



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU VE VYBRANÉM PODNIKU

IMPROVEMENT SUGGESTION OF MOTIVATION SYSTEM IN SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MARINA KLIMÁNKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. PETR NOVÁK, Ph.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Klimánková Marina, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh na zlepšení motivačního systému ve vybraném podniku

v anglickém jazyce:

Improvement Suggestion of Motivation System in Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, 224 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FORSYTH, Patrick. Jak motivovat svůj tým. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 98 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.
- KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Novák, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 17.05.2014

Abstrakt

Cílem diplomové práce je návrh vhodných změn současného motivačního systému v gastronomickém podniku. Tyto změny by měly vést blíže k celkové spokojenosti zaměstnanců, ke kvalitnější komunikaci v interpersonálních vztazích na pracovišti, ke zvýšení pracovní motivace a výkonnosti zaměstnanců.

Klíčová slova

Motivace, zaměstnanci, systém odměňování, motivační teorie, pracovní spokojenost.

Abstract

The aim of the thesis is the suggestion of appropriate amendments to the current motivation system in a gastronomic enterprise. These changes should lead closer to overall staff satisfaction, better quality of communication in interpersonal workplace relations, to increase work motivation and employee performance.

Key words

Motivation, Employees, Reward System, Motivation Theory, Job Satisfaction.

Bibliografická citace

KLIMÁNKOVÁ, M. *Návrh na zlepšení motivačního systému ve vybraném podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 102 s., VIII s. příl. Vedoucí diplomové práce Ing. Petr Novák, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 28. 5. 2014

.....

Bc. Marina Klimánková

Poděkování

Mockrát děkuji vedoucímu diplomové práce Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

Obsah

ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	12
1.1 Motivace.....	12
1.2 Typy motivace.....	12
1.3 Nástroje motivace.....	13
1.3.1 Nástroje ekonomické motivace.....	13
1.3.2 Nástroje neekonomické a sociální motivace.....	14
1.4 Teorie motivace.....	15
1.4.1 Teorie instrumentality.....	16
1.4.2 Teorie zaměřené na obsah.....	16
1.4.3 Teorie zaměřené na proces.....	18
1.4.4 Herzbergův dvoufaktorový model.....	20
1.5 Systém odměňování pracovníků.....	21
1.5.1 Zásady úspěšného systému odměňování.....	22
1.5.2 Vnější faktory ovlivňující odměňování.....	22
1.5.3 Základní mzdové formy.....	22
1.5.4 Dodatkové mzdové formy.....	28
1.5.5 Zaměstnanecké výhody.....	33
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE.....	35
2.1 Základní údaje o společnosti.....	35
2.1.1 Historie.....	36
2.1.2 Nabízené produkty.....	36
2.1.3 Organizační struktura a zaměstnanci.....	38
2.2 Současný motivační systém společnosti.....	41
2.2.1 Mzdový systém.....	41

2.2.2	Zaměstnanecké benefity	42
2.3	SWOT analýza	44
2.4	Dotazníkové šetření.....	45
2.4.1	Tvorba dotazníků	45
2.4.2	Časový horizont	46
2.4.3	Výsledky dotazníkového šetření.....	46
2.4.4	Shrnutí výsledků šetření.....	69
3	NÁVRH ŘEŠENÍ	71
3.1	Pravidelné podnikové porady a informační schůzky	71
3.1.1	Podnikové porady	71
3.1.2	Informační schůzky.....	74
3.2	Informační nástěnky.....	75
3.3	Péče o odborný rozvoj zaměstnanců	75
3.3.1	Školení personálu kuchyně	76
	Rozsah školení	77
	Cenová nabídka.....	77
3.3.2	Školení pracovníků obsluhy.....	77
	Rozsah školení	78
	Výstup a cíle školení.....	78
	Cenová nabídka.....	78
3.4	Prevence proti stresu a podpora zdraví	78
3.4.1	Zkvalitnění odvětrávání kuřácké části	79
3.4.2	Benefity pro regeneraci a zdravý způsob života.....	81
3.5	Mzdové ohodnocení zohledňující nadměrný výkon zaměstnance.....	81
3.5.1	Pizzaři	82
3.5.2	Kuchaři.....	83
3.5.3	Číšníci a servírky	85

3.6	Ujasnění podmínek u benefitu „Zvýhodněné taxi“	87
3.7	Pořízení potřebných pracovních pomůcek	87
3.7.1	Strouhač sýrů	88
3.7.2	Myčka skla.....	89
3.8	Neformální hodnocení zaměstnanců	90
3.9	Náklady návrhových řešení.....	91
3.10	Přínosy návrhových řešení	92
	ZÁVĚR	93
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	95
	SEZNAM TABULEK	99
	SEZNAM OBRÁZKŮ	100
	SEZNAM GRAFŮ	101
	SEZNAM PŘÍLOH.....	102

Úvod

I když se v poslední době stále více a více lidská práce stává nepotřebnou a nahrazují ji stroje, stále existuje velké množství odvětví, ve kterých by to bez lidských zdrojů zkrátka nešlo. K takovýmto odvětvím se bezesporu řadí i hostinské služby. Lidský kapitál je dle mého názoru v těchto službách jednou z nejdůležitějších věcí, kterou podnik potřebuje.

V současnosti je poměrně těžké najít takové pracovníky, kteří jsou ochotní, pracovití, na které se lze spolehnout, lze jim důvěřovat, a přitom dokáží svou práci zvládat dobře. Pokud se podniku podaří takovéto pracovníky najít a zaměstnat, měl by se o ně starat v rámci svých možností tak, aby u něj pracovali rádi.

Spokojení zaměstnanci jsou totiž pro podnik zlatým pokladem a klíčem k úspěchu. Vydávají ze sebe ty nejlepší výkony a přitom je to baví. Svého místa si váží, jsou k podniku loajální a rozšiřují o něm jen dobrou pověst. Spokojený zaměstnanec se snaží, aby společnost, ve které pracuje, byla úspěšná a na jeho úspěších se aktivně podílí. A jistě se najde i celá řada dalších důvodů, proč je dobré usilovat o to, aby zaměstnanci byli více spokojeni, motivovaní.

Jak jsem lehce naznačila, diplomová práce se zabývá právě motivačním systémem ve vybraném gastronomickém podniku. Ve zjednodušeném slova smyslu lze říci, že jejím cílem je zjistit, jak jsou v současnosti zaměstnanci tohoto podniku spokojeni s jednotlivými aspekty pracovního života, a co by se dalo udělat pro to, aby byli ještě spokojenější.

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Cílem diplomové práce je navrhnout změny motivačního systému ve společnosti BALITA-RESTAURACE A PIZZERIE, s.r.o., které by mohly vést ke zlepšení jeho případných nedostatků. Návrhy změn v motivačním systému budou vytvořeny zejména na základě poznatků z analýzy současného stavu v podniku.

Diplomová práce bude členěna do tří základních částí.

První část bude věnována základním teoretickým poznatkům v oblasti motivace zaměstnanců. Bude se zabývat jednotlivými typy motivace, vysvětlí, jakými možnými nástroji lze zaměstnance motivovat, seznámí s nejnámějšími motivačními teoriemi, a také se bude zabývat odměňováním zaměstnanců.

Druhá část bude analytickou částí. Bude zde představen vybraný podnik a provedeny analýzy, jejichž cílem bude získat podněty pro vhodné návrhy současného motivačního systému. Mezi tyto analýzy bude patřit analýza vnitřního a vnějšího okolí podniku – SWOT a také analýza formou dotazníkového šetření.

Třetí část je návrhovou částí. Budou zde vytyčeny a blíže popsány konkrétní návrhy na vhodné a žádoucí změny současného motivačního systému.

Pro zpracování diplomové práce se budou používat softwarové produkty řady MS Office – Word, Excel a také Visio.

1 Teoretická východiska práce

V této kapitole jsou vysvětleny základní pojmy týkající se problematiky motivace zaměstnanců.

1.1 Motivace

Motivací se rozumí psychický stav, který vyvolává činnost, chování či jednání a zaměřuje je určitým směrem. Tento stav je výsledkem celoživotního učení, v jehož průběhu člověk zpracovává nejrůznější podněty a přetváří je v pohnutky, tj. motivy vlastní činnosti (Maříková, Petrušek, Vodáková, 1996, s. 651).

Motivace se projevuje jako (Maříková, Petrušek, Vodáková, 1996, s. 651):

- konkrétní pohnutka či bezprostřední příčina určitého jednání,
- průběžná aktivace jednání,
- směrová determinace jednání,
- smysluplná struktura jednání,
- důvod pro rozhodnutí k určitému jednání v situaci volby.

1.2 Typy motivace

Motivaci lze dělit na dvě základní skupiny, a to motivaci vnitřní a vnější.

Vnitřní motivace

Lidé si sami vytvářejí faktory, které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Mezi tyto faktory se řadí odpovědnost, volnost v konání, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavost práce, příležitost k povýšení na vyšší funkci. Vzhledem k tomu, že tyto faktory vychází přímo z daného jedince, mají dlouhodobý účinek (Armstrong, 2002, s. 221).

Vnější motivace

Motivace není součástí jedince, ale přichází zvenčí. Vnějšími motivátory jsou odměny, jako například zvýšení platu, pochvala či povýšení, ale také tresty, jako kritika, odepření platu či disciplinární řízení. Tyto motivátory mohou mít výrazný účinek, ten ale zpravidla nefunguje dlouhodoběji (Armstrong, 2002, s. 221).

1.3 Nástroje motivace

Nástrojů, pomocí nichž lze zaměstnance motivovat, je celá řada. Každý sám o sobě má své účinky a možnosti, ale nejefektivnějším způsobem motivace je jejich kombinace. Motivační nástroje můžeme dělit na dvě základní skupiny, a to na nástroje ekonomické motivace a nástroje neekonomické a sociální motivace. Aby motivační systém byl efektivní, je optimální oba tyto typy nástrojů kombinovat (Bednář, 2013, s. 73).

1.3.1 Nástroje ekonomické motivace

Hlavním nástrojem ekonomické motivace jsou peníze. Není však pravdou, že čím více zaměstnanec peněz dostane, tím je motivovanější k práci a spokojenější. Pokud zaměstnanec dostane příliš mnoho či naopak příliš málo peněz, bude pracovat méně. Je proto nutné hledat optimální míru hodnocení (Bednář, 2013, s. 73).

Subjektivní míra ohodnocení

Každý člověk má vytvořenu svou vlastní subjektivní míru ohodnocení. Její jednotlivé milníky jsou zobrazeny na Obr. 1.



Obr. 1: Subjektivní míra hodnocení (Zdroj: vlastní zpracování dle (Bednář, 2013, s. 74).

Důstojné minimum

Jestliže pracovník bude hodnocen částkou, kterou si vyhodnocuje pod důstojným minimem, nebude pracovat, respektive nebude loajální, dostatečně aktivní (Bednář, 2013, s. 75).

Optická většina

Optická většina představuje částku, o které si jedinec myslí, že jsou takto ohodnocováni jeho spolupracovníci na obdobných pozicích. Je-li touto částkou dotčený ohodnocován, je přiměřeně loajální a motivovaný k práci. Není však náchylný ke změnám, pokud není pevně přesvědčen, že zvýšení jeho výkonu povede k navýšení ohodnocení práce (Bednář, 2013, s. 75).

Průměr

Zaměstnanec vnímá průměr na částku mírného nadstandardu. Tato částka ho motivuje k práci (Bednář, 2013, s. 75).

Nadstandard

Nadstandardní krátkodobé hodnocení zaměstnaného utvrzuje v tom, že práce a odměna jsou ve spravedlivé úměře. Pokud ale nadstandardní hodnocení dostává po delší dobu, je jeho motivace k práci spíše poškozována a vzniká finanční návyk (Bednář, 2013, s. 75).

Výjimečná míra

Výjimečná míra v poměru k subjektivně odvedené práci zaměstnaného negativně ovlivňuje. I když jeho kolegové nebudou tušit, jak je hodnocen, bude se před nimi cítit trapně. Sice to nesníží jeho ochotu pracovat, ale zvýší se jeho náchylnost k chybám a problémům (Bednář, 2013, s. 75).

Optimální míra hodnocení

Optimální míru hodnocení je možné nastavit, pokud je známé konkrétní rozložení částek u daného pracovníka či skupiny pracovníků. I když se toto rozložení liší podle aktuální situace, typu kolektivu a dalších faktorů, ve většině případů lze optimum hledat u dlouhodobého hodnocení na úrovni optické většiny až průměru, u krátkého hodnocení mezi průměrem a nadstandardem. V krátkém ani dlouhodobém hodnocení pracovníka by však částka neměla být nižší než důstojné minimum (Bednář, 2013, s. 75).

Mezi jednotlivými platy zaměstnanců by neměly být příliš malé rozdíly. Ty podstatně snižují jejich motivaci k výkonům. Pokud by s tímto hodnocením byla spojena představa, že se tento stav do budoucna nemůže změnit, snižuje se tím schopnost zaměstnanců reagovat na dynamické změny potřeb ve výkonu. Naopak přílišné rozdíly mezi hodnocením podobných pozic taktéž nepůsobí na zaměstnance pozitivně (Bednář, 2013, s. 75).

1.3.2 Nástroje neekonomické a sociální motivace

Hlavní vlastností nástrojů neekonomické a sociální motivace je to, že nejsou založeny na směnné hodnotě peněz, ale na jiných hodnotách, které jsou zpravidla ve srovnání s penězi podstatně silnější (Bednář, 2013, s. 73).

K nástrojům neekonomické a sociální motivace řadíme především pochvalu, stres, zvýšení odpovědnosti a trest (Bednář, 2013, s. 73-80).

Pochvala

Pochvala je nejjednodušším a přitom nejúčinnějším nástrojem sociální motivace. Měla by být jasná, otevřená, přímá, srozumitelná a pochopitelná, přitom má být adekvátní osobnostním vlastnostem pochváleného. Je vhodné, aby o pochvale věděli i jiní lidé, než jen pochválený, avšak přílišná obřadnost či pochvala „před nastoupenou jednotkou“ je spíše na škodu a může ve výsledku spíše ublížit než prospět. Intenzita pochvaly by měla být adekvátní k vynaloženému výkonu pracovníka. Aby byla účinná, neměla by se opakovat (Bednář, 2013, s. 73-74).

Stres

Motivaci podporuje i stres. Může být vhodné jej dodat pracovníkům řízeně z vnějších zdrojů. Je však nutné přihlížet k tomu, že přemíra stresu, ať už pozitivního či negativního, zaručeně škodí (Bednář, 2013, s. 74).

Zvýšení zodpovědnosti

Zaměstnanci se uloží úkol, který pro něj představuje větší míru zodpovědnosti, než jakou má na své pozici normálně. Tento nástroj bývá doprovázen i jiným benefitem, obvykle finančním. Nejde však o povýšení, ale o krátkodobější stav. Používá se nejčastěji v případě, kdy si nadřízený není jistý, zda by dotýčný podřízený mohl nést takovou míru zodpovědnosti trvale (Bednář, 2013, s. 78).

Trest

Trest může být velmi účinným motivačním nástrojem. Musí však být uložen správné osobě, za správné provinění a mít správné parametry. Trestem by se mělo motivovat jen v případě, že je pravděpodobné, že potrestání povede k cílenému zvýšení výkonu pracovníka, a že tato motivace nebude mít negativní účinky u jeho kolegů (Bednář, 2013, s. 79 - 80).

1.4 Teorie motivace

Přístupy k motivaci se různí. Jsou založeny na tzv. teoriích motivace. Těchto teorií je celá řada. Mezi ty nejvlivnější patří (Armstrong, 2002, s. 221):

- **Teorie instrumentality** – tvrdí, že odměny či tresty slouží k zabezpečení toho, aby se lidé chovali či konali žádoucím způsobem.

- **Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)** – tvrdí, že se motivace týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb.
- **Teorie zaměřené na proces** – zaměřují se na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními, cíli a vnímáním spravedlnosti.
- **Herzbergův dvoufaktorový model**

1.4.1 Teorie instrumentality

Tato teorie se objevila ve druhé polovině 19. století, má kořeny v taylorismu. Aby byl člověk motivován k práci, musí být s výkonem přímo provázány odměny a tresty. Ve své nejhrušší podobě tato teorie tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze (Armstrong, 2002, s. 223).

Tento způsob motivování byl a stále ještě je široce používán. V některých případech může být i úspěšný. Špatné však je, že je založen výhradně na systému vnější kontroly. Nerespektuje tak řadu dalších lidských potřeb a nebere v potaz sílu neformálních vztahů mezi pracovníky (Armstrong, 2009, s. 111).

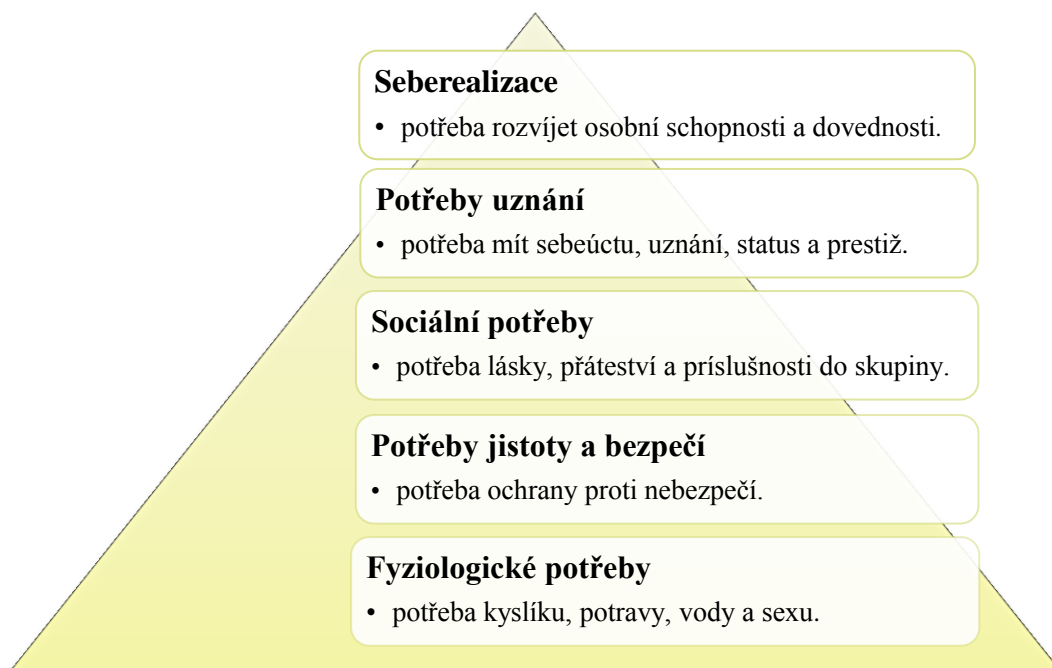
1.4.2 Teorie zaměřené na obsah

Tyto teorie nabývají přesvědčení, že obsahem motivace jsou lidské potřeby. Pokud člověk svou potřebu neukojí, je vytvořeno napětí a dostává se do stavu nerovnováhy. Zpět do rovnováhy se vrátí, až nalezne cíl, který tuto potřebu uspokojí, a zvolí chování, které povede k dosažení cíle. Každé chování je tedy motivováno neuspokojenými potřebami člověka. K těmto motivačním teoriím řadíme především Maslowovu teorii potřeb, ale také Alderferovu ERG teorii (Armstrong, 2002, s. 223).

Maslowova teorie potřeb

Maslowova teorie z roku 1954 vymezuje rozhodující potřeby člověka jako zdroje základních motivů jeho jednání. Potřeby jsou uspořádány v pěti stupních pyramidy. Jednotlivé stupně odrážejí význam dané potřeby v celé struktuře potřeb (Dvořáková, 2007, s. 169).

Lidské potřeby jsou uspokojovány postupně. To znamená, že pokud nejsou uspokojeny základní potřeby člověka, nemohou být uspokojeny potřeby další a dosaženo jiných cílů (Forsyth, 2009, s. 17).



Obr. 2: Maslowova teorie potřeb (Zdroj: vlastní zpracování dle (Armstrong, 2002, s. 224)).

Alderferova ERG teorie

Alderfer (1972, cit. v Kociánová, 2010, s. 28) vytvořil tuto teorii jako další rozšíření Maslowovy pyramidy. ERG teorie uspořádává lidské potřeby do tří základních kategorií. Byla nazvána prvními třemi písmeny skupin těchto potřeb (Kociánová, 2010, s. 28):

- *Existenční potřeby (Existency)* – potřeba udržovat a dosahovat rovnováhu prostřednictvím materiálních předmětů. Např. mzda, zaměstnanecké výhody.
- *Vztahové potřeby (Relatedness)* - uspokojení je odvislé od procesu vzájemnosti a sdílení. Např. pochopení, vliv, uznání.
- *Růstové potřeby (Growth)* – stimulují k vyvíjení tvůrčího a produktivního úsilí. Seberealizace a profesní růst.



Obr. 3: ERG teorie (Zdroj: vlastní zpracování dle (Kociánová, 2010, s. 28-29).

1.4.3 Teorie zaměřené na proces

Tyto teorie se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jakými je chápou a interpretují. Jsou rovněž známy jako kognitivní (poznávací) teorie. Na rozdíl od teorií potřeb poskytují realističtější pomůcku k motivování lidí. Teorie se člení dle procesů (Armstrong, 2002, s. 224-225):

- procesy očekávání (expektační teorie),
- procesy dosahování cílů (teorie cíle),
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti).

Expektační teorie

Mezi tyto teorie orientované na proces se řadí populární teorie V. Vrooma, a také model L.W. Portera a E. E. Lawlera (Tureckiová, 2004, s. 62).

Vroomova expektační teorie

Motiv vede k vynaložení určitého úsilí, které je nutné k dosažení cíle. Tato teorie z roku 1964 předpokládá, že sílu motivu ovlivňuje míra očekávání, že dosažení cíle je reálné, a také přitažlivost cíle pro jednotlivce. Čím je cíl přitažlivější a čím je pravděpodobnější jeho dosažení, tím intenzivnější úsilí je vynakládáno na jeho dosažení. Podstatu teorie lze vyjádřit rovnicí: $\text{motivační síla} = \text{ohodnocené očekávání} * \text{preference výsledku}$ (Tureckiová, 2004, s. 62).

Lze tedy říci, že čím je pravděpodobnější, že snaha pracovníka povede k žádoucím výsledkům či cílům, tím usilovněji bude pracovník svou činnost vykonávat. Žádoucími výsledky mohou být například vyšší plat, kariérní postup, profesní rozvoj a další cíle, které mají pro daného pracovníka subjektivní hodnotu (Tureckiová, 2004, s. 63).

Model motivace Portera a Lawlera

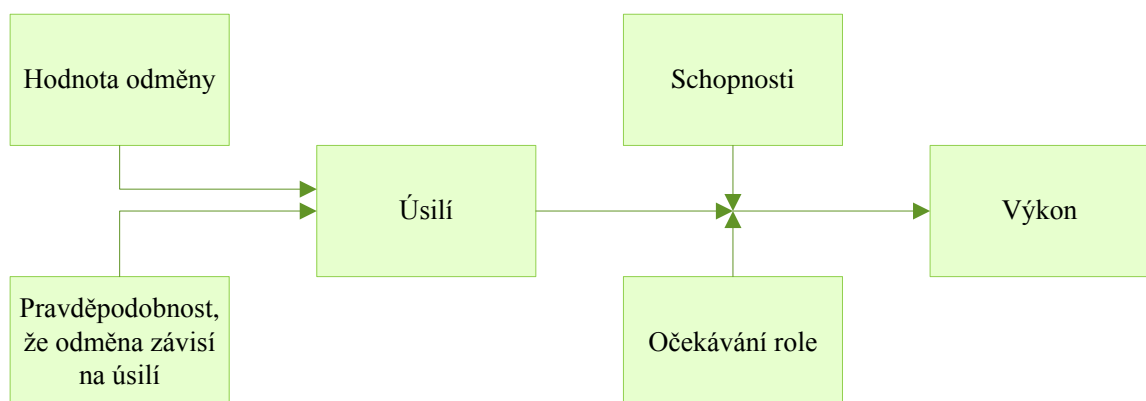
Na Vromovu teorii (1964) navázali v roce 1968 Porter a Lawler. Na základě Vromových myšlenek došli k závěru, že existují dva faktory, které determinují úsilí člověka vkládané do jeho práce (Armstrong, 2002, s. 225):

1. hodnota odměny jedince, do té míry, do jaké uspokojuje jeho potřebu jistoty, společenského uznání, seberealizace;
2. pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno jedincem.

Čím větší je tedy hodnota určitého souboru odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude pracovník za dané situace vynakládat (Armstrong, 2002, s. 225).

Porter a Lawler (1968, cit. v Armstrong, 2002, s. 225) však zdůrazňují, že samotné úsilí nestačí. Pro žádoucí výkon je třeba efektivního úsilí. Splnění úkolu ovlivňují a úsilí doplňují dvě proměnné (Armstrong, 2002, s. 225):

- *Schopnost* – charakteristiky jedince, jako je inteligence, manuální dovednosti, znalosti.
- *Vnímání role* – to, co jedinec chce dělat, nebo si myslí, že by měl dělat. Pro organizaci je pozitivní, pokud vnímání role odpovídá tomu, co si organizace myslí, že by jedinec měl dělat.



Obr. 4: Model motivace Portera a Lawlera (Zdroj: vlastní zpracování dle (Armstrong, 2002, s. 226)).

Teorie cíle

Za teorií cíle z roku 1979 stojí autoři Latham a Locke. Ti tvrdí, že motivace a výkon je vyšší, jestliže jsou lidem stanoveny náročné, ale přitom přijatelné cíle a dostává se jím zpětné vazby. Důležitá je také participace jedince na stanovování daného cíle, neboť je to nástroj, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů. Přitom zpětná vazba je velmi důležitá pro udržování motivace a dosahování stále vyšších cílů (Armstrong, 2002, s. 226).

Teorie spravedlnosti

S teorií spravedlnosti přišel v roce 1965 Adams. Zabývá se tím, jak lidé vnímají, jakým způsobem se s nimi, v porovnání s ostatními, zachází. Teorie předpokládá, že pokud se s lidmi bude zacházet spravedlivě, budou lépe motivováni, nežli by tomu bylo naopak. Podle Adamse existují dvě formy spravedlnosti (Armstrong, 2002, s. 226-227):

- *distributivní spravedlnost* - jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními.
- *procedurální spravedlnost* – jak zaměstnanci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v oblastech hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti.

Pocity lidí týkající se procedurální spravedlnosti jsou úzce spojeny s interpersonálními faktory. Tyler a Bies v roce 1990 identifikovali pět faktorů, které přispívají k vnímání procedurální spravedlnosti (Armstrong, 2002, s. 227):

- přiměřené zvažování pracovníkova stanoviska,
- potlačení osobní předpojatosti k pracovníkovi.
- důsledně stejné uplatňování kritérií u všech pracovníků,
- poskytování včasné zpětné vazby, týkající se důsledků rozhodnutí,
- poskytování přiměřeného vysvětlení učiněných rozhodnutí.

1.4.4 Herzbergův dvoufaktorový model

V roce 1957 vypracoval Herzberg se svým kolektivem tzv. dvoufaktorový model satisfaktorů (motivátorů, motivačních faktorů) a dissatisfaktorů (udržovacích, hygienických faktorů). Dvoufaktorový model byl vytvořen na základě zkoumání zdrojů

spokojenosti a zdrojů nespokojenosti s prací. Zkoumaným vzorkem byla skupina účetních a techniků (Armstrong, 2002, s. 227).

Výsledkem výzkumu bylo zjištění, že se přání pracovníků dělí do dvou skupin. První skupina se týká potřeby rozvíjet odbornost a kvalifikaci za účelem osobního růstu. Druhá skupina funguje jako základna skupiny první. Je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, vedení a kontroly, pracovních podmínek a administrativních postupů. Naplňování druhé skupiny potřeb člověka nemotivuje k vyšší míře uspokojení z práce ani k lepšímu pracovnímu výkonu, avšak působí jako prevence nespokojenosti a špatného pracovního výkonu (Armstrong, 2002, s. 227).

První skupinou jsou tedy satisfaktory, které motivují jedince k vyššímu výkonu a vyššímu úsilí. Druhá skupina je tvořena dissatisfaktory, které charakterizují prostředí a slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním, ale mají jen malý vliv na pozitivní postoj k práci (Armstrong, 2002, s. 227).

1.5 Systém odměňování pracovníků

Zaměstnavatel má poměrně širokou škálu možností, jak odměňovat své pracovníky. Klíčovým problémem při odměňování je vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování. Ten by měl být vytvořen tak, aby co nejlépe vyhovoval konkrétní firmě, jejím potřebám, ale i potřebám jejích zaměstnanců. Velmi důležité také je, aby vytvořený systém byl zaměstnanci akceptován. Systém odměňování pracovníků by měl (Koubek, 2011, s. 159-160):

- odměňovat pracovníky podle významu a náročnosti jejich práce;
- odměňovat pracovníky za dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti;
- být konkurenceschopný na trhu práce;
- stabilizovat pracovníky, které firma potřebuje;
- být přiměřený možnostem firmy;
- vést zaměstnance k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších možností;
- sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků;
- zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány;
- být v souladu s právními normami.

1.5.1 Zásady úspěšného systému odměňování

Aby systém odměňování byl úspěšný a hlavně efektivní, měl by splňovat následující zásady (Koubek, 2011, s. 163):

- Musí být stabilní a zajišťovat, aby rozdíly v odměně za práci byly založeny na rozdílech v požadavcích práce.
- Mzdová úroveň by se neměla odchylovat od úrovně převažující na trhu práce.
- Stejná práce by měla být stejně odměňována. Tato zásada nebrání tomu, aby jedinci dostávali rozdílnou odměnu podle svého výkonu ve stanoveném rozpětí pro danou pozici.
- Pracovníci by měli být přiměřeně informováni o postupech používaných ke stanovování mzdových tarifů, o pravidlech uplatňovaných při používání jednotlivých mzdových forem, o poskytování zaměstnaneckých výhod apod.
- Každý pracovník by měl být informován o způsobu odměňování na svém pracovním místě.

1.5.2 Vnější faktory ovlivňující odměňování

Mezi vnější faktory, které ovlivňují možnosti odměňování ve firmě, patří především tyto (Koubek, 2011, s. 161-162):

- situace na trhu práce (v daném místě, regionu, státě),
- populační vývoj,
- profesně-kvalifikační struktura lidských zdrojů,
- životní styl,
- úroveň zdanění a míra inflace,
- ekonomická a sociální politika vlády,
- úroveň odměňování včetně nabídky zaměstnaneckých výhod u konkurujících firem, v daném odvětví, v daném regionu či státě.

1.5.3 Základní mzdové formy

Mzdové formy mají za úkol ocenit výsledky práce pracovníka i všechny aspekty jeho výkonu s přihlédnutím k těm mzdovým faktorům, které jsou pro práci ve firmě důležité. Mezi používané základní mzdové formy patří (Koubek, 2011, s. 171-184):

- časová (základní) mzda a plat,
- úkolová mzda,
- podílová (provizní) mzda,
- mzda za očekávané výsledky práce (smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem, programová mzda),
- mzda a plat za schopnosti,
- mzda a plat za přínos.

Jelikož se v textu této podkapitoly objevují poměrně často pojmy „mzda“ a „plat“, je vhodné přiblížit význam těchto slov (zákon č. 262/2006 Sb., § 109, odst. 2 a 3):

- *Mzda* – peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci.
- *Plat* – peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, kdy zaměstnavatelem je stát, územní samosprávný celek, státní fond, školská právnická osoba, případně příspěvková organizace.

Časová (základní) mzda nebo plat

Jde o hojně se vyskytující mzdovou formu, která se zpravidla stanovuje v podobě hodinové, týdenní či měsíční částky. K *výhodám* této formy odměňování patří (Koubek, 2011, s. 172):

- Jednoduchost a administrativní nenáročnost.
- Usnadňuje plánování a odhadování mzdových nákladů.
- Je srozumitelná pro ty pracovníky, co oceňují stabilitu odměny.
- Vyvolává méně sporů.
- Přispívá k vytváření pozitivnějších vnitropodnikových vztahů.

Časová mzda či plat má však i své *záporné stránky* (Koubek, 2011, s. 172):

- Nepodněcuje pracovníky ke zvyšování výkonu a produktivity práce.
- Nepodněcuje k rozšiřování schopností pracovníků.
- Umožňuje líným a méně zručným pracovníkům přiživovat se na práci svých spolupracovníků.
- Vyžaduje intenzivnější kontrolu pracovníků.

Existuje jen málo prací, u kterých by bylo užití této formy mzdy zcela nevhodné. Používat by se měla zejména v těchto případech (Koubek, 2011, s. 173):

- Je obtížné měřit množství a kvalitu práce.
- Pracovník nemůže ovlivnit množství a tempo práce.
- Potřeba práce není rovnoměrná.
- Jsou důležitější jiné charakteristiky výkonu než množství vykonané práce.

Úkolová mzda

Tato mzdová forma je vhodná především pro odměňování dělnické práce. Rozlišují se dva základní typy úkolové mzdy (Koubek, 2011, s. 177):

- *S rovnoměrným průběhem v závislosti mzdy na výkonu* - pracovník je placen za každou jednotku práce, kterou odvede.
- *S diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu* – jedna sazba za kus pro všechny přijatelné kusy do určité normy. Za vyrobený kus nad stanovenou normu se použije vyšší sazba.

Úkolová mzda může být uplatněna i při odměňování skupiny pracovníků. Existují dva základní typy úkolové skupinové mzdy (Koubek, 2011, s. 177-178):

- *Operační* – u skupiny se stejnorodou kvalifikační strukturou, která vykonává současně stejnou pracovní operaci.
- *Akordní* – u skupiny s různorodou kvalifikační strukturou, která vykonává komplex rozdílných na sebe navazujících pracovních operací směřujících k vyrobení určitého funkčního celku.

Pro rozdělování skupinové úkolové mzdy mohou být stanovena určitá pravidla, ale pravomoc k rozhodování může být také delegována na vedoucího skupiny (Koubek, 2011, s. 178).

K *výhodám* odměňování formou úkolové mzdy patří (Koubek, 2011, s. 174):

- Může vést ke zvýšení kvantitativní stránky výkonu pracovníků.
- Může vést ke zlepšení hospodářské situace firmy, když se vyrobí a prodá více výrobků.
- Může vést k vyšší spokojenosti zaměstnanců - mají příležitost vydělat si více.

- Může snižovat náklady na jednotku výroby.
- Může vést ke zvýšení pracovní morálky.
- Může zlepšovat týmovou práci a zájem pracovníků na prosperitě firmy.

Avšak i tato mzdová forma má své *nevýhody* (Koubek, 2011, s. 174):

- Systém se zavádí a provádí obtížněji a vyžaduje značnou přípravu.
- Aktualizování norem bývá pracné a může vyvolávat konflikty.
- Kontrola a měření výkonu může být obtížná a časově náročná.

Podílová (provizní) mzda

Podílová či provizní mzda se uplatňuje především v obchodních činnostech, případně ve službách. Odměna pracovníka je zčásti či zcela závislá na množství prodaných výrobků či poskytnutých služeb. Z tohoto pohledu dělíme podílovou mzdu na (Koubek, 2011, s. 174):

- *Přímou podílovou mzdu,*
- *Podílovou mzdu s garantovaným základem* – pracovník dostává garantovaný základní plat a k němu provizi, která je závislá na skutečném prodeji.

Alternativou je tzv. *zálohovaná podílová mzda*, kdy pracovník dostává měsíční zálohu, která je pak odečtena od jeho provize. Tento způsob odměňování je vhodný především pro pracovníky, jejichž prodej má výrazné sezónní či meziměsíční výkyvy (Koubek, 2011, s. 174).

Mezi *výhody* podílové mzdy patří přímý vztah odměny k výkonu. U přímé podílové a zálohované podílové mzdy pracovník ví, že pokud nebude podávat výkon, nebude placen (Koubek, 2011, s. 174).

Naopak *nevýhodou* podílové mzdy je to, že může být její výše negativně ovlivněna faktory, které nemá pracovník pod kontrolou. Příkladem takového faktoru je nepřízeň počasí, změna preferencí spotřebitelů či uveřejněné testy kvality (Koubek, 2011, s. 174).

Mzda za očekávané výsledky práce

Mzdová forma, kdy je pracovník odměňován na základě očekávaných výsledků práce, se používá především u dělníků, specialistů a nižších a středních vedoucích pracovníků. Tato mzdová forma má tři základní podoby (Koubek, 2011, s. 179).

- smluvní mzda,
- mzda s měřeným denním výkonem,
- programová mzda.

Smluvní mzda

Pracovník se zavazuje, že za dané období odvede určitý výkon v odpovídajícím množství a kvalitě. Vyplácí se mu pevná částka (v podobě hodinové či měsíční mzdy), která již zahrnuje určitou výkonnostní složku. Pracovník tak má jistotu příjmu během dohodnutého období a obvykle má i možnost v rámci dohodnutého období vyrovnat možné výkyvy ve svém výkonu. Po uplynutí daného období je prováděno hodnocení dosažených výsledků. To má zpravidla vliv na stanovení mzdy či platu za očekávané výsledky práce pro další období. Při hodnocení se hledají příčiny nedodržení či překročení dohodnutého výsledku. Malé odchylky od výkonu nemají na smluvní mzdu žádný dopad (vždy je stanovena určitá tolerance). Překročení horní meze tolerance vede k přeřazení v dalším období do vyšší kategorie využití času s vyšší mzdou. Naopak nedosažení ani dolní meze tolerance má za následek to, že je pracovníkovi v dalším období poskytnut dodatečný čas na odvedení dohodnutého výkonu. Pokud pracovník není schopen ani v dodatečném čase dosáhnout dohodnutého výsledku, přeřazuje se do nižší kategorie využití času s nižší smluvní mzdou (Koubek, 2011, s. 179-180).

Výhodou této formy odměňování je jasný vztah odměny k výkonu a účast pracovníka při stanovování nového cílového úkolu. Naproti tomu k *nevýhodám* patří náročnost na stanovení a revizi normovaných časů práce; potřeba evidence všech ztrátových časů, které nemůže pracovník ovlivnit a potřeba pravidelného sledování normovaných i skutečných časů a výpočet procenta využití času (Koubek, 2011, s. 180).

Mzda s měřeným denním výkonem

Pracovník je hodnocen pevnou časovou mzdou diferencovanou na základě hodnocení práce, jeho výkon je soustavně sledován. V případě potřeby je svým nadřízeným

motivován ke zlepšení výkonu např. pomocí rozhovorů či výcvikem zaměřeným na zlepšení výkonu. K hodnocení výkonu slouží zpravidla denní údaje o výkonu. Rozhodující roli má vždy bezprostřední nadřízený (Koubek, 2011, s. 180).

Výhodou tohoto typu odměňování je to, že není pod bezprostředním tlakem vazby odměny na výkon, pracovník dostává pravidelnou odměnu. Úloha bezprostředního nadřízeného se zvyšuje, jeho pozornost se orientuje na výkon. Výkyvy ve výkonu řeší operativně (Koubek, 2011, s. 180).

K *nevýhodám* patří náročnost na přípravné práce a také nutnost sledování a provádění analýz výkonů. Metoda je poměrně náročná na operativnost zjišťování a analýzu aktuálních a přesných informací o pracovních výkonech každého pracovníka (Koubek, 2011, s. 181).

Programová mzda

Tato mzdová forma se zpravidla používá u skupin pracovníků. Pracovníci dostávají pravidelnou pevnou částku po dobu plnění dohodnutého programu – zadáno odpovídající množství, kvalita, určen termín vyhotovení úkolu. Po splnění programu je pracovníkům vyplácena dohodnutá mzda. Ta obsahuje určitý podíl pohyblivé složky, která se může snižovat při nesplnění některého z kritérií plnění programu, nebo může být i odebrána zcela. Vyšší než očekávaný výsledek není mzdově zvýhodněn (Koubek, 2011, s. 181).

K *výhodám* programové mzdy patří tlak kolektivu na výkon jednotlivců, účast pracovníka při projednávání programu a uzavření dohody, a záruka pravidelné odměny pracovníka. Naopak mezi nevýhody patří náročnost na přípravu (např. normování práce, plánování postupu), nutnost vytvořit výkonnostně homogenní skupinu (Koubek, 2011, s. 181).

Mzda a plat za schopnosti

Touto mzdovou formou je odměňován pracovník za to, že je schopen kvalifikovaně a efektivně plnit svou roli či vykonávat úkoly řady různých pracovních míst či prací. Odměňují se zpravidla znalosti a dovednosti. Žádoucí znalosti a dovednosti se uspořádají do jakési matice z řad znalostí a dovedností odlišující se různou formou. Pod každou podskupinu zaměstnání se stanoví základní požadavek na znalosti a dovednosti a tomu odpovídá výchozí mzda či plat. Znalosti a dovednosti je pak možno

rozšiřovat, kdy každá další znalost či dovednost je odměňována zvlášť (Koubek, 2011, s. 181-182).

Mezi *výhody* mzdy a platu za schopnosti patří to, že přispívá ke snižování nákladů práce a nákladů některých personálních činností. Může také přispívat ke zlepšování vztahů na pracovišti, zvyšovat pracovní spokojenost, stabilizovat pracovníky ve firmě. Další výhodou je, že tato forma odměňování zvyšuje vzájemnou zastupitelnost pracovníků a usnadňuje tak následnictví ve funkcích. Také podporuje zlepšování funkční flexibility pracovníků (Koubek, 2011, s. 181-182).

Nevýhodou odměňování za schopnosti je jeho nákladnost. Sam o sobě vyvolává náklady na rozvoj a vzdělávání pracovníků. Pokud pracovník nevykonává určité úkony vůbec či velmi zřídka, existuje zde možnost ztráty způsobilosti v těchto úkonech. Pracovník může být způsobilý vykonávat velké množství činností, ale jen povrchně, ne do hloubky věci (Koubek, 2011, s. 181-182).

Mzda a plat za přínos

Mzda či plat za přínos v sobě integruje odměňování za výsledky a odměňování za schopnosti. Je kombinací odměňování za dosavadní výkon a odměňování za budoucí úspěšnost. Tato mzdová forma je považována za vhodný nástroj motivování pracovníků nejen k výkonu, ale i k rozvoji schopností. Také pomáhá získávat a udržovat ve firmě vzdělané a schopné pracovníky (Koubek, 2011, s. 183-184).

1.5.4 Dodatkové mzdové formy

Dodatkové mzdové formy bývají vázány na individuální, skupinový či celopodnikový výkon. Mohou být jednorázové i opakující se a mohou se vázat i k výkonu určitých kategorií pracovníků. Mezi dodatkové mzdové formy řadíme zejména (Koubek, 2011, s. 184-186):

- prémie,
- odměny za úsporu času,
- osobní ohodnocení (osobní příplatek),
- podíl na výsledku hospodaření,
- odměna za zlepšovací návrh,
- příplatky ke mzdám či platům.

Prémie

Prémie jsou jednoznačně nejčastěji užívanou dodatkovou mzdovou formou. Nejčastěji se poskytují k časové či úkolové mzdě, lze je ale poskytovat i k ostatním základním mzdovým formám. Vyskytují se ve dvou podobách. Jako periodicky se opakující a jako jednorázové prémie (Koubek, 2011, s. 184).

Periodicky se opakující

Periodicky se opakující prémie jsou závislé na odvedeném výkonu v uplynulém období. Kritéria jsou dána předem. Prémie se obvykle váží na splnění určitého ukazatele. Mají předem danou sazbu a váží se k předem stanovenému období. Mohou se vázat například na množství odvedené práce, na kvalitu, využívání zdrojů, úspory či na splnění termínů. Mohou být jak individuální, tak skupinové (Koubek, 2011, s. 184).

Jednorázové

Jednorázovou prémie (bonusem, mimořádnou odměnou) je odměna poskytována za mimořádný výkon, za vynikající plnění pracovních úkolů, za pracovní chování, za iniciativu. Jsou spíše individuální formou odměny, ale v zahraničí se poskytují i skupinám pracovníků. Prémie se vyplácí v penězích, ale mohou i v nepeněžní formě. Příkladem může být věcná forma, výlet, pobyt o dovolené či kulturní akce (Koubek, 2011, s. 184).

Odměny za úsporu času

Odměny za úsporu času mohou být užity v případě časové mzdy. Pracovník je oceňován za to, že odvedl žádoucí množství práce za kratší dobu, než jakou stanovuje norma (Koubek, 2011, s. 185).

Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení či osobní příplatek je vhodné užívat především v menších a středních firmách jako prostředek ocenění náročnosti práce a dlouhodobých výsledků jednotlivých pracovníků. Poskytuje se v podobě procenta z platu či mzdy. Jeho stimulační účinek je vyšší, stanovuje-li se procento periodicky vždy na základě nového hodnocení výkonu pracovníka (Koubek, 2011, s. 185).

Podíl na výsledku hospodaření

Tato forma odměňování pomáhá zlepšovat vazbu pracovníků na firmu a jejich zájem na kolektivním výkonu firmy. Pracovníci mohou být odměňováni podílem firemního zisku, kdy se mezi pracovníky dělí pevné procento ze zisku. Procento podílu může být pro všechny pracovníky stejné či diferencované dle délky zaměstnání ve firmě, dle délky praxe, významu pracovního místa či dle individuálního výkonu. Rozdělování je zpravidla odvislé od velikosti základní mzdy či platu či na postavení zastávaného pracovního místa v hierarchické struktuře firmy (Koubek, 2011, s. 185).

Odměna za zlepšovací návrh

Odměna za zlepšovací návrh je mzdovou formou, která se vyplácí individuálně pracovníkům, kteří konkrétní návrh či návrhy na zlepšení předložili. Může být vyplácena jednorázově – na základě předpokládaného efektu návrhu, ale i periodicky po předem stanovenou dobu – na základě skutečného efektu. Je to nástroj prohlubující souměřitelnost pracovníka s firmou (Koubek, 2011, s. 185).

V zahraničí se objevuje tzv. Scalonův systém, což je odměňování na základě prokazatelného snížení nákladů práce. Jeho cílem je stimulovat pracovníky k navrhování změn, které vedou ke zlepšení produktivity práce. Odměna se zde vyplácí na základě porovnání současné a předpokládané produktivity po zavedení změn. Rozdíl mezi současnou a předpokládanou produktivitou se vkládá do fondu prémie. Fond se pak rozděluje mezi pracovníky a firmu, která se podílí na realizaci návrhů, investuje do nich a vytváří předpoklady realizace. Cílem Scalonova systému je stimulace kolektivního úsilí, kolektivní odpovědnosti za zlepšování práce a zvyšování prosperity firmy (Koubek, 2011, s. 185-186).

Příplatky ke mzdám či platům

Tyto příplatky můžeme dělit na ty, které jsou povinné ze zákona dobrovolné. *Dobrovolnými příplatky* jsou příspěvky související s výkonem práce v dané firmě, mohou jimi být například (Koubek, 2011, s. 186):

- příplatky na dopravu do zaměstnání,
- příplatky na oděv,
- příplatky na ubytování.

K *povinným příplatkům* se řadí zejména (zákon č. 262/2006 Sb., § 124 - 135):

- příplatek za vedení,
- příplatek za noční práci,
- příplatek za práci v sobotu a neděli,
- plat nebo náhradní volno za práci přesčas,
- příplatek za práci ve ztížených a zdraví škodlivých podmínkách,
- zvláštní příplatek,
- příplatek za rozdělenou směnu,
- plat nebo náhradní volno za práci ve svátek.

Příplatek za vedení

Vedoucí zaměstnanec případně zástupce vedoucího zaměstnance má nárok na tzv. příplatek za vedení. Jeho výše je dána stupněm řízení a náročností řídicí práce, a určena procentním rozpětím v § 124 odst. 3 zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb., § 124):

Příplatek za noční práci

Zaměstnanec má nárok na příplatek ve výši 20 % průměrného hodinového výdělku za každou hodinu noční práce (zákon č. 262/2006 Sb., § 124). Tento příspěvek nemůže zaměstnavatel vyloučit ani omezit. Noční prací se rozumí práce konaná mezi 22. a 6. hodinou (www.mpsv.cz, cit. 2. 12. 2013).

Příplatek za práci v sobotu a neděli

Zaměstnanec má nárok za každou odpracovanou hodinu v sobotu a neděli na příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku (9, § 124). Příplatek se poskytuje bez ohledu na to, zda jsou tyto dny pro zaměstnance podle harmonogramu dny nepřetržitého odpočinku či nikoliv (www.mpsv.cz, cit. 2. 12. 2013).

Plat nebo náhradní volno za práci přesčas

Pokud pracovník pracuje přesčas, přísluší mu poměrná část platového tarifu, osobního a zvláštního příplatku a příplatku za práci ve ztíženém pracovním prostředí, připadající na odpracovanou hodinu bez přesčasové práce v měsíci, kdy se práce přesčas uskutečnila a k tomu příplatek ve výši (zákon č. 262/2006 Sb., § 127):

- 25 % průměrného hodinového výdělku,

- 50 % průměrného hodinového výdělku, jde-li o dny nepřetržitého odpočinku v týdnu.

Příplatek za práci ve ztížených a zdraví škodlivých podmínkách

Na tento příplatek má nárok zaměstnanec pracující ve ztíženém pracovním prostředí (zákon č. 262/2006 Sb., § 128). Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí činí nejméně 5 % základní sazby minimální mzdy za kalendářní měsíc (www.mpsv.cz, cit. 2. 12. 2013). Výše příplatku činí 400 až 1400 Kč měsíčně. Konkrétní výši určuje zaměstnavatel dle míry rizika, intenzity a doby působení ztěžujících vlivů (nařízení vlády č. 564/2006 Sb., 2006).

Zvláštní příplatek

Na zvláštní příplatek má nárok zaměstnanec, který vykonává práci v pracovních podmínkách spojených s (zákon č. 262/2006 Sb., § 129):

- mimořádnou neuropsychickou zátěží,
- rizikem ohrožení života a zdraví,
- obtížnými pracovními režimy.

Příplatek za rozdělenou směnu

Tento příplatek přísluší zaměstnanci, který pracuje ve směnách rozdělených na dvě či více částí, a to ve výši 30 % průměrného hodinového výdělku za každou takto rozdělenou směnu. Rozdělenou směnou je směna, ve které souvislé přerušení práce nebo jejich souhrn činí alespoň dvě hodiny (zákon č. 262/2006 Sb., § 129). Za rozdělenou směnu se nepovažuje nahodilé přerušení práce z jakýchkoliv důvodů. Příplatek má za cíl kompenzovat zaměstnanci ztěžující vliv ze specifiky pracovního režimu a podporovat racionální organizaci práce (www.mpsv.cz, cit. 2. 12. 2013).

Plat nebo náhradní volno za práci ve svátek

Zaměstnanec, kterému svátek připadl na jeho obvyklý den a v tento den nepracoval, se plat nekrátí. Pokud v den svátku zaměstnanec pracuje, náleží mu náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek (zákon č. 262/2006 Sb., § 135). Práci ve svátek může zaměstnavatel nařídit jen výjimečně, a to pouze z důvodů vymezených zákoníkem práce v § 91 odst. 3 a 4.

1.5.5 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody se považují za součást odměny pracovníků. Avšak na rozdíl od odměn za výkon, odpracovanou dobu, pracovní podmínky či schopnosti se obvykle vyplácejí pracovníkům pouze za to, že jsou v dané firmě v pracovním poměru. Patří mezi jedny z nejdůležitějších motivačních forem (Koubek, 2011, s. 186-187).

Zaměstnanecké výhody můžeme z věcného hlediska třídit do tří skupin (Urban, 2005):

- výhody mající vztah k práci,
- vybavení a pracovní pomůcky,
- zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy.

Výhody mající vztah k práci

Tato skupina zaměstnaneckých výhod se zpravidla poskytuje přímo na pracovišti. Patří mezi ně zejména (Urban, 2005):

- příspěvek na stravování ve formě stravenek či závodního stravování;
- nadstandardní pracovní volno (delší dovolené, krátké pátky, studijní volno);
- občerstvení na pracovišti (voda, káva, čaj, prodejní automaty);
- poskytování pracovního oděvu;
- vzdělávání a rozvoj pracovníků nad rámec bezprostředních potřeb organizace, odborné knihy a časopisy aj. vzdělávací aktivity;
- zajištění dopravy do zaměstnání, příspěvek na úhradu cestovních dokladů, parkování apod.

Vybavení a pracovní pomůcky

Zaměstnavatelem poskytované pracovní pomůcky mohou být poskytovány i pro osobní potřebu zaměstnance. Často nesouvisí jen s potřebou, nýbrž se může vázat i na postavení zaměstnance v organizaci. K zaměstnaneckým výhodám tohoto typu patří (Urban, 2005):

- notebook, mobilní telefon;
- pracovní pomůcky typu diáře, kalendáře, peněženky, kufříky;
- osobní automobil k soukromému použití,
- prestižní osobní automobil pro manažery,

- příspěvek na odívání,
- bezplatné či zvýhodněné služby telefonních operátorů (mobilní a internetové telekomunikace),
- bezplatné či zvýhodněné bydlení a další výhody.

Zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy

Poslední skupina zaměstnaneckých výhod se týká osobní a sociální oblasti. Zahrnují se zde (Urban, 2005):

- zdravotní péče o zaměstnance a jejich rodinné příslušníky (individuální zdravotní péče, léčebné pobyty, výjezdy lékaře do místa zaměstnání nebo bydliště, pojištění stomatologických výkonů, nadstandardní pokoj či péče při hospitalizaci, vitamíny, rehabilitace, očkování, masáže),
- dárky při speciálních příležitostech (vánoce, narození dítěte, narozeniny, svatba, odchod do důchodu, pracovní výročí);
- prodej firemních produktů za zvýhodněné ceny;
- půjčování firemního vybavení (stroje, nářadí);
- mateřské školy či jesle pro děti, příspěvky na aktivity dětí;
- příspěvek na dovolenou, organizování dotovaných zájezdů;
- příspěvek na sportovní, rekreační a kulturní aktivity, firemní posilovna či tělocvična;
- zvýhodněné hypoteční a spotřebitelské úvěry, kreditní karty; finanční pomoc v obtížných situacích, ručení za půjčky;
- pojištění a připojištění (penzijní, úrazové, životní, kapitálové životní, pojištění pro případ pracovní neschopnosti, pojištění odpovědnosti za škodu), příspěvek na stavební spoření;
- finanční, právní a osobní poradenství;
- platové dorovnání v případě nemoci (tzv. sick days), aj.

2 Analýza problému a současné situace

Tato kapitola uvádí základní údaje o společnosti BALITA-RESTAURACE A PIZZERIE, s.r.o. Popisuje historii vybraného podniku, přibližuje produkty, které společnost v současnosti nabízí. Definuje se zde organizační struktura podniku a popisuje současný motivační systém. Je zde také provedena analýza SWOT a analýza formou dotazníkového šetření.

2.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma:	BALITA-RESTAURACE A PIZZERIE, s.r.o.
Sídlo společnosti:	Ocelkova 643/20, Černý Most, 198 00 Praha 9
Identifikační číslo:	24291501
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Statutární orgán:	jednatel Pavel Jeřábek
Základní kapitál:	200 000 Kč
Provozovna Trojanovice:	Trojanovice 211, 744 01 Frenštát p. R. identifikační číslo provozovny 1008813991
Provozovna Hutisko-Solanec:	Hutisko - Solanec 609, 756 62 Hutisko – Solanec identifikační číslo provozovny 1008358169

Následující obrázek zobrazuje logo společnosti. Ta má i svůj slogan: „*Když chcete něco navíc...*“.



Obr. 5: Logo společnosti (Zdroj: www.balita.cz, cit. 4. 11. 2014).

Jak již název společnosti naznačuje, jedná se o provoz restaurací, které jsou zároveň „pizzériemi“, a jejichž název je „Balita“. V současné době je společnost provozovatelem dvou gastronomických provozů - v obci Trojanovice, a také v obci Hutisko-Solanec.

Diplomová práce se zaměřuje právě na provoz v Trojanovicích, z toho důvodu je další text zaměřen výlučně na tuto provoznu.

2.1.1 Historie

Současný majitel Radek Šenkyřík zakoupil nemovitost, v níž je provozována restaurace Balita, v roce 2005. Budova tehdy prošla rozsáhlou rekonstrukcí. Jejím výsledkem bylo stavební rozdělení restaurace, a to na kuřáckou a nekuřáckou část. Restaurace má kapacitu 120 osob. Pořádají se zde nejrůznější akce – oslavy narozenin, promoce, ale i svatby. K restauraci náleží venkovní posezení, které pojme až 150 dalších návštěvníků (www.frenstat.info, cit. 4. 11. 2013).

2.1.2 Nabízené produkty

Tato kapitola přibližuje nabídku produktů restaurace Balita v Trojanovicích.

Nabídka jídel

Asi nejdůležitějším produktem každé správné restaurace je nabízené jídlo. V trojanovické restauraci je nabízen dosti široký výběr, aby si zde každý host mohl přijít na své. Zavítá sem jak chudší občan, kterého potěší velká porce za nízkou cenu, tak i zákazník náročnější, který očekává špičkovou kvalitu. V nabídce podniku tak lze najít jak např. dušené fazole s párkem, tak i steaky z mladých brazilských býčků.

Jídelní lístek se skládá z tzv. stálých jídel, které jsou v něm obsaženy vždy, a z tzv. akčních jídel, které jídelníček doplňují a obměňují. Zvláštností jídelního lístku jsou vtipné komentáře či legrační názvy produktů.

Teplá jídla se podávají po celý den. Vybírat lze z teplých i studených předkrmů, polévek, jídel z roštu, pánve či grilu, ryb, bezmasých jídel, těstovin, desertů, salátů i pizzy. Základem jídelního lístku jsou však valašské speciality.

Novinkou jsou tzv. steakové kartičky. Host si pomocí nich může sám volit jednotlivé položky pokrmu. Vybírá si gramáž a typ masa, způsob propečení, volí z pěti stupňové

škály, jak moc má být jídlo pikantní, jak velkou zeleninovou oblohu si přeje, a také na jakou přílohu má chuť.

Podle servírek mezi nejoblíbenější jídla patří „Valašská kyselice“, „Pekelně marinovaná vepřová krkovice“ a desert „Pravé italské tiramisu“.

Balitovo pivo Radocha

Protože se majitel restaurací pan Šenkyřík (stejně jako valná většina jeho zákazníků) těší oblíbě piva, rozhodl se vytvořit pro své provozovny vlastní kvalitní pivo. Pod záštitou společnosti BALITOVY VALAŠSKÉ PIVOVARY s.r.o. jej vaří v minipivovaru na pobočce v Hutisku-Solanci. Pivo je k dispozici v deseti-, jedenácti-, dvanácti- a třináctistupňové alternativě.

Pro dětské návštěvníky

Restaurace „Balita“ myslí i na děti. Je zde k dispozici dětský koutek vybavený dětským nábytkem, kreslicími pomůckami a nejrůznějšími hračkami. Samozřejmostí je možnost zapůjčení židliček pro velmi malé děti.

I venkovní prostor restaurace byl využit pro zábavu dětí. Nalézá se zde pískoviště, průlezky, houpačky, klouzačky. V letních měsících mají děti možnost se pobavit ve skákacím hradu či na trampolíně. Také je zde možnost zahrát si ruské kuželky či badminton.

BALITA KLUB

BALITA KLUB (dále jen „BK“) je věrnostní klub sdružující pravidelné návštěvníky obou restaurací „Balita“. Byl založen k 21. 6. 2008, kdy do něj vstoupili první členové. Vznikl na základě myšlenky Radka Šenkyříka, že stálí hosté tzv. „štamgasti“ jsou pro hospodu to nejdůležitější (www.balita.cz, cit. 4. 11. 2013):

„Žádný host si nezaslouží takovou péči jako štamgast.“

„Vždy jsem přemýšlel nad tím, jak odměnit tyto stálé hosty za svou výdrž, pravidelnost a věrnost.“

„Chodí do restaurace vždy, ať je zima nebo vedro, ať je špatně nebo dobře.“

Hlavní zvýhodnění členů BK spočívá v nižších cenách oproti ostatním hostům. Každá položka jídelního i nápojového lístku je oceněna dvěma cenami – pro „normální“

zákazníky a pro členy BK. Mezi další zvýhodnění patří možnost se zúčastnit nejrůznějších soutěží, získávat slevy aj.

Rozvoz jídla, nápojů i osob

Na přání zákazníků začala „Balita“ od 13. 2. 2012 rozvážet jídla, pizzy a nápoje. Rozváží se zdarma, a to v Trojanovicích, Frenštátě pod Radhoštěm, Tiché, Bordovicích, Lichnově a Kunčicích pod Ondřejníkem.

Jednou ze silných stránek společnosti je zavedení rozvozu poledních menu. Společnost rozváží obědy jak podnikům, tak i soukromým osobám v okolí provozovny. Menu jsou poskytována jak ve velkých, tak i malých porcích.

Ostatní služby

Obsluha je vyškolená pro podávání sázek prostřednictvím společnosti Tipsport s.r.o. Zákazníci si tak mohou přímo v restauraci vsadit na nejrůznější události.

2.1.3 Organizační struktura a zaměstnanci

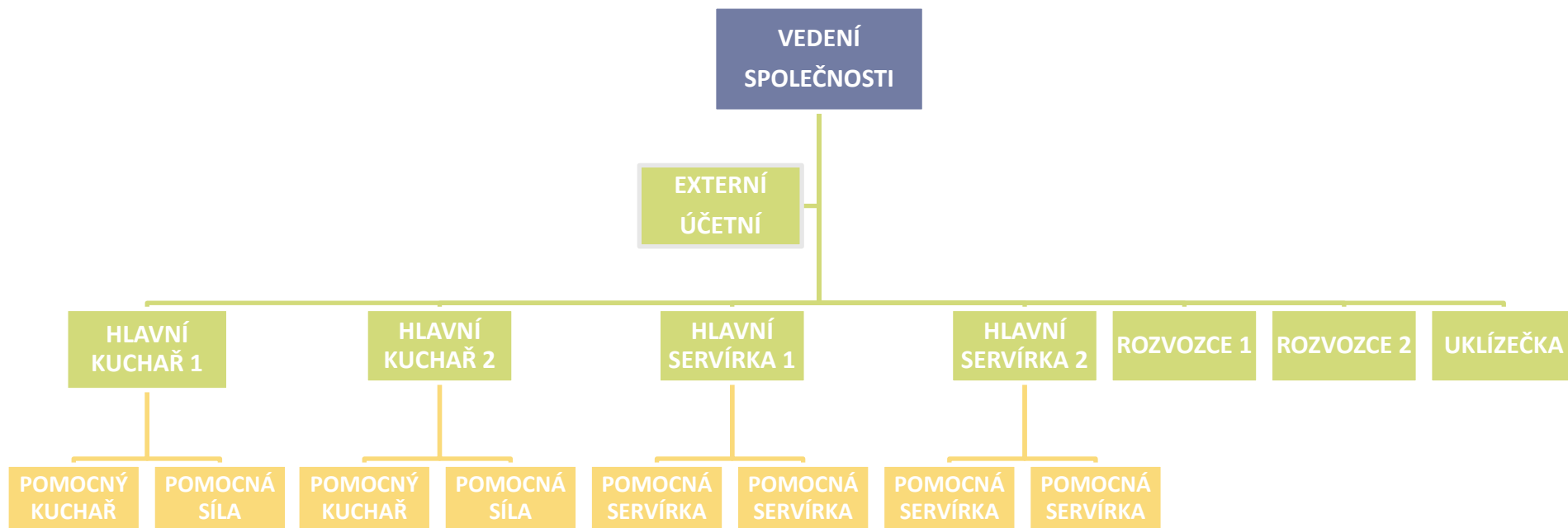
Manažerem společnosti je Radek Šenkyřík, který je zároveň majitelem nemovitosti, ve které se restaurace nachází. S provozem restaurace mu částečně pomáhá manželka Jitka Šenkyříková. Oba mají v oblasti gastronomie velké zkušenosti a praxi.

Manželé Šenkyříkovi mají v restauraci i bydliště, díky čemuž mají její provoz neustále pod kontrolou a v případě nahodilé situace jsou oba schopni operativně pomoci – jak kuchařům, tak i obsluze.

Účetnictví společnosti je zajišťováno externě. Společnost dále zaměstnává kuchaře, servírky, řidiče, pomocné síly a také uklízečky. Celkově na provoz v Trojanovicích pracuje 16 zaměstnanců.

Kuchaři

V kuchyni fungují každý den 2 pracovníci – hlavní kuchař a pomocný kuchař. Hlavní kuchař se věnuje především přípravě náročnějších pokrmů. Pomocný kuchař asistuje hlavnímu kuchaři. Také má na starosti výrobu pizz (proto ho lze nazývat i „pizzařem“), salátů a jiných jednodušších jídel. K jeho pracovním úkolům patří i celodenní úklid kuchyně. V kuchyni se střídají dva pracovní týmy. Ve dnech, kdy je očekávána vyšší poptávka po pokrmech, je kuchyně posílána o pracovníka na úklid.



Obr. 6: Organizační struktura (Zdroj: vlastní zpracování).

Pracovní doba kuchařů se odvíjí od otevírací doby restaurace. Směna jim počíná hodinu před otevřením a končí hodinu před uzavřením restaurace.

Obsluha

Obsluhu hostů zajišťuje po každý den během měsíců září – květen jedna pracovní síla. Celkově se tak na směnách střídají dva pracovníci. V tomto období jsou páteční večery, soboty, neděle a svátky posíleny o dalšího pomocného pracovníka.

Během letních měsíců červen-srpen spolupracují na směnách 2 pracovníci, z toho jeden je stálým zaměstnancem a druhý pomocnou silou. Tým je o pátečních večerech, sobotách, nedělích a svátcích posílen o dalšího pracovníka.

V případech nejrůznějších akcí jsou pracovní síly navyšovány.

Pracovní doba obsluhujícího personálu pracujícího na hlavní pracovní poměr se odvíjí od otevírací doby restaurace. Jejich směna začíná půl hodiny před otevřením a končí zpravidla půl hodiny po uzavření restaurace (záleží na aktuálním počtu hostů).

Řidiči

Každý pracovní den i o víkendech se po celé dny rozváží jídlo, které si zákazníci objednali. Rozvoz je zajištěn jedním pracovníkem. Jeho stěžejní činností je rozvoz poledních menu a rozvoz jídel či pizz. Doplňkovou činností je rozvoz osob (zákazníků či zaměstnanců) a operativní nákupy chybějících surovin. V případě, že pracovník v dané chvíli není svou prací vytížen, je povinen vypomáhat obsluze či kuchařům.

Celkem jsou řidiči dva, střídají se dle vlastní dohody na směnách. Pracovní doba řidičů začíná hodinu před otevřením a končí hodinu před uzavřením restaurace.

Úklidový pracovník

Pravidelně každé úterý, čtvrtek, sobotu a neděli ráno dochází do provozovny úklidová pracovnice. Mezi její pracovní úkony patří především úklid WC a prostor restaurace.

Pracovní dobu si určuje uklízečka sama, její pracovní povinnosti je zvládnout zadané pracovní úkony před otevřením restaurace.

Krátkodobé výpomoci

Krátkodobé výpomoci jsou zajišťovány brigádníky, pracující na základě dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti (v závislosti na délce pracovního

poměru). Je jich potřeba v období, kdy je poptávka po produktech podniku vyšší. To znamená o víkendech, svátcích, během větších akcí a především během letních měsíců. Těmito pracovními silami se posiluje jak obsluha, tak i kuchyně.

Pracovní doba těchto brigádníků není stálá, odvíjí se od konkrétních aktuálních potřeb podniku.

2.2 Současný motivační systém společnosti

Tato kapitola se zabývá současným motivačním systémem společnosti. Pojednává především o aktuálním mzdovém systému a zaměstnaneckých výhodách

2.2.1 Mzdový systém

Dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti

Zaměstnanci, pracující v podniku na základě dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti, jsou odměňováni časovou mzdou. Ta je určena částkou za hodinu práce. Odměňování tohoto druhu zaměstnanců zohledňuje délku zaměstnání ve společnosti. Ti, kteří nově nastoupili, mají o 5 – 10 Kč nižší hodinovou sazbu oproti pracovníkům, kteří se již zapracovali a svou práci vykonávají dobře. Až na výjimky (kdy pracovníkům více vyhovuje např. týdenní vyplácení) je mzda vyplácena denně.

Kuchaři, pomocní kuchaři a servírky

Kuchaři, pomocní kuchaři i servírky, pracující na hlavní pracovní poměr, jsou odměňováni stejnou mzdovou formou, a to časovou mzdou v rozlišení za odpracovaný den. O práci těchto zaměstnanců lze tvrdit, že potřeba jejich práce – důvodu výkyvů poptávaného množství po produktech restaurace - není rovnoměrná. Může se tedy stát, že kuchař či servírka odvede v jeden den desetinu práce toho, co odvedl/a v druhý pracovní den. I když se v těchto demonstrováných příkladech množství vykonané práce výrazně liší, pracovník je vždy za daný odpracovaný den ohodnocen stejnou částkou.

Mzdy kuchařů, pomocných kuchařů i servírek se vyplácí v měsíčním intervalu, vždy do 20. dne následujícího měsíce. V případě, že z nějakého důvodu potřebují zaměstnanci výplatu dříve, zaměstnavatel jim umožňuje předběžnou dobírku mzdy formou záloh.

Řidiči

Rozvoz jídel a poledních menu byl zahájen v roce 2012. Zprvu byli řidiči odměňováni podílovou mzdou s garantovaným základem. Pracovníci dostávali garantovanou základní mzdu, která byla stanovená hodinovou částkou. K této základní mzdě dostávali provizi, která byla závislá na skutečném prodeji respektive obratu produktů, které řidič za dané období rozvezl. Tento způsob odměňování se však ukázal jako nevhodný z důvodu velkých výkyvů poptávky po rozvážených produktech.

Způsob odměňování se proto změnil. Nyní jsou řidiči odměňováni časovou mzdou, určenou částkou za odpracovanou hodinu. Časová mzda byla oproti původní základní mzdě přiměřeně navýšena.

Mzdy řidičů jsou vypláceny měsíčně vždy do 20. dne následujícího měsíce. Opět zde ale existuje možnost předběžné zálohy.

Úklidový pracovník

Uklízečka má zadány určité pracovní úkoly, které je zavázána každý svůj pracovní den splnit. Je hodnocena fixně za splnění těchto úkonů. Všechny zadané pracovní úkoly musí uklízečka splnit před otevřením restaurace.

Mzda úklidové pracovníci je vyplácena opět měsíčně, nejpozději do 20. dne následujícího měsíce.

2.2.2 Zaměstnanecké benefity

Firemní produkty za výhodné ceny

Všichni zaměstnanci, ať už pracují na základě plné pracovní smlouvy či některé z dohod, si mohou zakoupit jakýkoliv produkt restaurace za velmi výhodné ceny. Velmi výhodnými cenami se rozumí ceny na úrovni nákupních cen daných produktů. Tato výhoda platí pro zaměstnance nejen v pracovní době, ale i v době jejich volna. Zaměstnanec může této slevy využít i pro svou nejbližší rodinu. Za zvýhodněné ceny mají zaměstnanci nárok konzumovat v obou restauracích – v Trojanovicích i na Hutisku-Solanci.

Každý zaměstnanec pracující na hlavní pracovní poměr má svou čipovou zaměstnaneckou kartu. Prostřednictvím této karty se načítá veškerá útrata pracovníka na jeho osobní zaměstnanecký účet. Daný pracovník vyrovnává své závazky vůči

podniku až při výplatě své mzdy. Během měsíce tak nemusí za svou konzumaci platit nic.

U všech zaměstnanců pracujících na dohodu o pracovní činnosti či dohodu o provedení práce (vyjma úklidové pracovnice) se sleva na firemní produkty poskytuje prostřednictvím čipové „brigádnické karty“. Jelikož jsou tito zaměstnanci vypláceni denně, vyrovnávají své závazky vždy v daný den.

Příspěvek na stravování

Kromě levnějšího stravování (formou poskytování firemních produktů za výhodné nákupní ceny) má každý zaměstnanec pracující v době podávání poledních menu (11 – 14h) nárok na oběd za zvýhodněnou cenu 20 Kč.

Káva zdarma

V prosinci 2013 byla zavedena zaměstnanecká výhoda, kdy má každý zaměstnanec nárok na šálek kávy denně zdarma.

Odvoz z práce domů

Pokud to koresponduje s pracovní dobou řidiče, má zaměstnanec nárok i na odvoz z práce domů (zpravidla kuchaři a brigádníci). Řidič, který pracuje i po následující den, má nárok se odvézt do místa bydliště firemním automobilem. Ten si ponechává do následujícího pracovního dne.

Zvýhodněné taxi

Končí-li zaměstnanec později než řidič, může využít zvýhodněných služeb smluvené taxislužby. Podle zaměstnanců restaurace jsou však s taxislužbou špatně sjednané podmínky této výhody (výhodu jim neposkytují všichni řidiči dané taxislužby či každý řidič taxislužby za rozdílnou cenu).

Možnost ubytování mezi směnami

Tato výhoda je poskytována pouze prominentním zaměstnancům, kteří v podniku pracují po více let, a vedení k nim má značnou důvěru.

2.3 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k analyzování vnitřního a vnějšího okolí podniku. Pomáhá identifikovat jeho silné, slabé stránky, příležitosti a možné hrozby. Tyto body jsem vytýčila v následující Tabulce č. 2.

Tab. 1: SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování).

SWOT ANALÝZA	POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
VNITŘNÍ (atributy organizace)	STRENGTHS (silné stránky) <ul style="list-style-type: none"> • Věrnostní program • Databáze zákazníků • Dlouhodobé vztahy se zákazníky • Výborná lokalizace podniku • Historie a tradice • Přístup k novým technologiím • Stavební členění restaurace • Velikost venkovního posezení • Proces inovace produktů a služeb 	WEAKNESSES (slabé stránky) <ul style="list-style-type: none"> • Vysoká sezónní závislost • Závislost na turistech • Nízké marže a přidaná hodnota • Skladové hospodářství • Malá prezentace na internetu • Závislost na dodavatelích • Malé prostory kuchyně • Absence investic do zvyšování kvalifikace zaměstnanců
VNĚJŠÍ (atributy prostředí)	OPPORTUNITIES (příležitosti) <ul style="list-style-type: none"> • Více žen vstupujících na trh práce a trend „zrychlující se doby“ (méně času vařit doma) • Rozvoj komunikačních technologií • Vznik nových segmentů zákazníků • Spolupráce s novými dodavateli • Rozvoj marketingové komunikace 	THREATS (hrozby) <ul style="list-style-type: none"> • Cenové války a nečestná konkurence • Vstup nové konkurence na trh • Změny preferencí spotřebitelů • Špatná ekonomická situace v ČR • Dlouhodobá nepřízeň počasí • Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců • Růst cen vstupů, daní a poplatků • Stárnoucí populace (těžší vybírat personál)

Východiskem pro sestavení SWOT analýzy byly především analýza SLEPT, a také Porterova analýza konkurenčních sil. Při sestavování jsem vycházela i z výsledků sektorové analýzy nově vznikajících kompetencí a ekonomických aktivit v Evropské unii, za kterou odpovídá Národní ústav odborného vzdělávání (www.nuv.cz, 2010, cit. 11. 12. 2013).

Domnívám se, že by se podnik měl ve své strategii zaměřit na eliminaci slabých stránek, které jsou překážkou ve využití příležitosti na trhu. To znamená, že by podnik mohl například vysokou sezónní závislost regulovat nabídkou společenských akcí v období mimo sezónu; nebo by mohl zainvestovat do odborného rozvoje zaměstnanců, a v důsledku tak nalákat nové zákazníky na nové produkty.

2.4 Dotazníkové šetření

Analýza motivačního systému byla prováděna především na základě dotazníkového šetření.

2.4.1 Tvorba dotazníků

Dotazník byl vytvořen pomocí internetového nástroje Survio, který vyvinula společnost Survio s.r.o. v roce 2012 (www.survio.com, cit. 4. 12. 2014). Respondenti tak mohli na dotazy odpovídat z pohodlí domova. Zaměstnancům, kteří používání internetu příliš neholdují, byly dotazníky rozdány v písemné formě. Grafy, zobrazující výsledky jednotlivých odpovědí, byly zpracovány v programu Microsoft Office Excel 2007.

Dotazník obsahuje celkem 55 otázek. Z toho je většina otázek uzavřených, 2 „polozavřené“ a 3 otevřené. Dotazník je členěn do 7 oblastí:

- I. osobní informace (4 otázky),
- II. pracovní prostředí a vztahy (7 otázek),
- III. management a systém řízení (11 otázek),
- IV. systém odměňování a zaměstnanecké výhody (9 otázek),
- V. pracovní podmínky (12 otázek),
- VI. vztah k podniku (5 otázek),
- VII. motivační faktory (7 otázek).

Aby bylo možné dosáhnout objektivních odpovědí, byl dotazník pokládán jako anonymní.

2.4.2 Časový horizont

Dotazník byl sestavován v průběhu měsíce října 2013. Samotný sběr informací probíhal v listopadu 2013. Všechny 14 odpovědi bylo získáno v intervalu od 6. 11. 2013 do 30. 11. 2013. V prosinci 2013 byla získaná data analyzována a byly interpretovány výsledky šetření.

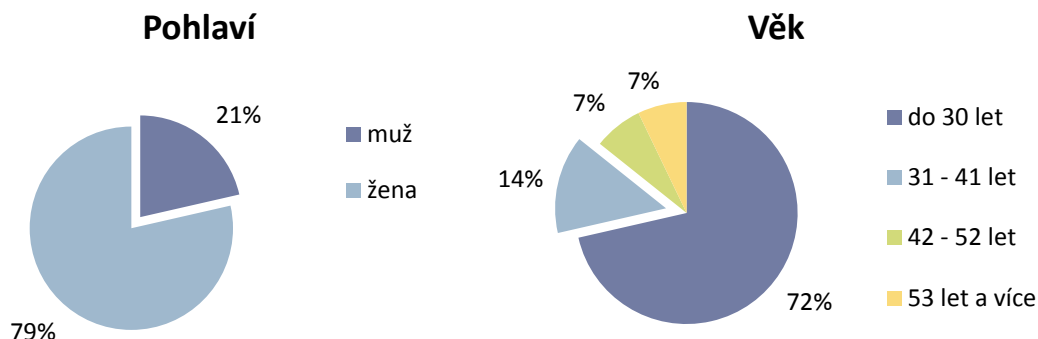
2.4.3 Výsledky dotazníkového šetření

Oslovených bylo celkem 15 zaměstnanců. Z toho jedenáct zaměstnanců odpovídalo elektronickou cestou, zbylým čtyřem zaměstnancům byl dotazník předložen v písemné formě. Jeden zaměstnanec odmítl dotazník vyplnit. Dotazník tak vyplnilo celkem 14 zaměstnanců. Tři respondenti vyplnili pouze uzavřené otázky, otevřené otázky zcela vynechali.

I. Osobní informace

Oblast osobních informací obsahovala dotazy na věk, pohlaví, délku zaměstnání v podniku a druh vykonávaného pracovního poměru.

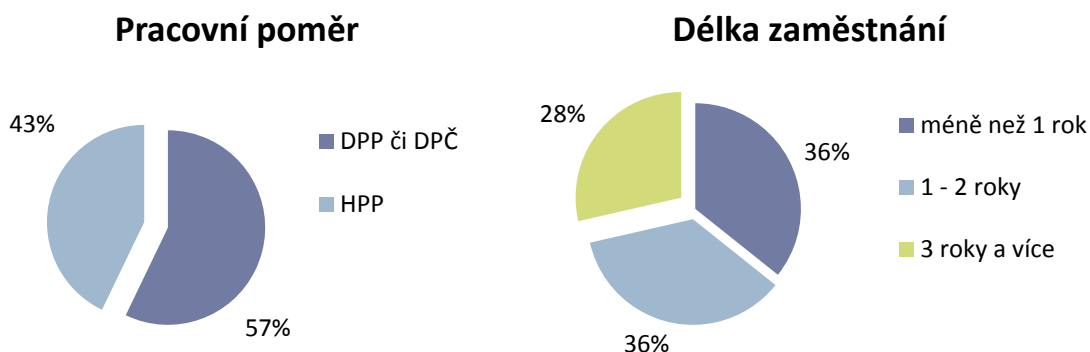
Věk a pohlaví respondentů



Graf 1: Procentuální podíly respondentů z hlediska věku a pohlaví (Zdroj: vlastní zpracování).

Téměř 80 % zaměstnanců je ženského pohlaví, přičemž největší podíl zaměstnanců je tvořen pracovníky ve věku do 30 let.

Druh vykonávaného pracovního poměru a délka zaměstnání



Graf 2: Procentuální podíly respondentů z hlediska délky zaměstnání a druhu pracovního poměru (Zdroj: vlastní zpracování).

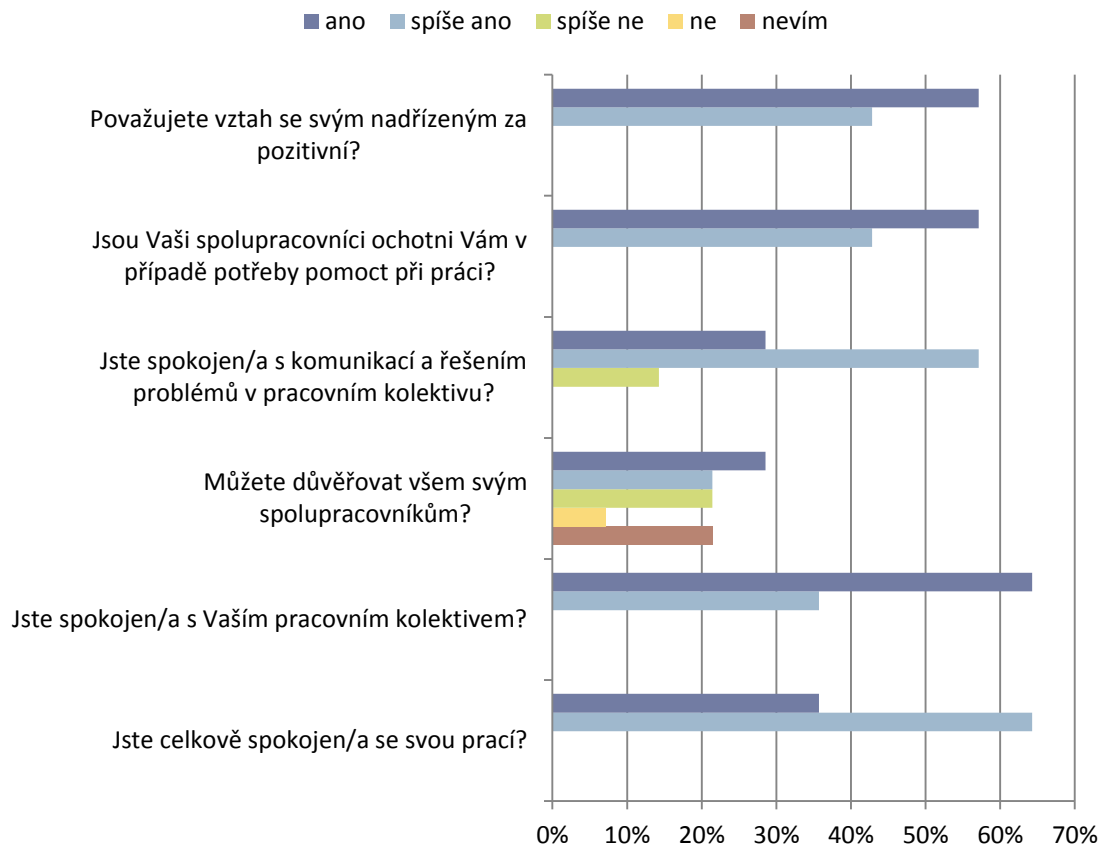
Na základě dat z Grafu 2 lze usoudit, že je většina pracovníků v podniku zaměstnána dlouhodobě na plný pracovní úvazek. Tato většina tak tvoří relativně stabilní základnu podnikových sil. Poměrně velkou část (43 %) pracovních sil však tvoří zaměstnanci pracující ve společnosti krátkodobě na základě dohody o provedení práce či dohody o provedení pracovní činnosti.

Při pohledu na vedlejší graf znázorňující podíly respondentů z hlediska délky zaměstnání je zřejmé, že více jak 3 roky v podniku pracuje pouze necelá třetina zaměstnanců. Dokonce více jak třetina pracovníků v podniku působí méně než 1 rok.

Tato data vypovídají o tom, že podnik často poptává pracovní sílu pro občasnou či krátkodobou výpomoc. Tyto pracovní poměry však nejsou, na rozdíl od zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, stálejšího charakteru.

II. Pracovní prostředí a vztahy

Tato část dotazníku měla za úkol zjistit, jaká panuje na pracovišti atmosféra mezi zaměstnanci, jaké jsou jejich interpersonální vztahy, jestli si mohou navzájem důvěřovat, jaké jsou vztahy mezi podřízenými a nadřízeným, a zda si zaměstnanci navzájem vypomáhají. Výsledky tohoto šetření jsou zobrazeny na následujícím grafu.



Graf 3: Pracovního prostředí a vztahy (Zdroj: vlastní zpracování).

Z jednotlivých výsledků vyplývá, že zaměstnanci jsou v podniku všeobecně spokojeni. Pracovní spokojenost sumarizuje většinu aspektů pracovního života – atmosféru na pracovišti, pracovní podmínky, mzdové ohodnocení, zaměstnanecké benefity aj. Na otázku, „Jste celkově spokojen/a se svou prací?“ odpovědělo 64 % respondentů „Ano“, 36 % jich odpovědělo „Spíše ano“. To lze považovat za velmi pozitivní výsledky pro podnik. Spokojený zaměstnanec obvykle vykazuje vyšší produktivitu práce a motivaci k práci než nespokojený zaměstnanec. Vysoká spokojenost s prací může znamenat také vyšší stabilizaci zaměstnanců v podniku.

Při hodnocení vztahu s nadřízeným odpověděli všichni zaměstnanci kladně. To je velmi pozitivní výsledek. Za kladným vztahem nadřízenému obvykle stojí vyšší motivace zaměstnanců k práci.

Na otázku ohledně spokojenosti s pracovním kolektivem odpovědělo 64 % respondentů „Ano“, a 36 % odpovědělo „Spíše ano“. Tento výsledek je velmi pozitivní, neboť jsou

vztahy na pracovišti dosti důležité pro pracovní výkon všech zaměstnanců. Ke kladným vztahům na pracovišti jistě přispívá i fakt, že se jedná o malý kolektiv.

Z odpovědí je také znatelné, že spolupracovníci nemají sebemenší problém se vzájemnou pomocí.

Přesto, že je drtivá většina zaměstnanců celkově s kolektivem spokojená, objevily se tu známky nedůvěry vůči kolegům. Příliš nedůvěřuje svým kolegům 21 % dotazovaných a dokonce 7 % jim nedůvěřuje vůbec. To, že 21 % dotazovaných odpovědělo na dotaz „Nevím“ lze u této otázky považovat za znepokojivou odpověď. Tyto pochybnosti mohou převažující pozitivní klima v podniku dosti narušit.

„Vyjmenujte tři věci, které se Vám ve společnosti nejvíce líbí“

Jak bylo uvedeno v úvodu, bohužel tři zaměstnanci dotazníky odevzdali bez vyplněných otevřených otázek.

Mezi nejčtenější odpovědi na tuto otázku bezkonkurenčně patří „kolektiv“. Na druhém místě v žebříčku četnosti se uchytilo „finanční ohodnocení“. Třetí nejfrekventovanější odpovědí byla spokojenost s organizací pracovní doby, rozvrhem směn a možnost si flexibilně vyměňovat směny s kolegy. Pracovníci dále uvedli tyto odpovědi:

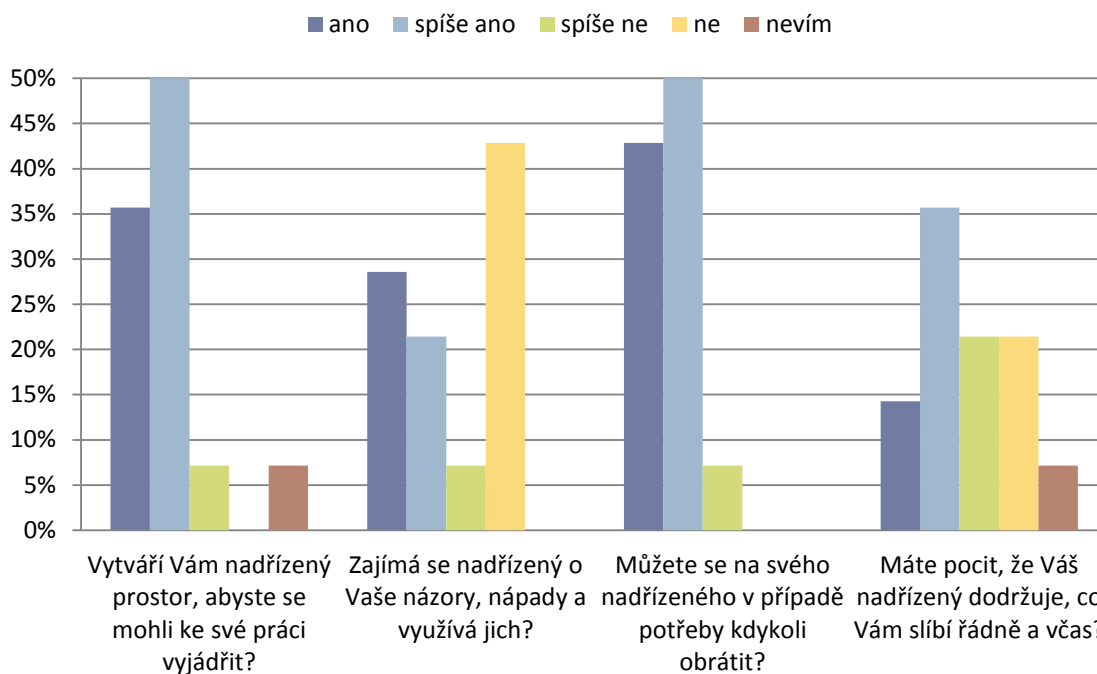
- pracovní nasazení kolegů a jejich pečlivost,
- náplň práce,
- možnost denního vyplácení,
- konzumace za nákupní ceny,
- rodinný podnik – přístup vedení,
- všestrannost nových zákazníků,
- ochota spolupracovníků pomáhat.

III. Management a systém řízení

Tato část dotazníku měla za úkol zjistit jaké vztahy mezi podřízenými a nadřízeným v podniku převládají, zda jsou zaměstnanci se svým nadřízeným spokojeni, jak hodnotí jeho práci a efektivitu, zda nadřízený vůbec přijímá individuální názory či nápady podřízených, zda jsou zaměstnanci informováni o tom, čeho chce podnik v budoucnu dosáhnout apod.

Přístup nadřízeného

Tato oblast dotazníku obsahovala 4 uzavřené otázky. Jejich výsledné odpovědi jsou zobrazeny v následujícím grafu.



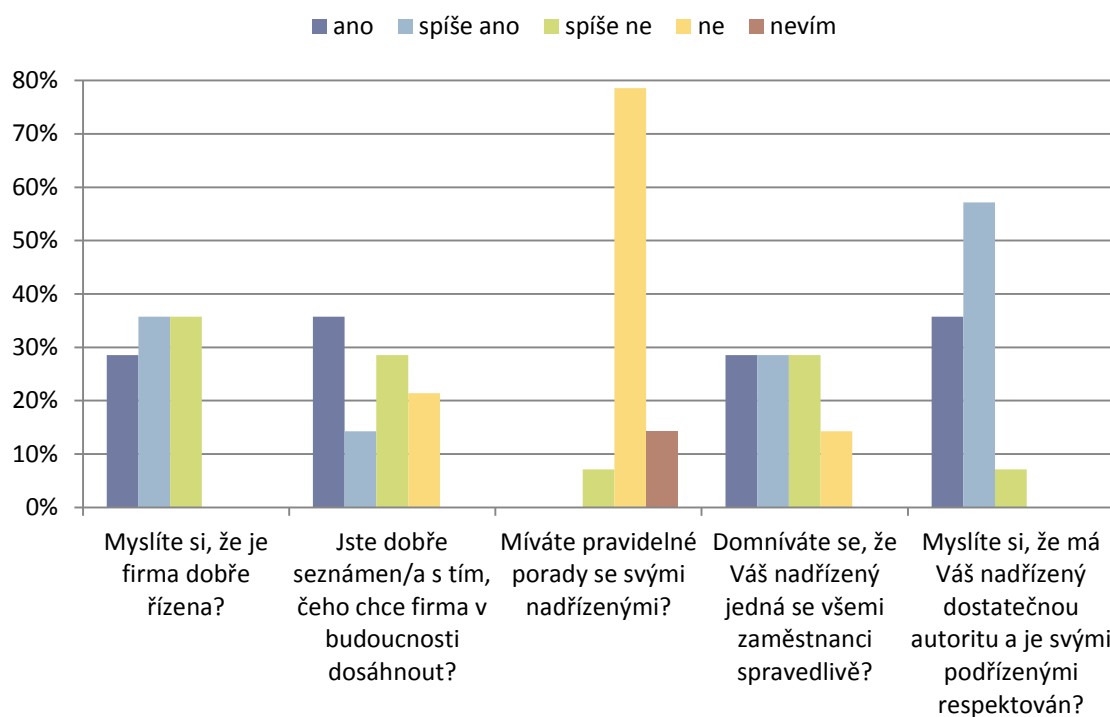
Graf 4: Přístup nadřízeného (Zdroj: vlastní zpracování).

Co se týče přístupu nadřízeného k názorům a nápadům svých podřízených, drtivá většina dotazovaných se přiklání k názoru, že prostor k vyjádření dostávají. K realizaci podnětů ze strany zaměstnanců však podle 43 % respondentů nedochází. To je dosti negativní zjištění. Právě zaměstnanci jsou ti, kteří se každodenně setkávají se svými zákazníky, jejich nápady na zlepšení mohou dovést podnik k vyšší produktivitě, efektivitě a v důsledku k vyšším ziskům.

Drtivá většina zaměstnanců má pocit, že se na svého nadřízeného mohou obrátit se svými dotazy a pracovními problémy kdykoliv. To je velmi pozitivní aspekt, který je v rámci fungování vnitropodnikové komunikace dost důležitý.

Naopak operativní řízení problémů ze strany manažera vnímá většina zaměstnanců jako problémové. Více než polovina respondentů uvedla, že jejich nadřízený není v řešení aktuálních problémů příliš důsledný, nemají pocit, že jsou podnikové problémy řešeny řádně a zavčas. Tyto problémy mohou být způsobeny nadměrným pracovním zatížením manažera a zároveň neschopností delegovat některé úkoly či pravomoci.

Méně podstatné záležitosti se tak zřejmě odkládají na později, a plní se jen akutní problémy.



Graf 5: Procentuální podíly odpovědí respondentů z oblasti managementu a řízení (Zdroj: vlastní zpracování).

Více než polovina zaměstnanců je přesvědčení, že po obecné stránce je podnik pod svým managementem řízen dobře. Valná většina zaměstnanců si také myslí, že jejich nadřízený má v podniku dostatečnou autoritu a jeho názory i přání jsou respektovány.

Pravidelné porady zaměstnanci se svými nadřízenými nemívají. S absencí podnikových porad může souviset fakt, že zhruba polovina zaměstnanců nabývá dojmu, že není dostatečně seznámena s vizemi a cíli společnosti. To odhaluje poměrně velký nedostatek. Podle mého názoru je nadmíru důležité (obzvláště v podnicích o menší velikosti), aby všichni jednotliví pracovníci věděli, čeho se vlastně podnik snaží dosáhnout. Mohou tak společnými silami a hlavně jednotně “táhnout za jeden provaz“, a tedy vést podnik tam, kam směřuje.

Na otázku ohledně spravedlivého jednání nadřízeného k zaměstnancům odpovídali respondenti nejednoznačně. Více jak třetina zaměstnanců je se spravedlivým

zacházením v podniku na pochybách. Tento fakt může souviset s výší finanční odměny při srovnávání mezd jednotlivců nebo také například s množstvím zadané práce.

„Vyjmenujte tři nejdůležitější změny, které by měly v podniku proběhnout.“

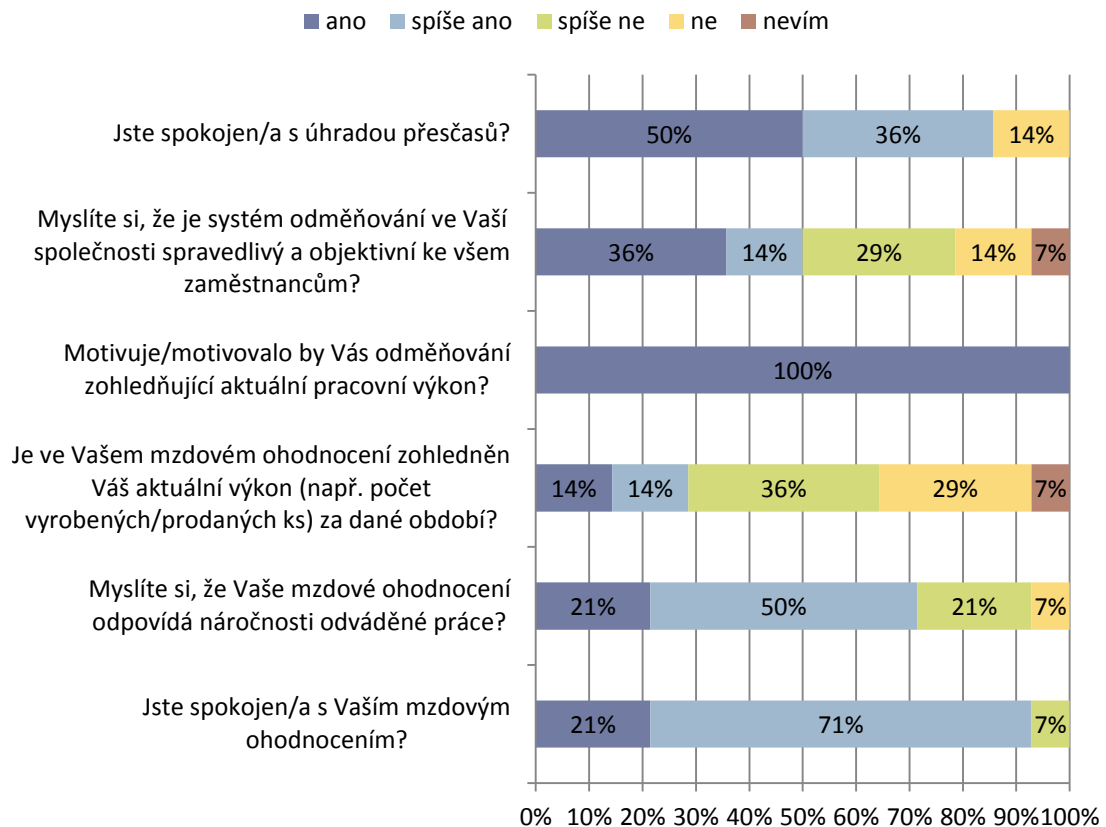
Tato otázka odhalila, že by restaurace nutně potřebovala zrekonstruovat a zmodernizovat fyzicky či morálně opotřebené. Odpověděla takto většina dotazovaných. Odpověďmi s největšími četnostmi byly právě návrhy na rekonstrukci či modernizaci WC, venkovní zahrádky a vnitřního vybavení restaurace. Respondenti také v dotazníku uvedli, že je žádoucí rozšířit prostory kuchyně a také baru. Mezi další změny, které zaměstnanci navrhli, patří:

- úprava jídelního lístku,
- kvalitnější odvětrávání kuřácké části,
- dodržování otevírací doby,
- pořízení pracovních pomůcek:
 - myčka nádobí za barem,
 - strouhač sýrů (výroba pizz),
- školení o bezpečnosti práce.

Tři zaměstnanci na tuto otevřenou otázku neodpověděli vůbec. Čtyři dotazovaní uvedli, že by žádné změny neprováděli.

IV. Systém odměňování a zaměstnanecké výhody

Tato část dotazníku má za úkol odhalit spokojenost zaměstnanců se současným systémem odměňování a současnou nabídkou zaměstnaneckých výhod. Také je zjišťováno, které konkrétní zaměstnanecké benefity, by u zaměstnanců zvyšovaly pracovní motivaci.



Graf 6: Procentuální podíly respondentů odpovídajících na dotazy z oblasti systému odměňování (Zdroj: vlastní zpracování).

Data z Grafu 6 ukazují, že se mzdovým ohodnocením práce jsou zaměstnanci spokojeni. Tento fakt je velmi pozitivním faktorem celkové spokojenosti se zaměstnáním. Necelá třetina zaměstnanců však uvedla, že jejich mzdové ohodnocení neodpovídá náročnosti odváděné práce.

Míra pracovního zatížení není zohledněna u více než poloviny pracovníků. Odměňování zohledňující aktuální pracovní výkon by přitom považovali za motivační faktor všichni zaměstnanci.

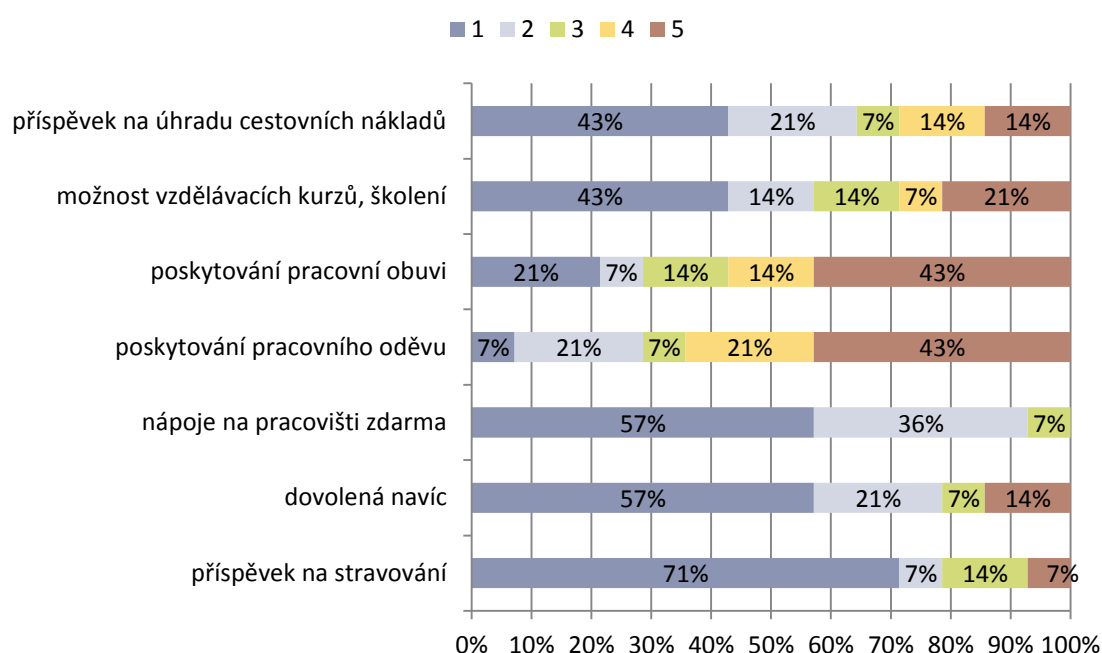
Jelikož mohou nastávat, a nastávají situace, kdy zaměstnanci vykonávají práci přesčas, byla jim položena otázka, zda jsou spokojeni s úhradou přesčasů. Odpověď byla poměrně jednoznačná, valná většina pracovníků s úhradou přesčasů spokojena je.

Co se týče objektivity a spravedlnosti nastaveného systému odměňování, vnímá tuto otázku pozitivně jen polovina zaměstnanců. Ostatní mají k současnému systému odměňování výhrady.

Na základě těchto výsledků se lze domnívat, že zaměstnanci se svým mzdovým ohodnocením sice spokojeni jsou, ale nejsou příliš spokojeni s ohodnocením svých kolegů. Zhruba polovina zaměstnanců má pravděpodobně pocit, že jejich kolegové nejsou vzhledem k množství odvedené práce dostatečně ohodnoceni, nebo naopak jsou z jejich pohledu ohodnoceni nadprůměrně.

1. Zaměstnanecké výhody z oblasti vztah k práci

Zaměstnanci měli za úkol ohodnotit, na kolik by je dané benefity motivovaly k práci. Hodnotilo se stupnicí od 1 (motivuje mne velmi) do 5 (nemotivuje mne). Následující graf zobrazuje procentuální podíly jednotlivých odpovědí.



Graf 7: Zaměstnanecké výhody z oblasti vztah k práci výhod (Zdroj: vlastní zpracování).

Následující Tabulka č. 3 zobrazuje seřazený žebříček preferencí u jednotlivých zaměstnaneckých výhod z oblasti vztah k práci. Data jsou seřazena podle aritmetického průměru hodnocení.

Tab. 2: Pořadí zaměstnaneckých výhod z oblasti vztah k práci dle preference zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování).

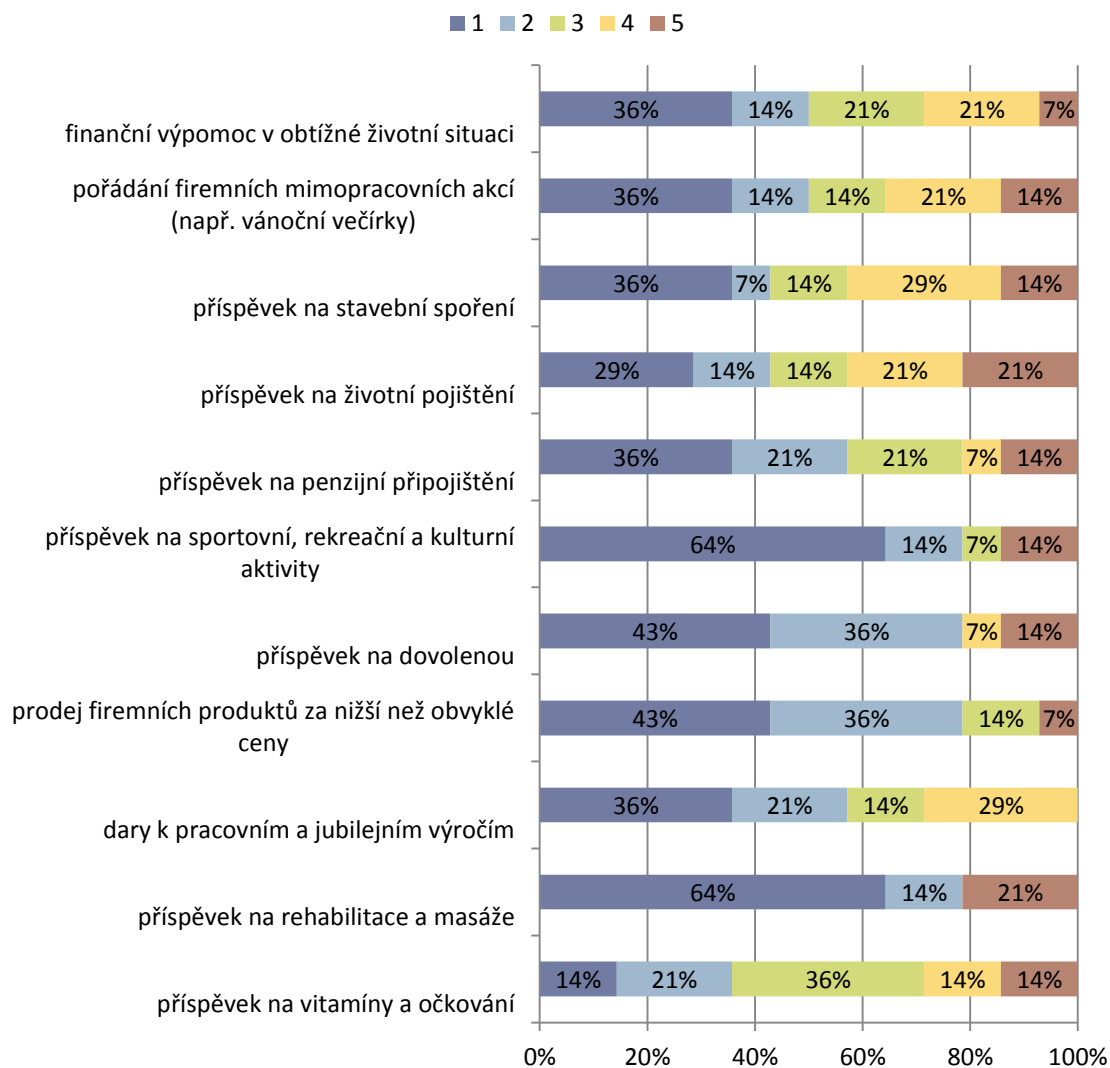
Pořadí preference	Zaměstnanecké výhody z oblasti vztah k práci	Aritmetický průměr
1.	nápoje na pracovišti zdarma	1,50
2.	příspěvek na stravování	1,64
3.	dovolená navíc	1,92
4.	příspěvek na úhradu cestovních nákladů	2,35
5.	možnost vzdělávacích kurzů, školení	2,50
6.	poskytování pracovní obuvi	3,50
7.	poskytování pracovního oděvu	3,73

Ukázalo se, že by zaměstnance k práci nejvíce motivovaly nápoje na pracovišti zdarma a také příspěvek na stravování. Tyto zaměstnanecké benefity již ve společnosti v určité formě existují (viz kapitola č. 2.2.2. -,Zaměstnanecké výhody“).

Naopak na posledních místech žebříčku preferencí se objevilo poskytování pracovního oděvu a poskytování pracovní obuvi. Benefit ve formě poskytovaných pracovních oděvů totiž již v podniku v roce 2011 proběhl a nebyl příliš úspěšný. Důvodem neúspěchu byl výběr špatného dodavatele oděvů. Přestože byly uniformy šité „na míru“, výsledek tomu příliš nenasvědčoval a zaměstnanci tak byli s poskytnutými oděvy, na které si museli částečně přispět, nespokojeni. Z tohoto důvodu lze chápat zařazení tohoto benefitu až na konec tabulky.

2. Zaměstnanecké výhody z oblasti osobní a sociální

V této části dotazníku měli pracovníci opět hodnotit - jak by je vyjmenované benefity z oblasti osobní a sociální motivovaly k práci. Hodnotilo se stupnicí od 1 do 5, jako v předchozím případě. Následující graf zobrazuje procentuální podíly výsledného hodnocení.



Graf 8: Zaměstnanecké výhody z oblasti osobní a sociální (Zdroj: vlastní zpracování).

Pořadí preference jednotlivých zaměstnaneckých výhod z oblasti osobní a sociální zobrazuje následující Tabulka č. 4. Data byla seřazena dle aritmetického průměru hodnocení.

Tab. 3: Pořadí zaměstnaneckých výhod z oblasti osobní a sociální dle preference zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování).

Pořadí preference	Zaměstnanecké výhody z oblasti osobní a sociální	Aritmetický průměr
1.	příspěvek na sportovní, rekreační a kulturní aktivity	1,86
2.	prodej podnikových produktů za nižší než obvyklé ceny	1,93
3.	příspěvek na rehabilitace a masáže	2,00

4.	příspěvek na dovolenou	2,14
5.	dary k pracovním a jubilejním výročím	2,36
6.	příspěvek na penzijní připojištění	2,43
7.	finanční výpomoc v obtížné životní situaci	2,50
8.	pořádání firemních mimopracovních akcí (např. vánoční večírky)	2,64
9.	příspěvek na stavební spoření	2,79
10.	příspěvek na životní pojištění	2,93
10.	příspěvek na vitamíny a očkování	2,93

Mezi nejlépe hodnocené zaměstnanecké výhody z oblasti osobní a sociální zaměstnanci řadí příspěvek na sportovní, rekreační a kulturní aktivity. Jistě má na umístění tohoto benefitu skutečnost, že v podniku pracují především mladí lidé.

Na druhém místě se objevila benefit prodej podnikových produktů za nižší než obvyklé ceny. Tento benefit již podnik nabízí (viz kapitola č. 2.2.2. – „Zaměstnanecké výhody“), zřejmě jsou s ním zaměstnanci dosti spokojeni.

Naopak mezi zaměstnanecké výhody nejméně motivující zaměstnanci řadí příspěvek na životní pojištění a příspěvek na vitamíny a očkování.

3. „Jaké zaměstnanecké výhody máte v současné době možnost využívat?“

Cílem této otevřené otázky bylo zjistit, jaké zaměstnanecké výhody se v podniku opravdu využívají a jaké je povědomí zaměstnanců o poskytovaných výhodách. Respondenti v dotazníku uvedli zejména tyto benefity:

- nákup podnikových produktů za zvýhodněné ceny (zaměstnanecká slevová karta),
- příspěvek na stravování (obědové menu za sníženou cenu),
- možnost přechodného ubytování,
- žádné přesčasy,
- automobil.

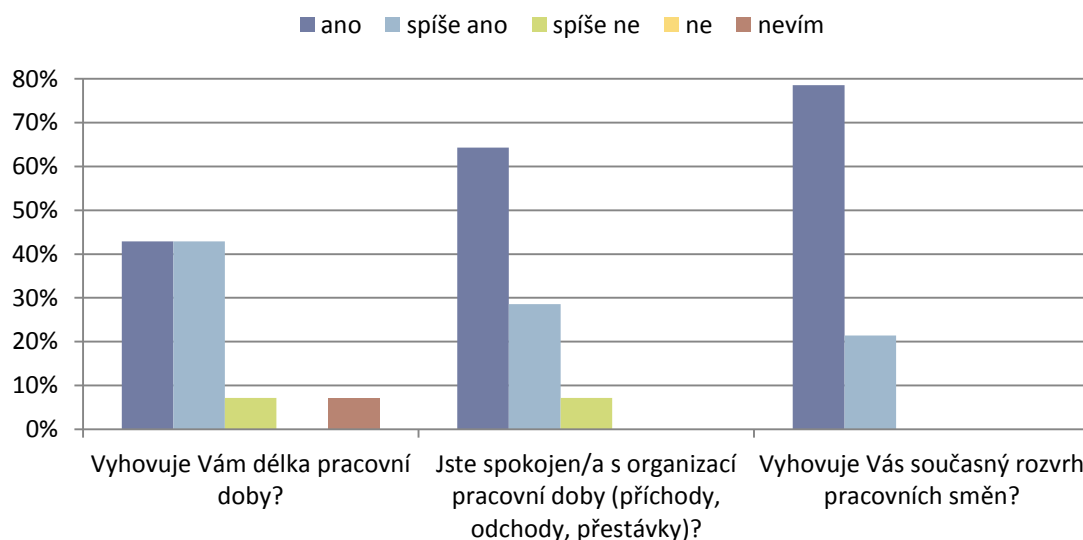
V. Pracovní podmínky

Tato část dotazníku zkoumá spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami. Zjišťuje se, zda pracovníkům vyhovuje současná organizace pracovní doby, pracovní

prostředí a vybavení pracoviště. Také se prošetřuje náročnost vykonávané práce z pohledu zaměstnanců a možnost osobního růstu formou vzdělávacích či školicích aktivit.

Spokojenost s organizací pracovní doby

Tato část dotazníků shromažďovala názory zaměstnanců na délku pracovní doby, organizaci pracovní doby a současný rozvrh pracovních směn.



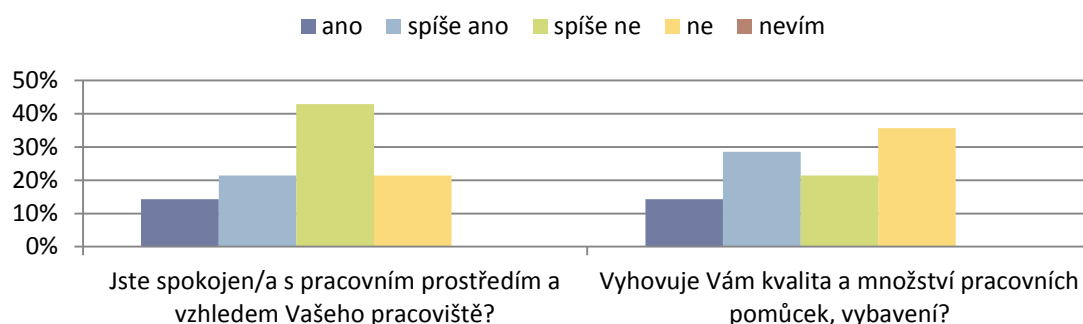
Graf 9: Spokojenost s organizací pracovní doby (Zdroj: vlastní zpracování).

Průzkum ukazuje, že zaměstnanci jsou s délkou pracovní doby spokojeni. Téměř všichni respondenti totiž odpověděli na dotaz ohledně spokojenosti s délkou pracovní doby kladně. Jen pouhých 7 % dotazovaných odkrylo menší pochybnosti a dalších 7 % na otázku neodpovědělo. Mezi tyto méně spokojené pracovníky budou zřejmě patřit servírky, které z řad zaměstnanců vykonávají práci přesčas nejčastěji.

S organizací pracovní doby, kdy byly na mysli příchody, odchody a přestávky, jsou pracovníci velmi spokojeni. Příchody a odchody jsou závislé na otevírací době restaurace (viz kapitola č. 2. 1. 3. Organizační struktura a zaměstnanci). Přestávky zde nejsou striktně nařízeny ani časově omezeny. V tomto směru mají zaměstnanci volnou ruku, je však nutné odvést požadovanou práci resp. vyřídit příchozí objednávku. Tento přístup je ze strany zaměstnanců očividně vítán.

Rozvrh směn vyhovuje všem zaměstnancům. Žádný z nich neodpověděl na otázku ohledně spokojenosti s rozvrhem směn záporně. Tomuto nasvědčuje i fakt, že pokud

některý ze zaměstnanců potřebuje mít v určitý den pracovní volno, může si danou směnu vyměnit s kolegou bez výhrad ze strany vedení.



Graf 10: Spokojenost s pracovním prostředím a vybavením pracoviště (Zdroj: vlastní zpracování).

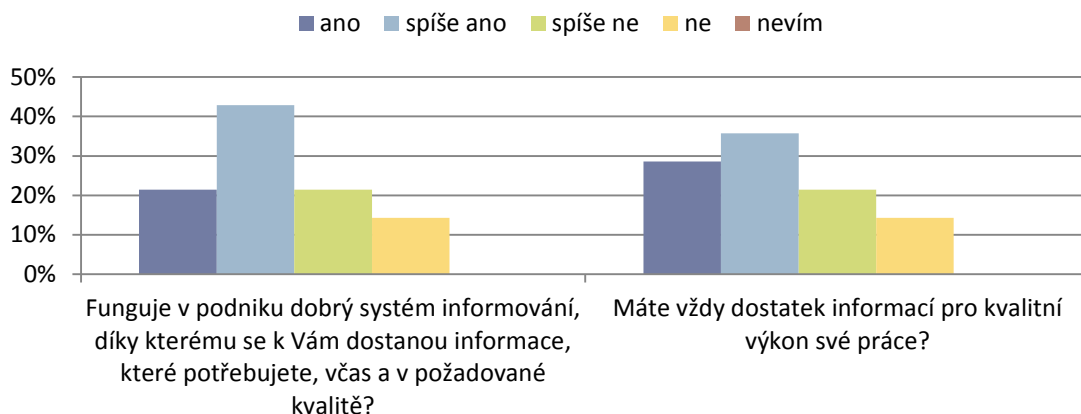
Odpovědi na otázku ohledně spokojenosti s pracovním prostředím a vzhledem pracoviště poukazují na určité nedostatky v této oblasti. Více než polovina dotazovaných (64 %) odpověděla na dotaz záporně.

Ani kvalita a množství pracovních pomůcek či vybavení příliš pracovníkům nevyhovuje. Jako nevyhovující je hodnotí 58 % zaměstnanců.

To koresponduje s odpověďmi respondentů na výše uvedenou otázku: „Vyjmenujte tři nejdůležitější změny, které by měly ve společnosti proběhnout.“ Zaměstnanci v této části dotazníku poukazovali především na nutnost rekonstrukce určitých celků, a také navrhovali koupi konkrétních pracovních pomůcek.

Sdílení informací v podniku

Dotazník obsahoval dvě otázky, které měly za úkol vypátrat, jak v podniku funguje systém informování a zda mívají zaměstnanci vždy dostatek informací pro výkon své práce.



Graf 11: Sdílení informací v podniku (Zdroj: vlastní zpracování).

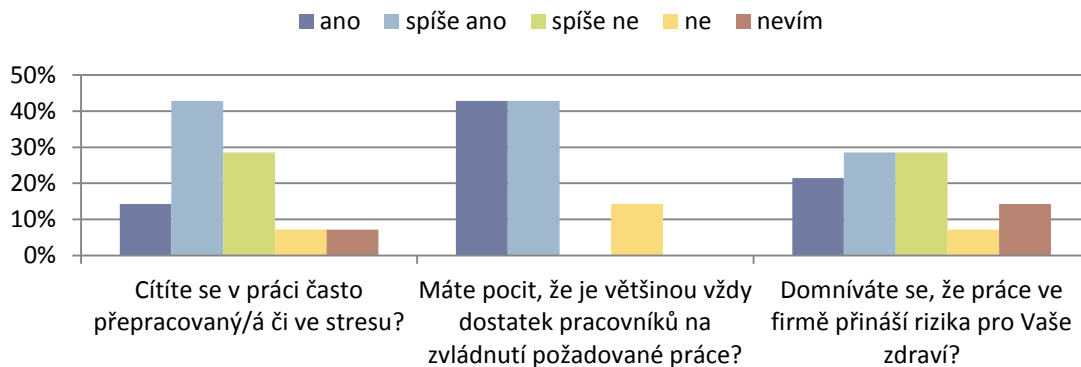
Vnitropodniková komunikace se setkává s menšími problémy. Třetina zaměstnanců se domnívá, že systém informování v rámci podniku není příliš kvalitní. Potřebné informace se k nim nedostávají včas, v potřebném objemu a ani v požadované kvalitě. Od toho se odvíjí fakt, že jejich odvedený výkon není tak kvalitní, jak by byl, kdyby tyto informace k dispozici měli.

Tyto výsledky ohledně vnitropodnikové informovanosti jsou poměrně negativní. Vzhledem k tomu, že se jedná o malý podnik, měla by zde být informovanost všech pracovníků na mnohem vyšší úrovni. Díky nedostatkům v této oblasti může docházet ke zbytečným provozním problémům, neplnění všech požadovaných úkolů či špatnému plnění úkolů. Situaci mohou pracovníci i zneužívat pro ospravedlnění své nedůslednosti.

Příčinou tohoto stavu může být nedostatečná komunikace mezi spolupracovníky či komunikační blok mezi podřízenými a vedením. K negativnímu stavu může přispívat i absence firemních porad.

Pracovní zatížení zaměstnanců

Otázky z oblasti pracovního zatížení zaměstnanců zkoumaly, jak se často cítí zaměstnanci při výkonu své práce ve stresu a zda si myslí, že jim práce ve společnosti přináší zdravotní rizika. Zjišťován byl i názor zaměstnanců na obvyklý počet pracovních sil v závislosti na množství práce.



Graf 12: Pracovní zatížení zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování).

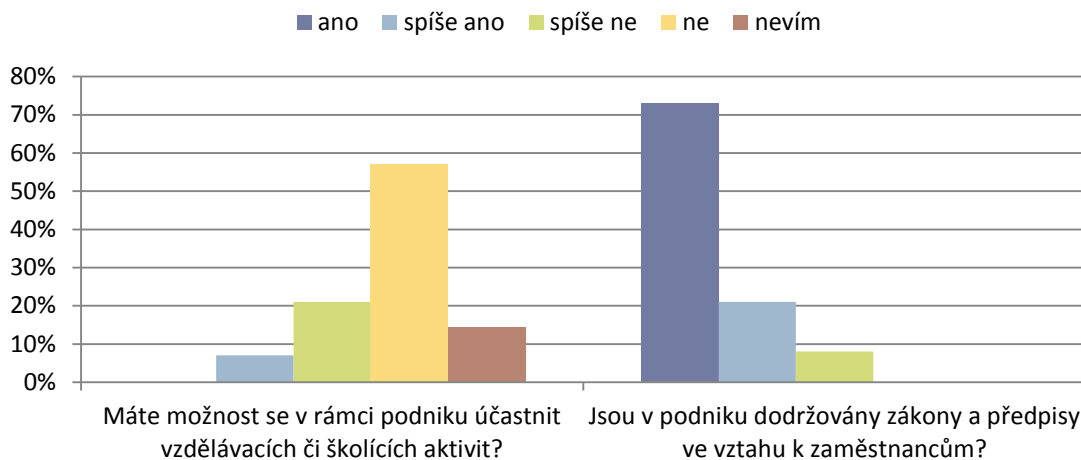
Výsledky ukazují, že více než polovina zaměstnanců se často cítí pracovním přetížená a ve stresu. To je dost negativní zjištění. Nikdo nedokáže vysoké pracovní nasazení zvládat dlouhodobě. Nadměra stresu u zaměstnanců může vést k jejich nespokojenosti, nemocnosti, k poklesu jejich pracovní výkonnosti a nízké produktivitě práce. V konečném důsledku trpí celý podnik a jeho výsledky.

Na druhou stranu jen 14 % zaměstnanců zaujímá postoj, že by se v podniku měl navýšit počet pracovních sil, aby bylo možné lépe zvládnout požadovanou práci. Dedukcí lze usoudit, že buď přepracovanost a stres pracovníků není ovlivněn nedostatkem pracovních sil, nebo jsou prostory restaurace příliš malé pro to, aby bylo možné nové síly najímat.

Průzkum dále ukázal, že až polovina zaměstnanců je přesvědčena, že práce v restauraci dosti negativně ovlivňuje jejich zdraví. Může se jednat o zdravotní rizika spojená se stresem, s pasivním kouřením (dotazníkové šetření v kapitole II. Pracovní prostředí a vztahy zjistilo nedostatečné odvětrávání kuřácké části), s pracovními úrazy, fyzickým namáháním aj.

Možnost vzdělávání a dodržování legislativních norem

V této části dotazníku byly respondentům položeny dva dotazy – jestli mají možnost zúčastnit se nějakých školení či vzdělávacích aktivit, a zda jsou v podniku dodržovány zákonem předepsané normy.



Graf 13: Možnost vzdělávání a dodržování legislativních norem (Zdroj: vlastní zpracování).

Výsledky ukazují, že podnik nepodporuje péči o odborný rozvoj zaměstnanců. Zaměstnanci tak nemají možnost se rozvíjet formou vzdělávacích či školicích akcí. Je to škoda, protože vyškolení pracovníci by mohli ve svém důsledku pomoci i ke zlepšení výkonnosti podniku.

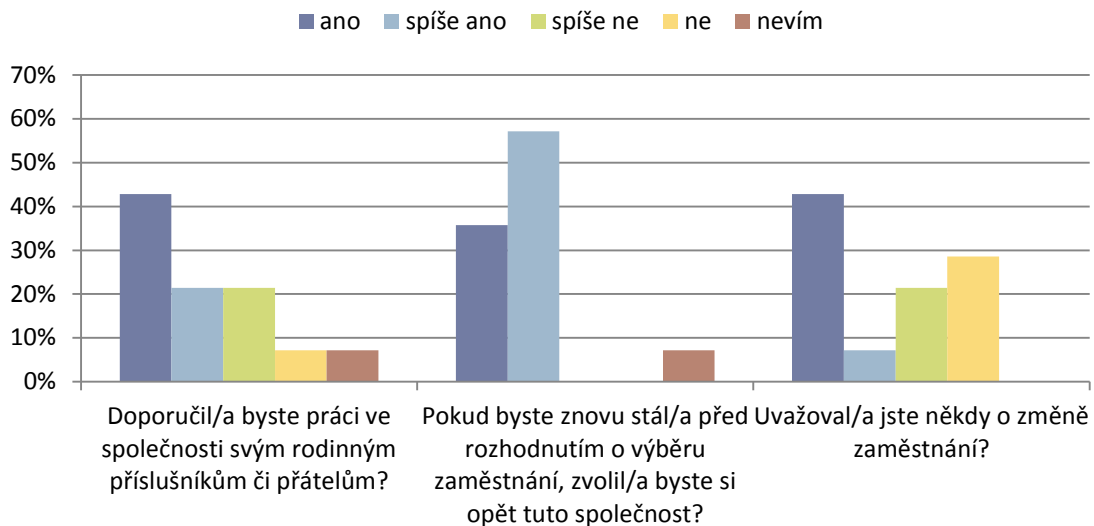
Zákony a předpisy ve vztahu k zaměstnancům podle respondentů v podniku dodržovány jsou.

VI. Vztah k podniku

Tato část dotazníků zkoumá vztah zaměstnanců k podniku. Zjišťuje, zda jsou zaměstnanci k podniku loajální, zda by jej doporučili svým známým jako dobrého zaměstnavatele, jestli uvažují o odchodu ze zaměstnání a jak dlouho plánují v podniku pracovat.

Vztah k vykonávané pozici

Tato oblast dotazníku obsahovala tři uzavřené otázky. Procentuální podíly výsledných odpovědí jsou zobrazeny v následujícím grafu.



Graf 14: Vztah k vykonávané pozici (Zdroj: vlastní zpracování).

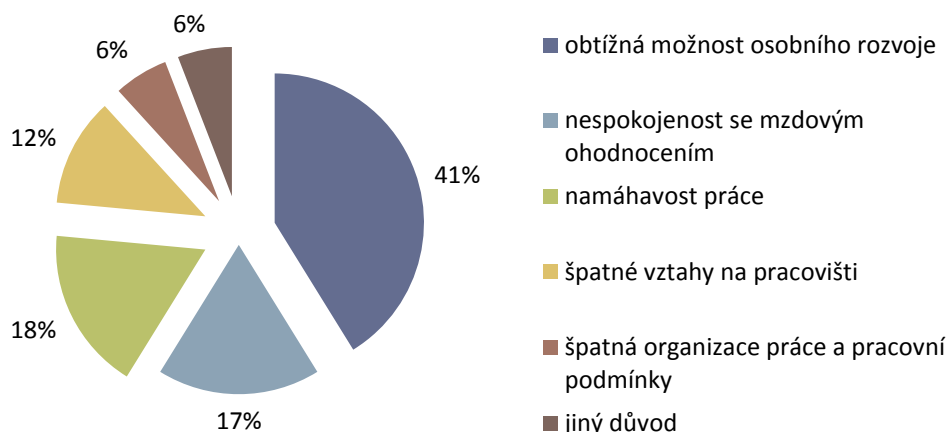
Lze říci, že zaměstnanci jsou ve společnosti všeobecně spokojeni a cítí k ní jakousi sounáležitost či loajálnost. Více než polovina dotazovaných by práci ve společnosti doporučila svým přátelům i blízkým rodinným příslušníkům.

Takřka žádný pracovník nelituje rozhodnutí o nástupu do společnosti. Přesto už 43 % zaměstnanců uvažovalo o změně zaměstnání. Odpověď na to, proč zaměstnanci uvažují či uvažovali o změně zaměstnání, může poskytnout následující otázka.

Potenciální důvody odchodu zaměstnanců z podniku

Další položená otázka v dotazníku zněla: „Pokud byste uvažoval/a o odchodu z podniku, z jakého důvodu by to bylo?“ Na výběr měli respondenti z 5 uzavřených alternativ, a pokud si z nich nevybrali, měli možnost uvést jiný důvod potenciálního odchodu. Výsledky zobrazuje Graf 15.

Potencionální důvody odchodu z podniku



Graf 15: Potenciální důvody odchodu z podniku (Zdroj: vlastní zpracování).

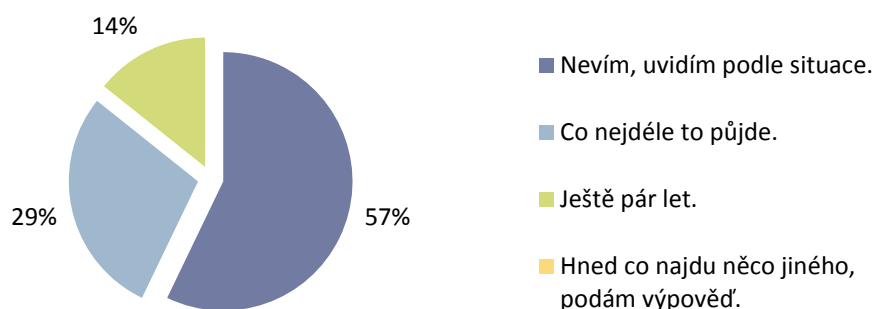
Nejčtenější skupina respondentů označila jako důvod potenciálního odchodu ze společnosti obtížnou možnost osobního rozvoje. Výsledek může vysvětlovat fakt, že v podniku pracuje 72 % mladých lidí do 30 let (viz Graf 1). Je logické, že se chtějí po profesní stránce dále rozvíjet. Vzhledem k absenci vzdělávacích a školicích aktivit se je však možnost rozvoje v podniku minimální. Dalšími nejčtenějšími důvody potenciálních odchodů byly náročnost práce a nespokojenost se mzdovým ohodnocením.

Tato otázka byla tzv. „polouzavřená“. Každý respondent, který si z nabízených odpovědí nevybral, mohl navrhnout jiný důvod potenciálního odchodu. Tak se stalo pouze u jednoho respondenta. Ten jako svou odpověď uvedl: „Žádný“. Zřejmě jde o značně loajálního a spokojeného zaměstnance.

Stabilizace zaměstnanců v podniku

Tato otázka měla za úkol zjistit pravděpodobnost fluktuace současných zaměstnanců. Jednalo se o uzavřenou otázku.

Stabilizace zaměstnanců v podniku



Graf 16: Stabilizace zaměstnanců v podniku (Zdroj: vlastní zpracování).

Na otázku ohledně stabilizace v podniku bylo nejčtenější odpovědí „Nevím, uvidím podle situace.“ Odpověděla takto více než polovina dotazovaných. Dalších 29 % zaměstnanců uvedlo, že v podniku setrvají tak dlouho, co to půjde. 14 % respondentů by v podniku pracovalo ještě několik let.

Tento výsledek naznačuje, že zaměstnanci svůj současný pracovní poměr resp. změnu zaměstnavatele neřeší. Dnešní doba je hektická, budoucnost je nejistá, i proto mohli respondenti vybírat právě tuto odpověď. Pozitivním faktorem je, že žádný ze zaměstnanců nevedl, že se poohlídí po jiném pracovním místě. To znamená, že žádnému pracovníkovi nevádí žádný stabilizační faktor natolik, aby kvůli němu opustil svou pozici.

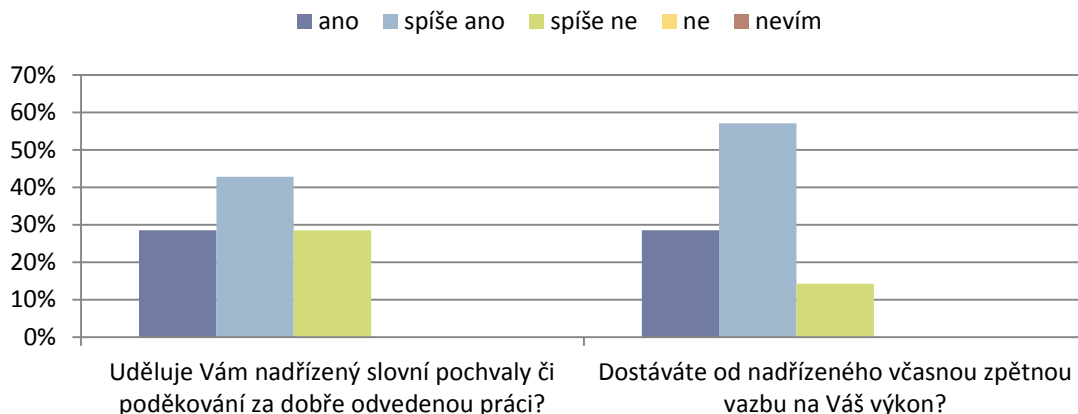
Odpovědi na tuto otázku také značí, že 29 % zaměstnanců společnosti jsou v práci celkově spokojeni a svému zaměstnavateli věrní.

VII. Motivační faktory

Tato část dotazníku se zaměřuje na motivační faktory ovlivňující zaměstnance ve vztahu k vykonávané pozici.

Přímá motivace zaměstnanců zaměstnavatelem

První otázky se týkaly poskytování zpětné vazby ze strany vedení a také zda nadřízený svým podřízeným uděluje slovní pochvaly či poděkování za dobře odvedenou práci.



Graf 17:: Přímá motivace zaměstnanců nadřízeným (Zdroj: vlastní zpracování).

Osobní slovní pochvala i poděkování je velmi silným a účinným motivačním nástrojem, který je z finančního hlediska zcela zdarma. Šetření ukazuje pozitivum, že nadřízený své zaměstnance takovou to formou odměňuje, přesto má 29 % respondentů pocit, že zrovna u nich v tomto moc důsledný není.

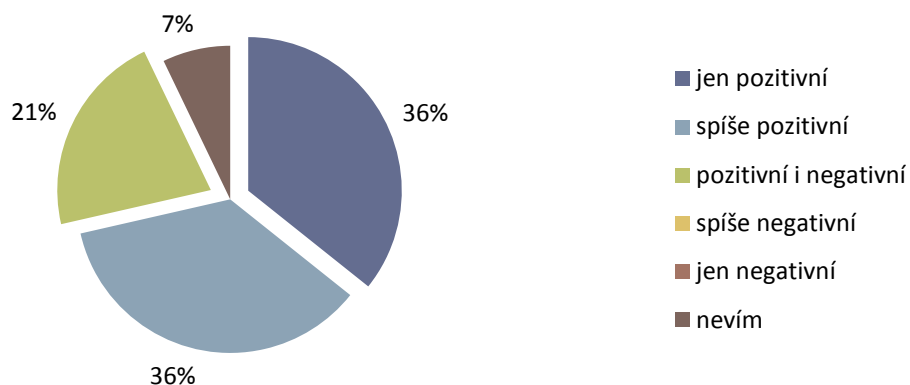
Na otázku, zda zaměstnanci dostávají od nadřízeného včasnou zpětnou vazbu, respondenti odpovídali kladně. Pouze 14 % zaměstnanců je názoru, že zpětnou vazbu od svého nadřízeného příliš nedostává.

Zaměstnavatel tedy zpětnou vazbu zaměstnancům poskytuje, ale pravděpodobně některé zaměstnance opomíjí. Ti si mohou nedostatek zpětné vazby vyložit tak, že nadřízený o jejich práci nestojí, nebo že nadřízenému na nich nezáleží.

Druh používané motivace nadřízeného

Následující graf zobrazuje výsledky odpovědí na otázku: „Používá Váš zaměstnavatel raději pozitivní motivaci (např. pochvalu) nebo negativní motivaci (např. hrozí snížením platu)?“

Druh používané motivace nadřízeného



Graf 18: Druh používané motivace nadřízeného (Zdroj: vlastní zpracování).

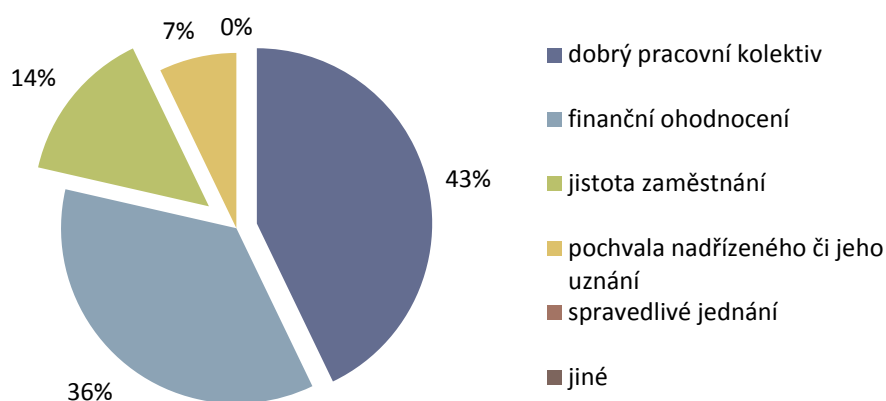
Z odpovědí respondentů vyplývá, že zaměstnavatel používá ve valné většině případů pozitivní motivaci. Podle 21 % dotazovaných jejich nadřízený používá obě formy – jak pozitivní, tak i negativní motivaci. Žádný ze zaměstnanců nemá pocit, že by jej jeho nadřízený motivoval pouze negativně.

Z výsledků je tedy patrné, že nadřízený preferuje motivaci pozitivní před tou negativní. A to je dobře. Pozitivní motivace slouží k dosažení vyššího výkonu zaměstnanců určitě mnohem lépe než ta negativní. Negativní motivační metody by se měly užívat až tehdy, kdy ty pozitivní nefungují.

Motivační faktory zaměstnanců

Další otázka, na kterou respondenti v dotaznících odpovídali, zněla: „Co Vás k práci nejvíce motivuje?“ Tato otázka byla položena jako „polootevřená“. Dotazovaní si tak mohli vybrat z pěti uzavřených otázek, a pokud si z nich nevybrali, mohli uvést jinou odpověď.

Co Vás k práci nejvíce motivuje?



Graf 19: Motivační faktory zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování).

Nejčetnější skupina respondentů odpověděla, že je k práci nejvíce motivuje dobrý pracovní kolektiv. Svědčí o tom všeobecná podniková spokojenost s pracovním kolektivem. Tento faktor jistě významně přispívá ke stabilizaci zaměstnanců v podniku.

Finanční ohodnocení se jako motivující faktor objevil až na druhém místě se zastoupením 36 %. V tomto případě se tedy vyvrátilo rčení: „o peníze jde vždy až na prvním místě“. Ukázalo se, že pracovní kolektiv znamená pro zaměstnance více, než finanční ohodnocení.

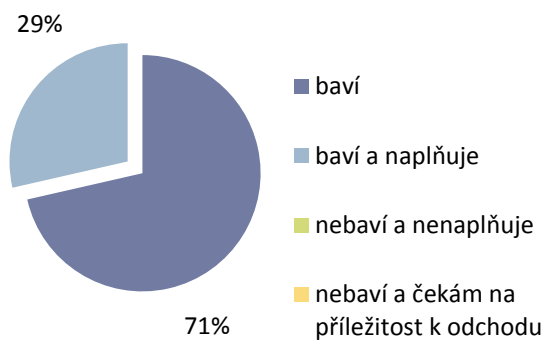
Jako třetí významný motivační faktor, který ovlivňuje výkonnost pracovníků, označilo 14 % respondentů jistotu zaměstnání.

Spravedlivé jednání ani žádné jiné motivační faktory zastoupeny v dotazníku nebyly.

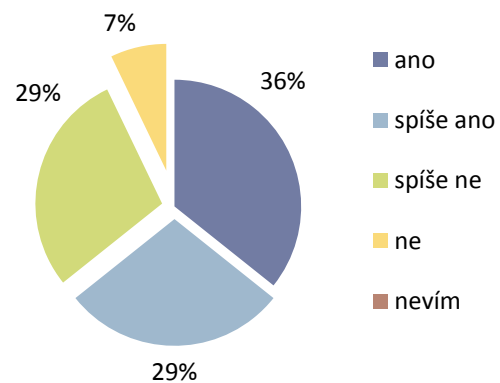
Přístup zaměstnanců k náplni práce

Další otázky předloženého dotazníku se pokoušely zjistit, jestli je náplň práce pro zaměstnance zajímavá a zda je práce na dané pozici baví.

Práce Vás...?



Připadá Vám Vaše práce zajímavá?



Graf 20: Přístup zaměstnanců k náplni (Zdroj: vlastní zpracování).

Přístup k náplni práce je u zaměstnanců naladěn pozitivně. Většina z dotazovaných odpověděla, že je práce baví. Dalších 29 % respondentů dokonce uvedlo, že je nejen baví, ale i naplňuje. A svou práci vnímá jako zajímavou více než polovina dotazovaných.

To jsou velmi přijatelné výsledky. Pokud zaměstnanec práce baví a uspokojuje, není nutné tolik investovat do jeho motivace, dokáže se z větší části motivovat sám. Tato vnitřní motivace je pro výkon pracovních úkolů klíčovým faktorem.

2.4.4 Shrnutí výsledků šetření

Dotazníkové šetření odhalilo jak některé pozitivní, tak i negativní stránky současného motivačního systému v podniku. K pozitivním zjištěním patří zejména tyto:

- ❖ Celkově jsou v podniku zaměstnanci spokojeni.
- ❖ Největším motivačním faktorem je pro zaměstnance pracovní kolektiv.
- ❖ Vztahy mezi spolupracovníky jsou naladěny pozitivně.
- ❖ Nadřízený má se zaměstnanci kladný a osobní vztah.
- ❖ Nadřízený je svými zaměstnanci respektován, má u nich dostatečnou autoritu.
- ❖ Zaměstnanci nemají problém s vyjadřováním svých názorů.
- ❖ V podniku se používá především pozitivní motivace.
- ❖ Pracovníci jsou k podniku loajální a jejich práce je baví.

Naopak k problémovým stránkám podniku současného motivačního systému se řadí především:

- ❖ Nekvalitní systém předávání informací v rámci podniku.
 - Pracovníci dostávají informace potřebné k výkonu práce se zpožděním.
 - Zaměstnanci nejsou informováni o plánech a budoucích záměrech podniku.
 - V podniku neprobíhají žádné firemní setkání.
 - Operativní problémy se často řeší se zpožděním.
- ❖ Současný mzdový systém má problémy s objektivitou a spravedlností.
 - Mzdové ohodnocení neodpovídá skutečnému pracovnímu výkonu.
- ❖ Podnik nepečuje o odborný rozvoj svých zaměstnanců.
- ❖ Podnik nepečuje o zdraví svých zaměstnanců.
- ❖ Nedostatečná osobní motivace ze strany zaměstnavatele.
- ❖ Problematická realizace benefitu „Zvýhodněné taxi“.
- ❖ Nespokojenost zaměstnanců s pracovištěm a pracovními pomůckami.

3 Návrh řešení

V této kapitole jsou formulovány návrhy, které představují řešení hlavních problematických oblastí aktuálně nastaveného motivačního systému.

Jako hlavní body nápravy vnímám:

- ❖ Pravidelné podnikové porady a informační schůzky.
- ❖ Vytvoření informační nástěnky.
- ❖ Péče o odborný rozvoj zaměstnanců.
- ❖ Prevence proti stresu a podpora zdraví.
- ❖ Mzdové ohodnocení zohledňující nadměrný výkon zaměstnance.
- ❖ Ujasnění podmínek u benefitu „Zvýhodněné taxi“.
- ❖ Pořízení potřebných pracovních pomůcek.
- ❖ Neformální hodnocení zaměstnanců.

3.1 Pravidelné podnikové porady a informační schůzky

Přestože se jedná o podnik s menším počtem zaměstnanců, byly zjištěny značné nedostatky ve vnitropodnikové komunikaci. Řešení tohoto nedostatku spatřuji v zavedení pravidelných podnikových porad a méně časově náročných informačních schůzek.

3.1.1 Podnikové porady

Podnikové porady by měly probíhat pokud možno pravidelně, nejlépe jednou měsíčně, případně jednou za dva měsíce. Délka jejich trvání by měla být okolo 60-90 min. Porada by měla probíhat mimo otevírací dobu restaurace, nejlépe tedy dopoledne před otevřením.

Obsah podnikových porad

Na podnikových poradách by měly být diskutovány zejména tyto otázky:

- Budoucí krátkodobé i dlouhodobé záměry, cíle a strategie podniku.
- Výsledky podniku za uplynulé období – prodejnost produktů, aktivita zaměstnanců aj.
- Kritika aktuálně nabízených produktů – co zlepšit, co z nabídky vynechat apod.

- Náměty zaměstnanců i vedení na možná zlepšení – např. nákup konkrétních pracovních pomůcek, přesun nábytku, změna způsobu podávání pokrmů aj.
- Náměty, přání a stížnosti hostů – inspirace pro další inovace, změny.
- Identifikace, pojmenování podnikových problémů a kolektivní hledání řešení.

Pravidla porady

Podnikových porad by se měli účastnit všichni zaměstnanci (vyjma úklidové pracovnice a krátkodobých brigádníků).

Zaměstnanci musí být o poradě dostatečně předem informováni.

Předem stanovená délka porady by se měla vždy dodržovat.

Do projednávání jednotlivých témat porady by se měli zapojit všichni přítomní zaměstnanci, to znamená, že by v žádném případě neměl po celou dobu mluvit pouze nadřizený.

Zaměstnavatel by měl názory svých zaměstnanců přijímat bez negativních emocí. Pokud s daným výrokem nesouhlasí, měl by objasnit proč. Vše by mělo probíhat v klidu, bez zbytečných konfliktů.

V dotazníkovém průzkumu se objevily připomínky, že se podnikové záležitosti neřeší včas. Navrhují proto, aby bylo vždy při nalezení vhodného řešení konstatováno, v jakém časového horizontu by se konkrétní návrh řešení měl uskutečnit. A samozřejmě takto stanovený termín dodržet.

Příprava na poradu

Aby byla porada efektivní, je nutné, aby se na ni všichni účastníci předem připravili.

Příprava podnikové porady by měla obsahovat zejména tyto body:

- Stanovit účel porady.
- Určit místo a čas.
- Připravit program.
 - Seřadit body dle priorit – nejprioritnější na začátek.
 - Určit časové limity pro jednotlivé body.
 - Promyslet postup projednávání jednotlivých bodů.

- Sestavit a rozdat dostatečně předem pozvánku jednotlivým účastníkům, která bude obsahovat:
 - Účel porady.
 - Místo a čas.
 - Program.
 - Požadovaný výsledek porady.
 - Úkoly jednotlivých účastníků – co si mají připravit.
- Zařídít, aby někdo dělal z porady zápis (clanky.rvp.cz, cit. 5. 5. 2014).

Průběh porady

Všichni účastníci by se na poradu měli dostavit včas. Nejprve vedoucí všem poděkuje za účast, a ve zkratce sdělí, co je účelem a náplní porady. Poté se zeptá, zda jsou ještě nějaké otázky, o kterých by zaměstnanci chtěli diskutovat, a ty zařadí do programu na příslušné místo. Poté budou témata probírat dle stanoveného programu.

Vedoucí uvede problém, který je třeba řešit, poskytne o něm informace, a zabezpečí, aby byl problém pochopen. Poté vyzve k návrhům. Návrhy se budou probírat jednotlivě.

Vedoucí (clanky.rvp.cz, cit. 5. 5. 2014):

- Požádá zaměstnance, který dal návrh, aby jej vysvětlil.
- Vyzve ty, kteří s návrhem nesouhlasí.
- Vyzve ty, kteří s návrhem souhlasí.
- Vyzve předkladatele, aby se k připomínkám vyjádřil.
- Shrne situaci a klíčové návrhy.
- Vyzve skupinu k rozhodnutí o přijetí resp. nepřijetí návrhu.
- Nebyl-li návrh přijat, vezme se další a předchozí kroky se zopakují.
- Byl-li návrh přijat, požádá o nápady, jak s návrhem postupovat dále.
- Zabezpečí se rozdělení úkolů.

Hlavní přínosy porad

Hlavní přínos podnikové porady spatřuji ve zvýšení efektivity, a také produktivity vnitropodnikových procesů formou zapojení zaměstnanců do dění v podniku.

Angažováním pracovníků do podnikových záležitostí podnik získá zaměstnance, kteří budou pocítovat jakousi sounáležitost s podnikem, a budou tak více motivováni na výkonech podniku.

Dalším přínosem podnikových porad by mělo být dokonalejší informování majitele restaurace o současných podnikových problémech. Přičemž hledání řešení podnikových problémů by již nemělo být pouze věcí vedení, nýbrž věcí kolektivní. Každé řešení s sebou nese určité problémy a každé řešení může přinést nový pohled na věc. Právě pracovníci restaurace jsou ti, kteří v ní tráví nejvíce času a ti, kdo se setkávají se zákazníky, a díky tomu mohou poskytnout reálnější pohled na problém. Vedení restaurace tak může i ušetřit čas, který by vkládalo do hledání řešení, která by ve výsledku nemusela být ani efektivní.

Mezi přínosy kolektivních porad bude patřit také vytvoření otevřeného klima, které by mělo přispět ke zlepšení vnitrofiremní komunikace. Zaměstnanci by neměli mít strach vyjadřovat své názory, připomínky a výtky, zároveň by však měli přemýšlet nad řešeními, jak nedostatky řešit.

3.1.2 Informační schůzky

Ke zlepšení vnitrofiremní komunikace a zároveň ke zlepšení efektivity vnitrofiremních procesů by měly napomoci tzv. informační schůzky. Ty by měly probíhat každý den před počátkem směny. Účastní na těchto schůzkách by měli být zaměstnanci, kteří v tento den pracují a pokud možno také jejich nadřízený. Schůzka by neměla být dlouhého trvání – v délce cca 10 min.

Cílem informačních schůzek bude získat informace potřebné pro kvalitní provedení pracovních výkonů zaměstnanců a tím předejít zbytečným nedorozuměním, časovým ztrátám a jiným problémům. Mezi témata probíraná na informačních schůzkách by mohla patřit například tyto:

1. Jaká je denní nabídka jídel, jak byla jídla vyrobena, co obsahují, gramáž, cena.
2. Jakého materiálu je v kuchyni nadbytek, jaké produkty přednostně nabízet.
3. Jakého materiálu či zboží je nedostatek, co je nutné, v jakém množství dokoupit.
4. Jaké jsou pro daný den rezervace, v jakém počtu osob, na kolik hodin.
5. Jaké jsou v daný den slevové akční nabídky, jaké jsou pravidla slevy, komu bude nabídka určena, jak bude evidována.

6. Rozdělení konkrétních pracovních úkolů mezi zaměstnance.

3.2 Informační nástěnky

Předtím, než se zaměstnanci dostaví na informační schůzku, měli by si přečíst informace na tzv. informační nástěnce. Informační nástěnky menšího formátu by měly být vyvěšeny jak v kuchyni pro kuchaře, tak v prostoru za barem pro servírky a rozvozce.

Při zvažování konkrétního místa, kde budou nástěnky vyvěšeny, by mělo být dbáno na to, aby měli zaměstnanci nástěnky na místech, kde se často pohybují, ale také na to, aby nástěnky nebyly viditelné z pohledu zákazníků.

Na nástěnkách by si zaměstnanci sami měli sdělovat potřebné informace týkající se aktuálního provozu. Měly by se zde objevovat informace o stavech probíhajících podnikových procesů (např. „krkovičku jsem naložil, je v lednici u okna“; „je třeba koupit citróny, dobrala jsem poslední“; „paní Nováková si objednala na 12h odvoz pizzy Sagato a Bismark“; „volal pan Kapustka, že dnešní rezervaci ruší,“...), o probíhajících slevových akcích (např. „od 10. 3. do 14. 3. je pro členy druhá pizza zdarma“), a podobně.

Cena jedné korkové tabule ve velikosti 30 x 40 cm se pohybuje kolem 50 Kč bez DPH.

3.3 Péče o odborný rozvoj zaměstnanců

Jak ukázal dotazníkový průzkum, podnik odborný rozvoj svých zaměstnanců bohužel nepodporuje. Zároveň z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejčastějším důvodem potencionálního odchodu ze zaměstnání by byla právě obtížná možnost osobního rozvoje. Nejen z tohoto důvodu se domnívám, že by podnik měl v této oblasti podniknout určité kroky. Dalším důvodem je fakt, že z toho, že podnik bude zaměstnávat vzdělanější, dokonalejší a zkušenější pracovníky, bude těžit hlavně on sám.

Pokud podnik zainvestuje do vzdělávání kuchařů, určitě neztratí. Kuchaři budou k pracovním výkonům více motivováni, inspirováni k novým nápadům, a z chutnějších, zajímavějších a kvalitnějších jídel se tak může stát velké lákadlo pro zákazníky.

A ani odborný rozvoj číšníka či servírky by neměl být podceňován. Školení obsluhujícího personálu může velmi příznivě ovlivnit prodej. Proto bych kromě

klasických školení technik obsluhy doporučila vzdělávání i v oblastech prodejní psychologie a chování k hostům. Vyškolená servírka či číšník bude schopen lépe rozpoznat požadavky hosta, zvýšit výslednou objednávku zákazníka, postarat se, aby si zákazník odnesl dobrý dojem apod.

Školení budou motivovat zaměstnance v tom, aby své výkony stále zdokonalovali. Zároveň by je práce měla více bavit a uspokojovat. Zaměstnavatel by však měl umožnit, aby nové poznatky ze školení mohli zaměstnanci skutečně aplikovat do praxe a podporovat je v tom. Díky novým poznatkům by měli být zaměstnanci v pracovním procesu spokojenější a mělo by se tak snižovat případné riziko fluktuace.

Při průzkumu trhu za pomoci internetu jsem zjistila, že v České republice existuje celá řada společností, které pořádají gastronomické kurzy nejrůznějších druhů. Existují kurzy hodinové, osmi hodinové, ale i například víkendové. Většina těchto společností své ceny neuvádí, resp. nemají je standardizovány, a k zakázkám přistupují zcela individuálně. Každý odběratel má totiž jiné požadavky na termíny, informace, podklady, počet osob apod. Cena se odvíjí také od toho, zda školení probíhá v poradenské společnosti či ve společnosti odběratele služeb.

Obrátila jsem se proto na konkrétní společnost, poskytující gastronomické poradenství, a to na odborný tým ProGastronomy, který je veden pod záštitou odborného gastronomického poradce Martina Slavomila Kohouta (www.progastronomy.cz, cit. 6. 4. 2014). Na základě naší e-mailové komunikace jsme navrhli model, jak by školení mohlo vypadat.

3.3.1 Školení personálu kuchyně

Školení kuchařů by probíhalo přímo na provozu v Trojanovicích. Jednalo by se o školení jednorázové, optimálně v délce tří dnů.

Obsah školení

První den

- Prvotní audit současného stavu provozu – vypořádání zažitých pracovních postupů a užívaných trendů v provozu.
- Vyhodnocení auditu s doporučeními.
- Seznámení s personálem výrobního střediska – kuchyně a kuchyní samotnou.

- Konzultace současného stavu s odpovědnou osobou a pracovníku kuchyně.
- Představení moderních trendů v gastronomii v teoretické části + praktické ukázky užití ve stávajícím provozu.
- Nastavení případných změn pro následující den.

Druhý den

- Aktivní účast na přípravě pokrmů pro běžný provoz.
- Ukázka efektivního využití pracovních technologií v kuchyni a času při přípravě pokrmů.
- Seznámení a ukázka základních trendů při prezentaci a servisů pokrmů.
- Důraz na zvolenou cílovou skupinu klientů a jejich požadavky.
- Vyzdvihnutí předností při zpracování čerstvých surovin.
- Vyhodnocení dne, příprava na následující den.
- Konzultace stávajícího menu + podněty a připomínky pro jeho změnu.

Třetí den

- Kontrolní a konzultační činnost v kuchyni.
- Monitoring dodržování nastolených zásad.
- Konzultace případných dotazů.
- Ukázka zpracování kalkulačních listů.
- Příprava menu v návaznosti na surovinné potřeby.

Rozsah školení

Školení je v rozsahu tří dnů po minimálně 10 pracovních hodin. Konzultace nastalých situací pro pracovníky provozu po školení umožněno na hot telefonní lince.

Cenová nabídka

Školení v provozu za jeden den (minimálně 10 hodin) činí 7 000 Kč bez DPH.

3.3.2 Školení pracovníků obsluhy

Školení obsluhy by rovněž probíhalo přímo na provozovně v Trojanovicích. Mělo by se opět jednat o jednorázové školení v délce maximálně jednoho dne.

Přehled témat školení

- Základní pravidla obsluhy.
- Jídelní a nabídkové lístky – pomocník při práci, znalost vlastní nabídky.
- Pracovní den pracovníka servisu.
- Prodejní dovednosti, schopnost cíleně doporučit.
- Příprava a péče o pracoviště, technologické zázemí a inventář.
- Řešení krizových situací.
- Hygiena v gastronomii.
- Týmová spolupráce – komunikace s kuchyní i mezi sebou.
- Praktické nácviky nabytých znalostí.
- Test nabytých znalostí.

Rozsah školení

Školení trvá v délce 5 – 7 hodin dle potřeby posluchačů.

Výstup a cíle školení

- Zvýšení kvalifikace obsluhujícího personálu.
- Zvýšení profitu provozovny díky osvojení prodejních dovedností obsluhujícího personálu.
- Přezkoušení posluchačů a zpětný feedback pro zadavatele.
- Certifikace posluchačů dle výsledků během školení.

Cenová nabídka

Cena za školení v rámci jednoho pracovního dne činí 6 000 Kč bez DPH.

3.4 Prevence proti stresu a podpora zdraví

Výsledky dotazníkového průzkumu také ukázaly, že práce v restauraci je pro zaměstnance dosti náročná, velmi stresující, a také ze zdravotního hlediska riziková. Aby se zaměstnavatel vyhnul nespokojenosti, nemocnosti a tedy omezeným pracovním výkonům, je třeba zaměstnance před těmito hrozbami alespoň částečně ochránit.

Vhodnou ochranu před stresem a zdravotními riziky spatřuji v těchto bodech:

1. Zkvalitnění odvětrávání kuřácké části.

2. Benefity pro regeneraci a zdravý způsob života.

3.4.1 Zkvalitnění odvětrávání kuřácké části

Ve výsledcích dotazníkového průzkumu se objevily nářžky na nedostačující odvětrávání v kuřácké části. Špatné odvětrávání musí být z důvodu vdechování zdraví škodlivých látek obtěžující nejen pro zákazníky restaurace, ale i pro obsluhující personál, který v takovémto nezdravém pracovním prostředí funguje po celý pracovní den. Řešení tohoto problému tkví v pořízení kvalitnějšího odvětrávacího zařízení.

Podnik by měl odvětrávací zařízení vybírat zejména podle parametrů:

- Pořizovací cena,
- Hlučnost,
- Výkon resp. průtok vzduchu,
- Spotřeba energie,
- Náročnost na údržbu,
- Velikost a vzhled.

Aby odvětrávání bylo co nejefektivnější, je třeba zvážít i řadu dalších faktorů, jako je například (www.prima-klima.cz, cit. 28. 4. 2014):

- Tvar a velikost místnosti.
- Výška místnosti a provedení stropu.
- Umístění oken
- Druh podlahové krytiny.
- Způsob vytápění a větrání.
- Počet osob pobývajících v místnosti.
- Poměr kuřáků a nekuřáků.

Proto je vhodné, aby si podnik před samotnou koupí nechal odborníkem zpracovat návrh technického řešení odvětrávání. Profesionální dodavatelé je zpravidla zpracovávají bezplatně.

Čistička vzduchu ARTEL DT 194

Provedla jsem průzkum trhu pomocí internetu, kdy jsem porovnávala dostupné varianty odvětrávacích zařízení podle kritérií, jako je právě pořizovací cena, maximální velikost

čištěného prostoru, objem čištěného vzduchu za hodinu, spotřeba elektrické energie, vhodný design, který bude v souladu se stávajícím interiérem restaurace, aj. Na základě těchto informací jsem vybrala produkt, který dle mého názoru splňuje požadované kritéria nejlépe.

Jedná se o podstropní čističku vzduchu ARTEL DT 194. Je vhodná do prostoru až 190 m³, do 31 osob. Princip čističky je ten, že nasává znečištěný vzduch, který dále prochází systémem filtrů, a poté jej vyfukuje zpět do místnosti v rozsahu 360°. Vzduch čistí od nežádoucích pachů, kouře, a také prachu (www.eprofi.cz, cit. 29. 5. 2014).



Obr. 7: Čistička vzduchu ARTEL DT 194 (Zdroj: www.eprofi.cz, cit. 29. 4. 2014).

Součástí integrovaného systému filtrů je (www.odvlhcovace.org, cit. 29. 4. 2014):

- **kovový filtr** – zachytává větší částice,
- **elektrostatický filtr** - záporně nabitý filtr, přitahuje částice, které předtím kladně nabil, a znečišťující látky zůstávají uvnitř čističky,
- **ionizér** – obohacuje vzduch velkým množstvím aniontů, čímž jej osvěžuje a vytváří prostředí, které působí pozitivně proti únavě,
- **aktivní uhlíkový filtr** – eliminuje nepříjemný zápach a mnoho anorganických látek.

Co se údržby čističky týká, je nutné pravidelně čistit kovový a elektrostatický filtr. K tomuto účelu se používá tzv. detergentní roztok. Frekvence čištění je odvislá od velikosti znečištění. V restauracích se interval čištění pohybuje okolo 20 dní (www.geton.cz, cit. 29. 5. 2014).

Cena čističky vzduchu ARTEL DT 194 se na trhu pohybuje okolo 34 700 Kč bez DPH.

3.4.2 Benefity pro regeneraci a zdravý způsob života

V dotazníku se objevila otázka, která se zaměřovala na preferenci konkrétních zaměstnaneckých benefitů z oblasti osobní a sociální. Výsledek ukázal, že by zaměstnanci nejvíce uvítali příspěvky na sportovní, rekreační a kulturní aktivity. Také příspěvek na rehabilitace a masáže byl hodnocen ze strany zaměstnanců docela pozitivně. Tohoto poznatku by bylo vhodné využít právě pro prevenci proti stresu a pro podporu zdraví.

Jako vhodný produkt se mi jeví poukázky Flexi Pass od společnosti Sodexo Pass Česká republika a.s., už z toho důvodu, že v současnosti restaurace s touto společností spolupracuje.

Tento druh poukázek je v dnešní době poměrně rozšířen. Zaměstnanec získá peněžní poukázku, kterou bude moci využít ve svém volném čase dle své libosti, a to v oblasti kultury, sportu, relaxace, cestování, podpory zdraví, anebo osobního rozvoje. V rámci České republiky je možné si vybrat z 10 000 různých volnočasových aktivit. Existují v hodnotě 50 Kč, 100 Kč, 200 Kč, 500 Kč, 1 000 Kč (cz.benefity.sodexo.com, cit. 6. 4. 2014).

Poukázky bych doporučila jako benefity pouze pro stálé zaměstnance, kteří ve společnosti pracují na hlavní pracovní poměr. Těchto zaměstnanců je celkem v podniku 8. Poukázka by mohla být darována zaměstnancům každý měsíc v hodnotě 200 Kč. To by představovalo pro zaměstnavatele náklad ve výši 1 600 Kč.

3.5 Mzdové ohodnocení zohledňující nadměrný výkon zaměstnance

Dotazníkový průzkum prokázal, že se mzdovým ohodnocením práce jsou zaměstnanci docela spokojeni, přitom by považovali za motivující, kdyby odměňování zohledňovalo i míru pracovního zatížení.

Zvláště v letních měsících, kdy je poptávka po produktech restaurace mnohem vyšší než průběhu zimních měsíců, podávají zaměstnanci restaurace mnohem vyšší pracovní výkony. Zvláště práce obsluhujícího personálu a kuchařů je jak fyzicky, tak i psychicky v tomto období mnohem náročnější, proto si myslím, že by tyto nadměrné výkony měly být zohledněny i v ohodnocení těchto pracovníků. Vycházet by se mělo z denních tržeb

(resp. počtu výkonů), které jsou evidovány za pomoci podnikového informačního systému.

Uvedu několik názorných příkladů, jak by mohl být nadměrný výkon zaměstnanců promítnut ve mzdovém hodnocení. Uváděné hodnoty jsou pouze obrazné, konkrétní hranice a procento resp. výši odměny si stanoví nadřízený sám především dle dosavadního vývoje tržeb a dle vlastního uvážení. Přitom výpočet odměny by neměl být příliš složitý, aby příliš nenavyšoval administrativní práce týkající se výpočtu mezd.

3.5.1 Pizzaři

Budu předpokládat, že se v restauraci vyrobí průměrně 45-55 kusů pizz denně. Stanoví se hranice, od které se výkon pizzaře bude považovat za nadměrný, a za který také bude náležitě odměňován.

Přičemž samotné zjištění, kolik výrobků pizzař v daný den vyrobil, by nemělo přinášet dodatečné náklady. Otázku zodpoví rychle a bezproblémově nainstalovaný podnikový informační systém.

Uvedu příklad. Hranicí pro vyšší ohodnocení bude 60 ks. Pokud tedy pizzař vyrobí v daný den více než 60 kusů pizz, bude kromě dosavadní fixní mzdy za každý vyrobený kus nad tuto hranici ohodnocen 6 Kč.

Pro lepší demonstraci je tento způsob ohodnocení zobrazen v Tabulce 5.

Tab. 4: Návrh mzdového ohodnocení pizzaře zohledňujícího nadměrný výkon (Zdroj: vlastní zpracování).

Počet vyrobených pizz	Počet vyrobených pizz nad limit	Fixní denní hrubá mzda	Hrubá odměna za nadměrný výkon	Hrubá mzda celkem za denní výkon
40 ks	0 ks	720 Kč	0 Kč	720 Kč
50 ks	0 ks	720 Kč	0 Kč	720 Kč
60 ks	0 ks	720 Kč	0 Kč	720 Kč
70 ks	10 ks	720 Kč	60 Kč	780 Kč
80 ks	20 ks	720 Kč	120 Kč	840 Kč
90 ks	30 ks	720 Kč	180 Kč	900 Kč
100 ks	40 ks	720 Kč	240 Kč	960 Kč

110 ks	50 ks	720 Kč	300 Kč	1 020 Kč
120 ks	60 ks	720 Kč	360 Kč	1 080 Kč

Nákladové zatížení zaměstnavatele je v tomto demonstrovaném případě zobrazeno v Tabulce 6. Vyjadřuje jej rozdíl mezi denními mzdovými náklady za použití mzdového ohodnocení zohledňující a nezohledňující odměnu za nadměrný pracovní výkon. Pro výpočet sociálního a zdravotního pojištění byly použity aktuální sazby roku 2014.

Tab. 5: Orientační náklady návrhového řešení mzdového ohodnocení pizzaře (Zdroj: vlastní zpracování).

Počet vyrobených pizz	Hrubá mzda před změnou	Hrubá mzda po změně	Mzdové náklady zaměstnavatele před změnou	Mzdové náklady zaměstnavatele po změně	Rozdíl
40 ks	720 Kč	720 Kč	965 Kč	965 Kč	0 Kč
50 ks	720 Kč	720 Kč	965 Kč	965 Kč	0 Kč
60 ks	720 Kč	720 Kč	965 Kč	965 Kč	0 Kč
70 ks	720 Kč	960 Kč	965 Kč	1 045 Kč	80 Kč
80 ks	720 Kč	1 020 Kč	965 Kč	1 126 Kč	161 Kč
90 ks	720 Kč	1 080 Kč	965 Kč	1 206 Kč	241 Kč
100 ks	720 Kč	1 140 Kč	965 Kč	1 286 Kč	322 Kč
110 ks	720 Kč	1 200 Kč	965 Kč	1 367 Kč	402 Kč
120 ks	720 Kč	1 260 Kč	965 Kč	1 447 Kč	482 Kč

3.5.2 Kuchaři

Na rozdíl od pizzařů nelze u kuchařů jednoznačně říci, kolik jídel bylo v daný den vydáno. Mohlo by být sporné, zda je do vydaných jídel vhodné započítávat předkrmy, deserty, přílohy, polévky apod. Z tohoto důvodu bych volila výši odměny dle výše denních tržeb za veškeré kuchyňské výkony. Tento údaj lze opět bez problému zjistit z informačního systému podniku.

Odměna by byla ve formě určitého **procenta z tržby za kuchyň** a vyplácela by se pouze tehdy, když výše těchto tržeb přesáhne opět určitou hranici.

Budu-li předpokládat, že se denní tržby na kuchyni pohybují během roku v rozmezí 2 000 – 17 000 Kč, navrhuji stanovit odměnu například ve výši 3 % z tržby při přesáhnutí limitu 9 500 Kč. Pro lepší představu je tento příklad znázorněn v Tabulce 7.

Tab. 6: Návrh mzdového ohodnocení kuchaře zohledňujícího nadměrný výkon (Zdroj: vlastní zpracování).

Výše denní tržby za kuchyň	Fixní denní hrubá mzda	Hrubá odměna za nadměrný výkon	Hrubá denní mzda celkem
2 000 Kč	850 Kč	0 Kč	850 Kč
3 500 Kč	850 Kč	0 Kč	850 Kč
5 000 Kč	850 Kč	0 Kč	850 Kč
6 500 Kč	850 Kč	0 Kč	850 Kč
8 000 Kč	850 Kč	0 Kč	850 Kč
9 500 Kč	850 Kč	285 Kč	1 135 Kč
11 000 Kč	850 Kč	330 Kč	1 180 Kč
12 500 Kč	850 Kč	375 Kč	1 225 Kč
14 000 Kč	850 Kč	420 Kč	1 270 Kč
15 500 Kč	850 Kč	465 Kč	1 315 Kč
17 000 Kč	850 Kč	510 Kč	1 360 Kč

Nákladové zatížení zaměstnavatele při použití tohoto návrhového řešení je zobrazeno v Tabulce 8. Vyjadřuje jej rozdíl mezi denními mzdovými náklady za použití mzdového zohledňující a nezohledňující odměnu za nadměrný pracovní výkon. Pro výpočet sociálního a zdravotního pojištění byly použity aktuální sazby roku 2014.

Tab. 7: Orientační náklady návrhového řešení mzdového ohodnocení kuchaře (Zdroj: vlastní zpracování).

Výše denní tržby za kuchyň	Hrubá mzda před změnou	Hrubá mzda po změně	Mzdové náklady zaměstnavatele před změnou	Mzdové náklady zaměstnavatele po změně	Rozdíl
2 000 Kč	850 Kč	850 Kč	1 139 Kč	1 139 Kč	0 Kč
3 500 Kč	850 Kč	850 Kč	1 139 Kč	1 139 Kč	0 Kč
5 000 Kč	850 Kč	850 Kč	1 139 Kč	1 139 Kč	0 Kč
6 500 Kč	850 Kč	850 Kč	1 139 Kč	1 139 Kč	0 Kč

8 000 Kč	850 Kč	850 Kč	1 139 Kč	1 139 Kč	0 Kč
9 500 Kč	850 Kč	1 135 Kč	1 139 Kč	1 521 Kč	382 Kč
11 000 Kč	850 Kč	1 180 Kč	1 139 Kč	1 581 Kč	442 Kč
12 500 Kč	850 Kč	1 225 Kč	1 139 Kč	1 642 Kč	503 Kč
14 000 Kč	850 Kč	1 270 Kč	1 139 Kč	1 702 Kč	563 Kč
15 500 Kč	850 Kč	1 315 Kč	1 139 Kč	1 762 Kč	623 Kč
17 000 Kč	850 Kč	1 360 Kč	1 139 Kč	1 822 Kč	683 Kč

3.5.3 Číšníci a servírky

Číšníci a servírky by také za svůj nadměrný výkon měli být odměňováni. Jsou to právě oni, kteří uzavírají obchody mezi hosty a restaurací. Stejně jako u kuchařů, ani u těchto pracovníků není vhodné sledovat míru provedeného výkonu dle prodaných produktů, nýbrž dle výše tržeb.

Vzhledem k tomu, že obsluhující personál přijímá od hostů objednávky jak nápoje, tak i jídla, nevycházela bych pouze z tržeb prodaných zboží za barem resp. nápojů, nýbrž **z tržeb celkových**. Obsluhující personál tak bude motivovaný k tomu, aby navyšoval prodeje veškerých produktů restaurace.

Budu-li odhadovat, že se celkové denní tržby provozovny pohybují během roku v rozmezí 5 000 – 37 500 Kč, mohla by být hranice pro vyplácení odměny například 20 000 Kč. Adekvátní výše odměny by v tomto případě byla ve výši 1,5 % z celkové tržby. Pro lepší znázornění je tento příklad zobrazen v Tab. 9.

Tab. 8: Návrh mzdového ohodnocení obsluhy zohledňujícího nadměrný výkon (Zdroj: vlastní zpracování).

Výše celkové denní tržby	Fixní denní hrubá mzda obsluhujícího	Hrubá odměna za nadměrný výkon	Hrubá denní mzda obsluhujícího celkem
5 000 Kč	660 Kč	0 Kč	660 Kč
7 500 Kč	660 Kč	0 Kč	660 Kč
10 000 Kč	660 Kč	0 Kč	660 Kč
12 500 Kč	660 Kč	0 Kč	660 Kč
15 000 Kč	660 Kč	0 Kč	660 Kč
17 500 Kč	660 Kč	0 Kč	660 Kč

20 000 Kč	660 Kč	300 Kč	960 Kč
22 500 Kč	660 Kč	338 Kč	998 Kč
25 000 Kč	660 Kč	375 Kč	1 035 Kč
27 500 Kč	660 Kč	413 Kč	1 073 Kč
30 000 Kč	660 Kč	450 Kč	1 110 Kč
32 500 Kč	660 Kč	488 Kč	1 148 Kč
35 000 Kč	660 Kč	525 Kč	1 185 Kč
37 500 Kč	660 Kč	563 Kč	1 223 Kč

Nákladové zatížení zaměstnavatele při použití demonstrováného návrhového řešení je zobrazeno v Tabulce 10. Vyjadřuje jej rozdíl mezi denními mzdovými náklady za použití mzdového odměňování zohledňující a nezohledňující odměnu za nadměrný pracovní výkon. Pro výpočet sociálního a zdravotního pojištění byly použity aktuální sazby roku 2014.

Tab. 9: Orientační náklady návrhového řešení mzdového ohodnocení obsluhy (Zdroj: vlastní zpracování).

Výše celkové denní tržby	Hrubá mzda před změnou	Hrubá mzda po změně	Mzdové náklady zaměstnavatele před změnou	Mzdové náklady zaměstnavatele po změně	Rozdíl
5 000 Kč	660 Kč	660 Kč	884 Kč	884 Kč	0 Kč
7 500 Kč	660 Kč	660 Kč	884 Kč	884 Kč	0 Kč
10 000 Kč	660 Kč	660 Kč	884 Kč	884 Kč	0 Kč
12 500 Kč	660 Kč	660 Kč	884 Kč	884 Kč	0 Kč
15 000 Kč	660 Kč	660 Kč	884 Kč	884 Kč	0 Kč
17 500 Kč	660 Kč	660 Kč	884 Kč	884 Kč	0 Kč
20 000 Kč	660 Kč	960 Kč	884 Kč	1 286 Kč	402 Kč
22 500 Kč	660 Kč	998 Kč	884 Kč	1 337 Kč	452 Kč
25 000 Kč	660 Kč	1 035 Kč	884 Kč	1 387 Kč	503 Kč
27 500 Kč	660 Kč	1 073 Kč	884 Kč	1 437 Kč	553 Kč
30 000 Kč	660 Kč	1 110 Kč	884 Kč	1 487 Kč	603 Kč
32 500 Kč	660 Kč	1 148 Kč	884 Kč	1 538 Kč	653 Kč
35 000 Kč	660 Kč	1 185 Kč	884 Kč	1 588 Kč	704 Kč
37 500 Kč	660 Kč	1 223 Kč	884 Kč	1 638 Kč	754 Kč

3.6 Ujasnění podmínek u benefitu „Zvýhodněné taxi“

V kapitole 2. 2. 2. Zaměstnanecké benefity je definován již delší dobu probíhající benefit, kdy zaměstnanec může pro odvoz z podniku využít službu smlouvené taxislužby. Tuto zaměstnaneckou výhodu vnímám kladně, určitě bych tento benefit zachovala.

Obce je se svou rozlohou 35,8 km² (www.trojanovice.cz, cit. 6. 4. 2014) velmi rozsáhlá, většina zaměstnanců bydlí v různých částech této obce nebo v sousedním městě Frenštátě pod Radhoštěm, proto je odvoz zvláště pro ty, co nevlastní osobní automobil, potřebný. Avšak bohužel se tato zaměstnanecká výhoda setkává se zbytečnými problémy.

Služba není poskytována všemi řidiči dané taxislužby stejně, resp. se u každého z řidičů personál setkává s rozdílnou cenou. Také není ujasněno, zda této služby může využít zaměstnanec pouze v den, kdy pracuje, nebo i v době svého volna, a ani to, zda může službu využít pouze pro odvoz do svého bydliště, nebo i do jiných lokalit. Je proto žádoucí podmínky využívání výhody zvýhodněné taxislužby ujasnit a standardizovat.

Dle mého názoru je vhodné, aby zvýhodněné ceny taxislužby využívali pouze ti zaměstnanci restaurace, kteří v daný den v podniku pracují. Zaměstnanecké výhody by přitom mělo být užíváno výhradně pro odvoz místa bydliště zaměstnance. Vedoucí restaurace se pak bude moci s taxislužbou dohodnout na konkrétních podmínkách, a také cenách, které budou od zaměstnanců za konkrétní trasy inkasovány.

3.7 Pořízení potřebných pracovních pomůcek

V rámci dotazníkového šetření se někteří zaměstnanci vyjádřili, že nejsou spokojeni s pracovním prostředím, a že jim nevyhovuje aktuální počet či kvalita pracovních pomůcek. To může degradovat nejen jejich pracovní spokojenost, ale i efektivitu, těchto podnikových procesů. V zájmu majitele podniku jistě je, aby jeho zaměstnanci svou práci prováděli efektivně a precizně. K tomu je ale nutné zaměstnancům vytvořit potřebné zázemí.

Spokojenost zaměstnanců s pracovními pomůckami, a rovněž s pracovním prostředím, by měla být mezi zaměstnanci a jejich zaměstnavatelem komunikována, a to minimálně na podnikových poradách. Pokud se jedná o pomůcky drobnější povahy (např. otvírák

na konzervy), o těch by měl být management informován častěji – například při ranních informačních schůzkách.

Konkrétně zaměstnanci v dotazníku uváděli, že by jim při práci pomohla „myčka nádobí za barem“, a také „strouhač sýrů (výroba pizz)“. Jaké další pracovní pomůcky by zaměstnancům vyhovovaly a při pracovních výkonech pomohly, zaměstnanci již v dotazníku neuvadli. Proto se v této kapitole zaměřím pouze na možnost nákupu těchto dvou pracovních pomůcek.

Vzhledem k tomu, že tyto pomůcky patří přece jen do vyšší cenové kategorie, je třeba uvážit, zda se jejich nákup opravdu vyplatí.

3.7.1 Strouhač sýrů

Jelikož se snad žádná pizza bez sýru neobejde, domnívám se, že strouhač sýru je pro pizzaře velkým pomocníkem až téměř nezbytností.

Pizza je v restauraci docela oblíbená. Dosud se v podniku každodenně zpracovává nemalé množství sýra na obyčejném struhadle. Pizzař tak strouháním sýra spotřebuje poměrně velkou část pracovního času, který by mohl být vynaložen efektivněji.

Existuje samozřejmě možnost zakoupit sýr již nastrouhaný. Tím by se sice čas ušetřil, nicméně by to dle mého názoru dosti degradovalo kvalitu výsledného produktu. Proto vnímám jako lepší řešení pořízení strouhače sýru s elektrickým pohonem.

Po průzkumu nabídek různých obchodů, nabízejících gastronomické potřeby, se mi podařilo najít strouhač sýru značky Sirman GP Mn, který je poměrně kvalitní, a přitom odpovídá nižší cenové hladině. Na trhu se dá koupit již za cenu 8 099 Kč bez DPH (www.gastro-cukar.cz, cit. 6. 4. 2014).



SIRMAN Strouhač sýru GP Mn

Obr. 8: Strouhač sýru Sirman GP Mn (Zdroj: www.gastro-cukar.cz, cit. 6. 4. 2014).

Vybraný strouhač sýru je vyroben z anodizované potravinářské hliníkové slitiny a nerez. Na svou cenu je v porovnání jiných podobných produktů dosti výkonný, válec se otáčí rychlostí až 1400/min. Je vybaven strouhacím válcem se zoubky, které umožňují využít stroje i pro výrobu strouhanky (www.gastro-cukar.cz, cit. 6. 4. 2014). Toho by mohl podnik využít a částečně si vyrábět strouhanku sám například z nespotřebovaných resp. neprodaných rohlíčků.

3.7.2 Myčka skla

Při průzkumu nabídky prodejen s gastronomickými potřebami pomocí internetu se mi podařilo zjistit, že profesionální myčky skla se na trhu pohybují v cenovém rozpětí od 20 000 Kč do 80 000 Kč bez DPH.

Přes poměrně vysokou cenovou hladinu jsem názoru, že pořízení této pracovní pomůcky ušetří obsluhujícímu pracovníkovi tolik času, že se ve výsledku nákup vyplatí. Sklenice se umyjí pomocí jediného zmáčknutí tlačítka za velmi krátkou dobu, a vzhledem k jejich oteplení se budou i mnohem lépe leštit. Zredukuje se tak čas vložený do úklidu, a bude jej možno vložit do obsluhy hostů, která je mnohem důležitější.

Vzhledem k tomu že se nejedná o velký podnik, není zapotřebí investovat do drahé myčky skla s nadstandartním výkonem. Jako vhodný produkt do restaurace jsem vybrala myčku skla značky SILANOS S030/PDG/PBG.

Jedná se o dvouplášťovou automatickou myčku s rotačními rameny. Mezi její přednosti patří rychlost mycího cyklu 20 sekund. Lze do ní vkládat sklenice až do výše 30 cm, přičemž rozměr koše je 40 × 40 × 12 cm. Jeden mycí cyklus spotřebuje 2,4 litry vody a celkový příkon je 2,72 kW (www.pmn-nerez.cz, cit. 6. 4. 2014).



SILANOS Myčka S030/PDG/PBG

Obr. 9: Myčka skla SILANOS S030 (Zdroj: www.pmn-nerez.cz, cit. 6. 4. 2014).

Tuto myčku skla lze pořídit za přijatelnou 22 900 Kč bez DPH (www.pmn-nerez.cz, cit. 6. 4. 2014).

3.8 Neformální hodnocení zaměstnanců

Na základě dotazníkového šetření se ukázalo, že manažer restaurace neformální hodnocení zaměstnanců sice používá, ale bohužel ne u všech zaměstnanců. Třetina z nich uvedla, že ústně chváleni nebývají. Někteří zaměstnanci mají i pocit, že od nadřízeného nedostávají zpětnou vazbu.

Přitom jak ústní pochvala, tak i poskytování zpětné vazby patří mezi ty nejúčinnější motivační nástroje, které podnik nestojí takřka žádné náklady. Je důležité, aby se pracovníci dozvěděli o svých chybách, mohli se je tak snažit napravit či eliminovat a v budoucnu jim předcházet. Také si myslím, že pravidelné poskytování zpětné vazby přispěje ke zlepšení komunikace mezi podřízenými a nadřízeným. Z tohoto důvodu by bylo žádoucí, aby tyto formy hodnocení zaměstnanců byly poskytovány všem zaměstnancům bez výjimky.

Zpětná vazba by se měla poskytovat pracovníkům individuálně, kdykoliv během pracovního procesu. Při poskytování by měl nadřízený pracovníka pochválit za dobře

odvedené výkony, povzbudit jej, ale také mu sdělit a vysvětlit co dělá a proč špatně, co by měl provádět jinak, a tak podobně.

Také by se zpětná vazba měla objevovat na podnikových schůzkách při hodnocení uplynulého období. Zde by měla být poskytována nejen jednotlivcům, ale hlavně jednotlivým pracovním týmům.

Poskytování zpětné vazby, zvláště té negativní, není příliš jednoduchým úkolem. Musí být náročné zaměstnanci zpětnou vazbu umět poskytnout takovým způsobem, aby ji zaměstnanec pokud možno bez odporu a obrany přijal a použil ke svému zlepšení. Proto by bylo vhodné, aby se i manažer podniku informoval, jakým způsobem by měl svým zaměstnancům zpětnou vazbu podávat, aby byla efektivní.

3.9 Náklady návrhových řešení

V následující Tabulce č. 11 jsou uvedeny orientační finanční náklady, které je potřeba vynaložit na realizaci navržených řešení. Ceny jsou uvedeny bez daně z přidané hodnoty. Kromě finančních nákladů však bude nutné vynaložit i časové náklady a energii.

Tab. 10: Orientační finanční náklady návrhových řešení (Zdroj: vlastní zpracování).

Návrhová řešení	Orientační náklady
Vnitropodnikové porady a informační schůzky	0 Kč
Pořízení informačních nástěnek	80 Kč
Péče o odborný rozvoj kuchařů (4 osoby)	21 000 Kč
Péče o odborný rozvoj servírek (2 osoby)	6 000 Kč
Zkvalitnění odvětrávání kuřácké části	34 700 Kč
Benefity pro regeneraci a zdravý způsob života	1 600 Kč/měsíc
Ujasnění podmínek u benefitu „Zvýhodněné taxi“	0 Kč
Pořízení myčky skla	22 900 Kč
Pořízení strouhače sýru	8 099 Kč
Neformální hodnocení zaměstnanců	0 Kč

3.10 Přínosy návrhových řešení

Mezi předpokládané přínosy výše rozvedených návrhových řešení patří zejména tyto:

- Frekventovanější vnitropodniková komunikace.
- Zlepšení interpersonální komunikace a vztahů na pracovišti.
- Předcházení zbytečným časovým ztrátám.
- Prevence před zbytečnými operativními problémy.
- Management lépe informován o konkrétních potřebách zákazníků.
- Management lépe informován o podnikových problémech.
- Včasnější a efektivnější řešení problémů.
- Angažovanost zaměstnanců v podnikovém řízení.
- Zvýšení pocitu sounáležitosti k podniku ze strany zaměstnanců.
- Hledání příležitostí ke zlepšení vnitropodnikových procesů.
- Zvyšování motivace zaměstnanců.
- Zvyšování kvalifikace zaměstnanců.
- Spravedlivější mzdový systém.
- Vyjasnění podmínek benefitu „Zvýhodněné taxi“.
- Podpora zdravějšího způsobu života zaměstnanců.
- Zlepšení kvality vzduchu v restauraci.
- Zvýšení efektivnosti práce pizzaře a obsluhy.

Tyto zmíněné přínosy jsou přínosem nejen pro zaměstnance, ale hlavně pro samotný podnik. V konečném důsledku by zavedené návrhy měly pomoci například k:

- Zvýšení konkurenceschopnosti produktu.
- Zvýšení konkurenceschopnosti podniku na trhu práce.
- Vyšší stabilizaci resp. nižší fluktuaci zaměstnanců.
- Zefektivnění vnitropodnikových procesů.
- Vyšší kvalitě výrobků a poskytovaných služeb.
- Pružnější reakci na požadavky zákazníka.
- Vyšší spokojenosti zaměstnanců i klientů.
- Zlepšení výkonnosti podniku.

Závěr

Diplomová práce se zaměřovala na současný motivační systém ve společnosti BALITA-RESTAURACE A PIZZERIE, s.r.o. Cílem práce bylo navrhnout možné změny motivačního systému, které by měly vést ke zlepšení jeho případných nedostatků.

První část se věnovala teoretickým poznatkům z oblasti motivace. Bylo zde vysvětleno, co pojem „motivace“ vlastně znamená, a také jak se taková motivace projevuje. Dále zde byl objasněn rozdíl mezi vnitřní a vnější motivací, a byly zde představeny jednotlivé nástroje, kterými lze zaměstnance motivovat. Nechybí zde ani popis nejznámějších motivačních přístupů a ani pohled na zásady a vhodné formy odměňování pracovníků.

Druhá část diplomové práce byla zaměřena na analýzu současného motivačního systému a situace v podniku. Nejprve je vybraný analyzovaný podnik představen. Jsou zde uvedeny základní údaje o společnosti, a jsou zde také představeny aktuálně nabízené produkty. Dále se práce věnuje organizační struktuře a náplní práce jednotlivých druhů zaměstnanců. Poté je podrobněji popsán současný mzdový systém a současné zaměstnanecké benefity. Následuje analýza vnitřního a vnějšího okolí podniku, která identifikuje silné a slabé stránky podniku, ale také jeho příležitosti a možné hrozby.

Diplomová práce se dále věnuje dotazníkovému šetření. Je zde uvedeno, jak byl dotazník vytvořen, v jakém časovém horizontu a dále se věnuje analýze sesbíraných dat. Dotazník byl členěn do sedmi tematických oblastí – osobní informace, pracovní prostředí a vztahy, management a systém řízení, systém odměňování a zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky, vztah k podniku a také motivační faktory – a byl podáván jako anonymní. Oslovených bylo celkem 15 zaměstnanců z celkového počtu 16. Odpověď se podařilo získat od 14 zaměstnanců, kdy 3 respondenti vyplnili pouze uzavřené otázky.

Na základě dotazníkového průzkumu byly zjištěny problémy v systému předávání informací, což úzce souvisí s interpersonální komunikací v podniku. Z tohoto nedostatku tak vyplývaly další zbytečné podnikové problémy, jako je například pozdní řešení operativních problémů či nedostatek informací pro řádný výkon pracovního

úkolu a další. Bylo také zjištěno, že se podnik neangažuje ve vzdělávání svých zaměstnanců, a ani není aktivní v podporování jejich zdraví. Odhalil se zde také problém s realizací současně probíhajícího benefitu, poskytující zvýhodněnou přepravu pracovníků restaurace. Dotazníkový průzkum prokázal nespokojenost se současným mzdovým systémem, který je podle některých zaměstnanců nespravedlivý. Většina zaměstnanců se naklání názoru, že by jim více vyhovovalo mzdové ohodnocení, které bude zohledňovat i míru pracovní zátěže. Také se ukázalo, že zaměstnavatel nedostatečně motivuje své zaměstnance pomocí poděkování či pochvaly. Hlavní slabé a silné stránky současného motivačního systému, které byly zjištěny na základě jeho analýzy, byly shrnuty v závěrečné kapitole druhé části práce.

Třetí část se věnuje návrhům řešení hlavních problémů motivačního systému, které byly odhaleny v předchozí kapitole. Mezi navržené řešení se řadí provádění pravidelných vnitropodnikových porad a ranní informační schůzky. Dále bylo navrženo vytvoření informačních nástěnek, prostřednictvím kterých se budou zaměstnanci sami navzájem informovat např. o stavech podnikových procesů. Mezi navržená řešení se řadí i péče o zdraví a odborný rozvoj zaměstnanců. Jako reakce na nespokojenost zaměstnanců se současným systémem odměňování byl vytvořen nový návrh odměňování. To zohledňuje nadměrný výkon zaměstnanců, kterému jsou vystaveni především v letním období. Dále bylo navrženo, jak by se měl současný benefit „Zvýhodněné taxi“ obměnit, aby se předešlo problémům při jeho realizaci. V neposlední řadě se navrhovaná řešení zabývají i nutností pořízení některých pracovních pomůcek.

Na závěr byly u doporučených návrhů uvedeny orientační finanční náklady a vyjmenovány přínosy, které by tyto návrhy na změnu současného motivačního systému měly restauraci přinést. Mezi ty nejdůležitější přínosy by měly patřit zlepšení interpersonální komunikace na pracovišti, zvyšování motivace a kvalifikace zaměstnanců, spravedlivější motivační systém, zlepšení kvality vzduchu na pracovišti a další.

Pevně věřím, že získané poznatky z této diplomové práce budou pro podnik užitečné, a doufám, že se podaří současné nedostatky v podniku vylepšit.

Seznam použitých zdrojů

- (1) ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- (2) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- (3) BALITA KLUB. *Restaurace a pizzerie Balita* [online]. 2005 [cit. 2013-11-04]. Dostupné z: <http://www.balita.cz/klub/index.html>
- (4) BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, 224 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.
- (5) Bezpečnost práce v restauracích. In: *BOZP Profi* [online]. 21.2.2013 [cit. 2013-12-13]. Dostupné z: http://www.bozpprofi.cz/33/bezpecnost-prace-v-restauracich-uniqueidgOkE4NvrWuOKaQDKuox_Z4Nq8Iug1AdGXVL2lSqZ5YU/
- (6) COOL SERVIS S.R.O. *E-SHOP - kvalita, cena, rychlost: Odvlhčovače vzduchu, čističky vzduchu, čističky ARTEL* [online]. © 2008 [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: <http://www.odvlhcovace.org>
- (7) Čističky vzduchu. *PRIMAKLIMA Pardubice: Klimatice, větrání a rekuperace, vzduchotechnika, tepelná čerpadla* [online]. 2008 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: <http://www.prima-klima.cz/cisticky-vzduchu.htm>
- (8) Čističky vzduchu s elektrostatickým filtrem - čištění. GETON S. R. O. *Klimatizace, čističky vzduchu, dezinfekce klimatizace, povrchů, vody* [online]. © 2012 [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: <http://www.geton.cz/clanky/cisticky-vzduchu-s-elektrostatickym-filtrem/>
- (9) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- (10) FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 98 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.
- (11) *Heureka.cz: Porovnání cen a srovnání produktů z internetových obchodů* [online]. Copyright 2000-2014 [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: <http://www.heureka.cz/>

- (12) HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 130 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
- (13) KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- (14) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- (15) MAŘÍKOVÁ, Hana, Miloslav PETRUSEK a Alena VODÁKOVÁ. *Velký sociologický slovník: I. svazek, A-O*. 1.vyd. Praha: Karolinum, 1996, 747 s. ISBN 80-7184-164-1.
- (16) Myčka skla SILANOS dvouplášťová S030/PDG/PBG. *Pnm nerez: Prodej, servis a výroba gastrozařízení*[online]. [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: <http://www.pmn-nerez.cz/12424-mycka-skla-silanos-dvouplastova-s030pdgpbg.html>heureka
- (17) NÁRODNÍ ÚSTAV ODBORNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ. *Hotely a restaurace: Scénáře, důsledky a možnosti předvídání budoucích potřeb znalostí a dovedností*. ©2011. [cit. 2013-12-11]. Dostupné z: http://www.nuv.cz/uploads/ECVET_a_EQF_4_6/New_skills_CJ/Hotely_a_restaurace.pdf
- (18) Nařízení vlády č. 564/2006 Sb. ze dne 6. prosince 2006 o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě
- (19) Obchodní rejstřík a Sbírka listin: *Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. 2012 [cit. 2013-12-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- (20) PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 256 s., ISBN 80-247-1706-9.
- (21) Poukázky pro volný čas. *SODEXO - Služby pro kvalitní život* [online]. [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/benefity/poukazky-pro-volny>
- (22) Příručka pro personální a platovou agendu. MPSV / TREXIMA, spol. s r.o. MPSVČR [online]. 2. 12. 2013 [cit. 2013-12-04]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php>

- (23) Restaurace v Trojanovicích: *Restaurace a pizzerie Balita*. In: Turistické informační centrum [online]. [cit. 2013-12-04]. Dostupné z: http://frenstat.info/vismo/o_utvar.asp?id_org=100493&id_u=1154&p1=1294
- (24) Restaurace a pizzerie Balita [online]. 2005 [cit. 2013-11-04]. Dostupné z: <http://www.balita.cz/>
- (25) Strouhač - krouhač sýrů SIRMAN GP Mn. *Gastronomická zařízení* [online]. [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: <http://www.gastro-cukar.cz/uvodni-stranka/stroje-na-pripravu-zeleniny-a-masa-barova-technika-c8/strouhac-krouhac-syru-sirman-gp-mn-i1213/>
- (26) SURVIO. *Dotazník zdarma: Snadná tvorba online dotazníků* [online]. 2013 [cit. 2013-12-04]. Dostupné z: <http://www.survio.com/cs/>
- (27) ŠENKYŘÍK, Radek. *Maškrty Pazůra Bality: Speciální jídelní lístek restaurace a pizzerie Balita*. Trojanovice, 2006.
- (28) Školení obsluhujícího personálu. *Progastronomy* [online]. [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: http://www.progastronomy.cz/o_text.php?kat=14&hl=1
- (29) TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- (30) Typy porad a jejich příprava. *Metodický portál RVP.CZ: Prostor pro publikaci didaktických textů a praktických materiálů podporujících moderní trendy ve vzdělávání* [online]. [cit. 2014-05-05]. Dostupné z: http://clanky.rvp.cz/wp-content/upload/prilohy/2710/typy_porad_a_jejich_priprava.pdf
- (31) URBAN, Jan. Zaměstnanecké výhody, jejich cíle a efektivita. In: *Účetní kavárna* [online]. 6.10.2005 [cit. 2013-12-04]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d1246v1222-zamestnanecke-vyhody-jejich-cile-a-efektivita/>
- (32) URBAN, Jan. Zpětná vazba má svá pravidla. In: *Hospodářské noviny* [online]. 4. 10. 2004 [cit. 2013-12-13]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-14997820-zpetna-vazba-ma-sva-pravidla>
- (33) Vše o poledním menu. *Balita - Polední menu* [online]. 2013 [cit. 2013-12-04]. Dostupné z:

[http://www.lunchmenu.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=297
&Itemid=223](http://www.lunchmenu.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=297&Itemid=223)

- (34) VÝZKUMNÝ ÚSTAV PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců. In: *Spokojenost zaměstnanců* [online]. 2007 [cit. 2013-12-04]. ISBN 978-80-87007-71-6. Dostupné z: <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>
- (35) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- (36) Základy tvorby dotazníku: Struktura dotazníku. In: *Tvorba dotazníků pro každého* [online]. © 2007 [cit. 2013-12-04]. Dostupné z: <http://www.dotaznik-online.cz/zaklady-dotazniku.htm>
- (37) Základní údaje. *Obec Trojanovice* [online]. [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: <http://www.trojanovice.cz/trojanovice/zakladni-udaje>

Seznam tabulek

Tab. 2: SWOT analýza.....	44
Tab. 3: Pořadí zaměstnaneckých výhod z oblasti vztah k práci dle preference zaměstnanců.....	55
Tab. 4: Pořadí zaměstnaneckých výhod z oblasti osobní a sociální dle preference zaměstnanců.....	56
Tab. 5: Návrh mzdového ohodnocení pizzaře zohledňujícího nadměrný výkon	82
Tab. 6: Orientační náklady návrhového řešení mzdového ohodnocení pizzaře	83
Tab. 7: Návrh mzdového ohodnocení kuchaře zohledňujícího nadměrný výkon	84
Tab. 8: Orientační náklady návrhového řešení mzdového ohodnocení kuchaře	84
Tab. 9: Návrh mzdového ohodnocení obsluhy zohledňujícího nadměrný výkon	85
Tab. 10: Orientační náklady návrhového řešení mzdového ohodnocení obsluhy	86
Tab. 11: Orientační finanční náklady návrhových řešení	91

Seznam obrázků

Obr. 1: Subjektivní míra hodnocení.....	13
Obr. 2: Maslowova teorie potřeb	17
Obr. 3: ERG teorie	18
Obr. 4: Model motivace Portera a Lawlera.....	19
Obr. 5: Logo společnosti.....	35
Obr. 6: Organizační struktura.	39
Obr. 7: Čistička vzduchu ARTEL DT 194.	80
Obr. 8: Strouhač sýru Sirman GP Mn.....	89
Obr. 9: Myčka skla SILANOS S030	90

Seznam grafů

Graf 1: Procentuální podíly respondentů z hlediska věku a pohlaví	46
Graf 2: Procentuální podíly respondentů z hlediska délky zaměstnání a druhu pracovního poměru	47
Graf 3: Pracovního prostředí a vztahy	48
Graf 4: Přístup nadřízeného	50
Graf 5: Procentuální podíly odpovědí respondentů z oblasti managementu a řízení	51
Graf 6: Procentuální podíly respondentů odpovídajících na dotazy z oblasti systému odměňování.....	53
Graf 7: Zaměstnanecké výhody z oblasti vztah k práci výhod	54
Graf 8: Zaměstnanecké výhody z oblasti osobní a sociální.....	56
Graf 9: Spokojenost s organizací pracovní doby	58
Graf 10: Spokojenost s pracovním prostředím a vybavením pracoviště	59
Graf 11: Sdílení informací v podniku	60
Graf 12: Pracovní zatížení zaměstnanců.....	61
Graf 13: Možnost vzdělávání a dodržování legislativních norem	62
Graf 14: Vztah k vykonávané pozici	63
Graf 15: Potenciální důvody odchodu z podniku	64
Graf 16: Stabilizace zaměstnanců v podniku.....	65
Graf 17:: Přímá motivace zaměstnanců nadřízeným	66
Graf 18: Druh používané motivace nadřízeného	67
Graf 19: Motivační faktory zaměstnanců	68
Graf 20: Přístup zaměstnanců k náplni	69

Seznam příloh

Příloha č. 1: Vzor dotazníku.

Motivační systém zaměstnanců

Vážený respondente,

dovoluji si Vás oslovit s prosbou o vyplnění dotazníku. Dotazník je anonymní a jeho výsledky budou použity výhradně jako podklad pro zpracování diplomové práce na téma motivační systém zaměstnanců. Děkuji Vám mockrát za Vaši ochotu a čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku.

S pozdravem

Bc. Marina Klimánková

studentka FP VUT v Brně

Pohlaví

muž žena

Věk

do 30 let 31 - 41 let 42 - 52 let 53 a více

Druh pracovního poměru

DPP či DPČ HPP

Délka zaměstnání ve společnosti

méně než rok 1 - 2 roky 3 roky a více

Pracovní prostředí a vztahy

	Ano	Spiše ano	Spiše ne	Ne	Nevím
Jste celkově spokojen/a se svou prací?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jste spokojen/a s Vaším pracovním kolektivem?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můžete důvěřovat všem svým spolupracovníkům?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jste spokojen/a s komunikací a řešením problémů v pracovním kolektivu?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsou Vaši spolupracovníci ochotni Vám v případě potřeby pomoci při práci?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Považujete vztah se svým nadřízeným za pozitivní?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vyjmenujte tři věci, které se Vám v podniku nejvíce líbí.

Management a systém řízení

	Ano	Spiše ano	Spiše ne	Ne	Nevím
Myslíte si, že je podnik dobře řízen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jste dobře seznámen/a s tím, čeho chce společnost v budoucnosti dosáhnout?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Míváte pravidelné porady se svými nadřízenými?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pokud porady míváte, jste spokojen/a s jejich úrovní resp. jsou pro vás přínosné?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Domníváte se, že Váš nadřízený jedná se všemi zaměstnanci spravedlivě?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myslíte si, že má Váš nadřízený dostatečnou autoritu a je svými podřízenými respektován?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vytváří Vám nadřízený prostor, abyste se mohli ke své práci vyjádřit?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zajímá se nadřízený o Vaše názory, nápady a využívá jich?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můžete se na svého nadřízeného v případě potřeby kdykoli obrátit?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Máte pocit, že Váš nadřízený dodržuje, co Vám slíbí řádně a včas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vyjmenujte tři nejdůležitější změny, které by měly v podniku proběhnout.

Systém odměňování a zaměstnanecké výhody

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Jste spokojen/a s Vaším mzdovým ohodnocením?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myslíte si, že Vaše mzdové ohodnocení odpovídá náročnosti odváděné práce?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je ve Vašem mzdovém ohodnocení zohledněn Váš aktuální výkon (např. počet vyrobených/prodaných ks) za dané období?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivuje/motivovalo by Vás odměňování zohledňující aktuální pracovní výkon?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myslíte si, že je systém odměňování ve Vaší společnosti spravedlivý a objektivní ke všem zaměstnancům?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jste spokojen/a s úhradou přesčasů?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ohodnoťte stupnicí jako ve škole (1 – nejlepší, 5 – nejhorší) na kolik by Vás uvedená zaměstnanecká výhoda z oblasti „vztah k práci“ motivovala k práci.

	1	2	3	4	5
příspěvek na stravování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dovolená navíc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nápoje na pracovišti zdarma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
poskytování pracovního oděvu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
poskytování pracovní obuvi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost vzdělávacích kurzů, školení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
příspěvek na úhradu cestovních nákladů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ohodnoťte stupnicí jako ve škole (1 – nejlepší, 5 – nejhorší) na kolik by vás daná zaměstnanecká výhoda z oblasti „osobní a sociální“ motivovala k práci.

	1	2	3	4	5
příspěvek na vitamíny a očkování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
příspěvek na rehabilitace a masáže	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dary k pracovním a jubilejním výročím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
prodej firemních produktů na nižší než obvyklé ceny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
příspěvek na dovolenou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
příspěvek na sportovní, rekreační a kulturní aktivity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
příspěvek na penzijní připojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
příspěvek na životní pojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
příspěvek na stavební spoření	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pořádání firemních mimopracovních akcí (např. vánoční večírky)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jaké zaměstnanecké výhody máte v současné době možnost využívat?

Pracovní podmínky

	1	2	3	4	5
Cítíte se v práci často přepracovaný/á či ve stresu?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Máte pocit, že je většinou vždy dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyhovuje Vám délka pracovní doby?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jste spokojen/a s organizací pracovní doby (příchody, odchody, přestávky)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyhovuje Vám současný rozvrh pracovních směn?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jste spokojen/a s pracovním prostředím a vzhledem Vašeho pracoviště?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyhovuje Vám kvalita a množství pracovních pomůcek, vybavení?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Funguje v podniku dobrý systém informování, díky kterému se k Vám dostanou informace, které potřebujete, včas a v požadované kvalitě?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Máte vždy dostatek informací pro kvalitní výkon své práce?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Máte možnost se v rámci společnosti účastnit vzdělávacích či školicích aktivit?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Domníváte se, že práce ve společnosti přináší rizika pro Vaše zdraví?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vztah k podniku

	Ano	Spíše ano	Spíše Ne	Ne	Nevím
Doporučil/a byste práci ve společnosti svým rodinným příslušníkům či přátelům?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pokud byste znovu stál/a před rozhodnutím o výběru zaměstnání, zvolil/a byste si opět tuto společnost?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uvažoval/a jste někdy o změně zaměstnání?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pokud byste uvažoval/a o odchodu z podniku, z jakého důvodu by to bylo?

- nespokojenost se mzdovým ohodnocením
- obtížná možnost osobního rozvoje
- špatné vztahy na pracovišti
- namáhavost práce
- špatná organizace práce a pracovní podmínky
- Jiný důvod:

Jak dlouho ještě plánujete v podniku pracovat?

- Co nejdříve to půjde.
- Ještě pár let.
- Nevím, uvidím podle situace.
- Hned co najdu něco jiného, podám výpověď.

Motivační faktory

	Ano	Spiše ano	Spiše ne	Ne	Nevím
Uděluje Vám nadřízený slovní pochvaly či poděkování za dobře odvedenou práci?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostáváte od nadřízeného včasnou zpětnou vazbu na Váš výkon?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Připadá Vám Vaše práce zajímavá?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jste spokojen/a s výší příspěvku na stravování?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Používá Váš zaměstnavatel raději pozitivní motivaci (např. pochvalu) nebo negativní motivaci (např. hrozí snížením platu)? Používá....

- jen pozitivní motivaci
- spíše pozitivní
- pozitivní i negativní
- spíše negativní
- jen negativní
- nevím

Co Vás k práci ve společnosti nejvíce motivuje?

- pochvala nadřízeného či jeho uznání
- dobrý pracovní kolektiv
- finanční ohodnocení
- jistota zaměstnání
- spravedlivé jednání
- Jiná:

Vaše práce Vás:

- baví a naplňuje
- baví
- nebaví a nenaplňuje
- nebaví a čekám na příležitost k odchodu