

Analýza motivačního systému a stimulace zaměstnanců ve firmě Pret A Manger

Kristýna Pelcová

Bakalářská práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kristýna Pelcová**
Osobní číslo: **M120378**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza motivačního systému a stimulační zaměření zaměstnanců ve firmě Pret A Manger**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Vysvětlete pojmy motivace a stimulační.
- Zaměřte se na druhy a metody motivace.

II. Praktická část

- Představte organizaci Pret A Manger, základní charakteristiku a organizační strukturu.
- Představte jednotlivé pozice v konkrétní pobočce firmy Pret A Manger.
- Proveďte analýzu motivačního systému ve firmě Pret A Manger.
- Pomocí dotazníkového šetření proveďte průzkum spokojenosti zaměstnanců.
- Vyhodnoťte získané výsledky a navrhněte opatření vedoucí ke zlepšení motivačního systému firmy.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.
- NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1223-7.
- PHILIP DELVES BROUGHTON. *Management matters: from the humdrum to the big decisions*. Harlow: Financial Times, 2012. ISBN 9780273781356.
- PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- RYCHTAŘIKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2100-2.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jana Šilhánová

Vyšší odborná škola ekonomická

Datum zadání bakalářské práce:

4. března 2016

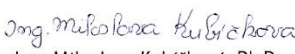
Termín odevzdání bakalářské práce:

22. dubna 2016

Ve Zlíně dne 8. dubna 2016


Mgr. Pavel Hýl
děkan




Ing. Miloslava Kubičková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval, v případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor;
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 22.4.2016

Pleš

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce Analýza motivačního systému a stimulace zaměstnanců je analýza motivačních a stimulačních nástrojů ve firmě Pret A Manger vedoucích ke zvýšení výkonu a spokojenosti pracovníků.

V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy motivace a stimulace a druhy motivačních a hygienických faktorů. Tato část se zaměřuje také na odměňování a zaměstnanecké výhody a komunikaci na pracovišti.

Praktická část představuje firmu Pret A Manger a dále se zabývá analýzou systému motivace zaměstnanců. Jsou představeny všechny nabízené benefity a na závěr je zjištěna úroveň motivace a spokojenost zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření. Na základě výsledků průzkumu je vypracován návrh na zlepšení motivačního programu.

Klíčová slova: Motivace, stimulace, spokojenost pracovníků, odměňování, benefity

ABSTRACT

Subject of the bachelor thesis Analysis of Incentive System and Stimulation of Employees is analysis of motivational and incentive instruments in the company Pret A Manger, which leads to increased performance and employee satisfaction.

The theoretical part defines basic terms as motivation and stimulation and types of motivational and hygienic factors. This part is also focused on remuneration, employee benefits and communication on the workplace.

The practical part introduces company Pret A Manger and analyzes the system of employee motivation. All the benefits are presented and finally the level of employee motivation and satisfaction is found by using questionnaires. Based on the survey results, the actions are proposed in order to improve the incentive system.

Keywords: motivation, stimulation, employee satisfaction, remuneration, benefits.

Děkuji Ing. Janě Šilhánové za ochotu poskytnout konzultace k bakalářské práci na dálku.

Poděkování patří všem zaměstnancům firmy Pret A Manger, kteří mi poskytli informace nebo se zúčastnili průzkumu. Zvláštní poděkování je pro manažera pobočky Christofera Åkerlunda, který věnoval spoustu svého času mým dotazům.

V neposlední řadě děkuji rodině a přátelům za podporu při psaní bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MOTIVACE	12
1.1 VYMEZENÍ POJMŮ MOTIVACE A STIMULACE	12
1.2 TEORIE MOTIVACE	13
1.2.1 UPLATNĚNÍ MASLOWOVY TEORIE POTŘEB	13
1.2.2 MCGREGOROVA TEORIE X A TEORIE Y	14
1.2.3 HERTZBERGOVA TEORIE DVOU DIMENZÍ MOTIVACE	15
1.2.4 TEORIE LIDSKÝCH TYPŮ.....	16
1.3 FORMY MOTIVACE	16
1.4 HYGIENICKÉ FAKTORY	18
1.4.1 POLITIKA SPOLEČNOSTI A ADMINISTRATIVA	18
1.4.2 MÍRA KONTROLY	19
1.4.3 MEZILIDSKÉ VZTAHY	19
1.4.4 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	20
1.4.5 PRACOVNÍ JISTOTA	21
1.4.6 PLAT.....	21
1.5 MOTIVAČNÍ FAKTORY	21
1.5.1 ÚSPĚCH	21
1.5.2 UZNÁNÍ	22
1.5.3 OCENĚNÍ FORMOU ODMĚNY	22
1.5.4 NÁPLŇ PRÁCE	23
1.5.5 ODPOVĚDNOST	23
1.5.6 MOŽNOST KARIÉRNÍHO POSTUPU	23
2 ODMĚŇOVÁNÍ A ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	24
2.1 MZDOVÝ SYSTÉM	25
2.1.1 ZÁKLADNÍ MZDOVÉ FORMY	25
2.1.2 DOPLŇKOVÉ MZDOVÉ FORMY	26
3 KOMUNIKACE	29
3.1 TEAM BRIEFING	31
3.2 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ POMOCÍ KRITIKY A POCHVALY	32
3.2.1 KONSTRUKTIVNÍ KRITIKA	33
3.2.2 MOTIVUJÍCÍ POCHVALA	33
4 ZJIŠŤOVÁNÍ MOTIVACE A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	34
4.1 ZJIŠŤOVÁNÍ POMOCÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	34
4.1.1 TYPY OTÁZEK V DOTAZNÍKU	34
4.1.2 PŘEDPOKLADY ÚSPĚCHU PRŮZKUMU.....	35

II	PRAKTICKÁ ČÁST	36
5	PŘEDSTAVENÍ FIRMY PRET A MANGER	37
5.1	POZICE V PRET A MANGER	38
5.1.1	TEAM MEMBER	38
5.1.2	TEAM MEMBER STAR	38
5.1.3	TEAM MEMBER TRAINER	39
5.1.4	BARISTA	39
5.1.5	HOT FOOD CHEF	39
5.1.6	TEAM LEADER	40
5.1.7	ASSISTANT MANAGER	40
5.1.8	GENERAL MANAGER	40
6	ANALÝZA MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU	42
6.1	BENEFITY	42
6.1.1	BENEFITY NA PRACOVIŠTI	42
6.1.2	BENEFITY MIMO PRACOVIŠTĚ	42
6.1.3	BONUSY	44
6.1.4	ODMĚNY	48
6.2	KOMUNIKACE	49
6.2.1	QUARTER BRIEFS – ČTVRTLETNÍ SCHŮZKY	50
6.2.2	MONTHLY MANAGEMENT MEETINGS – MĚSÍČNÍ SCHŮZE VEDENÍ	50
6.2.3	MONTHLY MANAGEMENT MEETINGS IN STORE – MĚSÍČNÍ SCHŮZE VEDENÍ V POBOČCE	50
6.2.4	MONTHLY ONE TO ONE 'S – MĚSÍČNÍ DISKUZE MEZI ČTYŘMA OČIMA	50
6.2.5	QUARTERLY STAFF MEETING – ČTVRTLETNÍ SCHŮZE ZAMĚSTNANCŮ	51
6.2.6	DAILY TEAM BRIEFS – DENNÍ SCHŮZKY TÝMU	51
6.2.7	HOT OF THE PRET	52
6.2.8	PRET STAR MAGAZINE	53
6.2.9	MYPRET	53
6.2.10	PRET'S BIG CONVERSATION	53
6.2.11	HP COMMUNICATIONS	54
7	PRŮZKUM MOTIVACE A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	55
7.1	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	55
7.2	CELKOVÉ VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	72
8	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO SYSTÉMU	76
8.1	SYSTÉM BENEFITŮ	76
8.2	KOMUNIKACE	77
8.3	UZNÁNÍ	78
8.4	VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	79
	ZÁVĚR	80
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	81
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	83
	SEZNAM OBRÁZKŮ	84

SEZNAM TABULEK.....	85
SEZNAM GRAFŮ	86
SEZNAM PŘÍLOH.....	87

ÚVOD

Lidé tráví v práci v průměru více než třetinu svého života. Zároveň pro každou organizaci představují lidé jeden z nejdůležitějších zdrojů, protože právě lidské zdroje vytváří zisky. Proto je v zájmu obou stran určitým způsobem rozvíjet pracovní spokojenost a tím i výkonnost na pracovišti a celkový přístup k práci. Lidé mohou být dobře motivováni jen tehdy, jsou-li v souznění všechny faktory, které na motivaci působí.

Cílem bakalářské práce je analýza motivačních faktorů a stimulace zaměstnanců ve firmě Pret A Manger, ltd. Výstupem budou návrhy na zlepšení systému motivace a spokojenosti ve firmě.

V první části bakalářské práce budou popsána teoretická východiska, týkající se tématu motivace a stimulace. Budou vysvětleny pojmy motivace, stimulace a rozdíly mezi nimi. Dále bude teoretická část popisovat různé teorie motivace. Zaměří se na specifikování jednotlivých hygienických a motivačních faktorů. Teoretická východiska budou dále obsahovat rozbor možných způsobů odměňování a v souvislosti se spokojeností zaměstnanců bude také rozebrána problematika komunikace. Na závěr tato část popíše konkrétní způsob zjišťování úrovně motivace a spokojenosti zaměstnanců.

V druhé části práce budou uvedené teoretické poznatky aplikovány na konkrétní prostředí firmy Pret A Manger. Na úvod bude představena samotná firma a její historické pozadí. Pro lepší představu složení zaměstnanců budou podrobněji popsány jednotlivé pozice ve firmě. Dále bude provedena samotná analýza motivačního systému, ve které bude popsán systém využívaných benefitů. Součástí bude specifikace konkrétních benefitů, využívaných jak na pracovišti, tak mimo něj, a také možných odměn a bonusů. Bude rozebrána také komunikace na pracovišti a popis jednotlivých komunikačních nástrojů. Pro zjištění spokojenosti zaměstnanců nejen s motivačním systémem bude využita metoda dotazníkového šetření. Získané odpovědi budou zpracovány a výsledky zhodnoceny. Na základě zjištěných informací budou vypracovány konkrétní návrhy na zlepšení stávajícího motivačního systému.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Motivace je definována jako souhrn potřeb, pohonů a tužeb, které řídí lidské činnosti a myšlenky. Tyto potřeby se pohybují v rozmezí od fyzických (jídlo, bydlení), emocionálních (potřeba někam patřit, potřeba uznání, lásky), až ke kognitivním (vytváření smyslu světa), a jejich intenzita a rozsah ovlivňuje vnímání prostředí a chování každé lidské bytosti.¹ (Piers Cain, 2013, s. 125)

Se slovem motivace se setkáváme stále častěji a to v různých situacích. Nejen na pracovišti se motivuje k lepším výkonům, ale také rodiče motivují své děti, učitelé motivují studenty, politikové se snaží motivovat své voliče a v neposlední řadě člověk má motivovat sám sebe. (Deiblová, 2005, s. 11)

1.1 Vymezení pojmů motivace a stimulace

Motivy jsou vnitřní hnací síly, které mají daný cíl a záměr zpravidla uspokojovat určité potřeby. (Dvořáková a kol., 2007, s. 151)

Motivace patří mezi základní psychické procesy. Slovo motivace má kořeny v latinském slově *movere*, což znamená pohybovat, hýbat. Motivace je tedy určitý vnitřní pohyb neboli pohnutka, která podněcuje chování jedince. (managementmania.com, 2015)

Podle Dvořákové a kol. (2007, s. 151) vyjadřuje motivace permanentní aktivizovatelnost lidské psychiky, která je závislá na struktuře osobnosti. Chování člověka není určováno jen zvnějšku, ale podílejí se na něm také vnitřní podněty, potřeby a pocity. Neexistuje tedy neefektivnější způsob motivace, protože na každého jedince působí různé metody motivace odlišně. Motivace může být aktivována pomocí různých stimulů.

Stimuly jsou podněty, které na rozdíl od motivů pocházejí z vnějšího prostředí a mají vést k určité aktivitě a působit na motivaci jedince. Za motiv se tedy považuje jakákoliv vnitřní pohnutka, vnitřní impuls nebo jednání člověka, na druhé straně stimul je vnější popud nebo pobídka (například sankce či příkaz), která má motiv buďto podpořit, nebo utlumit. Samotná stimulace tedy nemá na jednání člověka přímý vliv, neboť vnější podněty jsou

¹ Motivation is defined as the needs, drives and desires that direct human actions and thoughts. Those needs range from physical (food, shelter) to emotional (need to belong, recognition, love) to cognitive (making sense of the world), and their intensity and scope influence behaviour and perception of the environment in every human being.

vždy spojovány s vnitřní motivací. Lze tedy říci, že stimuly jsou jednou ze složek motivace, protože mají za úkol vést k určitému chtěnému chování člověka. (managementmania.com, 2015)

1.2 Teorie motivace

Ucelený soubor poznatků o faktorech, které ovlivňují jednání člověka v pracovním prostředí, představují jednotlivé teorie motivace. Často se liší rozdílnými specifikacemi příčin lidského chování v různých situacích. Výběr a použití metod závisí na každém vedoucím pracovníkovi podle jeho zkušeností a schopností najít nejvhodnější postup s ohledem na danou motivační situaci. (Dvořáková a kol., 2007, 168)

1.2.1 Uplatnění Maslowovy teorie potřeb

Maslowova teorie potřeb je jedna z nejrozšířenějších koncepcí teorie lidského chování. Jde o vymezení rozhodujících potřeb člověka jako zdroje základních motivů chování.



Zdroj: mmspektrum.com, 2016

Obrázek 1: Maslowova teorie potřeb

1. stupeň – fyziologické potřeby, které mají existenční charakter, to znamená, že musí být uspokojeny, aby člověk nestrádal.
2. stupeň – potřeby jistoty a bezpečí jsou brány jako fyzické ale také ekonomické bezpečnosti. Zajištění ekonomického pocitu bezpečí zaměstnance a jeho rodiny má stále větší význam pro jednotlivé zaměstnance.

3. stupeň – společenské neboli sociální potřeby jsou uspokojovány vztahem a kontakty s okolím. Jsou realizovány v oblasti mezilidských vztahů a v případě jejich nedostatečného uspokojení může nastat u zaměstnance frustrace.
4. stupeň – potřeba uznání, ocenění a další psychologické potřeby jsou významné především u skupin zaměstnanců s vysokým stupněm pracovních ambic.
5. stupeň – potřeby seberealizace jsou instinktivní potřeby jako například rozvoj osobních vloh a naplnění vlastních schopností, které jsou na vrcholu potřeb jednotlivce. (Dvořáková a kol., 2007, s. 169)

Potřeby jsou záměrně uspořádány v určitém pořadí, nejčastěji znázorňovány právě pomocí pyramid. Jednotlivé stupně mají ukazovat také jejich význam v celkové struktuře potřeb. Podle Maslowa vyšší potřeba vstupuje do podvědomí jedince až v případě plného uspokojení podřazených potřeb. (Dvořáková a kol., 2007, s. 169)

1.2.2 McGregorova teorie X a teorie Y

Tato koncepce, kterou definoval Douglas McGregor, je založena na lidském chování v souvislosti s přístupem k životu, z něhož vychází dva protichůdné směry. (Forsyth, 2009, s. 16)

Forsyth (2009, s. 16) a Dvořáková a kol. (2007, s. 175) popisují, že **Teorie X** vychází z tradičního autoritativního přístupu k vedení a kontrole pracovníků. Je založena na domněnce, že lidé nevyhledávají práci a zodpovědnost a proto musí být pomocí kontroly a odměny k práci nuceni. Proces organizace nebere zřetel na potřeby zaměstnanců a neklade se důraz na využití všech možných schopností jedince.

Teorie Y je založena na principu spojení zájmů jednotlivce a organizace a tím dosažení společných cílů. (Dvořáková a kol., 2007, s. 175) Vychází z názoru, že lidé pracovat chtějí, zodpovědnost jim přináší určité uspokojení a zkušenosti. V tomto takzvaném kooperativním stylu vedení se už zohledňují potřeby a přání pracovníků. Hledají se inovace a nové způsoby spolupráce s cílem využít všech schopností zaměstnanců. (Forsyth, 2009, s. 17)

Forsyth (2009, s. 17) dodává, že McGregorovou teorií jsou v podstatě popsány extrémní postoje, které lidé zaujímají. Atraktivnější se zdá být teorie Y, která ukazuje, že motivací se vytváří proces, který může vytěžit z jakékoliv situace to nejlepší. Některé způsoby motivace mohou vést k tomu, že přesunou lidi z teorie X do teorie Y, kde budou dále

vytvořeny principy k dosažení ještě lepších motivačních pocitů a tím i stále lepších výsledků.

1.2.3 Herzbergova teorie dvou dimenzí motivace

Dvořáková a kol. (2007, s. 172) uvádí, že podle Herzberga se faktory motivace dělí do dvou skupin s rozdílnou funkcí v motivačním procesu:

- 1. Hygienické faktory** nebo také faktory nespokojenosti (dissatisfactory) negativně ovlivňují jedince při jejich absenci nebo negativním stavu. Pokud jsou tyto faktory v pořádku, nevstupují aktivně do procesu motivace a nezpůsobují pracovní nespokojenost, ale nemají přímý vliv na aktivitu pracovníka. Do faktorů nespokojenosti se zahrnují interpersonální vztahy, mzda, míra kontroly, pracovní jistota a pracovní podmínky. Jejich nedostatky vyvolávají nespokojenost na pracovišti a je možné je do určité míry kompenzovat intenzivnějším působením motivátorů.
- 2. Motivátory** neboli faktory spokojenosti (satisfactory) tvoří výkon, uznání, náplň práce, odpovědnost, vzestup a možnost růstu. Rozhodující pro tyto faktory je vnitřní uspořádání potřeb každého zaměstnance a také vlastnosti, na které je možno dále motivačně navázat. Ovlivňují nejen pracovní spokojenost, ale také přímo působí na zvýšení pracovního výkonu. Jsou-li motivátory aktivní a působí-li pozitivně, vedou k dobrým pracovním výsledkům a jsou tak nejučinnější složkou motivace k práci.

Dvořáková (2007, s. 172-173) ale upozorňuje, že tato teorie je v literatuře hojně diskutována zejména kvůli překročitelnosti hranice mezi faktory hygieny a motivátory. V praxi to znamená, že v konkrétní motivační situaci některé faktory jedné skupiny mohou působit podobně jako faktory ze skupiny druhé. Nejčastěji jde o vliv mzdy. Podle Herzberga sice patří do faktorů hygieny, ale je prokázáno, že mzda často působí jako motivátor, pokud je ocenění výkonu a stupeň uznání spojeno s odpovídající mzdou.

Stav faktorů	Faktory hygieny	Motivátory
Absence nebo negativní působení	Nespokojenost z práce	Žádné uspokojení (nikoli spokojenost)
Aktivní přítomnost a pozitivní působení	Žádná nespokojenost s prací (nikoli nespokojenost)	Spkojenost s prací Vyšší pracovní výkon

Zdroj: Dvořáková a kol., 2007 s. 173

Tabulka 1: Stavy charakterizující postoj zaměstnance k práci

1.2.4 Teorie lidských typů

Deiblová (2005, s. 30-31) klade důraz také na teorii lidských typů. Tato teorie poukazuje na souvislost mezi určitým typem člověka a způsobem řízení. Jsou dány základní určení člověka, která slouží k tomu, aby bylo možné popsat, vysvětlit, předvídat a následně řídit různorodé a často složité způsoby chování. Přestože je kvůli své jednostrannosti tahle typologie diskutována jako sporná, v literatuře jsou uváděny čtyři lidské typy.

- **Ekonomický člověk** představuje dělníka, takzvanou „prodlouženou ruku stroje“, kterého je možno motivovat jedinečně finančními podněty.
- **Sociální člověk** je představa o člověku, spojená s hnutím Human-Relations, které vzniklo ve 30. letech v USA. Je založena na zjištění, že dělníci jsou motivováni z velké části prostřednictvím sociálních potřeb jako jsou dobré vztahy se spolupracovníky a nadřízenými a že na pracovišti je důležitá celá osobnost zaměstnance a nejen jeho pracovní schopnosti a dovednosti.
- **Člověk usilující o seberozvoj** je koncepce, která staví do popředí nejvyšší příčky z Maslowovy pyramidy potřeb, což jsou seberealizace, samostatnost a nezávislost zaměstnance. Tento typ lidského postoje dává přednost sebemotivaci a sebeřízení a k dosažení dobrých výsledků tedy potřebuje ze strany managementu nikoli kontrolu, nýbrž podporu.
- **Komplexní člověk** je z uvedených koncepcí nevíce flexibilní typ. Je schopen rychlé změny a také jeho potřeby a motivační struktura se často mění. Takový typ pracovníka je tedy nelehké řídit a správně motivovat.

Deiblová (2005, s. 31) upozorňuje, že u této teorie lidských typů je důležité správně rozpoznat, do které kategorie se daný zaměstnanec řadí a to znamená také vyhnout se předsudkům, aby nedošlo k nesprávnému přidělení vlastností.

1.3 Formy motivace

Podle Philipa Delves Broughtona (2012, s. 66) je ověřeno, že lidé odvádí nejlepší práci pokud jsou motivováni zevnitř, pokud mají kontrolu nad svým časem a rozhodnutími a pokud mohou cítit smysl záměru. Při těchto podmínkách může být dosaženo čehokoliv, o co se člověk pokouší. Nicméně moderní pracoviště jsou často nastavena tak, že tuto příležitost zaměstnancům upírají. Firmy, předpokládající dosažení optimalizace výkonnosti tím, že trvají na zaznamenávání příchodů a odchodů zaměstnanců nebo na povinné účasti

na schůzích, demotivují své zaměstnance prostřednictvím přílišné kontroly. To, co je třeba v souladu s moderní teorií motivace dělat, je dávat zaměstnancům možnost odvádět nejlepší práci udělením větší autonomie a pomáhat jim tak dosáhnout těch nejlepších možných výsledků.²

Z hlediska řízení lidských zdrojů se rozlišuje:

- **Vnitřní motivace** je výsledek uspokojení potřeb v zájmu člověka, např. seberealizace, rozvoj schopností a dovedností.
- **Vnější motivace** je určena působením okolních podnětů, například očekávaná odměna nebo naopak hrozba trestu. (Deiblová, 2005, 32-33)

Z psychoanalýzy pochází dělení motivace na vědomou a nevědomou.

- **Nevědomá motivace** je založená na nevědomém motivu, to znamená, že nastává, když si člověk neuvědomuje proč se v dané situaci zachoval, jak se zachoval. Dále může nastat tehdy, když jsou motivy obecně nepřijímané a tak se člověk snaží skutečné motivy zastříit za zástupné, nebo údajné motivy.
- **Vědomá motivace** je proces vědomého snažení o dosažení cíle. Jsou známy jasné motivy, které nás směřují k danému cíli. (elearning.svses.cz, 2016)

Z teorie učení pochází kvalifikace motivace na primární a sekundární.

- **Primární motivace** jsou vrozené biologické potřeby, fungují jako instinkty a jsou vyvíjeny podmiňováním.
- **Sekundární motivace** vychází z naučeného chování.

² Professors Edward Deci and Richard Ryan at the University of Rochester and Mihaly Csikszentmihalyi at Claremont Graduate University have found that we do our best work when motivated from within, when we have control over our time and decisions and when we feel a deep sense of purpose. Under such conditions, we can achieve real mastery over whatever it is that we do. The modern workplace, however, is too often set up to deny us this opportunity. Firms that hope to optimise efficiency by making their employees clock in and out, attend compulsory meetings, and receive pay for performance are de-motivating through excessive control. What they should be doing, according to modern motivation theory is giving workers the chance to do their best work by granting the more autonomy and helping them to achieve the mastery that may come with it.

1.4 Hygienické faktory

Jak bylo popsáno výše, podle Herzberga byla rozdělena motivace na hygienické a motivační faktory. Forsyth (2009, s. 25) vysvětluje, že celá tato teorie souvisí s tím, jak je společnost řízena. Je možno dosáhnout cíle z obou stran. Důležité je negativní faktory udržovat pod kontrolou a faktory pozitivní využívat k aktivnímu posílení motivačních pocitů. Obě tyto stránky ale musí být zpracovány, aby bylo možné dosáhnout konečného výsledku.

Piers Cain (2013, s. 133) pak vysvětluje, že hygienické faktory samy o sobě nepodporují pracovní spokojenost, ale slouží primárně k předejití pracovní nespokojenosti, stejně jako samotná dobrá hygiena nevytváří dobrý zdravotní stav, ale její nedostatek může způsobit onemocnění. Herzberg o hygienických faktorech také mluví jako o disatisfaktorech nebo udržovacích faktorech, protože právě jejich nepřítomnost nebo nedostatek způsobuje pracovní nespokojenost. Některé faktory nejsou opravdové motivátory, protože je zapotřebí je neustále posilovat. Navíc jsou stále více považovány za práva, která se předpokládají, než za podněty k větší spokojenosti a úspěchu.³

1.4.1 Politika společnosti a administrativa

Lidé obecně nemají rádi zbytečnou administrativu či byrokracii a dotýká-li se to lidí osobně, platí toto dvojnásob a může to vyvolat pocit nespravedlnosti. Vždy je zapotřebí zvážit motivační následky zavedení jakékoliv politiky či nové administrativní procedury, protože i když způsob zvyšuje efektivitu, může mít nevýhody pro ty, kteří se jím řídí. Zaměstnanci by měli pochopit nezbytnost a výhody vyplývající z nových postupů, což souvisí se správnou komunikací a předáváním informací včas. Politika společnosti a jakýkoliv systém by měl být nastaven tak, aby byl jednoduchý, ne příliš komplikovaný a musí být minimalizovány jakékoliv demotivující faktory. (Forsyth, 2009, s. 25)

³ These factors do not in themselves promote job satisfaction, but serve primarily to prevent job dissatisfaction, just as good hygiene does not in itself produce good health, but a lack of it will cause disease. Herzberg also speaks of them as dissatisfiers or maintenance factors, since it is their absence or inadequacy that causes dissatisfaction at work. Some factors are not true motivators, as they need to constant reinforcement. Additionally, they increasingly come to be regarded as rights to be expected, rather than incentives to greater satisfaction and achievement.

1.4.2 Míra kontroly

„Kontrola obecně znamená soustavné kritické hodnocení jevů a procesů, které již nastaly, nastávají nebo se stanou, s cílem přispět k dynamické rovnováze kontrolovaného systému, popř. jeho části. Kontrola se v praxi projevuje jako jednota informačních a mocenských procesů i jednotlivých manažerských aktů. Podstatou kontroly je kritické hodnocení reality se záměry organizace; tvoří základnu pro rozhodovací procesy na všech úrovních řízení.“ (Dvořáková, 2007, s. 193)

Podle Forsytha (2009, s. 26) motivační klima ovlivňuje míra kontroly manažera a zvláště způsob jeho jednání s podřízenými. To neznamená, že musí být pouze využíváno jeho motivačního vlivu na základě uvážení, ale také je třeba si uvědomit, že způsob, jakým manažer jedná a staví se k jednotlivým úkolům, ovlivňuje myšlení a přístup zaměstnanců a také celkové motivační klima.

1.4.3 Mezilidské vztahy

Skupiny lidí, které musí navzájem spolupracovat a dobře spolu vycházet se nachází v každé společnosti. Velmi důležitá se jeví týmová práce a komunikace mezi jednotlivými členy týmu. Manažer by se měl snažit vytvořit takový tým, jehož členové budou rádi spolupracovat, a kde nebude vyčnívající jedinec tvořit problémy nebo je jakýmkoliv způsobem podněcovat. (Forsyth, 2009, s.27)

Také podle Dvořákové (2007, s. 357) zaměstnavatel, který se snaží o vytvoření kooperativního klima v organizaci, vychází z toho, že informovanost a komunikace s pracovníky je součástí vytváření pozitivního vztahu pracovníka k organizaci a jejím cílům, podílí se na pracovní spokojenosti a podporuje ochotu ke kreativnímu přístupu k plnění pracovních úkolů.

Forsyth (2009, s. 27) uvádí několik příkladů k vytvoření či stimulace komunikace mezi jednotlivými skupinami ve společnosti:

- nástěnky a zaměstnanecké časopisy;
- kantýny či místa pro občerstvení;
- knihovny a informační střediska;
- společenské kluby, wellness kluby a podobná zařízení;
- vánoce a podobné příležitosti k oslavám;
- poradenské služby aj.

1.4.4 Pracovní prostředí

„Pracovním prostředím se rozumí fyzikální, chemické, biologické, sociální a kulturní činitele působící na pracovníky v průběhu pracovního procesu. Je určováno charakterem vykonávané práce, technologickými postupy a technickým vybavením, prostorem, v němž pracovní proces probíhá, hygienickým vybavením i estetickým řešením pracoviště.“ (Dvořáková, 2007, s. 230)

Produktivita a výkonnost jsou přímo ovlivněny tím, jak lidé pracují a hned potom jejich pracovními podmínkami. Prostor, vybavení, klimatizace, to vše je ovlivňuje. Lidé jsou demotivováni, pokud jsou jejich pracovní podmínky zanedbávány, protože jim můžou ztěžovat výkon práce a stupňovat pracovní zátěž. (Forsyth, 2009, s. 27)

Dvořáková (2007, s. 230 – 234) uvádí několik faktorů, které ovlivňují pracovní prostředí. **Prostorové řešení** pracoviště má zajišťovat ochranu zdraví pracovníka i jeho pracovní pohodu. Správné **osvětlení** je pro člověka velice důležité, protože většinu informací vnímá zrakem. Osvětlení je zajišťováno denním světlem, umělým světlem nebo jejich kombinací, přičemž je pro člověka nejpříznivější světlo denní, které má velký zdravotní význam. Umělé osvětlení představuje pro člověka stresor, proto by mělo být používáno jen v případech, kdy je to odůvodněno požadavky technologie. **Mikroklimatické podmínky** rozhodují o tepelné pohodě pracovníka. Vytváří je teplota vzduchu, relativní vlhkost vzduchu a rychlost proudění vzduchu. Tepelná nepohoda, hlavně pokud dosahuje extrémních hodnot, nepříznivě ovlivňuje svalový výkon, kontrolu pohybů, koncentraci pozornosti, rychlost reakce a duševní činnost. Optimální mikroklimatické hodnoty závisí na podmínkách konkrétního pracoviště a druhu vykonávané práce. Mezi nejčastější **škodliviny v pracovním ovzduší** patří prach. Další škodliviny jsou tzv. toxické škodliviny, což jsou různé látky organické i anorganické chemie. V ovzduší se mohou vyskytovat i biologické škodliviny v podobě choroboplodných mikroorganismů – bakterií, plísňů, prvoků a prazitů. **Hluk** je každý zvuk, který má na člověka nepříjemný, rušivý, nebo škodlivý účinek. Nepříjemné působení hluku má vliv na emocionální postoj, motivaci, pracovní zátěž a výkon.

1.4.5 Pracovní jistota

Jistota pracovního místa může a také nemusí být motivující, někteří lidé jsou schopní více riskovat, pokud jim to přinese větší odměnu. Stupeň jistoty vychází například z:

- organizace, která má jasné poslání a dobrou komunikaci;
- jasného popisu pracovní činnosti zaměstnanců;
- znalosti toho, co se očekává a jak to bude měřeno;
- práce v efektivním týmu;
- vedení, které dělá rozhodnutí apod. (Forsyth, 2009, s. 29)

Khelerová (2010, s. 128) upozorňuje, že faktor jistoty pracovního místa nepůsobí stejně v jednotlivých regionech ani na různé kategorie pracovníků. Pocit jistoty souvisí jednak s úrovní nezaměstnanosti, kdy se zaměstnanci v problémových oblastech snaží podávat takové výkony, které jim zajistí setrvání ve firmě a jednak s věkovou kategorií, kdy starší pracovníci dávají jistotě pracovního místa přednost a naopak mladí lidé mají větší tendence riskovat a hledat to správné zaměstnání s možností kariéry a postupu i za cenu, že s riskem je spojena možná ztráta místa.

1.4.6 Plat

Plat patří k hygienickým faktorům, tedy k těm negativním, protože většina zaměstnanců se svým platem stále není spokojena. Motivace nemůže být z dlouhodobého hlediska zvýšena jen penězi. Plat je důležitý, ale musí být pokládán spolu s ostatními faktory za součást celku a přispívat k celkové motivační rovnováze. (Forsyth, 2009, s. 30)

1.5 Motivační faktory

Existuje celá řada pozitivních faktorů, které bývají používány k aktivnímu posílení motivačních pocitů. Forsyth (2009, s. 31) popisuje nejdůležitější z nich.

1.5.1 Úspěch

Každý člověk si vytváří svá vlastní uspokojení a je podstatné poskytnout zaměstnancům vhodné měřítko k tomu, aby měli své úspěchy s čím porovnat. Forsyth (2009, s. 31) uvádí několik příkladů:

- množství, které obchodní zástupce prodá;
- kvalita a čas vykonané práce;

- délka pracovního poměru u společnosti;
- rychlost a efektivita;
- měření produktivity;
- spokojenost zákazníků (měřena dotazníky či počtem objednávek).

Pokud mohou být stanoveny hmatatelné cíle, pak pozitivní motivací může být zaměření se na vysoké cíle a pokud je dosaženo úspěchu, cítí i zaměstnanci spokojenost. Úspěch je nejsilnější motivátor a tím pádem i jeden z nejučelnějších.

1.5.2 Uznání

Podle Forsytha (2009, s. 32) je úspěch důležitý a ještě více potřebnou částí dobré motivace je uznání výkonu. Aby bylo vyjádření uznání jednodušší, práce musí být dobře zorganizována, aby pracovníci věděli, co se od nich očekává a měli jasné cíle.

Pokud jde o uznání v podobě pochvaly, měla by být progresivní, aby měla větší účinek. Měla by být udělována spíše veřejně a to například na poradě, udělena někým z vedení písemnou nebo ústní formou. Další možností uznání za dobře odvedenou práci může být veřejné vyhlášení zaměstnance měsíce, certifikáty, odznaky či například kravatové spony – cokoliv, co viditelně svědčí o tom, čeho bylo dosaženo.

1.5.3 Ocenění formou odměny

Kombinace uznání s dosaženými výkony je vhodnou příležitostí ke hmatatelné odměně. Tou můžou být:

- **Firemní auta**, která jsou nepochybně hodnotná, ale nesou s sebou také slabé stránky, například velice vysoká daň na služební auta (vzrostla ve Velké Británii)
- **Provize**, neboli platba, která je přidávána k platu a je vázána na pracovní výsledky. Motivující je za předpokladu, že jsou správně nastavena pravidla pro její udílení.
- **Finanční pomoc** jako jsou půjčky, železniční roční jízdenky, platbu zdravotního pojištění apod.
- **Penze** je v současnosti brána jako důležitá oblast, ikdyž je mladými lidmi většinou méně oceňována.
- **Podíl na zisku, bonusy, podílová schémata** poutají zaměstnance ke společnosti a jsou vztahovány k výkonům a platu.
- **Dovolená** je důležitým prvkem spojeným s rodinným životem. Délka i možnost volby období dovolené, nebo také způsob, jakým společnost přistupuje k dovolené

během Vánoc může mít motivační účinek. U některých společností se délka dovolené prodlužuje s délkou působení u společnosti. (Forsyth, 2009, s. 33-35)

1.5.4 Náplň práce

Některá zaměstnání motivují lidi snadněji než jiná, protože jsou zajímavější, smysluplnější nebo zábavnější. Ale i přesto, že se práce samotná může zdát nudná, tak správné pracovní prostředí nemusí. Ke ztraktivnění práce je zapotřebí dobrá komunikace vedoucí k tomu, že zaměstnanci znají své místo ve společnosti a ví, že je jejich práce důležitá a užitečná. (Forsyth, 2009, s. 35-36)

1.5.5 Odpovědnost

„Existuje vazba mezi organizací, pracovní náplní a delegování pravomocí. Odpovědnost lidem přináší pocit větší důležitosti jejich práce a tím se většinou zvyšuje nejen jejich produktivita, ale pravděpodobně i efektivita, kvalita a vlastně jakékoliv měřítko výkonu.“ (Forsyth, 2009, s. 38) Zapojení zaměstnance do rozhodování podporuje jeho nápady a kreativitu. Možnost ovlivňovat a volit svoji práci pozitivně působí na motivaci zaměstnance. (Forsyth, 2009, s. 38)

1.5.6 Možnost kariérního postupu

Pocit potřeby kariérního postupu je motivací. Je to také způsob plánování a aplikace firemní hierarchie. (Forsyth, 2009, s. 39) Ikdyž je plánování kariéry jednotlivých zaměstnanců hlavně spojeno s péčí o zaměstnance a orientuje se na jejich osobní rozvoj a uspokojení z výkonu práce, jedná se o činnost, která je hlavní součástí systému rozvoje zaměstnanců. (Dvořáková a kol., 2007, s. 308-309)

2 ODMĚŇOVÁNÍ A ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Dvořáková a kol. (2007, s. 319) vysvětluje, že efektivní a komplexní odměňování zahrnuje stanovení mzdy za vykonanou práci a poskytování zaměstnaneckých výhod. Hmotná stimulace při řízení zaměstnanců má ale širší pojetí než jen peněžní ocenění. Strategické odměňování propojuje mzdu za práci s různými formami uznání, to znamená že zaměstnavatel má snahu:

- nabízet různé formy uznání, např. dary, rekreace;
- umožňuje zaměstnancům učit se a rozvíjet se;
- vytvářet takové pracovní úkoly, které jsou komplexní a přispívají k víceoborové flexibilitě zaměstnanců;
- pečovat o kvalitní pracovní podmínky.

Cílem systému odměňování je podporovat prosazení strategie organizace a rozvoj organizační kultury, získávat a stabilizovat zaměstnance, motivovat je ke vzdělání a rozvoji a stimulovat k co nejlepšímu pracovnímu výkonu. (Dvořáková a kol., 2007, s. 319)

Filozofie odměňování formuluje na jaké mzdové pozici se zaměstnavatel chce uchytit ve srovnání s konkurenty v oboru a na trhu práce, a jaké metody k tomu bude uplatňovat. Filozofie odměňování nastiňuje, jaký zaměstnavatel zaujímá přístup k řešení mzdových problémů. Tím jsou například rozhodnutí, jakými způsoby ocenit dobrý pracovní výkon, jakou mzdovou sankci uplatnit za horší než je standardní pracovní výkon nebo jestli mzdově zvýhodnit pouze klíčové zaměstnance, nebo přistupovat ke všem stejně zastávajíc názor, že každý zaměstnanec je důležitý. (Dvořáková a kol., 2007, s. 319-320)

Strategie odměňování vychází ze strategie organizace a strategie lidských zdrojů. Působí na ni:

- trh a zákonné regulace;
- organizační kultura;
- manažerské postupy;
- klima organizace;
- struktura zaměstnanců;
- kolektivní vyjednávání;
- historie a současnost vnitřních mzdových předpisů. (Dvořáková a kol., 2007 s. 320)

2.1 Mzdový systém

„Mzdou se rozumí peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem za práci.“ (Dvořáková a kol., 2007, s. 322)

Výše mzdy se liší podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosavadních pracovních výsledků. Aby došlo k naplnění cílů mzdové politiky, musí být mzdový systém vytvořen tak, aby byl:

- transparentní, srozumitelný a jasný;
- spravedlivý, tzn. objektivně dány rozdíly ve mzdách;
- efektivní, tzn. aby produktivita práce rostla rychleji než mzdy a způsoby odměňování stimulovaly k výkonu.

Zásady pro poskytování mzdových forem jsou pouze v pravomoci organizace. Zásady jsou ovlivněny druhem mzdové formy, které se dělí na základní a doplňkové. (Dvořáková a kol., 2007, s. 322-323)

2.1.1 Základní mzdové formy

Časová mzda je pravděpodobně nejpoužívanější mzdovou formou a je možné ji uplatnit u jakéhokoliv druhu práce. U dělnických profesí, kde je dán hodinový mzdový tarif, se určuje jako součin tarifu a skutečně odpracované hodiny. U nemanuálních činností je dán měsíční tarif, který je přímo úměrný počtu odpracovaných dnů v měsíci. Výhodou časové mzdy je jednoduchost a nízké administrativní náklady, pro příjemce mzdy je jasná a srozumitelná a poskytuje jistotu výdělku. Nevýhodou je velmi malý motivační faktor a stimulační podnět ke zvyšování pracovního výkonu. Proto bývá tato mzdová forma doplňována například osobním ohodnocením, nebo prémie, bonusem, či účastí na výsledku. (Dvořáková a kol., 2007, s. 334-335)

Úkolová mzda je efektivní při odměňování výrobních dělníků. Stranovuje se na základě počtu výkonů, které zaměstnanec realizuje a podle sazby za jednotku. Pro používání úkolové mzdy, musí být předem stanoveny výkonové normy, pracovní a technologický postup. Technické a organizační požadavky musí být zajištěny, aby mohly být plynule plněny pracovní úkoly. Nezbytná je také spolehlivá kontrola odveného množství a kvality práce. Úkolová mzda je považována za vysoce motivační formu odměňování, protože se zde jedná o přímý vztah mezi výdělkem a skutečně odpracovaným výkonem. (Dvořáková a kol., 2007, s. 335)

2.1.2 Doplnkové mzdové formy

Osobní ohodnocení má za účel motivovat zaměstnance k pracovnímu výkonu a odlišit tak pohyblivou část mzdy podle předchozích zásluh zaměstnance. Je stanoveno nadřazeným a závisí na slovním hodnocení kritérií, která se týkají jak množství a kvality práce, tak schopností, dovedností a jednání zaměstnance. (Dvořáková a kol., 2007, s. 335)

Prémie jsou oblíbené formy mzdy, které doplňují časovou nebo úkolovou mzdu. Existují dva druhy prémie a to jednorázové a pravidelné. Jednorázové se přiznávají za mimořádné plnění pracovních povinností, můžou to být například věrnostní prémie za počet odpracovaných let ve firmě, nebo prémie za přítomnost, které ohodnocují nulovou absenci nebo žádnou pracovní neschopnost. Většinou jsou ale prémie vypláceny opakovaně za výsledky práce, které jsou měřitelné. Stimulační účinky prémie jsou posíleny, pokud jsou předem určeny a stanoveny zásady prémiování:

- Okruh prémiovaných zaměstnanců;
- ukazatelé prémiování, tzn. na čem je prémie závislá;
- prémiová základna, tj. z čeho se prémie počítá;
- prémiová sazba, tzn. může být v podobě procenta ze mzdového tarifu;
- průběh prémiování, tj. do jaké míry závisí výše prémie na ukazateli prémiování;
- období prémiování, tj. za jaké období je prémie vyplácena;
- dělení kolektivní prémie, tj. jakým podílem je rozdělována kolektivní prémie;
- období účinnosti prémiování, tzn. termín, od kterého platí vyhlášené zásady prémiování. (Dvořáková a kol., 2007, s. 335-336)

Provize je jednoduchá a vysoce motivační forma mzdy. Je vhodná pro odměňování obchodníků nebo zaměstnanců ve službách a podobně, kde je možno určit množství odvedené práce a kde pracovník může svůj výsledek přímo ovlivnit. Provize se určuje buďto procentem z peněžního ukazatele (obrat, tržby, zisk), nebo pevnou sazbou za jednotku prodeje. (Dvořáková a kol., 2007, s. 336)

Bonus je složkou mzdy, poskytovanou k zaručené mzdě za dosažení specifických cílů. Bonus se rozlišuje individuální a kolektivní. Je možno ho přiznat za dosažení stanovených cílů, celkový výkon organizace nebo dokončení projektu podle stanoveného standardu. Využívá se při odměňování jakékoliv pracovní funkce, kde nelze jednoznačně specifikovat pracovní úkoly. Bonus může nahrazovat osobní ohodnocení, prémie, či účast na zisku. (Dvořáková a kol., 2007, s. 336)

Podle Dvořákové a kol. (2007, s. 337) bonus snadno nahradí prémie u manuálních zaměstnanců, kde lze bonus plošně přiznávat všem za kvalitu výroby, dodržení standardů kvality či za produktivitu měřenou výstupem k nákladům. U administrativních a technických pracovníků je poskytován bonus za splnění stanovených úkolů, dokončení projektu či za výsledky hospodaření. Ve výzkumu a vývoji a v oborech informační technologie se jako efektivní ukazuje zavést bonus skupinový, aby motivoval členy týmů ke spolupráci a tím aby závisela peněžní odměna na výsledku společného úsilí. Negativním faktorem se ale stává riziko, že může dojít ke snížení motivace jednotlivce kvůli nepřímé závislosti individuálního přínosu na přiznané částce. U vedoucích pracovníků je bonus stanoven na základě hodnocení přínosu manažera (zisk organizace, finanční a obchodní podmínky a vyhlídky do budoucnosti) a na základě předem stanovených kritérií, kterými může být také zisk, nárůst zisku a zvýšení podílu na trhu.

Stimulační účinky individuálního bonusu souvisí s tím, že bonus je vyplácen bezprostředně po odvedení pracovního výkonu, je poskytován v omezeném rozsahu a je administrativně nenáročný. Individuální bonus může mít také negativní účinky a to nejčastěji co se týká jednání zaměstnanců. V případě, že není jasně rozpoznatelná vazba mezi výsledkem práce a bonusem se může objevit pocit nepravdělnosti, což může vést ke sporům v organizaci. Dále také značná váha individuálního bonusu ve mzdě může oslabit zájem jedince o dosažení výsledků týmovou spoluprací. (Dvořáková a kol., 2007, s. 337)

Jednorázové a mimořádné odměny mají za cíl ocenit mimořádný pracovní úspěch nebo peněžně zvýhodnit zaměstnance za délku pracovního poměru v organizaci. Nejčastější druhy poskytovaných jednorázových a mimořádných odměn jsou odměny na dovolenou a k Vánocům (13. a 14. mzda), odměny k pracovnímu a životnímu výročí nebo také odměny za objevy, vynálezy a zlepšovací návrhy. (Dvořáková a kol., 2007, s. 337-338)

Účast na výsledcích je forma mzdy, kterou má zaměstnavatel možnost poskytovat svým zaměstnancům za podílení se na dosažení hospodářských výsledků. Tato doplňková mzdová forma má motivovat ke zvýšení produktivity, získávat a stabilizovat zaměstnance, potlačit sociální konflikty na pracovišti nebo také účast zaměstnanců na řízení provozu. Je třeba předem určit okruh zaměstnanců, kteří se mohou podílet na lepším než plánovaném výsledku a také způsob rozdělení odměny mezi organizaci a zaměstnance, tzn. kolik případně na zaměstnance celkem. Poskytování účasti na výsledcích může být i v jiné formě než jen jako výplata v hotovosti, a to například ve formě stavebního spoření, životního pojištění či nákupu akcií společnosti. Dosud není prokázáno, že účast na

výsledcích stimuluje k vyššímu individuálnímu výkonu. Většinou tento benefit nabízejí velké podniky, aby vytvořili povědomí o image dobrého zaměstnavatele na trhu práce. (Dvořáková a kol., 2007, s. 338)

3 KOMUNIKACE

Komunikace je oboustranný proces s cílem dorozumět se. Úroveň komunikace na pracovišti ovlivňuje výkonnost a motivaci zaměstnanců. Cílem firemní komunikace tedy není jen informovat zaměstnance o jejich pracovních úkolech, poslání a cílech firmy, ale také posílit jejich motivaci. (firemni-sociolog.cz, 2012) A i ten nejlepší motivační systém vyžaduje dobrou komunikaci, protože lidé nemůžou být motivováni něčím, čemu nerozumí.

Také Forsyth (2009, s. 66) uvádí, že samotná motivace je uskutečňována nejen pomocí komunikace, ale důležitá je také přesná forma komunikace, která ovlivňuje dosažený efekt. Úspěch komunikace závisí především na způsobu, jakým jsou informace sdělovány. Komunikaci ovlivňují další okolnosti, kterými jsou příjemce informace, okolnosti, používané metody, záměr v pozadí a v neposlední řadě kdo komunikaci provádí.

Mezi oblasti na pracovišti, které vyžadují dobrou komunikaci patří například popis práce, jasné pokyny a odpovídající školení. Výkonnostní prémie a odměny nefungují efektivně, pokud jejich podrobnosti nejsou jasně sděleny a popsány, například schéma vyplácení prémie může být při nedostatečném objasnění přijato zaměstnanci jako příliš komplikované a tím pádem se předpokládaná motivace vytrácí. Také rutinní práce se mohou stát přijatelnějšími, pokud je náležitě vysvětleno, jak je jejich přispění důležité. (Forsyth, 2009, s. 67)

Dvořáková a kol., (2007, s. 357) upozorňuje, že bez dobrých komunikačních vazeb jsou v organizaci ohroženy faktory, které zvyšují výkonnost pracovníků. Tato skutečnost vyplývá také z řady průzkumů motivační struktury a sociálního klimatu. Průzkumy ukazují, že jedním z hlavních faktorů způsobujících pracovní nespokojenost je nedostatečná míra informovanosti zaměstnanců o problémech a cílech zaměstnavatele, nedostatečná komunikace a možnost vyjádřit názor k aktuálnímu dění v podniku často spojená s negativním hodnocením vztahu nadřízeného s podřízeným.

Nedostatky v komunikaci ohrožují:

- spolupráci mezi pracovníky navzájem, mezi managementem a zaměstnanci a mezi pracovními skupinami a organizačními jednotkami;
- identifikaci s prací a pracovní pozicí;
- identifikaci se zaměstnavatelem a jeho cíli;

- pocit seberealizace a významu práce;
- dobré mezilidské vztahy a pracovní klima;
- obranu proti negativním informačním vlivům;
- vytváření pozitivní organizační kultury. (Dvořáková a kol., 2007, s. 357)

Shaun Belding (2005, s. 20) upozorňuje, že také interpersonální problémy vyplývají z velké části ze selhání komunikace. Manažer by se měl postarat o to, aby byla maximalizována jak četnost, tak kvalita komunikace. Někdy jsou těmi nejvíce zákeřnými a ničivými silami, které v pracovním prostředí působí, fámy a pomluvy. Obojí je poháněno nedostatečnou komunikací a neúplnými informacemi. Jedna osoba získá nějakou „pikantnost“ nebo nepodloženou informaci, kterou chce další osoba slyšet, ta to předá další osobě a tak dále. Informace se s každým předáním mírně změní, přesně jako při hře tichá pošta. Nejlepší způsob, jak tento problém řešit je zajistit, aby se lidé necítili nedostatečně informováni. Čím více může být zaměstnancům sděleno, tím lépe. ⁴

Dvořáková a kol. (2007, s. 358) navrhuje jako jeden z nástrojů pro koncipování informační strategie dotazník. Cílem dotazníku je zjistit stav a názor zaměstnanců na úroveň a kvalitu informovanosti a také získat povědomí o dalších informačních potřebách pro zefektivnění komunikace. Na základě získaných odpovědí zaměstnanců lze nastolit změny v zaměření a obsahu informačního systému a interní komunikace.

Součástí informační strategie firmy je využívání interních komunikačních médií a soustavné hodnocení jejich zaměření a efektivnosti. Nejčastěji využívanými informačními médii v personální činnosti jsou:

- podnikový časopis;
- nástěnky a informační panely;
- informační oběžníky;

⁴ A huge proportion of interoffice challenges stems from communication breakdowns. As a manager, you have to maximize both the frequency and the quality of your communications. Sometimes the most insidious and destructive forces affecting an office environment are rumours and office gossip. Both are fuelled by lack of communication and incomplete information. One person has a titbit of information (or misinformation) that someone else wants to hear, and that person passes it on to the next person, and so on, with the story changing slightly every time. Just like that game we used to play in primary school. The best way to counteract this problem is to make sure that people don't feel uninformed. The more you can tell employees, the better.

- počítačová informační síť (intranet);
- pracovní porady;
- přímý kontakt nadřízený – podřízený;
- tematické workshopy;
- ankety a dotazníky;
- schránky na náměty, připomínky a zlepšování;
- interní společenské události (vyhlašování nejlepších zaměstnanců, hodnocení období).
(Dvořáková a kol., 2007, s. 358)

3.1 Team briefing

Team briefing je proces, ve kterém manažeři a nadřízení mluví se svými týmy, aby si vyměnili informace a nápady. Základní principy team briefingů jsou:

- probíhá osobně;
- koná se v méně početných týmech;
- je veden vedoucím týmu;
- koná se pravidelně;
- obsahuje informace týkající se jak organizace, tak týmu;
- dává příležitost vyjádřit obavy nebo návrhy.⁵ (Cain, 2013, s. 41)

Je důležité brát team briefing jako součást širší strategie firemní komunikace a zajistit tak, aby byli zaměstnanci dobře informováni a měli příležitost pro zvyšující se zpětnou vazbu.

Team briefing:

- zajišťuje, aby byli zaměstnanci dobře informováni;
- dává příležitost pro zpětnou vazbu;

⁵ Team briefing is a process in which managers and supervisors talk to their teams to exchange information and ideas. The basic principles are that it:

- is face-to-face
- takes place in small teams
- is led by the team leader
- happen in regular basis
- includes both organisational and team information
- offers an opportunity to voice concerns and suggestions that are taken seriously.

- rozvíjí důvěru, spolupráci a vazby;
- pomáhá zaměstnancům porozumět změnám;
- snižuje nedorozumění;
- posiluje úlohu vedoucího týmu. (Cain, 2013, s. 41-42) ⁶

3.2 Hodnocení zaměstnanců pomocí kritiky a pochvaly

Každá organizace je v určité fázi vývoje nucena využívat své zdroje (finanční i lidské) efektivněji, to znamená, přimět zaměstnance k maximálním výkonům, odlišit odměny zaměstnanců podle přínosů pro organizaci apod. Zvyšování výkonnosti vždy souvisí s účinnou motivací. Právě hodnocení bezpochyby patří k účinným motivačním nástrojům. (Pilařová, 2008, s. 11)

Dvořáková a kol. (2007, s. 257-258) uvádí nejdůležitější požadavky, které jsou kladeny na systém hodnocení pracovníka:

- určit úroveň pracovního výkonu a kvality práce a rozpoznat výkonnostní potenciál pracovníka;
- zjistit silné a slabé stránky pracovníka;
- umožnit pracovníkovi zlepšení pracovního výkonu;
- stanovit konkrétní požadavky na zlepšení jednotlivých stránek pracovního výkonu;
- získat informace pro odměňování podle individuálního pracovního výkonu;
- identifikovat potřeby zvyšování kvalifikace a možnosti dalšího postupu;
- zvýšit úroveň a účinnost motivace k výkonu, ke zvyšování kvalifikace, k identifikaci s podnikovými cíli a zvýšení loajality k zaměstnavateli;
- získat informace o názorech pracovníků, faktorech spokojenosti nebo nespokojenosti.

⁶ It is important to view team briefing as part of a wider internal communication strategy for ensuring that employees are well informed and have opportunities for upward feedback. Team briefing:

- ensures people feel well informed
- provides opportunities for upward feedback
- develops trust, cooperation and commitment
- helps people understand change
- reduces misunderstandings
- reinforces the role of the team leader.

3.2.1 Konstruktivní kritika

Kritika je jedna z nejobtížnějších komunikačních dovedností. Kritika je obecně vnímána jako něco negativního, ale nese sebou také pozitivní účinky. Cílem kritiky je poskytnout zpětnou vazbu, informovat o chybách nebo špatných postupech, motivovat k lepšímu pracovnímu výkonu. (Rychtaříková, 2008, s. 31)

Rychtaříková (2008, s. 40-42) klade důraz na to, že kritika musí být:

- prováděna mezi čtyřma očima;
- směřována na pracovní výkon člověka, nikoli na osobnost člověka;
- směřována na konkrétní záležitosti (výsledky, chování, jednání, chyby apod.)
- provedena v přiměřeném čase (ani brzy, ani příliš pozdě);
- vždy zakončena pozitivně.

Výsledkem kritiky by mělo být konkrétní řešení či závěr. Aby bylo navržené řešení efektivní, mělo by se držet zásad SMART:

Specifický – konkrétní;

Měřitelný – počet kusů, parametry kvality apod.;

Akceptovaný – přijatelný;

Reálný – dosažitelný;

Termínovaný – konkrétní datum, časové určení. (Rychtaříková, 2008, s. 81)

3.2.2 Motivující pochvala

Pochvala je mocný nástroj motivace. Zvyšuje pracovní výkon a přispívá k jeho dlouhodobému udržení. Podporuje flexibilitu zaměstnance i atmosféru na pracovišti. (firemní-sociolog.cz, 2012) Pokud pochvaly není využíváno jako nástroje motivace kdykoliv je k tomu příležitost, snižuje se pracovní výkon konkrétního člověka. Pochvalu a ocenění zaslouží každá dobře, čili standardně odvedená práce, nikoliv jen vynikající nebo výjimečné výkony. (Rychtaříková, 2008, s. 104)

Pro pochvalu v podstatě platí stejná pravidla jako pro kritiku, kromě toho, že pochvala realizovaná veřejně zvyšuje účinnost na rozdíl od kritiky, která by měla být prováděna mezi čtyřma očima.

4 ZJIŠŤOVÁNÍ MOTIVACE A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Efektivita každého motivačního systému by měla být měřena za účelem zjistit, zda úsilí do něj vložené mělo nějaký význam a případně jaký. To znamená, že by mělo být přesně zjištěno, jak se lidé cítí jak v obecném smyslu, tak ve smyslu pocitů jednotlivce. (Forsyth, 2009, s. 42)

Forsyth (2009, s. 42) dále upozorňuje, že motivace může být oblast určitých překvapení. I když jsou jednotlivé znaky motivace rozpoznány a podniknuty kroky k jejímu zvýšení, může se zdát, že k žádné změně nedošlo. Důležité je v tomto případě načasování. Postoje obvykle naznačují problémy s motivací a dávají jasně najevo, že je něco špatně. Rozeznávat tyto znaky může být obtížné. Pouze jejich pozorování nemusí být dostatečné, a tak je zapotřebí použít formálnějších prostředků za účelem dosažení komplexního obrazu.

4.1 Zjišťování pomocí dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření je jednou z nejběžněji používanou metodou pro zjišťování spokojenosti zaměstnanců. Forsyth (2009, s. 50) klade důraz na to, že metodika musí být jasně zpracována a komunikována. Zaměstnanci by měli být seznámeni s cílem průzkumu, metodikou, měli by být ujištěni o mlčenlivosti. Dále by respondentům měl být jasný postup podávání informací, tzn. jak dlouho to bude trvat, v jaké formě a další podrobnosti. Mělo by být ujasněno, že zjištěné výsledky budou použity jako podklad pro zlepšení.

4.1.1 Typy otázek v dotazníku

Základní dělení typů otázek je na otevřené, polouzavřené a uzavřené.

Otevřené otázky jsou takové, které dávají možnost pouze textové odpovědi. Zkoumají specifické odpovědi respondentů, které nelze vyjádřit jinak než slovním popisem.

Polouzavřené otázky vyžadují jak konkrétní, tak i textovou odpověď. Nejčastěji je textová odpověď vybírána respondenty v případě, že si nemohou vybrat z nabídky definovaných odpovědí.

Uzavřené otázky neumožňují odpověď textovým popisem. Řadí se k nim i speciální typy otázek, které zkoumají různorodé vlastnosti proměnných. (survio.com, 2013)

4.1.2 Předpoklady úspěchu průzkumu

- Po celou dobu průzkumu by měl být kladen důraz na mlčenlivost;
- dotazník by měl být anonymní a bez jakýchkoliv klíčů, které by mohly kohokoliv identifikovat;
- dotazník by měl být rychlý a snadný na vyplnění;
- otázky by měly být formulovány opatrně a srozumitelně;
- poskytování informací by mělo být zcela dobrovolné;
- měl by být poskytnut dostatečný prostor na vyplnění dotazníku. (Forsyth, 2009, s. 51-52)

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ FIRMY PRET A MANGER

Pret A Manger, Ltd je společnost s ručením omezeným, která představuje řetězec kaváren s rychlým občerstvením, jenž je založen hlavně na prodeji čerstvě připravených sendvičů, salátů ale i teplého jídla. Pret A Manger nabízí čerstvé jídlo, vyrobené z pečlivě vybraných ingrediencí, u kterých se klade důraz na složení a přísady. Kromě toho společnost dbá na používání co nejvíce lokálních a organických produktů. Každá pobočka má vlastní kuchyni, kde denně všechny produkty vyrábí.

První prodejna byla otevřena na 75b Victoria Street v Londýně v roce 1986. Spolužáci z vysoké školy Sinclair Beecham a Julian Metcalfe vyráběli poctivé sendviče s použitím přírodních ingrediencí. Zakladatelé neměli velké zkušenosti s podnikáním, ale chtěli vytvářet takový typ jídla, po kterém toužili, ale nemohli najít kdekoliv jinde. První prodejna byla založena na přípravě sendvičů před zraky zákazníků s tím, že si sami vybrali, jaké ingredience má jejich sendvič obsahovat. S postupem času, kdy zákazníci měli tendenci kupovat si stejné sendviče každý den, začali připravovat produkty předem. Pomalu se produkce začala přesouvat do kuchyně, podobně jako je tomu dnes.

Druhá pobočka byla otevřena v roce 1990, čtyři roky po založení firmy, také v centru Londýna, v části Holborn. Tato pobočka byla velmi rušná, a tak na přípravu „sendvičů na přání“ nebyl prostor a produkce sendvičů předem v kuchyni se stala standardem.

Během let se firma Pret A Manger rozrostla a nyní má pobočky po celém Spojeném království, ve Spojených státech amerických, Hong Kongu, Paříži a nově i v Dubaji. (The Pret Knowledge book, 2015, s. 6-7)



Zdroj: pret.com (2016)

Obrázek 2: Logo firmy Pret A Manger

5.1 Pozice v Pret A Manger

5.1.1 Team member

Team memberem je nově přijatý zaměstnanec, který musí projít základním 10ti denním tréninkem, kdy se v průběhu práce učí dodržovat veškeré standardy a pravidla a poznává, jak pobočka funguje. Po tuto dobu tréninku je nový team member veden trenérem, který je za nováčka zodpovědný a vede ho ke správnému pochopení jeho náplně práce. Nový team member pracuje jak v kuchyni, kde vytváří veškeré sendviče a další jídlo, seznamuje se s používanými ingrediencemi a se způsobem fungování týmové práce, tak v restauraci, kde jeho hlavní zodpovědnost je obsluha zákazníků, ale také udržovat restauraci čistou nebo kontrolovat, jestli je zákazníkům k dispozici úplný sortiment. Po uplynutí 10ti denního tréninku team member skládá test, který je zaměřen na znalost firemních standardů, bezpečnost práce, způsobu týmové spolupráce atd. Složením tohoto testu se zaměstnanec oficiálně stává členem týmu, má nárok na bonus a běží mu tříměsíční zkušební lhůta.

Tři základní aspekty chování, které se u team membera sledují jsou nadšení, schopnost týmové spolupráce a komunikativnost. Team member spolu s ostatními zaměstnanci jsou zodpovědní za výrobu kvalitního jídla, vytváření příjemného prostředí a uspokojování přání zákazníků.

5.1.2 Team member star

Po uplynutí tříměsíční zkušební lhůty je team member automaticky směřován k povýšení na team member star. Musí složit další test, který je obsáhlejší než předchozí a opět se týká firemních standardů, bezpečnosti práce, hygieny potravin a podobně. Náplň práce team membera star se nemění, ale s nabytými zkušenostmi se předpokládá větší profesionalita, vyšší produktivita v kuchyni při výrobě produktů a celkově přístup k práci takový, aby představoval vzor pro ostatní nejen nové zaměstnance. Přibývá jeden základní aspekt chování a to je otevřenost změnám, čímž se rozumí například nebát se zkoušet nové přístupy, podporovat nápady ostatních, stále vyhledávat příležitosti učit se novým věcem, projevat optimismus a podobně. Povýšením na team member star zaměstnanci připadá vyšší hodinový tarif. Z pozice team member star má zaměstnanec možnost dalšího postupu a to stát se jednou ze tří „key role“, klíčových rolí, což je buďto trenér, barista nebo hot food chef. Jednotlivé klíčové pozice jsou vysvětleny níže.

5.1.3 Team member trainer

Team member trenér pracuje jako součást týmu a zajišťuje, aby všichni noví zaměstnanci byli vyškoleni na požadované úrovni. Je znalec veškerých firemních standardů a působí jako vzor pro tým. Trenér by měl mít schopnost vysvětlit a skvěle komunikovat a dělat všechno s nejvyšším možným dodržováním standardů. Byl speciálně vytrénován k tomu, aby uměl správně trénovat a motivovat ostatní.

Team member trenér nejenže trénuje nové team members a pomáhá jim stát se team member star, ale také trénuje celý tým v případě nových produktů nebo zařízení a dohlíží na to, aby všichni členové týmu pracovali v souladu s firemními a legislativními standardy a dodržovali zásady bezpečnosti práce. Ke čtyřem základním aspektům chování na této pozici přibývají dva další a těmi jsou skvělý výkon a schopnost určit potenciál.

5.1.4 Barista

Barista je expert ve všem, co se týká kávy a připravovaných nápojů. Byl vyškolen, aby měl požadující znalost o kávě a dalších nápojích a základní trenérské dovednosti v případě školení nových zaměstnanců ohledně přípravy kávy. Je zodpovědný za to, aby byly všechny podávané nápoje připraveny podle firemních standardů, s požadovanou teplotou v přesném poměru tak, aby zákazník vždy obdržel nápoj, který očekává. Barista je povinen udržovat kávovary a ostatní příslušenství v čistotě a perfektních podmínkách. Kromě základních 4 typů chování opět přibývají další dva, kterými jsou také skvělý výkon a dále obchodní chápání.

5.1.5 Hot food chef

Hot food chef nebo zkráceně hot chef je třetí klíčovou pozicí, která dohlíží na všechny aspekty teplého jídla, které Pret A Manger nabízí od pečení croissantů a přípravu snídaňového menu až po obědové menu, jenž zahrnuje například polévky nebo zapečené makarony. Hot chef je zodpovědný za to, aby všechno teplé jídlo bylo podáváno zákazníkům v požadované kvalitě, čerstvosti a teplotě. Zajišťuje, že všechny přístroje a zařízení jsou udržovány podle požadovaných norem zdraví a bezpečnosti. Hot chef je také zodpovědný za podání instruktaže novým zaměstnancům ohledně všech standardů týkajících se teplého jídla a s ním souvisejících zařízení. Předpokládaná jednání jsou stejně jako u baristy nadšení, týmová spolupráce, komunikace, otevřenost změnám, skvělý výkon a obchodní chápání.

5.1.6 Team leader

V každé pobočce Pret A Manger jsou dva typy vedoucích – Kitchen leader a Front of house leader. Kitchen leader neboli vedoucí kuchyně dohlíží na chod kuchyně v Pret A Manger a vede tým zaměstnanců pracujících v kuchyni. Hlavním úkolem kitchen leadera je vytvářet produkty vynikající kvality. Musí zvládat řídit produkci správných produktů ve správný čas prostřednictvím plánování a stanovování výroby v čistém a bezpečném prostředí kuchyně. Je zodpovědný za objednávky všech ingrediencí a vybavení kuchyně a kontroluje dodávky. Motivuje a podporuje celý kuchyňský tým, aby vyráběli produkty požadované kvality dodržováním firemních standardů a efektivní týmovou spoluprací.

Front of house leader neboli vedoucí prodejny dohlíží na provoz prodejny a restaurace a je zodpovědný za vytváření příjemného prostředí a atmosféry vedoucí ke spokojenosti zákazníků. Vede, motivuje a podporuje celý tým pracující na prodejně, aby bylo trvale dosahováno dobrého výkonu a kvalitního servisu. Kontroluje čistotu prodejny a restaurace, hlasitost hudby, přiměřenou teplotu vzduchu stejně jako prezentaci všech produktů, dostupnost plného sortimentu a dostatek zaměstnanců na prodejně. Jeho úkolem je řídit frontu zákazníků, a to hlavně v rušných hodinách, jako je doba snídaně a obědu a také řešit vzniklé problémy či pokladní chyby. Předpokládané chování pro pozici team leadera je nadšení, komunikace, týmová spolupráce, skvělý výkon, otevřenost změnám, obchodní chápání, schopnost určit potenciál a promyšlené vedení.

5.1.7 Assistant manager

Asistent manažera se stará o chod směny stejně tak jako leader. Jejich zodpovědností navíc je rozvíjet a podporovat svůj tým v kuchyni nebo na prodejně, podle toho, o kterou pozici se jedná. Asistent manažera mívá sezení „mezi čtyřma očima“ s jednotlivými členy týmu a pomáhá jim využít příležitostí k dosažení cílů.

5.1.8 General manager

Generální manažer je hlavou každé pobočky. Zajišťuje, aby byly obsazeny všechny pozice a aby všichni zaměstnanci rozuměli svým klíčovým odpovědnostem. Podporuje a rozvíjí svůj tým s cílem zajistit, že všichni zaměstnanci mohou dosáhnout svého potenciálu. Snaží se dostat ze svého týmu to nejlepší dlouhodobým řízením jejich výkonu férovou cestou. Snaží se uznávat dobře odvedenou práci a odměňovat za ni svůj tým. Manažer motivuje

svůj tým k tomu, aby vždy kladli zákazníka na první místo a podávali vynikající servis a vytvářeli uvolněnou a příjemnou atmosféru jak pro zákazníky, tak sami pro sebe. Manažer také pracuje se svým týmem a to hlavně v rušných hodinách, aby měl dostatečné znalosti o veškerém nabízeném jídle a nápojích. Manažer zná všechny firemní standardy, sdílí svou znalost se svým týmem a zajišťuje, aby byly standardy nekompromisně dodržovány. Efektivně komunikuje se všemi členy svého týmu ať už prostřednictvím sezení mezi čtyřma očima, pravidelných setkání týmu nebo týmových briefingů. Klade zaměstnancům otevřené otázky, naslouchá jim a dává prostor zpětné vazbě a jejich nápadům a myšlenkám.

Zná profil svých zákazníků, aby mohl uskutečňovat správná rozhodnutí a uspokojovat tím jejich potřeby. Efektivně plánuje rozpis směn tak, aby odpovídal požadavkům týmu, zákazníků i podnikání jako takového. Investuje do nových zařízení a vybavení, která jsou nutná pořídit a kontroluje, aby všechna zařízení byla správně udržována. Manažer řídí tržby a zisk efektivně tím, že věnuje dostatek času plánování, analyzování a průběžné kontrole výsledků. Předpovídá tržby na rušná období, události a sezonní změny v průběhu roku a vždy by měl mít náhradní plán s cílem maximalizovat zisky. Pravidelně porovnává výsledky s podobně výkonnými pobočkami s cílem identifikovat příležitosti a vybudovat síť spolu s ostatními generálními manažery pro sdílení osvědčených postupů.

6 ANALÝZA MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU

6.1 Benefits

Pret A Manger si váží svých zaměstnanců a jejich tvrdé práce, kterou odvádí a tak nabízí celou řadu zajímavých a cenných zaměstnaneckých benefitů. Tyto benefity jsou nad rámec běžného platu a zákonných nároků.

6.1.1 Benefits na pracovišti

Placené přestávky jsou samozřejmostí v každé pobočce Pret A Manger. Zaměstnanci, kteří pracují více než 4 hodiny mají nárok na 15ti minutovou placenou pauzu, směna, trvající 6 až 8 hodin zahrnuje 30ti minutovou placenou přestávku a pokud směna trvá více než 8 hodin, má zaměstnanec právo na přestávku o celkovém trvání 45 minut, kterou je možno rozdělit v průběhu směny.

Nárok na jídlo má každý zaměstnanec po čas směny. Zaměstnanec si může vzít za směnu tři libovolné produkty, které jsou připravovány v kuchyni, dva chlazené nápoje a neomezené množství teplých nápojů jako je káva a čaj.

Gold card je identifikační kartička, kterou vlastní každý zaměstnanec Pret A Manger a která potvrzuje, že je zaměstnancem a opravňuje ho tak dostat 50% slevu pro sebe a až další čtyři přátele v kterékoliv pobočce firmy. Dále umožňuje přístup na společenské akce pořádané firmou.

Ocenění za vynikající servis je vysoce motivační benefit, který mohou zaměstnanci dostat. Jsou dva typy ocenění – pokud zaměstnanec odvede výborný zákaznický servis a udělá tím na zákazníka takový dojem, že zákazník o své zkušenosti napíše na vedení firmy, dostává zaměstnanec stříbrný šperk tzv. „Pret silver Tiffany star“. Druhý případ nastává, pokud je Mystery Shopper ohromen servisem, který mu byl poskytnut a označí daného zaměstnance za vynikajícího ve svém formuláři, obdrží zaměstnanec certifikát a nezdanitelnou hotovost od svého manažera.

6.1.2 Benefits mimo pracoviště

Pro zaměstnance je důležité vědět, že jejich zaměstnavatel chápe, že mimo pracoviště má každý svůj vlastní život. Můžou nastat situace, kdy je zapotřebí zaměřit se na rodinu nebo na domácnost. Z toho důvodu firma nabízí různé benefity a možnost odchodu z rodinných důvodů.

Mateřská dovolená je nabízena bez ohledu na délku pracovního poměru ve firmě a zahrnuje až 52 týdnů volna, placený odchod a květiny na oslavu příchodu dítěte. Stejně jako mateřská dovolená funguje dovolená v případě, že se zaměstnanec rozhodne adoptovat dítě. Má tak také právo až na 52 týdnů volna.

Otcovská dovolená stejně jako mateřská nezohledňuje délku pracovního poměru a nabízí 2 týdny volna, výplatu a květiny na oslavu příchodu dítěte. Dále má nastávající otec možnost zažádat o dodatečnou otcovskou dovolenou, která může trvat až 26 týdnů.

Rodičovská dovolená je doba neplaceného volna určená k péči o dítě. Nárok na tuto dovolenou mají zaměstnanci, jejichž pracovní poměr trvá již minimálně rok. Jedná se o dovolenou v maximální délce 13 týdnů na jedno dítě mladší 5 let. Pokud zaměstnanec na rodičovskou dovolenou odchází kvůli svému postiženému dítěti, má nárok na 18 týdenní volno pro postižené dítě mladší 18 let.

Dovolené z důvodu péče o rodinného příslušníka je možno využít až 5 dní v roce. Je to volno, které je určeno buďto k vypořádání se s událostí, která postihla člena rodiny nebo k péči o příbuzného, jenž je závislý na pomoci druhých. V tomto případě délka pracovního poměru určí, jestli volno bude placené či nikoli.

Flexibilní pracovní doba je benefit určený zaměstnanci, který má dítě mladší 16 let nebo postižené dítě mladší 18 let. Spočívá v právu zažádat si o změnu pracovní doby kdykoliv to situace vyžaduje.

Poukazu na péči o dítě může využít zaměstnanec, rodič dítěte mladšího než 16 let, který platí za hlídání dětí. Jedná se o jakékoli registrované nebo schválené formy péče o dítě. Výhoda spočívá v tom, že náklady na poukázky jsou odečítány ze mzdy a jsou tedy osvobozeny od odvodu pojištění a daní.

Nemocenská dovolená je ze zákona hrazena státním příspěvkem od třetího dne trvání nemoci. Pokud je pracovní poměr zaměstnance placeného hodinovým tarifem ve firmě delší než 1 rok, dostává ke státnímu příspěvku také příspěvek od firmy. Zaměstnanci placení měsíčně mají samozřejmě nárok na příspěvek na nemocenskou od státu a mohou využít maximálně 4 týdnů nemocenské dovolené ročně.

The Hospital Saturday Fund je nezisková organizace, která spolupracuje s firmou Pret A Manger a pomáhá zaměstnancům firmy pokrýt náklady nejen na lékařskou péči, ale také na stomatologické, optické i alternativní způsoby léčby. Využití tohoto fondu je

dobrovolné a záleží na zaměstnanci, kolik peněz si ze své mzdy rozhodne do fondu odvádět.

Dovolená závisí na počtu běžně odpracovaných dní v týdnu. Zaměstnanec, který pracuje 5 dní v týdnu si může ročně vybrat 28 dní dovolené. Počet dní dovolené se zvyšuje od pátého roku působení ve firmě, kdy zaměstnanec obdrží dalších 5 dní dovolené a s každým dalším rokem se počet dní dovolené navyšuje vždy o jeden den. V případě, že zaměstnanec působí ve firmě 10 a více let, má nárok na 38 dní dovolené ročně, což je maximum, které firma může poskytnout.

Osobní volno je poskytováno těm zaměstnancům, kteří se musí vypořádat s obtížnou situací, která nastala v jejich osobním životě. Je to období neplaceného volna s dobou trvání až 4 týdny.

Dlouhodobá dovolená je čas určený k osobnímu rozvoji. Pokud má zaměstnanec pocit, že se potřebuje dlouhodobě rozvíjet i mimo firmu, nebo si potřebuje ujasnit své plány do budoucna, má po třech letech ve firmě nárok na tři až šesti měsíční volno se stoprocentní jistotou svého místa.

Přeložení je benefit, který funguje díky rozrostlé síti standardizovaných poboček. Zaměstnanci tak mají možnost zažádat o přemístění do jiné pobočky firmy i v případě, že se jedná o přemístění do jiného města nebo státu. V tomto případě dokonce firma poskytuje úhradu nájemného na prvních 6 měsících a 4 týdny hrubého platu k uhrazení dalších nezbytných nákladů. Firma provozuje tak zvanou síť pracovních příležitostí přístupnou na zaměstnaneckém portálu, kde můžou zaměstnanci sledovat každý den se měnící nabídky různých pozicí na různých místech.

6.1.3 Bonusy

Za účelem ocenit práci zaměstnanců má firma různé bonusové programy. Všechny bonusové programy jsou pravidelně kontrolovány, aby byl zajištěn dlouhodobý úspěch organizace stejně tak jako uznání práce zaměstnanců. Firma provozuje odlišné bonusové programy pro zaměstnance jednotlivých poboček, pro manažery a pro administrativní pracovníky. Všechny bonusy podléhají odpočtu daní a národnímu pojištění.

Mystery shopper bonus je bonus, kterého mají možnost dosáhnout všichni zaměstnanci jednotlivých poboček. Každý týden do každé pobočky Pret A Manger zavítá mystery shopper, tzv. utajený zákazník, aby zkontroloval kvalitu nabídky a služeb. Vystupuje jako

běžný zákazník, aby zaměstnanci nerozpoznali, že právě obsluhují nasazeného výzkumníka. Mystery shopper po své zkušenosti vyplní formulář, ve kterém se vyjadřuje k pěti klíčovým faktorům a hodnotí je na stupnici od 1 do 10, kdy 1 je nejméně a 10 nejvíce. Tyto faktory jsou firmou stanoveny jako „6 klíčových bodů servisu“ s cílem zajistit, že služby poskytované zákazníkům jsou dodávány shodně a v souladu s očekáváním zákazníků. Jsou jimi přesně: Style, Selection, Speed, Service, Seating, Saying thank you & See you again. Správné dodržování těchto klíčových bodů je pro perfektní fungování každé pobočky velice důležité a proto jsou s nimi seznamováni noví zaměstnanci již první den při nástupu do zaměstnání.

Prvním faktorem je styl podniku, což zahrnuje první dojem po vstupu do prodejny, která by měla mít vítající atmosféru, hlasitost hudby a teplotu na přiměřené úrovni, pracovní nasazení zaměstnanců a jejich správné uniformy.

Druhým faktorem je nabídka produktů, která je k dispozici. Mystery shopper kontroluje, jestli u každé produktové cedulky jsou minimálně dva kusy, jak jsou jednotlivé produkty vystaveny a jestli jsou připraveny precizně podle firemních standardů.

Rychlost je další faktor, který je kontrolován a hodnocen mystery shopperem. Standardy firmy říkají, že každý zákazník by měl být obsloužen do 60ti sekund od připojení se do řady. To samozřejmě vyžaduje skvělou organizaci celého týmu, dostatečný počet zaměstnanců za pultem, připravenost zaměstnanců (dostatek tašek, podnosů atd.) fungující platební terminály a pokladní systémy a podobně.

Čtvrtým faktorem a zároveň faktorem, který udělá na zákazníka a tím pádem i na mystery shoppera asi největší dojem, je servis neboli obsluha. Zaměstnanci jsou motivováni k tomu, aby s každým zákazníkem odvedli perfektní a osobní servis doprovázený přirozeným úsměvem, očním kontaktem a případně zdvořilostní frází či krátkým rozhovorem. Pret A Manger si zakládá na přirozenosti tím, že motivuje své zaměstnance aby byly při kontaktu se zákazníky sami sebou a proto nejsou dány žádné fráze či naučené otázky jako v některých konkurenčních řetězcích.

Stoly musí být uklizené a čisté, stejně jako podlaha, toalety a celkový vzhled restaurace by měl působit uspořádaně. Také v tomto případě platí pravidlo 60ti sekund, což znamená, že poté, co zákazník dokončí návštěvu v restauraci a opustí stůl, do jedné minuty by měl být stůl opět čistý a připravený pro dalšího zákazníka. Toto je další bod v dotazníku mystery shoppera a proto při své kontrole sleduje nejen stav restaurace v okamžiku kdy si vybírá

kam se posadí, ale také po celou dobu své návštěvy sleduje, jak rychle jsou stoly po odchodu zákazníků uklizeny, jak často zaměstnanci kontrolují a zametají podlahu, jak často jsou kontrolovány toalety, vyměňovány odpadkové koše a podobně.

Zdvořilostní fráze jako „Děkuji“ nebo „Budeme se těšit na Vaši příští návštěvu“ jdou ruku v ruce se slušným vychováním, přesto jsou zaměstnanci motivováni k tomu, aby podobné fráze nezapomínali používat a jsou proto také hodnoceny mystery shopperem. S tímto bodem dále souvisí opět oční kontakt a v nejlepším případě ojedinělý a osobní servis.

Tento takzvaný „mystery shopper bonus“ funguje ve smyslu zvýšení hodinového tarifu, jeho výše je tedy přímo úměrná počtu odpracovaných hodin zaměstnance v daném týdnu a pokud je bonusu dosaženo, nárokuje si ho každý zaměstnanec hodnocený hodinovým tarifem, to jsou všichni zaměstnanci kromě manažerů. Pro obdržení bonusu je nutno dosáhnout minimálně tří bodů za každou otázku. Pokud zaměstnanec daný týden mešká začátek své směny, nebo pokud je nepřítomen z důvodu nemoci či neoprávněného volna, nemá v daném týdnu nárok na mystery shopper bonus. Průměrná úspěšnost všech poboček v dosažení tohoto bonusu je 88%.

Mystery shopper nejen že hodnotí jednotlivé pobočky jako celek, ale má také možnost ocenit jednotlivé zaměstnance. Podání vynikajícího servisu při obsluze na pokladně, pomoc při výběru sendviče, vyjádření zájmu o to, jak se zákazníkovi daří v práci či v osobním životě a další podobné faktory mohou vést k tomu, že mystery shopper odmění zaměstnance takzvanou „outstanding card“. Učiní tak uvedením jména zaměstnance, které vyčte na pokladním dokladu nebo na jmenovce a pro daného zaměstnance to znamená obdržení hotovosti a certifikátu od manažera. Pokud navíc daná pobočka dosáhla nejvyššího možného skóre 50, tj. plný počet bodů za jednotlivé otázky, a mystery shopper shledal nějakého zaměstnance hodného odměny, nazývá se odměna v tomto případě „super outstanding card“ a hodnota obdržené hotovosti se násobí dvěma.

„Star team awards“ čili ocenění hvězdných týmů souvisí s hodnocením mystery shoppera. Každý měsíc firma sestavuje tabulku, kde jsou výsledky hodnocení mystery shoppera všech poboček za daný měsíc dány dohromady. Pobočky s nejvyšším skórem jsou vyhlášeny za hvězdné týmy a obdrží částku peněz, která je určena na jakékoliv společné aktivity s týmem za účelem oslavit tento úspěch. Může to být cokoliv, na čem se tým dohodne, například společná večeře v restauraci, návštěva zábavního parku, výlet do zahraničí a podobně. Tým, který dosáhnul v porovnání s ostatními pobočkami nejlepšího

výsledku v mystery shopper hodnocení obdrží vyšší částku na společné aktivity, takže může uspořádat finančně nákladnější výlet, nebo si částku rozdělit na několik dílčích aktivit.

Zaměstnanci, kteří jsou hodnoceni měsíčním platem sice mystery shopper bonus přímo nezískávají, přesto ale jeho hodnocení spolu s ostatními faktory ovlivňuje výši jejich bonusu. Měsíční plat dostávají všichni asistenti manažerů, generální manažeři, provozní manažeři, případně skupinová manažeři. S cílem ocenit práci všech manažerů má firma vypracován bonusový systém. Bonus je placen čtvrtletně a tak mají manažeři možnost ovlivnit, kolik si každé čtvrtletí vydělají. Asistenti manažerů mají možnost dosáhnout bonusu až do výše 20 % jejich čtvrtletního platu, generální manažeři můžou dosáhnout až 30% navýšení čtvrtletního platu, provozní a skupinová manažeři až 40 % jejich čtvrtletního platu.

Pro asistenty manažerů a generální manažery jednotlivých poboček je bonusový systém dán čtyřmi měřítky, které jsou známé jako klíčové ukazatele výkonnosti. Prvním měřítkem je **růst tržeb**. Pro růst tržeb je důležité, aby rostl obchod. Manažeři by měli řádně řídit prodej ve svých pobočkách, zaměřit se na transakce a rostoucí průměrné tržby. Druhé měřítko se nazývá **kontrolovatelný zisk**, což je termín, který firma používá k popisu měření prodeje za účelem dosažení zisku, nad kterým mají manažeři plnou kontrolu. Kontrolovatelný zisk je vyjádřen jako procento z tržeb. Toto měření se používá pro takzvaný „Pret Premiership“ žebříček, ve kterém jsou uspořádány jednotlivé pobočky podle jejich odchylky od cílového kontrolovatelného zisku. Všechny pobočky mají určen teoretický kontrolovatelný zisk, který byl stanoven vyhodnocením historických dat a výsledků za poslední 3 roky. Praktickým převýšením kontrolovatelného zisku nad teoretický kontrolovatelný zisk se zvyšuje celková ziskovost firmy a tím i potenciální bonus pro manažery. Dalším měřítkem, díky kterému mají manažeři možnost zvýšit svůj bonus (zde pouze ve druhém a čtvrtém kvartálu) je **pravidelná revize pobočky**. Revize je prováděná jednou za 6 měsíců a představuje měřítko toho, jak dobře si pobočka a samotný manažer vede z hlediska jak vstupů tak výstupů. Revize je založena na právních a firemních standardech a kontroluje, jak manažer dodržuje všechny body, které jsou stanoveny v jeho popisu práce. Revize je sestavena ze dvou hlavních složek – „On the day“ představuje 70 % celkového skóre a vztahuje se na věci, které je třeba fyzicky zkontrolovat v pobočce. Druhou část revize tvoří „One to one“ neboli mezi čtyřma očima, kdy generální manažer diskutuje se svým nadřízeným provozním manažerem o výsledcích prodeje,

dodržování standardů a tak dále. !doplnit! One to one svými 30 % dotváří celkové skóre revize, které se dále převádí do dříve zmiňovaného Pret premiership žebříčku. Posledním měřítkem, které ovlivňuje výši manažerského bonusu je **hodnocení mystery shoppera**. Jak bylo vysvětleno dříve, mystery shopper dochází neohlášeně každý týden do každé pobočky, aby zkontroloval kvalitu poskytovaných výrobků a služeb. Závěrečné hodnocení se opět řadí v Pret premiership žebříčku, od kterého se dále odvíjí výše bonusu.

6.1.4 Odměny

Ve firmě Pret A Manger je zaveden **system odměn za loajalitu zaměstnanců**, který má demonstrovat poděkování a vděčnost zaměstnancům, kteří pro firmu pracují déle než 5 let. Odměny jsou zpracovány na 5, 10, 15, 20 a 25 let fungování ve firmě. S každým z těchto výročí zaměstnanec obdrží šperk značky Tiffany a částku v hotovosti, která se odvíjí od počtu odpracovaných let. Hotovost nepodléhá odpočtu daně. Také počet dní dovolené s přibývajícími lety roste, jak bylo popsáno dříve.

Shooting stars je system odměn, který byl zaveden, aby motivoval zaměstnance pomáhat jeden druhému. Zaměstnanci mají možnost odměnit své kolegy v případě, že jsou trénováni na novou pozici a chystají se být povýšeni. Po úspěšném složení většinou tříměsíčního tréninku zakončeným testem, kdy zaměstnanec oficiálně obhájí svou novou roli, dostává několik šeků a ty rozdělí mezi kolegy, kteří mu nejvíce pomohli na jeho cestě k nové pozici. Celková hodnota šeků se liší podle dosažené pozice a zaměstnanec tuto celkovou hodnotu může rozdělit podle svého uvážení tak, že na šek vypíše částku a jméno příjemce a osobně mu šek předá jako poděkování za pomoc a podporu. Odměněný zaměstnanec šek poté předá svému manažerovi, který částku připíše k výplatě.

Odměny za doporučení nového zaměstnance jsou poskytovány oddělením lidských zdrojů. Výše odměny se odvíjí od pozice, na které se doporučený zaměstnanec osvědčí. Od nejnižší odměny za doporučení team membera, po nejvyšší za doporučení externího generálního manažera.

6.2 Komunikace

Ve firmě Pret A Manger je využíváno celé řady různých způsobů, jak efektivně komunikovat mezi vedením a jednotlivými pobočkami a také mezi zaměstnanci jednotlivých poboček navzájem.

Jsou vedena pravidelná strukturovaná setkání, kde jsou předávány relevantní informace, například změny či aktualizace firemních norem, nově přicházející produkty a podobně. Pravidelná setkání zajišťují, že všechny pobočky získají stejné informace, stejným způsobem a ve stejnou dobu. Některá setkání také umožňují diskuzi, což přispívá k rozvíjení nových myšlenek a nápadů a pomáhá při nesprávném pochopení obsahu.

Typy setkání a schůzí:

- Quarter briefs (čtvrtletní schůzky)
- Monthly management meetings (měsíční schůze vedení)
- Monthly in store management meetings (měsíční schůze vedení v pobočkách)
- Monthly one to one's (měsíční diskuze „mezi čtyřma očima“)
- Quarterly staff meetings (čtvrtletní schůze zaměstnanců)
- Daily team briefs (denní schůzky týmu)

Kromě všech setkání je používáno několik dalších komunikačních nástrojů, které zajišťují, že všechny sdělené zprávy jsou snadno pochopitelné a dosahují k publiku strukturovaným a shodným způsobem. Komunikační nástroje jsou následující:

- Hot of the Pret (Nástěnka)
- Weekly Pret (Týdeník Pret)
- Pret Star (Firemní časopis)
- MyPret (Firemní portál)
- Pret's Big Conversations (Průzkum spokojenosti zaměstnanců)
- HP Communications

Komunikace je také nedílnou součástí popisu práce všech generálních manažerů a asistentů manažerů. Manažeři musí komunikovat s vedením i se svým týmem otevřeně a dávat prostor pro zpětnou vazbu, což je stanoveno jako jedna z klíčových povinností manažera.

6.2.1 Quarter briefs – čtvrtletní schůzky

Čtvrtletní schůzky jsou setkání pro manažery jednotlivých poboček a administrativní pracovníky ze sídla firmy. Konají se každé tři měsíce a to v měsíci poté, kdy čtvrtina skončila. To znamená, že čtvrtletní schůzky se konají v měsících leden, duben, červenec a říjen. Schůzek v dubnu a říjnu se účastní pouze generální manažeři a jsou organizovány provozními manažery. Schůzek v lednu a červenci se účastní všichni generální manažeři, asistenti manažerů i budoucí manažeři, kteří jsou právě v období tréninku a administrativní pracovníci ze sídla firmy.

V průběhu tohoto dne jsou obvykle předávána obchodní sdělení. Jsou rozebírány výsledky prodeje, tržeb a zisků a společně oslavovány skvělé výkony. Vyhodnocují se pobočky s nejlepšími výsledky za dané čtvrtletí, následně jsou rozpoznáni jedinci, kteří stojí za dobrými výsledky a ti jsou oceněni. Příležitostně jsou součástí čtvrtletních schůzek také různá team buildingová cvičení za účelem posílení týmového ducha. Místo konání těchto schůzek se pokaždé mění.

6.2.2 Monthly management meetings – měsíční schůze vedení

Každý měsíc v každé oblasti probíhají schůze vedení. To znamená, že se sejde operační (oblastní) manažer s generálními manažery poboček, kteří pod oblastního manažera spadají, což je pět manažerů. Během této schůze jsou sdíleny firemní aktualizace a informace. Schůze může mít trvání od několika hodin až po celý den, v závislosti na počtu záležitostí k projednání. V průběhu schůze je také prostor ke specifickým otázkám týkajících se samotné oblasti, jako například aktuální příležitosti pro generální manažery, diskuze různých oblastních záležitostí nebo cokoliv, co chtějí zúčastnění probrat.

6.2.3 Monthly management meetings in store – měsíční schůze vedení v pobočce

Měsíční schůze vedení v pobočce bývají naplánovány po schůzi s oblastním manažerem. Tyto schůze jsou iniciovány generálním manažerem s cílem sdílet získané informace z měsíční schůze vedení s vedením pobočky, což zahrnuje všechny asistenty manažera a leadery.

6.2.4 Monthly one to one's – měsíční diskuze mezi čtyřma očima

Každý měsíc je naplánovaná schůzka mezi generálním manažerem a jeho operačním (oblastním) manažerem, kde jsou přítomní pouze oni dva. Toto setkání dává příležitost

generálnímu manažerovi diskutovat o čemkoliv, co chce sdílet se svým operačním manažerem a dává mu prostor pro záležitosti, ve kterých potřebuje podporu. V této době má také operační manažer prostor překontrolovat celkový provoz pobočky. Pro setkání mezi čtyřma očima může být vyžadována příprava. Toto setkání je obousměrné a mělo by být konstruktivní, produktivní a motivační. Setkání mezi čtyřma očima se realizuje také uvnitř každé pobočky. Pokud je zde zaměstnanec, který se připravuje na povýšení na novou pozici, pravidelně se setkává s generálním manažerem, kdy má prostor srovnat si s manažerem nejasnosti a najít společné řešení.

6.2.5 Quarterly staff meeting – čtvrtletní schůze zaměstnanců

Každé tři měsíce pořádá každá pobočka schůzi zaměstnanců pro všechny členy týmu. Toto setkání často navazuje na quarter briefs, aby bylo možno předat získané relevantní informace celému týmu. Schůze zaměstnanců probíhá mimo otevírací dobu pobočky. Je to také vhodná doba k tomu, aby jednotlivci sdíleli cokoli, co by mělo být projednáno s celým týmem. Schůze zaměstnanců většinou trvá hodinu až dvě hodiny s tím, že podstatná část této doby by měla být věnována také uznání a odměnám za dobře odvedenou práci.

6.2.6 Daily team briefs – denní schůzky týmu

Každé ráno v každé pobočce Pret A Manger probíhá schůzka týmu. Je to 15ti minutové shrnutí všeho, co je aktuální a probíhá před začátkem rušných hodin. Team brief by měl být informativní, motivační a interaktivní. Cílem team briefu je zajistit, aby každý zaměstnanec byl motivován začít svoji směnu pozitivně a tak by se také měl ubírat celý den. Tyto schůzky jsou pro manažery jedním z nejúčinnějších způsobů, jak komunikovat se svým týmem a ujistit se, že bylo zprávám plně porozuměno, protože jsou zprávy předávány verbálně a mohou tak být kladeny otázky. Team brief může mít mnoho podob a může být veden manažerem, asistentem manažera, vedoucím nebo zaměstnancem na klíčové pozici (barista, trenér nebo hot chef). Ne každý team brief se musí týkat firemních záležitostí. Někdy se ukazuje jako nejlepší způsob, jak inspirovat tým, zainteresovat všechny přítomné zábavnými aktivitami nebo hraním rolí. Může být také účinné využít tohoto času k lepšímu poznání jeden druhého a například si povídat o tom, co ostatní baví mimo zaměstnání.

Účinný team brief by měl být předem připravený a měl by obsahovat tři hlavní body:

- Úvod má obsahovat dvě informace a to o čem se bude mluvit a z jakého důvodu.
- Sdělení má mít maximálně tři části. Pokud je rozděleno do více částí, stává se pro posluchače těžko zapamatovatelným. Publikum je zapojeno tím, že jsou pokládány otevřené otázky. Efektivní způsob jak zprávu přenést může být prostřednictvím hry či kvízu.
- Závěr je rekapitulace a stručné shrnutí. Nejúčinnější způsob, jak shrnout všechny informace, je zeptat se členů týmu, o čem team brief byl.

6.2.7 Hot of the Pret

Dalším komunikačním nástrojem ve firmě je nástěnka, která se nachází v zaměstnanecké místnosti každé pobočky a nazývá se Hot of the Pret. Má pomáhat zaměstnancům udržovat na paměti důležité informace, které jsou aktuální a měl by je každý zaměstnanec vědět. Nástěnka je navržena tak, aby zaměstnance vzdělávala, motivovala a inspirovala. Vzdělávat ve smyslu, aby pochopili, jak to, co je jejich každodenní náplní práce souvisí s firemními cíli a vizí. Motivovat, aby zaměstnanci přemýšleli nad tím, jak oni jako tým mohou ovlivnit výsledky jejich pobočky. Inspirovat zaměstnance, aby byli iniciativní a cítili se být zapojeni v širším smyslu. Nástěnka obsahuje 6 klíčových okruhů informací, které mohou usnadnit a vylepšit jejich práci.

Joy of Pret – je systém poskytování výhod zákazníkům namísto obvyklých věrnostních karet. Spočívá v pravidelně aktualizovaných akcích podle aktuálního období či událostí. Má za cíl udělat radost nejen zákazníkům, ale i zaměstnancům, kteří se na akci Joy of Pret podílí. Například mají v rámci tohoto programu zákazníci možnost získat produkt zdarma správnou odpovědí na kvízovou otázku. Aktuální témata tohoto programu by měla být vyvěšena na nástěnce.

Mystery shopper – poslední výsledky hodnocení mystery shoppera. Třístránkový dokument, který uvádí, jestli pobočka obdržela bonus za poslední návštěvu mystery shoppera a jestli byla udělena outstanding card za vynikající servis, skóre za jednotlivé oblasti a celkové skóre, datum a čas návštěvy, jméno zaměstnance, který mystery shoppera obsluhoval a konkrétní komentáře k jednotlivým kontrolovaným faktorům. Zveřejněno na nástěnce každý čtvrtek po prezentaci výsledků na ranním team briefu (denní schůzce zaměstnanců). Aktuální výsledky hodnocení mystery shoppera jsou udržovány na očích zaměstnanců z motivačního důvodu, zaměstnanci tak mohou mít dobrý pocit z úspěchu,

případně dozvědět se nedostatky z pohledu nezávislé osoby a chopit se příležitosti ke zlepšení.

Shop Results – výsledky pobočky za uplynulý týden. Konkrétní výsledky prodeje jsou číselně a graficky porovnány s výsledky ostatních poboček v oblasti.

Rota – rozpis směn. Jsou zveřejněny dva výtisky rozpisu směn, rozpis na aktuální a následující týden.

The Weekly Pret – jednostránkový dokument, který je publikován jako novinová stránka. Aktuální vydání je k dispozici každé středeční odpoledne a informace jsou většinou prezentovány na čtvrtčním ranním team briefu. Tento dokument může sdělovat spuštění nových produktů, poukazovat na změny firemních norem, připomínat blížící se termíny událostí, zvat zaměstnance na firemní události či nabízet nové pracovní příležitosti.

6.2.8 Pret Star magazine

Každé tři měsíce vychází firemní magazín, který je zpracován v podobě zábavného čtení a obsahuje různé články, rozhovory se zaměstnanci, hodnocení a fotografie z firemních akcí a večírků a podobně.

6.2.9 MyPret

MyPret je on-line informační portál pro zaměstnance. Přihlášení se provádí zadáním čísla zaměstnance a vytvořeného hesla. Po přihlášení si zaměstnanec může přečíst firemní novinky a dále je portál rozdělen do několika sekcí, kde zaměstnanec má možnost kontrolovat své výplatní pásky, rozpis směn a spravovat svůj čas zarezervováním dovolené a následným zasláním požadavku manažerovi. V sekci benefity se zaměstnanec dozví o všech poskytovaných benefitech, o možnostech dlouhodobého volna atd. Součástí portálu je také sekce s názvem „Systém příležitostí“, kde je seznam všech aktuálně nabízených pozicí v různých pobočkách s možností nahrát svůj životopis a motivační dopis a v případě zájmu odeslat požadavek.

6.2.10 Pret's Big Conversation

Firma Pret A Manger se zajímá o názory svých zaměstnanců a proto už od roku 2002 provozuje průzkum názorů zaměstnanců, který se nazývá Pret's Big Conversation. Účelem průzkumu je zvýšit spokojenost zaměstnanců. Průzkum se provádí měřením pracovní morálky, pracovních podmínek a efektivity vedení, a hodnotí se úspěch nově

zavedených iniciativ v tomto směru. Tento zcela anonymní průzkum je koordinován oddělením lidských zdrojů a prováděn externí firmou, která je partnerem v tomto projektu. Provádí se jednou ročně a je strukturován tak, aby byly informace zachyceny podle země, regionu, oblasti a pobočky.

V dostatečném předstihu je do místnosti pro zaměstnance vyvěšen plakát, který informuje o brzy probíhaném průzkumu a kartičky s informacemi a odkazem na průzkum jsou rozdány mezi všechny zaměstnance. Manažeři informují své zaměstnance a povzbuzují je ke zúčastnění se průzkumu, který je spuštěn po dobu tří týdnů. Pro zvýšení motivace jsou následně týmy, které mají stoprocentní účast zařazeny do slosování o ceny.

Zpracované výsledky průzkumu jsou nejdříve sděleny oblastním a generálním manažerům. Poté je do všech poboček doručen plakát s výsledky šetření, který ukazuje jejich tři nejvýše a tři nejnižší bodované otázky a také hodnocení jednotlivých otázek. Součástí výkazu je tzv. akční plán, který je určen pro manažery a ukazuje oblasti úspěchu a oblasti, ve kterých je prostor pro zlepšení. O výsledcích jsou informováni všichni zaměstnanci a měli by být zapojeni přispíváním nápadů, které by mohly pomoci udržet úroveň oblastí, ve kterých se pobočka vyvíjí dobře a zlepšit oblasti, do kterých je zapotřebí investovat více energie.

6.2.11 HP Communications

HP Communications je elektronická komunikace s Hudson's Place (sídlo firmy). Některé informace je nutno předat urgentně. V tomto případě, kdy není čas čekat na vydání aktualizace dokumentu The Weekly Pret je zasílána e-mailová zpráva přímo na e-mailové adresy jednotlivých poboček. Tato zpráva je důležitá a musí být přečtena manažerem. Zpráva často obsahuje pokyny, které musí být provedeny. Informace mohou pocházet z různých oddělení, nejčastěji z oddělení potravin, kdy obsah odkazuje na ingredienci, která musí být zlikvidována z důvodu nedostačující kvality.

7 PRŮZKUM MOTIVACE A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

K zjištění současného stavu motivace a spokojenosti zaměstnanců firmy Pret A Manger, konkrétní pobočky Cannon Street, The Walbrook, bylo využito dotazníkového šetření. Osloveni byli převážně pracovníci právě této pobočky a také tři další pracovníci, kteří ale v této pobočce nepravidelně působí, tudíž mají s určitým odstupem také přehled o dění na pracovišti. Respondenti byli osloveni osobně a pro zachování anonymity byli požádáni vhodit vyplněný dotazník do předem připravené schránky. Celkem bylo rozdáno 32 dotazníků, z čehož bylo navraceno 30. Návratnost dotazníků tedy dovršila téměř 94 %, což ukazuje, že pracovníci měli zájem vyjádřit svůj názor ohledně motivace a spokojenosti ve firmě. Dotazník obsahuje celkem 20 otázek, 17 uzavřených, 2 polouzavřené a jednu otevřenou. Otázky byly navrženy tak, aby byly pro respondenty srozumitelné a jednoduché na zodpovězení.

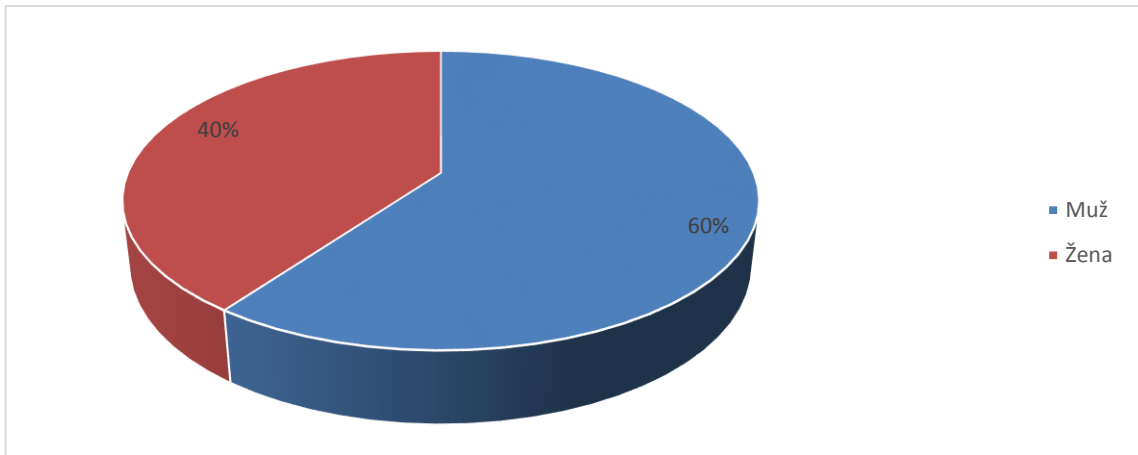
Výsledky jednotlivých otázek byly zpracovány do tabulek a následně do koláčových grafů. Na základě dotazníkového šetření jsou navržena opatření, která by měla vést ke zlepšení motivačního systému a spokojenosti zaměstnanců.

7.1 Výsledky dotazníkového šetření

1. Jste žena nebo muž?

Pohlaví	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Muž	18	60%
Žena	12	40%
Celkem	30	100%

Tabulka 2: Pohlaví respondentů



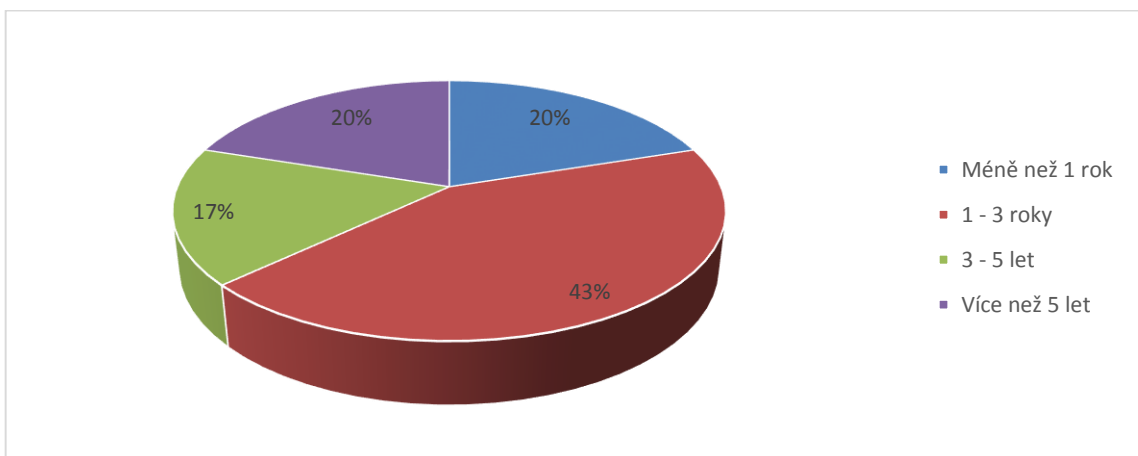
Graf 1: Pohlaví respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 30 zaměstnanců. Větší část tvořili muži, kterých bylo 18, tj. 60 %, slabší zastoupení měly ženy v počtu 12, tj. 40 %. Tento výsledek odpovídá faktu, že v pobočce pracuje více mužů než žen.

2. Jak dlouho pracujete ve firmě Pret A Manger?

Doba působení ve firmě	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Méně než 1 rok	6	20%
1 - 3 roky	13	43%
3 - 5 let	5	17%
Více než 5 let	6	20%
Celkem	30	100%

Tabulka 3: Doba působení ve firmě



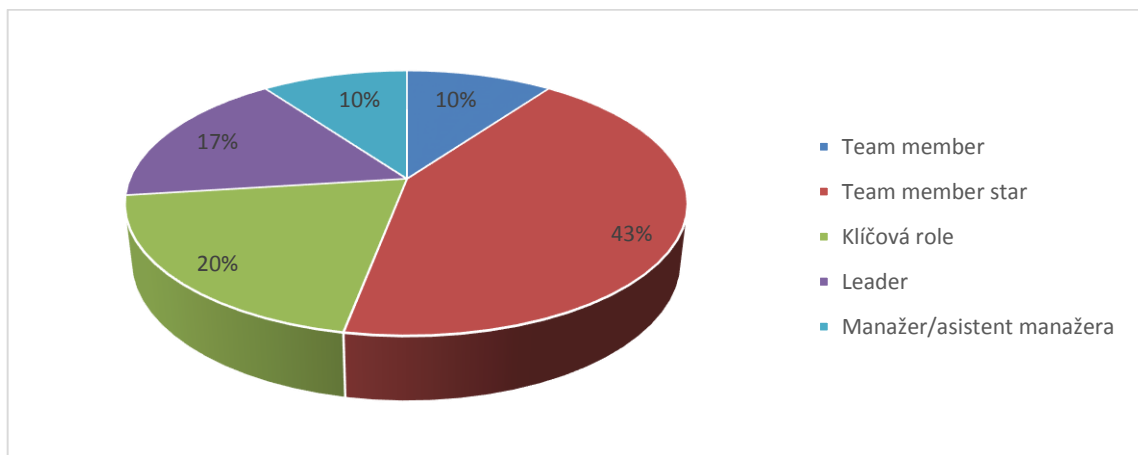
Graf 2: Doba působení ve firmě

Největší zastoupení měli pracovníci, kteří ve firmě pracují už delší dobu, tj. v rozmezí od jednoho do tří let. Těchto zaměstnanců bylo celkem 13, v procentuálním vyjádření 43 %, tutíž téměř polovina dotazovaných. Počet zaměstnanců, kteří ve firmě působí krátkou dobu do jednoho roku, a naopak počet zaměstnanců, jejichž pracovní poměr ve firmě trvá déle než 5 let, byl stejný a to 6, obě kategorie tak dosáhly 20 % z celkového počtu dotazovaných. Zaměstnanců, kteří pro firmu pracují 3 až 5 let bylo 5, což je 17 % z celkového počtu respondentů.

3. Jaká je Vaše pozice?

Pozice	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Team member	3	10%
Team member star	13	43%
Klíčová role	6	20%
Leader	5	17%
Manažer/asistent manažera	3	10%
Celkem	30	100%

Tabulka 4: Pracovní pozice



Graf 3: Pracovní pozice

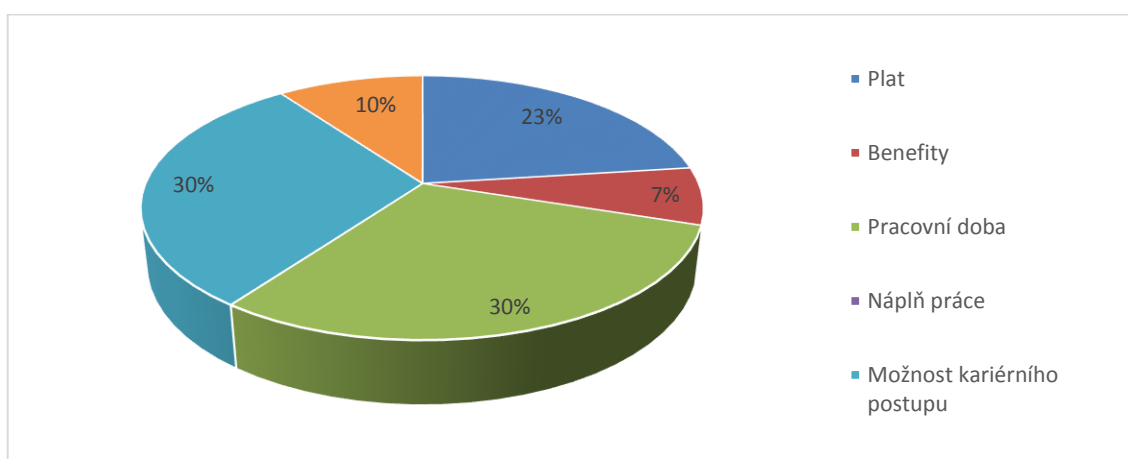
V otázce, zjišťovací pozici respondentů se jako nejpočetnější odpověď ukázala logicky Team member star, kterých je 13, tj. 43 %, protože těchto pracovníků je v každé pobočce nejvíce. Na druhém místě je pozice Klíčová role, což jsou všichni baristi, pracovníci zodpovědní za teplé jídlo (Hot Chefs) a trenér. Těchto zaměstnanců bylo v průzkumu celkem 6 a zastávají tak 20 % z celku. Na třetím místě jsou v počtu 5 leadři, kteří zastávají

17 % z celkového počtu dotazovaných zaměstnanců. Nových zaměstnanců, kteří jsou ve firmě kratší dobu než 3 měsíce (Team members), se průzkumu zúčastnilo 10 % v počtu 3. Stejného počtu dosáhla pozice manažer (ať už generální, nebo asistent), tedy 10 % z celku.

4. Který z následujících faktorů Vás nejvíce motivuje pracovat pro Pret A Manger?

Motivační faktor	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Plat	7	23%
Benefity	2	7%
Pracovní doba	9	30%
Náplň práce		%
Možnost kariérního postupu	9	30%
Dobré vztahy s ostatními pracovníky	3	10%
Celkem	30	100%

Tabulka 5: Motivační faktory



Graf 4: Motivační faktory

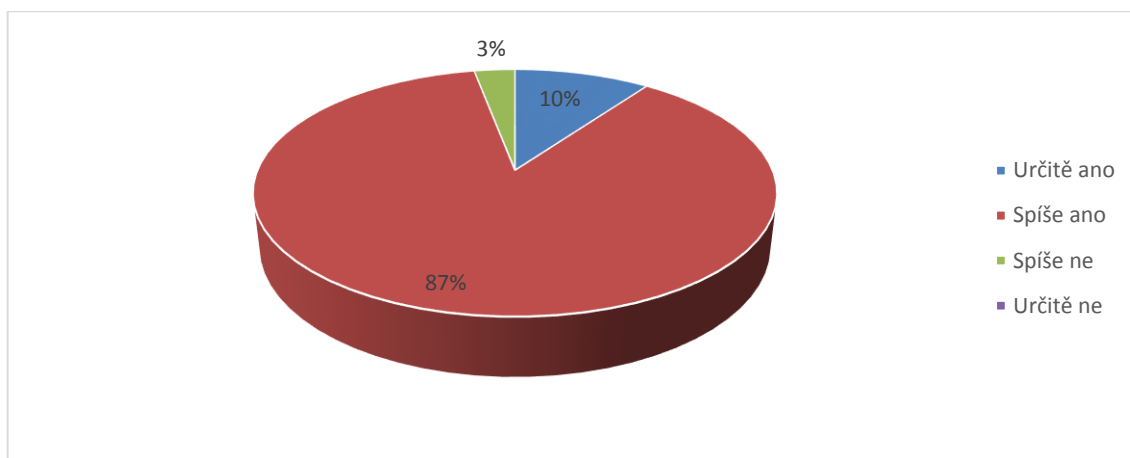
Na otázku, který faktor nejvíce motivuje zaměstnance pracovat pro firmu Pret A Manger byly nejčastěji vybírány odpovědi pracovní doba a možnost kariérního postupu. To znamená, že 9 dotazovaných zaměstnanců dává přednost kariérnímu postupu, stejně jako dalších 9 zaměstnanců si oblíbilo pracovní dobu, v procentuálním vyjádření 30 %. Na

druhé příčce se umístil faktor plat, takže 7 pracovníků (23 %) udržují ve firmě hlavně peníze, které vydělávají. Další 3 dotazované zaměstnance nejvíce motivují dobré vztahy s ostatními pracovníky, ti tvoří 10 % z celku. Pouze 7 % ze všech dotazovaných pracovníků nejvíce motivuje zdánlivě dobře propracovaný systém benefitů, který zvolili jen 2 respondenti. Vůbec nikdo nezvolil jako nejvíce motivující faktor náplň práce, takže se tento faktor v grafu neobjevuje.

5. Jste spokojen/a s poskytovanými benefity?

Hodnotící škála	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Určitě ano	3	10%
Spíše ano	26	87%
Spíše ne	1	3%
Určitě ne	0	0%
Celkem	30	100%

Tabulka 6: Spokojenost s benefity

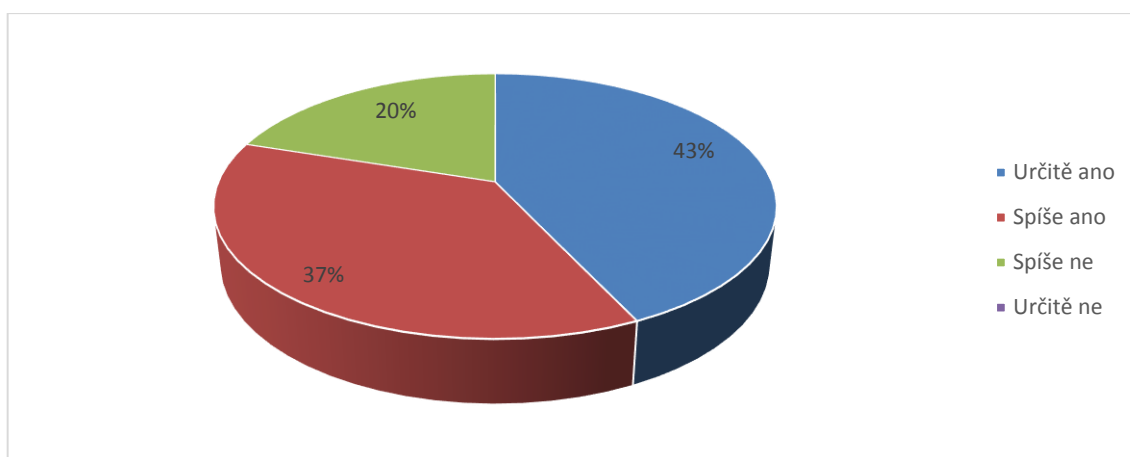


Graf 5: Spokojenost s benefity

Pátá otázka zjišťuje spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity a její odpovědi se ukázaly jako z velké části kladné. Dotazovaní zaměstnanci vybírali z hodnotící škály a naprostá většina, 26 respondentů, uvedla, že jsou s poskytovanými benefity spíše spokojeni a tím tato možnost zaujímá 87 % grafu. Tři dotazovaní ohodnotili svou spokojenost nejvyšší možnou hodnotou, jsou tedy naprosto spokojeni. Procentuálním vyjádřením se jedná o 10 % z celkového počtu respondentů. Jeden zaměstnanec uvedl, že je s poskytovanými benefity spíše nespokojen a tak zabírá 3 % grafu. Ani jeden z dotazovaných nevedl, že by byl s benefity naprosto nespokojen.

6. Je pro Vás aktuální systém benefitů jasný a srozumitelný?

Hodnotící škála	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Určitě ano	13	43%
Spíše ano	11	37%
Spíše ne	6	20%
Určitě ne	0	0%
Celkem	30	100%

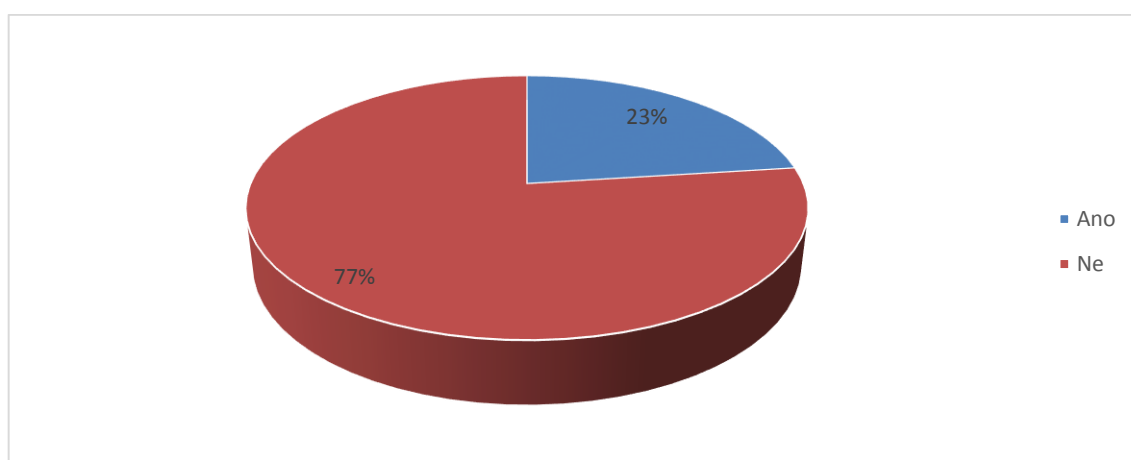
Tabulka 7: Srozumitelnost systému benefitů*Graf 6: Srozumitelnost systému benefitů*

Jasnost a srozumitelnost celkového systému benefitů bylo téma další otázky. Tyto parametry byly ohodnoceny opět spíše kladně, konkrétně 43 %, tj. 13 zaměstnanců uvedlo, že je pro ně systém benefitů naprosto jasný a srozumitelný. Za spíše jasný a srozumitelný považuje systém benefitů 37 % dotazovaných, tedy 11 zaměstnanců. Zbývajícím šesti respondentům ale připadá systém benefitů spíše nesrozumitelný a nejasný, tyto jsou v grafu znázorněni 20 %. Nikomu z dotazovaných nepřipadá systém benefitů natolik nesrozumitelný a nejasný, že by uvedli poslední možnost.

7. Existuje nějaký benefit, který Pret A Manger zaměstnancům neposkytuje a Vy byste ho rád/a využíval/a? Pokud ano, uveďte jaký.

Odpověď	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Ano	7	23%
Ne	23	77%
Celkem	30	100%

Tabulka 8: Postrádaný benefit



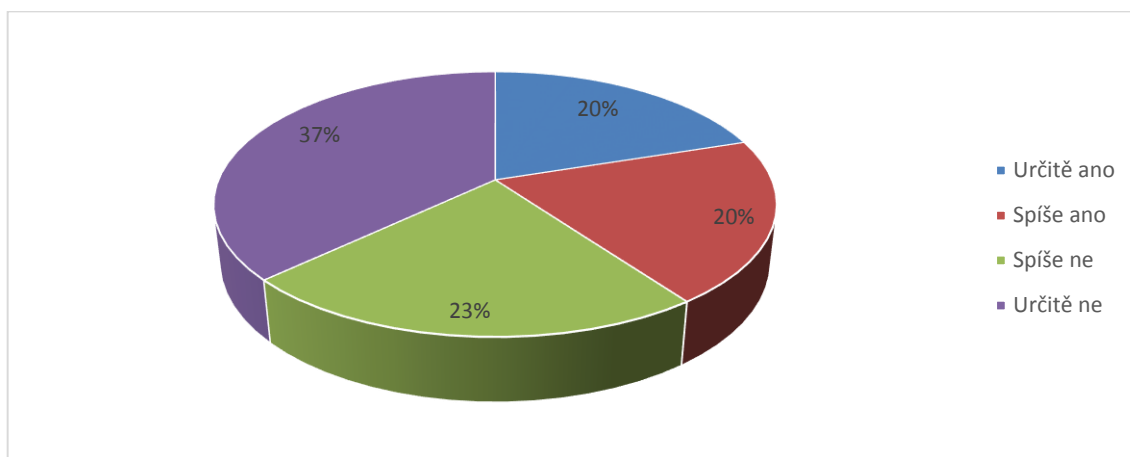
Graf 7: Postrádaný benefit

Touto otázkou bylo zjišťováno, jestli existuje benefit, který by zaměstnanci rádi využívali, ale firma jim ho neumožňuje. Většina dotazovaných, tj. 23 zaměstnanců, žádný benefit nepostrádá. Záporná odpověď tak zaujímá 77 % koláče. Zbývajících 7 zaměstnanců by uvítalo benefit/y navíc. Protože je tato otázka polouzavřená, měli respondenti, kteří zvolili kladnou odpověď, uvést, o jaký benefit se jedná. V odpovědích se objevovaly návrhy jako účast na zisku pobočky, lépe ohodnocená nemocenská dovolená, půjčky na zdravotní či dentální zákroky, zaměstnanecké slevy, příspěvek na dopravu, nebo výhodné penzijní spoření.

8. Myslíte si, že má každý stejné podmínky k získání odměny za vynikající servis a podobných odměn?

Hodnotící škála	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Určitě ano	6	20%
Spíše ano	6	20%
Spíše ne	7	23%
Určitě ne	11	37%
Celkem	30	100%

Tabulka 9: Podmínky k dosažení odměn



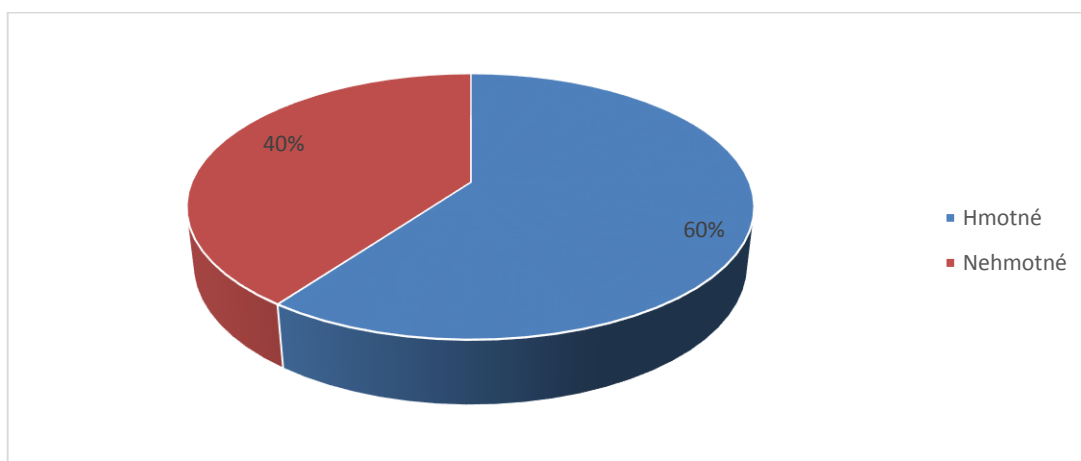
Graf 8: Podmínky k získání odměn

Osmá otázka se zabývá problémem rovnosti podmínek k získání odměny za vynikající servis a podobných odměn. Nejvíce respondentů se přiklonilo k odpovědi, že všem zaměstnancům určitě nejsou dány stejné podmínky k tomu, aby dosáhli odměny za vynikající servis. S touto odpovědí se ztotožňuje 37 % všech dotazových, což je 11 zaměstnanců. Druhou nejčtenější odpovědí se s 23 % stala odpověď spíše ne, kterou respondenti vyjádřili názor, že podmínky pro získání odměny za vynikající servis jsou spíše nerovné. Odpovědělo tak celkem 7 dotazovaných zaměstnanců. Zbytek dotazovaných se stejným dílem podělil o odpovědi určitě ano a spíše ano. Každou z těchto odpovědí zvolilo 6 zaměstnanců, což je 20 % z celkového počtu respondentů.

9. Jaké motivační faktory preferujete?

Motivační faktory	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Hmotné	18	60%
Nehmotné	12	40%
Celkem	30	100%

Tabulka 10: Preference motivačních faktorů



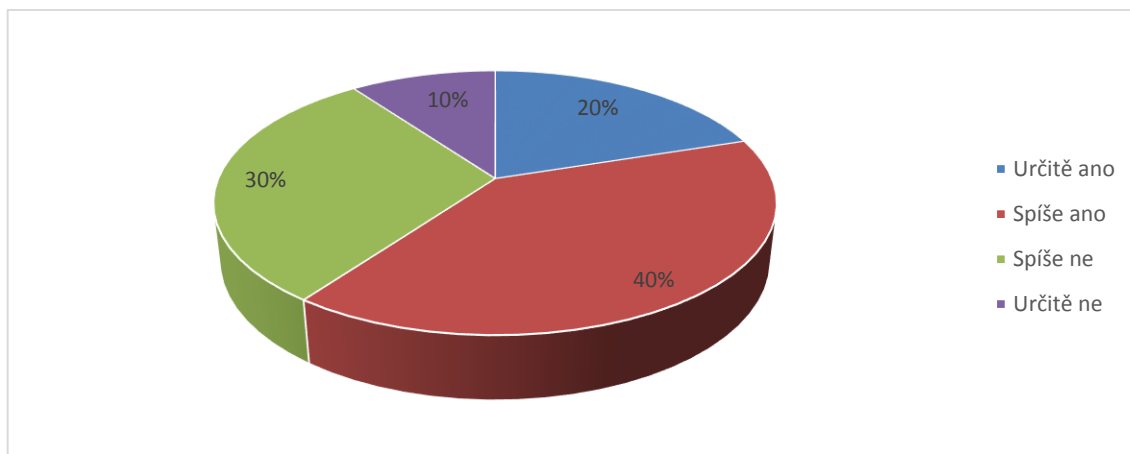
Graf 9: Preference motivačních faktorů

Odpovědi na otázku číslo 10 ukázaly, že 60 % dotazovaných pracovníků preferuje hmotné motivační faktory před nehmotnými. Uvedlo tak 18 zaměstnanců. Oproti tomu zbylých 12 zaměstnanců, tedy 40 % dává přednost nehmotným motivačním faktorům.

10. Myslíte si, že uznání, které se Vám dostává je odpovídající Vaší produktivitě/pracovnímu nasazení?

Hodnotící škála	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Určitě ano	6	20%
Spíše ano	12	40%
Spíše ne	9	30%
Určitě ne	3	10%
Celkem	30	100%

Tabulka 11: Uznání



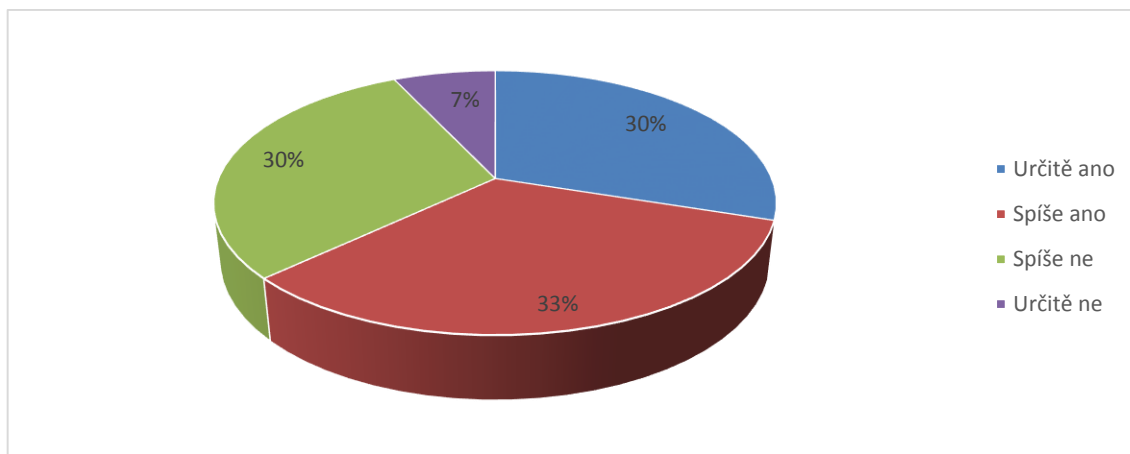
Graf 10: Uznání

Dvanáct dotazovaných zaměstnanců se přiklání k názoru, že uznání, kterého se jim dostává, spíše odpovídá jejich produktivitě, či pracovnímu nasazení. Toto si myslí 40 % respondentů. O něco menší část zaměstnanců, tj. 30 % si naopak myslí, že uznání jejich produktivitě nebo pracovnímu nasazení spíše neodpovídá. Uvedlo tak 9 zaměstnanců. Dvacet procent koláče zaujímá jednoznačně kladná odpověď, protože 6 dotazovaných zaměstnanců považuje uznání za naprosto úměrné jejich produktivitě nebo pracovnímu nasazení. Zbylí tři zaměstnanci si myslí, že uznání absolutně neodpovídá produktivitě, kterou vykazují, či pracovnímu nasazení, s kterým pro firmu pracují. Tito tvoří 10 % grafu.

11. Umí Vám manažer/nadřízený dát pozitivní zpětnou vazbu za odvedenou práci?

Hodnotící škála	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Určitě ano	9	30%
Spíše ano	10	33%
Spíše ne	9	30%
Určitě ne	2	7%
Celkem	30	100%

Tabulka 12: Zpětná vazba



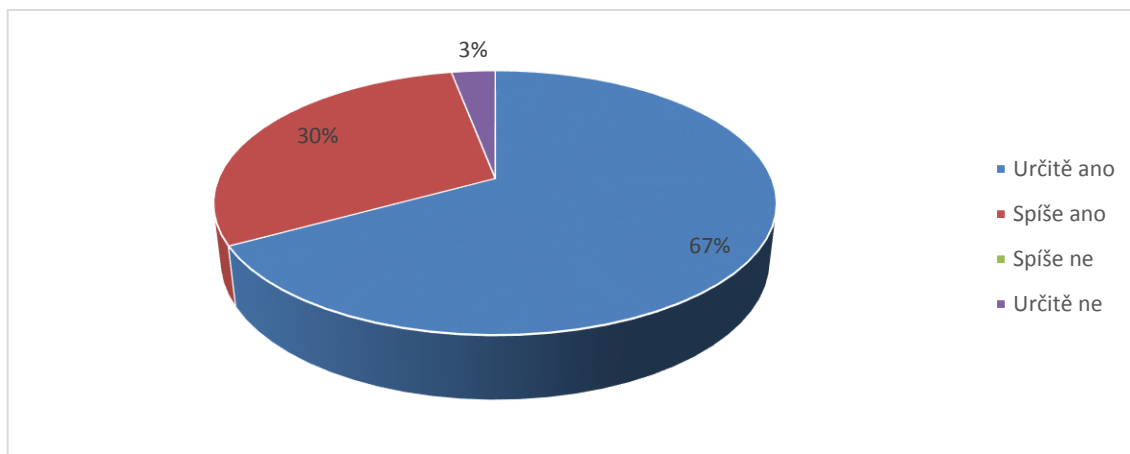
Graf 11: Zpětná vazba

Z odpovědí na tuto otázku vyplynulo, že 33 % zaměstnanců si myslí, že jejich manažer či nadřízený spíše umí podat pozitivní zpětnou vazbu za jejich výkon. Tuto odpověď označilo 10 respondentů. Devět respondentů se přiklonilo k odpovědi, že jejich manažer či nadřízený určitě umí dát pozitivní zpětnou vazbu, ale stejný počet respondentů je názoru, že manažer či nadřízený zpětnou vazbu dát spíše neumí. Každá z těchto odpovědí tedy zaujímá 30 % grafu. Dva zaměstnanci si dokonce myslí, že manažer nebo nadřízený rozhodně pozitivní zpětnou vazbu dát neumí. Tvoří tak zbývajících 7 % koláče.

12. Chtěl/a byste dostávat slovní pochvalu od Vašeho manažera/nadřízeného častěji?

Hodnotící škála	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Určitě ano	20	67%
Spíše ano	9	30%
Spíše ne	0	0%
Určitě ne	1	3%
Celkem	30	100%

Tabulka 13: Slovní pochvala



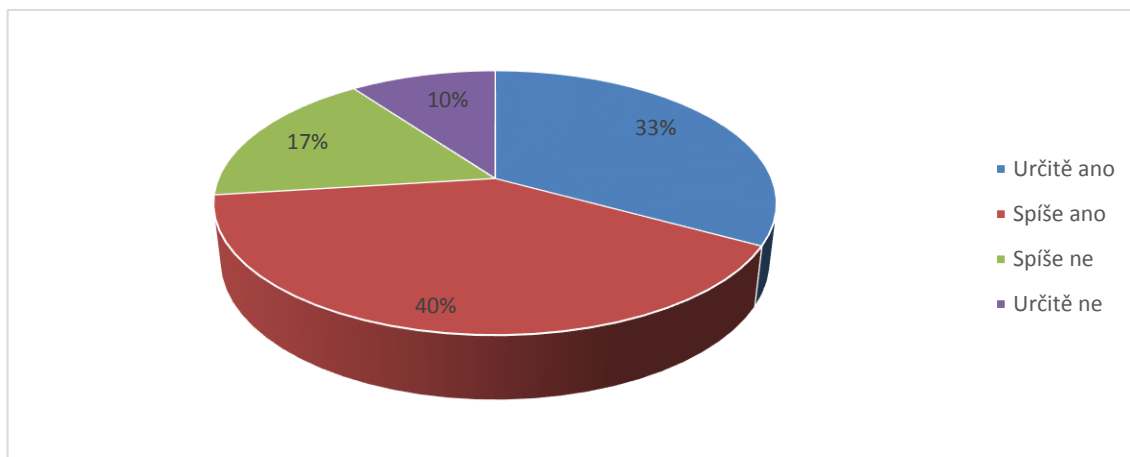
Graf 12: Slovní pochvala

Pomocí další otázky bylo zjišťováno, jestli by zaměstnanci uvítali dostávat slovní pochvalu za dobře odvedenou práci častěji. Odpovědi ukázaly, že 67 % všech dotazovaných by určitě uvítali dostávat slovní pochvaly častěji, kdy 20 respondentů vybralo první možnost z hodnotící škály. Dalších 9 z dotazovaných zaměstnanců vybralo druhou možnost a dali tak najevo, že by spíše chtěli dostávat pochvalu častěji. Tato odpověď tedy vytvořila 30 % grafu. Našel se také jeden zaměstnanec, který by určitě nechtěl dostávat slovní pochvalu častěji a obsazuje tak zbývající 3 % koláče.

13. Myslíte si, že komunikace mezi managementem a zaměstnanci je dostačující?

Hodnotící škála	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Určitě ano	10	33%
Spíše ano	12	40%
Spíše ne	5	17%
Určitě ne	3	10%
Celkem	30	100%

Tabulka 14: Komunikace mezi managementem a zaměstnanci



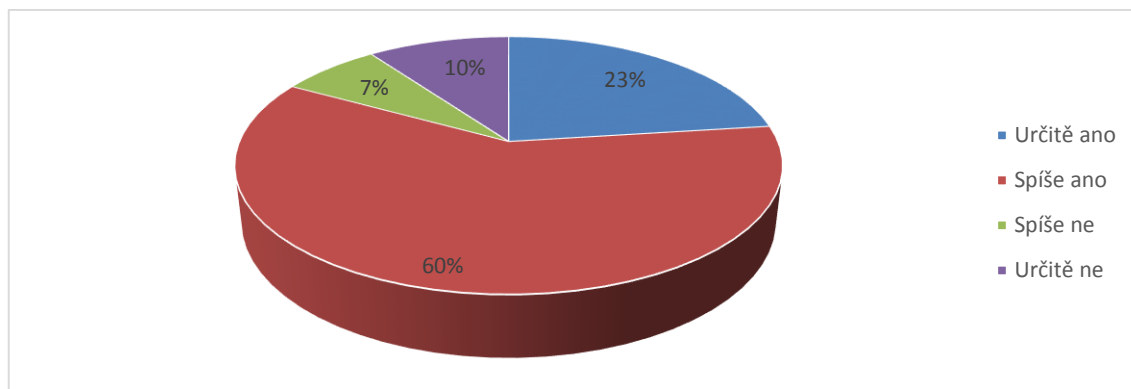
Graf 13: Komunikace mezi managementem a zaměstnanci

Z celkového počtu respondentů si 12, tj. 40 % myslí, že komunikace mezi managementem a zaměstnanci je spíše dostačující a 10, tj. 33 %, že komunikace je naprosto dostačující. Pět dalších zaměstnanců shledává komunikaci mezi managementem a zaměstnanci jako spíše nedostačující. Tito tvoří 17 % z celku. Deset procent respondentů si myslí, že komunikace je naprosto nedostačující. Označili tak 3 respondenti.

14. Myslíte si, že vzájemná komunikace mezi zaměstnanci je dostačující?

Hodnotící škála	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Určitě ano	7	23%
Spíše ano	18	60%
Spíše ne	2	7%
Určitě ne	3	10%
Celkem	30	100%

Tabulka 15: Komunikace mezi zaměstnanci



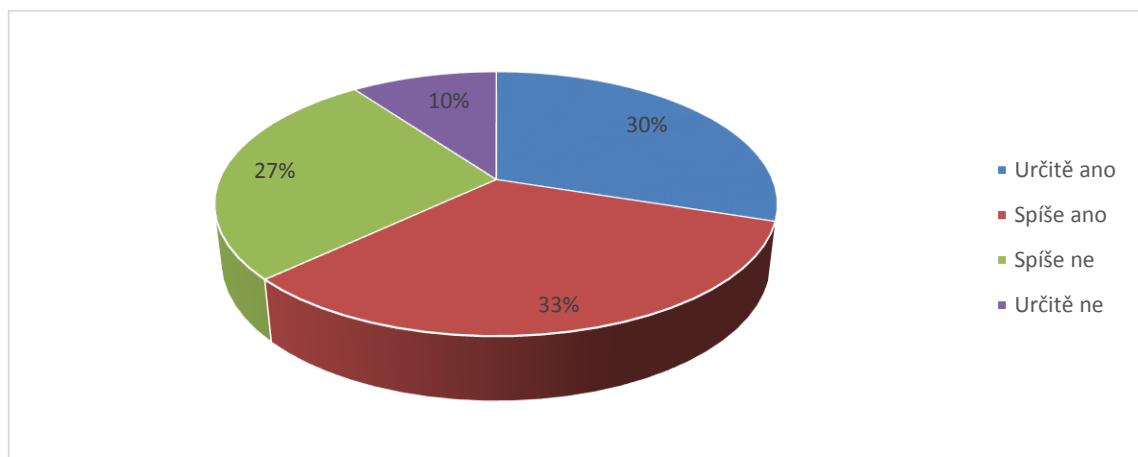
Graf 14: Komunikace mezi zaměstnanci

Další otázka ohledně komunikace se pro změnu zaměřovala na vzájemnou komunikaci mezi zaměstnanci. Ačkoli byly odpovědi z velké části kladné, nezanedbatelný počet odpovědí tvoří také záporné hodnocení. Osmnáct zaměstnanců, tj. 60 % uvedlo, že je podle nich vzájemná komunikace mezi zaměstnanci spíše dostatečná, 7 respondentů, tj. 23 % hodnotí komunikaci mezi zaměstnanci jako naprosto dostačující. Oproti tomu 3 zaměstnanci shledávají komunikaci jako naprosto nedostačující a zbývajících dva jako spíše nedostačující.

15. Myslíte si, že denní team briefing je dobře zorganizován tak, aby všichni zaměstnanci dostali všechny informace, které potřebují?

Hodnotící škála	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Určitě ano	9	30%
Spíše ano	10	33%
Spíše ne	8	27%
Určitě ne	3	10%
Celkem	30	100%

Tabulka 16: Denní team briefing



Graf 15: Denní team briefing

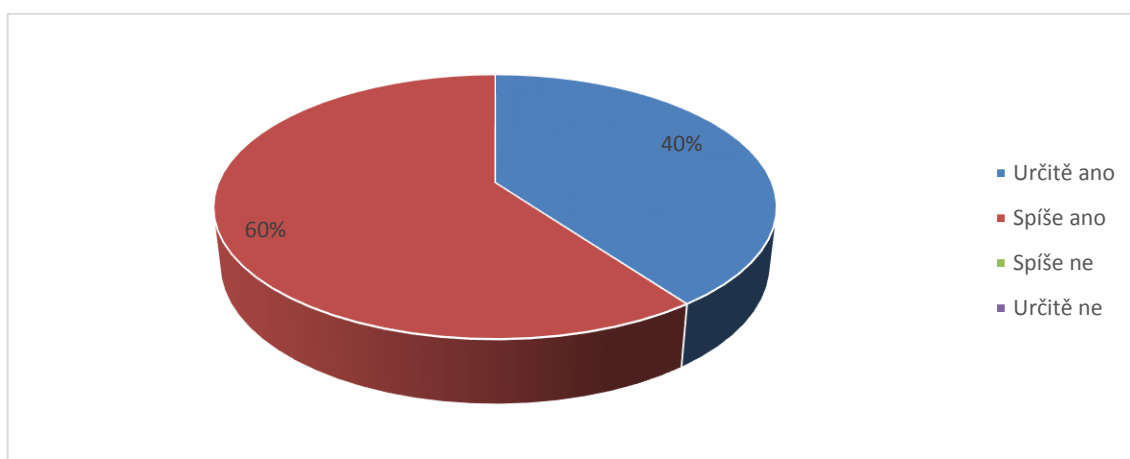
Otázka č. 15 zjišťuje názor zaměstnanců na team briefing, který by se měl konat na denní bázi. Z vyjádření dotazovaných zaměstnanců vyplynulo, že 33 % si myslí, že team briefing je veden spíše dobře a že se tak ke všem zaměstnancům dostanou všechny potřebné informace. To tvrdí 10 respondentů. Devět zaměstnanců, tj. 30 % se naprosto ztotožňuje s tvrzením, že team briefing je veden dobře a že jsou díky tomuto komunikačnímu nástroji

všichni zaměstnanci dobře informováni. Osm respondentů, tj. 27 % se s tímto tvrzením spíše neztotožňuje a zbývajících 3 určitě nepovažují team briefing za dobře vedený a myslí si, že se tím pádem nedostávají potřebné informace ke všem zaměstnancům. Ti doplňují graf zbývajících deseti procenty.

16. Máte ve firmě Pret A Manger příležitost učit se a rozvíjet se?

Hodnotící škála	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Určitě ano	12	40%
Spíše ano	18	60%
Spíše ne	0	0%
Určitě ne	0	0%
Celkem	30	100%

Tabulka 17: Rozvoj zaměstnanců

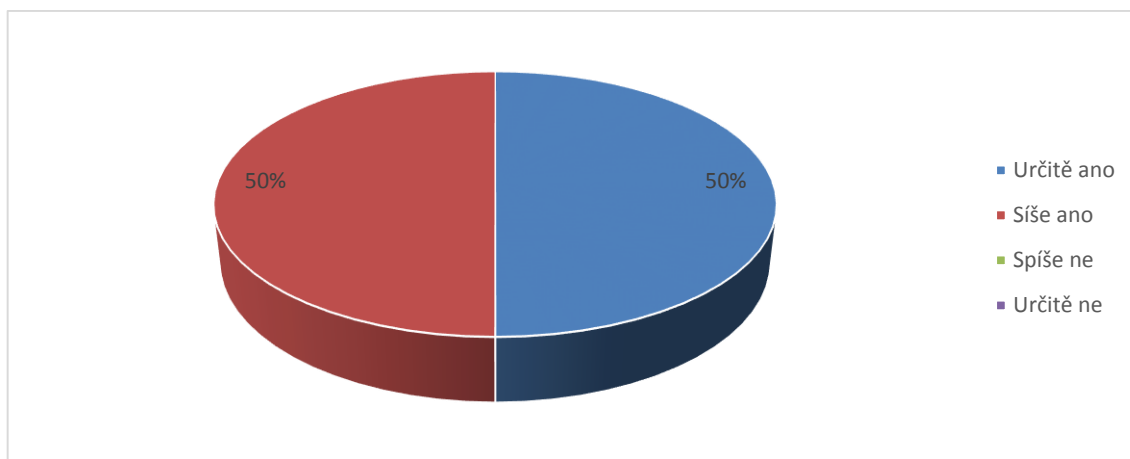


Graf 16: Rozvoj zaměstnanců

Další otázka se zaměřovala na rozvoj zaměstnanců a zjišťovala, jestli mají zaměstnanci ve firmě příležitost se učit a rozvíjet. Odpovědi na tuto otázku vyšly zcela kladné. Osmnáct zaměstnanců se vyjádřilo, že ve firmě příležitost učit se a rozvíjet spíše mají a tvoří tak 40 % z celku. Ostatních 12 dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že tuto příležitost určitě mají a doplňují tak celek šedesáti procenty. Nikdo z dotazovaných se nepřipojil k možnostem spíše ne nebo určitě ne.

17. Poskytuje firma kvalitní tréning a školení související s Vaší pozicí?

Hodnotící škála	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Určitě ano	15	50%
Síše ano	15	50%
Spíše ne	0	0%
Určitě ne	0	0%
Celkem	30	100%

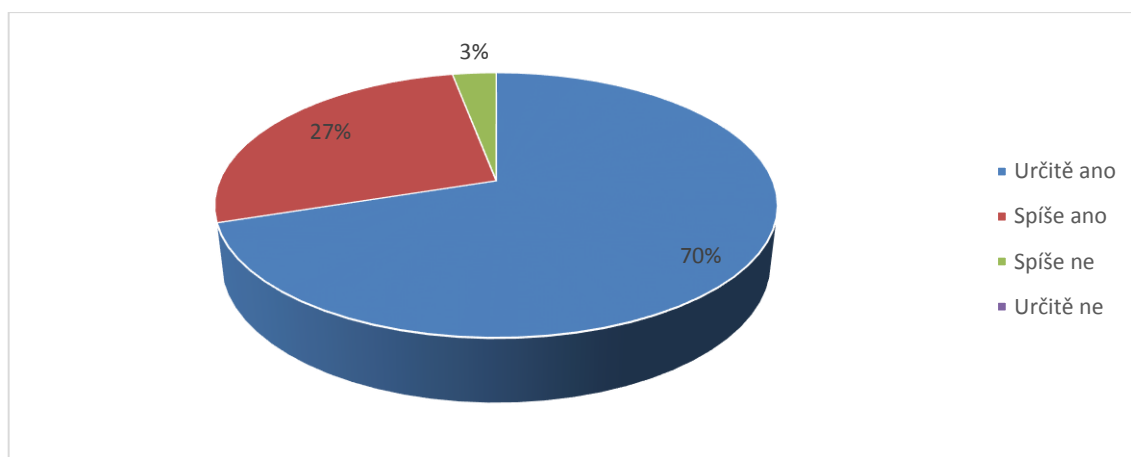
Tabulka 18: Tréning a školení*Graf 17: Tréning a školení*

Pouze kladně hodnocenou otázkou byla stejně tak otázka, týkající se tréningu a školení. Odpovědi na otázku, jestli firma poskytuje kvalitní tréning a školení související s danou pozicí, se respondenti podělili rovným dílem o odpovědi určitě ano a spíše ano. Graf tedy naznačuje dvě poloviny s tím, že záporná hodnocení z něj vyčíst nelze, protože se k nim nikdo nepřipojil.

18. Uvítal/a byste možnost navštěvovat ve svém volném čase kurzy pro osobní rozvoj? (např. cizí jazyky)

Hodnotící škála	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Určitě ano	21	70%
Spíše ano	8	27%
Spíše ne	1	3%
Určitě ne	0	0%
Celkem	30	100%

Tabulka 19: Zavedení kurzů



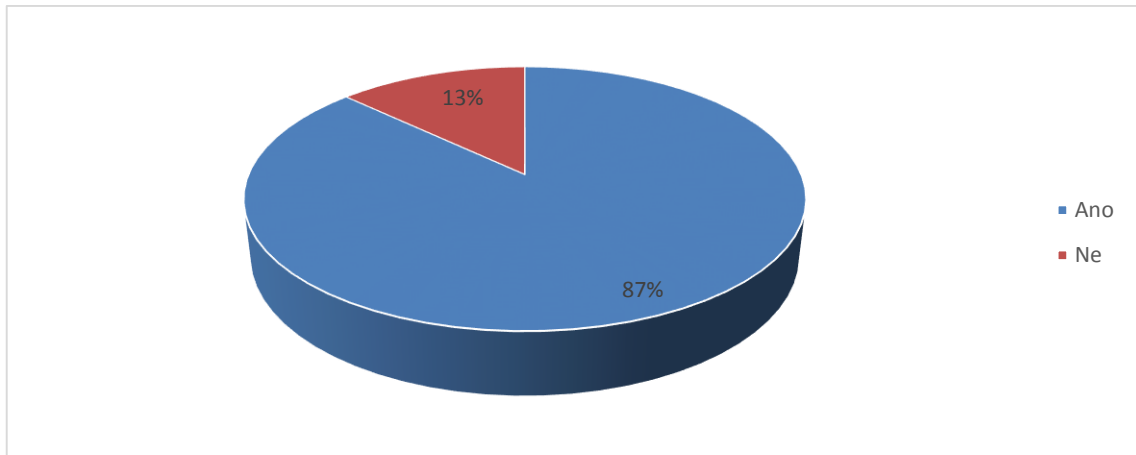
Graf 18: Zavedení kurzů

Většina zaměstnanců, konkrétně 21, tj. 70 % by uvítala možnost navštěvovat ve volném čase kurzy pro osobní rozvoj jako zaměstnanecký benefit. Osm respondentů by tuto možnost také spíše uvítalo a jsou tak v grafu znázorněni jako 27% část. Zbývajících 3 % tvoří jeden zaměstnanec, který by tuto možnost spíše nevyužil.

19. Uvítal/a byste více zaměstnaneckých slev? (např. fitness, masáže) Pokud ano, specifikujte, čeho by se slevy měly týkat.

Odpověď	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Ano	26	87%
Ne	4	13%
Celkem	30	100%

Tabulka 20: Zaměstnanecké slevy



Graf 19: Zaměstnanecké slevy

Na otázku, jestli by zaměstnanci uvítali více zaměstnaneckých slev, 26 z nich odpovědělo ano. Otázka byla polouzavřená, aby tito respondenti měli prostor specifikovat, čeho by se zaměstnanecké slevy měly týkat. Nejčastěji se objevovaly slevy do posilovny či na lekce jógy, slevy do obchodu s drogerií či oblečením, slevy do obchodu se zdravou výživou, slevy na masáže, slevy na kulturní události či na lekce hraní na hudební nástroj.

20. Co dalšího by mohlo zvýšit Vaši motivaci?

Poslední otázka byla otevřená a žádala respondenty vyjádřit cokoliv dalšího, co by mohlo zvýšit jejich motivaci. Ačkoli se část respondentů k této otázce vůbec nevyjádřila, bylo několik odpovědí přece jen získáno. Respondenti uvedli, že ke zvýšení by mohla přispět zpětná vazba, kterou by chtěli dostávat častěji, větší podpora ze strany manažerů, slovní pochvaly, častější schůzky týmu, více žen na pracovišti a v neposlední řadě samozřejmě více peněz.

7.2 Celkové vyhodnocení dotazníkového šetření

V dotazníkovém šetření byli zastoupeni více muži než ženy. Ti tvořili 60 % z dotazovaných. Tento výsledek je dán tím, že ve zkoumané pobočce pracuje poměrně více mužů, což ale neplatí všeobecně pro firmu Pret A Manger.

Při rozdělení respondentů podle délky pracovního poměru u firmy vyšlo najevo, že nejpočetnější zastoupení měla kategorie 1-3 let s tím, že kategorie 3-5 let a déle než 5 let také zastupovaly poměrně vysoké počty zaměstnanců. To by mohlo ukazovat určitou loajalitu zaměstnanců, kterou ve velkoměstě téměř neomezených pracovních možností, jako je Londýn, není jednoduché získat.

U zjišťování nejvíce motivujících faktorů byly nejčastěji vybírány faktory pracovní doba a možnost kariérního postupu. Faktor pracovní doba byl nejvíce zastoupen zaměstnanci na pozici klíčová role. Je to dáno tím, že zaměstnanci na této pozici jsou většinou potřební jen v pracovní dny a to na ranní směny, tudíž mají neoficiálně stálou pracovní dobu, která se zpravidla nemění. Ostatní zaměstnanci musí zastávat jak ranní, tak odpolední směny včetně víkendů a svátků, které se často střídají a mění, proto pro ně tento faktor tolik motivující pravděpodobně není. Naopak faktor možnost kariérního postupu byl zastoupen zaměstnanci na různých pozicích od team memberů až po manažery. To poukazuje na dobře propracovaný kariérní systém umožňující růst, navzdory možné obsazenosti všech pozic ve stávající pobočce. To souvisí se systémem přeložení zaměstnanců do jakékoliv jiné, zaměstnancem vybrané pobočky, kde požadovaná pozice nemá zastoupení. Mzda či plat byl také čteně volený faktor. Tady je pravděpodobné, že zaměstnance motivuje skutečnost, že za posledních 6 měsíců byl již dvakrát navýšen hodinový tarif každé pozice. Zaměstnanci tak mohou cítit, že jejich práce není firmě lhostejná a to se jim snaží dát najevo právě zvyšováním hodinových tarifů. Ne příliš vysoké zastoupení měl potom faktor dobré vztahy s ostatními pracovníky, což souvisí také s komunikací a atmosférou na pracovišti. Pouze 7 % zaměstnanců nejvíce motivují benefity, což není velký podíl.

Ačkoli by se podle odpovědí na otázku ohledně nejvíce motivujícího faktoru, kde se faktor benefity umístil na předposledním místě, mohlo zdát, že zaměstnance zavedený systém benefitů příliš nemotivuje, výsledky otázky ohledně spokojenosti s benefity vyvádí z omylu a ukazují, že zaměstnanci jsou s benefity, kterým se jim dostává, spokojeni, jen tento faktor pravděpodobně nepatří k těm, které je motivují nejvíce. Ukázalo se totiž, že 97 % všech zaměstnanců jsou naprosto nebo spíše spokojeni s aktuálním systémem benefitů.

Zajímavé je, že v otázce jasnosti a srozumitelnosti stávajícího systému benefitů pak 80 % zaměstnanců odpovědělo kladně, ale pro zbývajících 20 % je systém benefitů stále spíše nejasný a nesrozumitelný. Podrobnějším zkoumáním se potvrdilo, že těchto 20 % z velké části tvoří noví zaměstnanci, kteří nejspíš v oblasti systému benefitů ještě nenabýli dostatečných zkušeností. Zároveň to ale poukazuje na nedostatky v informovanosti nových zaměstnanců, které by měly být jak v jejich zájmu, tak v zájmu zaměstnavatele odstraněny.

V otázce, jestli zaměstnanci postrádají nějaký benefit 77 % z nich uvedlo, že žádný benefit nepostrádají. Zbývajících 23 % se nechalo znát s již zmíněnými návrhy, které budou dále zváženy jako možné podklady pro zlepšení motivačního systému.

Díky otázce ohledně rovných podmínek pro získání odměn vyšlo najevo, že větší polovina, tj. 60 % zaměstnanců si myslí, že výchozí podmínky nemají všichni zaměstnanci stejné. Je to dáno tím, že v pobočce jsou zaměstnanci, jejichž náplní práce je pouze obsluha zákazníků, takže pravděpodobnost získat odměnu za vynikající servis je pro ně mnohem vyšší, než pro zaměstnance, kteří většinu své směny stráví v kuchyni přípravou produktů a do styku se zákazníky a mystery shoppery se tak téměř nebo vůbec nedostanou. Přestože je práce v kuchyni všeobecně vnímána jako náročnější, jsou zaměstnanci kuchyně a zaměstnanci obsluhující zákazníky hodnoceni stejným hodinovým tarifem i bonusem. Proto by měly být alespoň podmínky pro získání odměny rovné. Tento benefit má velký motivační potenciál a tak by byla škoda kvůli nerovnosti podmínek pro jeho získání vytvářet pocit nespravedlnosti či negativní atmosféru na pracovišti.

Zjišťováním preferencí motivačních faktorů se ukázalo, že většina, 60 % stále preferuje hmotné motivační faktory formou bonusů, odměn apod., ale nezanedbatelnou část tvoří zaměstnanci, kteří dávají přednost nehmotným motivačním faktorům jako je pochvala či uznání. Proto je zapotřebí ani v této oblasti nezůstat pozadu a i tyto způsoby motivace propracovávat ke zvýšení efektivity jejich používání.

V návaznosti na to celých 40 % zaměstnanců považuje uznání za neodpovídající jejich produktivitě či pracovnímu nasazení. Zaměstnavatel či manažer by měl patřičným způsobem dávat najevo uznání svým zaměstnancům, v nejlepším případě jak slovně, tak prostřednictvím kroků vedoucích zaměstnance k pocitu uznání. Uznání může být vyjádřeno také pozitivní zpětnou vazbou, kterou 37 % zaměstnanců ohodnotilo negativně.

Velká část zaměstnanců, 97 % se pozitivně staví k představě dostávat slovní pochvalu od manažera nebo nadřízeného častěji. Pochvala je vysoce motivační a nenákladný nástroj, proto stojí za zvážení podávat pochvalu častěji a v pravidelných intervalech.

Co se týče komunikace, většina zaměstnanců ji považuje za adekvátní, ale 37 % ohodnotilo negativně komunikaci mezi managementem a zaměstnanci a 17 % vidí negativně vzájemnou komunikaci mezi zaměstnanci. Je zapotřebí eliminovat nedostatky v komunikaci jak verbální, tak neverbální.

S tím souvisí také team briefing, což 37 % zaměstnanců ohodnotilo negativní odpovědí, takže i tady byly odhaleny určité nedostatky. Problém spočívá v nepřipravenosti témat pro team briefing. Hlavní příčinou nespokojenosti ale je, že team briefing se nemůžou účastnit všichni zaměstnanci kvůli tomu, že jde o rušnou pobočku a zatím nebyl nalezen

způsob, jak za provozu zapojit všechny zaměstnance. Výsledkem je, že team briefing je pořádán pouze pro zaměstnance, kteří v tu dobu pracují v kuchyni. K ostatním zaměstnancům se aktuální informace dostanou jen zřídka. V rámci zájmu o dobře informované zaměstnance by tento problém měl být konstruktivně řešen.

Příležitost učit se a rozvíjet se zaměstnanci ve firmě mají, prokázaly tak 100% pozitivní odpovědi. Stejně tak celých 100 % ohodnotilo kladně trénink a školení související s danou pozicí. Tyto výsledky ukazují, že v oblasti vzdělávání, rozvoje a tréninku zaměstnanců má firma nastaven kvalitní systém, který manažeři podporují.

Co ale zaměstnanci postrádají je vzdělání mimo jejich pracovní pozici. Vyšlo najevo, že 97 % zaměstnanců by využilo možnosti se vzdělávat například prostřednictvím kurzů cizích jazyků. To by mohlo být další složkou systému benefitů. Stejně tak by velká část zaměstnanců, 87 % z nich uvítalo více zaměstnaneckých slev, což by jim poskytovalo zvýhodněné ceny na určité zboží či služby.

Zaměstnanci by podle odpovědí dále uvítali častější zpětnou vazbu a podporu ze strany manažerů. Početní vyrovnanost mezi muži a ženy by také mohla zvýšit motivaci a snížit mužskou převahu v pobočce. I když výsledky dotazníku ukázaly spíše spokojenost zaměstnanců, objevilo se několik oblastí, ve kterých jsou nedostatky a proto bude nastoleno několik návrhů na jejich zlepšení.

8 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO SYSTÉMU

Ikdyž má firma Pret A Manger kvalitně propracovaný motivační systém, je zapotřebí, aby ho i manažeři jednotlivých poboček, v zájmu řídit spokojený tým, podporovali. Také podmínky na pracovišti a požadavky zaměstnanců se neustále mění, proto by měla být motivace stále sledována.

8.1 Systém benefitů

V obecném měřítku je stávající systém benefitů nastaven dobře a splňuje úkol motivovat zaměstnance. Přesto bylo však odhaleno několik mezer a nedostatků. Opatření, které by mohlo výrazně zvýšit kvalitu systému odměňování a motivovat zaměstnance pracovat v rušných pobočkách, je zavést účast na zisku. Tato výhoda je zatím dostupná jen pro manažery, kteří mají samozřejmě na zisku pobočky největší podíl, ale nebylo by od věci ohodnotit určitým procentem i ostatní zaměstnance dané pobočky. Stávající situace totiž způsobuje, že zaměstnanci nemají žádnou motivaci pracovat pro rušné pobočky a raději volí variantu přeložení do menší či méně rušné pobočky, kde je ohodnocení stejné, ale požadovaný pracovní výkon a nasazení nesrovnatelně nižší. Hodinový tarif je rozlišen pouze na úrovni poboček v Londýně a mimo Londýn a třetí úrovní jsou pobočky, nacházející se na letištích. Nemělo by pravděpodobně smysl rošlišovat přímo hodinové tarify jednotlivých poboček, ale zisky by se na odměnách zaměstnanců měly projevit. To by také vedlo k vyšší výkonosti a probuzení podnikatelského ducha. Odměny by mohly být připisovány určitým procentem přímo ke mzdě zaměstnanců, nebo získávány kolektivně na společné aktivity celého týmu.

Odměna v podobě „outstanding card“, což je odměna udělená mystery shopperem za vynikající servis, se pozorováním a dotazníkovým šetřením ukázala jako problematická. Zaměstnanci nemají stejné podmínky k jejímu dosažení. Někteří zaměstnanci nebyly patřičně vyškoleni pro práci v kuchyni a tak jejich náplní práce je pouze obsluha zákazníků, čímž se jejich pravděpodobnost pro získání této odměny několikanásobně zvyšuje. Ostatní zaměstnanci ale mohou cítit nerovné podmínky a tak by bylo vhodné provést dodatečný trénink všech zaměstnanců, kteří mají v některých dovednostech nedostatky. Pro tyto účely je v každé pobočce trenér, který má pro školení a trénování zaměstnanců ve své náplni práce prostor. Následně by neměl být problém zavést systém střídání zaměstnanců v jednotlivých činnostech. Tento systém by vedl ke zvýšení spravedlnosti a vrácení motivačního potenciálu této odměny zpět na původní úroveň.

Téměř všichni zaměstnanci v průzkumu uvedli, že by uvítali více zaměstnaneckých slev. Firma sice měla snahu tento benefit zavést, ale zřejmě nebyl systém zaměstnaneckých slev propracován dostatečně. Podle všeho firma v současné době několik málo slev poskytuje, ale většina zaměstnanců nezná pravidla pro využití slev, ani oblasti, kterých se slevy týkají. Zaměstnanci by rádi využívali slev do posilovny, na lekce jógy, masáže či do obchodů se zdravou výživou. Pokud by firma měla zájem systém slev propracovat, bylo by přínosné vyhlásit otázku na firemním portálu MyPret, kde by se zaměstnanci mohli vyjádřit jakých oblastí by se slevy měly týkat. Po zjištění preferencí zaměstnanců by firma mohla začít vyjednávat s konkrétními firmami nebo řetězci. Poskytnutí slevy by mohlo fungovat na principu výměnného obchodu, což by v praxi znamenalo, že např. řetězec fitness center Virgin Active poskytne 10 % slevu zaměstnancům firmy Pret A Manger do všech svých poboček a na oplátku Pret A Manger poskytne 10 % slevu zaměstnancům fitness centra do všech svých poboček. Druhou variantou je, že by daná firma nepožadovala slevu na oplátku ani poplatek za poskytnutí slevy, ale poskytla by slevu v rámci zviditelnění se a přilákání tak více zákazníků. Jako podklad pro poskytnutí slevy by mohla sloužit Gold Card, kterou vlastní každý zaměstnanec firmy Pret A Manger.

8.2 Komunikace

Komunikace na pracovišti má nepřehlédnutelné mezery, což ukazují i výsledky průzkumu. Je zapotřebí vyladit nedostatky současných komunikačních nástrojů a ke zlepšení komunikace by mohly být zavedeny i některé nové komunikační nástroje. Vedení pobočky by se mělo ujistit, že team briefing, který by měl probíhat každý den a měli by se ho účastnit všichni zaměstnanci, je efektivním nástrojem ke sdělení důležitých informací. V současné době team briefing neprobíhá pravidelně každý den, rozhodně se ho neúčastní všichni zaměstnanci a také se někdy ukazuje problém nepřipravenosti tématu pro team briefing. Řešením pravidelnosti team briefingů je lepší organizace práce. Leaderi a manažeři by měli zorganizovat svoji práci a práci svých týmů tak, aby se každý den našel prostor 10-15 minut pro team briefing. Jediným řešením, jak dostat informace ke všem zaměstnancům se v této pobočce ukazuje rozdělení team briefingů na dvě části. Jedna část by byla organizována pro zaměstnance působící v čase team briefingů v kuchyni a druhá část by byla organizována v rozdílném čase pro zaměstnance působící v restauraci, aby kuchyňský tým mohl obsadit pokladny a nahradit tak obsluhující zaměstnance. Pro zajištění podávání stejných informací oběma týmům a eliminaci nepřipravenosti témat, by

měli leaderi k dispozici týdenní rozvrh témat, na kterém se předem společně shodli. Tento rozvrh by sloužil orientačně a případné aktuální informace by byly samozřejmě na team briefingu doplněny.

Záležitosti, které je třeba prodiskutovat v přítomnosti celého týmu by měly být doplněny na čtvrtletních schůzkách týmů. Tyto schůzky by se měly konat pravidelně. Za organizaci schůzek by měli být zodpovědní manažeři a ti by měli také více povzbuzovat zaměstnance, aby se schůzek účastnili.

Nebylo by od věci v rámci zlepšení komunikace mezi managementem a zaměstnanci založit anonymní schránku pro vyjádření názorů a připomínek. Vedoucí pracovník by připomínky ze schránky pravidelně vybíral a měl by se snažit na ně náležitě reagovat. To by mohlo pomoci nesmělým zaměstnancům, kteří mají problém s vyjádřením svého názoru verbálně.

Dalším problémem je nedostatečná zpětná vazba od manažera zaměstnancům. Manažer by měl zajistit, aby byla zaměstnancům pravidelně dávána zpětná vazba, týkající se jejich pracovního výkonu. Pouze tak se může zaměstnanec dozvědět, do jaké míry je jeho výkon v souladu s představami manažera. V případě nespokojenosti s pracovním výkonem by neměla být opomíjena konstruktivní kritika, která dává zaměstnanci impuls a prostor pro zlepšení. Veřejně udělená pochvala je vysoce motivující a měla by být udělována častěji, aby bylo zaměstnancům dáno najevo, že jejich snaha a vysoký pracovní výkon nezůstaly bez povšimnutí.

8.3 Uznání

Uznání výkonu je velmi potřebnou součástí dobré motivace. Aby byly zaměstnanci více motivováni, měli by vedoucí pracovníci náležitě projevovat uznání. Uznání by mohlo být projevováno například pravidelným vyhlašováním zaměstnance měsíce. Rozhodování o tom, kdo se stane zaměstnancem měsíce by mělo být na základě měřitelných parametrů. Tím může být například vypočtená produktivita práce v kuchyni nebo počet obslužených zákazníků. Popřípadě by mohli pro zaměstnance měsíce hlasovat nejen stálí zákazníci formou vhažování lístků se jménem do určené schránky. Zaměstnanec měsíce by tak obdržel veřejnou pochvalu případně doprovázenou malým dárkem a odznak s nápisem „zaměstnanec měsíce“, který by mohl nosit viditelně na své uniformě vedle své jmenovky.

Tato forma uznání by mohla být zavedena ve všech pobočkách firmy Pret A Manger pro zvýšení motivace a pracovního výkonu.

8.4 Vzdělávání zaměstnanců

Téměř všichni zaměstnanci v průzkumu uvedli, že by uvítali možnost se ve svém volném čase zdarma vzdělávat. Mohlo by se jednat například o kurzy cizích jazyků, historie či pozitivního myšlení. Jakýkoliv kurz by mohl být přínosný, protože by rozvíjel v zaměstnancích touhu učit se novým věcem, což by se mohlo pozitivně projevit i v pracovním prostředí. Vzhledem k tomu, že firma má v Londýně vlastní centrum vzdělávání (Pret Academy), kde provozuje všechna potřebná školení pro zaměstnance, mohly by nově zavedené kurzy probíhat právě tady. U jazykových kurzů by se v rámci ušetření finančních prostředků mohlo využít skutečnosti, že pro Pret A Manger pracují lidé z různých zemí světa, jde tedy o rodilé mluvčí všech možných jazyků. Ve zkoumané pobočce je například zaměstnán člověk, který má předchozí zkušenosti s lektorstvím francouzštiny a jistě by se takových zaměstnanců našlo v různých pobočkách více. Stálo by tedy za zvážení využít těchto zaměstnanců a dát jim příležitost předat jejich jazykové znalosti za určitou odměnu ostatním zaměstnancům. Firma by tak nemusela financovat externí lektory a navíc by byly podpořeny zaměstnanecké vztahy a týmová spolupráce.

ZÁVĚR

V teoretické části bakalářské práce byla podrobně popsána problematika, týkající se daného tématu včetně definování jednotlivých aspektů. Na základě toho bylo možné vypracovat část praktickou.

Cílem práce byla analýza motivačního systému a stimulace zaměstnanců. V rámci analýzy tak byly rozebrány jednotlivé složky motivačního systému a další faktory, působící na motivaci a spokojenost zaměstnanců firmy Pret A Manger. Byl proveden průzkum motivace a spokojenosti zaměstnanců zkoumané pobočky, pro který byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Anonymního průzkumu se zúčastnilo 30 zaměstnanců na různých pozicích a respondenti měli dostatečný čas na vyplnění dotazníků. Vyplněné dotazníky byly seřazeny a ze získaných dat byly vytvořeny tabulky absolutních a relativních četností. Pro přehlednější znázornění byla data dále převedena do koláčových grafů, doprovázených stručným slovním popisem. Dotazníkové šetření pak bylo ještě podrobněji zhodnoceno a u některých otázek byl upřesněn záměr jejich výskytu v dotazníku nebo byly některé odpovědi obohaceny o doplňující informace. Průzkum celkově podal realističtější pohled na danou problematiku a odhalil několik nedostatků, týkajících se jak systému benefitů, používaných odměn, tak například komunikace a jejich nástrojů.

Na základě zjištěných nedostatků byla následně vypracována kapitola, která obsahuje konkrétní návrhy na zlepšení stávajícího motivačního systému a spokojenosti zaměstnanců. Návrhy byly rozděleny do několika sekcí, z nichž první se týkala zlepšení systému benefitů. Byly navrženy opatření, týkající se nedokonalostí některých benefitů, jako se například ukázaly nerovné podmínky pro získání odměn. Nechyběly ani návrhy na zavedení nových benefitů, například účast na zisku či zaměstnanecké slevy. Další návrhy se týkaly vyplnění mezer v komunikaci a doporučení ke zefektivnění používání některých komunikačních prostředků. Bez doporučení nezůstaly ani nehmatné motivační faktory jako je uznání a byla navržena i myšlenka, jak více využít vzdělávacího centra a dát tak zaměstnancům příležitost se vzdělávat mimo rámec jejich pracovní pozice. Pro všechny návrhy a doporučení byl nalezen minimálně jeden efektivní způsob jak tyto návrhy realizovat a to i s ohledem na omezené finanční prostředky pro oblast zvýšení motivace. Všechny uvedené návrhy jsou spíše nenákladné, ale přitom by mohly jednoduše zvýšit motivaci a stimulovat zaměstnance k vyššímu pracovnímu výkonu, který firma, pokud chce dále zvyšovat zisky, potřebuje.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BELDING, Shaun, 2005. *Dealing with the employee from hell: a guide to coaching and motivation*. London: Kogan Page. ISBN 0749444533.
2. BROUGHTON, Delves, Philip, 2012. *Management matters: from the humdrum to the big decisions*. Harlow: Financial Times. ISBN 9780273781356.
3. CAIN, Piers. 2013. *Managing others. your guide to getting it right*. Winchester: Profile Books Ltd. ISBN 9781781251447.
4. DEIBL, Maria, 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde. ISBN 80-902105-8-9.
5. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
6. FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.
7. Jak správně vytvořit dotazník 2: Otázky v dotazníku. *Survio* [online]. 2013 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.survio.com/cs/blog/serialy/jak-spravne-vytvorit-dotaznik-2-otazky-v-dotazniku#.VxkbSPnhDIU>
8. KHELEROVÁ, Vladimíra, 2010. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5
9. Motivace a motivování. *Management mania* [online]. 2015 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>
10. Motivace a potřeby. *SVSES* [online]. [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://elearning.svses.cz/mod/resource/view.php?id=24945>
11. Několik manažerských postřehů motivace a odměňování. *Mmspektrum* [online]. 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.mmspektrum.com/clanek/nekolik-manazerskych-postrehu-motivace-a-odmenovani.html>

12. NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT, 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1223-7.
13. PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
14. Pochvala - nejlepší motivace. *Firemní sociolog* [online]. 2012 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/cz/clanky/38-pochvala-nejlepsi-motivace2>
15. Pret A Manger, 2015. *The Pret Knowledge Book*. London: Pret Academy.
16. RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta, 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Vyd. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Ltd Limited = společnost s ručením omezeným

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Maslowova teorie potřeb.....	13
Obrázek 2: Logo firmy Pret A Manger.....	37

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Stav charakterizující postoj zaměstnance k práci	15
Tabulka 2: Pohlaví respondentů	55
Tabulka 3: Doba působení ve firmě.....	56
Tabulka 4: Pracovní pozice.....	57
Tabulka 5: Motivační faktory	58
Tabulka 6: Spokojenost s benefity.....	59
Tabulka 7: Srozumitelnost systému benefitů.....	60
Tabulka 8: Postrádaný benefit	61
Tabulka 9: Podmínky k dosažení odměn	62
Tabulka 10: Preference motivačních faktorů.....	63
Tabulka 11: Uznání.....	63
Tabulka 12: Zpětná vazba.....	64
Tabulka 13: Slovní pochvala	65
Tabulka 14: Komunikace mezi managementem a zaměstnanci	66
Tabulka 15: Komunikace mezi zaměstnanci	67
Tabulka 16: Denní team briefing	68
Tabulka 17: Rozvoj zaměstnanců	69
Tabulka 18: Tréning a školení	70
Tabulka 19: Zavedení kurzů	71
Tabulka 20: Zaměstnanecké slevy	71

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Pohlaví respondentů	56
Graf 2: Doba působení ve firmě	56
Graf 3: Pracovní pozice	57
Graf 4: Motivační faktory	58
Graf 5: Spokojenost s benefity.....	59
Graf 6: Srozumitelnost systému benefitů.....	60
Graf 7: Postrádaný benefit	61
Graf 8: Podmínky k získání odměn	62
Graf 9: Preference motivačních faktorů.....	63
Graf 10: Uznání	64
Graf 11: Zpětná vazba.....	65
Graf 12: Slovní pochvala	66
Graf 13: Komunikace mezi managementem a zaměstnanci	67
Graf 14: Komunikace mezi zaměstnanci	67
Graf 15: Denní team briefing.....	68
Graf 16: Rozvoj zaměstnanců.....	69
Graf 17: Tréning a školení	70
Graf 18: Zavedení kurzů	71
Graf 19: Zaměstnanecké slevy.....	72

SEZNAM PŘÍLOH

P I Originál dotazníku

8. Do you think that everyone has the same conditions to get outstanding card or other award?
 - a) Definitely yes
 - b) More likely yes
 - c) More likely no
 - d) Definitely no
9. What kind of motivational factors do you prefer?
 - a) Material motivational factors (bonus, awards..)
 - b) Immaterial motivational factors (verbal compliment, recognition & appreciation)
10. Do you think that appreciation you get is appropriate to your productivity/workload?
 - a) Definitely yes
 - b) More likely yes
 - c) More likely no
 - d) Definitely no
11. Can your manager/superior give you positive feedback for your job?
 - a) Definitely yes
 - b) More likely yes
 - c) More likely no
 - d) Definitely no
12. Would you be happy to get verbal compliment from your manager/superior for well done job more often?
 - a) Definitely yes
 - b) More likely yes
 - c) More likely no
 - d) Definitely no
13. Do you think that communication between management and team members is adequate?
 - a) Definitely yes
 - b) More likely yes
 - c) More likely no
 - d) Definitely no
14. Do you think that communication among team members is adequate?
 - a) Definitely yes
 - b) More likely yes
 - c) More likely no
 - d) Definitely no
15. Do you think that daily team briefs are well managed so all team members get all information that they need to know?
 - a) Definitely yes
 - b) More likely yes
 - c) More likely no
 - d) Definitely no

16. Do you have opportunities to learn and develop at Pret?
- a) Definitely yes
 - b) More likely yes
 - c) More likely no
 - d) Definitely no
17. Does Pret provide good training/education related to your job?
- a) Definitely yes
 - b) More likely yes
 - c) More likely no
 - d) Definitely no
18. Would you like to have opportunity to attend free courses for your personal development (for example foreign language courses) in your spare time at Pret academy?
- a) Definitely yes
 - b) More likely yes
 - c) More likely no
 - d) Definitely no
19. Would you like to get more employee discounts (for example gym, massage, drugstore..)?
- a) Yes (mention for what)

 - b) No
20. What else could increase your motivation?

Thank you for your cooperation!