

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Motivace pracovníků k vyšším výkonům

Employee motivation towards higher performance

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Hana Holá

ROHOVÁ

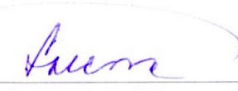
ADÉLA

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Rohová	Jméno:	Adéla	Osobní číslo:	437589
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávající katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Motivace pracovníků k vyšším výkonům		
Název bakalářské práce anglicky:	Employee motivation towards higher performance		
Pokyny pro vypracování:	Cílem bakalářské práce je analyzovat motivační nástroje, které jsou v podniku využívány, jejich zhodnocení a navrhnutí změny ke zlepšení pro vyšší motivaci zaměstnanců. Přínosem této práce bude návrh způsobu, jak motivovat pracovníky k vyšším výkonům a díky tomu dosáhnouti vyšších zisků. Osnova: 1. Úvod; 2. Teoretická část - definice a teorie motivace, zdroje motivace, řídicí styly, odměňování, demotivace; 3. Praktická část - průzkum mezi zaměstnanci formou dotazníků, pozorování, rozhovor s vedoucími pracovníky; 4. Závěr.		
Seznam doporučené literatury:	ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. ARTHUR, Diane. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. MARCIANO, Paul L. Cukr a bič nefungují: vybudujte si kulturu zapojení zaměstnanců na principech respektu. Brno: Motiv Press, 2013.		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Hana Holá, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:	Jiřina Králová, AmRest Coffee		
Datum zadání bakalářské práce:	5.12.2016	Termín odevzdání bakalářské práce:	5.5.2017
Platnost zadání bakalářské práce:	31.8.2018		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

13-04-2017	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

ROHOVÁ, Adéla. *Motivace pracovníků k vyšším výkonům*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 18. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala ing. Haně Holé za vedení mé práce a hlavně za trpělivost, Lukášovi Saksunovi za odborné konzultace, rodině a přátelům za podporu a Jiřímu Červenému za technické rady.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá motivací pracovníků ve společnosti Starbucks. Cílem práce není pouze analýza aplikovaných motivačních nástrojů, ale především nalezení nedostatků v oblasti motivace zaměstnanců a sestavení plánu, který by vedl ke zvýšení efektivity zaměstnanců. Teoretická část se zaměřuje na problematiku motivace obecně, od vysvětlení samostatného pojmu a rozdělení až po uvedení nejvýznamnějších teorií. V praktické části je představena společnost Starbucks a její motivační nástroje. Zároveň v několika pobočkách bylo provedeno dotazníkové šetření, pomocí kterého byla získána data, jež byla dále zpracována. Na základě vyhodnocení těchto dat byl vytvořen návrh, který by měl pomoci zvýšit motivaci zaměstnanců a tím dosáhnout vyšších hospodářských výsledků.

Klíčová slova

Motivace, odměňování, motivační systém, spokojenost zaměstnanců, zvýšení motivace

Abstract

This bachelor thesis deals with motivation of Starbucks company employees. The main purpose of this thesis is not only analysis of applied motivation tools, but especially finding opportunities in area of motivation of employees and creating a plan, which would lead to increase their efficiency.

The theoretical part is being focused on problematic of motivation on its own, from explanation of the term, its analysis and to introduction of the most significant theories.

In the practical part is being introduced the Starbucks company and its motivation tools. At the same time has been done questionnaire survey in several stores. Data obtained by this survey were further proceeded. Based on data results was created a suggestion which should lead to increment of employees motivation and by this to achieve higher economic results.

Key words

Motivation, rewards, motivation system, job satisfaction, increasing motivation

Obsah

Úvod	5
1 Motivace	8
1.1 Typy motivace.....	9
1.1.1 Vnitřní motivace	9
1.1.2 Vnější motivace	10
1.2 Zdroje motivace.....	10
1.2.1 Potřeby	10
1.2.2 Návyky	11
1.2.3 Zájmy	12
1.2.4 Hodnoty	12
1.2.5 Ideály	12
1.3 Demotivace.....	12
2 Teorie Motivace	13
2.1 Teorie instrumentality.....	13
2.2 Teorie zaměřené na obsah.....	14
2.2.1 Maslowova teorie potřeb	14
2.2.2 McClellandova teorie potřeb	15
2.2.3 Herzbergův dvoufaktorový model	15
2.2.4 Teorie ERG	16
2.3 Teorie zaměřené na proces.....	16
2.3.1 Teorie posilování	16
2.3.2 Teorie očekávání	17
2.3.3 Teorie cíle	18
2.3.4 Teorie spravedlnosti	18
2.3.5 Teorie sociálního učení	18
2.3.6 Teorie kognitivního hodnocení	18
2.4 Faktory ovlivňující motivaci zaměstnanců.....	19
2.4.1 Formy hodnocení	19
3 Praktická část	21
3.1 Představení společnosti.....	21

3.2	Výzkumné předpoklady.....	21
3.3	Výzkumná metoda.....	22
3.4	Charakteristika respondentů.....	23
3.5	Výsledky dotazníkového šetření.....	26
3.6	Rozhovory s vedoucími pracovníky.....	35
3.7	Vyhodnocení výzkumných předpokladů.....	37
3.8	Jak zvýšit motivaci zaměstnanců společnosti Starbucks?...	38
	Závěr	40
	Seznam použité literatury	42
	Seznam elektronických zdrojů	43
	Seznam obrázků	44
	Seznam grafů.....	44
	Seznam příloh.....	45

Úvod

Motivace je hlavní hnací silou jedince i celé skupiny k dosažení určitého cíle. Nejedná se pouze o cíle stanovené v zaměstnání, ale i v soukromém životě. Koupě nového mobilního telefonu, vozu, bydlení, povýšení, zvýšení platu - i to mohou být touhy člověka, které jej ženou vpřed, jedná se však o krátkodobé laťky, po jejichž zdolání míra motivovanosti a tím i výkonnosti v daném sektoru - pracovním nebo soukromém, klesá či zcela vyprchá. Mezi nejsilnější motivace člověka patří touha po seberealizaci, zabezpečení sebe i svých blízkých, ale především uplatnění sebe sama, využití talentu naplno pro všeobecné blaho a následně i touha po uznání okolí. Pokud je člověk dostatečně motivován, je schopen využít svůj potenciál naplno a podat tak co nejvyšší výsledky. Pokud tedy chce zaměstnavatel ze svých zaměstnanců vytěžit co nejvíce a zároveň si je dlouhodobě udržet, měl by brát na zřetel jejich spokojenost a sestavit funkční motivační plán.

Cílem této bakalářské práce je analýza dosavadního motivačního systému společnosti Starbucks, odhalení nedostatků a navržení řešení, které by mělo za důsledek zvýšení motivace zaměstnanců v dlouhodobém rozsahu. Od návrhu je zároveň očekáváno, že prostřednictvím jeho aplikace se zvýší hospodářský výsledek a celková efektivita.

Ve společnosti Starbucks Česká republika pracuji téměř 2 roky. Zpočátku jsem pracovala na nejnižší, startovní pozici baristy, později jsem byla povýšena na pozici advanced baristy, zanedlouho na funkci baristy trenéra a v současné době pracuji na pozici vedoucí směny. Mou náplní práce je mimo jiné i motivování svého týmu k dosažení stanovených cílů, což bylo hlavním důvodem výběru tématu pro tuto práci.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. První, teoretická část se zabývá motivací jako pojmem, který je definován a vysvětlen, jejími typy a druhy a následně jsou v této části uvedeny i konkrétní teorie a způsoby motivace. K jejímu vypracování bylo čerpáno z vybraných odborných publikací. Druhá, praktická část vychází z dotazníkového šetření, jež se zaměřovalo na nynější motivační systém, jeho účinnost, ale i příčiny ztráty motivace, potřebami zaměstnanců a vztah zaměstnanců ke společnosti. Data z tohoto průzkumu byla zpracována a analyzována, na tomto základě byl zpraco-

ván návrh na opatření, která by mohla vést ke zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Motivace

Pojem „motivace“ pochází ze slova „movere“, které v latině znamená pohybovat se. V praxi si lze představit tuto definici jako pohyb chování. Armstrongova definice motivace zní: „Motivace je síla, která aktivuje, směřuje a udržuje chování. Vysokého výkonu je dosahováno prostřednictvím dobře motivovaných lidí, kteří jsou připraveni vynaložit dobrovolné úsilí, to znamená dobrovolně udělat více, než se od nich očekává.“ (Armstrong, 2014, str. 217). Nakonečný definuje motivaci takto: „Motivace je intrapsychicky probíhající proces, vycházející z nějaké potřeby a vyústující ve výsledný žádoucí vnitřní stav, proces, který je iniciován endogenně (vnitřní pohnutka odpočinku vycházející z pocitu únavy) nebo exogenně (finanční pobídka k splnění nějakého úkolu).“ (Nakonečný, 2014, str. 15).

Směr, úsilí a vytrvalost představují tři hlavní složky motivace, kterou vymezil Arnold a kolektiv (1991). Směr představuje cíl, kterého se člověk snaží dosáhnout. Úsilím se rozumí, jak moc se zaměstnanec snaží a vytrvalost udává, jak dlouho se člověk snaží o naplnění cíle. (Armstrong, 2014, str. 218).

Míra motivace úzce souvisí s aplikovaným manažerským stylem řízení. V tradiční metodice se nejčastěji setkáváme se čtyřmi styly řízení: autoritativní, benevolentní, konzultativní a participativní. První zmíněný styl se zakládá na rozhodnutí samotného manažera, názory svých podřízených nebere v potaz, úkoly jsou striktně určeny. Opakem je styl participativní, který spočívá na důvěře mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnanci, vzájemné komunikaci a zpětné vazbě. Názory a připomínky jsou shromažďovány prostřednictvím diskuze a mají vliv na konečné rozhodnutí (Odcházal, 2007, str. 261).

Motivaci lze označit jako hlavní hnací sílu, která vede zaměstnance k výkonnosti a splnění stanovených úkolů. Čím více jsou motivováni, tím více jsou efektivní. Následující definice pojmů objasní tuto problematiku podrobněji.

1.1 Typy motivace

Motivaci můžeme rozdělit na dva typy:

- Vnitřní (intrinsická),
- Vnější (extrinsická).

1.1.1 Vnitřní motivace

Princip vnitřní motivace vychází z práce jako takové. Je charakteristická tím, že v lidech vyvolává pocit, že je jejich práce důležitá a přínosná pro společnost. Jedinec uplatňuje svůj pracovní potenciál (dovednosti, znalosti, schopnosti) pro seberealizaci a uspokojení z vykonané práce, která jej naplňuje. Člověk by měl přitom mít možnost jednat svobodně a rozhodovat ve věcech, které jsou klíčové k vykonávání práce a dosažení cílů. Pinkova teorie (2009) udává tři návrhy pro zvýšení motivace:

- Autonomie - dává lidem možnost stanovení vlastního postupu a plánu k dosažení požadovaného cíle, v praxi se neklade takový důraz na způsob provedení práce jako na výsledek samotný;
- Dokonalost - vytvořit zázemí a prostředky zaměstnancům, které vedou k jejich zdokonalování a zlepšení; pokroky jsou průběžně sledovány a analyzovány;
- Účel - zaměstnanci potřebují znát důvod a význam práce, kterou vykonávají. (Armstrong, 2014. str. 218-219).

Vnitřní motivace a angažovanost jsou termíny, jež spolu úzce souvisí. Angažovaného jedince je možné si představit jako zaměstnance, který je s náplní práce spokojený, což vede k motivaci a tím oddanosti dané společnosti. Tento zaměstnanec vykonává dobrovolně a svévolně práci navíc a tím je dosaženo lepších výsledků, ze kterých plyne uspokojení, což má za důsledek spokojenost na straně zaměstnance i zaměstnavatele. (Armstrong, 2014, str. 219; 240-241).

1.1.2 Vnější motivace

Extrinsická motivace zahrnuje aspekty, které jsou předkládány zaměstnancům z vnější, což vede k jejich motivaci. Druhy této motivace můžeme rozdělit na pozitivní (odměny, pochvaly, povýšení apod.) a negativní (tresty, pokárání, kritika, odebrání pohyblivé složky mzdy aj.). Tyto způsoby motivace mívají prakticky okamžitý účinek, ale ve většině případů netrvá dlouhodobě. Je to dáno tím, že vnitřní motivace má intenzivnější význam ve vztahu k práci a mnohdy jí bývá přikládán větší důraz, kdežto vnější motivační prostředky jako jsou např. finanční odměny nebo tresty jsou lidem vnucovány zvnějšku. (Armstrong, 2014, str. 219).

1.2 Zdroje motivace

Mezi zdroje motivace patří veškeré skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Jedná se o aspekty nejnižší potřeby (potrava, bydlení apod.), ale i zároveň hodnoty duševního charakteru, zájmy a ideály.

Zdroje motivace (Provazník a Komárková, 2004, str. 27) se rozdělují do pěti kategorií:

- Potřeby
- Návyky
- Zájmy
- Hodnoty
- Ideály

1.2.1 Potřeby

Potřeby vznikají na základě nedostatků, jenž je potřeba uspokojovat. Nejzákladnější z nich, nutné pro samotnou existenci, zahrnují potřeby biologické hodnoty, podstatné jsou i ty duševního (sociálního) významu, jenž je důležitý pro celkovou pohodu a spokojenost jedince. Proto je potřeba udržovat rovnováhu mezi biologickými a sociálními potřebami.

Mezi nejznámější teorie dělení potřeb patří Maslowova hierarchie potřeb.

Obrázek 1 Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: vlastní zpracování

Dle Maslowova jsou výše zmíněné potřeby sestaveny do hierarchizované pyramidy, kde jsou potřeby uspořádány od nejnižších až po ty nejvyššího významu. Ze schématu jsou zřejmé vazby mezi jednotlivými úrovněmi – potřeby, které jsou na vrcholu nemohou být zajištěny, pokud nejsou uspokojeny potřeby nižšího stupně.

- Biologické fyzické potřeby – kyslík, potrava, voda a sex
- Potřeba bezpečí a jistoty – stabilita, řád, emocionální bezpečí
- Potřeba sounáležitosti – přátelství, láska, být akceptován druhými
- Potřeba uznání a úcty – být respektován, dosáhnout prestiže a úspěchu
- Potřeba seberealizace – sebeuplatnění, naplnění potenciálu, rozvíjení dovedností a schopností (Nakonečný, 2014, str. 332-340)

1.2.2 Návyky

Jedná se o činnosti či řetězce činností, které člověk vykonává většinou automaticky a v určitých časových intervalech. Tyto stereotypy se mohou postupem času měnit, zanikat a nebo vytvářet nové. Např. se může jednat o tyto situace – zakoupení denního tisku před příchodem do práce, zapálení cigarety po jídle nebo kontrola sociálních sítí.

1.2.3 Zájmy

Do této kategorie můžeme zahrnout činnosti, které člověk dělá pro vlastní potěšení a uspokojení. Existují různé druhy zájmů, je možné rozlišovat druhy, intenzitu, hloubku i vztah jednotlivých lidí k určitému zájmu. Pod zájmem je možné si vybavit činnost nebo objekt ke kterému jedinec chová určité sympatie. Škála zájmů je velice rozmanitá, záleží na konkrétním jedinci k jakému zájmu a do jaké míry si vztah vybuduje. Vykonávání zájmů člověka uspokojuje a lze předpokládat, že čím více času bude danému zájmu věnovat, tím se vztah k činnosti prohloubí. (Hudeček, 1986, str. 50-51).

1.2.4 Hodnoty

Člověk je každodenně vystaven skutečností, kterým přiděluje určitou hodnotu, vytvoří si určitý hodnotový systém, jenž se může postupem času měnit. Toto uspořádání hodnot určuje, co daný jedinec pokládá za nejdůležitější, zásadní, a co méně podstatné. Vlivem uspořádání hodnot se může odvíjet i jedincovo chování a rozhodování v různých situacích. Příkladem hodnot mohou být mezilidské vztahy (rodina, přátelství apod.), ekonomické aspekty (peníze, příjmy), ale i cíle. (Nakonečný, 1992, str. 133-134).

1.2.5 Ideály

Posledním zdrojem motivace jsou ideály, které představují určité představy a cíle. Jedinec je vnímá pozitivně a motivují jej k činnostem, nimiž se přibližuje k naplnění ideálu. V některých situacích je možné dosažení cíle urychlit, záleží na vloženém úsilí člověka. (Provazník & Komárková, 2004, str. 34).

1.3 Demotivace

Demotivace je pravým opakem motivace, jedná se o vlivy, které mají negativní dopad na chování jedince. Čím vyšší je míra demotivace, tím nižší je efektivita zaměstnance, plnění úkolů se může prodlužovat, v krajních případech může dojít i k jejich neplnění. Demotivace jednoho jedince může mít negativní vliv na motivaci ostatních zaměstnanců a to může mít za následek negativní chování celé skupiny. Podnětů, které nemají pozitivní dopad na chování, může být několik a mohou přicházet z různých zdrojů. Může se například jednat o naskytnuté komplikace během plnění cíle, nesoulad jednot-

livých členů týmu, nespravedlivé hodnocení od vedoucího pracovníka či nepříznivé podmínky na pracovišti. (Urban, 2013).

2 Teorie Motivace

Teorií motivace je mnoho, v následujících kapitolách jsou zmíněny ty nejznámější a nejdůležitější. První přístupy k pochopení a definice motivace pocházejí od antických filozofů, kteří se zabývali pojetím hédonismu (požitkářstvím). Právě dosahování požitků je definováno jako hlavní důvod lidského snažení. Tato myšlenka byla rozvedena hlouběji až v 17. a 18. století, kdy byla zpracována filozofy jako Johnem Lockem nebo Jeremym Benthamem.

S odstupem času se tato teorie podstatně změnila, začátkem 20. století bylo definována „teorie instrumentality“ a přibližně v polovině 20. století byla představiteli behaviorálními představiteli definována a prosazována teorie, které byly zaměřeny na obsah (teorie potřeb). Později byly také prosazovány teorie zaměřené na proces, mezi se řadí například teorie očekávání. (Armstrong, 2014, str. 219).

2.1 Teorie instrumentality

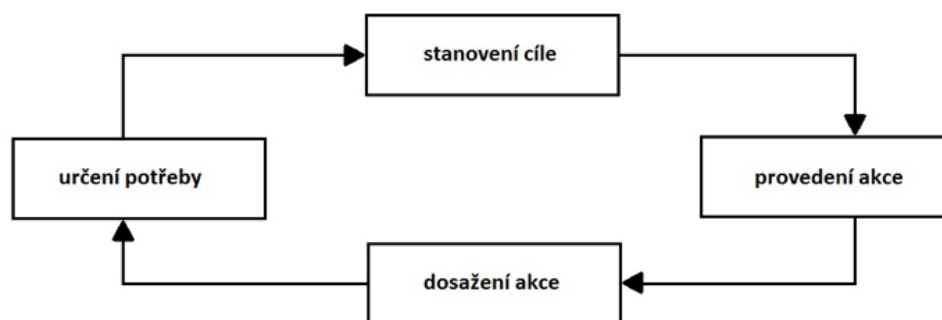
Armstrong (2007) uvádí, že zmínky o této teorii sahají do druhé poloviny 19. století a funguje na principu toho, že když věříme v to, že dosáhneme nějakého cíle, o to usilovněji děláme vše pro to, abychom toho dosáhli.

Teorie instrumentality je založena na definici, která považuje odměny a tresty za nejlepší prostředky (instrumenty) k motivaci člověka. Teorie vychází z předpokladu, jakmile budou odměny a tresty přímo vázané na výkon člověka, bude tím více motivován k požadované práci. V praxi je tato teorie uplatňuje v udělování peněžních odměn, což se řadí mezi pozitivní druh motivace. Potrestání zaměstnance je naopak negativní druh motivace. Tento princip je dodnes velmi populární, avšak v některých případech nemusí být plně účinný, například u odměňování podle výkonu, jelikož je založen výhradně na systému kontroly, v němž nejsou zohledněny žádné další faktory a lidské potřeby. (Armstrong, 2014, str. 220).

2.2 Teorie zaměřené na obsah

Mezi nejvýznamnější představitele těchto teorií patří Maslow a Herzberg. Teorie zaměřené na obsah jsou založené na aspektech, které souvisejí s motivací. Bylo zpracováno několik teorií, avšak všechny vycházejí z myšlenky, že potřeby jsou právě tím obsahem motivace. Pokud nejsou potřeby uspokojovány, dohází tím k nerovnováze a u jedince tak vzniká napětí a stres. K nastolení harmonie je požadováno vytvoření cíle, pomocí něhož je konkrétní potřeba uspokojena a člověk zvolí takové chování, aby daného cíle dosáhl. Motivací ke konání jedince jsou tedy neuspokojené potřeby. (Armstrong, 2014, str. 220).

Obrázek 2 Princip procesu motivace založený na uspokojování potřeb



Zdroj: Armstrong, Michael, *Řízení lidských zdrojů, moderní pojetí a postupy*, 13. vyd., 2015

V obrázku výše je znázorněn princip procesu motivace založený na uspokojování potřeb.

2.2.1 Maslowova teorie potřeb

Maslowově pyramidě potřeb byla již věnována kapitola 1.2.1. kde je vysvětleno, jak na sebe potřeby navazují. Maslow potřeby rozdělil do pěti kategorií: biologické a fyzické potřeby, potřeby jistoty a bezpečí, potřeba sounáležitosti, potřeba uznání a úcty a potřeba seberealizace. Za předpokladu, že jsou uspokojeny nejnižší (biologické) potřeby, mohou být uspokojeny potřeby vyšší. Opačně to nelze.

Nejčastěji uplatňované rozdělení a rozlišení potřeb vytvořil Maslow (1954). Spočívá v rozdělení potřeb do pěti hlavních kategorií, jsou hierarchicky uspořádané. Nejzákladnějšími potřebami jsou

fyziologického původu, jedná se například o jídlo, pití, spánek apod. Zajištěním těchto potřeb následuje potřeba bezpečí, dále pak společenské potřeby, do níž patří rodina, mezilidské vztahy a láska. Následuje potřeba uznání, sebeúcty a na vršek pomyslné pyramidy se řadí potřeba seberealizace.

Princip této teorie spočívá v neuspokojených potřebách, které motivují člověka k podání vyššího výkonu, a tím přizpůsobuje své chování. Než se však začne dosahovat nejvyšších potřeb, je nutné nejprve naplnit potřeby nižšího stupně. (Armstrong, 2014, str. 220-221).

2.2.2 McClellandova teorie potřeb

Tato teorie byla založena na studii manažerů, na jejíž základě byla vytvořena klasifikace potřeb.

- Potřeba úspěchu - uspět a dosáhnout určeného cíle.
- Potřeba sounáležitosti - vřelé a přátelské vztahy, potřeba být součástí harmonického týmu.
- Potřeba moci - získání moci a ovládání lidí.

2.2.3 Herzbergův dvoufaktorový model

Jedná se o dvoufaktorový model, který se skládá z aspektů spokojenosti a nespokojenosti. Tyto aspekty jsou přímou součástí práce samotné. Původně byl tento model podložen na zkoumání účetních a techniků, kteří byli dotazováni na dobré a špatné pocity v souvislosti s jejich prací. Z tohoto průzkumu vyplynula existence dvou skupin faktorů, které ovlivňují pozitivní a negativní emoce, jedná se o motivační a hygienické faktory. Herzberg uvádí, že pracovní motivace souvisí nepřímou úměrou se spokojeností zaměstnanců

Mezi motivační faktory se řadí například odpovědnost, dosažení úspěchu, zájem o práci či možnost povýšení. Tyto motivátory úzce souvisejí s vnitřní motivací, jež se váží na práci samotnou. Hygienické faktory souvisí s kontextem práce, spadají pod ně faktory jako jsou výše mzdy, odměny, pracovní podmínky, vztahy s kolegy a nadřízenými, kontrola apod. (Armstrong, 2014, str. 221-222).

2.2.4 Teorie ERG

Alderferova teorie je založena na třech základních potřebách:

- Existence - uspokojení nejzákladnějších potřeb - hlad, žízeň, řadí se sem i mzda, pracovní podmínky i zaměstnanecké výhody.
- Sounáležitost - zapojení člověka do procesů, především společenských - mezilidské vztahy.
- Růst - využití potenciálu člověka, seberealizace, jedná se velmi podstatnou část potřeb.

2.3 Teorie zaměřené na proces

Tyto teorie se zaměřují na psychické procesy a vlivy, stejně tak i na základní (fyziologické) potřeby. Bývají také nazývány jako poznávací (kognitivní) teorie. Zabývají se vnímáním zaměstnanců jejich pracovního prostředí.

Armstrong (2014, str. 222-227) uvádí následující teorie zaměřené na proces:

- Posilování
- Očekávání
- Cíle
- Spravedlnosti
- Sociální učení
- Kognitivní hodnocení

2.3.1 Teorie posilování

Princip této teorie nastolil Thorndike (1911), který představil tzv. „zákon efektu“. Zakládá se na uvědomování souvislostí mezi činnostmi a následky těchto daných činností. Tyto zkušenosti ovlivňují chování jedince v budoucnosti. Zjednodušeně řečeno, co se v minulosti osvědčilo, bude jedinec opětovně praktikovat za účelem dosažení cílů.

Americký filozof a behaviorista Skinner tuto teorii rozšířil na základě „operantního podmiňování“. Je poznamenána výzkumem I. P. Pavlova, může být vyložena následovně: potřebné chování, po-mocí kterého je dosaženo stanoveného cíle, je odměněno; nežádoucí chování má za následek trest. Za situace, kdy jakékoli chování jedince není odměněno ani potrestáno, intenzita chování klesá. V teorii posilování není však zohledněna lidská přirozenost, proto bývá často kritizována. Na zaměstnance se hledí na stroje, odkazují se

pouze na rozhodnutí z minulých zkušeností. Není brán zřetel na individuální okolnosti v dané situaci.

2.3.2 Teorie očekávání

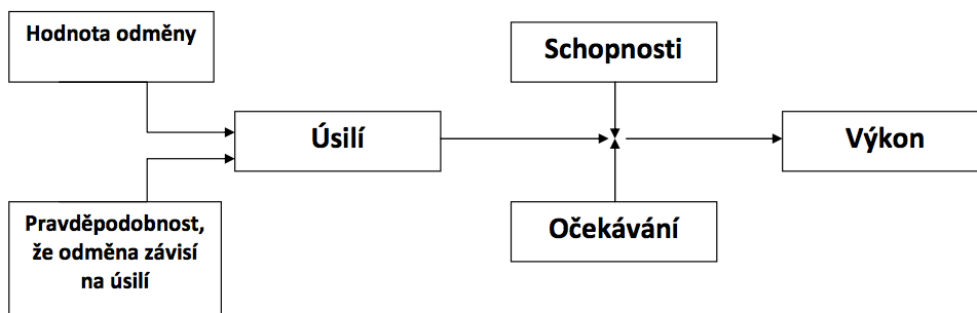
Teorie očekávání pramení z myšlenky, že zaměstnanec si je vědom možnosti získání odměny, zná její výši a úsilí, které je potřeba vynaložit k tomu, aby byla odměna získána. Význam očekávání byl zpočátku součástí teorie VIE (valence, instrumentalita, expektace), kterou definoval Vroom (1964). Armstrong pojmy vysvětluje následovně: „Valence označuje hodnotu. Instrumentalita je přesvědčení, že když uděláme jednu věc, povede to k jiné. Expektace je pravděpodobnost, že uskutečněná akce nebo vynaložené úsilí povedou k očekávanému výsledku.“

Míra očekávání je tedy ovlivňována několika faktory, vnějšími i vnitřními. Zaměstnanec díky předem známým podmínkám dokáže určit, zda-li je vynaložené úsilí adekvátní k výši odměny. Zároveň může zaměstnanec stanovený cíl považovat za výzvu, může využít své předchozí zkušenosti a tím se seberealizovat a zdokonalovat ve výkonu.

Na Vroomovu teorii navazuje teorie očekávání podle Portera a Lawlera (1968). Zakládá se na vkládání úsilí, jenž se rozděluje dle dvou faktorů:

- Hodnota odměn - forma odměny musí uspokojovat potřeby zaměstnance, musí být pro něj atraktivní
- Pravděpodobnost - přímý vztah mezi výší úsilí a získáním odměny, tzn. čím více vynaloženého úsilí, tím je větší šance na dosažení odměny

Obrázek 3 Model motivace Portera a Lawlera



Zdroj: Armstrong, 2007, str. 226

2.3.3 Teorie cíle

V roce 1979 představili tuto teorii Latham a Locke. Jejím principem je jasné stanovení konkrétních cílů a odměn konkrétnímu jedinci. Mezi důležité faktory patří dosažitelnost cíle, akceptovatelnost ze strany zaměstnance, náročnost aj. Během činnosti je udržována průběžná zpětná vazba, která vede k dosažení vyšších cílů.

2.3.4 Teorie spravedlnosti

Touto teorií se zabýval John Stacey Adams (1965) a spočívá v přístupu zaměstnavatele vůči zaměstnancům. K zaměstnancům stejné kvalifikace by mělo být přistupováno na stejné úrovni a neměli by být upřednostňováni vybraní jedinci před ostatními. Toto také platí u stanovování výše odměn či trestů. Pokud se k zaměstnancům nebude přistupovat spravedlivě, dojde tím k negativnímu ovlivnění chování, což může mít za následek snížení výkonu.

2.3.5 Teorie sociálního učení

Teorie sociálního učení vychází z teorie posilování a očekávání. Snahou zaměstnavatele je posílit chování zaměstnance, který byl předem seznámen s výší odměny a úsilím. Z těchto zkušeností může zaměstnanec v budoucnu čerpat a tím dosahovat vyšších cílů, zároveň i odměn, které ho motivují k výkonu. Tuto teorii formuloval Bandura (1977).

2.3.6 Teorie kognitivního hodnocení

Tato teorie vychází z výzkumu, který provedli Deci a Ryan (1985) a uvádí a klade důraz na zpětnou vazbu, která posiluje vnitřní charakter člověka. V praxi to znamená, že je důležité chválit a uznávat své zaměstnance za odvedenou práci. Tato forma hodnocení nepředstavuje pro zaměstnavatele finanční přítěž. Je nutné podotknout, že velká část výzkumů byla provedena na školách převážně základního stupně. (Gerhart a Rynesová, 2003, str. 52).

2.4 Faktory ovlivňující motivaci zaměstnanců

Koubek (str. 59) uvádí, že nejlepším motivátorem pro zaměstnance je práce, která je baví a naplňuje. Motivaci ovlivňuje spousta faktorů, které na každého jedince působí naprosto odlišně. Mezi ty nejpodstatnější se řadí vztahy na pracovišti, pracovní podmínky a firemní kultura.

Vzhledem k tomu, že lidé tráví v zaměstnání velkou část svého dne, je pro ně velmi důležité, s kým spolupracují. Dobré vztahy na pracovišti (formální i neformální) mají příznivý vliv na práci (Miskell et al. 1996: 21).

1. Pracovní podmínky ovlivňují zaměstnance při výkonu práce. Pokud jsou pracovní podmínky příznivé, má to pozitivní dopad na spokojenost zaměstnanců a zvyšuje to jejich motivaci v práci (ŠIKÝŘ, 2012. s. 154).
2. Firemní kultura je specifická pro každou firmu, zahrnuje to, jak firma působí na venek, jaké panuje ve firmě klima a jaké hodnoty uznává většina pracovníků.

2.4.1 Formy hodnocení

Duda (2008, str. 80–81) definoval hodnocení zaměstnanců třemi různými způsoby:

1. Každodenně - pracovník dostává průběžnou zpětnou vazbu. Přímý nadřízený okamžitě reaguje na provedenou práci.
1. Příležitostně - bývá prováděno např. při rozvázání pracovního poměru a vytváření pracovního posudku.
2. Systematicky - provádí se pravidelně a zaměstnanec je hodnocen dle standardizovaných kritérií.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Praktická část

3.1 Představení společnosti

Praktická část této práce byla zpracovávána ve společnosti Starbucks Česká republika. Ta vznikla v roce 1971 ve Spojených státech amerických. Tento největší kavárenský řetězec sídlí v Seattlu a provozuje více než 23 000 kaváren po celém světě. Na českém trhu je od roku 2008, kdy se otevřela první kavárna v Praze na Malostranském náměstí. Starbucks si získal mezi zákazníky velkou oblibu nejen kvůli kávě, ale především pro příjemnou a přátelskou atmosféru v kavárnách, které jsou ideální jak pro pracovní schůzky, posezení s přáteli, tak pro čtení knihy. Tato společnost se snaží řídit svým posláním, které zní: „Inspirovat a povznášet lidského ducha – zvláště s každým šálkem, zákazníkem a prostředím, ve kterém žijeme“. Zaměstnanci jsou nazýváni partneři, kde všichni jsou si rovni a z tohoto důvodu si všichni zaměstnanci tykají.

Starbucks se považuje za odpovědnou společnost, která zastává holistický přístup k etickému nákupu kávy a čaje. Podporuje farmáře, aby si zajistili lepší budoucnost, přispívá k ochraně životního prostředí a snaží se snižovat environmentální stopu. Cílem je každý rok přispět jedním milionem odpracovaných veřejně prospěšných prací. V České republice kavárny spolupracují s útulky pro opuštěná zvířata či dětskými domovy.

3.2 Výzkumné předpoklady

Předmět zkoumání v této části je založen na předpokladu, že:

- **hlavním motivačním nástrojem jsou pozitivní mezilidské vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci.**

To vede k efektivní spolupráci a celkovému zvýšení výkonu všech zaměstnanců jako týmu.

Druhým výzkumný předpoklad je, že:

- **zaměstnanci společnosti Starbucks nejsou spokojeni s přístupem svých přímých nadřízených.**

Pomocí dotazníkového šetření bylo zjišťováno, zda se tato tvrzení potvrdí, či vyvrátí.

Na základě dotazníku byla dále zkoumána účinnost motivačních nástrojů, nedostatky v motivovanosti zaměstnanců a nalezení způsobu, jak zvýšit motivaci zaměstnanců. Informace byly sbírány i za pomoci krátkých rozhovorů s vedoucími pracovníci, které do této problematiky vnesly svůj názor a pohled na věc.

3.3 Výzkumná metoda

Data byla sbírána pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci vybrané společnosti. Celkem bylo osloveno 75 respondentů, z nichž se podařilo získat 52 odpovědí, to představuje 72% návratnost.

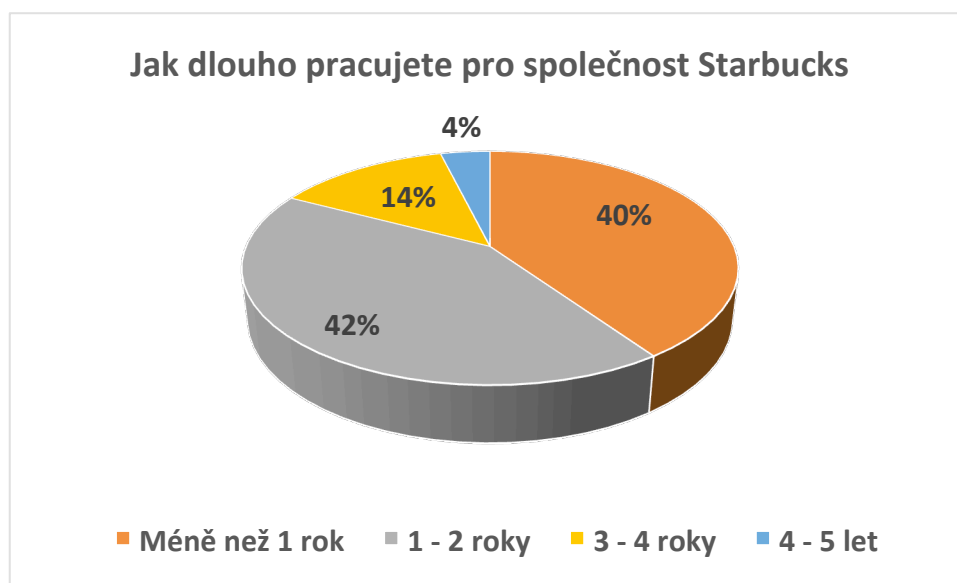
Metoda dotazníkového šetření byla zvolena z následujících důvodů: zajištění anonymity respondentů, nízké (žádné) náklady, časová nenáročnost (dotazník zabral respondentům max. 5 minut času).

Dotazník byl uveřejněn po dobu jednoho týdne v interní uzavřené facebookové skupině. Jejími členy jsou baristé a vedoucí směn (nižší a střední management), kteří si v rámci této skupiny vyměňují své směny. Výzkum byl prováděn v rámci turistických poboček na Praze 1. Turistikou pobočkou se rozumí taková kavárna, kde ve složení zákazníků převládají turisté a tyto kavárny se nacházejí v centru města. Konkrétně se jedná o pobočky Staroměstské náměstí, Muzeum, Můstek, Palladium, Malostranské náměstí a Pražský hrad. Tyto zmíněné kavárny jsou si velmi podobné a je snazší je porovnávat než s kavárnami v kancelářských komplexech či v obchodních centrech na okraji Prahy, kam chodí hodně stálých zákazníků.

3.4 Charakteristika respondentů

Respondenta lze charakterizovat následovně: Studentka na pozici baristy ve věku do 25 let, pracující na dohodu o provedení práce nebo na dohodu pracovní činnosti a ve firmě je zaměstnána méně než 2 roky.

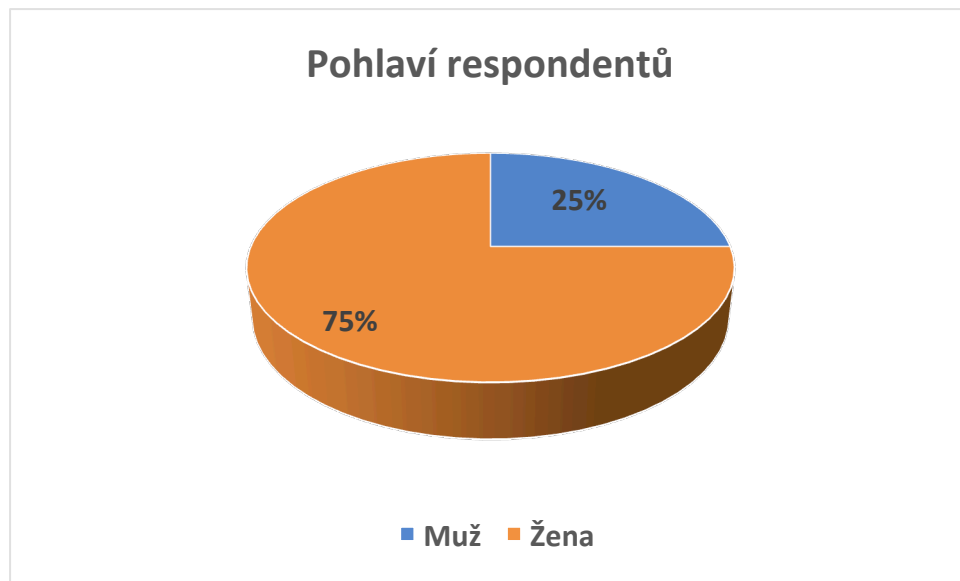
Graf 1 Délka pracovního poměru



Zdroj: vlastní zpracování

První otázka směřovala na zjištění délky trvání pracovního poměru jednotlivých respondentů vůči společnosti Starbucks. Z grafu č. 1 je zřejmé, že drtivá většina respondentů nepracuje v této společnosti více jak 2 roky. Více jak jedna třetina dotazovaných je zaměstnána méně než jeden rok.

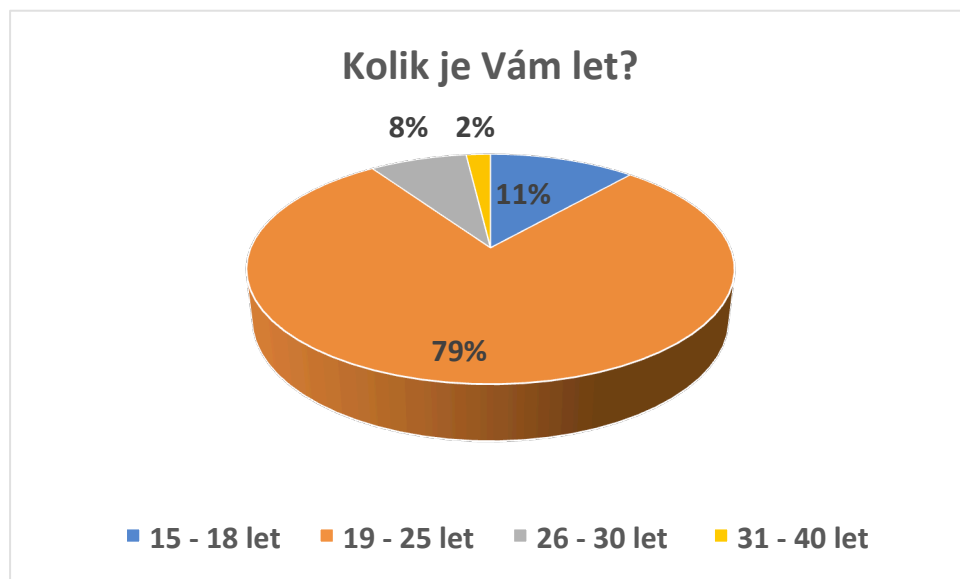
Graf 2 Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 2 dokazuje, že tři čtvrtiny dotazovaných byly ženy.

Graf 3 Věk respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedený graf vyjadřuje procentuální podíl jednotlivých věkových kategorií z celkového počtu respondentů. Více jak tři čtvrtiny respondentů spadá do věkové kategorie 19-25 let, lze tedy předpokládat, že se jedná o studenty vysokých škol. Pouze 11 % dotazo-

vaných je mladších 19 let, zatímco nad třicet let byl dotázán pouze jeden respondent.

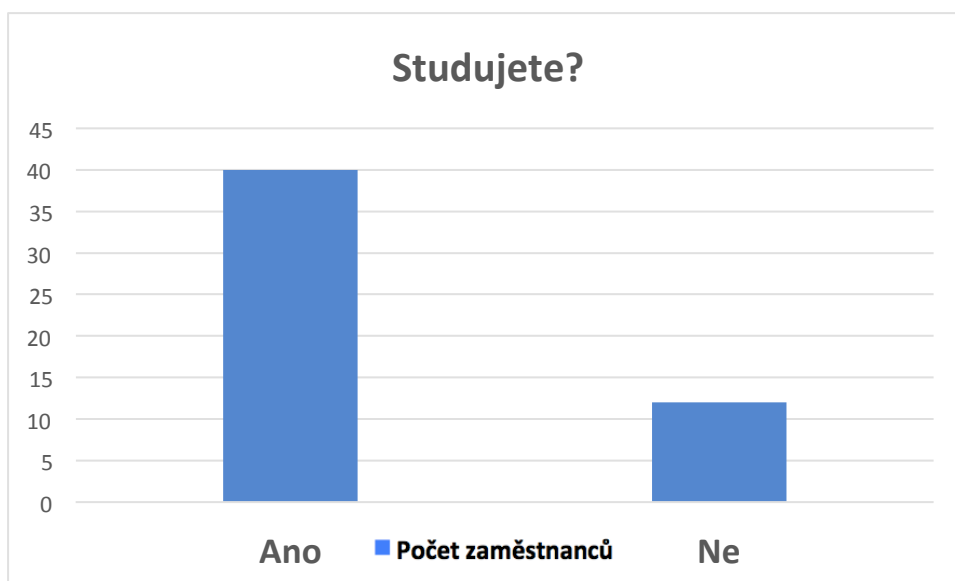
Graf 4 Typ pracovního úvazku



Zdroj: vlastní zpracování

Z tohoto grafu lze vyčíst, že poměr mezi jednotlivými pracovními úvazky je vyvážený, nejvíce dotazovaných pracuje na základě dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti. Druhý nejčastější typ pracovního poměru je plný úvazek.

Graf 5 Poměr studentů



Zdroj: vlastní zpracování

Dále byli respondenti dotazováni, zda-li ještě studují či nikoliv. Celkem 40 respondentů během zaměstnání stále studuje, dvanáct dotazovaných již nadále nestudují.

Na základě výše uvedených dotazů byly zjištěny informace o respondentech, pomocí kterých lze nyní specifikovat nejčastěji dotazovaného. Respondenta lze charakterizovat následovně: Studentka na pozici baristy ve věku do 25 let, pracující na dohodu o provedení práce nebo na dohodu pracovní činnosti a ve firmě je zaměstnána méně než 2 roky.

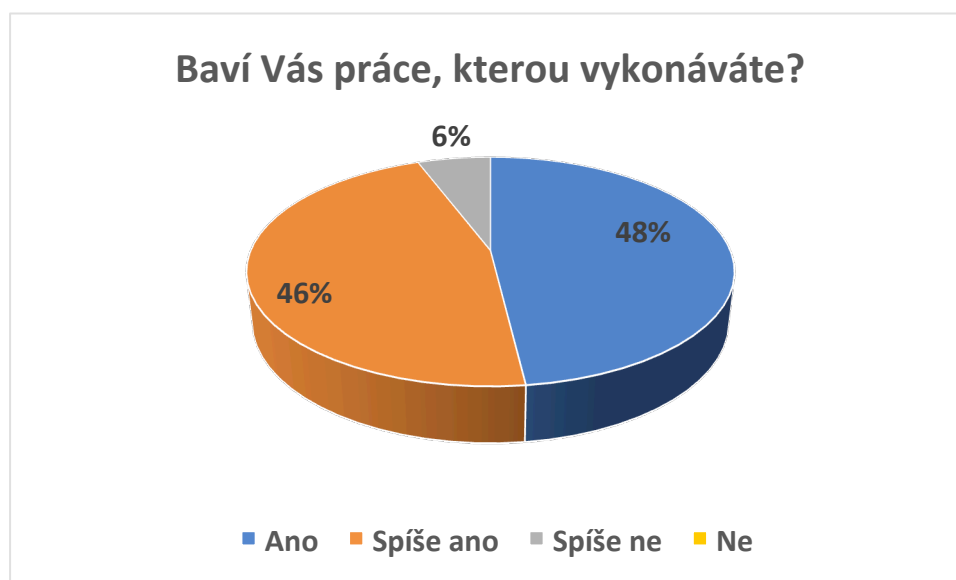
3.5 Výsledky dotazníkového šetření

Následující část práce se zabývá výsledky provedeného šetření a jejich analýzou. Hlavním cílem této části je zjistit, jaké motivační nástroje a praktiky jsou používány a jaká je míra jejich efektivity.

Otázka č. 6: Baví Vás práce, kterou vykonáváte?

Na tuto otázku neodpověděl ani jeden z respondentů negativně, pouze 3 dotazovaní odpověděli, že je práce spíše nebaví. Ostatní odpovědi byly pozitivní, účastníci dotazníkového řešení jsou spokojeni se svou prací.

Graf 6 Spokojenost s prací



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7: Co Vás nejvíce motivuje k práci?

V této otázce byla možnost volby více odpovědí, kdy bylo zjišťováno, co nejvíce motivuje oslovené baristy k práci. Jako nejsilnější motivační prostředek se ukázal být tým na pracovišti. Zaměstnanci mezi sebou chovají kladné vztahy, což pozitivně přispívá k efektivitě týmu při vykonávání cíle a úkolů. Pokud dochází mezi zaměstnanci ke konfliktům, vedoucí pracovníci se snaží tyto situace řešit obratem, aby výkonost týmu nebyla poznamenána. Mezi další často volené odpovědi patří možnost kariéerního růstu a finanční ohodnocení.

Graf 7 Motivátory



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8: Jste spokojeni s výší Vaší mzdy?

Více jak polovina respondentů je spokojena s výší mzdy za vykonanou práci. Z této části je však podstatný díl toho názoru, že výše finančního ohodnocení není zcela vyhovující představám, na což se váže otázka č. 9. Téměř třetina dotazovaných odpověděla „spíše ne“ a necelá pětina baristů jednoznačně není spokojena s výší mzdy.

Graf 8 Spokojenost s výší mzdy

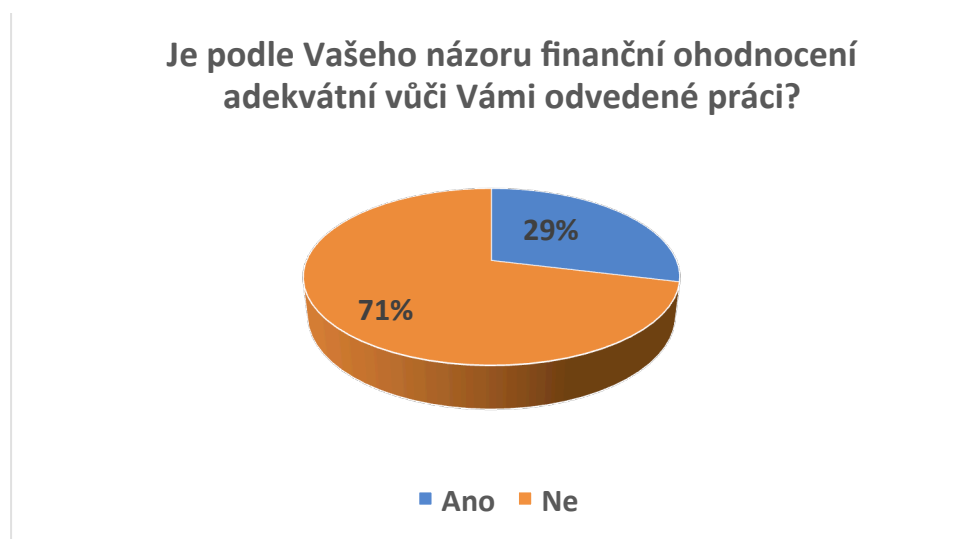


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9: Je podle Vašeho názoru finanční ohodnocení adekvátní vůči Vámi odvedené práci?

Na tuto otázku odpověděla převážná většina respondentů negativně, což nasvědčuje tomu, že se pracovníci mohou cítit nedocenění a to může vést k demotivaci zaměstnanců. Pouze necelá třetina oslovených baristů je spokojena s výší mzdy za odvedenou práci.

Graf 9 Adekvátnost ohodnocení

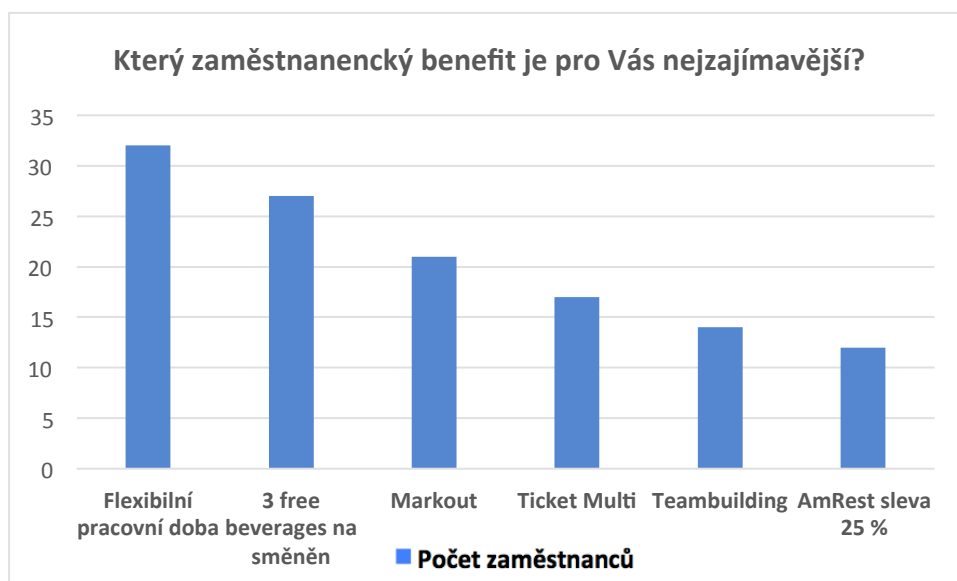


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10: Který zaměstnanecký benefit je pro Vás nejzajímavější?

U této otázky byla opět možnost zvolení více odpovědí. Nejčastěji uváděnou odpovědí je flexibilní pracovní doba. Jak bylo zjištěno, většina dotazovaných je stále studenty (graf č. 5), tudíž je pro skloubení práce a studia velice užitečná flexibilní pracovní doba. Další oblíbeným benefitem jsou 3 nápoje, tzv beverages na směnu zdarma nebo teambuilding, který poukazuje na kladné vztahy na pracovišti a zájem o události a akci i mimo pracoviště.

Graf 10 Nejzajímavější zaměstnanecký benefit



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11: Je nějaký benefit, který byste upřednostňovali více?

Jedná se o nepovinnou otázku, v případě, kdy respondent nenašel odpověď na předchozí otázku z nabídky, mohl svojí odpověď doplnit. Mezi žádané benefity byla například uvedena MultiSport karta, jeden nápoj zdarma za den na jakékoliv kavárně nebo stravenky.

Otázka č. 12: Cítíte se v týmu, ve kterém pracujete, dobře?

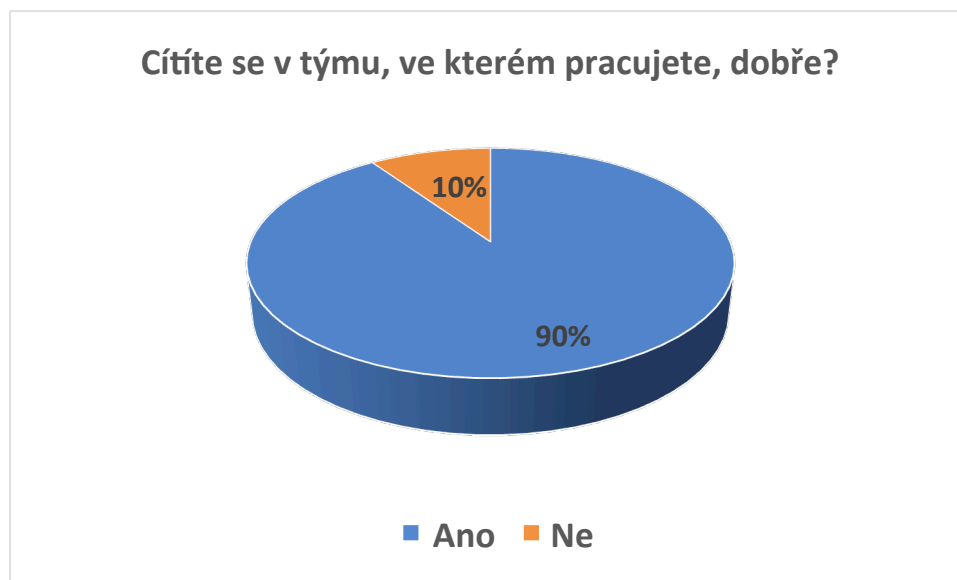
Otázka č. 13: Pokud byla zvolena možnost „Ne“, prosím odůvodněte Vaší odpověď.

Pouze jedna desetina dotazovaných není spokojena s týmem, se kterým pracuje. Pokud respondent zvolil tuto odpověď, musela být zdůvodněna v doplňující otázce č. 13. Důvodem nespokojenosti s týmem

jsou časté změny v týmu, neochota si vzájemně pomáhat a vycházet vstříc a jednou byla uvedena nerovnost na pracovišti.

Převážná většina respondentů je s týmem, ve kterém pracují, spokojeni a cítí se ve společnosti svých kolegů dobře.

Graf 11 Spokojenost s pracovním týmem



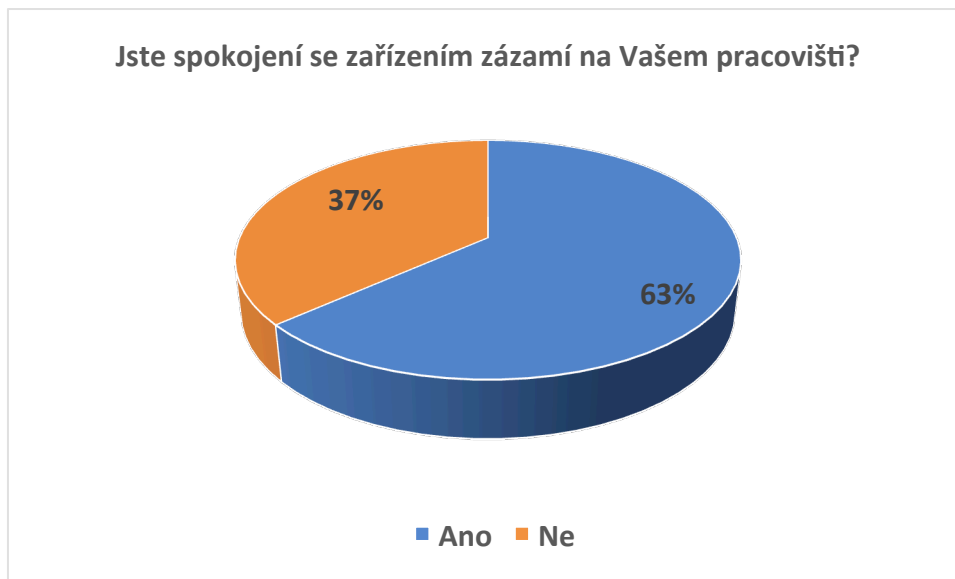
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14: Jste spokojeni se zařízením zázemí na Vašem pracovišti?

Otázka č. 15: Pokud jste v předchozí otázce odpověděli, že nejste spokojeni, uveďte, co postrádáte na Vašem zázemí.

Téměř dvě třetiny respondentů jsou spokojené s vybavením a řešením zázemí na svém pracovišti. Každá kavárna Starbucks nabízí svým zaměstnancům prostor, kde se mohou převléknout. Každý zaměstnanec má vlastní uzamykatelnou skříňku, kde si může uložit své osobní věci. Ve společných prostorách se nachází lednička a mikrovlnka. Více jak jedna třetina dotazovaných se svým zázemím naopak spokojena není, mezi nejčastěji uváděné chybějící vybavení byly uvedeny například sprchy, dále pak relaxační zóna či prostor, kde si zaměstnanec může během pauzy posadit, odpočinout a najíst se.

Graf 12 Spokojenost s vybavením zázemí



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 16: Jak byste ohodnotili přístup Vašich nadřízených k zaměstnancům?

V této otázce respondenti ohodnotili přístup nadřízených k zaměstnancům známkami: 1 = výborné; 5 = nevyhovující. Nebyla zvolena ani jednou nejhorší známka. Nejčastěji volenou známkou je 2, kterou uvedlo 18 respondentů. Na odpovědích na tuto otázku můžeme stanovit, že přístup vedení k zaměstnancům je pozitivní a vyhovující ze strany podřízených.

Graf 13 Přístup nadřízených k zaměstnancům



Zdroj: vlastní zpracování

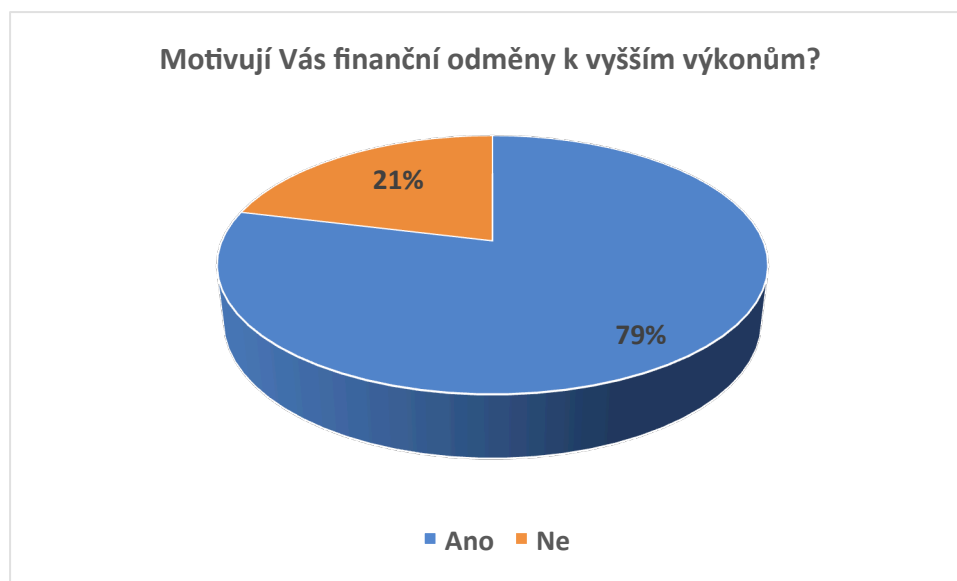
Otázka č. 17: Za předpokladu, že nejste spokojeni s přístupem Vašich nadřízených, vyberte s tím konkrétně nejste spokojeni.

Doplňující dotaz k předchozí otázce č. 16. Jelikož byla většina zaměstnanců spokojena s přístupem vedení, tak tuto otázku nevyplňovala. Mezi výtkami se často objevovala nedostatečná komunikace se zaměstnanci, nedostatek pochvaly a pasivní přístup k udržování týmového ducha na pracovišti.

Otázka č. 18: Motivují Vás finanční odměny k vyšším výkonům?

Více jak tři čtvrtiny respondentů odpovědělo, že je finanční odměny motivují k vyššímu výkonu. Pokud jsou zaměstnanci obeznámeni s možností a vyšší odměny za dosažení určitého cíle, vede to k pozitivnímu chování jedince a tím zvýšení motivace.

Graf 14 Vliv finančních odměn na motivaci

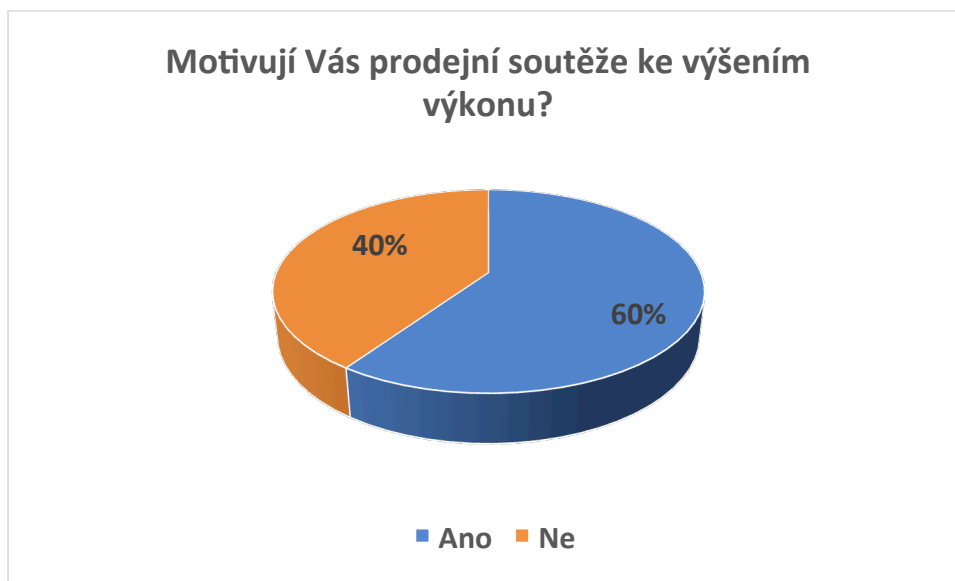


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 19: Motivují Vás „prodejní soutěže“ (nabízení konkrétních položek zákazníkům za účelem navýšení AGC)?

Téměř dvě třetiny respondentů pozitivně ovlivňuje jejich chování právě prodejní soutěže. Jedná se o dodatečnou aktivitu, jejíž princip je založen na prodeji určité položky v určeném objemu. Soutěž se může týkat celého týmu nebo jedinců, kdy každý pracovník dostane za úkol prodat jinou položku v jistém objemu. V praxi se může jednat o doplňkovém prodeji vanilkového sirupu ke kávě. Pokud je tato položka prodána v požadovaném objemu, tým nebo jedinec obdrží odměnu.

Graf 15 Vliv prodejních soutěží na motivaci



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 20: Doporučili byste společnost Starbucks jako dobré místo pro práci i pro své kamarády?

Otázka č. 21: Pokud byste ji nedoporučili jako dobré místo pro práci, uvěďte důvod.

Tři čtvrtiny dotazovaných by doporučilo zaměstnání ve společnosti Starbucks svým známým a kamarádům. Může to svědčit o poměrné spokojenosti zaměstnanců se svou prací. Jedna čtvrtina oslovených baristů by tuto společnost nedoporučila, na což navazuje otázka č. 21, kdy tito respondenti uvedli následující důvody - jedná se o přechodnou práci, nespolehlivý kolektiv, práce pod stresem, nespokojenost s finančním ohodnocením, nevyhovující vybavení pracovního prostředí.

Graf 16 Míra doporučení společnosti Starbucks jako dobrého místa pro práci



Zdroj: vlastní zpracování

3.6 Rozhovory s vedoucími pracovníky

Rozhovor se uskutečnil s paní Lenkou Reisovou, která pracuje ve společnosti Starbucks na pozici asistent store manažera. S touto pozicí má dlouholeté zkušenosti a v současné době působí na pobočce na Václavském náměstí. Zároveň se podařilo oslovit paní Jiřinu Královou, která vykonává funkci store manažera a působí rovněž na provozovně na Václavském náměstí.

Obě výše zmíněné ženy se setkávají s motivací týmu, který vedou a kterého jsou součástí každý jejich pracovní den. Bylo jim položeno nezávisle na sobě několik otázek a z nich se udělal souhrn toho nejzajímavějšího.

Otázka č. 1: Jak bys zhodnotila efektivitu svého týmu?

Obě ženy se shodly na tom, že svůj tým považují za efektivní. Tento názor potvrzuje fakt, že celková společnost dosahuje vyšších zisků oproti loňskému roku. Velké příležitosti vidí v rychlosti obsluhy (tzn. jak rychle je zákazník obsloužen od příchodu do kavárny po dostání svého nápoje).

Otázka č. 2: Co tvé podřízené motivuje k práci?

Lenka uvedla, že k dosahování lepších výsledků při práci se jí osvědčily různé prodejní soutěže (např. barista na pokladně má za

úkol po dobu 3 hodin prodat zákazníkům 20x příchutí do kávy. Pokud zaměstnanec tento stanovený cíl splní dostane odměnu (např. dostane dort či sendvič zdarma). Jiřina má pozitivní zkušenosti se soutěžení pro celý tým (celou směnu). Např. celá odpolední směna má za cíl prodat do 22:00 hod. 100 příchutí do kávy a tím tak překoná ranní směnu. Výsledek pak zapíše na nástěnku, kam se zapisují výsledky soutěží a aktuální informace. Je velmi důležité nezapomínat tyto soutěže vyhodnocovat, aby baristé neměli pocit, že výsledky nikoho nezajímají.

Otázka č. 3: Co ty děláš, abys motivoval své zaměstnance k vyššímu výkonu?

Jiřina i Lenka jsou za jedno v tom, že velkou roli hraje nastavení konkrétních SMART cílů na začátku směny. K dosažení motivovanosti zaměstnanců připisují důležitost předávání okamžité pozitivní i konstruktivní zpětné vazby.

Otázka č. 4: Dostáváš od svého týmu zpětnou vazbu ohledně vedení (činnost)?

Kromě té ústní zpětné vazby (ZV) získávají každý měsíc ZV formou anonymního dotazníku, který má za úkol zjišťovat spokojenost zaměstnanců. Jednou měsíčně se schází celý tým na společném meetingu, kde mají všichni možnost diskutovat o věcech spojených s chodem směn a o všem co s prací souvisí.

Otázka č. 5: Co děláš pro to, aby spokojenost zaměstnanců byla co největší?

Obě uvedly, že se snaží jít svým zaměstnancům příkladem. Lenka, jakožto člověk, který má na starost nábor nových zaměstnanců a péči o ty stávající pečlivě vybírá nové členy do týmu, protože dobře fungující tým je jedním z velkých kroků k úspěchu. Pro většinu partnerů je největším motivátorem právě tým lidí, se kterým pracují.

Pomocí získaných informací a dat z dotazníkového šetření a rozhovorů s vedoucími pracovníky je možné vypracovat analýzu současného motivačního systému, vyzdvihnout silné stránky, poukázat na nedostatky a nalézt prostředky ke zvýšení motivace zaměstnanců.

3.7 Vyhodnocení výzkumných předpokladů

Největším motivátorem pro zaměstnance společnosti Starbucks jsou pozitivní mezilidské vztahy na pracovišti.

Společnost Starbucks se především zaměřuje na vytváření funkčních a efektivních týmů. Zakládá si na vytváření přátelského prostředí, kde se tvoří prostor pro vznik pozitivních mezilidských vazeb. Jak již bylo z dotazníků zjištěno, ve společnosti pracují lidé přibližně stejné věkové kategorie a většina k práci stále studuje, lze předpokládat, že mají i společné zájmy. Tyto veškeré aspekty stmelují kolektiv a vytváří tím přátelské prostředí. Výběr zaměstnanců určité věkové kategorie může být záměrem této společnosti. Veškeré mimopracovní akce pořádané společností jsou organizovány tak, aby oslovily tento mladý kolektiv

Z dotazníku je vidět potvrzení tohoto předpokladu v otázce č. 7, kdy byli respondenti dotazováni, co je nejvíce motivuje k práci a 63 % z nich uvedlo, že je to právě tým zaměstnanců, se kterým pracují a v otázce č 12 uvedlo 90% respondentů, že jsou spokojeni s týmem, ve kterém pracují.

Vzhledem k velké části doposud studujících pracovníků je flexibilní pracovní doba také klíčovým faktorem. Zaměstnavatel vychází zaměstnancům s plánováním směn vstříc, lze směny individuálně upravovat a přizpůsobovat tak, aby vyhovovaly co nejvíce zaměstnancům. Plán směn pro baristy se vytváří na týden dopředu a oni tak mají dostatek času si zajistit mimopracovní záležitosti.

Zaměstnanci mají možnost dynamického kariérního růstu. Rychlost kariérního růstu se zejména odvíjí od dosažených výsledků, odpovědnosti a přístupu k práci. Délka pracovního poměru je druhořadým ukazatelem.

Značnou část mzdy vedoucích pracovníků tvoří variabilní složka, která se odvíjí od dosažených výsledků. Cíle pro dosažení těchto odměn jsou různorodého charakteru, např. dosažení naplánovaných tržeb, počtu transakcí, minimalizace nákladů za zboží, které podlelehlo zkáze či optimální plánování směn.

Mezi slabé stránky společnosti organizace, které mají negativní vliv na chování zaměstnanců, patří vysoká fluktuace zaměstnanců. Může to být způsobeno tím, že někteří zaměstnanci považují tuto práci pouze za přechodnou, nikoli stálou. Dále pak zaměstnance de-

motivuje nedostatečná pozitivní zpětná vazba od vedoucích pracovníků. Partneři postrádají v zázemí na pracovišti vybavení, které by zvýšilo jejich spokojenost, jedná se například o sprchy, gauč či prostor pro odpočinek apod.

Druhým potvrzeným předpokladem je:

- **zaměstnanci společnosti Starbucks nejsou spokojeni s přístupem svých přímých nadřízených.**

Jedním z největších problémů se jeví přístup a jednání vedoucích pracovníků. Respondenti v rámci dotazníkového šetření nejčastěji uváděli právě nespokojenost s přímým nadřízeným. Konkrétně se jedná např. o nedostatečnou komunikaci a pozitivní zpětnou vazbu, vedení směn a v neposlední řadě udělování nepřiměřeně přísných trestů.

Pozitivní změnou, která by mohla zvýšit motivaci, je zhodnocení kvality a způsobilosti vedoucích pracovníků, personální změny a důkladné proškolení všech manažerů v oblasti vedení týmu. Z počátku by byl proveden průzkum a analýza dosavadních pracovníků. Cílem tohoto procesu je odlišit schopné pracovníky od těch, kteří nepřinášejí požadované výsledky. Na tomto základě budou provedeny personální obměny. Průzkum bude probíhat sledováním dosažených výsledků, efektivitou jednotlivých týmů, osobními pohovory s jednotlivými vedoucími pracovníky a bude se zakládat i na získaných informacích včetně poznatků samotných zaměstnanců. Pracovníci, jejichž týmy dosáhly nejnižších výsledků či případně byli často objektem kritiky ze strany zaměstnanců budou nahrazeni novými manažery.

Nynější řídicí pracovníci budou vedeni k participativnímu přístupu k podřízeným, bude kladen důraz především na aktivní komunikaci se zaměstnanci, udělování zpětné vazby, vyhodnocování průběžných výsledků a motivování alespoň k dosažení konkrétního cíle, při nejlepším dosažení nadprůměrných výsledků.

3.8 Jak zvýšit motivaci zaměstnanců společnosti Starbucks?

Klíčem ke zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců je vztah mezi vedoucím pracovníkem a jeho týmem. Tento vztah je založen na vzájemném respektu a důvěře. V první řadě se nadřízený stará o chod a náladu ve svém týmu, reaguje na události v rámci směny a snaží se vést tým k tomu, aby tyto vlivy negativně nepoznamenaly výkon týmu.

Od vedoucích pracovníků se očekává zvládnání time managementu a efektivní rozdělování úkolů. Takoví pracovníci by měli se svými podřízenými jednat s respektem.

Příznivý vliv na motivaci zaměstnanců by mohlo mít vybavenější pracovní zázemí firmy. Konkrétně by součástí společných prostor mohl být gauč s tzv. klidovou zónou, kde si zaměstnanci mohou odpočinout od rušného provozu kavárny. Co se týká mimopracovních aktivit, společnost by mohla navázat spolupráci s nějakým fitness centrem v blízkosti pracoviště, kam by zaměstnanci mohli za zvýhodněnou cenu docházet.

Atraktivním bonusem by pro pracovníky mohla být výhra v motivační soutěži v prodeji (ty již probíhají, ale pouze v malém „formátu“). Výhrou by byla cesta do pražírny v Amsterdamu či na kávovou farmu v Kolumbii. Soutěž by probíhala v rámci týmů, resp. jednotlivých kaváren v daném regionu.

Závěr

Zaměstnanci jsou základním pilířem prosperující firmy. U spokojených a motivovaných zaměstnanců to platí dvojnásob. Je třeba vytvářet pracovníkům prostředí, ve kterém se budou dobře cítit, ale budou zde i mít prostor pro realizaci. Na závěr této práce je možné usoudit, že společnost Starbucks si v tomto směru vede velmi dobře, stále jsou zde ale mezery, které je možné vyplnit.

Z výše zpracovaného šetření lze hodnotit míru motivace jako nadprůměrnou. Zaměstnanci jsou s prací pro tuto společnost převážně spokojeni, stejně tak i s náplní práce.

Velmi důležitým faktorem, který pozitivně ovlivňuje motivaci zaměstnanců, je tým, ve kterém pracují. Členové jednotlivých týmů kaváren a směn ve většině případů společně vycházejí i mimo pracoviště. Zaměstnanci sdílí i společné zájmy, témata, studia a jiné volnočasové aktivity, což vytváří prostor k vytváření pozitivních mezilidských vazeb.

Nejslabší oblastí motivačního systému se jeví být způsob vedení a přístup nadřízených k zaměstnancům. Častými objekty nespokojenosti zaměstnanců byly například nedostatek zpětné vazby, celkové komunikace a udělování pochval za odvedenou práci.

Je potřeba učit vedoucí pracovníky ke konzultativnímu, případně k participativnímu stylu řízení svého týmu. Je nezbytné naslouchat pracovníkům, zajímat se o jejich názory, návrhy a připomínky, zavádět pravidelné diskuze, meetingy a porady. Pokud budou mít zaměstnanci možnost vyjádřit se a mít tak vliv na konečné rozhodnutí, budou se cítit pro společnost cennějšími a přínosnějšími, zároveň je bude uspokojovat pocit, že mají vliv na směr, kterým se budou ubírat.

Dále by pozitivně přispělo k celkové spokojenosti zaměstnanců i řádně vybavené zázemí, kde by byl prostor i k odpočinku v rámci pauzy. Často byla vytýkána i absence sprch na pracovišti.

Na vyhodnocení a výsledky této práce je potřeba nahlížet, jako na výsledky určité části (skupiny) těchto kaváren a nemusí to platit pro všechny pobočky a týmy. Věřím, že mnou navrženým řešením by se dosáhlo vyšší spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců, což by vedlo i k dosahování vyšších, náročnějších cílů, které by měly za důsledek dosahování lepších hospodářských výsledků. Jsem si vědo-

ma, že se nejedná o jednoduchá opatření, která by se uvedla do praxe okamžitě. Jedná se o finančně náročné investice a jejich realizace zabere spoustu času. Ale z vlastního pohledu jako zaměstnance a vedoucí směny ve společnosti Starbucks mohu říct, že by tyto změny byly vřele vítány.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-8632-2.
2. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada, 2015 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. ARNOLD, John, a kolektiv. Psychologie práce: pro manažery a personalisty. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
4. DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
5. DUDA, Jiří. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.
6. Hudeček, J.: Hodnotové orientace v motivační sféře osobnosti. 1. vyd. Praha: Academia, 1986. 95 s. ISSN: 0069-2298.
7. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
8. NAKONEČNÝ, Milan. Motivace [pracovního jednání a její řízení]. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.
9. PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. Motivace pracovního jednání: 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, 128 s. ISBN 80-245-0703-x
10. ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
11. URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
13. Interní dokumenty společnosti Starbucks.

Seznam elektronických zdrojů

14. Odpovědnost | Starbucks Mission Statement . Starbucks Coffee Company [online].

Dostupné z WWW: <http://www.starbuckscoffee.cz/responsibility>.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Maslowova hierarchie potřeb	11
Obrázek 2 Princip procesu motivace založený na uspokojování potřeb	14
Obrázek 3 Model motivace Portera a Lawlera	17
Obrázek 4 Model inženýrské pedagogiky Error! Bookmark not defined.	

Seznam grafů

Graf 1 Délka pracovního poměru	23
Graf 2 Pohlaví respondentů	24
Graf 3 Věk respondentů	24
Graf 4 Typ pracovního úvazku	25
Graf 5 Poměr studentů	25
Graf 6 Spokojenost s prací	26
Graf 7 Motivátory	27
Graf 8 Spokojenost s výší mzdy	28
Graf 9 Adekvátnost ohodnocení	28
Graf 10 Nejzajímavější zaměstnanecký benefit	29
Graf 11 Spokojenost s pracovním týmem	30
Graf 12 Spokojenost s vybavením zázemí	31
Graf 13 Přístup nadřízených k zaměstnancům	32
Graf 14 Vliv finančních odměn na motivaci	33
Graf 15 Vliv prodejních soutěží na motivaci	34
Graf 16 Míra doporučení společnosti Starbucks jako dobrého místa pro práci	35

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Anonymní dotazník - Motivace zaměstnanců k vyšším výkonům

Ahoj, jsem z kavárny Muzeum a chtěla bych Vás moc požádat o vyplnění anonymního dotazníku, který bude součástí praktické části mé bakalářské práce. Děkuji.

1. Jak dlouho pracujete pro společnost Starbucks?

1. méně než 1 rok
2. 1 - 2 roky
3. 2 - 3 roky
4. 3 - 4 roky
5. 4 - 5 let
6. 5 a více let

2. Jste muž nebo žena?

1. muž
2. žena

3. Kolik Vám je let?

1. 15 - 18
2. 19 - 25
3. 26 - 30
4. 31 - 40
5. 41 a více

4. Typ Vašeho pracovního úvazku:

1. plný úvazek
2. zkrácený úvazek
3. dohoda (DPP/DPČ)

5. *Studujete ještě při zaměstnání?*

1. ano
2. ne

6. *Baví Vás práce, kterou vykonáváte?*

1. ano
2. spíše ano
3. ne
4. spíše ne

7. *Co Vás nejvíce motivuje k práci? (Můžete zaškrtnout více odpovědí). Pokud jste v předchozí otázce odpověděli, že Vás práce nebaví, odůvodněte Vaší odpověď.*

1. finanční ohodnocení (mzda)
2. možnost kariérního postupu
3. image firmy (značka)
4. bonusy
5. seberealizace
6. baví Vás samotná náplň práce
7. tým
8. důvod proč mě práce nebaví....

8. *Jste spokojeni s výší Vaší mzdy?*

1. ano
2. spíše ano
3. ne
4. spíše ne

9. *Je podle Vašeho názoru finanční ohodnocení adekvátní vůči Vámi odvedené práci?*

1. ano
2. ne

10. Který zaměstnanecký benefit je pro Vás nejzajímavější?

- AmRest sleva 25%
- markout
- 3 free beverages na směně
- ticket multi
- flexibilní pracovní doba
- teambuilding
-

11. Je nějaký benefit, který byste upřednostňovali více? Prosím uveďte:

.....

12. Cítíte se v týmu, ve kterém pracujete, dobře ?

- ano
- ne

13. Pokud ne, odůvodněte Vaší odpověď:

.....

14. Jste spokojeni se zařízením zázemí na Vašem pracovišti?

- ano
- ne

15. Pokud jste v předchozí otázce odpověděli, že nejste spokojeni, uveďte, co postrádáte ve Vašem zázemí:

.....

16. Jak byste ohodnotili přístup Vašich nadřízených k zaměstnancům? Ohodnotte na stupnici od 1 (nejlepší) do 5 (nejhorší).

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

17. Za předpokladu, že nejste spokojeni s přístupem Vašich nadřízených, vyberte s čím konkrétně nejste spokojeni

- nechválí za dobře odvedenou práci
- uděluje nepřiměřeně přísné tresty
- neudrží týmového ducha na pracovišti
- nenaslouchá svým zaměstnancům
- nedostatečná komunikace se zaměstnanci
- jiný: prosím uveďte
- s přístupem mých nadřízených jsem spokojen

18. Motivují Vás finanční odměny k vyšším výkonům?

- ano
- ne

19. Motivují Vás „prodejní soutěže“ (nabízení konkrétních položek zákazníkům za účelem navýšení AGC)?

- ano
- ne

20. Doporučil bys společnost Starbucks jako dobré místo pro práci i pro své kamarády?

- ano
- ne

21. Pokud byste ji nedoporučili jako dobré místo pro práci, uveďte prosím důvod:

.....

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Adéla Rohová

V Praze dne: 18. 05. 2017

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis