

VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA

Katedra ekonomických studií

**Analýza fluktuace zaměstnanců v restauraci
McDonald's D1 Exit 66 a návrhy opatření
k jejímu snížení**

Bakalářská práce

Autor: Martin Pokorný

Vedoucí práce: Ing. Martina Kuncová, Ph.D.

Jihlava 2016



Vysoká škola
polytechnická
Jihlava



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce: **Martin Pokorný**
Studijní program: **Ekonomika a management**
Obor: **Finance a řízení**
Název práce: **Analýza fluktuace zaměstnanců v restauraci McDonald's D1 Exit 66 a návrhy opatření k jejímu snížení**
Cíl práce: **Cílem bakalářské práce je analýza fluktuace zaměstnanců v restauraci McDonald's D1 Exit 66. S využitím dostupných informací a názoru zaměstnanců dané restaurace bude prozkoumán současný stav včetně zjištění spokojenosti zaměstnanců a vytipování možných důvodů fluktuace v této restauraci. Poté budou navržena opatření, která by hladinu fluktuace mohla snížit. Tato opatření budou vycházet jak z obecných principů řízení lidských zdrojů, tak z konkrétních podmínek této restaurace.**


Ing. Martina Kuncová, Ph.D.
vedoucí bakalářské práce


Ing. Roman Fiala, Ph.D.
zástupce vedoucí katedry
Katedra ekonomických studií

Anotace

Bakalářská práce je zaměřena na spokojenost zaměstnanců, jejich motivaci a s tím spojenou fluktuaci ve vybrané restauraci McDonald's, konkrétně se jedná o restauraci s názvem D1 Exit 66. Práce nejdříve vysvětluje možné faktory ovlivňující fluktuaci a dále metody jejího měření. Další část přibližuje společnost McDonald's nejen jako celek, ale přímo se věnuje i konkrétní restauraci, její struktuře, výsledkům či fluktuaci. Poslední část analyzuje provedené dotazníkové šetření a pokouší se navrhnout opatření, která by mohla vést ke snížení fluktuace v dané restauraci.

Klíčová slova

Fluktuace, spokojenost zaměstnanců, motivace, zpětná vazba, pracovní hodnocení, mzda

Annotation

The Bachelor thesis is focused on both employee satisfaction and motivation and its impact on fluctuation in a selected McDonald's restaurant, namely the restaurant called D1 Exit 66. At first the thesis explains possible factors of fluctuation and methods of measurement. The next part deals not only with the company McDonald's as a whole, but also directly with the concrete restaurant, its structure, business results or fluctuation. The last part analyzes executed questionnaires and suggests steps, that could lead to a decrease in the restaurant fluctuation.

Key words

Fluctuation, employee satisfaction, motivation, feedback, performance review, wage

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí mé bakalářské práce Ing. Martině Kuncové, Ph.D. za cenné rady při konzultaci, její čas a ochotu, které této práci věnovala. Dále bych chtěl poděkovat respondentům, kteří vyplnili dotazník, bez jehož výsledků bych se v práci neobešel. Poděkování patří také mé přítelkyni, rodině a přátelům, kteří mě po celou dobu studia podporovali.

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění, dále též „AZ“).

Souhlasím s umístěním bakalářské práce v knihovně VŠPJ a s jejím užitím k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě VŠPJ .

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje **AZ**, zejména § 60 (školní dílo).

Beru na vědomí, že VŠPJ má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom toho, že užít své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠPJ, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených vysokou školou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše), z výdělku dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence.

V Jihlavě dne 2.5.2016

.....

Podpis

Obsah

Úvod	8
1 Fluktuace	10
1.1 Příčiny fluktuace	10
1.2 Důsledky fluktuace.....	11
1.3 Druhy fluktuace.....	12
1.4 Měření fluktuace	13
1.4.1 Míra fluktuace.....	13
1.4.2 Index stability	14
2 Motivace.....	15
2.1 Motiv	16
2.2 Druhy motivace	16
2.3 Teorie motivace.....	17
2.3.1 Teorie instrumentality.....	18
2.3.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb).....	18
2.3.3 Teorie zaměřené na proces	19
2.3.4 Herzbergova dvoufaktorová teorie	20
3 Spokojenost s prací	21
4 Společnost McDonald's	23
4.1 Historie společnosti.....	23
4.2 McDonald's v ČR	24
4.2.1 Historie a přechod k franchisingu	24
4.2.2 Současnost plná novinek.....	26
4.2.3 Finanční výsledky společnosti	27
4.2.4 Základní pilíře společnosti.....	27
5 Restaurace McDonald's D1 Exit 66	29
5.1 Popis restaurace.....	29
5.2 Finanční výsledky restaurace	29
5.3 Zákazníci restaurace.....	30
5.4 Dodavatelé restaurace	30
5.5 Organizační struktura zaměstnanců restaurace	31
5.6 Model řízení jednotlivých oddělení	32
5.7 Systém zaškolení a pracovního hodnocení	32
5.8 Benefity poskytované zaměstnancům	34
5.9 Struktura zaměstnanců restaurace a dostupnost do zaměstnání.....	35
5.10 Fluktuace zaměstnanců v restauraci.....	35
6 Průzkum a analýza spokojenosti zaměstnanců McDonald's D1 Exit 66.....	38
6.1 Způsob průzkumu.....	38
6.2 Struktura, zákonitosti a metodika zpracování dotazníku	38
6.2.1 Struktura dotazníku.....	38

6.2.2	Druhy otázek	39
6.2.3	Zavedení pomocného ukazatele	39
6.2.4	Zaokrouhlování	40
6.3	Výsledky jednotlivých kategorií	40
6.3.1	Obecné informace	40
6.3.2	Mzda a benefity	42
6.3.3	Dostupnost do zaměstnání	44
6.3.4	Rozvržení směn	45
6.3.5	Atmosféra na pracovišti	45
6.3.6	Seberealizace a rozvoj	46
6.3.7	Zpětná vazba a hodnocení	47
6.3.8	Důležitost hlavních kategorií	48
6.3.9	Celková spokojenost zaměstnanců	48
6.3.10	Potřeba změny zaměstnání	49
6.3.11	Důvod potenciálního odchodu	50
7	Návrhy a doporučení ke snížení fluktuace	52
7.1	Výběr kategorií vhodných ke zlepšení	52
7.1.1	Výběr pomocí vícekritériálního hodnocení variant (dílní funkce užitku)	52
7.1.2	Výběr nejčtenější varianty v otevřené otázce	53
7.1.3	Výběr na základě Herzbergovy dvoufaktorové teorie	53
7.2	Jednotlivé návrhy	54
7.2.1	Návrhy na zvýšení spokojenosti v kategorii mzda a benefity	54
7.2.2	Návrh na zvýšení spokojenosti s dostupností	55
7.2.3	Návrh opatření na zvýšení přítomnosti motivačních faktorů	56
	Závěr	58
	Seznam použité literatury	61
	Seznam tabulek	64
	Seznam obrázků	65
	Přílohy	66

Úvod

V současné době, kdy míra nezaměstnanosti v České republice dosahuje nejnižších hodnot od roku 2008, svádí firmy na trhu práce boj o každého potenciálního zaměstnance. Stejně tak důležité, mnohdy i více, jako je přilákání nových pracovníků do organizace, je i udržení si těch stávajících. Díky mnoha pracovním příležitostem na trhu se zaměstnanci nebojí tolik jako dříve riskovat a často vyhledávají nové zaměstnání.

Tato práce nebude zkoumat, jak do organizace přilákat nové zaměstnance, ale zaměří se na způsoby, jak udržet stávající zaměstnance v organizaci a dosáhnout s tím souvisejícího snížení jejich fluktuace. Organizací, které se bude tato práce přímo týkat, je společnost McDonald's ČR spol. s.r.o. Konkrétně se bude práce zaměřovat zejména na restauraci McDonald's D1 Exit 66.

Cílem této bakalářské práce je tedy provést analýzu fluktuace zaměstnanců v restauraci McDonald's D1 Exit 66. Za využití dostupných informací a zjištěných postojů a názorů si pak práce klade za cíl najít možné důvody nespokojenosti zaměstnanců a s tím spojené příčiny fluktuace v této restauraci. Díky těmto poznatkům budou pak navržena opatření a doporučení, která by míru fluktuace v této restauraci alespoň částečně snížila.

Cíl práce nebyl zvolen jen kvůli faktu, že je dostatek zaměstnanců v organizacích momentálně žhavým tématem, ale jeho výběr souvisí především se situací v dané restauraci. Ta totiž dlouhodobě s vysokou mírou fluktuace neúspěšně bojuje a stala se zde opravdovým problémem.

V teoretických východiscích práce bude přiblížen pojem fluktuace, jeho příčiny, důsledky, druhy či měření. Nezbytné také bude představit pojmy spokojenost s prací a motivace, které lze považovat za naprosto zásadní faktory ovlivňující fluktuaci. Využito k tomu bude jak tištěných zdrojů týkajících se zejména lidských zdrojů, tak i nejrůznějších elektronických zdrojů a článků, které mohou tištěné zdroje vhodně doplnit.

Dále bude představena organizace McDonald's ČR spol. s.r.o. jako důležitý subjekt na českém trhu, její historie i současnost, finanční výsledky či základní pilíře, na kterých stojí. Poté bude představena přímo restaurace McDonald's D1 Exit 66. V této kapitole bude čerpáno především z osobních zkušeností se zaměstnáním v této restauraci.

Zároveň se tato část jeví jako velmi důležitá k tomu, aby nastínila fungování restaurace a tím již nepřímo nabídla možná úskalí či důvody nespokojenosti zaměstnanců. Zda tomu tak opravdu bude, poodhalí až samotný závěr práce.

Důvody nespokojenosti a s tím přímo spojené příčiny fluktuace pak budou hledány zejména průzkumem mezi zaměstnanci a jeho analýzou. Tento průzkum názorů a spokojenosti zaměstnanců bude proveden dotazníkovým šetřením. Pokud se objeví nějaké oblasti nespokojenosti zaměstnanců, díky vysoké fluktuaci v restauraci lze předpokládat, že tomu tak bude v mnoha případech, budou navržnuta opatření, která by měla vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a poté i snížení míry fluktuace v dané restauraci.

1 Fluktuace

Pojem fluktuace vznikl z latinského slova „fluctuare“, jehož význam je „houpat se na vlnách“ či „pohybovat sem tam“. Tohoto pojmu je využíváno nejen v přírodních vědách, ale také v managementu lidských zdrojů.¹

Definice termínu fluktuace je celá řada. Podle některých autorů fluktuace zahrnuje nejen odchody, ale i příchody zaměstnanců do organizace. V této práci však bude obsah termínu fluktuace spojován pouze s odchody z organizace. Tímto způsobem fluktuaci definují například Milkovich a Boudreau, kteří ji chápou jako „*odchod pracovníka z organizace ze subjektivních příčin, bez ohledu na to, zda jeho místo bude později obsazeno.*“²

1.1 Příčiny fluktuace

Příčin fluktuace (u Armstronga chápáno jako „*příčiny odchodů*“) je mnoho, avšak velmi důležité je vždy zjistit, z jakého důvodu zaměstnanec odchází. Tyto poznatky mohou následně dobře posloužit při plánech stabilizace pracovníků. Příčiny odchodů je pak vhodné zjišťovat osobním rozhovorem. Cílem takového rozhovoru však musí být zjištění toho, proč zaměstnanec odchází a nikoliv přesvědčování k jeho setrvání. Samotné důvody odchodu zaměstnance pak mohou být rozděleny do následujících kategorií³:

- Mzda – nabídka vyšší mzdy či platu v jiném zaměstnání
- Nízká perspektiva či možnost rozvoje
- Malá jistota zaměstnání – lepší nabídka v jiné firmě
- Špatné pracovní podmínky
- Špatné vztahy s vedoucími pracovníky či kolegy

¹ VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 3. upr. vyd. Praha: Adart, 2013. Jak (Adart). ISBN 978-80-87829-06-6. s. 13.

² MILKOVICH, George T a John W BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3. s. 390.

³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 318.

- Fyzické či psychické násilí – obtěžování, týrání, zastrašování
- Osobní důvody – přestěhování, fyzický stav apod.

1.2 Důsledky fluktuace

Stejně tak jako má fluktuace mnoho příčin, tak i jejich důsledků je velké množství. Většina těchto důsledků však, ať už přímo či nepřímo, může následně výrazně ovlivnit náklady organizace.

Při odchodech zaměstnanců je třeba brát v potaz následující náklady⁴:

- Náklady související s odchody zaměstnanců – administrativní úkony, náklady na mzdu odcházejících zaměstnanců
- Přímé náklady spojené s nábořem nových pracovníků přijímaných na volné pozice (do této kategorie spadají např. náklady na inzerci, pracovní pohovory, testování)
- Nepřímé náklady související s nábořem – čas personalisty či jiných manažerů strávený výběrem a přijímáním pracovníků
- Přímé náklady vynaložené na zaškolení zaměstnanců – ceny brožur a manuálů pro nového zaměstnance, zaškolení
- Nepřímé náklady související se zaškolením nových zaměstnanců – čas personalisty či jiných manažerů s tím spojený
- Přímé a nepřímé náklady spojené se vzděláváním a dalším tréninkem zaměstnanců
- Ztráty, které mohou vzniknout tím, že na volné místo po bývalém zaměstnanci nemůže organizace najít náhradu (případně ztráty za dobu, než tuto náhradu najde)
- Ztráty způsobené nižší produktivitou práce nového zaměstnance do doby, než se plně zapracuje

Důsledky fluktuace mají i jiný charakter než je uvedeno výše. Do nákladů se neprojeví tak rychle, v budoucnu však fungování organizace mohou negativně ovlivnit. Do této

⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. s. 319

kategorie lze zahrnout možný únik citlivých údajů z organizace, přetížení současných zaměstnanců či snížení důvěryhodnosti pro potenciální uchazeče.⁵

1.3 Druhy fluktuace

Fluktuace je v praxi dělena dle různých kritérií. Jako první lze použít rozdělení do následujících dvou kategorií:

1. **Žádoucí fluktuace** – Tato fluktuace má pozitivní dopad na organizaci. Obecně se dá říci, že čím nižší je míra fluktuace, tím lépe. Jenže při velmi nízké fluktuaci toto pravidlo neplatí. „*Nulová fluktuace je nežádoucí ze dvou důvodů. Za první, pokud by všichni zaměstnanci zůstali a organizace se stabilně rozrůstala, většina zaměstnanců by byla na vrcholu svého platového rozmezí nebo blízko něj a výdaje na výplaty by byly extrémně vysoké. Za druhé, s novými zaměstnanci přichází nové nápady, přístupy, schopnosti a postoje, což zabraňuje stagnaci dění ve společnosti. Následkem toho je určitá míra fluktuace považována za žádoucí.*“⁶
2. **Nežádoucí fluktuace** – Naopak nežádoucí fluktuace má negativní vliv nejen na organizaci (viz Důsledky fluktuace, str. 9), ale i stát, který platí různé poplatky za nezaměstnaného. Nežádoucí fluktuace většinou souvisí s nespokojeností zaměstnanců v organizaci.

Jiné dělení rozlišuje tři druhy fluktuace⁷:

1. **Přírozená fluktuace** – úmrtí zaměstnanců či odchody do důchodu
2. **Fluktuace uvnitř organizace** – změna pracovní pozice (povýšení, sesazení) či změna místa výkonu práce
3. **Fluktuace ven z organizace** – veškeré odchody zaměstnanců, které se uskuteční na základě výpovědi zaměstnanců

⁵ VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. s. 13-14

⁶ BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0223-8. s. 9

⁷ VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. s. 13

Jako další lze také uvést dělení, které zkoumá příčiny odchodu ze zaměstnání⁸:

1. **Dobrovolná fluktuace** – Do této kategorie spadají případy, kdy zaměstnanec opouští organizaci z vlastní vůle.
2. **Nedobrovolná fluktuace** – Tento druh fluktuace zahrnuje nejen propouštění zaměstnanců pro porušení pracovních povinností či slabý výkon, ale i odchody zaměstnanců do důchodů, odchody ze zdravotních důvodů či přestupy v rámci organizace.

1.4 Měření fluktuace

Fluktuace je pro mnoho organizací velmi důležitým ukazatelem, který ji, často negativně, ovlivňuje. K tomu, aby organizace mohla fluktuaci analyzovat a následně přijímat opatření k eliminaci nežádoucí fluktuace, případně odstranit její příčiny, je zapotřebí ji v organizaci měřit.

1.4.1 Míra fluktuace

Velmi důležitým a hojně používaným ukazatelem, z pohledu této práce tím nejdůležitějším, je míra fluktuace či „*míra odchodů*“⁹. Díky obecnosti tohoto ukazatele ho lze využívat nejen pro interní potřeby organizace, ale často také slouží ke srovnávání fluktuace různých organizací navzájem. Výpočet míry fluktuace lze vidět na následujícím obrázku¹⁰:

$$\frac{\text{Celkový počet pracovníků, kteří během určitého období odešli}}{\text{Průměrný počet pracovníků ve stejném období}} \times 100$$

Obrázek 1: Výpočet míry fluktuace (zdroj: Armstrong, 2007; vlastní zpracování)

Nelze přesně stanovit, jaká míra fluktuace je příliš vysoká či nízká. „*Někdy firma potřebuje rychle změnit své zaměření, nebo posílit svoji firemní kulturu v žádoucím*

⁸ Společnostem v Česku se nedaří snižovat vysokou fluktuaci zaměstnanců. In: *FinExpert.cz*[online]. 2007 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/spolecnostem-v-cesku-se-nedari-snizovat-vysokou-fluktuaci-zamestnancu>

⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. s. 315

¹⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. s. 316

směru a o nové prvky a podobně. Pak i číselně vysoká avšak usměrňovaná fluktuace není problémem. A naopak: cítí-li firma, že odchodem dvou pracovníků ze sta se děje něco hrozného, asi k tomu má dobré důvody. A pak tato, i když číselně miniaturní fluktuace, skutečným problémem je.“¹¹

1.4.2 Index stability

Míra fluktuace není jediným ukazatelem, který vypovídá o tendenci zaměstnanců opouštět organizaci.

Zmínit lze **index stability**, který se dá označit za jakýsi upgrade výše popsané míry fluktuace. Index stability poukazuje na trend zaměstnanců zůstat v organizaci. Z části však tento ukazatel, co se týče fluktuace, může být zavádějícím, a to především pro srovnání organizací mezi sebou, protože nezohledňuje pracovníky, kteří jsou v podniku krátkou dobu. Jeho výpočet vypadá následovně¹²:

$$\frac{\text{Celkový počet pracovníků, kteří jsou v organizaci jeden a více let}}{\text{Celkový počet pracovníků zaměstnaných v organizaci před rokem}} \times 100$$

Obrázek 2: Výpočet indexu stability (zdroj: Armstrong, 2007; vlastní zpracování)

¹¹ HÁJEK, Martin. Fluktuace bez závoje. In: *Vedeme.cz* [online]. 2007 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=346:fluktuace&catid=13:inspiracepro-vedeni&Itemid=181

¹² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. s. 317

2 Motivace

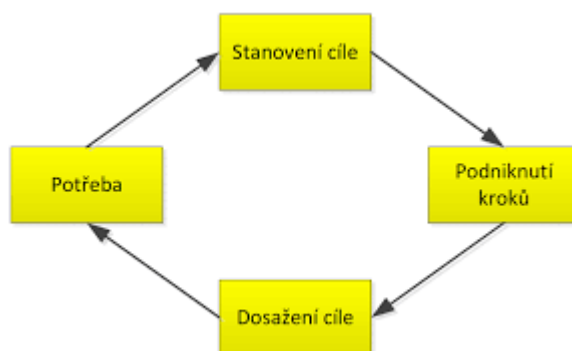
Faktorem, který významným způsobem ovlivňuje míru fluktuace v organizaci, je bezesporu motivovanost zaměstnanců.

Termín motivace je všeobecně známý a velmi často používaný, ať už v běžném životě či v personalistice. Hájek ve svém článku chápe motivaci jako „*psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout.*“¹³

Motivace se skládá ze tří složek¹⁴:

1. **Směr** – to, co se určitá osoba snaží udělat
2. **Úsilí** – to, jak moc se o to pokouší
3. **Vytrvalost** – to, jakou dobu se o to daná osoba pokouší

Samotný proces motivace je pak závislý na vytvoření potřeby a nutnosti tuto potřebu uspokojit. Model tohoto procesu znázorňuje obrázek 3.



Obrázek 3: Model procesu motivace (zdroj: <http://is.muni.cz>)

¹³ HÁJEK, Martin. Základní pojmy motivace. In: *Vedeme.cz* [online]. 2007 [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/268-pojmy-motivace.html>

¹⁴ ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1518-3. s. 302

2.1 Motiv

Velmi důležitým prvkem, dá se říci základním stavebním kamenem motivace, je motiv. Pojem motiv pochází z latinského slova motus, což znamená pohyb. V dnešní době ho však lze chápat v mnoha podobách a rovinách. V té obecné je to pohnutka, podnět či důvod. V literatuře či výtvarném umění je motiv chápán jako základní námět díla a v architektuře tak může být brán například ozdobný prvek.¹⁵ Z pohledu personalistiky se tedy dá říci, že „*motiv je důvod pro to, abychom něco udělali.*“¹⁶

Motivy se dají dělit mnoha různými způsoby. Často se uvádí základní rozdělení na primární a sekundární. Níže je však uvedeno i podrobnější dělení, které klasifikuje motivy do tří skupin¹⁷:

1. **Biologické motivy** – Jedná se o vrozené, tzv. primární či sebezáchovné motivy. Patří sem zejména fyziologické potřeby, jako je potřeba kyslíku či potravy, ale i potřeba sexu či rodičovské péče.
2. **Psychické motivy** – Tyto motivy jsou získané a jsou proto označovány jako motivy sekundární. Směřují k nastolení vnitřního řádu a duševní pohody. Do této skupiny patří potřeba nalezení smyslu života, potřeba sebeurčení a stabilní osobní identity. Spadá sem také potřeba překonávat nejrůznější překážky či řídit svůj vlastní život.
3. **Sociální či kulturní motivy** – Stejně jako psychické motivy, i tyto jsou získané (sekundární). Ovlivňují mezilidské vztahy. Do této skupiny patří potřeba intimity, potřeba sdružování se či potřeba moci.

2.2 Druhy motivace

K tomu, aby byl zaměstnanec v práci motivovaný, lze dojít dvěma cestami. Ta první vede k tomu, že lidé motivují sami sebe tak, že se pokoušejí nalézt a vykonávat takovou

¹⁵ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 151

¹⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. s. 219

¹⁷ Motivace, dělení motivů, sebezáchovné (biologické), psychické a sociální motivy. In: *Studium Psychologie* [online]. [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: <http://www.studium-psychologie.cz/obecnapsychologie/12-motivace-deleni-motivu.html>

práci, která uspokojí jejich potřeby, či alespoň tato cesta směřuje k tomu, že od této práce očekávají splnění svých cílů. Druhou cestou, která vede k motivovanosti zaměstnanců, je jejich motivování ze strany managementu prostřednictvím metod jako je pochvala, uznání, odměna, povýšení apod.¹⁸

Tímto způsobem lze tedy rozlišit dva typy motivace¹⁹:

- **Vnitřní motivace** – Spadají sem faktory, které si lidé sami utvářejí. Ty pak mají výrazný vliv na určitý způsob chování daného člověka či na to, aby se vydal určitým směrem. Do této skupiny lze zahrnout odpovědnost, autonomii vůle (volnost konat) či možnost používat a zlepšovat vlastní dovednosti a znalosti.
- **Vnější motivace** – Vše, co organizace (či jiný subjekt) dělá pro lidi, aby byli motivováni k práci a lepším výkonům, je obsahem vnější motivace. Patří sem odměny (navýšení mzdy či jiné zaměstnanecké výhody jako jsou stravenky a jiné poukazy), uznání či povýšení. Vnější motivaci však tvoří také tresty jako je výtka porušení pracovní kázně, snížení mzdy, odepření zaměstnaneckých výhod či kritika.

Faktory vnější motivace mívají velmi rychlý účinek. Často však působí pouze dočasně. Z tohoto hlediska lze chápat vnitřní motivaci za podstatnější, protože nejen že je dlouhodobější, ale má také na jedince hlubší účinek.²⁰

2.3 Teorie motivace

Teorie motivace se zabývají samotným procesem motivování či utváření motivací. Snaží se vysvětlit, z jakého důvodu se lidé při práci chovají určitým způsobem a proč se snaží vyvinout úsilí určitým směrem. Tyto teorie dále popisují, co mohou podniky vykonat pro povzbuzování lidí tak, aby využili a vyvinuli své schopnosti a úsilí jistým

¹⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. s. 220

¹⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. s. 221

²⁰ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2. s. 110

směrem, který nejen že ovlivní splnění daných cílů organizace, zároveň však i naplní jejich vlastní potřeby.²¹

Mezi nejdůležitější teorie lze zahrnout²²:

- **Teorii instrumentality**
- **Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)**
- **Teorie zaměřené na proces**
- **Herzbergovu dvoufaktorovou teorii**

2.3.1 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality vznikla v 19. století, kdy se začal klást stále větší důraz na ekonomické výsledky organizací. Její kořeny lze nalézt v taylorismu. „*Tato teorie se domnívá, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem; tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu.*“²³

2.3.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Hlavní myšlenka těchto teorií vychází z přesvědčení, že základ motivace je tvořen lidskými potřebami. Neuspokojení určité potřeby má za následek vnitřní napětí a nerovnovážný stav. Ke změně tohoto stavu a znovuzískání rovnováhy je třeba identifikovat cíl, který by tuto potřebu mohl uspokojit, a podniknout kroky vedoucí k dosažení cíle. Z toho vyplývá, že chování jedince je přímo „*motivováno neuspokojenými potřebami*“²⁴.

Podstatným znakem těchto teorií je také to, že různé potřeby nejsou pro člověka stejně důležité, ale naopak k uspokojení některých potřeb vyvíjí jedinec mnohem větší úsilí než k uspokojení jiných.²⁵

²¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. s. 219

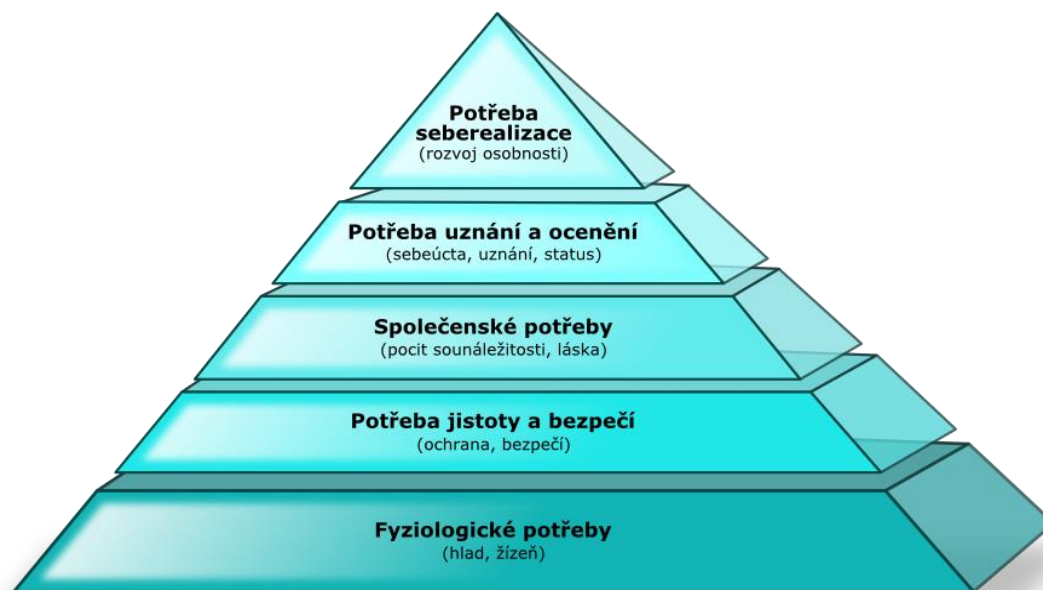
²² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. s. 221

²³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. s. 223

²⁴ Tamtéž

²⁵ Tamtéž

Nejznámější teorií patřící do této skupiny je **Maslowova hierarchie potřeb**, kterou na přelomu poloviny 20. století vyslovil americký psycholog Abraham Maslow.²⁶ Ten definoval pět hlavních kategorií potřeb (obrázek 4), o nichž tvrdil, že nejdříve se jedinec snaží uspokojit potřeby umístěné v nejspodnějším patře pyramidy (fyziologické potřeby). Teprve až po jejich uspokojení má jedinec snahu naplnit potřeby, které stojí přímo nad nimi. Takto postupuje směrem vzhůru až k nejméně důležité potřebě (potřeba seberealizace).



Obrázek 4: Maslowova hierarchie potřeb (zdroj: <http://www.paventia.cz>)

Mezi tyto teorie dále patří například **teorie ERG**, jejímž autorem je americký psycholog Clayton Alderfer.

2.3.3 Teorie zaměřené na proces

Základem teorií zaměřených na proces je kladení důrazu nejen na základní potřeby, ale především i na psychologické procesy a síly, které mají na motivaci zásadní vliv. Pro manažery organizací se tedy stávají užitečnějšími než předešlé teorie, protože jim nabízejí návod, jak motivovat své zaměstnance.²⁷

²⁶ ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. s. 304-305

²⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. s. 224

Tyto teorie lze dále dělit do tří skupin²⁸:

1. **Expektační teorie** – Zásadním pro tuto teorii je to, že musí být viditelné spojení mezi úsilím a odměnou očekávanou za podaný výkon. Odměna musí být dosažitelná a měla by stát za to. Motivace k výkonu je tedy přímo závislá na očekávané odměně. Představitelem této teorie je například Victor Vroom.
2. **Teorie cíle** – Tato teorie uvádí, že klíčem ke zlepšení výkonu a motivace je klást před jedince náročné avšak dosažitelné cíle. Je třeba, aby jedinec během výkonu dostával pravidelnou zpětnou vazbu. Tuto teorii vyslovili psychologové Latham a Locke.
3. **Teorie spravedlnosti** – Podle této teorie vyšší motivovanost jedince závisí na tom, zda se s ním jedná slušně a spravedlivě. Představitelem teorie spravedlnosti je John Stacey Adams.

2.3.4 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Samostatně, mimo předchozí kategorie motivačních teorií, stojí Herzbergova teorie potřeb (některé literatury ji klasifikují jako jednu z teorií potřeb), která uvádí, že na pracovišti existují dva druhy faktorů – hygienické a motivační. Absence **hygienických faktorů** přímo vede k nespokojenosti, jejich přítomnost však výrazně nezvyšuje spokojenost zaměstnanců. Mezi tyto faktory se řadí pracovní prostředí, mzda či benefity (mobilní telefon, počítač, auto). Naopak absence **motivačních faktorů** nezpůsobuje nespokojenost, na druhou stranu jejich přítomnost zvyšuje motivaci a spokojenost. K těmto faktorům se řadí úspěch, uznání, odpovědnost či osobní rozvoj.²⁹

²⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. s. 222-225

²⁹ HÁJEK, Martin. Vybrané teorie motivace k vedení lidí. In: *Vedeme.cz* [online]. 2006 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>

3 Spokojenost s prací

Spokojenost s prací má naprosto zásadní vliv na fluktuaci v organizaci.

Tento termín souvisí s postoji a pocity, které zaměstnanec chová ke své práci. Kladné postoje a pocity vypovídají o spokojenosti zaměstnance s prací, negativní naopak souvisí s nespokojeností jedince ve vztahu k práci.³⁰

„Úroveň spokojenosti s prací může být ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy s pracovní skupinou a mírou, v jaké jsou jedinci ve své práci úspěšní nebo neúspěšní.“³¹

Spokojenost zaměstnanců s prací může být zkoumána pomocí anket. Takové ankety se mohou rozdělovat do čtyř skupin³²:

- 1. Strukturovaný dotazník** – Strukturovaný dotazník lze využít pro výzkum buď u celé skupiny, nebo pouze u určitého vzorku. Výhodou takového šetření je, že jeho výsledky lze srovnávat na časové ose. Tudiž organizace může vidět, jak se spokojenost jejích zaměstnanců mění. Sběr i vyhodnocení informací touto cestou je relativně snadnou a levnou záležitostí.
- 2. Rozhovor** – Při rozhovorech může tazatel zjistit různé postoje a pocity, což často u strukturovaného dotazníku nelze. Dá se říci, že údaje získané z rozhovoru jsou kvalitnější. Jeho nevýhodou je však to, že se dá použít pouze pro menší skupiny zaměstnanců. Jeho využití pro početné skupiny je administrativně i finančně často velmi náročné
- 3. Kombinace dotazníku a rozhovoru** – Tato metoda je často nejlepší, protože využívá kvantitativních údajů ze strukturovaného dotazníku i kvalitativních z rozhovorů.
- 4. Diskusní skupiny** – Tento výzkum se provádí v menší skupině, kterou tvoří vzorek určitých zaměstnanců organizace. Zkoumají se jejich postoje a názory, které pak mohou být brány jako názory celé velké skupiny.

³⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. s. 228

³¹ Tamtéž

³² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. s. 229-230

Důležitou metodou, kterou lze využívat k vyhodnocování a hledání souvislostí v dotaznících, je test nezávislosti chí-kvadrát (χ^2). Podrobně tento test popisuje např. web Matematická biologie.³³

Test χ^2 zkoumá vzájemnou závislost dvou veličin. Potřebné pro tento výpočet jsou skutečné absolutní četnosti jednotlivých možností. Z nich se vypočítají očekávané četnosti. Za pomoci postupných výpočtů vyjde výsledek, kterým je tzv. **hodnota testového kritéria**.

Porovnávají se dvě hypotézy - **testovaná hypotéza H_0** (*testované veličiny jsou nezávislé*) a k ní **alternativní hypotézu H_1** (*testované veličiny na sobě závisí*). Hypotézu H_0 lze zamítnout či nezamítnout a v případě jejího zamítnutí se přijímá hypotéza alternativní (H_1). Hypotéza H_0 se testuje na určité hladině významnosti. V této práci bude počítáno s hladinou významnosti 0,05 (5 %). To znamená, že existuje 5% pravděpodobnost, že se při zamítání stane chyba.³⁴

Pro dané hladiny významnosti lze najít ve statistických tabulkách χ^2 rozdělení **kritickou hodnotu**. Pokud hodnota testového kritéria je větší či rovna kritické hodnotě, zamítá se testovaná hypotéza H_0 a přijímá se hypotéza alternativní H_1 (veličiny jsou závislé). Pokud je naopak hodnota testového kritéria menší, testovanou hypotézu H_0 nelze zamítnout.³⁵

³³ Testování nezávislosti (Pearsonův chí-kvadrát test). *Matematická biologie učebnice* [online]. [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: <http://portal.matematickabiologie.cz/index.php?pg=aplikovana-analyza-kliniknych-a-biologickych-dat--analyza-a-management-dat-pro-zdravotnicke-obory--testovani-hypotez-o-kvalitativnich-promennych--analyza-kontingencnich-tabulek--testovani-nezavislosti-pearsonuv-chi-kvadrat-test>

³⁴ Tamtéž

³⁵ Tamtéž

4 Společnost McDonald's

McDonald's je jedním z největších a nejznámějších provozovatelů rychlého občerstvení na světě. Tato organizace je charakteristická nejen svými hamburgery, ale také logem společnosti. Tím jsou velmi známé dva zlaté oblouky tvořící písmeno M.



Obrázek 5: Logo McDonald's (zdroj: <http://www.mcdonalds.com>)

Předmětem podnikání společnosti McDonald's, jak je již naznačeno výše, je pohostinství, příprava a prodej jídel. Lze říci, že nejdůležitějšími produkty jsou různé druhy hamburgerů či hranolky. V poslední době si však lze povšimnout i nového směru, kterým se McDonald's ubírá, a tou je prodej kvalitní kávy či zákusků v oddělení nazvaném McCafé.

4.1 Historie společnosti

Historie společnosti McDonald's začala v roce 1940, kdy byla v San Bernardinu v Kalifornii otevřena první restaurace s konceptem rychlého občerstvení, kde příprava jídla spočívala na principu výrobní linky. Tuto restauraci vlastnili bratři MacDonalldovi.³⁶

Roku 1955 otevírá Raymond Albert Kroc, syn českého emigranta, svoji první restauraci, která má podobný koncept jako restaurace bratří MacDonalldových. V roce 1962 pak od nich R. A. Kroc kupuje firmu McDonald's za 2,7 milionu amerických

³⁶ 35 fascinujících faktů o McDonald's. *Investičníweb.cz* [online]. 2014 [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/2014/11/16/35-fascinujicich-faktu-o-mcdonalds/>

dolarů. Pod jeho vedením se společnost rychle rozrůstá, v tom samém roce má řetězec již přes 500 fungujících restaurací.³⁷

Poté rychle expanduje do dalších zemí, jako je Kanada, Japonsko, Austrálie či Velká Británie. Do střední a východní Evropy se dostává v devadesátých letech 20. století.³⁸

4.2 McDonald's v ČR

Společnost McDonald's ČR spol. s r.o. (dále jen McDonald's ČR) se sídlem Řevnická 170/4, 155 21 Praha, IČO 16191129, byla zapsána do obchodního rejstříku dne 27. května 1991. Její základní kapitál činil 1 147 891 000 Kč. Statutárním orgánem společnosti jsou v současné době dva jednatelé – Jo Geert E. Sempels a Tomasz Eugeniusz Rogacz.³⁹

4.2.1 Historie a přechod k franchisingu

První restaurace této společnosti byla otevřena necelý rok po jejím zapsání do obchodního rejstříku, konkrétně 20. března 1992, a jednalo se o restauraci ve Vodičkově ulici v Praze. V následujícím roce pak fungovala již i první mimopražská restaurace v Ostravě.

Řetězec restaurací se rychle rozrůstal. Každoročně bylo otevřeno několik nových restaurací a tento trend stále pokračuje. V roce 1996 se začaly uzavírat první franchisingové smlouvy. Postupně se k franchisingu⁴⁰ přešlo u větší části restaurací a v současné době je franchisingovými smlouvami vázána většina restaurací v ČR. Tento

³⁷ Historie McDonald's. *McDonald's CZ* [online]. [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/ochutnej/historie-mcdonalds/>

³⁸ Tamtéž

³⁹ *Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky: Výpis z obchodního rejstříku* [online databáze]. [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=537317&typ=PLATNY>

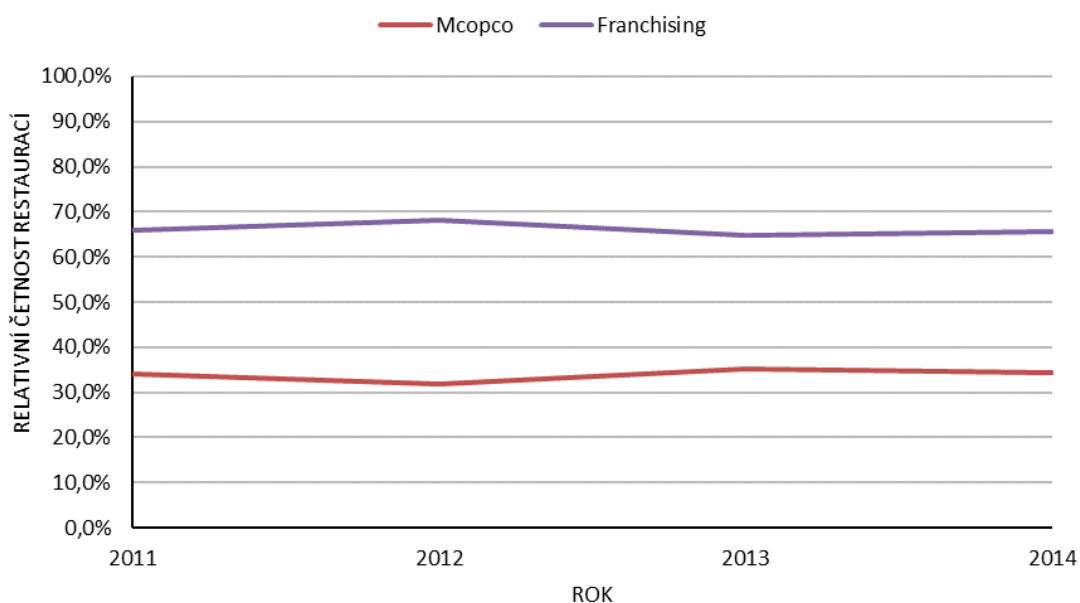
⁴⁰ Franchising je systém pro určitý druh licenčních smluv. Rozumí se jím dlouhodobá spolupráce mezi nezávislými podnikateli – poskytovatelem a odběratelem. Poskytovatel pak propůjčuje za poplatek odběrateli obchodní značku a tzv. know - how (znalosti a dovednosti jak firmu vést, vyrábět produkty atd.).

vzrůstající trend lze vidět v tabulce 1, která udává celkový počet restaurací a jeho rozdělení mezi franchisingové a Mcopco⁴¹ restaurace v letech 2011-2014⁴²:

Tabulka 1: Celkový počet restaurací McDonald's ČR a jeho rozdělení v letech 2011–2014 (zdroj: Veřejný rejstřík a Sběrka listin; vlastní zpracování)

Rok	Počet restaurací celkem	Mcopco restaurace	Franchisingové restaurace
2011	82	28	54
2012	85	27	58
2013	91	32	59
2014	93	32	61

Vzhledem k tomu, že s počtem franchisingových stoupá i celkový počet restaurací, relativní četnost restaurací pod franchisingovými smlouvami osciluje okolo úrovně 65%.



Obrázek 6: Relativní četnost franchisingových restaurací a Mcopco v letech 2011-2014 (zdroj: Veřejný rejstřík a Sběrka listin; vlastní zpracování)

⁴¹ Mcopco restaurace jsou ty restaurace McDonald's, které nejsou vázány žádnými franchisingovými smlouvami

⁴² *Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky: Výpis z obchodního rejstříku* [online databáze]. [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=537317>

4.2.2 Současnost plná novinek

Spolu s novými pobočkami společnost v poslední době investuje nemalé částky také do rekonstrukcí těch stávajících. Ruku v ruce s tím jdou nové technologie, které se do restaurací dostávají. Nejlépe tuto situaci popisuje generální ředitel a jednatel společnosti McDonald's ČR Tomasz Rogacz v článku pro server iDNES.cz: „*Chceme být více digitální a především mladé generaci poskytnout moderní zážitek na základě novinek, jako jsou samoobslužné panely, tablety, vysokorychlostní wi-fi připojení, v budoucnu chystáme také možnost objednávek pomocí mobilu. Jde o koncept, který jsme zavedli a odzkoušeli v několika zemích a nyní přichází do Česka. Jedna stránka je pro zákazníka méně viditelná a spočívá v novém uspořádání pracovní plochy a procesu přípravy jídel, což nám umožňuje zvýšit kvalitu produktů na maximum. Každý burger děláme přímo pro vás. Každý produkt vyrobený v restauraci podle nového konceptu chystáme přímo pro konkrétního zákazníka. Dříve burgery čekaly na zákazníky, nyní čekáme na zákazníky a burger v kuchyni začne vznikat až ve chvíli, kdy si ho někdo objedná. To umožňuje dosáhnout maximální možné čerstvosti.*“⁴³ S těmito změnami přímo souvisí i nové způsoby objednávání v restauracích. „*Jde třeba o možnost objednat a zaplatit přes samoobslužný panel, což celý proces zrychluje. McCafé jsme také propojili s restaurací, díky tomu budeme v budoucnu moci nabízet produkty McCafé i v Drive In*“⁴⁴. Nové uspořádání by mělo usnadnit i práci zaměstnancům.“⁴⁵

⁴³ BROŽ, Jan. Nepotřebujeme být více cool, říká český šéf McDonald's. A cílí na mladé. In: *IDNES.cz: Ekonomika* [online]. 2016 [cit. 2016-03-31]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/mcdonald-s-laka-zpet-mlade-chysta-i-burgery-na-miru-fsq-/ekonomika.aspx?c=A160126_121807_ekonomika_chrs

⁴⁴ Drive In – Místo, kde si zákazník objedná přes mikrofon u objednávkového panelu a svoji objednávku pak dostane a zaplatí u výdejního okna. Během celého tohoto procesu zůstává v pohodlí svého auta a nemusí z něho vůbec vystupovat.

⁴⁵ BROŽ, Jan. Nepotřebujeme být více cool, říká český šéf McDonald's. A cílí na mladé. In: *IDNES.cz: Ekonomika* [online]. 2016 [cit. 2016-03-31]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/mcdonald-s-laka-zpet-mlade-chysta-i-burgery-na-miru-fsq-/ekonomika.aspx?c=A160126_121807_ekonomika_chrs

4.2.3 Finanční výsledky společnosti

V oblasti financí každoročně dosahuje vysokých zisků. Dle výročních zpráv společnosti se její zisky ročně pohybují v desítkách milionů Kč. V letech 2011-2014 překročil hospodářský výsledek před zdaněním vždy hodnotu 100 milionů Kč⁴⁶

Tabulka 2: Hospodářský výsledek McDonald's ČR před zdaněním v letech 2011–2014 (zdroj: Veřejný rejstřík a Sbirka listin; vlastní zpracování)

Rok	Výsledek hospodaření před zdaněním (v tisících Kč)
2011	169 950
2012	149 403
2013	101 150
2014	139 006

4.2.4 Základní pilíře společnosti

Společnost McDonald's si zakládá na čtyřech pilířích, které napomáhají společnosti budovat značku a upevňovat pozici na trhu. Všechny tyto pilíře mají jeden společný cíl a tím je spokojený zákazník.⁴⁷

Jedná se o následující⁴⁸:

1. **Kvalita** – Kvalitu pozitivně ovlivňuje pečlivý výběr dodavatelů, přísná kontrola kvality surovin, nastavené a přísně dodržované postupy přípravy produktů, kontrola hotových výrobků před jejich vydáním či pravidelná údržba a modernizace veškerého vybavení
2. **Čistota** – Restaurace dbají na udržení maximální čistoty po celý den, restaurace jsou také plně klimatizované.

⁴⁶ Veřejný rejstřík a Sbirka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky: Výpis z obchodního rejstříku [online databáze]. [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=537317>

⁴⁷ Naše hodnoty. McDonald's CZ [online]. [cit. 2016-03-31]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/ochutnej/nase-hodnoty/>

⁴⁸ Tamtéž

3. **Obsluha (servis)** – Sem patří příjemná a přátelská obsluha a snaha o individuální přístup. Zaměstnanci za tímto cílem procházejí tréninkem a různými školeními.
4. **Přiměřené ceny (hodnota)** – Kromě běžných cen produktů poskytuje společnost i mnoho slevových akcí či výhodná menu po celý den.

Tato stránka obsahuje citlivé údaje

Tato stránka obsahuje citlivé údaje

Tato stránka obsahuje citlivé údaje

Tato stránka obsahuje citlivé údaje

Tato stránka obsahuje citlivé údaje

Tato stránka obsahuje citlivé údaje

Tato stránka obsahuje citlivé údaje

Tato stránka obsahuje citlivé údaje

Tato stránka obsahuje citlivé údaje

Tato stránka obsahuje citlivé údaje

Tato stránka obsahuje citlivé údaje

Tato stránka obsahuje citlivé údaje

Tato stránka obsahuje citlivé údaje

Tato stránka obsahuje citlivé údaje

Tato stránka obsahuje citlivé údaje

Tato stránka obsahuje citlivé údaje

Tato stránka obsahuje citlivé údaje

Tato stránka obsahuje citlivé údaje

Tato stránka obsahuje citlivé údaje

Tato stránka obsahuje citlivé údaje

Tato stránka obsahuje citlivé údaje

Tato stránka obsahuje citlivé údaje

Tato stránka obsahuje citlivé údaje

Tato stránka obsahuje citlivé údaje

Tato stránka obsahuje citlivé údaje

Tato stránka obsahuje citlivé údaje

Tato stránka obsahuje citlivé údaje

Tato stránka obsahuje citlivé údaje

Tato stránka obsahuje citlivé údaje

Tato stránka obsahuje citlivé údaje

Tato stránka obsahuje citlivé údaje

Tato stránka obsahuje citlivé údaje

Seznam použité literatury

Tištěná literatura

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1518-3.

BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0223-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

MILKOVICH, George T a John W BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.

VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 3. upr. vyd. Praha: Adart, 2013. Jak (Adart). ISBN 978-80-87829-06-6.

Internetové zdroje

35 fascinujících faktů o McDonald's. *Investicníweb.cz* [online]. 2014 [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/2014/11/16/35-fascinujicich-faktu-o-mcdonalds/>

BROŽ, Jan. Nepotřebujeme být více cool, říká český šéf McDonald's. A cílí na mladé. In: *IDNES.cz: Ekonomika* [online]. 2016 [cit. 2016-03-31]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/mcdonald-s-laka-zpet-mlade-chysta-i-burgery-na-miru-fsq-/ekonomika.aspx?c=A160126_121807_ekonomika_chrs

HÁJEK, Martin. Fluktuace bez závoje. In: *Vedeme.cz* [online]. 2007 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z:

http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=346:fluktuace&catid=13:inspiracepro-vedeni&Itemid=181

HÁJEK, Martin. Vybrané teorie motivace k vedení lidí. In: *Vedeme.cz* [online]. 2006 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>

HÁJEK, Martin. Základní pojmy motivace. In: *Vedeme.cz* [online]. 2007 [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/268-pojmy-motivace.html>

Historie McDonald's. *McDonald's CZ* [online]. [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/ochutnej/historie-mcdonalds/>

Společnostem v Česku se nedaří snižovat vysokou fluktuaci zaměstnanců. In: *FinExpert.cz* [online]. 2007 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/spolecnostem-v-cesku-se-nedari-snizovat-vysokou-fluktuaci-zamestnancu>

Míra fluktuace zaměstnanců v roce 2012. *HR Monitor* [online]. 2013 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/fluktuace>

Motivace, dělení motivů, sebezáchovné (biologické), psychické a sociální motivy. In: *Studium Psychologie* [online]. [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: <http://www.studium-psychologie.cz/obecna-psychologie/12-motivace-deleni-motivu.html>

Naše hodnoty. *McDonald's CZ* [online]. [cit. 2016-03-31]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/ochutnej/nase-hodnoty/>

Společnostem v Česku se nedaří snižovat vysokou fluktuaci zaměstnanců. In: *FinExpert.cz* [online]. 2007 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/spolecnostem-v-cesku-se-nedari-snizovat-vysokou-fluktuaci-zamestnancu>

Testování nezávislosti (Pearsonův chí-kvadrát test). *Matematická biologie učebnice* [online]. [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: <http://portal.matematickabiologie.cz/index.php?pg=aplikovana-analyza-klinickych-a-biologickych-dat--analyza-a-management-dat-pro-zdravotnicke-obory--testovani->

hypotez-o-kvalitativnich-promennych--analyza-kontingencnich-tabulek--testovani-
nezavislosti-pearsonuv-chi-kvadrat-test

*Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky: Výpis z
obchodního rejstříku* [online databáze]. [cit. 2016-03-30]. Dostupné z:
<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=537317&typ=PLATNY>

*Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky: Výpis z
obchodního rejstříku* [online databáze]. [cit. 2016-03-30]. Dostupné z:
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=537317>

Vyberte si profesní kurz. *Profesní vzdělávání - TUTOR* [online]. [cit. 2016-04-25].
Dostupné z: [http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/05156-manazerske-dovednosti/954-](http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/05156-manazerske-dovednosti/954-kdykoliv)
kdykoliv

Seznam tabulek

Tabulka 1: Celkový počet restaurací McDonald's ČR a jeho rozdělení v letech 2011–2014	25
Tabulka 2: Hospodářský výsledek McDonald's ČR před zdaněním v letech 2011–2014	27
Tabulka 3: Chí-kvadrát test závislosti věku respondentů na druhu pracovního poměru	42
Tabulka 4: Spokojenost se mzdou	43
Tabulka 5: Spokojenost s benefity	43
Tabulka 6: Spokojenost s dostupností do zaměstnání	44
Tabulka 7: Souhrnná spokojenost s pracovní dobou a plánem směn	45
Tabulka 8: Spokojenost s náplní práce a chodem směn	45
Tabulka 9: Spokojenost s jednáním nadřízených	46
Tabulka 10: Spokojenost s možností seberealizace a s rozvojem	46
Tabulka 11: Chí-kvadrát test závislosti spokojenosti s možností seberealizace a rozvojem na pohlaví.....	47
Tabulka 12: Spokojenost se zpětnou vazbou a hodnocením	47
Tabulka 13: Výběr kategorie ke zlepšení pomocí VHV	53
Tabulka 14: Měsíční náklady na navýšení mezd	55

Seznam obrázků

Obrázek 1: Výpočet míry fluktuace	13
Obrázek 2: Výpočet indexu stability	14
Obrázek 3: Model procesu motivace	15
Obrázek 4: Maslowova hierarchie potřeb	19
Obrázek 5: Logo McDonald's	23
Obrázek 6: Relativní četnost franchisingových restaurací a Mcopco v letech 2011-2014..	25
Obrázek 7: Organizační struktura zaměstnanců v restauraci D1 Exit 66	31
Obrázek 8: Míra fluktuace v restauraci D1 Exi 66 v letech 2013-2015	36
Obrázek 9: Výpočet míry spokojenosti v dané otázce.....	40
Obrázek 10: Struktura zaměstnanců z pohledu doby zaměstnání u McDonald's.....	40
Obrázek 11: Struktura zaměstnanců restaurace dle jejich věku	41
Obrázek 12: Důležitost jednotlivých hlavních kategorií	48
Obrázek 13: Celková spokojenost respondentů.....	49
Obrázek 14: Odpovědi plných úvazků na otázku, zda respondenti přemýšlí o změně zaměstnání_	49
Obrázek 15: Odpovědi brigádníků na otázku, zda respondenti přemýšlí o změně zaměstnání	50

Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

Vážená kolegyně, vážený kolego,

rád bych Tě požádal o vyplnění následujícího dotazníku, jehož výsledky využiji při tvorbě své bakalářské práce. Cílem mé práce je zanalyzovat fluktuaci zaměstnanců v naší restauraci, tudíž Tvé odpovědi na následující otázky jsou pro mne cennou informací, jež mi má pomoci získat objektivnější náhled na celou situaci a následně vytvořit vypovídající závěr.

Ubezpečuji Tě, že vyplnění dotazníku je zcela anonymní.

1. Obecné informace

a) Doba zaměstnání u McDonald's

☐ 3-6 měsíců ☐ 6-12 měsíců ☐ 1-3 roky ☐ 3 a více let

b) Druh pracovního poměru

☐ hlavní pracovní poměr (pracovní smlouva) ☐ brigáda (DPČ či DPP)

c) Věk

☐ 15-19 let ☐ 19-26 let ☐ 26-35 let ☐ 35 a více let

d) Pohlaví

☐ muž ☐ žena

2. Mzda a benefity

1. Jsi spokojen/a se svojí mzdou?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

2. Jsi spokojen/a s benefity, které od firmy dostáváš?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

3. Jaké jiné benefity bys uvítal/a?

.....

.....

3. Dostupnost do zaměstnání

a) Jsi celkově spokojen/a se svojí dostupností do zaměstnání?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

b) Jaký negativní faktor ovlivňuje nejvíce Tvoji nespokojenost s dostupností?

☐ náklady na cestu ☐ časová náročnost ☐ špatné autobusové spojení

4. Rozvržení směn

a) Vyhovuje Ti pracovní doba?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

b) Vyhovuje Ti plán směn?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

5. Atmosféra na pracovišti

a) Vyhovuje Ti náplň práce, její různorodost a atmosféra na směnách?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

b) Jedná s Tebou Tvůj nadřízený správně?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

6. Seberealizace a rozvoj

a) Jsi spokojen/a s osobním rozvojem a vzděláváním ve firmě?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

b) Jsi spokojen/a s možností postupu na vyšší pozice a s objektivitou výběru?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

7. Zpětná vazba a pracovní hodnocení

a) Je Tobě poskytovaná zpětná vazba pro Tebe dostačující (čeklisty, pochvala atd.)?

☐ ano

☐ spíše ano

☐ spíše ne

☐ ne

b) Vyhovuje Ti systém pracovních hodnocení (četnost, forma, objektivita)?

☐ ano

☐ spíše ano

☐ spíše ne

☐ ne

8. Co je pro Tvoji spokojenost a setrvání ve firmě nejdůležitější? Skupiny seřaď podle jejich důležitosti čísla 1,2,3,4,5,6 (nejdůležitější = 1, nejméně důležitá = 6).

Skupina	Pořadí
mzda a benefity	
dostupnost do zaměstnání	
rozvržení směn	
atmosféra na pracovišti	
seberealizace a rozvoj	
zpětná vazba a hodnocení	

9. Jsi celkově spokojen/a se zaměstnáním u McDonald's?

☐ ano

☐ spíše ano

☐ spíše ne

☐ ne

10. Přemýšlíš o změně zaměstnání?

☐ ano

☐ spíše ano

☐ spíše ne

☐ ne

11. Z jakého důvodu či důvodů bys o změně zaměstnání především uvažoval či uvažuješ?

.....

.....

.....

Děkuji Ti za vyplnění dotazníku!

Martin Pokorný