Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Teze k bakalářské práci

Motivace a stimulace pracovníků v gastronomii

Vypracovala: Barbora Rossmannová
Vedoucí práce: Ing. Markéta Kocourková PhD.

České Budějovice 2023

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 gastronomie a sice nedostatek kvalitních a loajálních zaměstnanců, kteří budou podávat stabilní a profesionální pracovní výkon, díky kterým 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 nutno trvale zavřít. 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 zabývající 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. První část je zaměřena na analýzu konkrétní společnosti v oblasti gastronomie. Výsledky získané díky rozhovoru s manažerem a otazníkového 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 ve vybraném podniku o odvětví gastronomie a vytvoření návrhů na odstranění případných nedostatků 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.

CÍL A METODIKA

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 včasně odhalit.

Zprvu byla vypracována teoretická část, která byla vypracována 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.

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.

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.

Konkrétnější data ke zjištění cíle byla získaná pomocí dotazníkového šetření. Dotazník byl zaměřen na zaměstnance podniku.

Dotazník byl připraven pro řadové zaměstnance podniku, kterých bylo k 1.3.2022 8. Vytištěné dotazníky byly odvezeny do organizace 1.3.2022 a vyzvednuty 8.3.2022. Výsledky z dotazníkového šetření jsou zobrazeny ve výsečovém grafu. Návratnost dotazníků byla 100 %.

Následně byla provedena analýza pracovníků v okrese České Budějovice. Data určené k analýze motivace a stimulace pracovníků v gastronomii byly zjištěné za pomocí 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.

HLAVNÍ VÝSLEDKY

Výsledky v konkrétním podniku

Společnost zaměstnává 2 zaměstnance, kteří pracují 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.

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 jiných faktorů.

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.

Demotivace může být příčinou zhoršení pracovního výkonu. Demotivačních faktorů je více. Z výsledků vyplývá, že tři respondenti za demotivaci považují dlouhou pracovní dobu.

Jak už bylo předpokládané, tak polovina zaměstnanců považuje za nejdůležitější motivační faktor finanční odměnu.

Polovina zaměstnanců odpověděla, že mají možnost účastnit se školení. Čtvrtina odpověděla spíše ne, a zbylá čtvrtina uvádí, že školení neprobíhá vůbec.

. 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.

Výsledky z okresu České Budějovice

Více jak polovina respondentů odpověděla, že pracuje v oboru, který 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

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 zaškrtli možnost *spíše ano*, lze konstatovat, že drtivá většina respondentů považuje své zaměstnání za fyzicky nebo psychicky náročné.

Odpovědi na otázku, co považují zaměstnanci za nejvíce demotivační, byly velmi rozmanité. Nejvíce respondentů považuje za demotivační špatné vztahy na pracovišti a jedná se 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. Zbylých osm (12,7 %) z nich znepokojuje nejistota práce

Otázka, která se týkala motivačních faktorů, byla považována jednu z nejdůležitější v rámci dotazníkového šetření. Jak už se předpokládalo, tak pro více jak polovinu pracovníků v gastronomii je nejdůležitější motivační faktor finanční odměna.

DISKUZE A NÁVRHY

Délka pracovního poměru ve Sportovním areálu a Restaurace U Jelena je velmi rozmanitá. Na výběr měli zaměstnanci možnost ze čtyř možností. 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 zvýšení základní mzdy nebo formou prémií.

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, tak 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 zaměstnanců. 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 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.

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 jednat o měsíční soutěž mezi dvěma směnami v prodeji kávy. Každý šálek kávy, který 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, tak dle názoru autora práce by výsledky odpovědí měly být podstatně vyšší ve prospěch naslouchání a podpory nadřízených

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce byla analýza motivace a stimulace pracovníků ve vybraném podniku z odvětví gastronomii 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 systémy 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, které mohou pomoci ke zvýšení motivace a stimulace pracovníků v gastronomii. Veškeré návrhy změn jsou podrobně popsány v kapitole č. 8 Diskuze a návrhy.