopni její fixace a automatizace.

Zájmy – Jestliže je člověk delší dobu zaměřen na určitou oblast předmětů (objekty, jevy, činnosti či jiné osoby), jedná se o zájem. Jsou spojeny se snahou poznat a ovládat předmět (Bedrnová, Nový a kol., 2009). Říčan (2007) vysvětluje zájem tím, že se jedná o uspokojení potřeby prováděním zájmové činnosti.

Ideály – jedná se o model či vzor, který bere člověk jako určité vodítko. Na základě toho se odvíjí jeho chování a jednání (Bedrnová, Nový a kol., 2009).

Hodnoty – Německý psycholog Spranger rozdělil hodnoty do šesti typů – typ teoretický, ekonomický, estetický, sociální, politický a náboženský.

2.1.2 Motiv

Motiv je chápán jako pohnutka či důvod, proč se daná osoba zachovala určitým způsobem.

Psychika člověka není podněcovaná pouze jedním motivem, zpravidla to bývá několik motivů současně. Motivy nemají vždy stejný směr, intenzitu a stálost. Jestliže mají stejný směr, tak se motivy navzájem podporují a posilují danou motivovanou činnost. Jestliže nesměřují stejným směrem a každý motiv vede jinam, tak se mohou navzájem oslabovat a narušovat. Může se stát, že znemožní motivovanou činnost (Bedrnová, Nový a kol., 2009).

2.1.3 Motivační teorie

Teorie motivace vysvětlují, jak funguje vnější a vnitřní motivace. Armstrong & Taylor (2015) rozlišují 3 základní motivační teorie. Jsou to teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.

- **Teorie instrumentality**

Tato teorie je přesvědčena, že tresty a odměny jsou nejlepším prostředkem formování chování. Jestliže lidé budou za dobře vykonanou práci odměňováni, nebo za špatně odvedenou práci potrestáni, předpokládá se, že jejich pracovní výkon bude efektivnější.

Teorie je spojena s vědeckým řízením Fredericka W. Taylora (1911, s. 121), který zároveň říká: „*Je nemožné přimět dělníky, během jakkoliv dlouhé doby k tomu, aby pracovali usilovněji než průměrní jedinci v jejich okolí, pokud jim to nezajistí podstatné a trvalé zvýšení mzdy.*“

Tato teorie je stále velmi oblíbená. Avšak ne vždy efektivní a často může být spíše problematická. Nezohledňuje řadu lidských potřeb, které jsou při vykonávání dané práce důležité.

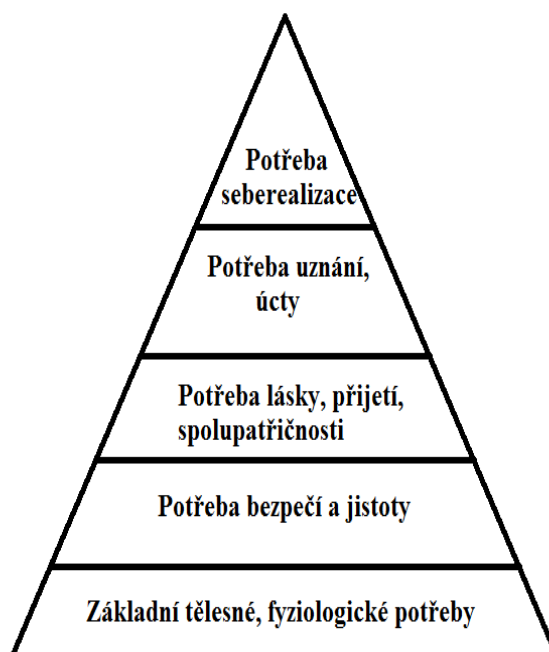
- **Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)**

Cílem této teorie dle Armstronga & Taylora (2015) je rozpoznat faktory, které jsou spojeny s motivací. Teorie potřeb vysvětluje, že pokud není uspokojena jedna potřeba, dochází k nerovnováze. Aby došlo k obnovení rovnováhy, je důležité stanovit si cíl, který uspokojí danou potřebu.

Mezi nejznámější teorie potřeb patří Maslowova hierarchie potřeb. Abraham Maslow byl americký psycholog, který tvrdil, že každý člověk má dva druhy sil: jedna síla vychází ze strachu o bezpečí a druhá síla nabádá člověka kupředu, aby dosáhl svého jedinečného já.

Maslow charakterizoval pět hlavních potřeb, které jsou hierarchicky uspořádány v podobě pyramidy od nejzákladnějších fyziologických potřeb přes potřeby bezpečí, společenské potřeby a potřeby uznání až po tu nejvyšší – potřebu seberealizace. Tvrdil, že nejprve musí být uspokojeny základní fyziologické potřeby a až následně mohou být uspokojeny potřeby vyšší úrovně. Ačkoliv nižší potřeby nefungují jako motivátor, tyto potřeby stále existují a lidé se k jejich uspokojování stále vrací.

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: vlastní zpracování dle Abrahama Maslowova

Dle Duchoňe & Šafránkové (2008) je Maslowovu pyramidu potřeb možné aplikovat i do pracovní motivace. Vypadá takto:

Obrázek 2: Aplikace Maslowovy pyramidy na potřeby zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování dle Duchoň & Šafránková (2008)

Pro nadřízené pracovníky je vždy důležité najít, jaké motivy jsou podstatné pro jejich zaměstnance, a tím je motivovat.

Alderferova teorie je jednodušší a bývá přesvědčivější. Skládá se ze tří základních kategorií potřeb:

Existence – hlad nebo žízeň, ale také se může jednat o mzdu.

Sounáležitost – lidé mají potřebu zapojit se do určitých úkonů, jež probíhají v prostředí, ve kterém žijí. Důležitými prvky sounáležitosti je přijetí, pochopení, potvrzení nebo také vliv.

Růst – toto je nejdůležitější kategorie potřeb. Lidé se snaží nalézt příležitosti, kdy mohou využít toho, co se naučili.

Teorie potřeb, která je založena především na studii manažerů, je vytvořena McClelland (1961), jenž charakterizoval potřeby tak, že ta nejdůležitější byla úspěch:

Potřeba úspěchu, také vysvětlována jako potřeba uspět v konkurenci.

Potřeba sounáležitosti je charakterizována jako potřeba vřelých, přátelských a soucitných vztahů s ostatními.

Potřeba moci bývá vysvětlována jako potřeba řídit nebo ovlivňovat ostatní.

Herzberger vytvořil dvoufaktorový model – motivační faktory a hygienické potřeby.

Motivační faktory jsou zaměřeny na dosažení cíle, potřeba vykonávat co nejlépe danou práci, povýšení. Jsou spojeny s vnitřní motivací.

Hygienické potřeby jsou spojeny se mzdou a pracovními podmínkami.

- **Teorie zaměřené na proces**

Dle Armstronga & Taylora (2015) jsou tyto teorie spojeny s psychickými procesy nebo silami, které ovlivňují jak motivaci, tak i základní potřeby. Jsou známé také jako kognitivní (poznávací) teorie, protože řeší, jak lidé vnímají pracovní prostředí, v němž jsou, a způsoby jejího chápání.

Teorie posilování – lidé zjišťují, že některé činnosti vedou k dosažení cílů, a některé nikoliv. Tato teorie je spojena s uspokojováním potřeb, které je založeno na zkušenostech.

Teorie očekávání – úsilí, které bylo vynaloženo do určité činnosti, přinese určitou odměnu (mzdu).

Teorie cíle – jestliže budou mít lidé náročné, ale i tak přijatelné cíle, dojde ke zlepšení jejich motivace a výkonu.

Teorie spravedlnosti – lidé mají větší motivaci, jestliže se s nimi zachází spravedlivě.

Teorie sociálního učení – „Uznává význam posilování chování, které determinuje budoucí chování, ale současně zdůrazňuje důležitost očekávání, které se týká hodnoty cílů a individuálních schopností k jejich dosažení“ (Armstrong & Tylora, 2015, s. 227).

Teorie kognitivního hodnocení – jestliže budou rozdělovány odměny, dojde k oslabení vnitřní motivace a lidé ztratí zájem o danou práci.

2.1.4 Dynamika motivace

Dynamika motivace je rozdělena na aktivaci, frustraci a deprivaci, konflikty motivů a stres.

- **Aktivace**

Bedrnová, Nový a kol. (1998) charakterizují aktivaci jako intenzivní hledisko duševního jednání, které je závislé na neurčité činnosti nervové soustavy (biologický i psychologický jev). Aktivace není založena na motivačních faktorech, ale na hledisku temperamentního dění. Je reprezentována pohybem v organismu, jako je nabuzení a vzrušení. Z tohoto důvodu zde lze nalézt spojitost mezi vznikem motivačního procesu a motivu. Aktivace je ovlivněna fakty nebo situacemi, které souvisejí s prostředím, kde se konkrétní jedinec nachází (Provazník a kol., 2002).

- **Frustrace a deprivace**

Frustrace – je vysvětlena jako překážení nebo znemožnění vykonat motivovanou činnost. Frustrace je psychický stav, který je spojen s nezdarem, neúspěchem, zklamáním, odporem, rozčilením, agresivitou a vztekem. Může vzniknout, jestliže chybí podnět k uspokojení určitého motivu, nebo je problematické realizovat danou motivovanou činnost. Překážky k dosažení motivované činnosti mohou být vnější a vnitřní. Mezi nejčastější důvod patří lenost osoby nebo chybějící zkušenosti či schopnosti. Člověk může na frustraci reagovat několika způsoby, a to regresí (návrat k předchozím formám chování), agresí (útok), stereotypií (setrvaní v jedné činnosti) (Bedrnová, Nový a kol., 2007). K frustraci může také docházet díky odcizení, které vzniklo na základě pocitu bezmoci, zkušenosti neexistence smyslu, prožitku neexistence norem, pocitu izolace nebo zkušeností se sebeodcizením (Deibl, 2005).

Deprivace – dle Bedrnové, Nového a kol. (2007) je psychický stav, který je způsobený životní situací znemožňující uspokojit základní potřeby. Rozdíl mezi deprivací a frustrací je takový, že na rozdíl od frustrace deprivace může mít nepříznivý vliv na osobnost člověka (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

- **Konflikty motivů**

Ke konfliktu motivů může docházet, jestliže se vnitřní psychické stavy člověka střetávají ve dvou nebo více bodech, které jsou nepropojitelné.

Motivační konflikty jsou rozděleny do pěti základních skupin:

Apetence – apetence – tento konflikt je považován za nejméně frustrující. Plyne z nemožnosti upokojit dva motivy ve stejný moment. Jakékoliv rozhodnutí je velmi snadné. Ať se člověk rozhodne jakkoliv, vždy dojde k subjektivnímu uspokojení či zisku.

Averze – averze – zde dochází k subjektivní ztrátě z důvodu, že obě varianty jsou vždy nežádoucí. Tato skupina je považována za nejvíce frustrující.

Apetence – averze – cíl má jak pozitivní, tak negativní hodnotu motivace zároveň. Zde se jedná o volbu mezi protikladnými směry.

Nechci, ale musím – člověk je „nucen“ dosáhnout určitého cíle. Z tohoto důvodu má pro jedince nepříznivou hodnotu. Pozitivní hodnotou je ale to, že dosáhne daného cíle.

Chci, ale nesmím – jedná se o opačný konflikt, než u typu **nechci, ale musím** (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012).

- **Stres**

Jedná se o neurčitou reakci organismu na obtížnou situaci. Stresory jsou zodpovědné za vyvolávání situací, jakými jsou bušení srdce, pocity naléhavosti, pocení a další zátěžové emoce. Stres napomáhá lidem vyrovnat se se zátěžovou situací, z toho důvodu je jistá hladina stresu v životě normální. Stres se dělí na dva druhy, a to na eustres a distres.

Eustres neboli také dobrý stres je zodpovědný za rychlejší reakce a zvýšenou aktivitu organismu. Lidé také mohou mít pocit, že mají více síly.

Distres neboli špatný stres vede ke snížení výkonu. Aby člověk zvládal stres, může napomoci motivace, sebedůvěra, odolnost vůči zátěžové situaci, emoční stabilita nebo také nápomocná sociální opora v těžkých situacích. Stres může být podnětem pro fyzické problémy jako bolest hlavy, vysoký krevní tlak, srdeční poruchy, žaludeční a střevní problémy. Ale může být spojen i s psychickými problémy jako chronická únava nebo poruchy spánku. Stres také může být zodpovědný za mezilidské konflikty, chyby v myšlení nebo poruchy soustředění (Lukeš, Nový a kol., 2005).

Nekonečný (2014) rozlišuje dva typy stresorů, které vyústí ve stresové situace, a to na fyzické a sociální stresory. Za fyzické stresory považuje nadměrný hluk nebo

teplotu v pracovním prostředí (člověk se necítí komfortně a může to způsobit stres). Za sociální stresory pokládá sociální interakce (neuspokojené manželství).

2.1.5 Faktory motivace

Dle Kampa (2000) se motivační prostředí vytvoří díky existenci faktorů motivace na pracovišti. Faktory jsou rozděleny do několika oblastí:

Úcta k lidem – díky úctě mají zaměstnanci pocit, že jsou pro organizaci důležití a že se o ně daná společnost stará. Úcta k lidem je spojena se čtyřmi hlavními zásadami:

Zásadovost a spravedlivost jednání – organizace zakazuje vyhrožování s diskriminací a pracovní normy platí pro všechny zaměstnance.

Všeobecné zásady slušnosti – jakmile by lidé neslyšeli prosté pozdravení či poděkování, mohlo by to mít dopad na smýšlení o jejich práci a na pracovní výkon.

Respekt individuality člověka – důležitost vytvoření prostředí, které je respektující pro všechny strany, a přitom splňuje normy.

Vyjadřovat úctu a vděčnost – pro zaměstnance organizace je důležité, aby měli pocit, že pomáhají k dosažení cílů společnosti a že je pro manažery jejich práce důležitá.

Projevy uznání lidem – tento faktor je spojen s odměnami za odvedenou práci, chování zaměstnance a jeho přístup k pracovnímu výkonu. Mezi odměny se zařazuje např. prémie nebo podíly na hospodářských výsledcích, možnost odchodu ze zaměstnání před koncem pracovní doby, poskytnutí služebního automobilu o víkendů nebo také veřejná pochvala. Zaměstnanci jsou poté více namotivováni.

Poskytování odpovědnosti – je důležité, aby zaměstnanci věděli, že jim zaměstnavatel důvěřuje. To znamená, že jim zadá určitý úkol, nekontroluje je a věří, že daný úkol zvládnou. Zaměstnavatel také může pověřit zaměstnance provedením určitého druhu činnosti (první pomoc, příprava důležitých schůzek atd.).

Zábava – pracovní prostředí je také silně ovlivněno zábavou. Pro zaměstnance je důležité se se zaměstnavatelem chvílemi pobavit a zažertovat. Výsledkem může být, že budou lépe motivováni a lépe odvedou práci, pokud se bude zaměstnavatel usmívat, než když se na ně bude hněvat.

Dle Khelerové (1999) existuje několik faktorů. Je toho názoru, že když si člověk správně stanoví cíl, dosáhne nejlépe pocitu odhodlání vykonat danou činnost. Stanovený cíl musí být reálný a dosažitelný. Jestliže si pracovník stanoví velmi náročný cíl, může to vést ke stresu. Proto je důležité, aby pracovní povinnosti byly náročné jen do takové míry, jaké bude zaměstnanec schopný splnit. Pokud dojde k neúspěchu, vzroste strach, aby

nedošlo opakovaně k neúspěchu. Proto je velmi důležitá zpětná vazba. Tu Khelerová rozděluje do několika skupin:

Kontrola jako forma zpětné vazby – zde je důležité vědět, jak je pracovník kvalifikován a jaké má sebevědomí. Zaměstnanec s nízkým sebevědomím a s menší kvalifikací vyžaduje častější kontroly, aby si byl jist, že danou práci odvádí správně. Ale jestliže bude docházet k časté kontrole u kvalifikovaných pracovníků, může to vést k opačnému procesu, než je motivace, a to k demotivaci, z důvodu pocitu nedůvěry. Proto u kvalifikovaných pracovníků je důležitější kontrolovat až výsledky než proces při tvorbě výsledků.

Ocenění práce jako forma zpětné vazby – jedná se o veřejnou pochvalu. Uznání by mělo být vždy upřímné.

Konstruktivní kritika jako forma zpětné vazby – jakmile je třeba určité kritiky, je důležité ji správně zformulovat. Nikdy nesmí znít jako křivda, ale jako vysvětlení, jak danou práci vytvořit lépe (hledat společně, jak správně postupovat).

2.2 Stimulace

Dle Provoznička & Komárkové v Pauknerová a kol. (2012, s. 220): „*Stimulace představuje takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.*“ Armstrong & Taylor (2015, s. 219) uvádí, že stimulace může být také nazývána jako vnější motivace, jež se: „*týká opatření, která podnikáme, abychom lidi motivovali. To zahrnuje jak odměny (zvýšení mzdy, udělení pochvaly, povýšení apod.), tak tresty (disciplinární řízení, odebrání nenárokové složky mzdy, vyjádření kritiky apod.)*.“

Dle Bedrnové, Nového a kol. (2007) je stimulace vysvětlena jako vnější působení na psychiku člověka, které je způsobeno změnami psychických procesů, především změnami jeho motivace. Stimulace je rozdělena do několika forem a podob působících navzájem na psychiku člověka. Jedná se o vnější zásahy, díky kterým to vede ke změně jeho motivace.

2.2.1 Stimul

Stimul je charakterizován jako vnější pohnutka zapříčiňující nebo utlumující daný motiv. Správný efekt má pouze, jestliže je ve shodě s motivačním profilem pracovníka a také se situací, v níž se zrovna nachází (Rolínek, 2003).

2.2.2 Způsoby stimulace

Stimulační prostředky mohou být velmi různorodé. Každý pracovník je jedinečný a pro každého je důležitý jiný prostředek. To znamená, že vše, co má pro jedince význam, je bráno jako stimul a organizace je schopna daný prostředek nabídnout (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

- **Hmotná odměna**

Mezi nejzákladnější stimulační prostředek patří hmotné odměny, které mohou mít peněžní formu (mzda, plat, prémie, cílové prémie, spropitné), ale i osobitější formy (veřejná pochvala atp.). Peněžní forma odměn není důležitá pouze pro jedince, ale především pro jeho rodinu, kdy odměna může pomoci k jejímu zabezpečení. Pro správné stimulování je velmi důležité, kdy jedinec dostane patřičnou odměnu, ta by měla být načasovaná tak, že ji jedinec dostane ihned po splnění úkolu, ne před jeho splněním.

- **Obsah práce**

U každého pracovníka se složky liší a ovlivňují různou intenzitou. Obsah práce ovlivňují tyto faktory:

Apel na tvořivé myšlení – sleduje, jak pracovník reaguje na změnu podmínek, nalézání nového řešení, nejedná se o stereotyp.

Apel na samostatnost, autonomii – pracovník je odpovědný pouze sám za sebe (funguje jako jednotlivec). Sám rozhoduje, kdy a jaký konkrétní obsah práce provede.

Apel na koncepční myšlení – zaměstnanec je schopen mít nadhled. Umí odhadovat správně vztahy, které by mohly mít vliv na budoucnost.

Apel na systematické myšlení – pracovník musí být schopen rychlého a pružného myšlení, které je spojeno s časovou, technologickou a logickou návazností.

Apel hrdosti na práci – pracovník musí být přesvědčen, že odvedená práce je užitečná a smysluplná.

Apel hrdosti na vlastní schopnosti – nadřízený by měl rozdávat složité úkoly pouze kvalifikovaným pracovníkům, kteří mají pro zadanou práci dostatečné schopnosti a dovednosti.

Apel na prestiž – být zaměstnán mezi poutavým kolektivem.

Apel na seberozvoj – důležité je zvládat nové rozdané úkoly. Pracovník se musí rychle adaptovat na nový rozdaný úkol (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

- **Povzbuzování pracovníků**

Povzbuzování zaměstnanců je pro manažery velmi významný nástroj. Vypomáhá jim v nalezení nejlepšího stimulačního prostředku v obsahu práce. Je vnímáno jako neformální hodnocení, kdy je z pravidla pozitivní. Nadřízený pracovník musí být schopen nalézt a ocenit u svých pracovníků důležité výsledky, které mohou přispět k dosažení co nejlepších výsledků. Chyby ovšem neignoruje, pouze upozorní a pracovník se snaží nedostatky odstranit (Provazník & Komárková, 2004).

- **Atmosféra pracovní skupiny**

Dle Trunečka (2004) je velmi důležité mít neformální, přátelskou a uvolněnou atmosféru v pracovním prostředí, aby byli pracovníci správně motivováni k dosažení zadaného cíle. Autoři Arnold a kol. (2007) tvrdí, že mezilidské vztahy jsou velmi důležité a ovlivňují chování pracovníků. Jestliže vedoucí pracovník bude své podřízené neustále kritizovat, odrazí se to na jejich výkonu. Může být problematické dosáhnout určitého cíle, a může to vyústit ve stres na pracovišti.

- **Pracovní podmínky a režim práce**

Manažeři by měli být schopni vytvořit pro své zaměstnance co nejlepší pracovní podmínky pro jejich práci. Toto může mít dva důsledky. První je zlepšení vztahů mezi nadřízenými a podřízenými, kdy pracovníci mohou mít pocit, že organizace si váží jejich práce. Druhým efektem zlepšených pracovních podmínek je větší pracovní výkon (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

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

Jakmile pracovník přijme práci jako nedílnou součást jeho života, jedná se o identifikaci s prací. Jestliže si pracovník myslí, že jeho práce je zároveň jeho osobní charakteristika, je možné mluvit o identifikaci s prací. V případě, že se pracovník ztotožní s hospodářskou organizací, jedná se o identifikaci s podnikem. Jakmile se identifikace navzájem propojí, je možné dosáhnout lepšího pracovního výkonu, vyšší odpovědnosti, tvořivosti a empatičnosti mezi pracovníky (Provazník & Komárková, 2004).

- **Externí stimulační prostředky**

Lze hovořit o celkové image podniku ve společenské souvislosti. Jestliže má podnik dobrou pověst a je prestižně postavený, zájem o pracovní místa bude větší. Tím je stimulován faktor práce v podniku. Některé faktory, které se týkají prestiže, je schopen podnik sám ovlivnit, jiné ovšem nikoliv (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

3 Charakteristika manažera

Pojem manažer vychází z anglického slova „manage“ neboli řídit. Na základě této definice lze tvrdit, že manažerem může být kdokoliv, kdo dokáže řídit danou organizaci.

Jedná se o profesi, kde je důležité koordinovat podřízené pracovníky a vytvořené útvary, které mají za účel dosáhnout vybraných cílů, jež stanovil manažer. Aby byl manažer schopen vykonávat svou profesi, je velmi důležité mít a propojit určité vědomosti, talent, přirozené předpoklady a zkušenosti (Siegl, Stejskal & Kořátková, 2011).

Manažeři jsou odpovědní za správný chod organizace, za dosahování cílů, které si vybraný podnik určil. Je důležité, aby útvary co nejefektivněji pracovaly. Byly jim rozděleny jednotlivé pravomoci nad svými podřízenými. Armstrong & Stephens (s. 38, 2008) vysvětlují, že: *„odpovědnost znamená, že jsou odpovědní za to, co dělají a čeho dosahují. Pravomoci znamenají mít právo nebo moc dosáhnout toho, aby lidé pracovali. Pravomoci jsou naplňovány prostřednictvím vedení a osobního vlivu plynoucího z postavení nebo znalostí.“*

Manažeři jsou schopní přispívat k úspěchům dané organizace. Podřízení pracovníci dokážou vynaložit co nejlepší své schopnosti a úsilí k dosažení stanovených cílů, které podnik vybral (Armstrong & Stephens, 2008).

Dle Bělohlávka (2008) existují objektivní a subjektivní determinanty, které jsou odpovědné za úspěšnost manažera. Mezi subjektivní determinanty se řadí individuální předpoklady, přičemž každý jednatel funguje odlišně. Vnější podmínky práce manažera se označují jako objektivní determinanty.

Při srovnání několika organizací bude patrné, že každý manažer je jiný. Z tohoto důvodu je velmi složité charakterizovat manažera, proto je důležité osobnost manažera rozdělit do tří základních kategorií: vlastností a temperament; znalostí, dovedností a kompetence; osobní motivace.

3.1 Manažerské funkce

Manažerské funkce se dají považovat za dílčí procesy, které jsou řešeny v rámci řízení vybraného podniku. Jestliže jsou časové a obsahové funkce správně sjednoceny v celek, manažer je schopen lépe dosahovat cílů organizace (Martinovičová, Konečný & Vavřina, 2014).

Dle Henriho Fayola existuje pět manažerských funkcí: plánování, organizování, vedení, koordinování a kontrola. Jiní autoři zredukovali počet základních funkcí na čtyři

základní: plánování, organizování, vedení a kontrola (Robbins, Coulter & DeCenzo, 2017).

Plánování – Lussier (2018) rozděluje plánování na strategické a operativní. O krátkodobé cíle, které bývají do jednoho roku, se zajímá operativní plánování. Strategické plánování trvá déle než jeden rok.

Organizování – Donnelly, Gibson & Ivancevich, (1995) tvrdí, že organizování je důležité pro tvorbu podmínek ke koordinaci pracovníků. Jedná se o tvorbu struktury procesů a vztahů mezi určitými pravomocemi. U struktury procesů se jedná o to, jak jsou schopni pracovníci vykonávat zadanou práci. Struktura vztahů je uspořádání dané organizace.

Vedení – „*Řízení je slovo, které správně používáme v případě, že popisujeme, jak jsou věci či systémy organizovány. Vedení je slovo, které bychom měli používat vždy, když mluvíme o lidech*“ (Handy, 2015).

Kontrolování – pro každého manažera je důležité mít vždy zpětnou vazbu o dosažení stanovených cílů organizace a o tom, zda pracovníci dosáhli cílů efektivně a účinně (Robbins, Coulter & DeCenzo, 2017).

Rozhodování – jedná se o nejdůležitější funkci manažera v daném podniku. Díky rozhodování lze analyzovat dvě a více možností a posléze vybrat nejlepší variantu pro danou organizaci. Při rozhodování manažer využívá, jak vrozené, tak získané dovednosti. Úspěch, či neúspěch podniku je závislý na rozhodování (Veber a kol., 2009).

3.2 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Existuje několik typů hodnocení a odměňování zaměstnanců. Je důležité uvědomit si, že odměňování je závislé na hodnocení pracovníků. Hodnocení a odměňování je jedna ze základních manažerských rolí.

3.2.1 Hodnocení zaměstnanců

Jedná se o uspořádaný proces, který vyjadřuje stanovení relativní hodnoty práce v daném podniku, jenž má za účel určit mzdy či platy. Díky hodnocení je možné zadat základ pro tvorbu spravedlivých odměn (Armstrong, 2007).

Hodnocení lze zařadit mezi personální činnosti manažera. Má důležitou roli ve vedení lidí, je zdrojem autority manažera, udržuje pracovní morálku a pracovní kázeň. Díky hodnocení pracovníci dosahují plánovaných cílů organizace. Je důležité, aby se u zaměstnanců hodnotily projevy, činnosti a vlastnosti, které ovlivňují profit firmy. Je to

závislé na funkčním zařazení v rámci organizačního uspořádání podniku (Deiblová, 2005).

„Hodnocení pracovníka znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, pracovního jednání, chování a výsledků práce vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu. Hodnocení je účinné, jen když je normativně stanoveno a uskutečňováno jako přirozená součást v rámci celého souboru profesionálních činností“ (Bedrnová, a kol., 2007, s. 526).

Dle Koubka (2003) je důležité, aby řídicí pracovník věděl charakteristiku svých pracovníků, jejich morálku a zda jsou schopni dosahovat a přispívat stanovených cílů. Také by zaměstnanci měli být seznámeni s tím, zda je manažer spokojen s jejich odvedenou prací.

- **Formy hodnocení zaměstnanců**

Formální – toto hodnocení trvá v určitém intervalu, opakovaně. Formální hodnocení je možné provádět několikrát za rok. Je řízeno určitými standardy, musí být vypracováno písemnou formou a odvíjí se od něj odměňování (Koubek, 2003).

Neformální – neformální hodnocení probíhá průběžně nadřízeným pracovníkem, zpravidla není vypracováno písemnou formou, ale pouze verbálně. Toto hodnocení může být ovlivněno současnou náladou vedoucího pracovníka. Jedná se pochvalu za vykonanou práci v daný moment (Koubek, 2009).

- **Metody hodnocení výkonu**

Jedná se pouze o výtah z metod hodnocení:

Hodnocení na základě plnění norem – Dle Koubka (2009) je důležité zvolit si určité normy nebo přinejmenším úroveň očekávaného výkonu, dále určit normy na základě shody se zaměstnanci. Po zvolení určitých norem lze porovnat výkon jednotlivých pracovníků s normami. Hodnocení na základě norem je nejvíce využívané při hodnocení výkonu dělníků. Výkon je hodnocen podle objektivních měřítek. Koubek považuje za nevýhodu to, že nelze hodnotit zaměstnance na různých pracovních pozicích.

Metoda zařazovací – jedná se o metodu, kdy jsou zaměstnanci seřazeni od nejlepšího po nejhoršího. Metoda se může aplikovat pouze u pracovních skupin, které obsahují max. 15 zaměstnanců. Jestliže pracovní skupina obsahuje více osob, musí se vytvořit podskupiny. Je nemožné posuzovat různé pracovní pozice stejně. Je zřejmé, že nejlepší výkon u kuchaře bude jiný než nejlepší výkon u číšníka (Pilářová, 2008).

Bodovací metoda – Jak píše Armstrong (2001), tato metoda je závislá na faktorovém schématu, to je složeno z několika dalších faktorů s různými stupni důležitosti. Každý faktor je ohodnocen body dle stupně důležitosti. Schéma tvoří nejčastěji tři až dvanáct faktorů, ale jejich počet se může lišit. Po sečtení bodů jsou jednotliví manažeři schopni získat informace o vstupech, činnostech a výstupech (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997).

Tři sta šedesátistupňová zpětná vazba (360° hodnocení) – Jedná se o novou metodu, při které jsou hodnotícími pracovníky všichni, kteří přijdou s hodnoceným zaměstnancem do kontaktu. Jedná se o nadřízené, podřízené, přímé a nepřímé kolegy nebo také interní a externí zákazníci. Důležitou součástí metody je sebehodnocení. Zpravidla je metoda tvořena strukturovaným dotazníkem, který by měl být anonymní a je zaměřen především na popis chování. Měl by umožnit zaměstnancům se rozhodnout o jejich pracovní dráze (Wagnerová, 2008).

Hodnoticí rozhovor – Jedná se o formální hodnocení pracovního výkonu. Pro hodnotícího pracovníka je důležité, aby získal potřebné informace o dosahování výsledků hodnoceného pracovníka. Rozhovor by měl být veden jako konverzace o budoucím rozvoji hodnoceného, o oblastech potřebných zlepšení a způsobu, jak zlepšení společně dosáhnout. Při rozhovoru je důležité navodit přátelskou atmosféru, aby byl hodnocený pracovník otevřenější a mluvil o svých kladech i záporech. Jedním z cílů rozhovoru je vytvoření plánu, jak nejlépe dosáhnout stanovených cílů (Wagnerová, 2008).

3.2.2 Odměňování pracovníků

Odměňováním se zabývá personální oddělení. Jedná se o systém politik, procesů a postupů dané organizace, kdy odměňují své pracovníky na základě jejich dovedností, výkonu, schopností a tržní hodnoty. Forma odměn může být jak peněžní, tak nepeněžní. Mezi odměny se také započítávají zaměstnanecké výhody (Armstrong, 2001).

Dle Pink (2009) existují dva důležité pohony, které jsou známé již několik let. A to, že jsou lidé schopni reagovat na tresty a odměny. V polovině dvacátého století bylo zjištěno, že existuje další pohon, a tím je vnitřní motivace.

Je důležité, aby byly prosazovány nápady, názory či myšlenky zaměstnanců. To je reálná vnitřní motivace. Jestliže zaměstnanci uvidí, že jim řídicí pracovník věří a že jsou jejich nápady brány vážně, lidé budou více motivováni danou prací vykonávat (Neslon, 2002).

Jak bylo zmíněno výše, odměňování může mít jak peněžitou, tak nepeněžitou formu. Mezi peněžní formy je zařazena mzda a všechny její dodatkové formy. Mezi

nepeněžní formy lze zařadit služební telefon, osobní automobil nebo notebook (Keibl, Dvořáková & Šubrt, 2001).

Mzda je zpravidla rozdělena na tyto formy:

Úkolová – dle Koubka (2009) se jedná o nejjednodušší typ pobídkové formy. Tato forma mzdy je vodná pro dělnickou třídu. Jedná se o to, že dělník je zaplacen za odvedenou jednotku práce určitou částkou. Je velmi důležité, aby se množství a kvalita práce nějakým způsobem kontrolovala. Práce musí být prováděna bezpečně.

Časová – tato forma bývá nejčastější. Mzda může být hodinová, týdenní a měsíční (dle daného tarifu). Odměna není závislá na odvedeném výkonu, ale na počtu odpracovaných hodin (Koubek 2009).

Podílová – Tato forma mzdy bývá uplatněna především ve službách či obchodních činnostech, kdy je mzda ovlivněna tím, kolik pracovník prodá (prodané množství). Zaměstnanec dostává určitou provizi za prodané množství produktů či služeb (Koubek, 2009). Dle Tomšího (2008) lze stanovit podílovou mzdu takto: očekávána měsíční mzda zaměstnance/velikost hodnotového ukazatele za měsíc * 100.

Mzda má v podnicích dodatkové formy, kam se řadí:

Prémie – Jsou rozděleny na dva druhy, a to na opakující se prémie, které jsou závislé na tom, kolik hodin daný pracovník odpracoval a jakým způsobem pracoval. O druhém typu lze hovořit jako o jednorázové prémii, které získává zaměstnanec za určitý mimořádný výkon (Koubek, 2009).

Příplatky – může se jednat o povinné bonusy, které jsou vypláceny na základě právních norem (práce přesčas, v gastronomii se jedná například o práci v den státního svátku).

Ostatní výplaty – dle Koubka (2009) se jedná například o třináctý plat, vánoční příspěvek nebo o příspěvek k životnímu či pracovnímu výročí (padesáté narozeniny, odchod do důchodu atp.).

Odměna závislá na délce zaměstnání – tato odměna je závislá na délce pracovního poměru v zaměstnání, z toho vyplývá, že čím déle jsou lidé v dané práci, tím větší mohou mít odměnu (Armstrong, 2001).

Podíly na výsledcích hospodaření organizace – tato forma odměny může mít 3 podoby, a to: podíl na zisku, podíl na výnosu a podíl na výkonu. Organizace tímto dává najevo, že dokáže ocenit kvalitu odvedené práce svého zaměstnance (Koubek, 2009).

Spropitné – tato dodatková forma mzdy funguje ve službách, a především v gastronomii. Spropitné je pro obsluhu velmi důležité, jedná se totiž o formu poděkování

zákazníka, že byl se servisem spokojen. Díky tomu bývá číšník více motivován a vynakládá co největší úsilí k tomu zprostředkovat co nejlepší servis. Spropitné může být ovlivněno náladou obsluhy, prostředím restaurace a kvalitou objednaného jídla nebo pití. Jestliže bude mít číšník špatnou náladu, tak spropitné může být nižší. V některých státech je povinností dát číšníkovi procentuální část útraty. Částka bývá automaticky přičtena na účtence.

4 Cíl a metodika práce

4.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je analýza motivace a stimulace pracovníků ve vybraném podniku o odvětví gastronomie a vytvoření návrhů na odstranění případných nedostatků.

Práce má za účel ukázat určité nedostatky při motivování pracovníků gastronomie. Důležité je nalézt i příčiny, které mohou být odpovědné za vznik určitých nedostatků a pokusit se je včas odhalit. Cílem je především to, aby se dané nedostatky v budoucnu neopakovaly. Jestliže bude mít organizace dobrý motivační systém, budou zaměstnanci se svou prací spokojeni a povede to k dosažení určitých cílů organizace.

4.2 Metodika práce

4.2.1 Studium odborné literatury

Zprvu byla vypracována teoretická část na základě nastudování odborné literatury, která se týkala tématu motivace a stimulace. Literatura byla zapůjčena v Akademické knihovně JU. Konkrétní seznam se nachází v kapitole Bibliografie.

4.2.2 Charakteristika organizace

Pro tuto bakalářskou práci byla zvolena Restaurace a sportovní areál U Jelena v Českých Budějovicích. Jak základní, tak i neformální informace o této společnosti byly čerpány z rozhovoru s majitelem a manažerem a také z osobních zkušeností autora práce.

4.2.3 Analýza současného stavu a sběr informací

- **Rozhovor s manažerem**

Rozhovor s manažerem byl velmi důležitý zdroj při zjišťování obecných informací o vybrané organizaci. Dále bylo v rozhovoru rozebíráno téma, jak manažer motivuje své zaměstnance. Rozhovor obsahoval otázky, zda bere manažer v potaz názory či nápady svých zaměstnanců, jak hodnotí vztahy na pracovišti a jak hodnotí své zaměstnance.

Díky odpovědím manažera bylo možné zjistit současný stav organizace v rámci motivování zaměstnanců.

- **Dotazníkové šetření**

Konkrétnější data ke zjištění cíle byla získána pomocí dotazníkového šetření. Dotazník byl zaměřen na zaměstnance podniku. Samozřejmostí bylo, že zaměstnanci na otázky odpovídali v naprosté anonymitě, tou bylo možno docílit větší upřímnosti zaměstnanců. Dotazník obsahoval dvacet jedna otázek, z toho dvacet bylo uzavřených a jedna otevřená. Otázky byly zaměřeny na hodnocení zaměstnanců současného stavu a zda jsou dostatečně motivováni. Dotazník obsahoval i obecné otázky, jako je pohlaví respondenta, délka jeho pracovního poměru nebo i jaké je jeho nejvyšší dosažené vzdělání.

Dotazník byl připraven pro řadové zaměstnance podniku, kterých bylo k 1. 3. 2022 osm. Vytištěné dotazníky byly odvezeny do organizace 1. 3. 2022 a vyzvednuty 8. 3. 2022. Výsledky z dotazníkového šetření jsou zobrazeny ve výšečovém grafu. Návratnost dotazníků byla 100 %.

4.2.4 Analýza v okrese České Budějovice

Data určená k analýze motivace a stimulace pracovníků v gastronomii byla zjištěna za pomoci dotazníkového šetření. Dotazník obsahoval 19 otázek, které se týkaly osobnosti zaměstnanců a další sekce byla zaměřena na motivaci, demotivaci a na konkrétní motivační faktory.

Dotazníkového šetření v okrese České Budějovice se účastnilo 63 respondentů.

4.2.5 Diskuze a návrh změn

Díky dotazníkovému šetření bylo možno zjistit současný stav vybraného podniku a pracovníků v okrese České Budějovice. Dají se z něj vyhodnotit silné a slabé stránky motivačního systému. Informace z dotazníkového šetření byly srovnány s informacemi z rozhovoru s manažerem. V závěru práce jsou vytvořeny návrhy změn, které by měly přispět ke zlepšení motivace pracovníků v Restauraci a sportovním areálu U Jelena a pracovníků v okrese České Budějovice.

5 Charakteristika vybrané společnosti

5.1 Vznik organizace

Tabulka 1: Informace o organizaci

Název společnosti	JELEN s.r.o.
Sídlo	Brigádnická 1723/4, České Budějovice 5, 370 06 České Budějovice
Identifikační číslo	26093391
Datum založení	12. srpna 2005
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání	Hostinská činnost

Zdroj: Vlastní zpracování

Restaurace a sportovní areál U Jelena je společnost, která se zabývá poskytováním služeb v oblasti hostinství. Restaurace sídlí na předměstí Českých Budějovicích, přesněji v Suchém Vrbném. Organizace byla založena obchodní firmou JELEN s.r.o. roku 2005. Jednatel firmy je František Jelen.

5.2 Nabídka společnosti

Restaurace nabízí propracovaný jídelní lístek, který obsahuje jak jídla české tradiční kuchyně, tak i několik typických jídel zahraniční kuchyně. Manažer je velmi důsledný při vybrání kvalitních surovin. Samozřejmostí je, že jsou suroviny vždy čerstvé a také snaha o podporu lokálních dodavatelů.

Jídelní lístek je rozdělen na tyto části:

- Polévky.
- Chuťovky k pivu.
- Steaky z roštěnce.
- Speciality.
- Stálá nabídka.
- Saláty.
- Dětská jídla.
- Přílohy.
- Dezerty.

Restaurace nabízí i služby, kterými je schopná se odlišit od jiných restaurací v okolí a zaujmout tak širší spektrum potenciálních zákazníků. Mezi doplňkové služby patří možnost využití dvou bowlingových drah, kulečnický stůl, stůl na stolní fotbal nebo jukebox. Tyto doplňkové služby lákají především mladší generaci zákazníků, ale jsou hojně využívány i při rodinných oslavách. Velkou výhodou restaurace je i fakt, že nabízí k využití horní patro. V tomto patře se nachází prostor pro zhruba sto lidí, který je hojně využíván pro svatební, případně smuteční hostiny. Dále je prostor využíván na rodinné oslavy nebo firemní večírky. V horním patře se dále nachází VIP salonek s dataprojektorem, který je využíván různými společnostmi pro školení svých zaměstnanců. V neposlední řadě je výhodou i fakt, že v horním patře se nachází malá tělocvična, která je přes týden využívána k různým pohybovým cvičením, při oslavách zase slouží jako taneční parket.

Sportovní areál a Restaurace U Jelena nabízí širokou škálu piv, kterými je schopná zaujmout mnoho zákazníků. Nabízí čepované sudové pivo značky Budvar a téměř všechny druhy piv Plzeňského Prazdroje, nově nabízí i tankové pivo značky Gambrinus.

K restauraci patří i sportovní areál, který je rozdělen na tělocvičnu a hřiště s umělou trávou, jež lze využít k různým druhům sportu. O letních prázdninách majitel sportovního areálu ve spolupráci s manažerem restaurace nabízí i možnost příměstských táborů, které jsou zaměřeny na sport.

Služby, které poskytuje sportovní areál:

- Tělocvična (Pilates, Jóga).
- Hřiště s umělou trávou (v letní i zimní sezóně).
- Příměstské tábory.

6 Analýza současného stavu ve vybraném podniku

Analýza současného stavu byla provedena na základě dotazníkového šetření zaměstnanců a strukturovaného rozhovoru s manažerem společnosti.

6.1 Strukturovaný rozhovor s manažerem

Otázky ve strukturovaném rozhovoru byly obdobné jako v dotazníkovém šetření, pouze upraveny pro pozici manažera.

Z rozhovoru bylo zjištěno, že manažer pracuje v této společnosti třináct let, ale teprve třetím rokem na pozici manažera. Zajímavým zjištěním bylo, že nadřízený pracovník nemá dosažené vzdělání pro manažerskou pozici. Na otázku, zda se jedná o jeho vysněné povolání, odpověděl s úsměvem na rtech, že jako malé dítě toužil být astronautem. Od útlého věku ale často navštěvoval restaurace, kam chodil příbuzným pro čepované pivo. V dospívání pracoval brigádně jako číšník v různých restauračních zařízeních, prostředí se mu zalíbilo, a tak se dále věnuje práci v tomto oboru. Po úspěšném dokončení středoškolského vzdělání nastoupil na hlavní pracovní poměr na pozici číšníka, kde pracoval sedm let. Zhruba před třemi lety došlo v restauraci k personálním změnám, kdy se předchozí manažer rozhodl změnit povolání. Majitel restaurace nabídl tuto pozici současnému manažerovi. Důvodem prý bylo především to, že zná dobře místní poměry a prostředí. Manažer tuto pozici přijal, protože šlo o novou pracovní výzvu a také z finančních důvodů.

Následující blok otázek se týkal odměňování zaměstnanců. Manažer prozradil, že systém odměňování zaměstnanců nijak výrazně nezměnil oproti svému předchůdci. Systém odměn považoval za dostačující. Ten popsal následovně: vedoucí každé směny rozdělují spropitné mezi ostatní číšníky dle svého uvážení; zaměstnanci, kteří pracují v období vánočních svátků, na silvestra a na Nový rok, dostávají speciální odměny, jež jsou nazývány „odměny za obětavost“. V případě, že byl daný rok úspěšný, v lednu se rozdělují část zisku v poměru odpracovaných hodin.

Další část rozhovoru byla zaměřena na vztahy na pracovišti. Z důvodu, že sám manažer pracoval dříve jako číšník, považuje dobré vztahy na pracovišti za velmi důležité. Snaží se o zlepšování a utužování vztahů v kolektivu pomocí firemních sezení nebo pořádáním bowlingových turnajů pro zaměstnance. Manažer zastává názor, že vztahy na pracovišti jsou na dobré úrovni.

Důležitá otázka byla zaměřena na motivační faktory. Manažer byl tázán, jaký on považuje za nejdůležitější motivační faktor. Odpovídal na základě svých zkušeností. Dle

něj je nejdůležitější, aby pracovníci měli svoji práci rádi a toho je možné docílit finančními odměnami. Jak už uvedl výše, jedná se o spropitné. Manažer tvrdí, že pokud by zaměstnanci neměli možnost dělit si spropitné, mohlo by to vést ke ztrátě motivace a snahy být nejlepším v pracovním výkonu. Také se snaží příliš nechválit a být spíše přísný než bezmyšlenkovitě rozdávat pochvaly. Tvrdí, že to vede zaměstnance k lepším výkonům na pracovišti. Nadřizený usuzuje, že tento přístup zaměstnancům vyhovuje.

Když manažer odpovídal na otázku, která byla zaměřena na náročnost práce, byl chvíli zaskočen a nebyl si jist, co odpovědět. Následně dodal, že na základě svých zkušeností může potvrdit, že práce v gastronomii je náročná, jak po psychické, tak po fyzické stránce. Práce v pohostinství je velmi časově náročná. Vedoucí směny má pracovní dobu od 10:00 do 22:00 a střídají se ve směnách na dlouhý a krátký týden. Dlouhý týden znamená, že pracovní týden číšník pracuje v pondělí, úterý, pátek, sobotu a neděli a krátký týden pracuje ve středu a ve čtvrtek.

Následující část rozhovoru se zabývala možnostmi pracovníků zlepšování se ve svém pracovním oboru. Manažer se zmínil o kurzech čepování piva, kterými je provádí profesionálové z Plzeňského Prazdroje a také o baristickém kurzu. Tyto kurzy jsou pro zaměstnance vždy zdarma, ale přiznal, že nejsou v pravidelných intervalech.

Poslední blok otázek byl zaměřen na možnost zaměstnanců realizace svých nápadů. Manažer se snažil být upřímný a řekl, že je spíše konzervativní typ a nemá příliš rád změny. Z odpovědi vyplývá, že se snaží své zaměstnance vyslechnout, aby věděli, že jim důvěřuje.

Ale i přes to většinou odpoví, že to není dobrý nápad vzhledem k nestálé situaci ohledně vládních opatření k pandemii onemocnění Covid-19. Během pandemie měla restaurace nižší zisk, proto byl manažer opatrnější v přijímání nových nápadů svých zaměstnanců.

6.2 Dotazníkové šetření

Díky dotazníkovému šetření bylo možné provést analýzu současného stavu z pohledu zaměstnanců. Návratnost dotazníků byla 100 % a vyplnilo ho 8 stálých zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti využíváni nepravidelně, tedy pouze v případě firemních večírků a tak podobně, se dotazníkového šetření neúčastnili. Dotazník obsahoval dvacet jedna otázek.

První část otázek byla zaměřena na získání osobních informací respondenta. Otázky se týkaly pohlaví a zařazení do věkové kategorie zaměstnanců. Další kategorie otázek se zabývala spokojeností a délkou působení zaměstnanců ve firmě. Závěr

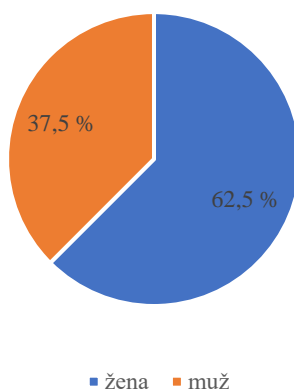
dotazníku byl zaměřen na motivaci zaměstnanců. Jednotlivé odpovědi na otázky jsou zobrazeny v přehledných grafech, udávány v procentech a zaokrouhleny na jedno desetinné číslo. Každá otázka je následně okomentována. Výsledky dotazníkového šetření neberou v potaz to, že i manažer restaurace je zaměstnanec společnosti.

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Obecně lze tvrdit, že práce v gastronomii není výhradně určená pro jedno pohlaví. Proto bývá genderové rozložení poměrně vyrovnané. V této společnosti tomu není jinak. Organizace má zaměstnáno 62,5 % žen a 37,5 % mužů. V případě, že by se dotazníkového šetření účastnil i manažer společnosti, genderové rozložení by se ještě více vyrovnalo. Fakticky je tedy složení zaměstnanců společnosti v poměru 44,4 % mužů a 55,5 % žen.

Obrázek 3: Pohlaví zaměstnanců

Jaké je Vaše pohlaví?



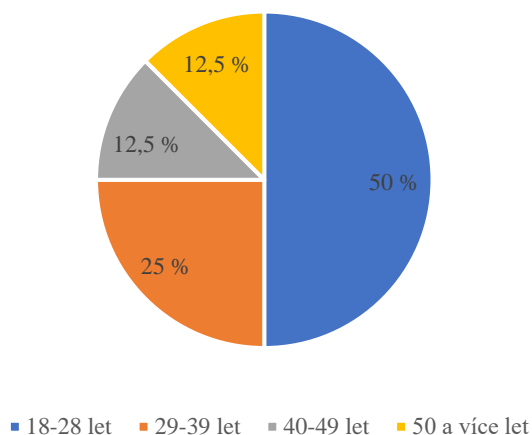
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2: Do jaké věkové kategorie se řadíte?

Věková struktura v této společnosti je velmi rozmanitá. Polovina zaměstnanců patří do skupiny od 18 do 28 let. Z velké části jsou to studenti vysokých škol, nebo absolventi. 25 % pracovníků je ve skupině od 29 let do 39. Dále jeden zaměstnanec je ve věku 40 až 49 let a jeden zaměstnanec patří do skupiny nad 50 let. Z toho lze konstatovat, že všichni zaměstnanci této společnosti mají produktivní věk. Jedná se o populaci, která je ještě ochotna se učit novým věcem a stále se vzdělávat.

Obrázek 4: Věková struktura

Do jaké věkové kategorie se řadíte?



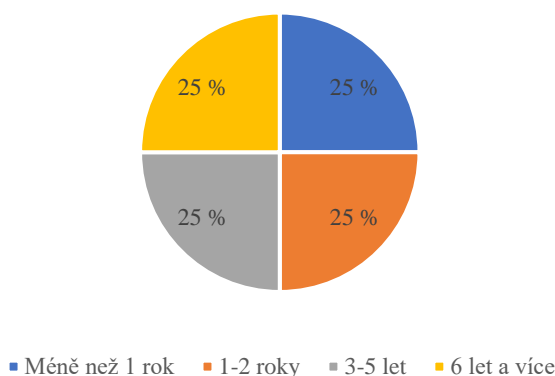
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3: Jak dlouho pracujete pro tuto společnost?

Společnost zaměstnává 2 zaměstnance pracující na své pozici méně než rok. Jedná se o absolventy z vysoké školy, kteří nenašli pracovní místo ve svém vystudovaném oboru. Další dva zaměstnanci pracují ve společnosti v rozmezí 1 až 2 roky. Do skupiny 3 až 5 let patří dva zaměstnanci. A do kategorie 6 let a více patří také dva zaměstnanci, kteří nemají ani v plánu společnost opouštět a hledat si nové místo. U výsledných odpovědí lze vidět, že doba, jak dlouho zde zaměstnanci pracují, je velmi rozmanitá. Dá se posoudit, že se často musejí zaučovat noví pracovníci i vzhledem k tomu, že někteří zaměstnanci jsou absolventi z vysokých škol a až si najdou pracovní místo ve svém oboru, tak společnost opustí.

Obrázek 5: Délka pracovního poměru

Jak dlouho pracujete pro tuto společnost?



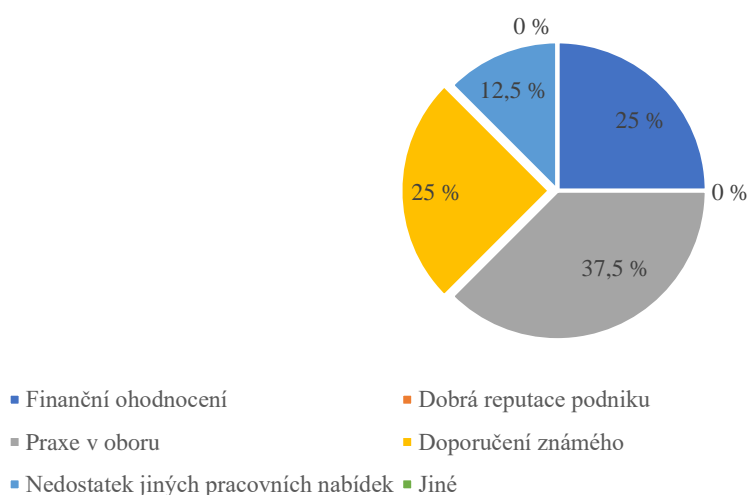
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4: Proč jste se rozhodl/a pracovat pro tuto společnost?

Z odpovědí na tuto otázku lze vidět, že ta nejčastější byla praxe v oboru. Druhou nejčastější odpovědí bylo finanční ohodnocení. Jak už řekl manažer během rozhovoru, zaměstnanci mají možnost rozdělovat si spropitné, což v některých organizacích není možné. Dále dva zaměstnanci odpověděli, že začali v této společnosti pracovat na základě doporučení známého. Jeden zaměstnanec odpověděl, že zde začal pracovat z důvodu nedostatku jiných pracovních míst.

Obrázek 6: Důvod začátku pracovního poměru

Proč jste se rozhodl/a pracovat pro tuto společnost?



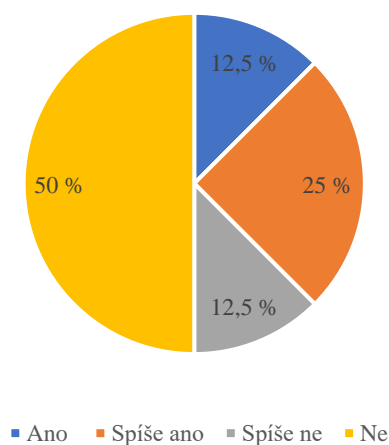
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5: Pracujete v oboru, který máte vystudovaný?

Polovina pracovníků nepracuje ve svém oboru. Ačkoliv se jedná o malý vzorek, výsledky z grafu potvrzují fakt, že práce v gastronomii není podmíněná výučním listem, ale spíše praxí v oboru a jinými faktory.

Obrázek 7: Práce v oboru

Pracujete v oboru, který máte vystudovaný?



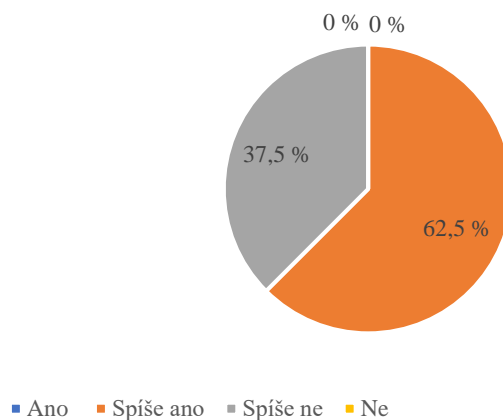
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6: Považujete svou práci za náročnou, jak po psychické stránce (stres), tak po fyzické (časová náročnost)?

Odpověď na tuto otázku byla z 62,5 % spíše ano. Práce v gastronomii je náročná, jak psychicky, tak fyzicky. Jedná se o zaměstnání, kdy lidé stále přichází do kontaktu se zákazníky a je velmi důležité, aby se číšník usmíval a byl milý, i když zrovna není v ideálním psychickém rozpoložení. To může mít vliv na jeho finanční ohodnocení = výše spropitného. Je důležité, aby byl zákazník spokojený jak se servisem, tak s jídlem, které si objedná. Nastávají i situace, kdy obsluha restaurace musí obsluhovat arogantní zákazníky, což pro ně může být stresová zátěž. Po fyzické stránce je zaměstnání náročné vzhledem k pracovní době a povaze povolání.

Obrázek 8: Psychická a fyzická náročnost povolání

Považujete svou práci za náročnou, jak po psychické stránce (stres), tak po fyzické (časová náročnost)?



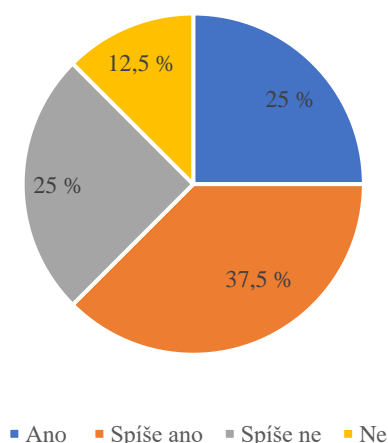
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7: Jste spokojen/a se vztahy v pracovním kolektivu?

Je velmi důležité, aby byly vztahy na pracovišti dobré. Je rozdíl, zda zaměstnanec pracuje v příjemné atmosféře a kolegové jsou vůči sobě vstřícní nebo když je na pracovišti napjatá atmosféra. Tento faktor má bezesporu vliv na pracovní výkon. Ve vlídné atmosféře pracovník dosahuje lepších pracovních výkonů. Více než polovina zaměstnanců hodnotí vztahy pozitivně. Jeden respondent odpověděl, že vztahy vnímá velmi špatně a další dva zaměstnanci jsou spíše nespokojeni s pracovními vztahy. Díky těmto odpovědím lze vidět, že v tomto ohledu je vhodné zapracovat na zlepšení vztahů na pracovišti.

Obrázek 9: Spokojenost s kolektivem

Jste spokojen/a se vztahy v pracovním kolektivu?



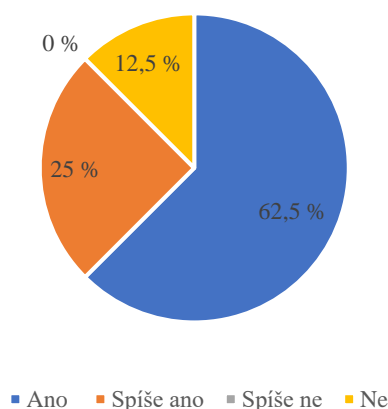
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8: Myslíte si, že přístup manažera ovlivňuje vztahy na pracovišti?

Tato otázka má za cíl zjistit, zda zaměstnanci považují přístup manažera za důležitý. Za jednu z klíčových vlastností manažera lze považovat spravedlivost. Tato vlastnost úzce souvisí s motivací zaměstnance na pracovišti. Drtivá většina respondentů považuje přístup manažera za důležitý.

Obrázek 10: Přístup manažera

Myslíte si, že přístup manažera ovlivňuje vztahy na pracovišti?



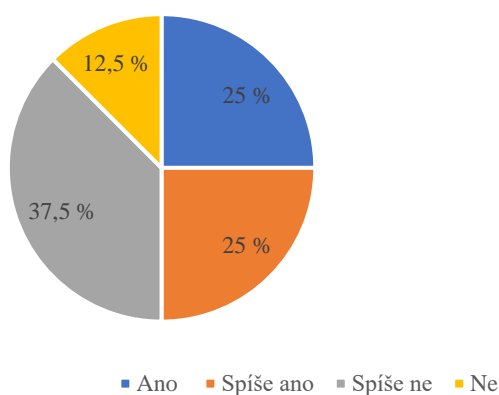
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9: Účastníte se pravidelně firemních večírků, které jsou pořádané manažerem?

Teambuildingové akce jsou pořádány manažerem za účelem zlepšení vztahů na pracovišti. Z rozhovoru je zřejmé, že pořádání nepracovních sešlostí považuje za velmi důležité. Dle odpovědí polovina zaměstnanců na večírky pravidelně chodí, 25 % zaměstnanců odpovědělo spíše ne a jeden pracovník odpověděl, že se těchto akcí neúčastní.

Obrázek 11: Účast na teambuildingových akcích

Účastníte se pravidelně firemních večírků, které jsou pořádané manažerem?



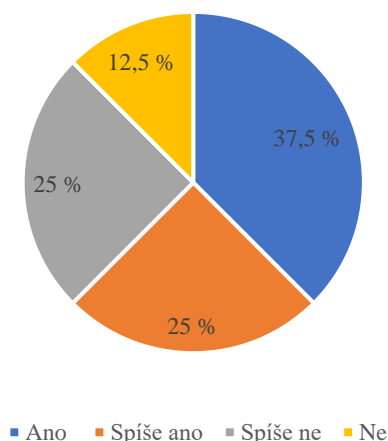
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10: Jste spokojen/a se systémem odměňování?

Se systémem odměňování je většina pracovníků spokojena. 3 pracovníci mají spíše negativní názor na rozdělování odměn. Nelze posoudit, zda je systém spravedlivý, či nikoliv. Jedná se vždy o subjektivní názory pracovníků. Jak už zmiňoval sám manažer v rozhovoru, dle jeho názoru je systém odměňování spravedlivý.

Obrázek 12: Spokojenost se systémem odměn

Jste spokojen/a se systémem odměňování?



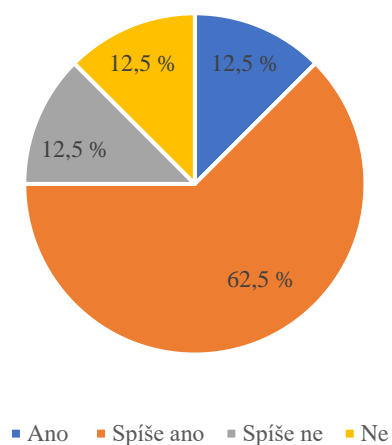
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11: Myslíte si, že systém odměn je spravedlivý?

Tato otázka je velmi subjektivní, protože zaměstnanci nemohou objektivně posoudit, jestli jsou odměny rozděleny spravedlivě. V gastronomii bývá zpravidla největší problém mezi obsluhou a kuchaři. Vedou se spory mezi tím, zda by měli spropitné mít jen číšníci nebo také kuchaři. V této společnosti toto rozhodnutí nechal manažer na vedoucím směny. Vedoucí směny každý večer rozděluje spropitné. Obvykle to bývá na základě stráveného času v práci. Bohužel někteří vedoucí směny mohou rozdělovat spropitné na základě sympatií. V tomto podniku považuje většina zaměstnanců systém za spravedlivý. Dva z osmi respondentů nejsou spokojeni se zaběhlým systémem rozdělování odměn.

Obrázek 13: Spravedlivost systému odměn

Myslíte si, že systém odměn je spravedlivý ?



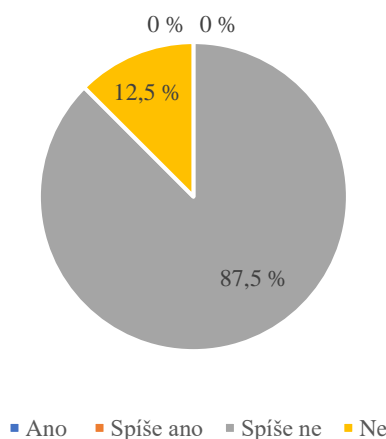
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12: Získáváte zpětnou vazbu od Vašeho nadřízeného za vykonanou práci?

Další otázka byla zaměřena na to, zda dostávají pracovníci zpětnou vazbu za vykonanou práci. Z rozhovoru s manažerem vyplývá, že příliš často zpětnou vazbu neposkytuje, protože nechce chválit a ani kritizovat. Myslí si, že většina zaměstnanců je shodného názoru. Z výsledků v dotazníku vyplývá, že se se zpětnou vazbou od manažera zaměstnanci příliš často nesetkají. Ale právě zpětná vazba přímo ovlivňuje motivaci zaměstnanců na pracovišti. Je nutné podotknout, že zpětná vazba může mít jak pozitivní, tak negativní vliv. V případě pozitivního vlivu, dojde ke zlepšení pracovního výkonu a tím i k dosažení cílů dané organizace.

Obrázek 14: Zpětná vazba od nadřízeného

Získáváte zpětnou vazbu od Vašeho nadřízeného za vykonanou práci?



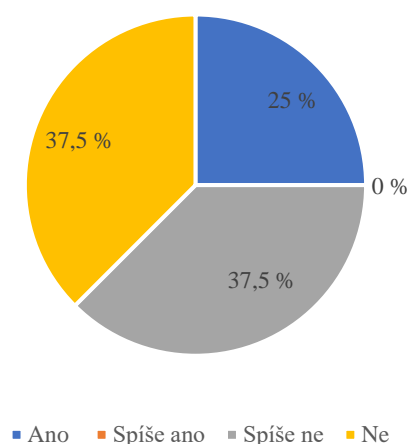
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13: Je něco, co ve Vaší práci postrádáte?

Tato otázka se zajímala o to, zda zaměstnanci něco postrádají. Více jak polovina zaměstnanců odpověděla, že nepostrádá nic. Dva zaměstnanci odpověděli, že ano. Na toto téma byla zaměřena i otázka č. 14, kde měli pracovníci možnost vypsát, co konkrétně postrádají. Tito dva zaměstnanci odpověděli, že jim chybí lepší systém odměňování, respektive lepší pracovní kolektiv.

Obrázek 15: Postrádání

Je něco, co ve Vaší práci postrádáte ?



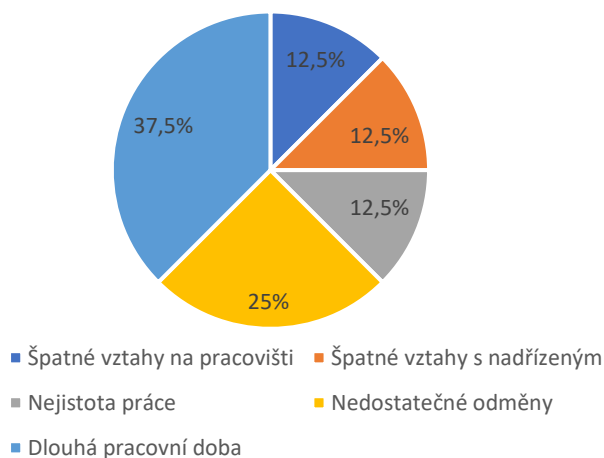
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15: Co považujete v práci za demotivující?

Demotivace může být příčinou zhoršení pracovního výkonu. Demotivačních faktorů je více. Z výsledků vyplývá, že tři respondenti za demotivaci považují dlouhou pracovní dobu. Je tedy pravděpodobné, že jejich pracovní výkon bude mít sestupnou tendenci. Další dva respondenti považují za demotivující nefungující systém odměn. Že je paleta demotivačních faktorů široká, dokazuje i fakt, že byla alespoň jednou vybrána každá z nabízených možností. Dalšími demotivačními faktory jsou nejistota práce, špatné vztahy na pracovišti nebo přímo s nadřízeným.

Obrázek 16: Demotivace

Co považujete v práci za demotivaci?

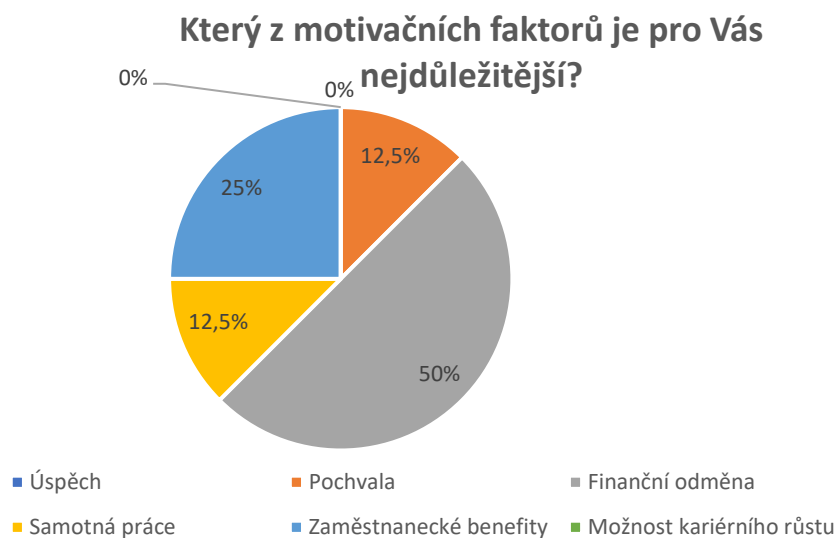


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16: Který z motivačních faktorů je pro Vás nejdůležitější?

Jak už bylo myšleno, tak polovina zaměstnanců považuje za nejdůležitější motivační faktor finanční odměnu. Ta je předpokladem toho, že zaměstnanec může uspokojit své potřeby, případně živit rodinu. Druhým nejčastěji zmíněným faktorem jsou zaměstnanecké benefity. Jeden z respondentů označil za nejdůležitější finanční faktor práci samotnou. Z pohledu zaměstnavatele je takový pracovník ideálním člověkem. Pro dalšího respondenta je důležitá pochvala od manažera.

Obrázek 17: Nejdůležitější motivační faktor



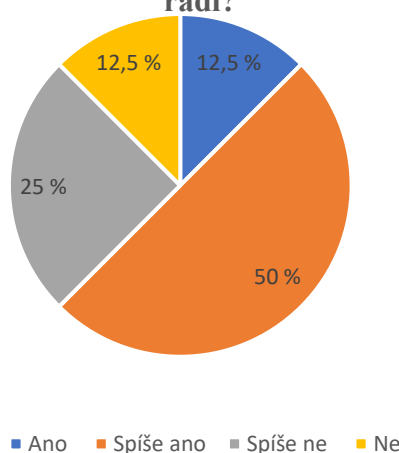
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17: Jestliže byste měli možnost pořádat různé akce mimo svou pracovní dobu za finanční ohodnocení, byli byste rádi?

Tato otázka navazuje na otázku č. 16. Byl předpoklad, že nejčastější odpovědí bude finanční odměna a více než 50 % dotazovaných tento předpoklad potvrdilo. Rádi by měli možnost přivýdělku navíc. Tři z respondentů předpoklad vyvrátili a vzdali by se finanční odměny výměnou za svůj volný čas, který mohou věnovat případně rodině.

Obrázek 18: Možnost pořádání akcí na úkor času

Jestliže byste měli možnost pořádat různé akce (na úkor Vašeho času) za finanční ohodnocení, byli byste rádi?



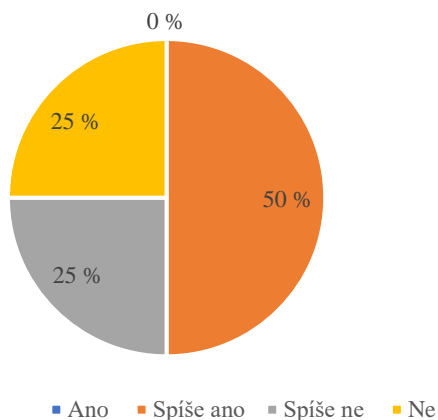
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 18: Máte možnost zlepšování se ve Vaší profesi (školení, ...)?

Je velmi důležité, aby zaměstnanci měli možnost zlepšovat své schopnosti a dovednosti, díky kterým mohou být lepší ve své profesi. Jakmile přijde do organizace nový pracovník, je hlavním cílem manažera, aby se zaučil a uměl co nejlépe odvádět svou práci. V pohostinství se jedná o čepování piva, přípravu kávy nebo vystupování před lidmi. Avšak velmi často nově příchozí zaměstnanec tento výcvik nemá. Tato otázka je zaměřena na daný problém. Polovina zaměstnanců odpověděla, že mají možnost účastnit se školení. Čtvrtina odpověděla spíše ne a zbylých 25 % uvádí, že školení neprobíhá vůbec.

Obrázek 19: Možnost školení

Máte možnost zlepšování se ve Vaší profesi (školení, ...)?



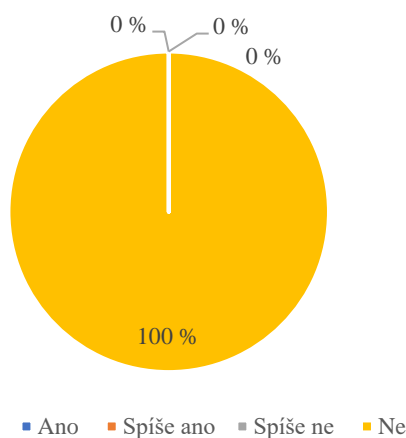
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 19: Když jdete se svým nápadem za nadřízeným, podpoří Vás?

Podobnou otázkou byl tázaný i manažer podniku. Ten jednoznačně odpověděl, že nerad přijímá nové nápady či návrhy a upřednostňuje zaběhlé způsoby. Tento přístup se odrazil i v odpovědích zaměstnanců, kdy všichni jednoznačně odpověděli spíše ne. Pro zaměstnance může být tento přístup velmi demotivující. Kdyby manažer někdy přistoupil na nápady svých pracovníků, mohlo by to mít velký vliv na jejich pracovní výkon. Byli by více motivovaní k práci, která by je i víc bavila.

Obrázek 20: Podpora od nadřízeného

Když jdete se svým nápadem za nadřízeným, podpoří Vás?



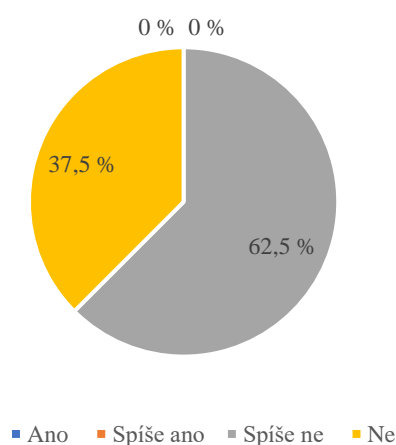
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 20: Myslíte si, že jsou Vaše nápady či návrhy brány v potaz?

Tato otázka souvisí s předchozí otázkou. Bylo důležité zjistit, zda si zaměstnanci myslí, že když vynaloží úsilí s vymyšlením určitého nápadu či návrhu, tak jestli je bere manažer aspoň trochu vážně. Bohužel zde byla víc jak polovina odpovědi spíše ne a zbytek odpovědí byla ne.

Obrázek 21: Naslouchání nápadů

Myslíte si, že jsou Vaše nápady či návrhy brány v potaz?



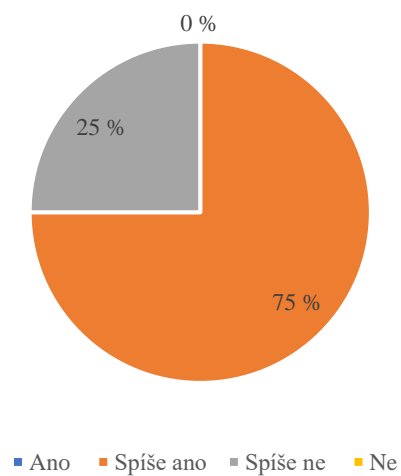
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 21: Považujete Vaši práci za dostatečně kreativní?

Práce v pohostinství může být kreativní v mnoha ohledech. Kuchaři mohou přidávat nová jídla na jídelní lístek, obsluha restaurace nabízet nově zařazené koktejly nebo nabízet zákazníkům přihlášky do pořádaných turnajů či tematických večerů, které sami vymysleli. Bohužel v tomto podniku zaměstnanci nemají na těchto změnách téměř žádný podíl a jejich případná kreativita se neseťká s úspěchem.

Obrázek 22: Kreativita

Považujete Vaši práci za dostatečně kreativní ?



Zdroj: Vlastní zpracování

7 Analýza motivace a stimulace pracovníků v gastronomii v okrese České Budějovice

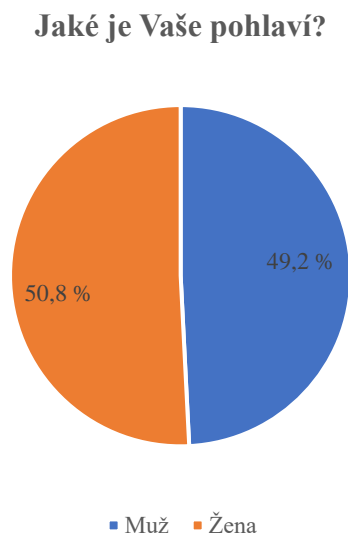
7.1 Dotazníkové šetření

Pomocí dotazníkového šetření bylo možné vytvořit analýzu motivace a stimulace pracovníků v gastronomii. Konkrétní analýza byla prováděna se zaměstnanci v okrese České Budějovice. Dotazníkového šetření se zúčastnilo šedesát tři respondentů. Dotazník obsahoval dvacet otázek.

První kategorie otázek byla zaměřena na pohlaví a věk respondenta, dále na to, zda pracuje ve svém vystudovaném oboru a jak dlouho pracuje pro danou společnost. Následující části se věnovaly motivaci pracovníků, a to především pracovnímu kolektivu, vztahu s manažerem a nejdůležitější část dotazníkového šetření je věnována motivačním faktorům.

První otázka zjišťovala pohlaví pracovníků v gastronomii. Ženy i muži projevují stejný zájem o práci v gastronomii a výsledek z dotazníků to potvrzuje. Z šedesáti tři respondentů odpovědělo třicet dva žen a třicet jedna mužů. Z tohoto výsledku lze vidět, že obsazení mužů a žen v gastronomii je opravdu vyrovnané.

Obrázek 23: Pohlaví



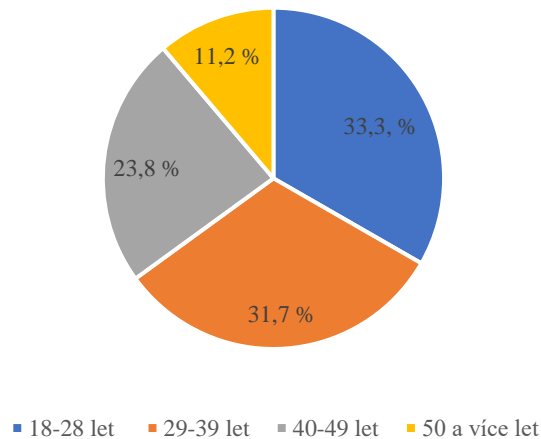
Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka byla zaměřena na věkovou strukturu pracovníků. Zde byly odpovědi velmi různorodé. Avšak nejvíce zaměstnanců je v reprodukčním věku. Nejvíce pracovníků je ve věku 18-28 let a jedná se o dvacet jedna respondentů. Z výsledků lze

usoudit, že mnoho absolventů středních či vysokých škol pracuje v gastronomii, než najdou práci ve svém oboru. Do kategorie od 29 do 39 let se řadí dvacet dotazovaných. Do skupiny od 40-49 let se řadí patnáct pracovníků a zbylých sedm respondentů patří do kategorie 50 let a více.

Obrázek 24: Věková struktura

Do jaké věkové kategorie se řadíte?

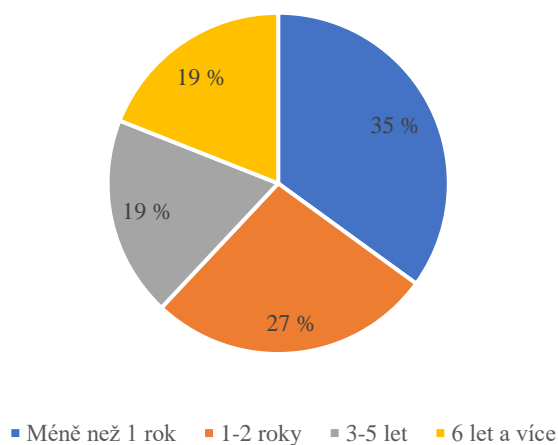


Zdroj: Vlastní zpracování

Délka pracovního poměru je vnímána jako důležitá otázka. Čím déle pracovníci v dané společnosti pracují, tím jsou si jistější na své pozici. Z toho vyplývá, že jsou odvážnější říct nahlas své požadavky, které mohou být spojeny s motivací a stimulací. Avšak v oblasti gastronomie tomu tak není. Dvacet dva respondentů odpovědělo, že v dané společnosti pracují méně než rok. To pro organizaci nemusí mít pozitivní dopady. Jestliže podnik stále přijímá nové pracovníky, tak má také za úkol je řádně proškolit, a to mohou být vynaložené náklady navíc. Zhruba čtvrtina respondentů pracuje v dané organizaci 1 až 2 roky. Téměř 40 % respondentů se řadí mezi zaměstnance, kteří v podniku pracují tři a více let.

Obrázek 25: Délka pracovního poměru

Jak dlouho pracujete pro danou společnost?

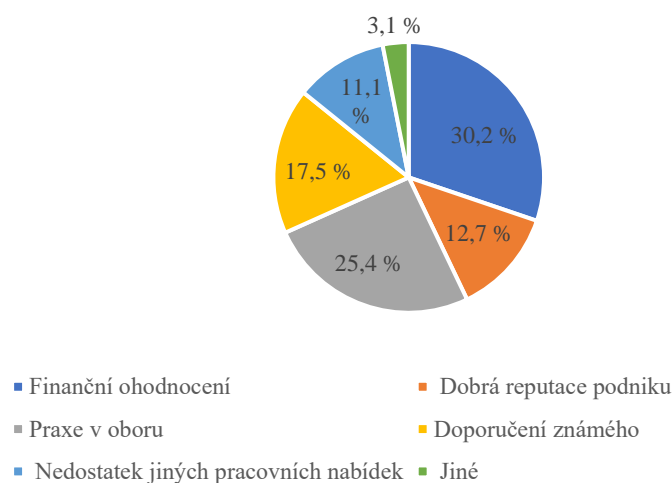


Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi týkající se důvodu začátku pracovního poměru v organizaci byly velmi rozmanité. Devatenáct zaměstnanců začalo pracovat v dané společnosti z důvodu finančního ohodnocení, který podnik nabízí. Zpravidla se jedná o možnost spropitného či jiných finančních odměn. Dalších 16 respondentů uvedlo jako důvod praxi v oboru. Jedenáct pracovníků se zajímalo o daný podnik na základě doporučení od známého. Sedm dotazovaných začalo pracovat v gastronomii z důvodu nedostatku jiných pracovních míst a dva respondenti odpověděli, že důvod začátku pracovního poměru byl jiný než nabízené možnosti.

Obrázek 26: Důvod začátku pracovního poměru

Proč jste se rozhodl/a pracovat pro danou společnost?

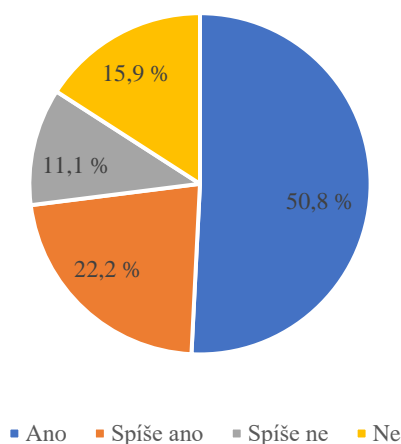


Zdroj: Vlastní zpracování

Více jak polovina respondentů odpověděla, že pracuje v oboru, jenž má vystudovaný. Jedná se o zaměstnance, kteří jsou vystudovaní kuchaři a číšníci. Z odpovědí v dotazníkovém šetření lze usoudit, že práce v gastronomii není podmíněná vystudováním oboru.

Obrázek 27: Práce v oboru

Pracujete v oboru, který máte vystudovaný?

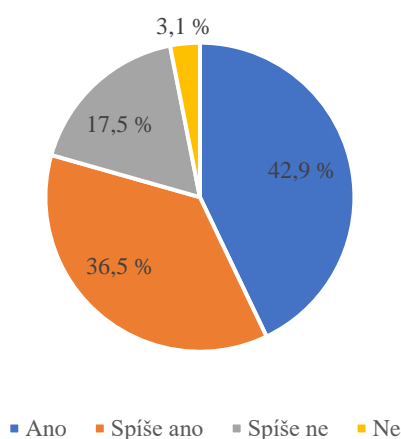


Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, která byla zaměřena na náročnost povolání, dvacet sedm respondentů (42,9 %) odpovědělo, že považuje svou práci za náročnou. Po přičtení dvaceti tří respondentů (36,5 %), kteří zaškrtnuli možnost *spíše ano*, lze konstatovat, že drtivá většina respondentů považuje své zaměstnání za fyzicky nebo psychicky náročné.

Obrázek 28: Psychická a fyzická náročnost

Považujete svou práci za náročnou, jak po psychické stránce (stres), tak po fyzické (časová náročnost)?

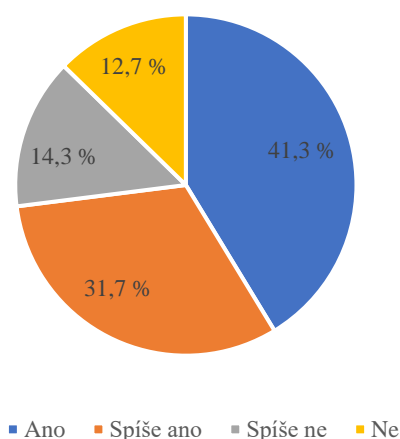


Zdroj: Vlastní zpracování

Dvacet šest (41,3 %) dotazovaných odpovědělo, že je spokojeno se vztahy na pracovišti a dalších dvacet respondentů (31,7 %) odpovědělo, že spíše ano. Jedná se o více jak polovinu zaměstnanců spokojených s pracovním kolektivem. Práce v příjemné atmosféře nemá vliv pouze na psychiku, ale i na pracovní výkon. Sedmnáct z šedesáti tři respondentů není spokojeno se vztahy na pracovišti.

Obrázek 29: Spokojenost s pracovním kolektivem

Jste spokojen/a se vztahy v pracovním kolektivu?

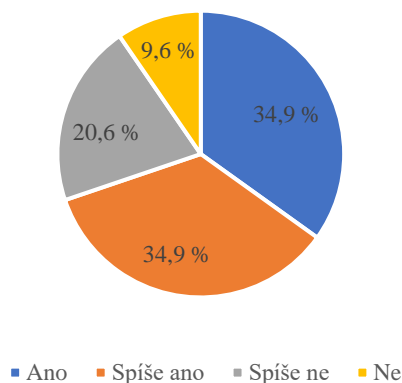


Zdroj: Vlastní zpracování

Více jak polovina dotazovaných pracovníků v gastronomii odpověděla, že si myslí, že přístup jejich manažera může ovlivňovat vztahy na pracovišti. Může se jednat o nepřiměřenou kritiku před ostatními kolegy, či naopak veřejnou pochvalu. Je velmi důležité, aby manažer byl v přístupu ke svým zaměstnancům spravedlivý a našel rovnováhu mezi chválením a kritizováním podřízených.

Obrázek 30: Přístup manažera

Myslíte si, že přístup manažera ovlivňuje vztahy na pracovišti?

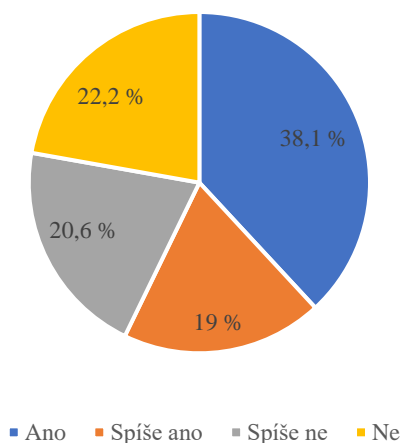


Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka se týkala účasti zaměstnanců na teambuildingových akcích. Z výsledků lze pozorovat, že téměř polovina dotazovaných se večírků neúčastní. Konkrétně dvacet sedm respondentů se neúčastní pravidelně. Třicet šest respondentů se účastní. Teambuildingová sezení ale mohou být vhodným nástrojem pro utužování kolektivu a prohlubování vztahů na pracovišti, z čehož může firma profitovat.

Obrázek 31: Účast na teambuildingových akcích

Účastníte se teambuildingových akcí?

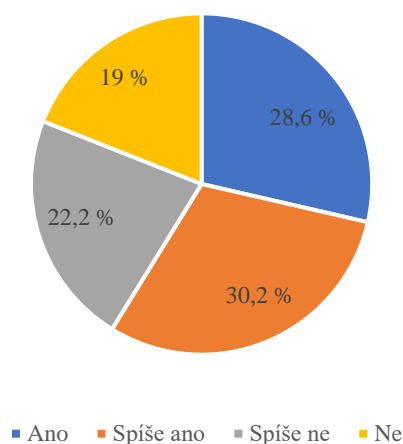


Zdroj: Vlastní zpracování

Další sekce otázek byla zaměřena na systém odměn. Bezesporu se jedná o velmi subjektivní odpovědi. Proto lze z výsledků očekávat, že se názory budou rozcházet. Není možné zaručit, že budou spokojeni všichni zaměstnanci. První otázka se týkala spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování. Devatenáct (30,2 %) respondentů odpovědělo *spíše ano* a osmnáct (28,6 %) *ano*. Čtrnáct (22,2 %) zaměstnanců odpovědělo *spíše ne* a dvanáct (19 %) odpovědělo *ne*.

Obrázek 32: Spokojenost se systémem odměn

Jste spokojen/a se systémem odměňování?

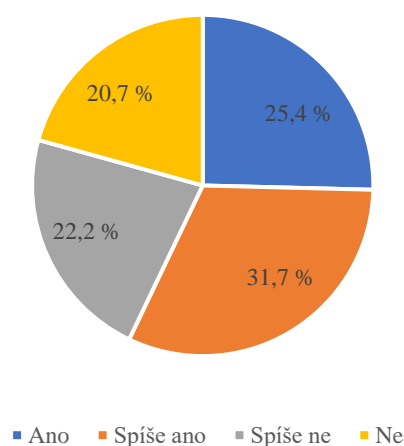


Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá otázka, která byla spojena s odměnami, měla velmi podobné výsledky. Jednalo se o otázku, zda systém považují za spravedlivý. Dvacet (31,7 %) respondentů odpověděla *spíše ano* a šestnáct (25,4 %) *ano*. Zbýlých dvacet sedm pracovníků si myslí, že systém odměn není spravedlivý.

Obrázek 33: Spravedlivost systému odměn

Myslíte si, že systém odměn je spravedlivý?

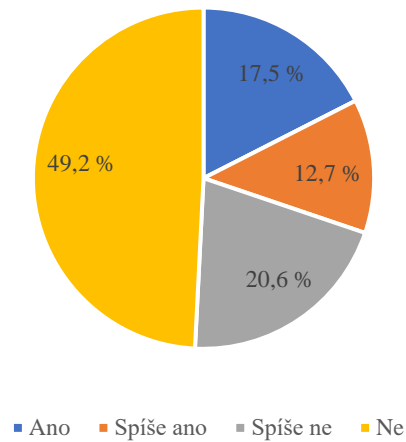


Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, která byla zaměřena, zdali pracovníci něco postrádají, téměř polovina dotazovaných odpověděla *ne* a třináct pracovníků *spíše ne*. Devatenáct respondentů odpovědělo *ano* nebo *spíše ano*.

Obrázek 34: Postrádání

Je něco, co ve Vaší práci postrádáte?



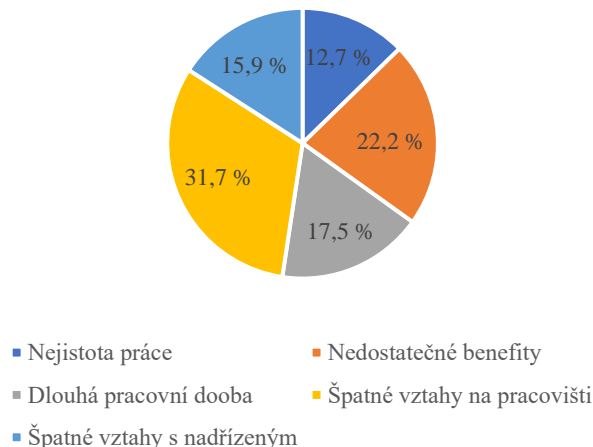
Zdroj: Vlastní zpracování

Následující otázka navazuje na předchozí, kdy respondenti, kteří něco postrádají, měli možnost napsat, co konkrétně. Nejčastěji se jednalo o lepší finanční ohodnocení, více volna, nedostatečné benefity a neuspokojivá komunikace s nadřízeným. Jedna z odpovědí byla *výplata*.

Odpovědi na otázku, co považují zaměstnanci za nejvíce demotivační, byly velmi rozmanité. Nejvíce respondentů považuje za demotivační špatné vztahy na pracovišti a jedná se o dvacet (31,7 %) dotazovaných. Pro čtrnáct (22,2 %) pracovníků jsou demotivační nedostatečné benefity. Jedenáct (17,5 %) zaměstnanců demotivuje dlouhá pracovní doba, dalších deset (15,9 %) špatné vztahy s nadřízeným. Zbýlých osm (12,7 %) z nich znepokojuje nejistota práce.

Obrázek 35: Demotivace

Co považujete v práci za demotivaci?

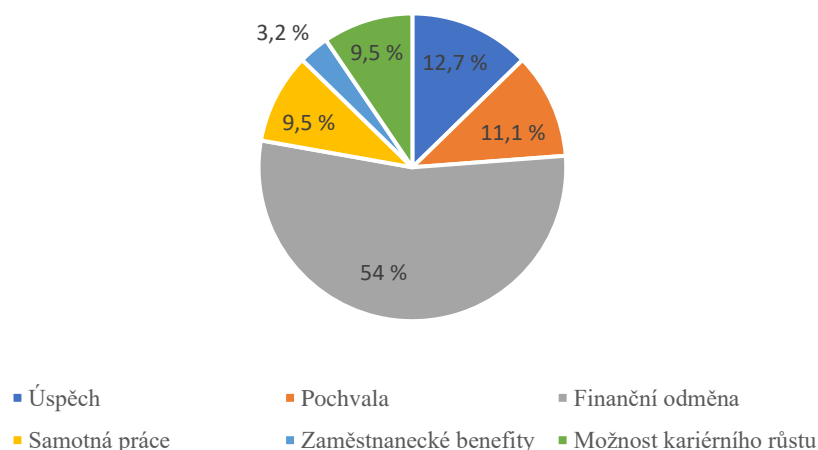


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka, která se týkala motivačních faktorů, byla považována za jednu z nejdůležitějších v rámci dotazníkového šetření. Jak už se předpokládalo, tak pro více jak polovinu pracovníků v gastronomii je nejdůležitější motivační faktor finanční odměna. V gastronomii se jedná o spropitné, které si číšníci a kuchaři ve většině podniků mohou rozdělovat mezi sebou. Jestliže by číšník neměl toto finanční ohodnocení, ztratil by motivaci k lepšímu pracovnímu výkonu. Pro osm (12,7 %) zaměstnanců je důležitý úspěch, pro sedm (11,1 %) z nich je motivační faktor pochvala. Pro šest respondentů je důležitý motivační faktor samotná práce a možnost kariérního růstu a pro dva respondenty (3,2 %) jsou důležité zaměstnanecké benefity. Z odpovědí lze usoudit, že motivační faktory se u zaměstnanců liší. Pro manažera je klíčové, aby faktory identifikoval a uměl s nimi pracovat.

Obrázek 36: Nejdůležitější motivační faktor

Který z motivačních faktorů je pro Vás nejdůležitější?

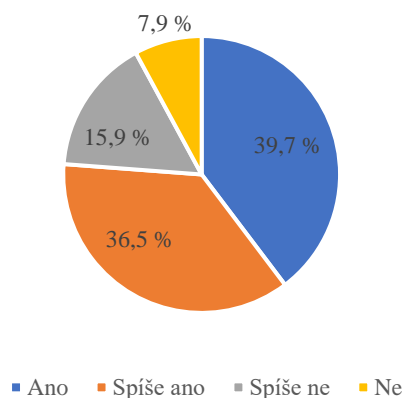


Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka byla spojena s motivačními faktory. Jak už bylo předpokládáno, pro pracovníky v gastronomii je nejdůležitější motivací finanční odměna. Tato otázka se zajímala o to, zda jsou zaměstnanci ochotni pořádat různé akce na úkor jejich času, ale za finanční odměnu. 48 respondentů by bylo ochotno. U patnácti dotazovaných byly odpovědi *ne* a *spíše ne*.

Obrázek 37: Možnost pořádání akcí na úkor času

Jestliže byste měli možnost pořádat různé akce (na úkor Vašeho času) za finanční ohodnocení, byli byste rádi?

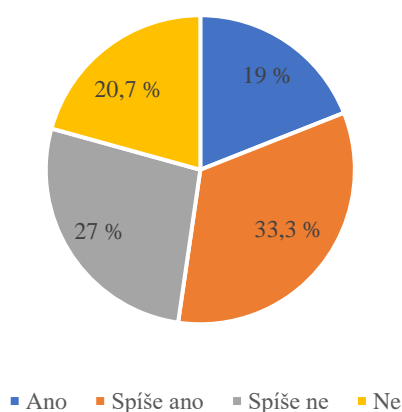


Zdroj: Vlastní zpracování

Následující otázka se zajímala, zda mají pracovníci možnost zlepšování se ve své profesi. V gastronomii se jedná především o baristické kurzy a kurzy čepování piva. Odpovědi byly velmi nerozhodné. Třicet tři respondentů odpovědělo *spíše ano* a *ano* a třicet z nich *spíše ne* a *ne*.

Obrázek 38: Možnost školení

Máte možnost zlepšování se ve Vaší profesi (školení, ...)?

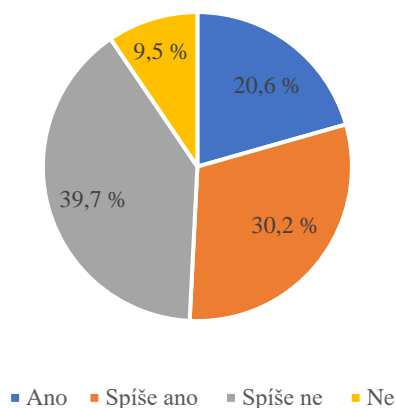


Zdroj: Vlastní zpracování

Předposlední část otázek byla spojena s podporou od manažera. První otázka byla zaměřena na podpoření nápadu či návrhu zaměstnance svým manažerem. Na tuto otázku odpovědělo třicet dva respondentů kladně a druhá zhruba polovina respondentů odpověděla negativně. Z těchto výsledků lze usoudit, že každý podnik má jiného manažera s odlišným přístupem ke svým podřízeným.

Obrázek 39: Podpora od nadřízeného

Když jdete se svým nápadem za nadřízeným, podpoří Vás?

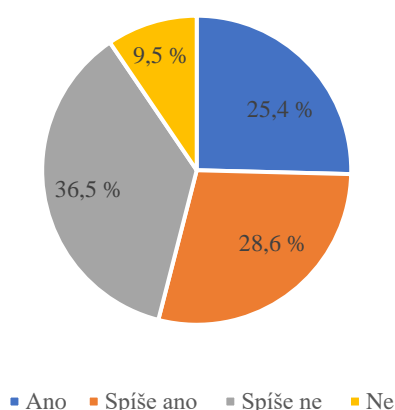


Zdroj: Vlastní zpracování

Následující otázka byla opět spojena s přístupem manažera. Zajímala se o to, zda si pracovníci myslí, že jsou jejich návrhy brány v potaz jejich nadřízeným. Odpovědi korelují s odpověďmi z předchozí otázky. Zhruba polovina pracovníků v gastronomii hodnotí přístup manažera v tomto ohledu kladně, druhá negativně. Z grafu lze vidět, že nejméně zaměstnanců odpovědělo ne.

Obrázek 40: Naslouchání nápadů

Myslíte si, že jsou Vaše nápady či návrhy brány v potaz?

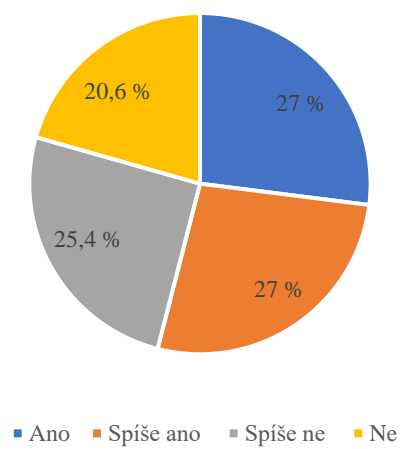


Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka se týkala kreativity pracovníků v gastronomii. Sedmnáct (27 %) respondentů odpovědělo, že považuje svou práci za dostatečně kreativní, dalších sedmnáct (27 %) odpovědělo *spíše ano*. Dvacet devět respondentů nepovažuje svou práci za kreativní.

Obrázek 41: Kreativita

Považujete Vaši práci za dostatečně kreativní?



Zdroj: Vlastní zpracování

8 Diskuze a návrh změn

Pomocí dotazníkového šetření bylo možné analyzovat skutečný stav konkrétního podniku a zjistit stav motivace a stimulace pracovníků gastronomie v okrese České Budějovice. Skutečný stav organizace byl zjišťován dále za pomoci rozhovoru s manažerem.

Každý zaměstnanec a zaměstnavatel má jiné priority. Pro manažera organizace je důležité, aby zjistil, jaké konkrétní motivační prostředky jsou důležité pro jeho zaměstnance, aby se pokusil jim vyhovět. Může pomoci peněžní či nepeněžní odměna, benefity a další motivační faktory. Jakmile zjistí manažer potřeby svých zaměstnanců a pokusí se jim vyhovět, tak se pracovní výkon a nasazení zvýší a zaměstnanci budou schopni mít skvělé pracovní výsledky, které povedou k dosažení cílů, jež má stanovené organizace.

Z výsledků vyplývá, že mnoho restaurací v okrese musí řešit podobné problémy, které lze pozorovat v Restauraci U Jelena.

Jak bylo zmíněno výše, práce v gastronomii není genderově vyhraněná vůči jednomu pohlaví. Analýza ukázala, že v okrese České Budějovice se toto tvrzení potvrzuje. Z celkových 63 respondentů je třicet dva žen a třicet jedna mužů. Avšak v konkrétním podniku Sportovní areál a Restaurace U Jelena pracuje více žen než mužů.

Věkový průměr zaměstnanců na Českobudějovicku je vyšší než v Restauraci U Jelena. Manažeři ostatních podniků budou muset v budoucnu řešit náhradu svých zaměstnanců, proto by u některých podniků bylo vhodné pokusit se omladit pracovní kolektiv.

Délka pracovního poměru ve Sportovním areálu a Restauraci U Jelena je velmi rozmanitá. Na výběr měli zaměstnanci možnost ze čtyř. Každá možnost byla rovnoměrně zastoupena počtem odpovědí. Zaměstnanci, kteří pracují méně než rok, nemají potřebné zkušenosti a stále se učí novým věcem. Délka pracovního poměru pracovníků gastronomie na Českobudějovicku je především méně než rok a jeden až dva roky. Pro zaměstnavatele to může znamenat vyšší náklady na školení, ale pro stávající pracovníky by to mohla být motivace předvést novému kolegovi co nejlepší pracovní výkon. Výsledky šetření také poskytují zjištění, že v rámci gastronomie dochází k velké fluktuaci zaměstnanců. Respondentů, kteří pracují v daných společnostech šest let a více, je dvanáct. Podniky by si těchto loajálních pracovníků měli vážit a podpořit je například zvýšením mzdy. Toho lze docílit formou růstu základní mzdy nebo formou prémie. Další způsob, jak manažer restaurace může loajálnímu zaměstnanci ukázat, že si ho váží, je

forma jednorázové prémie po odpracování určité doby v podniku, například po deseti letech. Pro podnik to je výdaj navíc, ale v rámci delšího časového horizontu je určitě návratný.

Z obou analýz vyplývá, že práce v gastronomii je považována za psychicky i fyzickou náročnou. Pracovní výkon bývá těmito faktory ovlivněn. Jestliže je pracovník unavený a čeká ho dvanáct hodin v práci, nebude dostatečně motivován k dosažení nejlepšího pracovního výkonu. Tím bude i společnost ztrácet možnost dosažení daných cílů. Proto by zaměstnavatel měl brát na toto riziko ohled. Bylo by doporučeno najmout více brigádníků v rušných hodinách (obědy, večery), kdy je v podnicích více hostů. Stálý zaměstnanec by mohl ušetřit síly a podával by lepší pracovní výkon v rámci celé směny. Pro zaměstnavatele to je výdaj navíc, ale více zaměstnanců dokáže obsloužit lépe a rychleji větší počet zákazníků. Lepší servis znamená více spokojených zákazníků, a tím i vyšší tržby.

Jedním z nejmarkantnějších rozdílů ve výsledcích analýz je odbornost pracovního kolektivu. Většina zaměstnanců v gastronomii na Českobudějovicku pracuje v oboru, který má vystudovaný. Je třeba v tomto trendu pokračovat a zvyšovat tak profesionalitu obsluhy i kuchyně. V konkrétním podniku pracují pouze tři zaměstnanci vystudovaní v oboru. Zbylých pět respondentů odpovědělo, že obor vystudovaný nemá. Odborné znalosti museli získat praxí. Proto by mohl manažer podniku Sportovní areál a Restaurace U Jelena požádat o navázání spolupráce se SŠ a VOŠ cestovního ruchu v Českých Budějovicích. Studenti této školy by zde mohli plnit praxi. Pro společnost by to znamenalo levnou pracovní sílu, výpomoc v době obědů a získání nových potenciálních zaměstnanců.

Další návrh změny se týká mezilidských vztahů na pracovišti. Jedním z hlavních cílů manažera by mělo být zajištění přátelské atmosféry na pracovišti, tu hodnotí zaměstnanci spíše kladně. Tento názor ale nezastávají všichni. Pořádání teambuildingových večírků je jeden z vhodných způsobů řešení. Avšak z odpovědí v dotazníkovém šetření vyplývá, že ne všichni se těchto akcí účastní. Večírek je pravidelně pořádán na Nový rok, z důvodu, že v tento den je restaurace zavřená a mohou se účastnit všichni. Někteří zaměstnanci ale tento den raději tráví se svými rodinami. Vhodný způsob může být uspořádání teambuildingového programu v den, kdy probíhá v restauraci generální úklid, který zajišťuje externí firma a restaurace je zavřená. Může být přínosem, když se manažer pokusí zajistit program, který je nějakým způsobem originální. Může být zorganizován nenáročný cyklovýlet, minigolf nebo podobný typ

aktivit, které jsou jiné než sezení u stolu v restauraci či baru. Právě originalita programu může být přínosná ve větší účasti a zájmu zaměstnanců. Je důležité, aby manažer konzultoval možný program se svými zaměstnanci a včas oznámil termín konání.

Další návrh změn se týká systému odměn, který je spojen s finančním ohodnocením. Z obou analýz vyplývá, že větší část zaměstnanců je spokojena se systémem odměn a shledávají ho spravedlivým. Avšak část dotazovaných by uvítala změnu. Je důležité, aby při rozdělování odměn manažer zhodnotil odvedené pracovní výkony svých podřízených a případně vysvětlil, proč se rozhodl odměny rozdělit daným způsobem. Tím předejde tomu, že systém budou zaměstnanci považovat za nespravedlivý.

Tento návrh se týká pouze Sportovního areálu a Restaurace U Jelena. Za jeden z největších nedostatků manažera lze považovat minimální poskytování zpětné vazby svým zaměstnancům. Z rozhovoru i dotazníkového šetření vyplývá, že k ní téměř nedochází. Manažer by ji měl častěji využívat při komunikaci se svými zaměstnanci. Zpětná vazba je ale klíčová pro zlepšování pracovního výkonu zaměstnance. Zpětná vazba musí být konkrétní a spravedlivá. Je vhodné, aby manažer našel balanc mezi kritikou a pochvalou. Častá kritika povede k demotivaci zaměstnance, naopak konstruktivní kritika podpořená návrhem, jak příště problém lépe vyřešit, může vést ke zlepšení pracovního výkonu. Příliš častá pochvala skýtá riziko stagnace zaměstnance, naopak oprávněná pochvala povede ke zlepšení motivace. Manažer by se měl vyvarovat kritiky před zákazníky i kolegy, pochvala může být veřejná.

Dalším rozdílem je, že v ostatních podnicích je za největší demotivační faktor považován pracovní kolektiv. Návrhy na změny jsou uvedeny výše. Nutno podotknout, že dlouhá pracovní doba, která demotivuje 37,5 % pracovníků U Jelena, není pro ostatní kolegy z okresu tak tíživá. Tuto možnost volilo pouze 17,5 % respondentů.

Z dotazníkového šetření je zřejmé, že nejdůležitější motivační faktor pracovníků gastronomie je finanční odměna. Návrh, který povede ke zvýšení finančních odměn a zároveň ke zvýšení tržeb. Mohlo by se jednat o měsíční soutěž mezi dvěma směnami v prodeji kávy. Každý šálek kávy, jenž jedna směna prodá, si zapíše na společnou nástěnku. Z prodeje každého šálku dostane směna na konci měsíce 5 Kč. Vítězná směna navíc dostane symbolickou finanční odměnu nebo jinou výhru, která se stanoví. To povede ke zvýšení tržeb i větším finančním odměnám. Tato soutěž je zároveň investicí do budoucna, kdy si někteří stálí zákazníci zvyknou dát po obědě nebo večeři kávu.

Dalším návrhem, který může zvýšit tržby a finanční odměny, mohou být tematické večery. Pokud bude mít směna dostatečnou podporu od manažera a zároveň vůli připravit kupříkladu „retro víkend“ nebo „halloweenský večer“ a bude ochotna obsluhovat v tematických kostýmech, přejmenují stálý jídelní lístek nebo připraví speciální tematické menu a tržby budou vyšší, než je obvyklý denní průměr, může manažer udělit finanční odměny daným zaměstnancům. Manažer tak podpoří v zaměstnancích větší touhu na podílení se na chodu společnosti, zvýší se jejich vnitřní motivace, zvýší se tržby a může to přilákat nové zákazníky.

Následující návrh změny je reakcí na odpovědi k otázce, zda mají zaměstnanci možnost školení. Zhruba polovina zaměstnanců uvedla, že mají možnost zlepšování se ve své profesi, druhá polovina tvrdí, že takovou možnost nemá. Proto by bylo vhodné pro zaměstnance, kteří tuto možnost nemají, pořádat pro číšníky baristické kurzy či kurzy čepování piva. Ale mohou se také zlepšovat kuchaři v přípravě steaků, naučit se základy asijské nebo jiné zahraniční kuchyně. Tyto služby poskytuje jihočeská firma Fine Food Academy, případně jiné specializované firmy. Kuchaři by jistě uvítali tuto možnost zlepšení se, naučili by se nové postupy a mohli by nové poznatky uplatnit při přípravě týdenních nebo sezónních menu. Kurz u této firmy stojí 2 000 Kč za 4 hodiny. Kuchař se naučí uvařit celé menu. Manažeři by mohli tyto kurzy zaplatit kuchařům dvakrát do roka.

Z analýz vyplynulo, že manažeři na Českobudějovicku naslouchají mnohem více svým podřízeným než v Restauraci U Jelena, kteří se jednomyslně shodli na tom, že jim manažer nenaslouchá a nebere v potaz jejich nápady. V ostatních podnicích je toto číslo podstatně vyšší. V tomto ohledu je se svým manažerem spokojena zhruba polovina dotazovaných. Ačkoliv je toto číslo mnohonásobně vyšší, dle názoru autora práce by výsledky odpovědí měly být podstatně vyšší ve prospěch naslouchání a podpory nadřízených

Poslední otázka navazuje na předešlou a týká se kreativity. Práce v gastronomii by měla být považována za kreativní. Číšníci mají možnost vytváření různých koktejlů, kuchaři zase mohou navrhnout speciální, sezónní menu. Manažeři by měli nechat dané nápady kuchaře či číšníky navrhnout, a případně nechat zařadit do nabídky.

9 Závěr

Cílem bakalářské práce byla analýza motivace a stimulace pracovníků ve vybraném podniku z odvětví gastronomie a vytvoření návrhů na odstranění případných nedostatků. Analýza byla provedena dvěma způsoby. Pro první analýzu byla vybraná konkrétní společnost Sportovní areál a Restaurace U Jelena. Druhá analýza je obecnější. Data byla sbírána od zaměstnanců v gastronomii v rámci okresu České Budějovice.

Zprvu bylo důležité pochopit problematiku motivace a stimulace. K tomu sloužila odborná literatura, která byla odrazovým můstkem při tvorbě teoretické části práce. Ta je rozdělena do několika kapitol a jsou vysvětleny pojmy jako motiv, teorie motivace, stimul a jiné související pojmy. Teoretická část se dále zabývá charakteristikou manažera a systému hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Jak již bylo zmíněno, první analýza praktické části byla zaměřena na podnik Sportovní areál a Restaurace U Jelena. Úvodní kapitola představuje samotnou společnost, jsou uvedeny základní informace o podniku a služby, které nabízí. Současný stav společnosti v oblasti motivace a stimulace zaměstnanců byl zjišťován pomocí strukturovaného rozhovoru s manažerem a dotazníkového šetření, kterého se účastnili zaměstnanci podniku.

Druhá analýza byla provedena pomocí dotazníkového šetření, na které odpovědělo šedesát tři respondentů. Všichni dotazovaní jsou zaměstnaní v restauračních zařízeních v okrese České Budějovice.

Na základě získaných dat byly provedeny návrhy změn, jež mohou pomoci ke zvýšení motivace a stimulace pracovníků v gastronomii. Veškeré návrhy změn jsou podrobně popsány v kapitole č. 8 Diskuze a návrhy.

I Summary

The aim of the bachelor thesis is to analyze a motivation and a stimulation of workers in the gastronomy industry. In the theoretical part are explained the terms connected with the motivation and the stimulation. For example, *a motive, an incentive, a dynamics of motivation*. The theoretical part also deals with a characteristic of the manager and his actions and roles. The thesis focuses on the way how employees in gastronomy should be evaluated and remunerated. To provide an analysis in practical part is chosen a particular gastronomy organization and In the first chapter of the practical part is mentioned basic information about the organization which are acquired from the interview with the manager. The practical part also provides a current state analysis in terms of the motivation and the stimulation of the employees, which is given as the interview with the manager. A research is carried out in the form of a questionnaire survey. The data obtained from the survey are inserted into tables and charts and are essential for the conclusion. At the conclusion of the thesis are given suggestions and changes which should improve a current state of the organization.

Key Words: Motivation; stimulation; gastronomy; a motiv; an incentive; manager

II Přehled použité literatury

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Armstrong, M. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. United Kingdom: Kogan Page Limited.

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Armstrong, M., Stephens, T. (2008). *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing.

Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C., & Burnes, B. (2007). *Psychologie práce*. Brno: Computer Press, a.s.

Bedrnová, E., Jarošová, E., & Nový, I. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.

Bedrnová, E., Nový, I. (2009). *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Management Press

Bedrnová, E., Nový, I. a kol. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

Bedrnová, E., Nový, I. a kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press

Bělohávek, F. (2008). *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press

Bělohávek, F. (2008). *Jak vést svůj tým*. Praha 7: Grada Publishing.

Deiblová, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: LINDE nakladatelství s. r. o.

Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing S. a.

Duchoň, B., & Šafránková, J. (2008). *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck.

Kamp, D. (2000). *Manažer 21. století*. Praha: Grada Publishing, s.r.o.

Khelerová, V. (1999). *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, s.r.o.,

Koubek, J. (2003). *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing a. s.

Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů-Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, ediční středisko.

Lukeš, M., Nový, I. a kol. (2005). *Psychologie podnikání. Osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností*. Praha: Management Press

Maslow, A. (1970). *Motivation and personality*. (2.vydání). New York: Harper & Row.

Nakonečný, M. (2014). *Motivace chování*. Praha: Triton.

Nelson, B. (2002). www.questia.com. Načteno z Questia: <https://www.questia.com/library/journal/1G1-83296991/making-employeesuggestions-count-rewarding-employees>

Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výnosnost*. Praha: Grada Publishing a. s.

Pink, D. H. (2009). *Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!* Olomouc: ANAG.

Provazník, V. & Komárková, R. (2004). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica

Provazník, V. (2002). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Rolínek, L. (2003). *Teorie a praxe managementu: (vybrané kapitoly)*. Č. Budějovice: ZF JU.

Tomší, I. (2008). *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPL .

Truneček, J. (2004). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing

Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing a. s.

III Seznam tabulek, obrázků a grafů

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb	6
Obrázek 2: Aplikace Maslowovy pyramidy na potřeby zaměstnanců.....	6
Obrázek 3: Pohlaví zaměstnanců	26
Obrázek 4: Věková struktura	27
Obrázek 5: Délka pracovního poměru	27
Obrázek 6: Důvod začátku pracovního poměru	28
Obrázek 7: Práce v oboru	29
Obrázek 8: Psychická a fyzická náročnost povolání.....	29
Obrázek 9: Spokojenost s kolektivem	30
Obrázek 10: Přístup manažera	31
Obrázek 11: Účast na teambuildingových akcích	31
Obrázek 12: Spokojenost se systémem odměn	32
Obrázek 13: Spravedlivost systému odměn.....	33
Obrázek 14: Zpětná vazba od nadřízeného	33
Obrázek 15: Postrádání.....	34
Obrázek 16: Demotivace	35
Obrázek 17: Nejdůležitější motivační faktor.....	35
Obrázek 18: Možnost pořádání akcí na úkor času	36
Obrázek 19: Možnost školení.....	37
Obrázek 20: Podpora od nadřízeného	37
Obrázek 21: Naslouchání nápadů	38
Obrázek 22: Kreativita	39
Obrázek 23: Pohlaví.....	40
Obrázek 24: Věková struktura	41
Obrázek 25: Délka pracovního poměru	42
Obrázek 26: Důvod začátku pracovního poměru	42
Obrázek 27: Práce v oboru	43
Obrázek 28: Psychická a fyzická náročnost	43
Obrázek 29: Spokojenost s pracovním kolektivem.....	44
Obrázek 30: Přístup manažera	44
Obrázek 31: Účast na teambuildingových akcích	45
Obrázek 32: Spokojenost se systémem odměn	46
Obrázek 33: Spravedlivost systému odměn.....	46

Obrázek 34: Postrádání	47
Obrázek 35: Demotivace	47
Obrázek 36: Nejdůležitější motivační faktor	48
Obrázek 37: Možnost pořádání akcí na úkor času	49
Obrázek 38: Možnost školení	49
Obrázek 39: Podpora od nadřízeného	50
Obrázek 40: Naslouchání nápadů	50
Obrázek 41: Kreativita	51

IV Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník pro konkrétní společnost

Dotazník

Vážený respondente/ Vážená respondentko,

Mé jméno je Barbora Rossmannová a ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který poslouží k vypracování bakalářské práce.

Jeho vyplnění Vám zabere pouze několik minut a je naprosto anonymní a výsledky z dotazníkového šetření budou použity pouze v bakalářské práci.

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

2. Do jaké věkové kategorie se řadíte?

- 18-28 let
- 29-39 let
- 40-49 let
- 50 a více let

3. Jak dlouho pracujete pro tuto společnost?

- Méně než 1 rok
- 1-2 roky
- 3-5 let
- 6 let a více

4. Proč jste se rozhodl/a pracovat pro tuto společnost?

- Finanční ohodnocení
- Dobrá reputace podniku
- Praxe v oboru
- Doporučení známého
- Nedostatek jiných pracovních nabídek
- Jiné

5. Pracujete v oboru, který máte vystudovaný?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne

- Ne

6. Považujete svou práci za náročnou, jak po psychické stránce (stres), tak po fyzické (časová náročnost)?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7. Jste spokojen/a se vztahy v pracovním kolektivu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8. Myslíte si, že přístup manažera ovlivňuje vztahy na pracovišti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9. Účastníte se teambuildingových akcí?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Jste spokojen/a se systémem odměňování?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Myslíte si, že systém odměn je spravedlivý?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Získáváte zpětnou vazbu od Vašeho nadřízeného za vykonanou práci?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13. Je něco, co ve Vaší práci postrádáte?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. Jestliže něco postrádáte, tak napište, co konkrétně?

15. Co považujete v práci za demotivaci?

- Špatný vztahy na pracovišti
- Špatný vztah s nadřízeným
- Nejistota práce
- Nedostatečné benefity
- Dlouhá pracovní doba

16. Který z motivačních faktorů je pro Vás nejdůležitější?

- Úspěch
- Pochvala
- Finanční odměna
- Samotná práce
- Zaměstnanecké benefity
- Možnost kariérního růstu

17. Jestliže byste měli možnost pořádat různé akce (na úkor Vašeho času) za finanční ohodnocení, byli byste rádi?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

18. Máte možnost zlepšování se ve Vaší profesi (školení,..) ?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne

- Ne

19. Když jdete se svým nápadem za nadřízeným podpoří Vás?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

20. Myslíte si, že jsou Vaše nápady či návrhy brány v potaz?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

21. Považujete Vaši práci za dostatečně kreativní?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Příloha 2: Dotazník pro pracovníky gastronomie v okrese České Budějovice

Dotazník

Vážený respondente/ Vážená respondentko,

Mé jméno je Barbora Rossmannová a ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který poslouží k vypracování bakalářské práce.

Jeho vyplnění Vám zabere pouze několik minut a je naprosto anonymní a výsledky z dotazníkového šetření budou použity pouze v bakalářské práci.

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

2. Do jaké věkové kategorie se řadíte?

- 18-28 let
- 29-39 let
- 40–49 let
- 50 a více let

3. Jak dlouho pracujete pro danou společnost?

- Méně než 1 rok
- 1-2 roky
- 3-5 let
- 6 let a více

4. Proč jste se rozhodl/a pracovat pro danou společnost?

- Finanční ohodnocení
- Dobrá reputace podniku
- Praxe v oboru
- Doporučení známého
- Nedostatek jiných pracovních nabídek
- Jiné

5. Pracujete v oboru, který máte vystudovaný?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6. Považujete svou práci za náročnou, jak po psychické stránce (stres), tak po fyzické (časová náročnost)?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7. Jste spokojen/a se vztahy v pracovním kolektivu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8. Myslíte si, že přístup manažera ovlivňuje vztahy na pracovišti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9. Účastníte se teambuildingových akcí?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Jste spokojen/a se systémem odměňování?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Myslíte si, že systém odměn je spravedlivý?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Je něco, co ve Vaší práci postrádáte?

- Ano
- Spíše ano

- Spíše ne
- Ne

13. Jestliže něco postrádáte, tak napište, co konkrétně?

14. Co považujete v práci za demotivaci?

- Špatný vztahy na pracovišti
- Špatný vztah s nadřízeným
- Nejistota práce
- Nedostatečné benefity
- Dlouhá pracovní doba

15. Který z motivačních faktorů je pro Vás nejdůležitější?

- Úspěch
- Pochvala
- Finanční odměna
- Samotná práce
- Zaměstnanecké benefity
- Možnost kariérního růstu

16. Jestliže byste měli možnost pořádat různé akce (na úkor Vašeho času) za finanční ohodnocení, byli byste rádi?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

17. Máte možnost zlepšování se ve Vaší profesi (školení,..) ?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

18. Když jdete se svým nápadem za nadřízeným podpoří Vás?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

19. Myslíte si, že jsou Vaše nápady či návrhy brány v potaz?

- Ano

- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

20. Považujete Vaši práci za dostatečně kreativní?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne