

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
Fakulta podnikohospodářská

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2016

Bc. Jana Šrámková

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

Analýza motivace a spokojenosti zaměstnanců

Autor diplomové práce: Bc. Jana Šrámková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Kateřina Legnerová, Ph.D., MBA

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„Analýza motivace a spokojenosti zaměstnanců“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 13. prosince 2016

.....

P o d ě k o v á n í

Ráda bych poděkovala Ing. Kateřině Legnerové, Ph.D., MBA za odborné vedení mé diplomové práce, za její rady a připomínky. Dále děkuji vedení zkoumané společnosti za poskytnutí potřebných materiálů a informací a také všem respondentům za jejich ochotu se zúčastnit dotazníkového šetření a individuálních rozhovorů.

Název diplomové práce:

Analýza motivace a spokojenosti zaměstnanců

Abstrakt:

Cílem diplomové práce je zjistit aktuální stav motivace a spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti a následně navržení doporučení pro zlepšení situace. Nejdříve jsou teoreticky vymezeny základní pojmy - motivace, vybrané motivační teorie, stimulace, motivační programy a pracovní spokojenost. V praktické části je pak představena společnost, ve které byl průzkum realizován. Z metodiky výzkumu bylo zvoleno dotazníkové šetření a individuální polostandardizované rozhovory. Rozhovory byly uskutečněny s vedením a vybranými pracovníky. V závěru práce jsou zpracovány výsledky analýzy a navržena doporučení na zlepšení motivace a spokojenosti zaměstnanců.

Klíčová slova:

Motivace, pracovní spokojenost, teorie pracovní motivace, motivační program

Title of the Master's Thesis:

Analysis of motivation and satisfaction of employees

Abstract:

The aim of this Master's thesis is to analyse current state of work motivation and satisfaction of employees in a selected company and then propose measures to improve the situation. First, theoretical part introduces the basic concepts - motivation, selected theories of work motivation, stimulation, motivational programs and job satisfaction. Practical part includes introduction of the company in which the research was conducted and analysis of the research. Chosen methods for the research were questionnaire survey amongst all employees and individual interview with management of the company and selected sample of employees. Finally, the thesis consists of suggested recommendations for improving staff motivation and satisfaction.

Key words:

Motivation, job satisfaction, theory of work motivation, motivational programs

OBSAH

ÚVOD.....	1
TEORETICKÉ VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	3
1 MOTIVACE.....	3
1.1 DEFINICE MOTIVACE.....	3
1.2 MOTIV	4
1.3 ZDROJE MOTIVACE	4
1.4 PROCES MOTIVACE	6
2 PRACOVNÍ MOTIVACE	7
2.1 MOTIVAČNÍ ČINITELE	8
2.2 MOTIVAČNÍ PROGRAM.....	8
2.2.1 Tvorba motivačního programu.....	9
2.2.2 Motivační profil zaměstnanců	10
3 VYBRANÉ TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE	11
3.1 MASLOWOVA HIERARCHIE POTŘEB	11
3.2 TEORIE ERG.....	12
3.3 MCCLELLANDOVA TEORIE MANAŽERSKÝCH POTŘEB	12
3.4 HERZBERGOVA TEORIE DVOU FAKTORŮ	13
3.5 MCGREGOROVA TEORIE X A TEORIE Y	14
3.6 VROOMOVA TEORIE OČEKÁVÁNÍ	14
3.7 TEORIE SPRAVEDLNOSTI.....	15
4 STIMULACE.....	16
4.1 STIMULAČNÍ NÁSTROJE	16
4.1.1 Hmotná odměna	16
4.1.2 Zaměstnanecké benefity.....	17
4.1.3 Obsah práce	19
4.1.4 Neformální hodnocení	19
4.1.5 Atmosféra pracovní skupiny	19
4.1.6 Pracovní podmínky a režim práce.....	20
4.1.7 Identifikace s prací, profesí a společností	20
4.1.8 Další stimulační prostředky.....	21
4.2 OBLASTI VYUŽÍVÁNÍ STIMULAČNÍCH NÁSTROJŮ.....	21
5 VZTAH MOTIVACE, PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI A VÝKONU.....	22
5.1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST.....	22
5.1.1 Rozbor pracovní spokojenosti	22
5.1.2 Faktory pracovní spokojenosti	23
5.2 VÝKON A MOTIVACE	25
PRAKTICKÁ ČÁST.....	27
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI, CHARAKTERISTIKA HOTELU.....	27
6.1 STRUKTURA LIDSKÝCH ZDROJŮ	28
6.2 CHARAKTERISTIKA SOUČASNÉHO STAVU – PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	30
7 METODIKA VÝZKUMU	33
7.1 INDIVIDUÁLNÍ ROZHOVORY	33
7.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	33

8	VYHODNOCENÍ ANALÝZY SPOKOJENOSTI A MOTIVACE.....	36
8.1	CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ	36
8.1.1	<i>Dle pohlaví</i>	37
8.1.2	<i>Dle věku</i>	38
8.1.3	<i>Dle vzdělání</i>	39
8.1.4	<i>Dle působnosti ve společnosti</i>	40
8.2	ANALÝZA VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	41
8.2.1	<i>Důležitost jednotlivých oblastí</i>	41
8.2.2	<i>Spokojenost s jednotlivými oblastmi</i>	42
8.2.3	<i>Diference</i>	43
8.3	JEDNOTLIVÉ FAKTORY MOTIVACE A SPOKOJENOSTI	43
8.3.1	<i>Obsah a charakter práce</i>	44
8.3.2	<i>Odměňování</i>	45
8.3.3	<i>Přímý nadřízený</i>	46
8.3.4	<i>Mezilidské vztahy</i>	48
8.3.5	<i>Péče o zaměstnance</i>	49
8.3.6	<i>Pracovní podmínky</i>	50
8.3.7	<i>Vzdělávání a rozvoj</i>	51
8.3.8	<i>Vztah k podniku</i>	53
8.4	CELKOVÉ ZHODNOCENÍ FAKTORŮ	54
8.5	INDIVIDUÁLNÍ ROZHOVORY	55
8.5.1	<i>Charakteristika respondentů</i>	55
8.5.2	<i>Výsledky individuálních rozhovorů</i>	57
9	NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ	59
	ZÁVĚR.....	62
	POUŽITÁ LITERATURA	65
	SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK	67
	PŘÍLOHY	69

ÚVOD

Tato diplomová práce se věnuje aktuálnímu tématu motivace a spokojenosti zaměstnanců. Lidské zdroje jsou v poslední době považovány za to nejcennější, čím podnik disponuje, tedy za klíčový faktor úspěšnosti jakékoli organizace. V oblasti cestovního ruchu a služeb, ve které se nachází vybraná společnost pro výzkum, toto tvrzení platí ještě mnohem víc. Je proto důležité zaměstnancům věnovat pozornost a zabývat se jejich spokojeností a motivací k práci, jelikož na tom závisí kvalita jejich pracovního výkonu. Jen motivovaní zaměstnanci jsou schopni dlouhodobě podávat efektivní pracovní výkony.

Motivace a spokojenost zaměstnanců je však jednou z nejkomplikovanějších oblastí řízení lidských zdrojů, především z důvodu, že každý zaměstnanec je jiný a ovlivňují ho jiné faktory. Motivace je a vždy bude individuální, žádné univerzální postupy neexistují. Správně fungující společnost by měla rozdíly u zaměstnanců respektovat a snažit se vytvořit takový motivační program, který splní požadavky zaměstnanců co nejlépe a zároveň vytvořit otevřenou přátelskou atmosféru na pracovišti. Je nutné znát individuální hodnoty, potřeby a očekávání zaměstnanců, aby bylo možné je motivovat k větší výkonnosti. Společnost s motivovanými a spokojenými zaměstnanci zvyšuje její konkurenceschopnost na trhu. Spokojený a motivovaný pracovní personál by měl být cílem každé organizace.

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit aktuální stav pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti, dále vymezit faktory spokojenosti, které jsou pro stávající zaměstnance důležité a odhalit oblasti, které jsou z hlediska spokojenosti a motivace v podniku nedostačující. Následně pak navrhnout opatření na zlepšení spokojenosti zaměstnanců. Výzkum je zaměřen na 8 vybraných oblastí pracovní motivace a spokojenosti: obsah práce, komunikaci a osobnost nadřízeného, mezilidské vztahy na pracovišti, způsob odměňování, kvalitu pracovních podmínek, péči o zaměstnance, možnost vzdělávání a budoucího rozvoje a vztah k podniku. Vedení společnost se v současné době snaží především zlepšovat pracovní podmínky a atmosféru na pracovišti, aby bylo schopno získávat a udržet nové zaměstnance. Ve výzkumu se chtějí zaměřit především na mezilidské vztahy v hotelu a spokojenost s přímými nadřízenými.

Pro získání výzkumných dat bude využito dvou metod – vyčerpávající dotazníkové šetření po všech zaměstnancích a individuální rozhovory. Rozhovory budou realizovány nejdříve s vedením společnosti pro zjištění základních informací o zaměstnancích a o současné situaci ve společnosti. Po vyhodnocení dotazníkového šetření budou provedeny doplňující individuální polostandardizované rozhovory s vybraným vzorkem zaměstnanců, které budou zaměřeny na pochopení a vysvětlení výsledků analýzy dotazníků vybraných oblastí motivace a spokojenosti.

Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou definované základní pojmy, které se týkají motivace a motivačního procesu. Jsou zde uvedeny vybrané teorie pracovní motivace, motivační program, stimulační nástroje a vztahy pracovní motivace k pracovní spokojenosti a výkonu zaměstnanců. Praktická část je založena na výzkumu realizovaném ve vybraném podniku. Nejprve je představen a charakterizován vybraný podnik a poté jsou určeny metody výzkumu. Součástí praktické části je také charakteristika

respondentů a samotné výsledky analýzy dotazníkového šetření a individuálních rozhovorů. Na závěr jsou navržena konkrétní doporučení a návrhy pro zlepšení spokojenosti mezi zaměstnanci a shrnuty nejdůležitější aspekty této diplomové práce.

Teoretická část je založena na literatuře a internetových zdrojích, které jsou uvedené v příloze této práce. Pro zpracování praktické části jsou využity především interní zdroje podniku, informace z rozhovoru s vedením a oficiální webové stránky společnosti.

TEORETICKÉ VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

V první části diplomové práce budou teoreticky vymezeny základní pojmy, které souvisí s problematikou motivace a spokojenosti zaměstnanců a je důležité jim porozumět před samotným výzkumem.

1 MOTIVACE

První kapitola se bude věnovat obecné definici motivace, motivu, základním zdrojům motivace a motivačnímu procesu.

1.1 Definice motivace

Slovo „motivace“ je odvozeno z latinského „movere“, znamenající v překladu hýbat či pohybovat. Vyjadřuje souhrnné označení pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určitému jednání a chování. Motivace je jednou ze základních substruktur (spolu s temperamentem, schopnostmi a charakterem) osobnosti člověka. Tuto část osobnosti je možné považovat za nejzajímavější, ale také nejkomplikovanější aspekt (Provazník & Komárková, 2004, str. 23).

Pojmem motivace se již zabývalo mnoho autorů, a proto v odborné literatuře existuje více různých definic. Zde je uvedeno pár z nich:

Podle Pauknerové (2012, s. 171), představuje motivace *„soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání.“*

Deiblová (2005, s. 11) uvádí, že motivace může být definována jako *„všeobecné a obsáhlé označení pro všechny proměnné, které nelze bezprostředně odvodit z vnějších podnětů, které ovlivňují, příp. kontrolují chování ohledně intenzity a směru.“*

Provazník a Komárková (2004, s. 23) definují pojem motivace více do hloubky. *„Pojmem motivace vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost (tj. chování, resp. jednání i prožívání) – určitým směrem orientují (zaměřují), které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání.“*

Kociánová (2010, s. 22) charakterizuje motivaci jako *„soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho jednání.“*

Tureckiová (2004, s. 55) uvádí, že je motivace *„vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku.“*

Definice motivace podle Nakonečného (1996, s. 27) zní: *„Motivace je proces iniciovaný výchozím motivačním stavem, v jehož obsahu se odráží nějaký deficit ve fyzickém či sociálním bytí jedince, a směřující k odstranění tohoto deficitu, které je prožíváno jako určitý druh uspokojení.“*

Pro motivaci je charakteristické, že působí současně ve třech dimenzích. Jedná se o dimenzi směru, díky které se motivace člověka a jeho činnost orientuje určitým směrem. Dále jde o dimenzi intenzity, která určuje sílu motivace a úsilí vynakládané na dosažení cíle. Poslední dimenzí je dimenze stálosti, vytrvalosti či perzistence, jež se projevuje mírou schopnosti překonávat různé překážky, dílčí nezdary či neúspěchy (Provazník & Komárková, 2004, s. 23-24).

Je obecně platné, že k žádoucímu provedení výkonu vede přiměřená motivace. Pokud je člověk nedostatečně motivován, nebývá výsledek činnosti uspokojivý. Naopak je-li člověk nadměrně motivovaný, může to limitovat jeho jednání a vést až k destrukci jeho činnosti. K plnému využití svých schopností člověk potřebuje mít konkrétní vlastnosti včetně motivačních (Kociánová, 2010, s. 22).

1.2 Motiv

Motivy (pohnutky) jsou vnitřní hnací síly lidského chování a jednání, které každý jednatel oceňuje jinou váhou (Deiblová, 2005, s. 53). Motiv orientuje člověka a jeho činnost určitým směrem, aktivizuje ho v daném směru a vzbuzenou aktivitu udržuje. Je tedy příčinou či důvodem určitého lidského chování a prožívání a dodává mu psychologický smysl (Provazník & Komárková, 2004, s. 24).

Pojem motiv úzce souvisí s pojmem cíle. Cílem každého motivu je dosažení určitého finálního stavu – nasycení, což obvykle mívá podobu vnitřního uspokojení z dosažení cíle. Délka působení motivu trvá tak dlouho, dokud jedinec nedosáhne nasycení, uspokojení. Motivy se z tohoto hlediska mohou dělit na motivy cílové (terminální) a motivy instrumentální. Instrumentálním motivům není možné přiřadit konkrétní cílový stav. K těmto motivům patří například zájem jedince o něco (Bedrnová, Jarošová & Nový, 2012, s. 227).

V psychice člověka působí v daný okamžik současně hned několik motivů, což podstatně komplikuje celou problematiku motivace. Motivy mohou mít stejný, ale i zcela opačný směr, shodnou, ale i rozdílnou intenzitu i odlišnou vytrvalost (Provazník & Komárková, 2004, s. 25).

1.3 Zdroje motivace

Zdroje motivace jsou skutečnosti, které motivaci vytvářejí a významně ovlivňují její stálost. Mezi základní zdroje motivace patří: potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály (Provazník & Komárková, 2004, s. 27).

Potřeby jsou základním zdrojem motivace veškeré lidské činnosti. Vyjadřují výchozí motivační stav, který je charakterizován určitým deficitem (Nakonečný, 1996, s. 29). Dá se také říci, že je potřeba stavem přání a žádosti, která podněcuje určité jednání - motivuje ke specifické aktivitě (Deiblová, 2005, s. 39). Potřeby se v rovině prožívání projevují jako negativní stav napětí, který se jedinec snaží odstranit. Je nutné nalézt cíl, určitou skutečnost, díky níž se daná potřeba uspokojí (Bedrnová, Jarošová & Nový). Potřebami se zabýval jako první významný americký psycholog A. Maslow, který ve své teorii definoval 5 základních kategorií potřeb (viz kapitola 3: Vybrané teorie pracovní motivace).

Hodnoty jsou subjektivním významem, který člověk přiřazuje určitým událostem, situacím, objektům nebo činnostem v souladu se svými potřebami a zájmy. Jedná se o přesvědčení o smyslu dodržování určitých zásad a pravidel, vycházející z potřeb jedince a společenských požadavků (Kociánová, 2010, s. 23). Hodnotou pro konkrétního člověka může být téměř cokoli. Obecnými, nejčastěji vyskytovanými hodnotami jsou například: zdraví, rodina, láska, děti, práce, vzdělání, přátelství, sociální postavení, peníze, svoboda, úspěch apod. Každý člověk má svůj tzv. hodnotový systém, hierarchii hodnot – tedy nějakým skutečným, jevům přisuzuje hodnoty vyšší (větší důležitost, význam), jiným naopak hodnoty nižší (Provazník & Komárková, s. 32). Hodnotový systém má vliv na jednání i prožívání člověka a je také významným zdrojem motivace veškeré lidské činnosti (Bedrnová, Jarošová & Nový, 2012, s. 231).

Jednou z nejznámějších a nejstarších klasifikací hodnot je „typologie hodnotových orientací“ od německého psychologa Sprangera. Ten rozlišil šest následujících osobnostních typů podle převažujícího zaměření:

- typ teoretický – je zaměřený na hledání pravdy, je racionální až intelektuální a nejvyšší hodnotou pro něj je poznání,
- typ ekonomický – je zaměřen na prospěch, prosperitu, nejvyšší hodnotou je užitek,
- typ estetický – má tendence k individualismu a soběstačnosti, nejvyšší hodnotou je krása,
- typ sociální – je nesobecký, altruista, nejvyšší hodnota je pro něj láska,
- typ politický – směřuje k neustálému vyhledávání soutěže, vlivu a příležitosti ovládat druhé, za nejvyšší hodnotu považuje moc,
- typ náboženský – je zaměřen k absolutním, božským hodnotám, nejvyšší hodnotou je jednota (Bedrnová, Jarošová & Nový, 2012, s. 231).

S hodnotami úzce souvisí **postoje**. Ty vyjadřují vztah člověka ke světu, lidem, událostem a určitým skutečnostem. Většinou odrážejí pozitivní nebo negativní vliv, který mají na člověka. Ve vztahu k práci lze rozeznat pracovní postoje k organizaci, nadřízeným, práci a pracovním podmínkám, pracovnímu týmu a mimopracovním podmínkám (Kociánová, 2010, s. 24).

Návyky jsou opakované, zafixované a automatizované způsoby provádění konkrétních činností člověka v určitých situacích. Návyk může být definován jako naučený vzorec chování vzniklý výchovou, ale i sebeutvářecích aktivit každého člověka (Provazník & Komárková, 2004, s. 31). Návyky se mohou vyskytovat téměř ve všech oblastech lidské činnosti. Přičemž mohou vznikat i jen jako vedlejší, nezáměrný produkt frekventované činnosti (Bedrnová, Jarošová & Nový, 2012, s. 231).

Zájmy jsou specifickým zdrojem motivace s velice proměnlivým obsahem. Jsou výsledkem dlouhodobějšího zaměření člověka na konkrétní oblast předmětů či jevů, jež ho v určitém směru aktivizují. Zájem je to, čemu člověk dává přednost, má-li možnost volby. To, na čem se podílí svou činností (Provazník & Komárková, 2004, s. 33).

Ideály jsou představy něčeho subjektivně žádoucího, co pro člověka představuje určitý cíl jeho snah (Provazník & Komárková, 2004, s. 33). Představují jakési vzory, které se lidé snaží napodobit a kterými se inspiroují ve svém chování. V ideálech se odráží, o co člověk usiluje,

čeho si váží, případně čeho se mu nedostává. Může se jednat o životní cíle, reálné osoby, vlastnosti a podobně (Pauknerová, 2012, s. 96). Ideály vznikají převážně působením sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka – rodiny a autorit, se kterými se během života setkají (Bedrnová, Jarošová & Nový, 2012, s. 232).

1.4 Proces motivace

Motivační proces má cyklický charakter. Následující model procesu motivace (viz obrázek 1) ukazuje, že je motivace iniciována vědomým či mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Vznikne tzv. motivační napětí a přání něčeho dosáhnout či něco získat a uspokojit tak potřebu. Následně se stanovují cíle, které by měly uspokojení potřeb a přání dosáhnout. Také se volí kroky, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je poté určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena, a v případě opakovaného zjištění stejné nebo podobné potřeby, dojde k napodobení chování, které vedlo k cíli v prvním případě. Pokud cíle dosaženo není, není moc pravděpodobné, že se budou stejné kroky v budoucnu opakovat. Proces opakování úspěšného chování se nazývá upevňování přesvědčení (Armstrong, 2007, s. 220).

Obrázek 1: Proces motivace



Zdroj: vlastní zpracování dle (Armstrong, 2007, s. 220).

2 PRACOVNÍ MOTIVACE

Pracovní motivace neboli motivace k pracovní činnosti je podle Tureckiové (2004, s. 57) přístup k práci, ochota pracovat, která vychází z vnitřních pohnutek. S tím také souvisí postoje člověka k samotné práci nebo postoj k práci v určitém podniku.

Provazník a Komárková (2004, s. 51) charakterizují motivaci k práci jako aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem určité pracovní činnosti a se zastáváním určité pracovní pozice. Vyjadřuje celkový přístup jednotlivce k práci, ke konkrétním pracovním úkolům a k jednotlivým okolnostem jeho pracovního umístění – vystihuje tedy jeho konkrétní podobu pracovní ochoty.

Zásadním úkolem personalistů a manažerů je navodit, udržet a zvyšovat míru motivovanosti, která vede zaměstnance k aktivní, záměrné a kreativní činnosti (Stýblo, 2013, s. 47).

Bývají rozlišeny dva typy motivů k práci – dva typy pracovní motivace: intrinsická a extrinsická motivace.

Motivace intrinsická jsou motivy, které souvisejí s prací samotnou. Patří mezi ně potřeba činnosti vůbec, potřeba kontaktu s druhými lidmi (především u prací, jejichž obsahem je komunikace s lidmi), potřeba výkonu, který člověku přináší radost či uspokojení. Dalšími motivy mohou být touha po moci nebo potřeba smyslu života a seberealizace – je možné uspokojit pracovní činností, která je smysluplná, jejíž výsledky mají hodnotu a člověk může prokázat své osobní kvality, ale i se dále rozvíjet (Bedrnová, Jarošová & Nový, 2012, s. 245).

Motivace extrinsická zahrnuje motivy, které nesouvisí s vlastní prací. K nejvýznamnějším extrinsickým motivům práce patří potřeba peněz a jistoty, potřeba potvrzení vlastní důležitosti (prestiž pracovní pozice), potřeba sociálních kontaktů a potřeba sounáležitosti (Bedrnová, Jarošová & Nový, 2012, s. 245).

Armstrong (2007, s. 231) uvádí trochu jiný náhled na dělení motivace. **Vnitřní motivace** jsou podle něj faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomie a možnost využívat a rozvíjet své schopnosti a dovednosti, zajímavá a smysluplná práce a příležitost kariérního postupu. **Vnější motivace** představuje to, co se dělá pro zaměstnance, aby byli motivováni. Tvoří ji odměny nebo tresty. Mezi odměny patří především zvýšení platu, pochvala a povýšení. Tresty zahrnují odepření platu či kritiku (Armstrong, 2007, s. 231). U této motivace je práce prostředkem k uspokojování jiných potřeb (Tureckiová, 2004, s. 57).

Vnější motivátory mají bezprostřední a významný účinek, ale většinou působí jen krátkodobě. Vnitřní motivátory mají hlubší a dlouhodobější účinek, jelikož jsou jedinci vlastní a nejsou mu vnuceny zvnějšku (Armstrong, 2007, s. 231). Pokud zaměstnance práce nebaví a je pouze prostředkem uspokojování jiných potřeb, je nutné dodat zvnějšku podněty, které podpoří motivaci nebo posílí žádoucí projevy chování (Tureckiová, 2004, s. 57).

Motivace pracovního jednání je jeden ze subjektivních faktorů, které ovlivňují pracovní činnost člověka a posléze i prosperitu společnosti. Je proto potřebné pracovní motivaci zaměstnanců průběžně sledovat (Bedrnová, Jarošová & Nový, 2012, s. 246).

2.1 Motivační činitelé

V praxi se osvědčilo šest motivačních činitelů, které se výrazně podílejí na vzniku a nárůstu motivace. Podle Jiřího Stýbla (2013, s. 48) se jedná o následující:

- 1) podíl zaměstnanců na stanovení cílů, spoluúčast při zadání a řešení úkolu a přijetí odpovědnosti za jeho výsledek,
- 2) vlastní přínos do smysluplného řešení úkolu nebo přispění k čemukoli, co představuje všeobecně uznávanou a respektovanou hodnotu – osobní, týmovou, firemní nebo společenskou,
- 3) správné vedení, manažerská zralost, podpoření zaměstnanců, tak aby se naplnila jeho očekávání i firemní zájmy,
- 4) uznání a ocenění zásluh za splnění úkolu a dosažení cíle od vedoucího i spolupracovníků,
- 5) schopnost dokázat, že cíl je splnitelný a nalezení dostatek sil a inspirace k jeho splnění,
- 6) očekávání, která jsou jasně daná a předpokládají vizi budoucího úspěchu v našem dalším konání a jednání.

2.2 Motivační program

Motivační program organizace není jednoznačně vymezen v teorii ani v praxi. Tento pojem je možné chápat jako dílčí nebo určitý ucelený soubor opatření v oblasti řízení lidských zdrojů, který má za cíl, v souvislosti na další řídicí aktivity, aktivně ovlivnit pracovní výkon zaměstnanců a upevnit pozitivní postoje k organizaci všech zaměstnanců. Jde především o posílení loajality zaměstnanců směrem k podniku, ztotožnění zájmů zaměstnance se zájmy a cíli organizace (Dvořáková, 2012, s. 239). Primárním úkolem motivačního programu je ovlivnit pracovní ochotu, výkonnost, spokojenost a stabilitu zaměstnanců (Kociánová, 2010, s. 39).

Správně vytvořený motivační program by měl umožnit zaměstnancům vykonávat práci, která je pro ně přiměřeně náročná, považují ji za smysluplnou a umožňuje jim osobní rozvoj a rozšiřování kvalifikace.

Provazník a Komárková (2004, s. 121) uvádí, že motivační program v konkrétní podobě „představuje soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci, a to ve všech aspektech, které jsou z hlediska podniku aktuálně či trvale významné.“

Základní funkce motivačních programů lze rozdělit do 3 oblastí. Motivační programy by měly vést k:

- 1) přijetí cílů organizace zaměstnanci, a tím posílit jejich angažovanost a podíl na řídicích aktivitách;
- 2) dosažení žádoucích změn v pracovním chování, jež by měly umožnit dosáhnout vyšších pracovních výkonů;
- 3) zlepšení pracovní spokojenosti a vnitřní motivace zaměstnanců (Tureckiová, 2004, s. 70-71).

Při tvorbě motivačního programu je nezbytné znát motivační strukturu zaměstnanců podniku. Je proto vhodné již od výběru a získávání zaměstnanců sledovat jejich motivační profily.

2.2.1 Tvorba motivačního programu

Před tvorbou motivačního programu musí dojít k analýze a zhodnocení všech skutečností, které mají vliv na fungování podniku a na motivaci a výkonnost zaměstnanců podniku. Je nutné shromáždit soubor sociálně-ekonomických informací, mezi které patří například:

- „informace o technických, technologických a organizačních podmínkách práce,
- informace o sociálně demografických a profesně kvalifikačních charakteristikách pracovníků podniku,
- informace o charakteristikách životního prostředí, o pracovních podmínkách, o sociální vybavenosti pracovišť apod.,
- informace o uplatňovaném systému hodnocení a odměňování pracovníků,
- informace o uplatňovaných způsobech řízení a vedení pracovníků,
- informace o uplatňovaném systému sociální práce v podniku,
- informace o uplatňovaném systému sociální péče v podniku“ (Provazník & Komárková, 2004, s. 123-124).

Má-li být motivační program účinný, měl by vycházet se strategie lidských zdrojů a potažmo celkové strategie podniku. Existuje několik postupů při tvorbě motivačního programu. Dle Dvořákové (2012, s. 240) má tvorba motivačního programu 5 etap. Prvním krokem je zjištění aktuálního stavu a účinnosti základních faktorů motivace k práci a faktorů pracovní spokojenosti či nespokojenosti (formou dotazníkového šetření nebo osobních pohovorů). V dalším kroku by se mělo charakterizovat motivační klima organizace na základě zjištěného stavu, specifikovat příčiny pracovní spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců a zjistit celkové vnitřní klima v oblasti mezilidských vztahů na pracovišti. Třetím krokem je stanovení cílů motivačního programu, tj. čeho (jakých úrovní) chce organizace v oblasti motivace a postojů zaměstnanců dosáhnout. Poté následuje určení nástrojů k zabezpečení cílů. Jedná se o opatření a postupy, které mají za cíl zlepšit výkonnost podniku prostřednictvím rozvoje angažovanosti zaměstnanců. Motivační program by měl zahrnovat všechny základní faktory, ovlivňující lidský aspekt výkonnosti podniku. Posledním krokem je zpracování uceleného koncepčního dokumentu, časového harmonogramu realizace a rozdělení odpovědnosti (Dvořáková, 2012, s. 240).

Klíčovým krokem je také seznámení všech zaměstnanců podniku s přijatým motivačním programem. Motivační program musí vždy vycházet z konkrétní situace a aktuálních potřeb určitého podniku v daném čase (Provazník & Komárková, 2004, s. 125).

2.2.2 Motivační profil zaměstnanců

Jak již bylo řečeno, pro tvorbu motivačního programu je nezbytné znát motivační strukturu – motivační profily zaměstnanců. „*Motivační profil představuje syntetickou, individuálně specifickou a současně v čase relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka*“ (Pauknerová, 2012, s. 185). Motivační profil zahrnuje typické motivační orientace a tendence, a také skladbu, vyhraněnost a intenzitu vnitřních hnacích sil jedince. Utváří se a vyvíjí od nejútlejšího věku. Poznání motivačního profilu zaměstnance má velký význam v řízení lidských zdrojů. Umožňuje porozumět jednotlivým projevům chování, resp. jednání, zaměstnanců. To je užitečné především v souvislosti s jejich vedením, hodnocením, odměňováním a celkovým řízením a plánováním kariéry stávajících zaměstnanců (Provazník & Komárková, 2004, s. 47). Znalost motivačního profilu se může také využít při výběru a přijímání nových zaměstnanců. Společnost si může dopředu vytvořit ideální motivační profil, který hledá na konkrétní pracovní místo, a na základě toho vybere kandidáta, jehož motivační profil se mu, co nejvíce přibližuje.

Motivační profil je tvořen několika dimenzemi různého obsahu, které se liší intenzitou působení jednotlivých motivů. Jednotlivé příklady dimenzí jsou možné vidět v tabulce 1. Poznání motivačního profilu tedy umožňuje hlubší porozumění zaměstnancům a tím je důležitým předpokladem jejich efektivní stimulace (Pauknerová, 2004, s. 185-187). Úspěšnost a efektivnost motivačních prostředků společnosti je závislá na znalosti motivačních profilů zaměstnanců.

Tabulka 1: Dimenze motivačního profilu

ORIENTACE NA:	
Dosažení úspěchu	Vyhnutí se neúspěchu
Úspěch	Obsah činnosti
Situační orientace	Perspektivní orientace
Individuální orientace	Skupinová orientace
Osobní prospěch	Prosociální
Činorodost	Pasivita
Ekonomický prospěch	Morální uspokojení
Směrem k podniku	Směrem od podniku

Zdroj: vlastní zpracování dle (Provazník & Komárková, 2004, s. 48-49).

Je možné sledovat několik dimenzí motivačního profilu. Jak je zřejmé z tabulky 1, člověk má několik orientací. Někdo se soustředí na dosažení úspěchu, někomu naopak stačí vyhnout se neúspěchu. Dále například pro situační orientaci je charakteristické zaměření se na přítomnost, aktuální činnost či prožitek, zatímco člověk s perspektivní orientací se zaměřuje na budoucnost a dosahování dlouhodobých cílů a vizí. Sobecké zaměření na vlastní užitek nebo naopak pomáhání a obětování se pro druhé představuje orientace na osobní prospěch x orientace prosociální (Pauknerová, 2012, s. 186).

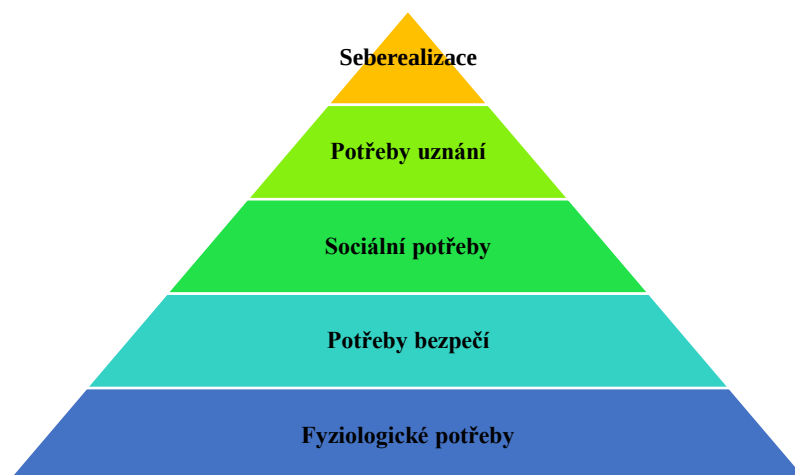
3 VYBRANÉ TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE

V následující kapitole budou popsány nejznámější teoretické koncepce věnující se pracovní motivaci. Bylo vybráno pět obsahově zaměřených teorií: Maslowova teorie potřeb, a z ní vycházející teorie ERG a McClellandova teorie manažerských potřeb, dále Herzbergova dvoufaktorová teorie, McGregorova teorie dvou typů a dvě teorie zaměřené na proces, a to teorie expektance a teorie spravedlnosti.

3.1 Maslowova hierarchie potřeb

Prvním a stále jedním z nejvlivnějších autorů teorie motivace byl americký psycholog Abraham H. Maslow, který vytvořil teorii hierarchie potřeb, jež je jednou z nejznámějších teorií motivace lidského chování dodnes. Podstatou Maslowovy teorie je hierarchické rozdělení lidských potřeb do pěti vzestupně uspořádaných úrovní (pyramida potřeb), přičemž jednotlivé stupně odrážejí i váhu potřeby v rámci celé struktury. Základní existenční potřeby spolu s potřebami bezpečí jsou brány jako potřeby nižší neboli nedostatkové, jelikož vznikají v případě nedostatku něčeho pro život nezbytného. Zbývající tři skupiny jsou potřeby vyšší – růstové (Tureckiová, 2004, s. 59). Jedná se o „*jakýsi obecný, univerzálně platný model, jehož konkrétní naplňování nabývá nejrůznějších podob*“ v závislosti na jedinci (Provazník & Komárková, 2004, s. 60).

Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: vlastní zpracování dle (Tureckiová, 2004, s. 59).

Na obrázku 2 je vyobrazena pyramida potřeb. Do prvního stupně Maslowovy pyramidy patří základní fyziologické potřeby (spánek, hlad, žízeň, bydlení,...), které musí být uspokojeny, aby člověk nestrádal. Druhý stupeň zahrnuje potřeby bezpečí – jak fyzické, tak ekonomické. Jedná se o zabezpečení zaměstnance i jeho rodiny. Sociální potřeby zahrnují především vztahy a kontakty s okolím – člověk má potřebu sounáležitosti a lásky. Nedostatečné naplnění této potřeby způsobuje značnou frustraci, a proto se těmto potřebám v motivační praxi věnuje stále více pozornosti. Čtvrtý stupeň představují psychologické potřeby, a to především potřeby uznání, prestiže a úcty. Tato potřeba je významná pro skupinu pracovníků, kteří mají vysoké

pracovní ambice a potřebu sebeprosazování. Na vrcholu pyramidy potřeb jednotlivce jsou potřeby seberealizační – poznání, porozumění (Dvořáková, 2012, s. 225).

Základem této motivační koncepce je hypotéza, že vyšší potřeba vzniká a dostává se do vědomí jedince, až jsou-li plně uspokojeny potřeby nižší. Ne každý jedinec se tedy ve svém životě může dostat až k úrovni nejvyšší (Dvořáková, 2012, s. 225).

Mnoho dalších teorií motivace bylo založených na konfrontaci s Maslowovou teorií hierarchie potřeb – například teorie ERG (C. Alderfer) nebo teorie potřeb od McClellanda.

3.2 Teorie ERG

Psycholog C. P. Alderfer vytvořil nový model, který navazuje na Maslowovu pyramidu potřeb. Původní hierarchii lidských potřeb uspořádal pouze do 3 kategorií:

- existenční potřeby (Existency),
- vztahové potřeby (Relatedness)
- růstové potřeby (Growth).

Alderferova teorie se používá při pochopení motivačních faktorů (subjektivních stavů uspokojení a přání) zaměstnanců v organizaci. Platí u ní stejné pravidlo jako u Maslowovy teorie, a to, že uspokojením prvního stupně potřeb - existenčních začne růst význam vztahových potřeb a jejich uspokojením vzrůstá význam posledního stupně - růstových potřeb. S uspokojením nižších potřeb se jejich význam neztrácí, ale stále se zvyšuje (Mindtools, 2016).

3.3 McClellandova teorie manažerských potřeb

D. McClelland se již zaměřil pouze na užší zaměstnaneckou skupinu - manažery. Ve své teorii vymezil tři základní typy potřeb manažerů, které mají významný vliv na jejich motivaci – konkrétně se jedná o:

- potřeby sounáležitosti,
- potřeby úspěchu a
- potřeby moci.

Potřeba sounáležitosti odpovídá sociálně orientovanému manažerovi, který má zájem o práci se skupinou – týmem. Touha po moci, pozičním vlivu a prosazením sebe samotného je typickou charakteristikou manažerské profese. Potřeba úspěšného uplatnění je typickou potřebou především v souboji s konkurencí (Kociánová, 2010, s. 29). Dle této teorie si lidé s nízkou potřebou úspěchu a moci vybírají jednodušší úkoly, jelikož neradi riskují a chtějí se vyhnout potenciálnímu neúspěchu. Naopak je tomu u lidí s vysokou potřebou úspěchu (Bedrnová, Jarošova & Nový, 2012, s. 249).

3.4 Herzbergova teorie dvou faktorů

Společně s Maslowovou teorií potřeb je Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace k práci nejznámější teorií pracovní motivace. Frederick Herzberg rozlišil skupinu faktorů, které se vztahují k osobnosti a skupinu faktorů, jež vychází z objektivních vnějších podmínek práce (Kociánová, 2010, str. 30). Dvoufaktorový model je založen na zkoumání faktorů spokojenosti a nespokojenosti s prací, přičemž Herzberg došel k zjištění, že na motivaci k práci a pracovní spokojenost působí 2 odlišné skupiny protikladných potřeb.

První skupina faktorů, tzv. motivátory (satisfactory), podporují pracovní spokojenost, a tím vedou k posílení pozitivní motivace a zvýšení výkonnosti a pracovního úsilí. Jejich nepřítomnost ale nemusí vést nutně k nespokojenosti. Druhá skupina faktorů, tzv. hygienické faktory (dissatisfactory, frustratory), slouží naopak pouze jako prevence nespokojenosti se zaměstnáním a motivační potenciál je nulový (Tureckiová, 2004, str. 62). Přítomnost hygienických faktorů nevede nutně ke spokojenosti. Když jsou hygienické vlivy v pořádku, člověk si je neuvědomuje. Jestliže však nejsou, člověk pociťuje nespokojenost (Kociánová, 2010 s. 30). Nemají přímý vliv na pracovní výkon, ovlivňují pouze spokojenost.

Tabulka 2: Herzbergova dvoufaktorová teorie

Hygienické faktory <i>Prevence pracovní nespokojenosti</i>	Motivátory <i>Zajištění pracovní spokojenosti</i>
➤ Firemní politika ➤ Kompetentnost nadřízených pracovníků ➤ Vztahy s nadřízeným, spolupracovníky a podřízenými ➤ Pracovní podmínky ➤ Mzda ➤ Jistota pracovního místa ➤ Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	➤ Pracovní úspěchy ➤ Možnost odborného a karierního růstu ➤ Uznání ➤ Odpovědnost ➤ Osobní rozvoj
← Vysoká Pracovní nespokojenost 0 Pracovní spokojenost Vysoká →	

Zdroj: (Tureckiová, 2004, s. 61).

V tabulce 2 je možné vidět, jaké faktory patří do faktorů hygieny a jaké do motivátorů. Do faktorů hygieny jsou zařazeny peníze (mzda), firemní politika a řízení organizace, mezilidské vztahy na pracovišti, pracovní podmínky a jistota pracovního místa. Negativní stav těchto faktorů nebo jejich úplná absence způsobuje nespokojenost zaměstnanců. Pokud jsou však tyto faktory v dobrém stavu, nevyvolávají pracovní nespokojenost, ale ani nepodněcují aktivitu pracovníků. Pracovní nespokojenost, způsobená dissatisfactory, může být do určité

míry vykompenzována intenzivním působením motivátorů. Dle Herzberga však není možné, aby došlo až k projevení pracovní spokojenosti (Dvořáková, 2012, s. 228).

Motivátory zahrnují výkon práce, uznání, náplň práce, odpovědnost, možnost odborného a kariérního růstu a osobní rozvoj. Působí-li tyto faktory pozitivně na zaměstnance, představují nejúčinnější složku pracovní motivace. Vedle zvyšování pracovní spokojenosti, vedou i ke zvýšení pracovního výkonu (Dvořáková, 2012, s. 229).

Tato teorie je kritizována především kvůli původním metodám výzkumu, na nichž byla založena, jelikož nikdo nezkusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem. Další kritikou bylo, že rozsáhlé a bezdůvodné závěry byly učiněny na základě malých a ne příliš specifických vzorků respondentů. Také není dokázáno, že motivátory doopravdy zlepšují produktivitu. I přes tyto výhrady má Herzbergova teorie pořád úspěch. Především proto, že je snadno srozumitelná a vychází „ze života“ (Armstrong, 2008, s. 228).

Herzberg měl obrovský vliv na obohacování práce, maximalizování příležitostí k dosažení vnitřního uspokojení z práce a celkové zlepšení kvality pracovního života (Armstrong, 2008, s. 228).

3.5 McGregorova teorie X a teorie Y

Autorem „teorie X a Y“ je představitel humanistické psychologie D. McGregor. Jde o reflexi protikladných představ o pracovníkovi, na základě které jsou určeny vhodné přístupy k oběma typům zaměstnanců. Tato teorie nepatří jednoznačně mezi motivační teorie, ale má závažné důsledky i pro oblast motivace, a proto je zde zařazena (Dvořáková, 2012, s. 231). Nachází své uplatnění především v přístupu k vedení a ovlivňování zaměstnanců.

Podle teorie X je člověk tvor nespolehlivý a líný a má v sobě vrozenou nechuť k práci. Práci berou jen jako nutnost, a proto je nezbytné je řídit a stimulovat, jak finančními odměnami, tak hrozbami trestu. Tito lidé jsou nesamostatní a vyžadují neustálé vedení, kontrolu a dohled (Provazník & Komárková, 2004, s. 71). Tato teorie bývá také často nazývána jako teorie „na krátkém vodítku“

Teorie Y vyjadřuje naprostý opak. Zahrnuje lidi, kteří jsou motivováni, mají práci rádi a berou ji jako přirozenou součást svého života. Mají smysl pro odpovědnost a povinnost a pocit důležitosti a užitečnosti vlastní práce je pro ně důležitější než jakékoliv finanční odměny. Hledají nezávislost, seberozvoj a kreativní náplň (Bedrnová, Jarošová & Nový, 2012, s. 250).

3.6 Vroomova teorie očekávání

Teorie očekávání neboli teorie expektance vychází z kognitivních motivačních teorií, které mají významné uplatnění při výkladu pohnutek, jež vedou k pracovnímu jednání. Hlavní roli v expektační teorii hrají dva základní pojmy: expektance a valence (Provazník & Komárková, 2004, s. 69). Sílu motivu tedy ovlivňuje míra očekávání, že dosažení cíle je reálné, a přitažlivost cíle – valence. Čím větší je pravděpodobnost dosažení cíle a současně čím je cíl přitažlivější, tím intenzivnější úsilí bude potřeba vynaložit k jeho dosažení (Tureckiová, 2004, s. 62-63).

Teorie expektance se dá vyjádřit i rovnicí:

$$M = f(V \times E), \text{ kde}$$

M... úroveň motivace,

V... valence, subjektivní význam očekávaného jednání, očekávané uspokojení,

E... expektance, subjektivní pravděpodobnost, že vynaložené úsilí skutečně povede k očekávanému výsledku (Provazník & Komárková, 2004, s. 70).

3.7 Teorie spravedlnosti

Tato koncepce vychází také z kognitivních teorií motivace. Základem teorie spravedlnosti (ekvity) je sociální srovnávání. Každý člověk (zaměstnanec) má tendenci srovnávat své vlastní úsilí a výkon s výkonem svých kolegů, kteří vykonávají podobnou činnost. Srovnání je dáno efekty, které práce přináší jemu a efekty, které srovnatelná práce přináší jeho spolupracovníkům. Těmito „efekty“ mohou být peníze, uznání nadřízeného, možnost zvyšování kvalifikace, kvalita pracovního prostředí a podobně. Jestliže má pracovník pocit, že vklady a efekty nejsou v rovnováze, vznikne tendence tuto nespravedlnost odstranit. Hlavním představitelem této koncepce je J. S. Adams (Bedrnová, Jarošová & Nový, 2012, s. 248).

Teorie spravedlnosti předpokládá, že zaměstnanci budou lépe motivováni, pokud se k nim bude přistupovat spravedlivě. V opačném případě hrozí jejich demotivace (Kociánová, 2010, s. 33).

4 STIMULACE

S problematikou motivace úzce souvisí pojem stimulace a někdy se tyto pojmy chybně zaměňují. Stimulace je **vnější** působení na prožívání a jednání člověka, v jehož důsledku dochází ke změnám jeho činnosti prostřednictvím jeho motivace (Provazník & Komárková, 2004, s. 25).

Stimulace k práci je záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní ochoty (motivace) zaměstnanců. Pracovní motivace je optimální v případě, že jsou osobní zájmy a potřeby zaměstnance v souladu s potřebami a cíli podniku. Stimulace zaměstnanců má v podstatě 2 cíle: podněcování pozitivního přístupu zaměstnanců k pracovním činnostem a další rozvoj osobnosti pracovníků (Pauknerová, 2012, s. 221).

Podnět, který vyvolává změny v motivaci člověka, se nazývá pojmem **stimul**. Stimuly jsou jednou ze složek motivace a ve vztahu k práci se jich využívá k vedení k určitému žádoucímu chování zaměstnanců. Dají se členit na impulsy, což jsou vnitřní (endogenní) podněty, které značí změnu v těle nebo mysli člověka, a incentive, tj. vnější (exogenní) podněty, jež se vztahují vrozeně nebo naučeně k impulsům – aktivují konkrétní motiv (Provazník & Komárková, 2004, s. 26). Impulsem popř. incentive může být prakticky cokoliv, ale také nemusí. Záleží to zejména na motivační struktuře konkrétního člověka (Bedrnová, Jarošová & Nový, 2012, s. 228).

4.1 Stimulační nástroje

Stimulace zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších součástí manažerské práce. Předpokladem účinného stimulování zaměstnanců je uplatnění stimulů v souladu s potřebami a motivačním profilem jednotlivých pracovníků (Pauknerová, 2012, s. 221).

Mezi konkrétní nástroje použité jako stimuly hmotného i nehmotného charakteru použité k stimulaci motivace zaměstnanců patří: hmotná odměna, náplň práce, neformální hodnocení, atmosféra na pracovišti, pracovní podmínky a identifikace s prací.

4.1.1 Hmotná odměna

Hmotná odměna je považována za hlavní stimulační nástroj především proto, že je zdrojem existenčních prostředků důležitých pro život pracovníka i jeho rodiny (Bedrnová, Jarošová & Nový, 2012, s. 260). Hmotná odměna však nemusí mít jen podobu peněžní (mzda, plat, prémie, mimořádné odměny apod.), ale i podoby nefinanční (pochvala, uznání, povýšení, další vzdělávání a rozvoj, péče o pracovní podmínky apod.), které jsou sice méně univerzální, ale mohou být více osobnější, a tím zaměstnance účinněji stimulovat. Mezi nefinanční podoby hmotné odměny patří i zaměstnanecké benefity (Provazník & Komárková, 2004, s. 103).

Pro všechny hmotné odměny, bez ohledu na jejich charakter, platí podle Provazníka a Komárkové (2004, s. 103-104) následujících sedm zásad, které zvyšují jejich stimulační účinnost:

1. Musí existovat přímý vztah hmotné odměny k výkonu.
2. Hmotné odměny by měly přicházet bezprostředně po splnění úkolu.
3. Odměna nesmí přicházet automaticky, ale za určitý výkon. Zaměstnanec musí vědět, za co odměnu získává.
4. Jasná pravidla vymezující, za jaké výkony a po jaké době náleží odměna.
5. Spravedlnost v rozdělování hmotných odměn!
6. Nejvíce ovlivňují zaměstnance, kteří mají ve svém motivačním profilu značnou orientaci na hmotnou odměnu.
7. Spravedlnost a dodržování těchto zásad působí na všechny zaměstnance.

Peníze ve formě mzdy, platu nebo nějakého jiného druhu jsou nejobvyklejší odměnou (Armstrong, 2007, s. 231). Jsou považovány za základní pohnutku zaměstnanců a nejdůležitější motivační nástroj. Pro manažery je to i nejjednodušší forma motivace. Peníze však nejsou nejsilnějším motivačním faktorem zaměstnanců, alespoň ne dlouhodobě. Lidé jsou motivováni vydělat si tolik, aby byli schopni uspokojit své základní potřeby. Pokud dosáhnou uspokojení svých potřeb, další peněžní motivace je již méně intenzivní a stoupá význam spíše nefinančních motivů (Urban, 2003).

4.1.2 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké výhody jsou formou hmotných odměn. Mohou mít peněžitou podobu i podobu výhod peněžité hodnoty. Firmy je využívají pro zajištění loajality stávajících zaměstnanců a k jejich motivaci, ale i při náboru nových zaměstnanců, aby je nalákali a odlišili se od konkurenčních společností.

Zaměstnanecké benefity zahrnují velkou škálu rozmanitých požitků, zboží, služeb a sociální péči, za které by si zaměstnanec musel za normálních okolností platit sám. Jsou poskytovány zaměstnanci mimo mzdu a mohou se vyskytovat v různých podobách – v peněžní, hmotné podobě nebo ve formě nadstandardních služeb (Dvořáková, 2012, s. 325).

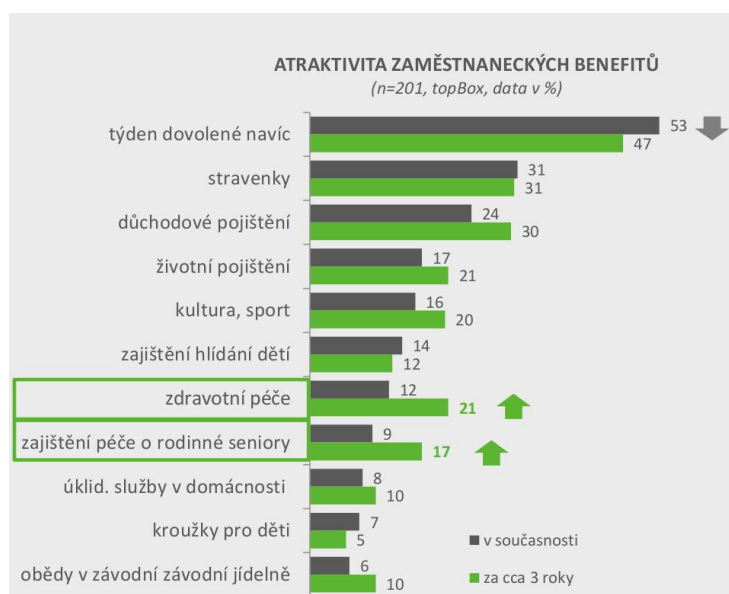
Zaměstnanecké benefity se mohou poskytovat plošně, flexibilně nebo jejich kombinací. V našich podmínkách jsou zaměstnanecké výhody poskytovány většinou plošně, tj. kdy zaměstnavatel nabízí stejné zaměstnanecké výhody všem bez ohledu na to, jestli o ně mají zájem. Pružný systém poskytování benefitů (tzv. cafeteria systém) je systém, ve kterém jsou zaměstnanecké výhody individualizované podle aktuálních potřeb zaměstnance. Zaměstnanci v tomto systému dostávají finanční limit, v rámci kterého si z poskytovaného portfolia benefitů mohou sestavit svůj „balíček“ zaměstnaneckých výhod. Finanční limit i množství a charakter benefitů mohou být pro každého zaměstnance diferencovány v závislosti na jeho pracovním umístění firmě, délce zaměstnání apod. Popularita flexibilních benefitů vzrůstá a obvykle se v podniku zavádí s cílem zvýšit spokojenost zaměstnanců s benefity a snížit náklady na ně (Urban, 2005).

Z věcného hlediska se mohou zaměstnanecké výhody dělit do tří skupin, a to na zaměstnanecké výhody mající vztah k práci, dále hmotné vybavení a pracovní pomůcky zaměstnance, sloužící i pro jeho osobní potřebu a zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy (Urban, 2005).

- Do první skupiny – **zaměstnanecké výhody mající vztah k práci** - patří: příspěvek na stravování, občerstvení na pracovišti, nadstandardní pracovní volno, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců nad rámec potřeb společnosti placené zaměstnavatelem (odborné kurzy pro zvyšování kvalifikace, jazykové kurzy, autoškola, počítačové kurzy apod.), zajištění dopravy do zaměstnání nebo příspěvek na dopravu.
- Mezi **hmotné vybavení a pracovní pomůcky** patří nejčastěji notebook a další výpočetní technika, bezplatné služby telefonních operátorů, osobní auto, příspěvky na odívání a bezplatné nebo zvýhodněné bydlení.
- Skupina **zaměstnaneckých výhod osobní a sociální povahy** zahrnuje především zdravotní péči o zaměstnance a jejich rodinu (léčebné pobyty, lázeňské a lékařské procedury, rehabilitace, očkování, masáže apod.), školky pro děti, příspěvek na dovolenou, příspěvky na sportovní, rekreační a kulturní aktivity, pojištění a připojištění (životní, penzijní, úrazové, pojištění pro případ pracovní neschopnosti apod.), zvýhodněné hypoteční úvěry nebo příspěvky, finanční, právní a osobní poradenství, příspěvek na stavební spoření, sick days, dárky a dárkové šeky při speciálních příležitostech (Vánoce, narozeniny, výročí), členství v klubech nebo třeba prodej podnikových produktů za zvýhodněné ceny (Urban, 2005).

Podle nového průzkumu PPM Factum pro Unii zaměstnavatelských svazů České republiky je nejatraktivnějším benefitem dovolená navíc, poskytování stravenek a důchodové pojištění. Z téhož průzkumu se také zjistil nový trend směřující ke zvyšování atraktivity u benefitů týkajících se zdraví, péče o seniory a domácích služeb. Největší nárůst atraktivity, jak lze vidět na obrázku 3, je očekáván u příspěvků na péči o zdraví a u životního a penzijního pojištění (HRnews, 2016).

Obrázek 3: Atraktivita zaměstnaneckých benefitů



Zdroj: (HR News, 2016).

4.1.3 Obsah práce

Stimulující účinek je připisován i samotnému obsahu a charakteru práce. Stimulační aspekt pracovní činnosti však není u všech zaměstnanců stejně účinný. Záleží na jejich motivačním profilu. Základní apely, kterými stimulačně působí obsah práce, zahrnují například možnost uplatňovat vlastní autonomii, kreativitu a sebekontrolu, rozsah odpovědnosti, možnost sebezvoje nebo třeba potřeba pečovat o druhé lidi. Některé zaměstnance může motivovat apel moci či vlastní důležitosti a hrdosti na své schopnosti, dovednosti a znalosti, jež mohou uplatňovat při výkonu náročné pracovní činnosti. Dalším motivátorem je pro některé pracovníky apel jistoty a jasně dané perspektivy. Existuje mnoho dalších dílčích apelů, které vyplývají z velkého množství rozdílných pracovních činností. Vedoucí pracovník by měl vždy pomáhat zaměstnancům nalézt jejich účinný apel a poté ho dál rozvíjet (Bedrnová, Jarošová & Nový, 2012, s. 262).

V rámci obsahu práce hrají významnou roli stimuly – obohacování a rozšiřování práce (Pauknerová, 2012, s. 222).

4.1.4 Neformální hodnocení

Neformální hodnocení ovlivňuje racionální (obsahovou) rovinu i rovinu prožitkovou (emocionální).

V racionální rovině se jedná o poskytování zpětné vazby ze strany nadřízeného. Vedoucí dává zaměstnanci informaci o tom, jestli jeho výkon odpovídá nebo neodpovídá očekávání vzhledem k danému cíli. Zpětná vazba je nejvíc účinná, je-li podávána během nebo bezprostředně po dokončení pracovní činnosti. Měla by být vyjadřována jednoduše, srozumitelně a v soukromí, zejména jde-li o negativní zpětnou vazbu (Provazník & Komárková, 2004, s. 105).

V rovině emocionální sám zaměstnanec cítí, že on i jeho práce jsou pro společnost důležité. Je uspokojen, že se mu povedlo něco pozitivního, a tím se mu zvyšuje jeho sebedůvěra a je přesvědčen, že je schopný podat ještě lepší výkony. Dobří vedoucí pracovníci povzbuzují své zaměstnance a oceňují všechny jejich úspěchy, aby měli pocit významnosti a důležitosti v rámci celé společnosti (Provazník & Komárková, 2004, s. 105).

Všechny aktivity managementu, které oceňují své zaměstnance a dávají jim najevo, že si jich váží a uznávají jejich práci, mají na zaměstnance velké stimulační účinky (Bedrnová, Jarošová & Nový, 2012, s. 262).

4.1.5 Atmosféra pracovní skupiny

Sociální faktory mají výrazný stimulační účinek. Všechny sociální skupiny mají své zásady, normy a projevy, které se utváří v závislosti na jejím složení, aktivitách apod. Manažer je schopný ovlivňovat dění ve skupině žádoucím směrem svou formální a neformální autoritou. V pracovních skupinách zaměstnanci vzájemně porovnávají své pracovní výkony a vynaložené úsilí. V dobrém pracovním kolektivu si člověk posiluje sebevědomí, je-li výsledek pozitivní. V opačném případě srovnání člověka nabudí ke snaze o zlepšení a přiblížení svého výkonu

k těm lepším spolupracovníkům. V dobré pracovní skupině jsou zaměstnanci schopni své úspěchy vzájemně ocenit (Bedrnová, Jarošová & Nový, 2012, s. 263).

Špatné pracovní skupiny mají negativní vliv na individuální výkony. Dobré výkony určitého zaměstnance jsou viděny v kolektivu nepříznivě. Závist a nepřátelství v pracovním kolektivu vytváří překážky a problémy v pracovní činnosti. Určitá míra soutěživosti mezi skupinami bývá pozitivním aspektem ve společnosti, který podněcuje motivaci zaměstnanců dosáhnout lepších výkonů. Pokud však ustoupí do pozadí společný zájem – prosperita podniku, může soutěživost přerůst v soupeřivost a revnivost (Bedrnová, Jarošová & Nový, 2012, s. 263).

4.1.6 Pracovní podmínky a režim práce

Zájem společnosti o zlepšování pracovních podmínek na pracovišti a přizpůsobování režimu práce zaměstnancům zvyšuje nejen výkon pracovníků, ale také posiluje vztah mezi zaměstnanci a vedením (posléze společností). Péči o pracovní podmínky dává vedení zaměstnancům jasně najevo, že si jejich práce váží a že jsou skutečně důležité. Zaměstnanci pak jsou více loajální (Pauknerová, 2012, s. 223).

Všichni zaměstnanci mají jiné vnímání a potřeby týkající se pracovních podmínek. Zlepšování pracovních podmínek se tedy nemusí vždy hned projevit v pozitivní zpětné vazbě, v chování nebo větší spokojenosti ze strany zaměstnanců. Pokud však jsou pracovní podmínky vedení lhostejné, nereagují na stížnosti zaměstnanců, projeví se to nepříznivě vždy! V takové situaci zákonitě roste nespokojenost a snižuje se motivace k práci. Nezájem vedení působí za každých okolností negativně na motivaci, a to i v případě, že mají zaměstnanci vysoké hmotné odměny (Bedrnová, Jarošová & Nový, 2012, s. 264).

V dnešní době jsou velmi aktuální různé flexibilní režimy práce – flexibilní pracovní doba, sdílení pracovního místa, home office, dočasné agenturní zaměstnávání apod. Tyto režimy jsou výhodné pro zaměstnance i pro společnost. Poskytnutí těchto možností se může projevit na zvýšení motivace zaměstnanců a větší sounáležitosti s firmou (Pauknerová, 2012, s. 223).

4.1.7 Identifikace s prací, profesí a společností

Identifikace s prací vyjadřuje to, že člověk přijal svou práci za součást svého života. Úspěchy, kterých dosahuje v práci, jsou pro něj základem jeho vlastního sebehodnocení.

Identifikace s profesí znamená, že člověk považuje svou profesi za součást své osobní charakteristiky.

Identifikace se společností vyjadřuje ztotožnění zaměstnance s ní, přijetí podnikových cílů.

Když se všechny vyjmenované identifikace u pracovníka propojí, vede to k dlouhodobému vysokému pracovnímu výkonu. Pracovník pracuje efektivně, zodpovědně, tvořivě a angažovaně a je vstřícný ke svým kolegům (Bedrnová, Jarošová & Nový, 2012, s. 264).

4.1.8 Další stimulační prostředky

Stimulační účinky může mít spousta dalších faktorů, které mají širší než organizační rámec. Jedná se například o celkovou image podniku, ekonomickou a politickou situaci a mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů (Bedrnová, Jarošová & Nový, 2012, s. 265).

4.2 Oblasti využívání stimulačních nástrojů

Výběr vhodných stimulačních prostředků záleží nejen na konkrétním motivačním profilu pracovníka, ale také na tom, jaká oblast jeho pracovního jednání má být ovlivněna. Nejčastěji se stimulují tyto oblasti: pracovní výkon, tvořivost, seberozvoj, spolupráce a odpovědnost za vlastní jednání (Bedrnová, Jarošová & Nový, 2012, s. 266).

Stimulace k pracovnímu výkonu slouží především k ovlivňování jeho kvality, kvantity a rovnoměrnosti. Kvalitní práce vyžaduje téměř ve všech oblastech systematickosti, pravidelnosti a trpělivosti. Existuje vazba mezi kvalitou práce a kvalitou osobnosti pracovníka. Kvalitní práce může pracovníka obohacovat a podílet se na jeho odborném rozvoji (Provazník & Komárková, 2004, s. 113). Nejúčinnějším stimulačním nástrojem je pozitivní zpětná vazba ve formě pochvaly a povzbuzení. Kvalitní pracovní výkon může být také stimulován důvěrou a otevřenou komunikací mezi pracovníkem a manažerem (Bedrnová, Jarošová & Nový, 2012, s. 266).

Stimulace k tvořivosti by měla přinášet nové nápady a myšlenky, které budou usnadňovat a zjednodušovat práci. Podněcování tvořivosti vyžaduje vzájemné působení více stimulačních prostředků, mezi které patří např. hmotné odměny, veřejná uznání, neformální pozitivní hodnocení a jasné informace o smyslu podnikových cílů (Provazník & Komárková, 2004, s. 114).

Stimulace k seberozvoji vede k rozšiřování kvalifikace, dovedností a znalostí. Nejúčinnějšími stimulačními prostředky jsou faktory sociální stimulace. Samotné stimulování kvality práce a tvořivosti pracovníků vede současně i k jejich osobnímu rozvoji (Bedrnová, Jarošová & Nový, 2012, s. 267).

Stimulace ke spolupráci ve skupině v týmu přináší obvykle lepší pracovní výsledky, upevňuje a rozvíjí vztahy jejích členů a buduje solidaritu mezi nimi. Ke spolupráci se stimuluje především jasně stanoveným společným cílem.

Stimulace k odpovědnosti znamená dávat dostatečnou zpětnou vazbu pracovníkům (Bedrnová, Jarošová & Nový, 2012, s. 266).

5 VZTAH MOTIVACE, PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI A VÝKONU

V této kapitole bude popsána pracovní spokojenost, její faktory a rozbor. Dále zde bude teoreticky vymezen vztah pracovní motivace ke spokojenosti a k pracovnímu výkonu.

5.1 Pracovní spokojenost

Spokojenost člověka je subjektivním pocitem, a to v osobním i pracovním životě. Je zcela individuální, jelikož každý jedinec vnímá a prožívá určité situace jinak - společenské postavení, prestiž a úctu ve společnosti nebo například úspěchy. Na spokojenost má vliv naplnění cílů a očekávání, pozitivní vnímání určitých událostí apod. (Kociánová, 2010, s. 34). Celkovou spokojenost lze chápat jako příjemný nebo pozitivní emocionální stav, který vychází z hodnocení vlastní práce (Deiblová, 2005, s. 78).

Pracovní spokojenost je významným prvkem řízení společnosti. Management by měl věnovat spokojenosti zaměstnanců v souvislosti s pracovní motivací velkou pozornost, jelikož v dnešní době jsou schopní zaměstnanci často konkurenční výhodou.

Pojem pracovní spokojenost se dá uchopit různými způsoby. Existují různá pojetí. Je možné vysvětlit pracovní spokojenost jako spokojenost zaměstnanců se samotnou prací a pracovními podmínkami. Z tohoto hlediska se dá říci, že čím více jsou zaměstnanci spokojeni, tím lépe se o ně podnik stará. Také může být pracovní spokojenost vnímána jako nutná podmínka pro efektivní využívání pracovníků. Zde je nutné rozlišovat spokojenost, spojenou se seberealizací, nadšením z náplně práce, uspokojením z vlastního uplatnění, a naopak odlišnou spokojenost, která je spojena s určitou pasivitou a spokojením se s málem. Jde sice také o určité sebeuspokojení s pracovní činností, ale ve smyslu „to mi stačí, nemusím se víc namáhat“. Tyto různé pohledy na pracovní spokojenost se promítají do kvality výkonu odlišně a je nutné si toho u zaměstnanců všímat. Spokojenost s prací a pracovními podmínkami je popisem stavu, spokojenost ze smysluplné práce může být hnací silou a „spokojenost s málem“ je překážkou kvalitního pracovního výkonu. Rozlišení obsahů v pojmu pracovní spokojenost je stěžejní pro pochopení vztahu pracovní spokojenosti k motivaci (Provazník & Komárková, 2004, s. 83-84).

Ve vztahu mezi pracovní spokojeností a motivací platí, že dobré pracovní podmínky zpravidla alespoň nepřímo stimulují pracovní motivaci. Pracovní podmínky mají větší vliv na spokojenost těch zaměstnanců, které dostatečně neuspokojuje charakter a obsah samotné práce (Bedrnová, Jarošová & Nový, 2012, s. 254).

Celková spokojenost či nespokojenost člověka není dána aritmetickým průměrem jeho spokojeností s dílčími faktory. Výslednou podobu dostává na základě toho, jakou důležitost člověk jednotlivým faktorům spokojenosti přikládá (Bedrnová, Jarošová & Nový, 2012, s. 255).

5.1.1 Rozbor pracovní spokojenosti

Ačkoliv je pracovní spokojenost subjektivním prožitkem, není zcela nemožné provést objektivní rozbor. Ke zjišťování míry pracovní spokojenosti se globálně nejčastěji používá tzv. Job Description Index (JDI), který zkoumá pět základních faktorů spokojenosti: mzda,

možnost postupu, nadřizený, spolupracovníci a obsah a charakter práce. Další autoři k tomu přidali ještě fyzické podmínky práce, organizaci práce a péči o zaměstnance.

Často se také pro rozbor pracovní spokojenosti využívá metodický postup souběžného sledování důležitosti jednotlivých faktorů, které souvisejí s prací a spokojenosti s nimi. Tato metoda zajišťuje zjištění nejproblémovějších oblastí podnikového života (Pauknerová, 2012, s. 180).

V praxi se ke zjišťování pracovní spokojenosti mezi zaměstnanci nejčastěji využívá dvou technik sběru dat – dotazníkového šetření, které je možné obohatit pozorováním reakcí lidí ve standardních situacích, a plně standardizovaných - řízených rozhovorů, v nichž zaměstnanci na určité škále vyjadřují úroveň své spokojenosti (Provazník & Komárková, 2004, s. 90).

Při zkoumání pracovní spokojenosti je základem vysvětlit zaměstnancům, z jakého důvodu se spokojenost zkoumá a zdůraznit důležitost nezkreslených odpovědí. Je třeba předem zvážit, čím namotivovat zaměstnance, aby byli ochotní odpovídat dle skutečnosti a neměli tendenci odpovídat spíše tak, jak předpokládají, že je „správné“ (Provazník & Komárková, 2004, s. 90).

Posuzovací škála je nástroj, kterým je možné zjišťovat míru vlastnosti jevu nebo jeho intenzitu (Gavora & Jůva, 1996, s. 42). Pro výzkum spokojenosti jsou nejvhodnější čtyřstupňové škály, jelikož neutrální vyjádření „ani spokojenost, ani nespokojenost“ (prostřední hodnota u škál s lichým počtem stupňů) charakterizuje normální rozložení a nemá přílišnou vypovídací hodnotu. Cílem při zkoumání pracovní spokojenosti je získat od respondentů vyhraněné názory, ať už pozitivní či negativní. Díky tomu je pak možné zjistit převažující trend spokojenosti případně nespokojenosti zaměstnanců v určitém podniku (Pauknerová, 2012, s. 180).

5.1.2 Faktory pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost ovlivňuje mnoho faktorů v závislosti na profesi, pracovním zařazení, ale i na individuálních charakteristikách každého zaměstnance.

Nejčastějšími faktory jsou dle Pauknerové (2012, s. 181): obsah práce, mzda, pracovní perspektivy, vedoucí pracovník, mezilidské vztahy na pracovišti, organizace práce, fyzické podmínky práce a úroveň péče o zaměstnance.

- **Obsah a charakter práce** – ovlivňují spokojenost ve velké míře. Pracovní spokojenost bývá obvyklá v profesích, ve kterých má zaměstnanec větší prostor pro kreativitu, seberealizaci a sebeprosazení. Naopak méně spokojení s náplní a charakterem práce bývají lidé, kteří pracují v monotónních, špinavých, či velmi těžkých profesích. V této situaci by tuto nespokojenost mělo nahradit uspokojení z dalších faktorů (Pauknerová, 2012, s. 181).
- **Mzda** – patří mezi další velmi významné faktory spokojenosti, i když působí převážně v negativní podobě. Někdy nemusí hrát roli ani sama výše mzdy, ale mzdové relace mezi zaměstnanci (Pauknerová, 2012, s. 182). Odměňování je v malých a středních firmách daleko citlivější záležitostí než tomu bývá ve velkých společnostech. Tím, že se zaměstnanci mezi sebou znají a mají větší přehled o svých pracovních

výkonech, snadněji zjistí jakoukoliv nespravedlnost. Malá firma by měla mít neustálý přehled o odměňování práce v jiných firmách a měla by se snažit, aby odměny byly srovnatelné a konkurenceschopné na trhu práce. Je jasné, že malá firma nemůže poskytovat takové zaměstnanecké benefity, kariérní postupy a péči o zaměstnance jako firma velká, proto je nutné tuto nevýhodu nahradit něčím jiným, z důvodu úspěšného získávání, stabilizaci a motivaci pracovníků (Koubek, 2011, s. 31).

- **Vedoucí pracovník** – ovlivňuje spokojenost zaměstnanců ve značné míře. Výrazně se podílí na převažujícím sociálním klimatu na pracovišti. Pozitivně se na spokojenosti zaměstnanců podepisuje rozhodností, spravedlivostí, sociální citlivostí, schopnostmi vést a motivovat lidi. Negativně může na pracovní spokojenost působit autokratickým jednáním, nerozhodností, nespravedlivým jednáním k podřízeným, hrubostí a podobně (Pauknerová, 2012, s. 182)
- **Mezilidské vztahy na pracovišti** – jsou také pro zaměstnance velmi důležité. Pracovní vztahy mají především v menší firmě klíčový význam pro její existenci a úspěšnost (Koubek, 2011, s. 230). Spolupracovníci si jsou navzájem zdrojem mnoha podnětů, které svým rozsahem mnohdy překračují potřeby pracovního procesu. Přátelské vztahy, interakce a komunikace na pracovišti jsou často jedním z nejdůležitějších faktorů spokojenosti s prací (Pauknerová, 2012, s. 182). Kvalita pracovních vztahů také značně působí na dosahování firemních cílů i životních cílů jednotlivých zaměstnanců. Korektní, harmonické a uspokojené pracovní a mezilidské vztahy tvoří produktivní klima na pracovišti a mají tak pozitivní vliv na individuální, týmový i celofiremní výkon. Pracovní vztahy ovlivňují téměř všechny personální činnosti a často výrazně působí na jejich efektivnost (Koubek, 2011, s. 231).
- **Organizace práce** – bývá spíše zdrojem pracovní nespokojenosti. Zaměstnanci na ni nahlíží z vnějšku. Většinou nemají možnost ji jakkoli ovlivnit (Pauknerová, 2012, s. 182). Organizace práce může značnou měrou ovlivnit pracovní podmínky zaměstnanců, ochranu jejich života a zdraví, využití pracovní doby a možnost rozvoje. Současným trendem je snaha zajistit flexibilitu v objemu i sortimentu výrobků a služeb, a to prostřednictvím flexibilních zaměstnanců, flexibilních pracovních úkolů a flexibilní pracovní doby (Dvořáková, 2012, s. 190).
- **Fyzické podmínky práce** – zahrnují širokou škálu činitelů pracovního prostředí, které se ve svém působení spojují a vytvářejí podmínky pro práci. Nepříznivé pracovní prostředí stupňuje pracovní zátěž a může u zaměstnanců vyvolávat nespokojenost až odpor, který se většinou odráží v jeho vztahu k podniku. K podmínkám práce se řadí prostorové řešení a barevná úprava pracoviště, osvětlení, mikroklimatické podmínky (teplota vzduchu, vlhkost, rychlost proudění vzduchu), čistota a zvukové podmínky (hluk) (Dvořáková, 2012, s. 184-189).

- **Úroveň péče o zaměstnance** - se v našich podmínkách objevuje zejména v poslední době. Patří sem například zaměstnanecké benefity.

Menší firmy nemají zdaleka tolik možností jako velké firmy především z hlediska materiální stránky péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům. Naopak je zde výhoda, že firma může snadněji individualizovat péči o zaměstnance podle jejich momentálních potřeb (Koubek, 2011, s. 33).

Většina výzkumů ukazuje, že pracovní spokojenost závisí především na obsahu práce, pocitu uznání, pocitu, že člověk něco udělal, možnostech postupu a na dobrých mezilidských vztazích (Deiblová, 2005, s. 78).

Pracovní spokojenost zeslabují hlavně: velká pracovní zátěž, časový stres, nereálné pracovní nároky, špatné vztahy se spolupracovníky a přímým nadřízeným nebo např. nedostatek času na soukromý život (Kociánová, 2010, s. 36).

5.2 Výkon a motivace

Výkon je výsledkem činnosti. Kvalita výkonu závisí na velikosti motivace, ale nejen na ní. Je ovlivňována také dalšími faktory, jako jsou kvalifikační předpoklady - schopnosti a dovednosti, a podmínky, za kterých se výkon vykonává – technologie, technické vybavení, organizace práce a úroveň fyzických pracovních podmínek (hluknost, osvětlení, prašnost, vlhkost apod.) (Provazník & Komárková, 2004, s. 81).

Výsledný efekt pracovní činnosti (výkon) není závislý jen na pracovním úsilí jedince, jelikož úsilím je možné realizovat pouze již existující potenciál výkonnosti zaměstnanců. To znamená, že je možné motivovat zaměstnance jen do úrovně jejich schopností a dovedností, nejvýše je motivovat ke zvýšení této úrovně (Dvořáková, 2012, s. 219).

Individuální výkon (V) může být vyjádřen vzorcem:

$$V = f(M.S.P), \text{ kde}$$

M... úroveň motivace,

S... úroveň schopností,

P... úroveň pracovních podmínek či možností (Kociánová, 2010, s. 37).

Pracovní výkon je tedy součinem motivace, schopností a možností či podmínek. Tento vztah však platí jen do určité hodnoty. Pokud se motivace zvyšuje za tuto hodnotu, výkon už nestoupá a někdy dokonce může začít klesat. Tzv. přemotivovanost, kdy je motivace na vyšší úrovni, než je úroveň optimální, působí na výkon negativně. Přehnaná motivovanost totiž přináší vysokou míru vnitřního napětí, které negativně působí na klasické fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální, subjektivní předpoklady výkonu a tím snižuje i celkový výkon. V pracovní činnosti však vzniká situace přemotivovanosti jen zcela výjimečně, jelikož jde o dosahování výsledků v průběhu dlouhodobého výkonu. Ve vztahu k práci se objevuje spíše potřeba motivaci zvyšovat, protože ještě nedosáhla optimální úrovně, než snižovat (Provazník & Komárková, 2004, s. 42, 81).

Schopnosti jsou do určité míry danou dispozicí každého jedince, ale pracovní znalosti a dovednosti jsou většinou nabývány vzděláváním a tréninkem profesních znalostí, dovedností a návyků (Dvořáková, 2012, s. 221).

V problematice vztahu výkonu a motivace se můžeme také setkat s pojmem **výkonová motivace**. Ta představuje relativně stálou tendenci člověka dosahovat co nejlepšího výkonu – úspěchu nebo protikladnou potřebu vyhnout se neúspěchu. Tyto tendence jsou vlastní všem lidem, bývají však pro každého individuální z hlediska míry, ve které se vyskytují. U někoho může převažovat potřeba úspěchu, zatímco u jiného může být dominantní potřeba vyhnout se neúspěchu. Intenzita výkonové motivace je dána poměrem obou tendencí, dá se vyjádřit vzorcem:

$$\text{výkonová motivace} = \frac{\text{potřeba úspěchu}}{\text{potřeba vyhnout se neúspěchu}}$$

Úspěch je pro lidi s vysokou výkonovou motivací chápán jako dosažení cíle. Výkonově motivovaní lidé bývají cílově orientováni a je u nich větší pravděpodobnost aktivity, která vede k dosažení těchto, často dlouhodobých, cílů. V případech převažující potřeby vyhnout se neúspěchu je obvyklá relativní pasivita jedince (Provazník & Komárková, 2004, s. 43-44).

Termín výkonová motivace poprvé použil německý psycholog H. Heckhausen v roce 1965, který ji definoval jako snahu jedince zlepšovat se v činnostech, u kterých je možné měřit kvalitu a ve kterých může jedinec nabývat úspěchu či neúspěchu. Také se tímto pojmem zabýval i D. McClelland ve své teorii manažerských potřeb (Tureckiová, 2004, s. 69).

Na finální podobu výkonové motivace má vliv několik okolností. Silný vliv má rodinná výchova a samotná povaha individuálních zkušeností v situacích, kde je relevantním kritériem výkon. Dále na výkonovou motivaci může zanechat vliv charakteristika různých společenských skupin a vrstev, ve kterých se jedinec převážně pohyboval v mládí nebo působení odlišných národních kultur (Provazník & Komárková, 2004, s. 44). Úroveň výkonové motivace je tedy možné chtěným směrem ovlivňovat. Nejlépe působí pozitivní hodnocení a pozitivní zpětná vazba. Pozitivním přístupem lze většinou dosáhnout více než kritikou a neustálým vytýkáním nedostatků a chyb (Bedrnová, Jarošová & Nový, 2012, s. 239).

S výkonovou motivací a s motivací k práci ještě úzce souvisí pojem **aspirace**. Aspirace značí osobnostní výši nároků, které jedinec klade na svůj výkon. Určují charakter i druh cílů, které si jedinec pro sebe stanovuje – jejich náročnost, výši, úroveň a dobu na dosažení. Aspirace jedince se dají ovlivňovat podobnými způsoby jako výkonová motivace. Významnější roli u aspirace může zahrát sociální vzor, kterým bývá manažer (Bedrnová, Jarošová & Nový, 2012, s. 240).

PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části bude představena společnost a charakterizován hotel, v němž byl výzkum motivace a spokojenosti realizován. Dále bude popsána metodika výzkumu, výsledky a analýza dotazníkového šetření a individuálních rozhovorů. Na závěr budou navržena konkrétní opatření.

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI, CHARAKTERISTIKA HOTELU

Hotel S-V je provozován českou akciovou společností, jejíž akcie jsou v majetku dvou českých fyzických osob. Tato společnost vznikla v roce 2005 jako nástupnická společnost sloučením třech společností a je 100% vlastníkem hotelu S-V v Karlových Varech. V současnosti provozuje jen tento hotel. Hlavním cílem společnosti je rozvíjet podnikatelskou aktivitu – poskytování služeb v oblasti ubytování, stravování a léčebné péče. Dále chce společnost podporovat vzdělání a rozvoj svých zaměstnanců a tím zlepšovat kvalitu poskytovaných služeb.

Hotel S-V je čtyřhvězdičkový lázeňský hotel v Karlových Varech. Sídlí v krásných vilách z přelomu 19. a 20. století v klidné části města a nabízí ubytování s nabídkou stravování a balíčkem lázeňských procedur.

Hostům je k dispozici 52 pokojů různého typu. Mohou využít jednolůžkové a dvoulůžkové pokoje nebo také větší hotelové apartmány, které jsou vhodné třeba pro rodiny s dětmi. Všechny pokoje jsou vybaveny satelitní televizí, minibarem a trezorem. Dále jsou pro hosty po dobu pobytu připraveny župany, domácí obuv a kosmetika. Na všech pokojích je připojení k internetu zdarma.

Stravování je zajištěno v hotelové restauraci. Je možné si vybrat z polopenze, plné penze nebo využít jen nabídku snídaně, která je servírovaná formou švédských stolů. V případě léčebného pobytu je možné připravit individuální jídelníček dle potřeb hosta a doporučení jeho ošetřujícího lékaře. Na kvalitu a vyváženost stravy dohlíží šéfkuchař a dietní sestra. Kromě hlavní restaurace hotel nabízí posezení v kavárně nebo za příznivého počasí v klidné zahradě.

V hotelu S-V jsou hostům k dispozici léčebné procedury při léčbě onemocnění zažívacího a vstřebávacího traktu, metabolických onemocnění, artros kloubů a onemocnění pohybového aparátu (S-V, 2016).

Poskytuje i mnoho dalších léčebných procedur, mezi které patří:

- Koupele – perličkové, uhličitě a přísadové,
- Masáže – aromasáže, lávové kameny, masáže plosky nohy, reflexní
- Hydroxaur-mechanická podvodní masáž,
- Kyslíková terapie = oxygenoterapie,
- Curapuls,
- Pneumopunktura,
- Peloidní obklady,
- Magnetoterapie,

- Parafinový obklad,
- Rázová vlna,
- Lampu Binoic – polarizované světlo,
- Přístrojová lymfodrenáž (S-V, 2016).

Vedoucí lékař dohlíží na všechny léčebné procedury. Vede zkušený tým zdravotnického personálu a poskytuje komplexní léčbu nebo regenerační a rekondiční pobyty pacientům. V rámci wellness centra je k dispozici finská sauna, parní lázeň, kneippova lázeň, whirlpool, kneippův chodník, infrasauna a bazén.

Společnost v prvním čtvrtletí roku 2015 investovala do celkové rekonstrukce prostor balnea a wellness, kde došlo k modernizaci, jak stávajících prostor, tak kompletního vybavení – zdravotní vany sauny, Whirlpool a mnoho dalšího. Celá tato akce byla částečně financována z dotačního programu ROP Severozápad.

Hlavními klienty hotelu byli po dlouhou dobu především Rusové, kteří do Karlových Varů jezdili velmi často na léčebné pobyty, ale i hodně investovali do nemovitostí. Tzv. „zlatá ruská éra“ v Karlových Varech však skončila po vypuknutí krize na Ukrajině a zejména s touto krizí souvisejícími sankcemi vůči Rusku a tím pádem výraznému oslabení ruské měny. V roce 2015 došlo proti roku 2014 k značnému úbytku Ruské klientely - až o 40 % (Ižová, 2015). Hotel S-V se, stejně jako většina hotelů a lázeňských sanatorií v Karlových Varech, s touto situací musel vyrovnat a vedení společnosti přistoupilo v roce 2015 k výraznému snižování nákladů, které ale nepokrylo výrazný pokles tržeb. V současné době se situace uklidnila. Hotel S-V obnovil spolupráci s německými cestovními kancelářemi a zároveň se mu podařilo zachytit boom internetových portálů jako je Booking, Expedia, Tripadvisor apod., což výrazně přispělo k rozmanitější klientele. Největší zastoupení v roce 2016 mají hosté z Německa, Ruska, České republiky, Ukrajiny a Běloruska

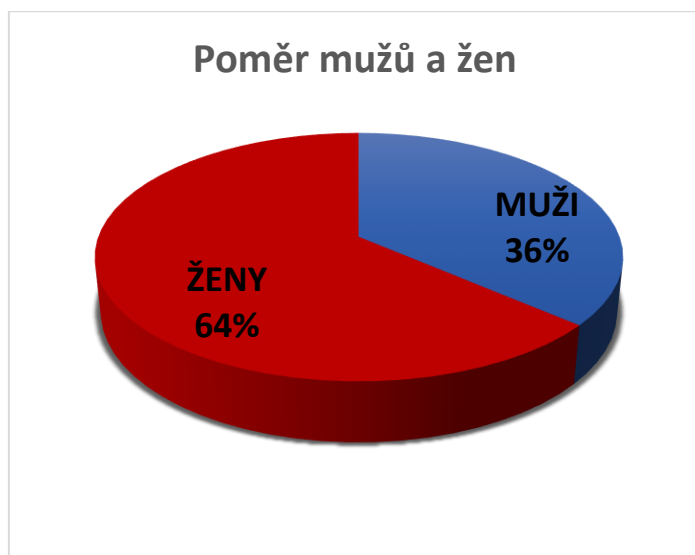
6.1 Struktura lidských zdrojů

V hotelu S-V je nyní zaměstnáno 33 lidí na stálý pracovní úvazek, z toho 21 žen a 12 mužů. Společnost se tedy svou velikostí řadí mezi malé podniky (méně než 50 zaměstnanců a roční obrát nepřesahuje 10 miliónů EUR (CzechInvest, 2016)). Ve společnosti pracuje 30 lidí na plný pracovní úvazek a pouze 3 zaměstnankyně na částečný pracovní úvazek – dvě jsou zdravotní sestry, obě důchodového věku a náročnou práci by již na plný úvazek nezvládly. Třetím zaměstnancem na zkrácený pracovní úvazek je mzdová účetní. Její pracovní náplně nevyžaduje plný pracovní úvazek.

Dále v hotelu pracuje 11 tzv. sezónních pracovníků na dohodu o provedení práce, které společnost využívá pouze, jsou-li potřeba – tedy v sezóně, kdy je hotel plně obsazen, nebo při pořádání různých akcí. V hotelu jsou také zaučovaní studenti ze středního odborného učiliště stravování a služeb v Karlových Varech. Ve školním roce 2016/2017 jsou v hotelu na praxi 3 učni z oboru kuchař-číšník.

Do výzkumu motivace a spokojenosti nebyli zahrnuti brigádníci zaměstnaní na dohodu o provedení práce ani učni.

Graf 1: Poměr mužů a žen



Zdroj: vlastní zpracování z dat společnosti Česká Hotelová a.s.

Průměrný věk zaměstnanců je poměrně vysoký – 45,9 let. Může to být dáno faktem, že většina zaměstnanců pracuje v hotelu dlouhodobě – více než pět let. Vysoký věkový průměr může být dán i lokalitou. Mladá pracovní síla žijící v karlovarském kraji často volí zaměstnání v nedalekém Německu, kde mají podstatně lepší platové podmínky. Věkový průměr navyšují především zaměstnanci recepce a zdravotnického úseku.

Struktura zaměstnanců hotelu je velice rozmanitá, od zaměstnanců zajišťujících manuální práci až po vysokoškolsky vzdělané lékaře. Díky tomu zde nastává komplikovaná situace, co se týče jednotného motivačního přístupu k zaměstnancům.

Zaměstnanci jsou ve společnosti rozdělení do **6 základních útvarů**:

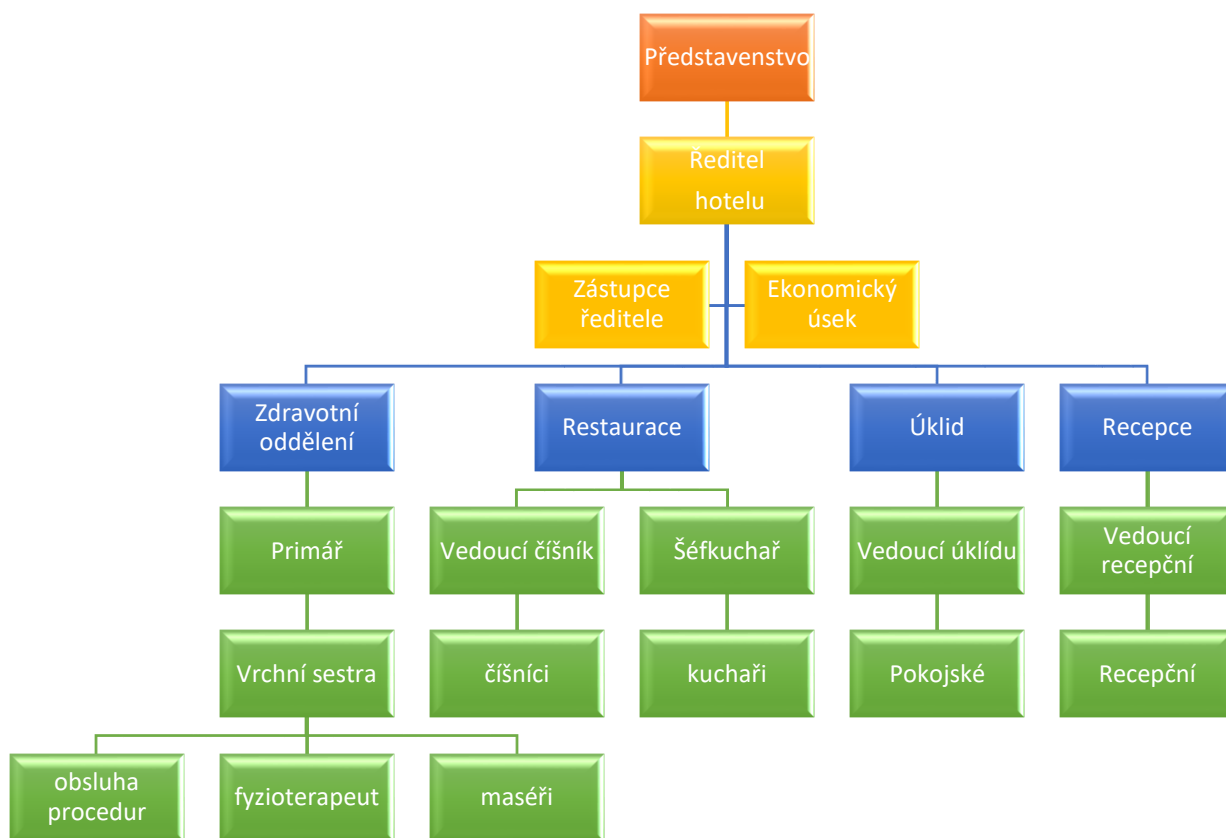
- recepce,
- restaurace (číšníci a kuchaři),
- zdravotnické oddělení (lékař, sestry a maséři),
- úklid (+ údržba),
- ekonomický úsek (finanční ředitel, mzdová účetní, účetní),
- provozní vedení hotelu (ředitelka hotelu, zástupkyně ředitelky).

Zjednodušená organizační struktura je zobrazena v obrázku 4. V čele hotelu je předseda představenstva, který vede výkonný management. Provoz má svou ředitelku, která zabezpečuje každodenní chod hotelu v rámci svých kompetencí. Obchodní činnost společnosti zabezpečuje ředitel společnosti. Kontrolní činnost zabezpečuje tříčlenná dozorčí rada.

Nejdůležitější rozhodnutí vždy schvaluje představenstvo společnosti. Tomu je zodpovědné provozní vedení hotelu současně s ekonomickým úsekem. Tyto dvě oddělení jsou na stejné

úrovni a vykazují podobné charakteristiky, proto budou někdy v analýze brány jako jeden organizační útvar. Provozní management hotelu vede a řídí 4 samostatné organizační útvary, což je možné vidět na obrázku 4. Každý organizační útvar má svého vedoucího pracovníka.

Obrázek 4: Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování dle dat společnosti.

6.2 Charakteristika současného stavu – personální činnosti

V této části bude přiblížena aktuální situace ve společnosti z hlediska jednotlivých personálních činností. V současné době v hotelu není žádný ucelený systém motivace. Společnost nemá samostatný personální útvar - za personální činnost v hotelu je zodpovědná ředitelka hotelu.

Odměňování

Zaměstnanci jsou odměňováni fixní měsíční mzdou. K základní mzdě mohou zaměstnanci získat 10% osobní hodnocení. To v současné době není nastaveno na základě systematického hodnocení pracovníka, ale závisí pouze na hospodářských výsledcích společnosti. Zaměstnanec dostane 10 % osobní hodnocení vždy, když se hotelu v daném měsíci daří a zaměstnanec se nedopustí žádného přestupku, za který by měl být penalizován. Tato prémie se vyplácí téměř každý měsíc v roce (s výjimkou max. dvou měsíců, kdy je velmi nízká obsazenost hotelu). Vedení společnosti v současné době uvažuje nad novým systémem odměňování.

Na konci roku je zaměstnancům udělována vánoční prémie, jejíž výši navrhuje pro jednotlivé pracovníky ředitelka hotelu a je schvalována představenstvem společnosti. V letech s dobrými hospodářskými výsledky bývá na úrovni 13. platu.

Kromě vánočních prémie nabízí hotel S-V několik dalších zaměstnaneckých benefitů. Patří mezi ně:

- dotované stravování (20 Kč/jídlo), možnost obědů i večeří,
- personální snídaně zdarma (po skončení snídání pro klienty),
- balená voda zdarma,
- parkování v areálu hotelu, zdarma,
- návštěva hotelového bazénu a wellness centra zdarma (dle vytížení),
- ubytování na hotelu v Praze za výhodnější cenu.

Vedení hotelu se potýká s problémem, že zaměstnanci tyto zaměstnanecké benefity nevnímají jako výhody, ale jako samozřejmost.

Komunikace

Interní komunikace je ve firmě na dobré úrovni. Představenstvo zavedlo pravidelné týdenní provozní porady vedoucích jednotlivých oddělení s provozním vedením hotelu. Vedení je otevřeno konzultaci, zajímá se o názory zaměstnanců a taktéž se zajímá o zpětnou vazbu podřízených. Převažuje zde konzultativní styl vedení, ale zásadní rozhodnutí činí vždy představenstvo.

Minimálně dvakrát ročně se koná porada, které se účastní všichni zaměstnanci. Účelem těchto porad je informovat zaměstnance, o tom, jaké má hotel výsledky hospodaření, a projednat s nimi změny, ke kterým došlo či má v budoucnu dojít. Na každé poradě se vedení také snaží apelovat na zaměstnance a připomínat jim účel firmy. Připomíná se důležitost klientů, že na ochotě a vstřícnosti personálu záleží nejvíc. Také se připomínají základní standardy.

Účel/poslání firmy zní: „Děláme vše pro to, aby se host, který odjíždí z hotelu S-V, cítil o mnoho lépe na těle i na duši, než při svém příjezdu“.

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Ve společnosti není zaveden systematický způsob vzdělávání. Pravidelně se školí vrchní sestra a primář. Zúčastňují se odborných školení, která potřebují pro udržení své kvalifikace. Kurzů se také pravidelně účastní ředitelka hotelu a její zástupkyně. Těm většinou plánuje školení představenstvo. Na poradách vedení s vedoucími pracovníky utváří se také řešení potřeby vzdělávání a možnosti určitých školení pro jednotlivá oddělení.

V současné době v hotelu neprobíhají žádné vzdělávací aktivity ani společnost neposkytuje prostředky na ně. Zaměstnanci se účastní vybraných kurzů a školení na základě aktuálních

potřeb a přání zaměstnanců. V podstatě to funguje na principu, „kdo má zájem, ten se vzdělává“. Zaměstnanci mohou přijít s návrhem, v čem by se chtěli zlepšit nebo o jaký kurz mají zájem, a zpravidla jim bývá vyhověno. Největší tendenci se vzdělávat mají (mimo lékařů) číšníci, bylo jim například umožněno udělat si kurz baristy.

Vedení zájem o vzdělávání zaměstnanců podporuje. V roce 2013 v hotelu proběhlo například celopodnikové vzdělávání. Zaměstnanci si mohli vybrat z velkého množství vzdělávacích kurzů, od rozvoje soft skills, přes jazykové kurzy (především němčina a ruština) až po odborné vzdělávání pro číšníky apod.

Z hlediska charakteru společnosti není mnoho možností pro povýšení zaměstnanců a málokdy dochází i k rozšiřování práce (navyšování pravomocí, odpovědnosti, samostatnosti). Vedení si je této „nevýhody“ vědomé a nabízí alespoň mimořádnou odměnu pro zaměstnance, kteří mají snahu pracovat i nad rámec své pracovní náplně. Přestože v tomto typu podniku není dostatečný prostor pro vzdělávání ani budování kariéry, vedení se snaží vymýšlet alternativy a zlepšovat kvalifikace a dovednosti svých zaměstnanců.

Pracovní podmínky a pracovní prostředí

Hotel se nachází nedaleko od centra Karlových Varů. Zaměstnanci mají možnost parkování zdarma. Přímo u hotelu se nachází i autobusová zastávka, tudíž dostupnost pro zaměstnance není problematická.

Pracovní doba je rozvržena rozdílně podle jednotlivých pracovních míst. Zaměstnanci v provozním vedení hotelu, zdravotnickém oddělení a ekonomickém úseku mají běžnou osmihodinovou pracovní dobu (40 hodin týdně). Zaměstnanci z oddělení recepce a restaurace pracují na směnný provoz – střídá se jim krátký a dlouhý týden. Dělají tedy i 12ti hodinové směny. Zaměstnanci mají k dispozici personální jídelnu, kam chodí na obědy a večeře. Většina personálu má vlastní sociální zařízení v blízkosti svého pracoviště (s výjimkou zaměstnanců recepce, kteří používají toalety pro klienty).

Atmosféra na pracovišti je víceméně přátelská a neformální. Jedná se o malou společnost, ve které se všichni znají. V poslední době se však začaly objevovat pomluvy a stížnosti. K utužování pracovních vztahů je každou středu od tří hodin pořádáno dobrovolné posezení u kávy. Obvykle se účastní cca jedna třetina zaměstnanců a většinou stále ti samí.

7 METODIKA VÝZKUMU

V následující části jsou uvedeny jednotlivé metody výzkumu, které byly pro sběr dat o motivaci a spokojenosti zaměstnanců využity.

Byly využity dvě metody – vyčerpávající **dotazníkové šetření** (z důvodu celkového nízkého počtu zaměstnanců) a **individuální rozhovory**. Individuální rozhovory byly uskutečněny nejdříve s vedením společnosti před spuštěním samotného dotazníkového šetření. Po vyhodnocení dotazníků byly provedeny ještě doplňující polostandardizované rozhovory s vybranými pracovníky jednotlivých oddělení.

7.1 Individuální rozhovory

Jednou z použitých metod je individuální rozhovor, který patří do kvalitativních metod výzkumu. Kvalitativní výzkum se snaží zachytit určitý jev v jeho autentické podobě a porozumět mu do hloubky. Cílem tohoto výzkumu je vytvoření adekvátního popisu nebo logické konstrukce i pozorovaného jevu (Bedrnová, Jarošová & Nový, 2012, s. 31). Pro zjišťování úrovně motivovanosti pracovníků je poměrně vhodný **polostandardizovaný rozhovor**. Jedná se o rozhovor, v němž jsou vymezeny stěžejní otázky, které mají standardní znění a pomocí doplňujících dotazů kladených volně podle situace se může dojít k hlubšímu pochopení a prozkoumání situace (Bedrnová, Jarošová & Nový, 2012, s. 256).

Na základě rozhovoru se členem představenstva společnosti byly nejdříve identifikovány nejdůležitější oblasti a jednotlivé faktory motivace a spokojenosti, na které by se měl výzkum zaměřit. Vedení poskytlo náhled na fungování společnosti, na jednotlivé personální činnosti a na problémy, se kterými se společnost aktuálně potýká. V rámci konzultace dotazníkového šetření projevilo vedení zájem zejména o zjištění atmosféry ve firmě, především, co se týká mezilidských vztahů a spokojenosti s přímými nadřízenými.

Polostandardizované rozhovory byly provedeny s několika vybranými zaměstnanci s účelem zjistit příčiny nespokojenosti s určitými faktory.

7.2 Dotazníkové šetření

Hlavní výzkumnou metodou bylo pro analýzu motivace a spokojenosti zvoleno písemné dotazníkové šetření. Jedná se o metodu kvantitativního výzkumu, která na základě přesně daných a stejně formulovaných otázek pro všechny respondenty, zjišťuje žádané informace. Je to jedna z nejčastějších metod sběru dat. Výhodou je, že není časově ani finančně náročná, snadněji se udržuje pod kontrolou a zajišťuje relativní míru anonymity. Největší nevýhodou je nízká návratnost dotazníků a menší spolehlivost, jelikož odpovědi mohou být zkreslené tím, že se respondent nechá ovlivnit názorem jiných lidí (Bedrnová, Jarošová & Nový, 2012, s. 257).

Činnosti ve výzkumu jsou rozděleny do třech relativně uzavřených kroků – přípravná etapa, realizační etapa a vyhodnocovací etapa (Bedrnová, Jarošová & Nový, 2012, s. 32).

- **Příprava dotazníkového šetření**

Před zahájením dotazníkového šetření byly všechny otázky konzultovány s vedením společnosti a jím posléze schváleny. Vedení hotelu poskytlo prvotní náhled na fungování hotelu a zdůraznilo kritické oblasti, které by v dotazníku neměly chybět.

Dotazník je zaměřen na 8 významných oblastí, které se týkají pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců tj. obsah práce, odměňování, pracovní podmínky, péče o zaměstnance, vztah zaměstnanců k podniku, přímý nadřízený, vzdělávání a rozvoj a mezilidské vztahy na pracovišti. V rámci těchto okruhů pak byly vybrány jednotlivé faktory, u kterých respondenti hodnotili, jakou důležitost jim přiřkládají a jak jsou s nimi aktuálně spokojeni. Celkem se hodnotilo 31 faktorů. V dotazníku jsou použity uzavřené otázky a jednotlivé faktory motivace se hodnotily na čtyřbodové škále, a to z důvodu, aby respondenti nevolili nejjednodušší neutrální výsledek a museli se přiklonit k spokojenosti popř. nespokojenosti.

Konkrétní hodnotící škála vypadala takto:

Důležitost = Daný faktor je pro pracovníka:

- 4 – velmi důležitý
- 3 – celkem důležitý
- 2 – spíše nedůležitý
- 1 – zcela nedůležitý

Spokojenost (současný stav) = Pracovník je:

- 4 – velmi spokojen/a
- 3 – celkem spokojen/a
- 2 – spíše nespokojen/a
- 1 – zcela nespokojen/a

Součástí dotazníku byly také základní identifikační údaje tj. pohlaví, věk, vzdělání, délka pracovního poměru a pracovní zařazení, které slouží k charakteristice respondentů a k větší vypovídací schopnosti zjištěných dat. Celková podoba dotazníku je zobrazena v příloze 1.

- **Realizace dotazníkového šetření**

V této fázi dotazníkového šetření je stěžejní sběr dat. Dotazníkové šetření v hotelu S-V se realizovalo v rámci jednoho týdne. Dotazníky byly předány ředitelce hotelu, aby je rozdala všem zaměstnancům ve firmě, postupně se k nim tak dostaly obě směny. Byl kladen důraz na anonymitu, aby zaměstnanci měli co nejmenší zábrany vyjádřit své upřímné názory. Dotazníky se pak odevzdávaly do společné krabice.

- **Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Zpracování a analýza dat ze získaných dotazníků probíhala především v programu MS Excel. Všechna data byla uspořádána do přehledných tabulek a grafů a rozdělena na základě útvarů na přání vedení a pro větší vypovídací hodnotu. Míra důležitosti a míra spokojenosti je stanovena průměrnými hodnotami hodnocení respondentů na základě čtyřbodových škál. Ze získaných výsledků je možné sestavit pořadí (váhu) motivačních faktorů z hlediska jejich důležitosti i spokojenosti s nimi. Dále je určena difference mezi těmito hodnotami, která má největší význam. Charakterizuje totiž vztah mezi významem potřeby a mírou jejího uspokojení. Faktory vykazující nejvyšší míru důležitosti by měly vykazovat i nejvyšší míru spokojenosti. V případě, že vzniká velký rozdíl mezi důležitostí a spokojeností, jedná se o kritické oblasti, kterými by se měl podnik zabývat.

8 VYHODNOCENÍ ANALÝZY SPOKOJENOSTI A MOTIVACE

V této kapitole budou interpretovány výsledky dotazníkového šetření a doplňujících individuálních rozhovorů s vybraným vzorkem zaměstnanců. Před analyzováním výsledků obou metod dojde vždy nejdříve k charakteristice respondentů. Na základě zjištěných výsledků budou posléze navržena doporučení ke zlepšení současné situace v podniku.

8.1 Charakteristika respondentů

Pro potřeby charakteristiky základního souboru respondentů byla zvolena běžná kritéria – rozlišení podle pohlaví, věku, dosaženého vzdělání, délce působnosti ve společnosti a pracovního umístění. Vzhledem k nižšímu počtu zaměstnanců bylo provedeno vyčerpávající dotazníkové šetření. Dotazníky byly rozdány všem stálým zaměstnancům hotelu – bylo rozdáno 33 dotazníků. Vrátilo se jich 25. Celková míra návratnosti tedy byla přibližně 76 %, což je u dotazníkového šetření považováno za velmi vysokou míru. V tabulce 3 je možné pozorovat návratnost v jednotlivých útvech hotelu. Stoprocentní návratnost měla dvě oddělení – recepce a provozní vedení hotelu. Naopak nejméně zaměstnanců v rámci svého oddělení odevzdalo dotazník v ekonomickém úseku a ve zdravotnickém oddělení. Přesto jejich míra návratnosti byla stále nadpoloviční.

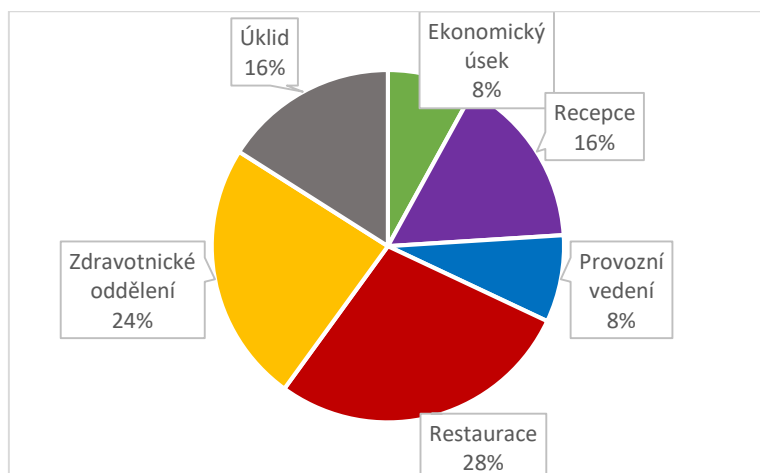
Tabulka 3: Návratnost dle útvarů

Organizační útvar	Počet zaměstnanců	Vrácených dotazníků	Návratnost
Provozní vedení hotelu	2	2	100 %
Ekonomický úsek	3	2	66,7 %
Restaurace	10	7	70,0 %
Recepce	4	4	100 %
Zdravotnické oddělení	9	6	66,7 %
Úklid	5	4	80,0 %
Celkem	33	25	75,8%

Zdroj: vlastní zpracování.

Rozdělení respondentů podle jednotlivých útvarů je možné vidět na grafu 2.

Graf 2: Struktura respondentů dle jednotlivých útvarů

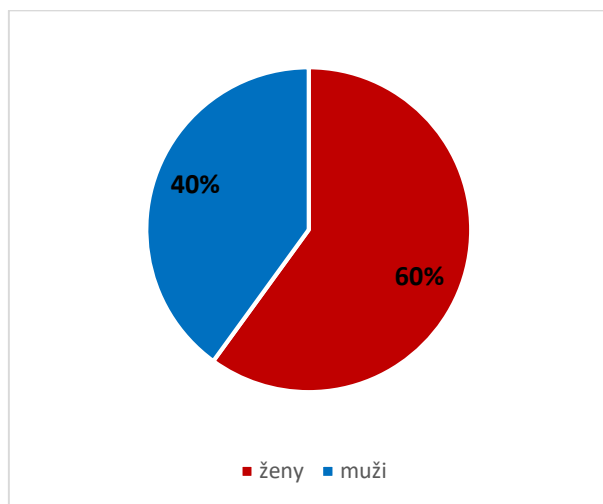


Zdroj: vlastní zpracování.

8.1.1 Dle pohlaví

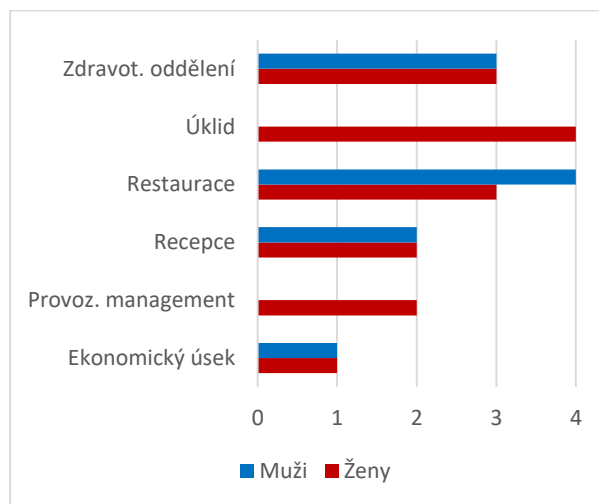
Z grafu 3 je možné vidět, že z celkového počtu respondentů je 60 % žen (tj. 15 žen) a 40 % mužů (tj. 10 mužů). Dotazník tedy odevzdalo 83 % mužů z celkového počtu zaměstnaných mužů a 71 % žen ze svého celkového počtu. (Ačkoli mají ženy v hotelu větší zastoupení, dotazník odevzdalo v poměru ke svému celkovému počtu více mužů.)

Graf 3: Struktura respondentů dle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování.

Graf 4: Respondenti dle pohlaví v jednotlivých útvarech



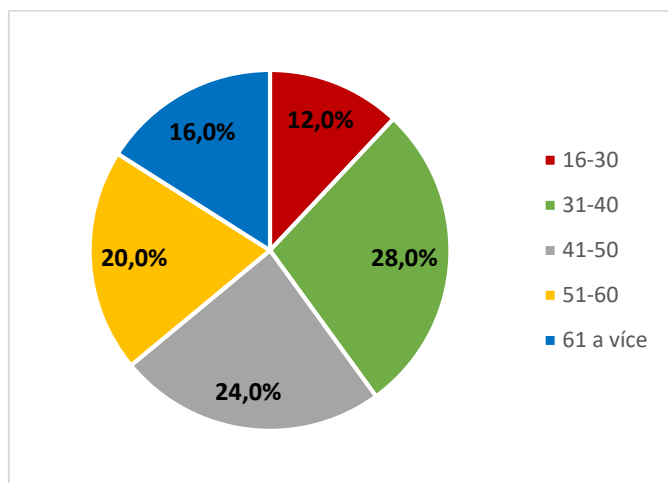
Zdroj: vlastní zpracování.

Poměr žen a mužů v jednotlivých odděleních zobrazuje graf 4. Vyrovnanost z hlediska pohlaví je ve zdravotnickém oddělení a na recepci. Více mužů než žen pracuje v oddělení restaurace. Provozní vedení hotelu je pouze v rukou dvou žen. V útvaru úklidu pracují také pouze ženy. K úklidu je řazen i údržbář, ten se však šetření neúčastnil.

8.1.2 Dle věku

Věkové rozložení respondentů bylo zjišťováno pomocí pěti intervalů. Nejvíce dotazovaných (28 %, tj. 7 respondentů) je ve věku 31-40 let. Další největší zastoupení má interval ve věku 41-50 let (24 %, tj. 5 dotazovaných). O jednoho zaměstnance méně je ve věkovém rozmezí 51 až 60 let (12 %). Nejstarší respondenti (61 a více let) zastupují 16 % celkového počtu a nejmladších respondentů (16 – 30 let) je 12 % (3 respondenti). Zobrazení respondentů podle věku je v grafu 5.

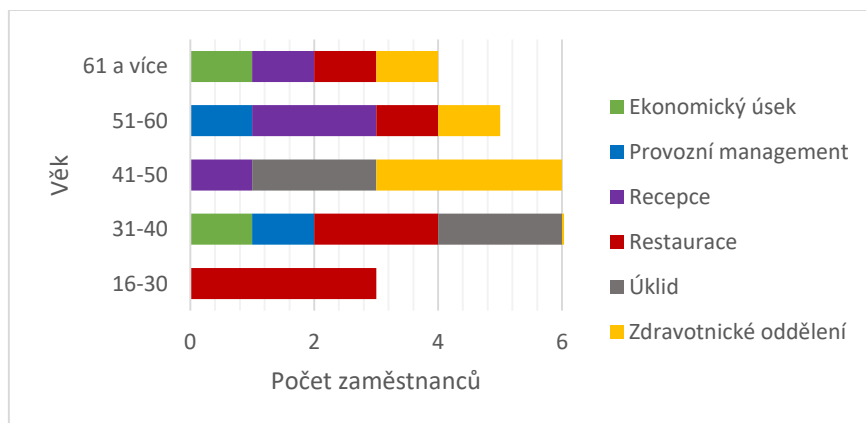
Graf 5: Struktura respondentů dle věku



Zdroj: vlastní zpracování.

V následujícím grafu 6 je zobrazeno, jaké věkové kategorie převažují v jednotlivých odděleních. Nejmladší zaměstnanci pracují na restauraci. Je to dáno tím, že na pozici číšníka často nastupují čerství absolventi učilišť s minimální praxí. Dalšími relativně mladšími zaměstnanci v hotelu jsou pokojské. Ve skupině zaměstnanců ve věku 51 až 60 let jsou zastoupeny téměř všechny útvary, většinou jde o zástupce vedoucích pracovníků. Zaměstnanci s nejvyšším průměrným věkem pracují na recepci – všichni jsou v hotelu zaměstnaní dlouhodobě. Ekonomický úsek zahrnuje mladého finančního ředitele (31-40 let). Jemu podléhají účetní zastupující kategorii nejstarší. Personál ze zdravotnického oddělení je zastoupen téměř ve všech věkových kategoriích kromě té nejmladší.

Graf 6: Respondentů dle věku v jednotlivých útvarech

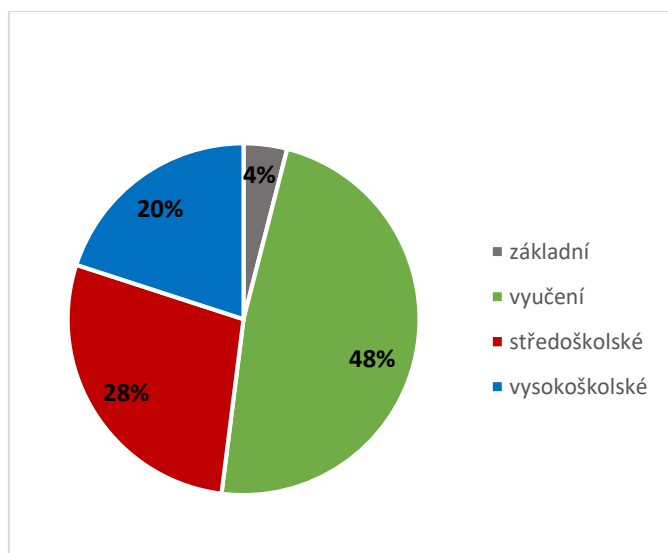


Zdroj: vlastní zpracování.

8.1.3 Dle vzdělání

V grafu 7 je zobrazena struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání. Nejvíce respondentů a potažmo všech zaměstnanců hotelu (48 %, tj. 12 respondentů) je vyučeno – nejčastěji v oboru kuchař – číšník. Přibližně 28 % respondentů (7) má středoškolské vzdělání s maturitou. Vysokoškolského vzdělání dosáhlo 20 % (5 respondentů) a 4 % (pouze 1 respondent) má jen vzdělání základní.

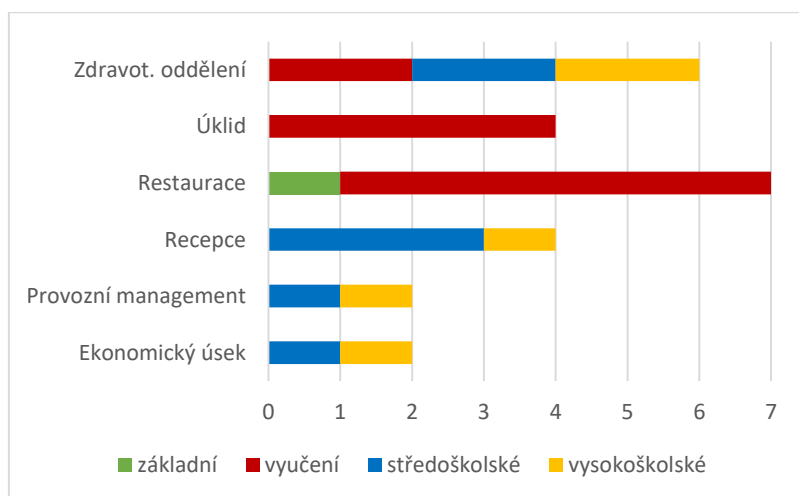
Graf 7: Struktura respondentů dle vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování.

V grafu 8 je možné vidět vzdělání respondentů v závislosti na jednotlivých útvarech. Nejvíce vyučených zaměstnanců je dle předpokladů v oddělení restaurace (6 respondentů ze 7). Na recepci pracuje nejvíce dotázaných se středoškolským vzděláním (3 respondenti). Vysokoškolské vzdělání mají někteří zaměstnanci pracující na recepci, ve zdravotnickém oddělení, v ekonomickém úseku i v provozním managementu hotelu.

Graf 8: Respondenti dle vzdělání v jednotlivých útvarech

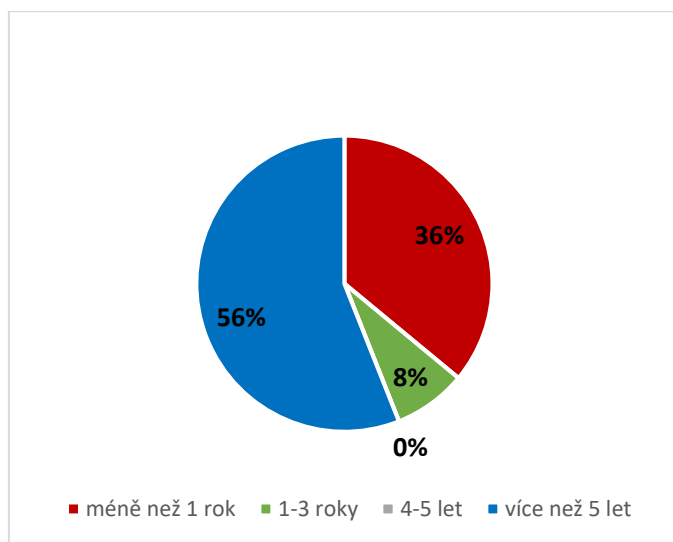


Zdroj: vlastní zpracování.

8.1.4 Dle působnosti ve společnosti

Další charakteristikou vzorku je délka působnosti ve zkoumané společnosti. Odpovědi byly rozděleny do čtyř intervalů, aby bylo možné odlišit zaměstnance, kteří jsou v podniku noví (jejich spokojenost nemusí být ovlivněna dřívějšími negativními zkušenostmi) až po zaměstnance, kteří pracují v hotelu déle než 5 let a mají již jasný názor na chod hotelu. Graf 9 znázorňuje výsledky šetření.

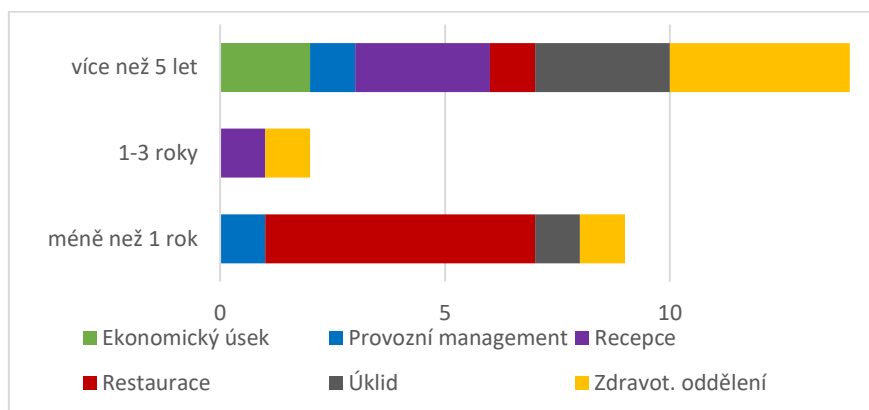
Graf 9: Struktura respondentů podle působnosti ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování.

Největší zastoupení (56 %) mají dlouhodobí zaměstnanci pracující v hotelu déle než 5 let - 14 respondentů. Lze usuzovat, že jsou spokojeni se svým zaměstnáním, vědí přesně, co mohou očekávat, odměna za práci je jim vyplácena v termínu a v plné výši, nepracují ve stresujícím pracovním prostředí. Důvodem také může být nemožnost či lenost najít lepší či lépe placené místo (Karlovarský kraj je kraj s vysokou nezaměstnaností) nebo vysoký věk a s tím spojená neochota zvykat si na nové lidi, zvyky apod.. Druhé nejčetnější zastoupení (36 %) mají naopak nováčci, kteří jsou v hotelu teprve prvním rokem (9 respondentů). Zbytek dotazovaných (8 % - 2 respondenti) spadá do intervalu zaměstnání jeden až tři roky. Nulové zastoupení má interval 4-5 let.

Graf 10: Respondenti dle délky působení v jednotlivých útvarech



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 10 je možné vidět, že dlouhodobě pracující zaměstnanci jsou ve všech útvarech. Největší zastoupení u dlouhodobých pracovníků mají v poměru k počtu dotazovaných hned tři oddělení – zdravotnické oddělení, úklid a recepce (3 ku 1). Zároveň z grafu vyplývá, že největší fluktuace je v oddělení restaurace, kde téměř 86 % z dotázaných číšníků či kuchařů je zaměstnáno v hotelu méně než jeden rok. Je to především z již zmíněného důvodu, že na pozice kuchař/číšník nastupují mladí absolventi. Jedná se o jejich první zaměstnání, takže podaří-li se jim získat jiné nebo se jim v extrémním případě jen nechce do práce, tak prostě neprijdou. Vedení společnosti na tuto skutečnost upozorňovalo i během vedeného rozhovoru. Uvedlo, že například v červnu 2016 skončili ze dne na den dva číšníci a dva kuchaři. Neví, jak situaci řešit, protože většinou nedochází k žádným zřejmým problémům. Z tohoto důvodu si vedení váží svých dlouhodobých zaměstnanců, i přesto že si na spoustu věcí stěžují a neradi se přizpůsobují. Jsou k podniku loajální a dá se na ně spolehnout.

8.2 Analýza výsledků dotazníkového šetření

V této části budou interpretovány výsledky provedeného dotazníkového šetření. Ze strany managementu byl požadavek vyhodnotit samostatně jednotlivé útvary a zaměřit se především na mezilidské vztahy a vedoucí pracovníky.

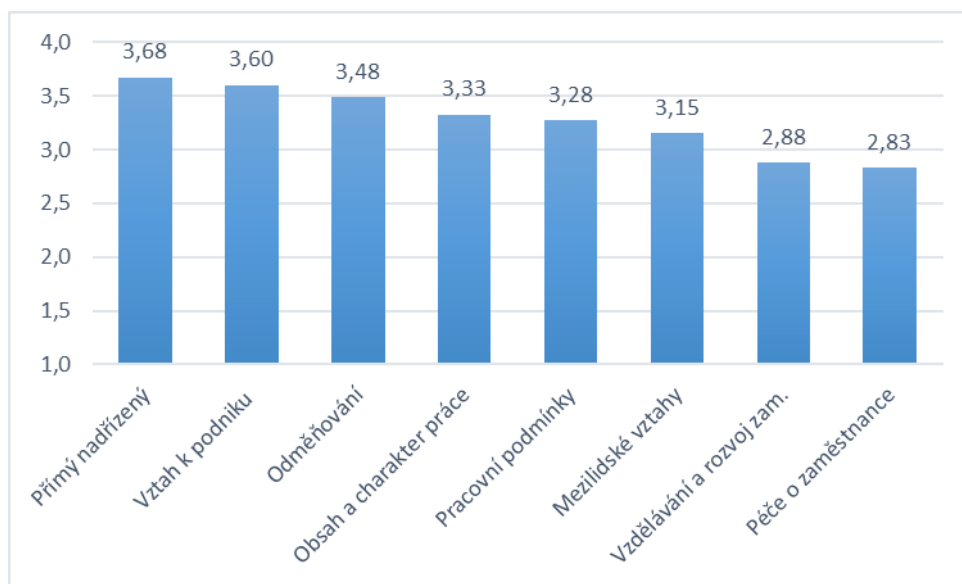
Nejdříve bude za pomoci sloupcových grafů vyhodnocena celková důležitost jednotlivých oblastí pro zaměstnance a následně celková spokojenost s těmito oblastmi. Poté bude rozebrána difference, tj. rozdíl mezi celkovou průměrnou důležitostí a celkovou průměrnou spokojeností. Následně se podíváme z blízka na problematické oblasti a na oblasti vyžádané vedením. V závěru bude celkové zhodnocení všech faktorů.

8.2.1 Důležitost jednotlivých oblastí

V grafu 11 jsou zobrazeny celkové průměrné hodnoty důležitosti jednotlivých oblastí pracovní motivace pro všechny zaměstnance, kteří se zúčastnili výzkumu. Hodnoty jsou seřazeny od nejdůležitější oblasti po tu nejméně důležitou. Z grafu je zřejmé, že zaměstnanci hotelu S-V zhodnotili, že je pro ně nejdůležitější přímý nadřízený – jeho přístup, schopnost vést a řídit lidi, komunikace, snaha řešit problémy svých zaměstnanců a jestli je spravedlivý k podřízeným. Druhou nejdůležitější oblastí je vztah k podniku. To je pravděpodobně dáno vybranými motivačními faktory v této části – jistota zaměstnání, pověst podniku a znalost poslání podniku. Třetí nejdůležitější oblastí je odměňování. Téměř všechny vybrané oblasti mají hodnocení v intervalu 3-4 body na škále – což znamená, že jsou pro ně velmi důležité až celkem důležité. Nejméně důležité jsou dvě oblasti – vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, což odpovídá charakteru společnosti, a poněkud překvapivě – péče o zaměstnance. To však může být způsobené tím, že v dotazníku zaměstnanci hodnotili jednotlivé benefity, které mají k dispozici, a ty je zrovna neoslovily. Jednotlivé oblasti budou detailněji popsány v další části.

Celková průměrná důležitost všech oblastí je 3,28 bodů, což na dané stupnici znamená, že jsou všechny oblasti „celkem důležité“.

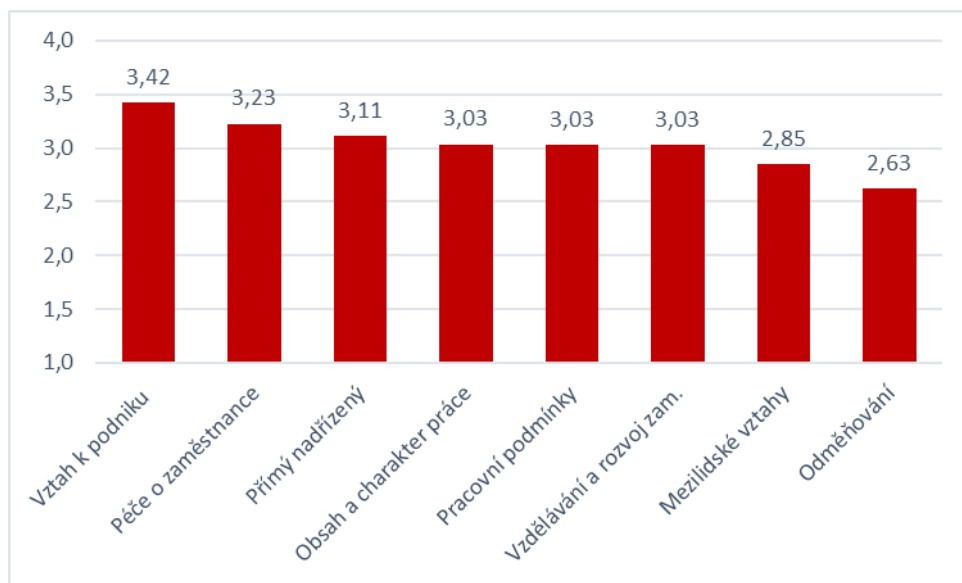
Graf 11: Celková důležitost v jednotlivých oblastech



Zdroj: vlastní zpracování.

8.2.2 Spokojenost s jednotlivými oblastmi

Graf 12: Celková spokojenost s jednotlivými oblastmi



Zdroj: vlastní zpracování.

Spokojenost všech zaměstnanců s jednotlivými hodnocenými oblastmi je znázorněna v grafu 12. Hodnoty jsou opět seřazeny od nejvyšší průměrné míry spokojenosti po nejnižší. Z výzkumu vyšlo, že jsou zaměstnanci celkově nejvíc spokojeni se vztahem k podniku. Také jsou spokojeni s péčí o zaměstnance a s přímým nadřízeným. Oblasti, ve kterých se objevuje nejvyšší nespokojenost, jsou odměňování a mezilidské vztahy.

Celková průměrná spokojenost je vyjádřena hodnotou 3,04 bodů, tj. zaměstnanci jsou dle zvolené stupnice „celkem spokojeni“.

8.2.3 Diference

Tato část je zaměřena na zkoumání diferencí, tj. rozdílů mezi celkovými průměrnými mírami důležitosti a průměrnými mírami spokojenosti. Tato hodnota má největší vypovídací hodnotu, pokud jde zjištění kritických oblastí motivace a spokojenosti – oblasti s nejvyššími mírami difference. Oblasti s nejvyššími mírami diferencí budou analyzovány hlouběji pomocí doplňujících individuálních rozhovorů s vybranými zaměstnanci.

Oblasti s nejvyššími diferencemi budou také základem pro závěrečné návrhy a doporučení na zlepšení situace ve společnosti.

Graf 13: Diference mezi důležitostí a spokojeností



Zdroj: vlastní zpracování.

V grafu 13 jsou zachyceny rozdíly mezi spokojeností a důležitostí. Největší difference se nachází u systému odměňování, na který si stěžovali zaměstnanci všech organizačních útvarů. Druhou kritickou oblastí je přímý nadřízený. Pro zaměstnance v hotelu je to nejdůležitější oblast a přitom s ní nejsou příliš spokojeni. Z grafu 13 je také zřejmé, že u dvou oblastí je spokojenost s nimi vyšší, než jakou jim zaměstnanci přiřkládají důležitost. Jedná se o péči o zaměstnance a vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

8.3 Jednotlivé faktory motivace a spokojenosti

V této části budou rozebrány výsledky dotazníkového šetření pro jednotlivé oblasti spokojenosti a motivace. Každá oblast bude analyzována i z hlediska jednotlivých organizačních útvarů s cílem zjistit, kde se vyskytují největší problémy.

8.3.1 Obsah a charakter práce

Obsah a charakter práce je hodnocen na základě pěti motivačních faktorů: náplň práce, potřeba uznání, smysl práce, rozmanitost práce a dostatečná energie pro soukromý život. Z těchto faktorů přikládají zaměstnanci největší důležitost náplni práce a nejmenší důležitost rozmanitosti práce. Největší difference, a tedy nejproblematictější faktor, je u hodnocení dostatečné energie zbývající pro soukromý život. Nejlépe dopadla rozmanitost práce – zaměstnanci jsou s ní spokojenější nad rámec důležitosti, kterou jí přikládají.

Tabulka 4: Jednotlivé faktory obsahu a charakteru práce

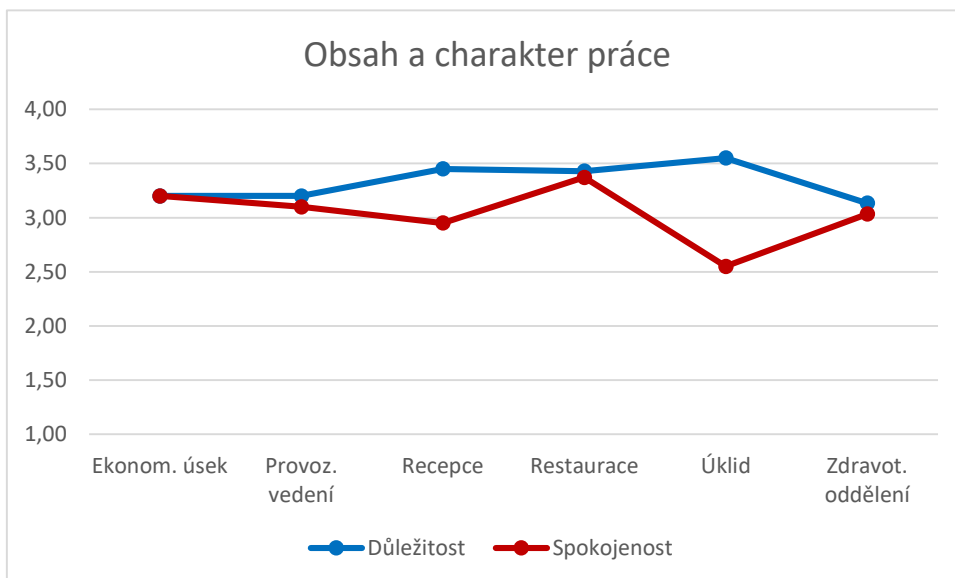
	Důležitost	Spokojenost	Diference
Obsah a charakter práce	3,33	3,03	0,29
Náplň práce	3,67	3,37	0,30
Potřeba uznání	3,23	2,82	0,41
Smysl práce	3,38	3,15	0,23
Rozmanitost práce	2,96	3,24	-0,28
Dostatečná energie zbývající pro soukromý život	3,39	2,59	0,81

Zdroj: vlastní zpracování.

Při pohledu na hodnocení spokojenosti a důležitosti obsahu a charakteru práce v jednotlivých odděleních lze pozorovat, že nejspokojenější jsou zaměstnanci v ekonomickém úseku, oddělení restaurace, zdravotnickém oddělení a provozní vedení hotelu (důležitost a spokojenost s faktory je vyvážená). Největší difference je u oddělení:

- Úklid (diference 1,00)
- Recepce (diference 0,5).

Graf 14: Obsah a charakter v závislosti na odděleních



Zdroj: vlastní zpracování.

V oddělení úklidu si pokojské nejvíce stěžují na nedostatečnou energii, která jím zbývá pro soukromý život – jsou s tímto faktorem až velmi nespokojeny (1,50 bodů), jde zejména o to, že jejich náplň je fyzicky velice náročná a tudíž je pochopitelné, že jsou častěji unavené. Dále jsou také méně spokojeny s náplní práce (2,50 bodů). V tomto případě jde o rutinní práci, která je málo rozmanitá. V oddělení recepce jsou recepční nejméně spokojeni také s dostatečnou energií zbývající pro soukromý život (2,50 bodů). U recepčních se nabízí hypotéza, zdali to není způsobené i jejich vyšším věkem (na recepci pracují zaměstnanci s nejvyšším průměrným věkem) a nejen pracovní náplní. Také to může být tím, že pracují i dlouhé 12ti hodinové pracovní směny, někteří hosté mohou být nároční a problematičtí apod.

8.3.2 Odměňování

Oblast odměňování je jednou z nejkritičtějších oblastí v hotelu S-V. Zaměstnanci v dotazníkovém šetření hodnotili tři motivační faktory: výši mzdy, spravedlnost v odměňování, a zdali jejich mzda odpovídá úrovni jejich kvalifikace. Většina zaměstnanců považuje odměňování za nejdůležitější oblast, a proto je nutné jí věnovat více pozornosti.

Průměrné hodnoty důležitosti, spokojenosti i jejich difference pro všechny jednotlivé faktory jsou zobrazeny v tabulce 5. Jako nejdůležitější faktor respondenti zvolili spravedlnost v odměňování, který je velmi významný pro motivaci, respektive spíše demotivaci, pokud zaměstnanci vědí, že dochází k nespravedlnosti. U tohoto faktoru také vyšla největší difference mezi důležitostí a spokojeností – je tedy nejvíce kritický, ačkoliv má ze všech faktorů nejvyšší hodnotu u spokojenosti. Nejmenší rozdíl mezi důležitostí a spokojeností vykazuje faktor „mzda odpovídající Vaší kvalifikaci“.

Tabulka 5: Jednotlivé faktory odměňování

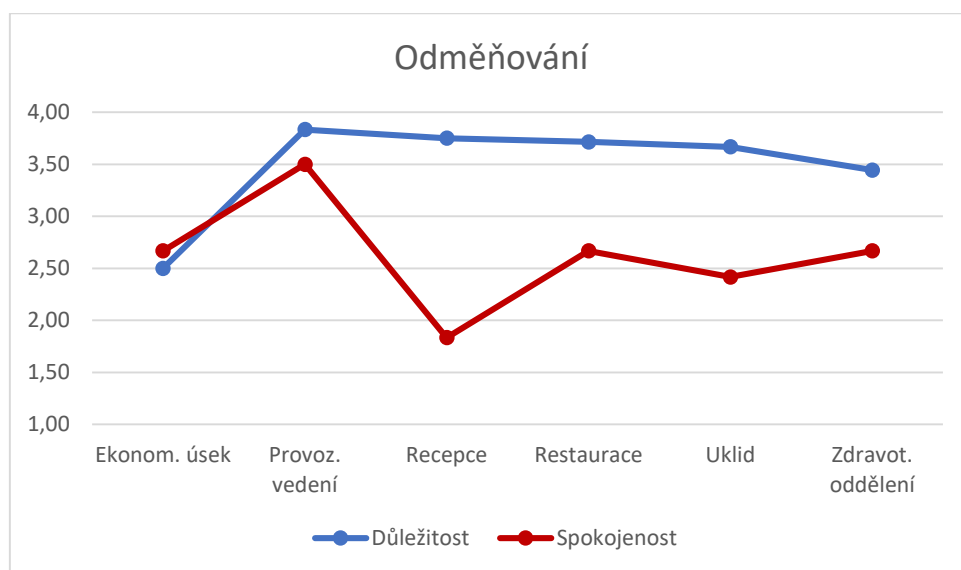
	Důležitost	Spokojenost	Diference
Odměňování	3,48	2,63	0,86
Výše mzdy	3,54	2,62	0,92
Spravedlnost v odměňování	3,60	2,65	0,95
Mzda odpovídající Vaší kvalifikaci	3,32	2,61	0,71

Zdroj: vlastní zpracování.

Oblast odměňování byla hodnocena všemi útvary nejvíc negativně. Největší rozdíl (diference) mezi důležitostí a spokojeností byl vykázan v útvarech:

- Recepce (diference 1,92)
- Úklid (diference 1,25)
- Restaurace (diference 1,05).

Graf 15: Odměňování v závislosti na odděleních



Zdroj: vlastní zpracování.

Nejméně spokojeni jsou s odměňováním na recepci, ačkoliv tomu dávají poměrně velkou důležitost. Mají především pocit, že jejich mzda neodpovídá jejich kvalifikaci (je příliš nízká). Pracují ve 12ti hodinových směnách a přímo vstupují do styku s klienty, kteří jsou často nároční a ne vždy příjemní. Výše mzdy a mzda odpovídající jejich kvalifikaci jsou faktory, se kterými jsou recepční nejméně spokojeni (spokojenost pouze 1,75 bodů).

Nejlépe je oblast odměňování hodnocena v ekonomickém oddělení, kde je spokojenost dokonce vyšší než důležitost. Důležitost je zde však nejnižší ze všech organizačních útvarů.

Nejdůležitější je odměňování pro provozní vedení hotelu, jsou s ním i poměrně spokojeni.

8.3.3 Přímý nadřízený

Motivační oblast týkající se přímého nadřízeného je celkově nejdůležitější oblastí pro zaměstnance v hotelu. V rámci této oblasti zaměstnanci v dotaznících hodnotili pět motivačních faktorů: komunikaci, spravedlnost k podřízeným, schopnost vést a řídit lidi, snahu řešit problémy podřízených a zpětnou vazbu.

Z tabulky 6 je zřejmé, že všechny faktory týkající se přímého nadřízeného jsou pro zaměstnance velmi důležité. Nejdůležitější je pro ně uspokojivá komunikace. Za ní následuje spravedlnost k podřízeným a schopnost vést a řídit lidi. Ze všech uváděných faktorů jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni se snahou vedoucích pracovníků řešit problémy svých podřízených (největší spokojenost a zároveň nejnižší difference). Také jsou poměrně spokojeni s komunikací s přímým nadřízeným. Nejhůře dopadla schopnost přímých nadřízených vést a řídit lidi (difference 0,81 bodů). Druhým nejhůře hodnoceným faktorem je zpětná vazba od přímých nadřízených (difference 0,61 bodů).

Tabulka 6: Jednotlivé faktory v oblasti přímý nadřízený

	Důležitost	Spokojenost	Diference
Přímý nadřízený	3,68	3,11	0,57
Uspokojivá komunikace	3,78	3,19	0,58
Spravedlnost k podřízeným	3,77	3,18	0,59
Schopnost vést a řídit lidi	3,77	2,96	0,81
Snaha řešit problémy podřízených	3,51	3,26	0,25
Zpětná vazba	3,56	2,94	0,61

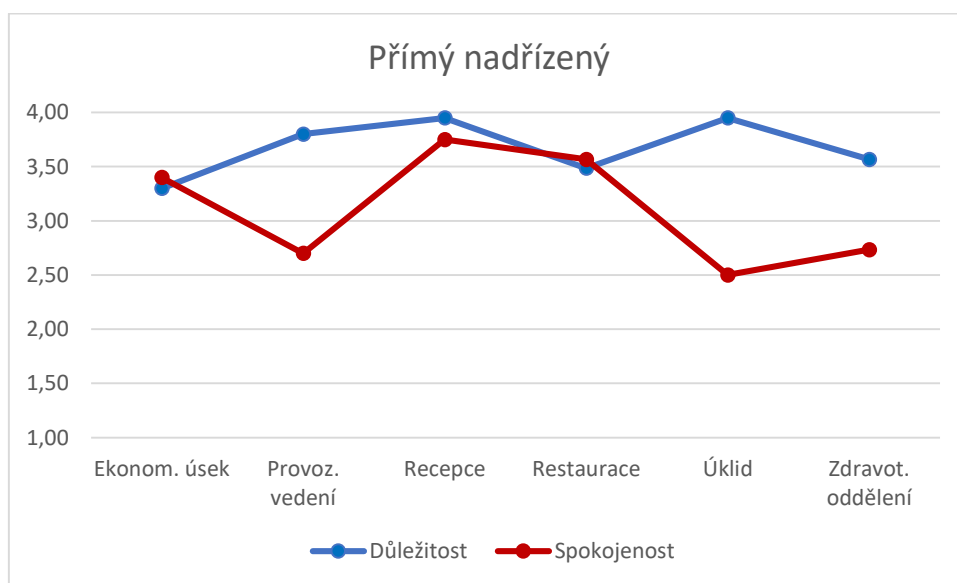
Zdroj: vlastní zpracování.

Vzhledem k tomu, že každý organizační útvar v hotelu má jiného vedoucího pracovníka, je stěžejní si pro tuto oblast zjistit, v jakém oddělení dochází k největší nespokojenosti.

Se svým přímým nadřízeným jsou nejméně spokojeni zaměstnanci v oddělení:

- Úklid (diference 1,45),
- Provozní vedení hotelu (diference 1,10),
- Zdravotnické oddělení (diference 0,83).

Graf 16: Přímý nadřízený v závislosti na odděleních



Zdroj: vlastní zpracování.

Největší rozdíl mezi důležitostí a spokojeností, pokud jde o přímého nadřízeného, je v oddělení úklidu – viz graf 16. Zaměstnanci úklidu přikládají přímému nadřízenému největší důležitost ze všech organizačních útvarů a jsou s ním nejméně spokojeni. Vedení by se proto mělo na tento organizační úsek zaměřit. Větší difference se také objevují v provozním vedení hotelu a ve zdravotnickém oddělení. Naopak nejspokojenější jsou v této oblasti zaměstnanci útvaru restaurace a personál ekonomického oddělení. Tato dvě oddělení jsou dokonce s vedoucím pracovníkem spokojenější, než jakou mu přikládají důležitost. Z toho vyplývá, že se jedná jen o konkrétní nadřízené, kterým by se měla věnovat pozornost.

8.3.4 Mezilidské vztahy

Druhou oblastí, se kterou jsou zaměstnanci nejméně spokojeni po oblasti odměňování, je oblast mezilidských vztahů. Této problematice se chce vedení více věnovat. V oblasti mezilidských vztahů byly hodnoceny tři faktory: pracovní vztahy, ochota kolegů si pomoci navzájem a pořádání podnikových akcí, večírků apod.

Tabulka 7: Jednotlivé faktory v mezilidských vztazích

	Důležitost	Spokojenost	Diference
Mezilidské vztahy	3,15	2,85	0,30
Pracovní vztahy	3,73	2,82	0,91
Ochota kolegů pomoci si navzájem	3,50	2,95	0,55
Podnikové akce, večírky, apod.	2,23	2,80	-0,56

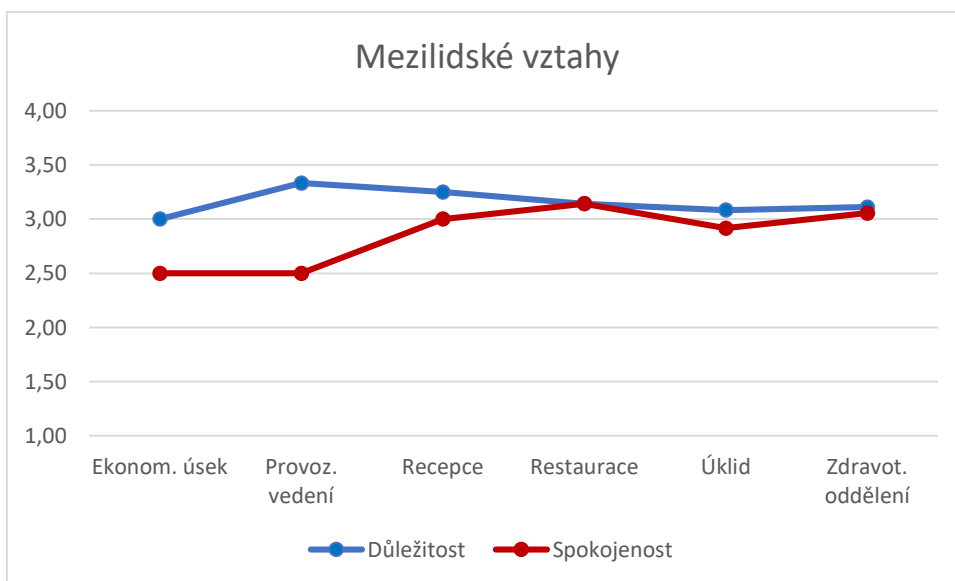
Zdroj: vlastní zpracování.

Z tabulky 7 lze vyčíst, že zaměstnanci připisují největší důležitost pracovním vztahům, u kterých však je po zhodnocení spokojenosti největší diference. Proto by se společnost měla na tento faktor zaměřit. Nejlépe bylo vyhodnoceno pořádání podnikových akcí a večírků – větší (ač poměrně nízká) spokojenost než důležitost. Tento faktor je však pro zaměstnance spíše nedůležitý (2,23).

Hodnocení důležitosti a spokojenosti mezilidských vztahů je poměrně vyrovnané ve všech útvarech. Nedochází zde k takovým výkyvům mezi spokojeností a přiřkládanou důležitostí jako u jiných oblastí. Přesto mezi nejhůře hodnocené na základě difference patří:

- Provozní vedení hotelu (diference 0,83)
- Ekonomický úsek (diference 0,50).

Graf 17: Mezilidské vztah v závislosti na odděleních



Zdroj: vlastní zpracování.

V oddělení restaurace jsou s mezilidskými vztahy nejspokojenější - zde odpovídá důležitost faktorů jejich spokojenosti s nimi, druhým v pořadí je zdravotnické oddělení. Provozní vedení hotelu hodnotí mezilidské vztahy nejhůře, přičemž nejméně jsou spokojeni s pracovními vztahy v hotelu (spokojenost 2 body). Může to být tím, že vedení hotelu komunikuje se všemi vedoucími pracovníky a má největší přehled o zaměstnancích a jejich vztazích. Vědí, kdo si na koho stěžuje, jestli dochází k nějakým pomluvám či existují jiné problémy.

8.3.5 Péče o zaměstnance

V rámci péče o zaměstnance se hodnotily zaměstnanecké benefity a spravedlnost při jejich rozdělování. V dotaznících byly uvedeny i jednotlivé výhody, které jsou aktuálně v hotelu používány, aby se zjistilo, jakou mají účinnost a jestli jsou pro zaměstnance důležité.

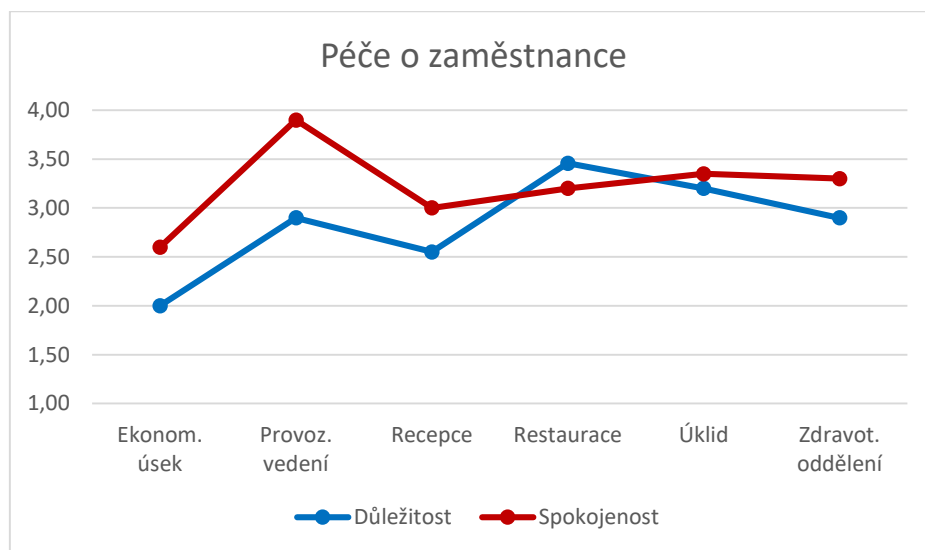
Tabulka 8: Jednotlivé faktory v péči o zaměstnance

	Důležitost	Spokojenost	Diference
Péče o zaměstnance	2,83	3,23	-0,39
Zaměstnanecké výhody	3,10	2,62	0,48
Spravedlnost při rozdělování zaměstnaneckých výhod	3,13	2,99	0,13
Dotované stravování	3,18	3,66	-0,49
Možnost využití wellness centra	2,42	3,28	-0,86
Možnost využití ubytování v Praze za výhodnější cenu	2,34	3,57	-1,22

Zdroj: vlastní zpracování.

Péče o zaměstnance patří mezi nejlépe hodnocené oblasti, diference je dokonce záporná. K záporným diferencím, kdy hodnoty spokojenosti jsou vyšší než hodnoty důležitosti, dochází právě u jednotlivých benefitů. Na první pohled se zdá, že jde o pozitivní trend, při podrobnějším rozboru však vychází, že jednotlivé benefity jsou pro zaměstnance spíše nedůležité (s výjimkou dotovaného stravování) a nejsou pro ně motivační. Vzhledem k tomu, že zaměstnanecké výhody jsou pro zaměstnance důležité, ale jsou s nimi spíše nespokojeni, mohlo by se vedení zamyslet nad poskytováním nových, více motivujících benefitů.

Graf 18: Péče o zaměstnance v závislosti na odděleních



Zdroj: vlastní zpracování.

Zhodnocení oblasti péče o zaměstnance v závislosti na organizačních útvarech je zobrazeno v grafu 18. Spokojenost je vyšší než důležitost ve všech odděleních s výjimkou útvaru restaurace, ve které však difference také není nijak výrazná.

8.3.6 Pracovní podmínky

Další oblastí spokojenosti byly pracovní podmínky. Zde se hodnotily 4 motivační faktory: pracovní doba, technické vybavení pracoviště, čistota na pracovišti a úroveň sociálního zařízení (toalety, šatny apod.). Pracovní podmínky v hotelu byly hodnoceny poměrně kladně. Největší důležitost zaměstnanci přikládají pracovní době, se kterou jsou celkem spokojeni. Nejmenší difference mezi důležitostmi a spokojeností byla vykázána u vybavení pracoviště. Důležitost, kterou zaměstnanci vybavení pracoviště přikládají, je naplněna jejich spokojeností. Největší difference byla dosažena u čistoty na pracovišti – tento rozdíl je třeba rozebrat detailněji z pohledu jednotlivých útvarů.

Tabulka 9: Jednotlivé faktory u pracovních podmínek

	Důležitost	Spokojenost	Diference
Pracovní podmínky	3,28	3,03	0,25
Pracovní doba	3,50	3,20	0,30
Vybavení pracoviště	2,90	2,95	-0,05
Čistota na pracovišti	3,45	3,06	0,39
Úroveň sociálního zařízení	3,27	2,90	0,37

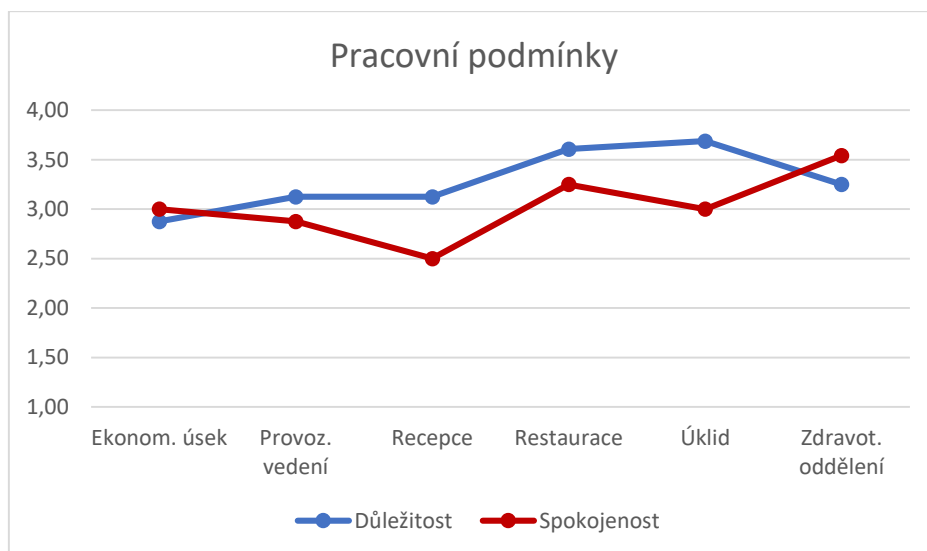
Zdroj: vlastní zpracování.

Pracovní podmínky jsou hodnoceny nejlépe v ekonomickém úseku a ve zdravotnickém oddělení, kde se křivka spokojenosti ocitá nad křivkou důležitosti.

Největší difference se nachází v oddělení:

- Úklid (diference 0,69)
- Recepce (diference 0,63)
- Restaurace (diference 0,36).

Graf 19: Pracovní podmínky v závislosti na odděleních



Zdroj: vlastní zpracování.

V oddělení úklidu jsou zaměstnanci nejméně spokojeni s rozvržením pracovní doby (spokojenost 2 body). Zabezpečení plynulého chodu hotelu vyžaduje jejich práci nejen ve všední dny, ale i v sobotu, neděli a o svátcích. Svou pracovní dobu musí podřídit potřebám klientům, jejich příjezdu či odjezdu (mají přísné termíny pro check-in). Recepční jsou zase nejméně spokojeni s vybavením pracoviště a s úrovní sociálního zařízení. Jsou v otevřeném prostoru a často si stěžují na průvan, hotel nemá takové prostory, aby recepční měli své zázemí. Oddělení recepce nemá vlastní sociální zařízení a musí používat společné s hosty.

8.3.7 Vzdělávání a rozvoj

V oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanci hodnotili možnosti, které v hotelu mají, tj. možnost účastnit se odborných kurzů a školení pro zvyšování kvalifikace, možnost navštěvovat jazykové kurzy a možnost kariérního postupu.

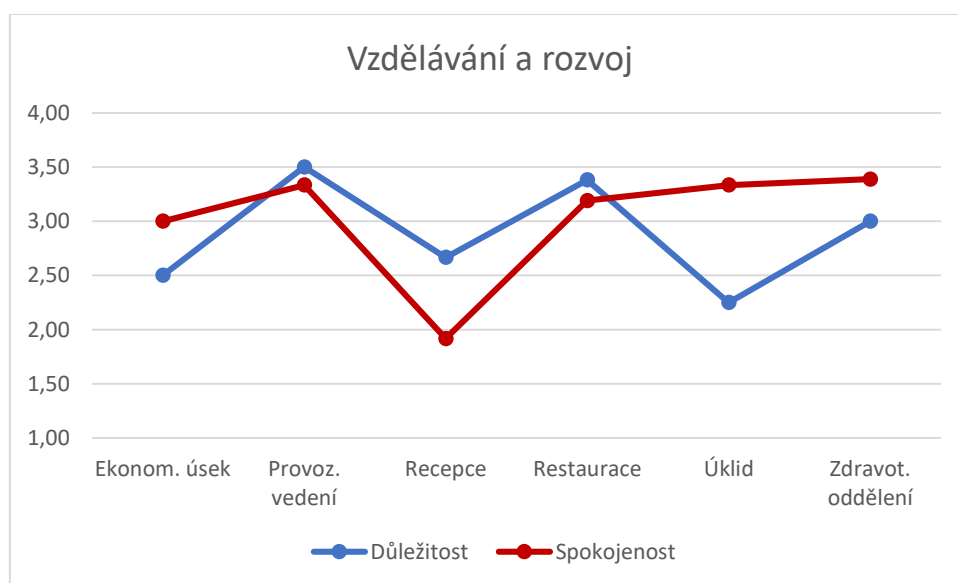
Tabulka 10: Jednotlivé faktory vzdělávání a rozvoje

	Důležitost	Spokojenost	Diference
Vzdělávání a rozvoj zaměstnance	2,88	3,03	-0,14
Možnost účastnit se odbor. kurzů a školení pro zvyšování kvalifikace	2,94	3,30	-0,36
Možnost navštěvovat jazykové kurzy	2,91	3,00	-0,08
Možnost kariérního postupu	2,79	2,79	0,00

Zdroj: vlastní zpracování.

V tabulce 10, ve které jsou zpracovány jednotlivé faktory vzdělávání a rozvoje, vychází všechny motivační faktory se záporným rozdílem, což značí spokojenost zaměstnanců. Z uvedených faktorů je pro zaměstnance nejdůležitější možnost účastnit se odborných kurzů a školení, na druhém místě je možnost navštěvovat jazykové kurzy. Nejméně důležitá je pro ně z těchto faktorů možnost kariérního postupu. Spokojenost je nejvyšší u odborných kurzů a školení, z toho plyne, že zaměstnanci tyto možnosti mají, využívají je a jsou s nimi spokojeni. „Celkem spokojení“ jsou také s možnostmi navštěvovat jazykové kurzy. Např. všichni zaměstnanci v roce 2013 absolvovali jazykové kurzy, které pro ně vedení zajistilo. U možnosti kariérního postupu odpovídá spokojenost zaměstnanců důležitosti, kterou mu přisuzují. Z toho lze usuzovat, že si zaměstnanci uvědomují, že v hotelu není moc možností pro kariérní postup a jsou s tím smíření.

Graf 20: Vzdělávání a rozvoj v jednotlivých odděleních



Zdroj: vlastní zpracování.

Graf 20 představuje důležitost a spokojenost s oblastí vzdělávání a rozvoje v jednotlivých odděleních. Ve třech odděleních, tj. ekonomický úsek, oddělení úklidu a zdravotnické oddělení, jsou velmi spokojeni s možnostmi vzdělávání rozvoje (přikládají spokojenosti větší hodnotu než důležitosti). V úklidu je pravděpodobné, že personál nepřisuzuje těmto možnostem příliš velkou důležitost, protože pro svou práci nepotřebují velkou kvalifikaci. Zdravotnické oddělení je s touto oblastí spokojeno, protože se mu dostává nejvíce pozornosti z hlediska vzdělávání a rozvoje. Doktor a vrchní sestra se účastní odborných kurzů a školení pravidelně. Tento fakt potvrzují výsledky dotazníkového šetření tím, že zdravotníci jsou nejvíce spokojeni právě s možností účastnit se odborných kurzů a školení, kterou ohodnotili dokonce absolutní spokojeností (hodnota 4). Nejhůře naopak hodnotí možnost kariérního postupu, kterou v hotelu nemají, ale zároveň jí přikládají i nejmenší důležitost.

Největší difference se nachází u útvaru recepce (difference 0,75). Recepčním pravděpodobně nejvíc schází právě možnost kariérního postupu, který ohodnotila nejnižší spokojeností (1,25 bodů - velmi nespokojeni). Zároveň tomuto faktoru přiřadili ze všech faktorů největší důležitost (3 – spíše důležitý).

8.3.8 Vztah k podniku

Vztah k podniku je hodnocen velmi pozitivně všemi organizačními útvary hotelu. Jde o druhou nejdůležitější oblast a oblast s nejvyšší spokojeností v hotelu S-V. Znamená to, že zaměstnanci mají pozitivní vztah k podniku a rádi v něm pracují. V této oblasti mohou být některé zavádějící faktory, které byly vybrány: jistota zaměstnání, pověst podniku, znalost poslání podniku. Respondenti přisuzují všem těmto faktorům velkou důležitost – nejdůležitější je pro ně jistota zaměstnání, o něco méně image podniku a „nejméně“ znalost jeho účelu. Spokojení jsou nejvíce právě s účelem podniku, poté s jistotou zaměstnání a o něco méně s pověstí hotelu.

Tabulka 11: Jednotlivé faktory u vztahu k podniku

	Důležitost	Spokojenost	Diference
Vztah k podniku	3,60	3,42	0,18
Jistota zaměstnání	3,78	3,44	0,34
Pověst, image podniku	3,55	3,25	0,30
Znalost poslání (účelu) podniku	3,48	3,58	-0,10

Zdroj: vlastní zpracování.

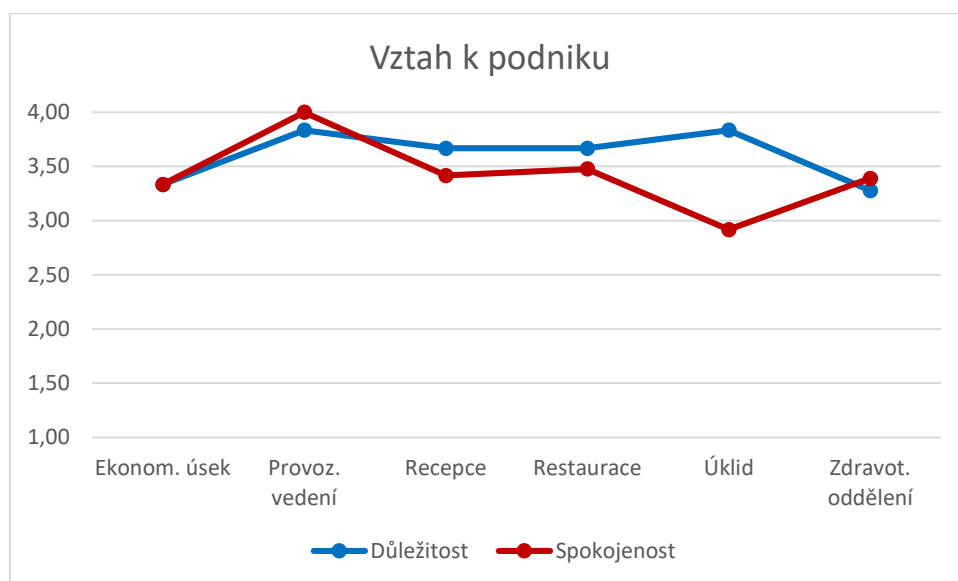
Vztah k podniku je hodnocen celkově velmi vysoko napříč odděleními. Spokojenost je vyšší v provozním vedení hotelu a zdravotnickém oddělení. Zaměstnanci těchto oddělení jsou pravděpodobně rádi, že pracují v hotelu S-V a jsou spokojeni s posláním podniku. V ekonomickém úseku je spokojenost s jednotlivými faktory totožný s jejich důležitostí.

Naopak největší difference se nachází v oddělení:

- Úklid (diference 0,92)
- Recepce (diference 0,25)
- Restaurace (diference 0,19).

Výrazně nejmenší sounáležitost s podnikem pociťují uklízečky, které svou práci vnímají stejně v hotelu S-V, jakoby vnímali i kdekoli jinde. Nejvíce se obávají nejistoty zaměstnání – s jistotou práce jsou „spíše nespokojeny“ a přitom jí přisuzují absolutně největší důležitost (4 body). Recepce i restaurace, ačkoli jsou v této oblasti hodnoceny nejhůře, přesto mají diferenci velmi malou a dá se uvažovat, že jejich zaměstnanci jsou v podniku spokojeni.

Graf 21: Vztah k podniku v závislosti na odděleních



Zdroj: vlastní zpracování.

8.4 Celkové zhodnocení faktorů

Tabulka 12: Faktory s největší důležitostí a spokojeností

Faktor	Důležitost	Faktor	Spokojenost
Jistota zaměstnání	3,78	Dotované stravování	3,66
Uspokojivá komunikace	3,78	Znalost poslání (účelu) podniku	3,58
Spravedlnost k podřízeným	3,77	Možnost využití ubytování v Praze	3,57
Schopnost vést a řídit lidi	3,77	Jistota zaměstnání	3,44
Pracovní vztahy	3,73	Náplň práce	3,37

Zdroj: vlastní zpracování.

V tabulce 12 je zobrazeno pět celkově nejlépe hodnocených faktorů z hlediska důležitosti i z hlediska spokojenosti. Je zde vidět, že nejvyšší hodnoty u důležitosti jsou vyšší než u spokojenosti. Nejdůležitější je pro zaměstnance jistota zaměstnání a uspokojivá komunikace se svým přímým nadřízeným. I další faktory se vztahují k přímému nadřízenému – spravedlnost k podřízeným a schopnost vést a řídit lidi, pak také vysoce bodovaly pracovní vztahy a náplň práce.

Z hlediska spokojenosti se mezi prvními pěti nejlepšími shoduje s faktorem s největší důležitostí jen jeden motivační faktor, a to jistota práce. Celková největší spokojenost je s faktorem dotovaného stravování, z péče o zaměstnance je mezi pěti nejlepšími ještě možnost využití ubytování v Praze za výhodnější cenu. Dále jsou zaměstnanci spokojeni se znalostí účelu podniku a s náplní pracovní činnosti. Celkové vyhodnocení všech faktorů je přiloženo v příloze ve formě grafů.

Tabulka 13: Faktory s nejmenší důležitostí a spokojeností

Faktor	Důležitost	Faktor	Spokojenost
Podnikové akce, večírky,...	2,23	Dostatečná energie zbývající pro soukromý život	2,59
Možnost využití ubytování v Praze	2,34	Mzda odpovídající Vaší kvalifikaci	2,61
Možnost využití wellness centra	2,42	Výše mzdy	2,62
Možnost kariérního postupu	2,79	Zaměstnanecké výhody	2,62
Vybavení pracoviště	2,90	Spravedlnost v odměňování	2,65

Zdroj: vlastní zpracování.

V tabulce 13 je naopak pět nejhůře hodnocených faktorů z dotazníkového šetření z obou pohledů. Jako absolutně nejméně důležitý motivační faktor respondenti zvolili pořádání různých podnikových akcí, večírků apod. Také pro ně nejsou moc důležité současné aktuální benefity (možnost využití ubytování v Praze a možnost využití wellness). Mezi top pěti nejméně důležitými faktory skončila i možnost kariérního postupu a vybavení pracoviště.

Z hlediska spokojenosti dopadl nejhůř faktor „dostatečná energie zbývající pro soukromý život“. Zaměstnanci zároveň hodnotili negativně (v rámci vybraných faktorů) všechny faktory týkající se mzdy a také zaměstnanecké výhody.

8.5 Individuální rozhovory

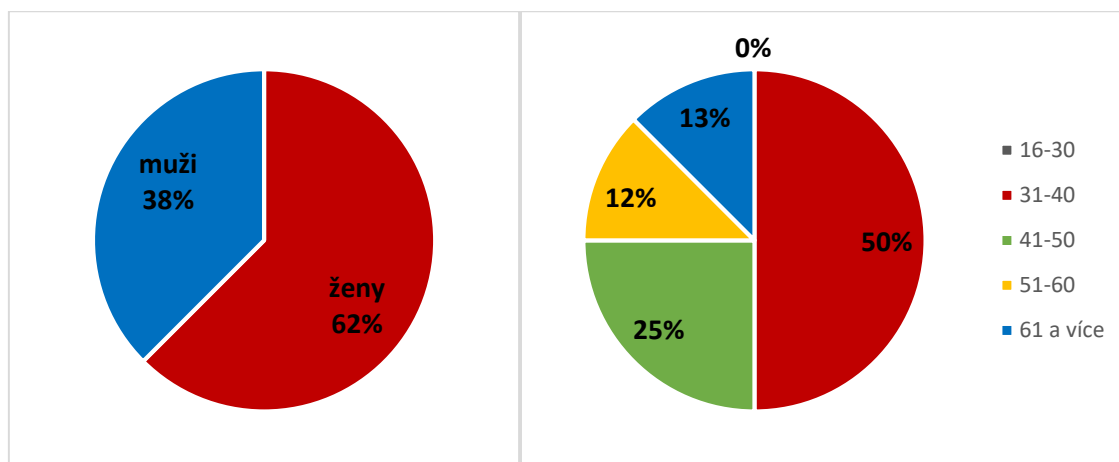
V této části budou upřesněny některé výsledky dotazníkového šetření na základě individuálních rozhovorů s vybranými zaměstnanci. Jednalo se o polostandardizovaný rozhovor, část otázek (viz příloha 2) byla pro všechny stejná. V rozhovorech se řešily především oblasti s největší celkovou diferencí mezi průměrnou důležitostí a průměrnou spokojeností, kterými byly: oblast odměňování a přímý nadřízený. Rozhovory se také zaměřovaly na mezilidské vztahy, které měly druhou celkovou nejnižší spokojenost (2,85 bodů) po oblasti odměňování, a oblast péče o zaměstnance, která je pro zaměstnance hotelu zase nejméně důležitá.

Polostandardizované individuální rozhovory byly uskutečněny až po analyzování výsledků dotazníkového šetření.

8.5.1 Charakteristika respondentů

Individuální polostandardizované rozhovory byly uskutečněny s 8 respondenty, z toho byli 2 zaměstnanci na pozici vedoucích pracovníků. Z jednotlivých útvarů se zúčastnili po 2 zaměstnancích ze zdravotnického oddělení, z oddělení úklidu a restaurace a po jednom zaměstnanci z útvaru provozního vedení hotelu a recepce. Na grafech níže je zobrazeno rozdělení respondentů podle pohlaví a věkové struktury.

Graf 22: Charakteristika respondentů podle pohlaví a věku

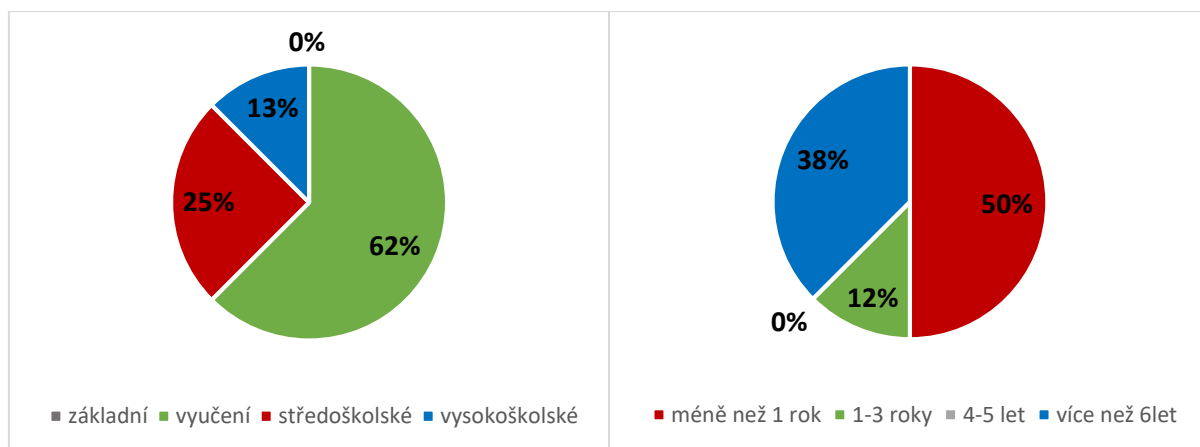


Zdroj: vlastní zpracování.

Doplňující rozhovory k dotazníkovému šetření byly provedeny s 5 ženami (tj. 62 %) a se 3 muži (tj. 38 %). Z hlediska věkové struktury bylo nejvíce respondentů ve věku 31-40 let (50 % tj. 4 lidi), dále byl nejvíce zastoupen věkový interval 41-50 let (25%, 2 respondenti) a nejmenší části zaujímala věková rozmezí 51-50 let a 61 a více let (po jednom respondentovi, cca 12 %).

V grafu 23 je zachyceno rozdělení vybraných zaměstnanců podle vzdělání a délky působnosti ve společnosti. Nejvíce dotazovaných bylo vyučeno (62 %, tj. 5 lidí), středoškolské vzdělání mělo 25 % respondentů (tj. 2) a zbylých 13 % dosáhlo vzdělání vysokoškolského (pouze 1 z respondentů).

Graf 23: Charakteristika respondentů podle vzdělání a délky působnosti ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování.

Graf rozdělení dle délky působnosti ve společnosti ukazuje, že nejvíce respondentů pracuje v hotelu méně než 1 rok (50 %, tj. 4 lidé). Dále byli nejvíce zastoupeni dlouhodobí zaměstnanci, kteří v hotelu pracují již více než 5 let (38 %, tj. 3 lidé) a 1 respondent (tj. 13 %) v podniku působí 1-3 roky.

8.5.2 Výsledky individuálních rozhovorů

Pro zachování anonymity respondentů budou výsledky interpretovány souhrnně v rámci jednotlivých problematických oblastí motivace a spokojenosti a nebudou citovány konkrétní výroky.

Systém odměňování

Oblast odměňování byla v dotazníkovém šetření vymezena jako nejproblematictější (viz graf 13). Zaměstnanci nejsou spokojeni s výší mzdy a nepřipadá jim dostatečně motivační. Z individuálních rozhovorů vyplynulo, že to souvisí především s tím, že v posledním roce významně narostla obsazenost hotelu a mají tak mnohem více práce než dříve (po ukrajinské krizi, kdy se snižoval počet zaměstnanců, protože byla nízká obsazenost hotelu). Zaměstnancům přibýlo množství práce, což je pro ně náročnější, ale na výši mzdy se to neprojevilo tak, jak by si představovali. Tím začala narůstat nespokojenost a frustrace zaměstnanců – zvláště u dlouhodobých, kteří byli zvyklí pracovat méně za téměř stejnou mzdu. Mají také pocit, že jejich mzda je nižší, než mají zaměstnanci konkurenčních hotelů. To se však dle průzkumu vedení hotelu nezakládá na pravdě.

Pro zaměstnance je demotivující, že v hotelu již delší dobu neprobíhá nárůst mzdy a oni nejsou schopni žádnou část mzdy ovlivnit svým výkonem.

Přímý nadřízený

Tato oblast vyšla jako druhá nejhorší, na základě rozdílu mezi důležitostí a spokojeností, i když celková spokojenost této oblasti dosahuje nadprůměrných hodnot. Vzhledem k tomu, že každé oddělení má jiného vedoucího pracovníka, musí se na tuto oblast pohlížet podle jednotlivých útvarů. V dotazníkovém šetření byl nejhůře hodnocen přímý nadřízený v oddělení úklidu, provozního vedení hotelu a ve zdravotnickém oddělení. V individuálních rozhovorech si však zaměstnanci stěžovali jen minimálně oproti dotazníkovému šetření. Může to být způsobeno nižší anonymitou respondentů u rozhovorů a obavami říct něco negativního o svém vedoucím. Nejčastěji se opakovala stížnost na nedostatečnou komunikaci mezi zaměstnanci a nadřízeným pracovníkem.

U provozního vedení hotelu mohlo být dotazníkové šetření trochu zkreslené, jelikož v oddělení jsou jen dvě zaměstnankyně, z čehož jedna byla spokojena a druhá méně. Zde někdy vážne komunikace mezi provozním vedením hotelu, které se účastní každodenního chodu hotelu a vedením společnosti, které se neúčastní, ale má konečné slovo v závažných rozhodnutích. Z rozhovorů vyplynulo, že vedení společnosti komunikuje více s ředitelkou hotelu, která však tyto informace nedostatečně komunikuje ke své zástupkyni. Dochází tak k dalšímu problému v nedostatečné komunikaci.

Pokojské si svou novou vedoucí chválily (s předchozí měly velké problémy), přitom výsledek zpracování dotazníků byl jiný – viz graf 16. Z individuálních rozhovorů vyplynulo, že tato nová vedoucí je na svém postu výrazně lepší, a to hlavně po stránce mezilidských vztahů. Naopak se objevoval názor, že nejsou spokojeni s organizací oddělení a s plánováním jejich práce.

Ve zdravotnickém oddělení se objevuje jasná příčina nespokojenosti v plánování léčebných a wellness procedur. Zde se nejedná o přímé zavinění vedoucího pracovníka, přesto to

zaměstnanci dávají za vinu právě jemu. Dochází k častým změnám již naplánovaných procedur, protože se snaží vyjít vstříc požadavkům hostů (např. z důvodu naplánovaného výletu). Výsledkem někdy je změna programu zaměstnance z hodiny na hodinu, vznik chaosu v oddělení, který může způsobit i nedorozumění mezi personálem a klientem. Vlivem těchto neplánovaných změn dochází k tomu, že zaměstnanci někdy musejí neplánovaně zůstat v práci déle. V době individuálních rozhovorů byla situace viditelně klidnější, než při vyplňování dotazníků.

Celkově se zaměstnanci shodli na tom, že postrádají od svých vedoucích zpětnou vazbu, především v její pozitivní formě - pochvala, uznání.

Mezilidské vztahy

Oblast mezilidských vztahů byla zkoumána více do hloubky na žádost vedení společnosti, a protože má celkově druhou nejnížší spokojenost ze všech oblastí.

Z individuálních rozhovorů vyšlo najevo, že na hotelu poslední dobou nepanují úplně přátelské vztahy, rozmáhají se pomluvy mezi zaměstnanci. Nepřátelské napětí vzniká zejména mezi stálými a nově příchozími zaměstnanci, kteří se ještě nedokázali dostatečně adaptovat. Někteří noví zaměstnanci mají pocit, že dlouhodobí zaměstnanci nepřinášejí nic nového, chtějí jet ve svých zajetých kolejkách a mají negativní vztah k jakýmkoli změnám.

Někteří dlouhodobí zaměstnanci si zase stěžovali na to, že se cítí více kontrolování než dříve. To však vyplynulo ze situace nepovedeného roku 2015, kdy se optimalizoval počet zaměstnanců a byl kladen větší důraz na kvalitu jejich práce a poskytování služeb.

Péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance vyšla se zápornou diferencí, tudíž spokojenost zaměstnanců s touto oblastí je vyšší, než jak je pro ně důležitá. Při hlubším prozkoumání se potvrdila hypotéza, že nynější benefity opravdu nejsou pro zaměstnance důležité a přáli by si něco jiného. Z individuálních rozhovorů je zřejmé, že dosavadní benefity nejsou zaměstnanci příliš oceňovány. Mají pocit, že žádné benefity prakticky nemají k dispozici. Dotované stravování (personální snídaně zdarma, oběd a večeře za 20 Kč) berou jako samozřejmost a jako benefit to vůbec nevnímají. Většina zaměstnanců nemá zájem využívat zařízení hotelu i ve svém volném času a ubytování v Praze za výhodnější cenu považují sice za příjemnou výhodu, ale využijí ho maximálně jednou za rok. Proto ho nevnímají jako stálou zaměstnaneckou výhodu a často si ani neuvědomují, že tuto možnost mají. Raději by si přáli mít větší výběr a možnost vybrat si sami, co je pro ně nejvhodnější. Vícekrát zaznělo přání mít týden dovolené navíc, příspěvky na zdravotní péči nebo třeba příspěvky na kulturní akce.

Všeobecně však mezi zaměstnanci panuje názor, že by radši dostali přidáno na mzdě, než nové benefity.

9 NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ

Cílem této kapitoly je zhodnocení problematických oblastí ve společnosti a navržení vhodných opatření, jejichž realizace by mohla zlepšit spokojenost zaměstnanců s prací a potažmo i motivaci k práci a pracovní výkon.

Na základě analýzy jednotlivých oblastí, by se mělo vedení společnosti zaměřit především na systém odměňování, dále na vedoucí pracovníky, jejich schopnosti, zpětnou vazbu a komunikaci se svými podřízenými. Také na zvýšení informovanosti zaměstnanců a zlepšení mezilidských vztahů.

V další části je uvedeno několik opatření, která by mohla zlepšit současnou situaci.

Návrh 1: Nový systém odměňování

Z dotazníkového šetření se zjistilo, že odměňování patří k oblastem, které jsou pro zaměstnance nejvíc důležité, a přitom s ní jsou nejméně spokojeni. Zaměstnanci si na odměňování stěžují téměř ve všech organizačních útvarech. Nižší mzdy jsou sice dány i lokalitou a prostředky, které má společnost k dispozici, jako největší problém však vidím, že aktuální systém odměňování nemá vůbec motivační charakter. Zaměstnanci mají danou fixní měsíční mzdu a 10 % osobní hodnocení, které je založeno pouze na obratu společnosti. Závislost osobního hodnocení na obratu vyvolává v zaměstnancích pocit, že ho sami nemohou výrazně ovlivnit.

Navrhla bych nový systém odměňování, kdy by se ke stávající fixní měsíční mzdě přidala **variabilní složka**, která by závisela na pracovním výkonu a hodnocení vedoucích pracovníků. Ti by dostali určitou sumu peněz (např. 1000 Kč na jednoho zaměstnance), kterou by rozdělovali mezi své podřízené na základě spokojenosti s jejich výkony. Návrh odměn včetně jeho zdůvodnění by vedoucí pracovníci každý měsíc předkládali na poradě s ředitelkou hotelu. Ředitelka hotelu by byla zodpovědná za rozdělování variabilní složky pro vedoucí pracovníky (např. 1500 Kč na vedoucího pracovníka). V podstatě by to znamenalo, že by se k původnímu 10% osobnímu hodnocení závislému na obratu společnosti, přidala ještě jedna variabilní složka mzdy závislá na výkonu a spokojenosti s jednotlivými zaměstnanci.

Mimo to bych navrhla ještě **mimořádnou odměnu** pro zaměstnance v případě, kdy se zvýší hodnocení klientů na sledovaných webových portálech. Hotel se za poslední 2 roky začal hodně orientovat na získávání klientů převážně přes ubytovací webové stránky jako např. booking.com a sanatoriums.com. Snaží se proto dosáhnout co nejlepšího pozitivního hodnocení zákazníků. To mohou ovlivnit právě vedoucí zaměstnanci motivováním svých podřízených k poskytování co nejlepšího servisu pro klienty. Vedení by pak mělo zvážit, zdali by se odměna týkala všech zaměstnanců nebo pouze vedoucích pracovníků.

Obě dvě možnosti by měly stimulovat chování zaměstnanců především k tomu, aby zvyšovali na maximum spokojenost klientů, což je hlavním cílem hotelu S-V. Na základě toho bude spokojeno vedení společnosti i zaměstnanci, kteří mohou dostávat odměnu k základní mzdě navíc.

Návrh 2: Zavedení pravidelného hodnocení zaměstnanců

Vzhledem k absenci zpětné vazby v podniku a pro zlepšení komunikace mezi přímými nadřízenými a podřízenými bych zavedla pravidelné hodnocení zaměstnanců formou hodnotících pohovorů, které by se konaly alespoň jednou (až 2x) do roka.

Přímí nadřízení by hodnotili své zaměstnance, dávali jim důležitou zpětnou vazbu (slabé/silné stránky) na jejich pracovní výkony a zároveň by společně hodnotili uplynulé pracovní období. Zaměstnanci by také přispěli vlastním sebehodnocením - co se jim podařilo/nepodařilo, co by jim pomohlo v lepším dosahování daných cílů. Měla by to být příležitost k prodiskutování možností zlepšení pracovních podmínek, budoucího působení zaměstnance ve firmě a informací o podnikových plánech. Hodnocení by zaměstnancům kromě zpětné vazby na jejich pracovní výkony mělo dodat silnou motivaci prostřednictvím pochvaly a ocenění jejich práce. Pochvala je nejúčinnějším a nejlevnějším nástrojem vnitřní motivace, působí okamžitě a přispívá k udržení kvalitního výkonu.

Díky hodnotícím pohovorům je možné zjistit, co stojí za výkonem zaměstnance a co ho nejvíc motivuje. Vedoucí pracovníci by mohli více porozumět svým podřízeným a rozpoznat jejich skryté schopnosti a dovednosti. Pozitivně by to mělo působit i na zaměstnance tím, že jim bude během hodnotících pohovorů věnována větší pozornost ze strany nadřízeného, který se bude zajímat o jejich názory.

Jelikož s hodnocením zaměstnanců nemá v hotelu nikdo žádné zkušenosti, doporučila bych před jeho zavedením vyslat vedoucí pracovníky na „**přípravné školení hodnotitelů**“, protože správné vedení hodnotících pohovorů je kritické pro to, aby bylo hodnocení účinné a pro společnost přínosem. Na celopodnikové poradě by se také všichni zaměstnanci měli seznámit se smyslem a účelem těchto pohovorů a měli by být informováni o jejich průběhu.

Návrh 3 – Kurz motivace a vedení lidí pro vedoucí pracovníky

Z dotazníkového šetření vyšel faktor „vést a řídit lidi“ při hodnocení přímých nadřízených nejhůř ze všech (průměrná důležitost 3,77 a průměrná spokojenost 2,96 bodů). Tato skutečnost byla potvrzena i v rámci individuálních rozhovorů. Vedoucí pracovníci ovlivňují každodenní jednání lidí na pracovišti, měli by podněcovat k práci, k vysokým pracovním výkonům, ke spolupráci mezi zaměstnanci a brát ohledy i na jejich spokojenost. Všechny tyto „schopnosti“ vedoucích manažerů nejsou v hotelu dostatečně naplňovány. Zaměstnanci v individuálních rozhovorech zmiňovali, že považují svého přímého nadřízeného za rovnocenného zaměstnance a nemají pocit, že by je nějak směřoval a motivoval. Z tohoto důvodu bych navrhla školení pro všechny vedoucí pracovníky s tématem motivace a vedení lidí. Kurz by měl seznámit vedoucí zaměstnance s technikami a principy vedení, poskytováním zpětné vazby a se samotnou motivací a demotivací zaměstnanců.

Návrh 4 – Sepsat motivační program

Tento návrh souvisí s problémem, na který upozorňovalo vedení společnosti již v prvním rozhovoru. Zaměstnanci si neváží poskytovaných benefitů a berou je jako samozřejmost. Měl by se vytvořit podnikový dokument – prezentace se všemi benefity pro zaměstnance, s novým motivačním systémem odměňování, možnostmi vzdělávacích programů pro zvyšování kvalifikace a s možnostmi, za které lze dostat mimořádné odměny. Zaměstnanci by o motivačním programu, a tedy všech výhodách, které mají k dispozici, měli být informováni na celopodnikové poradě.

Uvedla bych i porovnání s konkurenčním hotelem ve stejné lokalitě, aby si zaměstnanci uvědomili, že mají dobré podmínky a nejsou podhodnoceni.

Výše uvedená doporučení by měla do budoucna zajistit zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců v hotelu S-V. Na základě výzkumu spokojenosti by bylo možné navrhnout více zlepšujících opatření, je však nutné si uvědomit, že není možné realizovat všechny změny najednou. Čtyři hlavní návrhy jsou považovány aktuálně za nejdůležitější a je jím určena nejvyšší priorita.

V budoucnu by se vedení společnosti mohlo zaměřit ještě například na vylepšení komunikace mezi vedením společnosti a provozním vedením hotelu, např. formou pravidelných porad a otevřenější komunikací. Dále by mohlo zvážit uspořádání určitých teambuildingových aktivit pro utužení pracovních vztahů. V neposlední řadě by mohlo nabídnout rozšíření zaměstnaneckých benefitů (např. životní pojištění, penzijní připojištění). Vzhledem k aktuálním názorům, že by zaměstnanci radši dostali vyšší mzdu než benefity, se ale nachází otázka, zda by si nových zaměstnaneckých výhod zaměstnanci vážili nebo jestli by zaměstnanecké výhody dopadly stejně jako ty stávající – bez povšimnutí, ocenění, motivačního charakteru a brány jako samozřejmost. Nejvíce chtěnou zaměstnaneckou výhodou byl týden dovolené navíc, což v současné době pro hotel není ani reálné. Zpestření nabídky benefitů bych proto spíše nedoporučovala a zaměřila se hlavně na nový motivační systém odměňování.

Časem by se také mohlo zvážit vytvoření pracovního místa personalisty. Ten by se pak mohl víc soustředit na zaměstnance, věnovat jim pozornost, řešit jejich přání a stížnosti a vytvářet motivační prostředí apod.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zjistit aktuální stav spokojenosti a motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti a navrhnout konkrétní opatření, která by do budoucna řešila zjištěné problémy v jednotlivých oblastech a zlepšila tak pracovní motivaci a spokojenost zaměstnanců.

V teoretické části byly nejprve vysvětleny základní pojmy týkající se problematiky pracovní motivace a spokojenosti. Byly rozebrány vybrané motivační koncepce, popsán motivační program a jeho tvorba, nejúčinnější stimulační nástroje a následně byl rozebrán vztah pracovní motivace ke spokojenosti a výkonu. V praktické části byla nejdříve představena společnost a charakterizován hotel, ve kterém výzkum probíhal, poté byla vymezena základní metodika výzkumu. V této části diplomové práce byly také analyzovány výsledky dotazníkového šetření a individuálních rozhovorů s vybranými pracovníky hotelu. Na závěr byla navržena čtyři nejdůležitější doporučení pro zlepšení situace v podniku.

Dotazníkové šetření se zaměřovalo na 8 oblastí motivace a spokojenosti, které byly předem konzultovány s vedením společnosti a jím následně schváleny. Vybrané oblasti byly následující: obsah a charakter práce, odměňování, přímý nadřízený, mezilidské vztahy, pracovní podmínky, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péče o zaměstnance a vztah k podniku. Při dotazníkovém šetření byli osloveni všichni zaměstnanci hotelu a návratnost dotazníků byla poměrně vysoká – 76 %.

Vzhledem k tomu, že se u dotazníkového šetření musí počítat s určitou mírou zkreslení, ať z důvodu ovlivnění jinými lidmi, nebo tím, že se dotazníkového šetření neúčastnili všichni zaměstnanci, byla zvolena ještě metoda kvalitativního výzkumu. Jednalo se o individuální polostandardizované rozhovory s vybraným vzorkem zaměstnanců. Tyto rozhovory se prováděly až po prvotním vyhodnocení dotazníkového šetření a byly zaměřeny pouze na problematické oblasti, které vzešly z výsledků. Jednalo se v podstatě o doplňující metodu výzkumu, která měla za cíl dostat se k příčinám nespokojenosti zaměstnanců. Z důvodu zachování anonymity nejsou rozhovory v diplomové práci uvedené, ale jsou obecně shrnuty v analýze výsledků rozhovorů.

Shrnutím všech výsledků a poznatků z výzkumu motivace a spokojenosti lze konstatovat, že společnost dopadla poměrně dobře. Celková průměrná důležitost všech oblastí činila 3,28 bodů ze 4 a celková průměrná spokojenost byla 3,04 bodů ze 4. Diference mezi hodnotami není příliš velká a obě dvě se pohybují v lepší části stupnice – celkem důležité/celkem spokojeni. Podrobnější zaměření se na jednotlivé oblasti motivace a posléze i na konkrétní útvary společnosti vedlo k zjištění několika důležitých poznatků. Přestože celkové hodnocení dopadlo poměrně dobře, některé oblasti motivace byly hodnoceny podstatně hůře než jiné. Hodnocení jednotlivých oblastí nebylo vyrovnané.

Z výsledků dotazníkového šetření vyšlo, že jsou zaměstnanci v hotelu celkově nejméně spokojeni se systémem odměňování a s mezilidskými vztahy. Při sledování difference mezi důležitostmi faktorů pro zaměstnance a jejich spokojeností s nimi se potvrdila opět nejproblematictější oblast - odměňování. Druhou nejhorší z hlediska difference byla oblast

„přímý nařízený“. Na základě výsledků těchto tří oblastí byla na závěr navrhována konkrétní zlepšující opatření.

Nejspokojenější jsou zaměstnanci se vztahem k podniku, tato oblast je pro zaměstnance i velmi důležitá (2. místo). Je to dáno především motivačním faktorem „jistota zaměstnání“, který zaměstnanci hodnotili velmi pozitivně z obou hledisek. Spokojení jsou také s oblastí péče o zaměstnance, které ale nepřikládají takovou důležitost. Do péče o zaměstnance byly zařazeny jednotlivé zaměstnanecké benefity, kterých si zaměstnanci podniku, jak vyšlo z výzkumu najevo, příliš neváží a považují je spíše za samozřejmost, a proto je neoznačovali za důležité.

Při zaměření se na jednotlivé organizační útvary, jsou ve společnosti nejméně spokojeni zaměstnanci úklidu. Tento útvar měl jedny z největších diferencí mezi důležitostí a spokojeností s faktory u pěti oblastí z osmi. Faktor, se kterým jsou absolutně nejméně spokojeni, je „nedostatek energie pro svůj soukromý život“.

V závěru praktické části jsou uvedeny čtyři konkrétní návrhy, které by mohly vést ke zlepšení situace v podniku, zvýšení spokojenosti zaměstnanců, jejich udržení a motivaci. Změny by měly být uskutečněny především v oblasti odměňování, která byla zmiňována v dotazníkovém šetření i v individuálních rozhovorech jako nejproblematictější oblast v hotelu. Představitel vedení společnosti v úvodním rozhovoru uvedl, že by do budoucna chtěli vymyslet nový systém odměňování, který by byl pro zaměstnance více motivační a přinesl tak kvalitnější práci. V rámci vyhodnocení dotazníkového šetření i rozhovorů se zaměstnanci byla navržena některá doporučení týkající se odměňování. Bylo doporučeno přidat variabilní složku k základní fixní mzdě, která bude závislá na pracovním výkonu a spokojenosti se zaměstnancem. Zaměstnanec tak bude mít motivaci více se snažit, aby dostal vyšší plat. Dále je navržena mimořádná odměna při každém navýšení hodnocení klientů na internetových portálech, které nabízejí ubytování v hotelu a jejichž podíl na obsazenosti hotelu se stále zvyšuje. Vedení společnost tato hodnocení pravidelně sleduje.

Dalším návrhem je zavedení pravidelného hodnocení pracovníků. V hotelu S-V prakticky neexistuje zpětná vazba mezi zaměstnanci a jejich nařízenými. Pravidelné hodnocení zaměstnanců by mělo vést ke zlepšení komunikace mezi přímými nadřízenými a podřízenými, zlepšení mezilidských vztahů, zvýšení motivace a sounáležitosti se společností. Zavedení systematického hodnocení by mělo být doplněno i častějším neformálním hodnocením. Důležitým doporučením je také sepsat motivační program a prezentovat ho všem zaměstnancům pro zvýšení informovanosti a povědomí o všech motivačních možnostech. Posledním doporučením bylo vyslání vedoucích pracovníků na odborný kurz vedení a motivace zaměstnanců, jelikož tato schopnost byla hodnocena nejhůře a přitom je jedna z nejdůležitějších.

Daná opatření by mohla odstranit některé zjištěné nedostatky z analýzy dotazníkového šetření a rozhovorů a napomoci ke zlepšení spokojenosti, motivace a pracovních výkonů zaměstnanců do budoucna.

Oblasti, na které se vedení v rámci průzkumu chtělo zaměřit a u kterých předpokládalo neuspokojivé výsledky, se potvrdily. Z toho je patrné, že se vedení společnosti snaží mít přehled o tom, co se v hotelu děje. Přestože některé výsledky výzkumu spokojenosti a motivace nedopadly uspokojivě, je zde naděje na zlepšení situace. Společnost chce hledat nápravná opatření a spokojenost a motivaci svých zaměstnanců má nyní jako jednu ze svých nejvyšších priorit.

POUŽITÁ LITERATURA

- 1) Armstrong, M. (2008). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- 2) Bedrnová, E., Jarošová, E., & Nový, I. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- 3) CzechInvest. (2016). *Definice malého a středního podnikatele*. [website]. [vid. 2016-11-26]. Dostupné z <http://www.czechinvest.org/definice-msp>
- 4) Deiblová M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o.
- 5) Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- 6) Franěk, P. (2012). *Jak motivovat zaměstnance*. [website]. [vid. 2016-05-01]. Dostupné z <http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>
- 7) Gavora, P., & Jůva, V. (1996). *Výzkumné metody v pedagogice*. Brno: Paido.
- 8) HR News. (2016). *Populace stárne. Zaměstnanci chtějí jiné benefity*. [website]. [vid. 2016-11-26]. Dostupné z <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/populace-starne-zamestnanci-chteji-jine-benefity-id-2868775>
- 9) Ižová, D. (2015). *Ruské klienty v karlovarských lázních částečně nahrazují domácí*. [website]. [vid. 2016-11-29]. Dostupné z <https://www.novinky.cz/vase-zpravy/karlovarsky-kraj/karlovy-vary/4687-31280-ruske-klienty-v-karlovarskych-laznich-castecne-nahrazuji-domaci.html>
- 10) Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- 11) Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualiz. Vyd. Praha: Grada Publishing
- 12) Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press.
- 13) Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie*. 3.přepřac. vyd. Praha: Grada Publishing a.s.

- 14) Mind Tools. (2016). *Alderfer's ERG Theory*. [website]. [vid. 2016-11-06]. Dostupné z https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_78.htm
- 15) Nakonečný, M. (1996). *Motivace lidského chování*. Praha: Academia.
- 16) Pauknerová, D., Hubinková, Z., Králová, T., & Lorencová, H. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3.přepřac. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s.
- 17) S-V. *Léčení a wellness*. [website]. [vid. 2016-11-20]. Dostupné z <http://www.hotelsmetana.cz/cs/lazne/>
- 18) Stýblo, J. (2013). Několik poznámek k motivaci – empowerment, engagement. *Práce & mzda*, 61(3), 47-51.
- 19) Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing a.s.
- 20) Urban, J. (2003). *Řízení lidí v organizaci*. Praha: ASPI Publishing, s.r.o.
- 21) Urban, J. (2005). *Zaměstnanecké výhody, jejich cíle a efektivita*. [website]. [vid. 2016-11-20]. Dostupné z <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d1246v1222-zamestnanecke-vyhody-jejich-cile-a-efektivita/>

SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK

Graf 1: Poměr mužů a žen.....	29
Graf 2: Struktura respondentů dle jednotlivých útvarů.....	37
Graf 3: Struktura respondentů dle pohlaví.....	37
Graf 4: Respondenti dle pohlaví v jednotlivých útvarech.....	37
Graf 5: Struktura respondentů dle věku.....	38
Graf 6: Respondenti dle věku v jednotlivých útvarech.....	38
Graf 7: Struktura respondentů dle vzdělání.....	39
Graf 8: Respondenti dle vzdělání v jednotlivých útvarech.....	39
Graf 9: Struktura respondentů podle působnosti ve společnosti.....	40
Graf 10: Respondenti dle délky působení v jednotlivých útvarech.....	40
Graf 11: Celková důležitost v jednotlivých oblastech.....	42
Graf 12: Celková spokojenost s jednotlivými oblastmi.....	42
Graf 13: Diference mezi důležitostmi a spokojeností.....	43
Graf 14: Obsah a charakter v závislosti na odděleních.....	44
Graf 15: Odměňování v závislosti na odděleních.....	46
Graf 16: Přímý nadřazený v závislosti na odděleních.....	47
Graf 17: Mezilidské vztah v závislosti na odděleních.....	48
Graf 18: Péče o zaměstnance v závislosti na odděleních.....	50
Graf 19: Pracovní podmínky v závislosti na odděleních.....	51
Graf 20: Vzdělávání a rozvoj v jednotlivých odděleních.....	52
Graf 21: Vztah k podniku v závislosti na odděleních.....	54
Graf 22: Charakteristika respondentů podle pohlaví a věku.....	56
Graf 23: Charakteristika respondentů podle vzdělání a délky působnosti ve společnosti.....	56
Obrázek 1: Proces motivace.....	6
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb.....	11
Obrázek 3: Atraktivita zaměstnaneckých benefitů.....	18
Obrázek 4: Organizační struktura.....	30

Tabulka 1: Dimenze motivačního profilu	10
Tabulka 2: Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	13
Tabulka 3: Návratnost dle útvarů	36
Tabulka 4: Jednotlivé faktory obsahu a charakteru práce	44
Tabulka 5: Jednotlivé faktory odměňování	45
Tabulka 6: Jednotlivé faktory v oblasti přímý nadřízený	47
Tabulka 7: Jednotlivé faktory v mezilidských vztazích	48
Tabulka 8: Jednotlivé faktory v péči o zaměstnance.....	49
Tabulka 9: Jednotlivé faktory u pracovních podmínek	50
Tabulka 10: Jednotlivé faktory vzdělávání a rozvoje.....	51
Tabulka 11: Jednotlivé faktory u vztahu k podniku	53
Tabulka 12: Faktory s největší důležitostí a spokojeností.....	54
Tabulka 13: Faktory s nejmenší důležitostí a spokojeností.....	55

PŘÍLOHY

Příloha 1: Ukázka dotazníku

Příloha 2: Standardizované otázky k individuálním rozhovorům

Příloha 3: Výsledky jednotlivých motivačních faktorů z hlediska důležitosti

Příloha 4: Výsledky jednotlivých motivačních faktorů z hlediska spokojenosti

Příloha 1: Ukázka dotazníku

DOTAZNÍK – HODNOCENÍ FAKTORŮ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI – DŮLEŽITOST A NAPLNĚNÍ

Vážený pane, vážená paní,

chtěla bych Vás požádat o spolupráci při dotazníkovém šetření, které je součástí mé diplomové práce na téma „Motivace a spokojenost zaměstnanců“.

Průzkum je zaměřen na vybrané faktory motivace a spokojenosti a je rozdělen na 2 části. V první části tabulky ohodnoťte míru důležitosti jednotlivých motivačních faktorů (dle Vašeho postoje) výběrem z čísel 1 až 4 (4=maximum, 1=minimum) a stejným způsobem v 2. části tabulky ohodnoťte Vámi aktuálně vnímanou úroveň spokojenosti s daným faktorem v podniku. Odpovědi zaznamenávejte křížky pod jednotlivými čísly.

Dotazníkové šetření je anonymní.

Děkuji moc za spolupráci!

ÚVODNÍ INFORMACE

1) Pohlaví:

- ☐ žena
- ☐ muž

2) Věk:

- ☐ 16-30 let ☐ 51-60 let
- ☐ 31-40 let ☐ 61 a více
- ☐ 41-50 let

3) Nejvyšší dokončené vzdělání:

- ☐ základní škola
- ☐ učiliště
- ☐ střední škola s maturitou
- ☐ vysoká škola

4) Počet let odpracovaných ve firmě:

- ☐ méně než 1 rok
- ☐ 1-3 roky
- ☐ 4-5 let
- ☐ víc než 5 let

5) Oddělení:

- ☐ ekonomický úsek
- ☐ provozní vedení hotelu
- ☐ recepce
- ☐ restaurace
- ☐ zdravotnické oddělení
- ☐ úklid

Způsob hodnocení:

Důležitost = Daný faktor je pro pracovníka:

- 4 – velmi důležitý
- 3 – celkem důležitý
- 2 – spíše nedůležitý
- 1 – zcela nedůležitý

Spokojenost (současný stav) = Pracovník je:

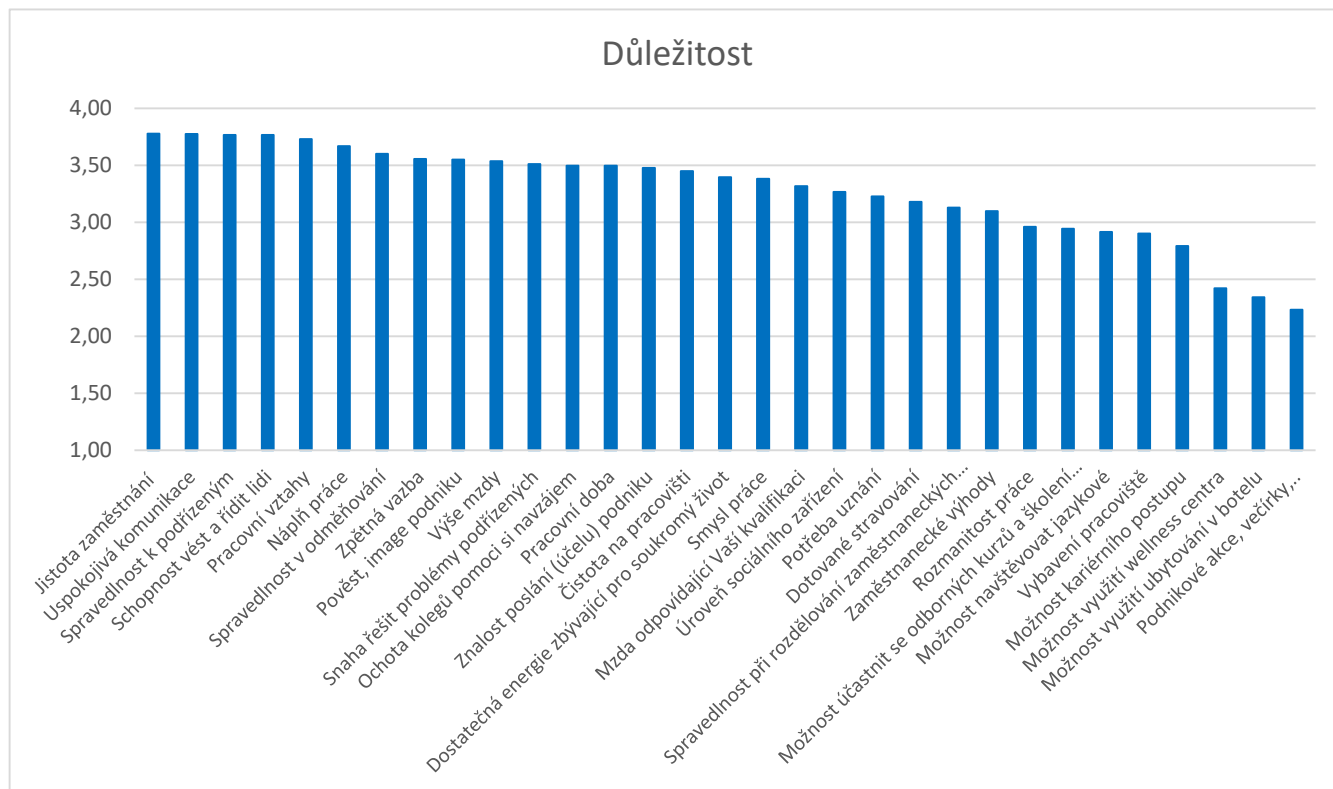
- 4 – velmi spokojen/a
- 3 – celkem spokojen/a
- 2 – spíše nespokojen/a
- 1 – zcela nespokojen/a

FAKTOR SPOKOJENOSTI	DŮLEŽITOST				SPOKOJENOST			
1. OBSAH A CHARAKTER PRÁCE	4	3	2	1	4	3	2	1
Náplň práce								
Potřeba uznání								
Smysl práce								
Rozmanitost práce	4	3	2	1	4	3	2	1
Dostatečná energie zbývající pro soukromý život								
2. ODMĚŇOVÁNÍ								
Výše mzdy								
Spravedlnost v odměňování								
Mzda odpovídající Vaší kvalifikaci								
3. MEZILIDSKÉ VZTAHY NA PRACOVÍŠTI	4	3	2	1	4	3	2	1
Pracovní vztahy								
Ochota kolegů pomoci si navzájem								
Podnikové akce, večírky,...								
4. PŘÍMÝ NADŘÍZENÝ								
Uspokojivá komunikace								
Spravedlnost k podřízeným	4	3	2	1	4	3	2	1
Schopnost vést a řídit lidi								
Snaha řešit problémy podřízených								
Zpětná vazba								
5. PRACOVNÍ PODMÍNKY	4	3	2	1	4	3	2	1
Pracovní doba								
Vybavení pracoviště								
Čistota na pracovišti								
Úroveň sociálního zařízení								
6. PÉČE O ZAMĚSTNANCE	4	3	2	1	4	3	2	1
Zaměstnanecké výhody								
Spravedlnost při rozdělování zaměstnaneckých výhod								
Dotované stravování								
Možnost využití wellness centra a bazénu								
Možnost využití ubytování v hotelu v Praze za výhodnější cenu								
7. VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	4	3	2	1	4	3	2	1
Možnost účastnit se odborných kurzů a školení pro zvyšování kvalifikace								
Možnost navštěvovat jazykové kurzy								
Možnost kariérního postupu								
8. VZTAH K PODNIKU	4	3	2	1	4	3	2	1
Jistota zaměstnání								
Pověst, image podniku								
Znalost poslání (účelu) podniku								
FAKTOR SPOKOJENOSTI	DŮLEŽITOST				SPOKOJENOST			

Příloha 2: Standardizované otázky k individuálním rozhovorům

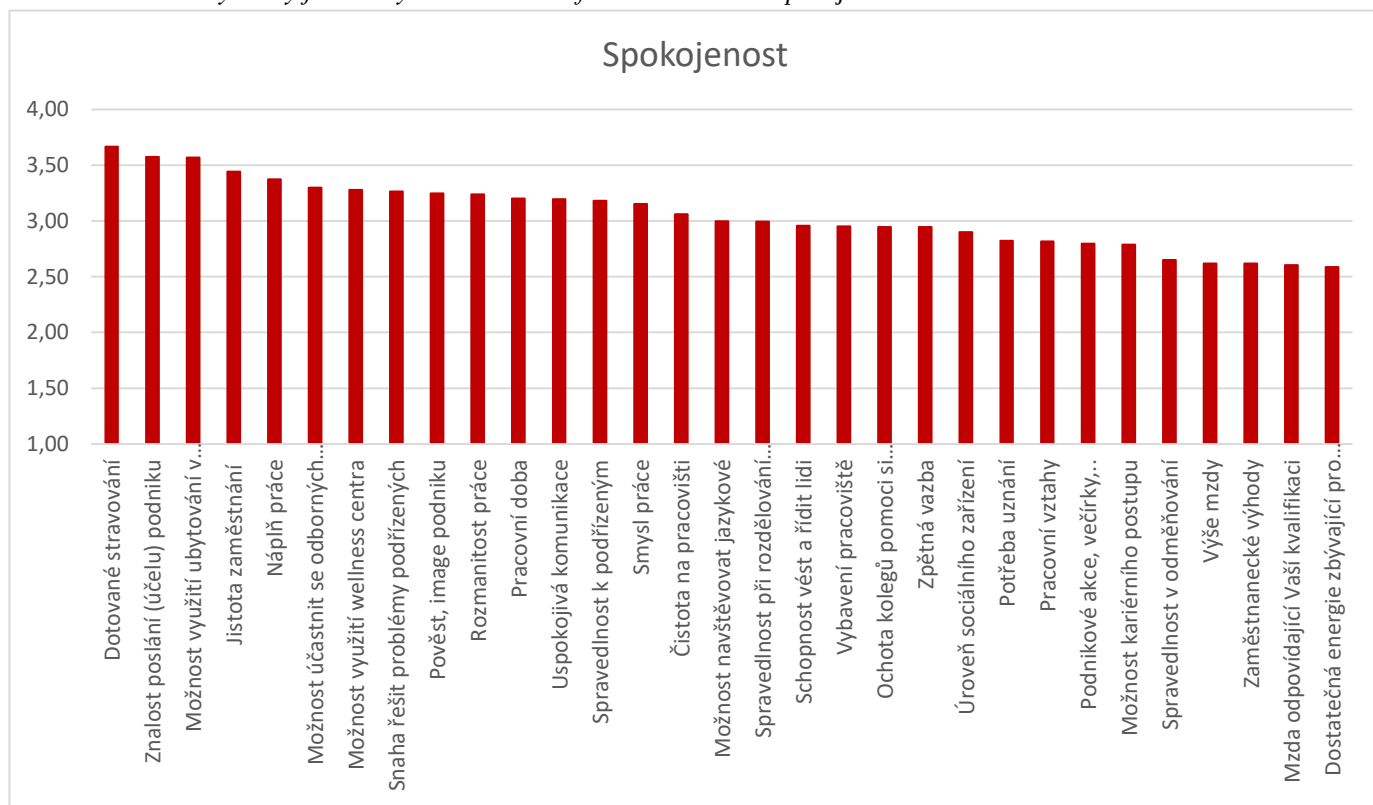
- 1) Co Vás nejvíc motivuje, popř. demotivuje?
- 2) S čím jste v podniku nejvíce spokojení/nespokojení?
- 3) Jak vnímáte aktuální systém odměňování? Co byste v něm vylepšil/a?
- 4) Je pro Vás nabídka zaměstnaneckých benefitů atraktivní? Jaké zaměstnanecké benefity byste si přál/a?

Příloha 3: Výsledky jednotlivých motivačních faktorů z hlediska důležitosti



Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 4: Výsledky jednotlivých motivačních faktorů z hlediska spokojenosti



Zdroj: vlastní zpracování.