



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Bakalářská práce

Motivace a stimulace pracovníků v cestovním ruchu

Vypracoval: Roman Homola
Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice 2018

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Roman HOMOLA**
Osobní číslo: **E15424**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Motivace a stimulace pracovníků v cestovním ruchu**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analýza motivace a stimulace pracovníků v cestovním ruchu a vytvoření návrhů na odstranění případných nedostatků.

Metodika práce:--

- 1) Shromáždění a studium literatury.
- 2) Charakteristika vybraného podniku.
- 3) Analýza motivace a stimulace s využitím vybraných metod výzkumu.
- 4) Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl práce a metodika zpracování
4. Analýza současného stavu
5. Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu
6. Závěr
7. Přehled použité literatury
8. Přílohy

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.

Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.

Deibl, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde.

Kotíková, H. (2013). *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu*. Praha: GRADA Publishing.

Pink, D. H. (2011). *Pohou: Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!* Olomouc: ANAG.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Adamová

Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 9. ledna 2017

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2018

doc. Ing. Ladislav Rolítek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studená 13 261
370 05 České Budějovice

doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2017

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, dne 12.4.2018

.....
Roman Homola

Poděkování

Velmi rád bych poděkoval Ing. Markétě Adamové za vedení bakalářské práce, za její cenné rady, připomínky a poskytnuté informace, které byly velkým přínosem pro vypracování této práce.

Obsah

1	Úvod	3
2	Řízení lidských zdrojů	4
2.1	Cíle řízení lidských zdrojů	4
2.2	Řízení lidských zdrojů v malých podnicích	5
2.3	Management malých podniků	6
3	Motivace a Stimulace	7
3.1	Motivace	7
3.1.1	Motiv	7
3.1.2	Zdroje motivace	8
3.1.3	Teorie motivace	12
3.2	Stimulace a stimul	15
3.2.1	Stimul	15
3.2.2	Způsoby stimulace	15
3.2.3	Účinky stimulace	16
4	Hodnocení a odměňování zaměstnanců	17
4.1	Hodnocení zaměstnanců	17
4.1.1	Formy hodnocení zaměstnanců	17
4.1.2	Metody hodnocení výkonu	17
4.2	Odměňování zaměstnanců a další výhody	18
4.3	Cestovní ruch	19
5	Metodický postup	21
5.1	Cíl práce	21
5.2	Metodika	21
6	Charakteristika organizace	23
6.1	Analýza současného stavu	24
6.1.1	Analýza dle rozhovoru s jednatelem	24

6.1.2	Analýza dle dotazníků	26
7	Rekapitulace výsledků a navržení změn.....	48
7.1	Vyhodnocení struktury zaměstnanců	48
7.2	Rekapitulace výsledků dotazníkového šetření	48
7.3	Návrhy změn pro zlepšení současného stavu.....	50
8	Závěr	53
I	Summary	55
II	Seznam použité literatury	56
III	Seznam obrázků a tabulek	58
IV	Seznam příloh.....	60

1 Úvod

„Zabezpečit, aby organizace získala a udržela si kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované pracovníky. To znamená předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovních sil a zvyšovat a rozvíjet podstatné schopnosti lidí – jejich užitečnost, potenciál a zaměstnatelnost – tím, že jim budou poskytovány příležitosti k soustavnému vzdělávání a rozvoji.“

Michael Armstrong

Cestovní ruch je jednou z nejzajímavějších oblastí nejen pro veřejnost, ale také v oblasti podnikání a v neposlední řadě je tento sektor zajímavou a vyhledávanou příležitostí zaměstnání. Jelikož je cestovní ruch stále oblíbenější a většina obyvatelstva chce klidně i několikrát ročně využít jeho služby, je práce v tomto oboru velmi důležitou, žádanou, a především oblíbenou činností.

Práce v cestovním ruchu láká potenciální zaměstnance sama o sobě. Úkolem pro podniky zůstává tyto zaměstnance u sebe udržet, a to za poskytnutí těch nejlepších podmínek k výkonu jejich povolání a neustálé podpory jejich motivace k práci. V případě, že pracovník není dostatečně motivován, nemá příliš velkou snahu plnit podnikové cíle, a především se starat o blaho organizace.

Není třeba zdůrazňovat, že v zájmu každého zaměstnavatele je sladit své zájmy se zájmy zaměstnanců, jelikož jen takto, v harmonii, lze dosáhnout nejlepších výsledků. Z tohoto důvodu je také motivace a stimulace zaměstnanců jednou z naprosto nezanedbatelných faktorů, který napomáhá k rozvoji podniku.

Cílem bakalářské práce je zhodnocení motivace a stimulace pracovníků v cestovním ruchu, konkrétně ve společnosti CK Janeta, s. r. o., a odhalení možných nedostatků, a to na základě rozhovoru s jednatelem společnosti a také dotazníkového šetření u zaměstnanců. Výsledkem práce bude návrh změn, které by vedly ke zlepšení situace z pohledu motivace a stimulace v organizaci.

2 Řízení lidských zdrojů

Motivace a stimulační by se nedala realizovat bez lidských zdrojů, jenž jsou kořenem pro její vytváření. Lidské zdroje neboli pracovníci tvoří dovednosti a znalosti, jež jsou základem nejen pro tvorbu hodnoty podniku, ale také především rozhodují o úspěšnosti podniku na trhu a v boji s konkurencí.

Lze jej definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího bohatství organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů (Armstrong, 2002).

Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti, a tedy ekonomické úspěšnosti podniku. ŘLZ tedy slouží k tomu, aby byl podnik výkonný, a snaží se o to zvyšováním produktivity práce, tj. zlepšováním využití pracovních sil a rozvojem pracovních schopností pracovníků (Řehoř, 2012).

První průkopníci v oblasti řízení lidských zdrojů věřili, že organizace musejí upustit od byrokracie personálního řízení a mají přejít k jasné flexibilitě a vnímavosti řízení lidských zdrojů.

2.1 Cíle řízení lidských zdrojů

ŘLZ je velmi důležitým aspektem správného fungování organizace. Každá organizace má stanové cíle, jež chce po dobu svého působení na trhu splnit. K realizaci těchto cílů značně napomáhá řízení lidských zdrojů, jehož prostřednictvím dochází právě k uskutečňování těchto cílů.

Dle Armstronga (2002) je obecným cílem řízení lidských zdrojů zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Mezi nejdůležitější cíle patří:

- **Zabezpečování a rozvoj pracovníků** – jedná se o snahu organizace si udržet kvalifikované, loajální, a především motivované zaměstnance. Proto se snaží co nejlépe uspokojovat jejich potřeby a stále zvyšovat a rozvíjet jejich znalosti a dovednosti. Důležité je také neustále rozvíjet potenciál jednotlivých pracovníků, a tedy poskytovat neustálé možnosti jejich zdokonalování.

- **Ocenění pracovníků** – neustálé zvyšování motivace zaměstnanců prostřednictvím postupů, jenž mají za úkol ocenit a následně odměňovat pracovníky za všechno, čeho v rámci své práce dosahují – nově nabyté znalosti a dovednosti.
- **Vztahy** – pro každého pracovníka je velmi důležité prostředí, ve kterém má své úkoly vykonávat. Z tohoto důvodu je nutné vytvářet produktivní a harmonické vztahy mezi zaměstnanci navzájem a poté i mezi managementem a zaměstnanci. Dobré vztahy jsou důležité z důvodu dosahování podnikových cílů, nejen prostřednictvím zaměstnanců, ale také dalších zainteresovaných stran – vlastníků, dodavatelů, odběratelů, zákazníků apod.

2.2 Řízení lidských zdrojů v malých podnicích

Malé a střední podniky vytvářejí zdravé podnikatelské prostředí, zvyšují dynamiku trhu, mají schopnost absorbovat podstatnou část pracovních sil, uvolněných z velkých podniků a jsou stabilizujícím prvkem ekonomického systému (Bednářová, Škodová Parmová, 2003).

V případě malých a středních podniků jde o silnější soustředěnost na vztahy se zákazníky, z tohoto důvodu musí zaměstnanci splňovat několik podmínek, na které ve velkých podnicích tolik nedbají. Jedná se především o:

- příjemné vystupování, jednání se zákazníkem, snaha si zákazníka udržet za každou cenu;
- vytvářet rodinné prostředí a rodinnou atmosféru podniku;
- dbát na příjemnější osobní vztahy na pracovišti, kdy není tak velký důraz na individuálnost, ale také na schopnost pracovat v kolektivu;
- starost o zákazníky nejen při prodeji produktu, ale také následně po celou dobu životnosti produktu;
- oddanost a pocit spoluodpovědnosti za organizaci.

2.3 Management malých podniků

Management lze chápat jako prostředek k plánování, řízení a realizaci zakladatelského procesu, který je naplňován na bázi řady modelů běžně přístupných v odborné literatuře, ale v zakladatelské praxi malých podnikatelů, pokud nevyužívají poradenských služeb, je málo využíván (Bednářová, Škodová Parmová, 2003).

S výjimkou účetnictví, ostatní faktory, jako např. založení podniku, podnikatelský záměr, řízení personálních, administrativních, aj. funkcí plní přímo majitel organizace. Pro realizaci těchto faktorů bývá nápomocna identifikace slabých a silných stránek jeho osobnosti, které jsou důsledkem potřeby dalšího vzdělání. Jelikož právě podnikatel je za organizaci zodpovědný a musí všestranně řídit její chod.

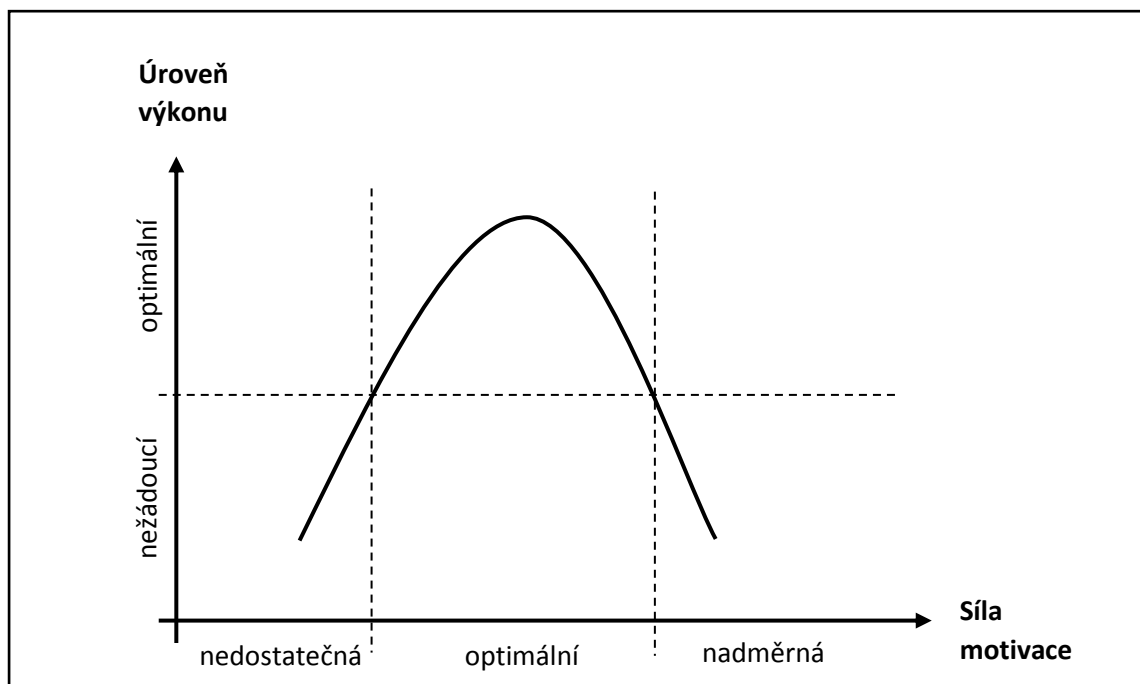
3 Motivace a Stimulace

3.1 Motivace

Všechny organizace se zajímají o to, co by se měly udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají a podmínky v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají (Armstrong, 2002).

Činnost člověka, jeho poznání a prožívání ovlivňuje množství vnějších a vnitřních podnětů, které na něho neustále doléhají. Informují ho o stavu organismu a také o prostředí, ve kterém se nachází (Bedrnová, Nový a kol., 2009).

Obrázek 1 Závislost mezi silou motivace a úrovní výkonu



Zdroj: Krninská, 2002

3.1.1 Motiv

Motiv lze vysvětlit jako důvod, který vede k určitému jednání či chování jedince.

V určitý okamžik na psychiku člověka většinou nepůsobí pouze jeden motiv, ale několik současně. Směr, intenzita a stálost motivů může být stejná nebo opačná. Pokud motivy míří stejným či podobným směrem, tak se vzájemně posilují a podporují tak motivovanou činnost. Pokud ale směřují každý jinam, vzájemně se mohou oslabovat,

a tudíž narušují, ba dokonce znemožňují motivovanou činnost (Bedrnová, Nový a kol., 2009).

3.1.2 Zdroje motivace

Motivaci člověka vytvářejí skutečnosti, které se shrnují pod názvem zdroje motivace.

Mezi základní zdroje motivace patří:

- potřeby;
- návyky;
- zájmy;
- ideály;
- hodnoty (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

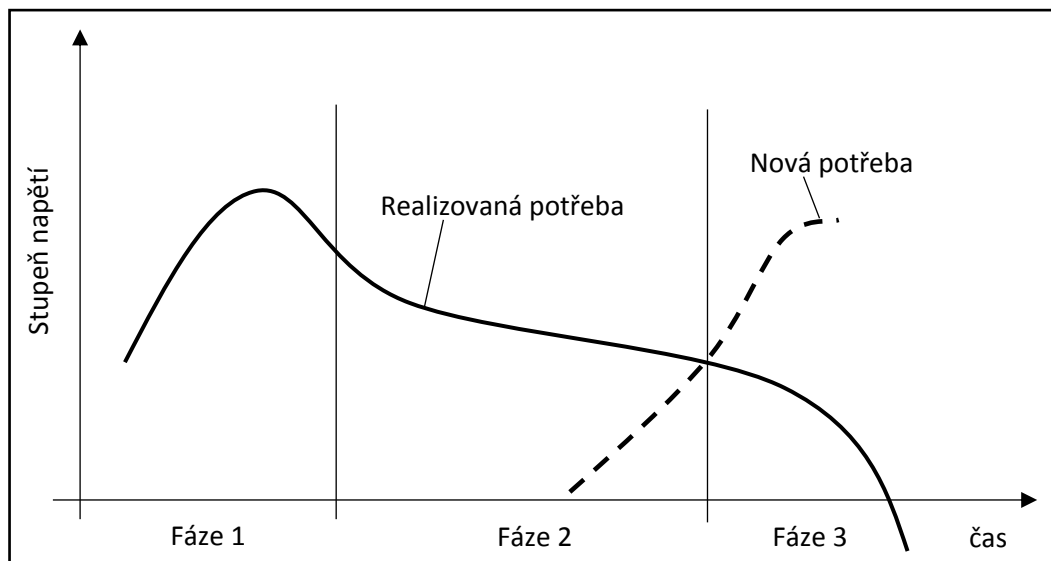
Potřeby

Jednou ze základních podmínek existence člověka je uspokojování potřeb. Potřeba bývá pocíťována jako nedostatek nebo nadbytek určitých faktorů, které jsou pro člověka něčím významné. Z toho vyplývá, že potřeba nutí člověka k odstranění nežádoucího stavu a tím uspokojení samotné potřeby.

Potřeby se nejčastěji člení na:

- primární potřeby – spojitost činností s funkcemi lidského těla (kyslík, potrava, tekutiny);
- sekundární potřeby – spojitost člověka jako tvora sociálního, společenského, kulturního (láska, začlenění do společnosti, seberealizace).

Obrázek 4 Potřeba jako zdroj motivace



Zdroj: Bedrnová, Nový a kol., 2009

Fáze 1 – napětí, které vytváří určitá potřeba jako důsledek nějakého pociťovaného nedostatku.

Fáze 2 – spotřebovávání předmětu potřeby, naplňování potřeby.

Fáze 3 – uspokojení nebo nasycení jedné potřeby vytváří možnost pro rozvoj napětí nově se vytvářející jiné potřeby.

Další dělení potřeb:

- biologické potřeby;
 - potrava, tekutiny, kyslík, spánek;
- potřeby bezpečí;
 - ztráty životní jistoty, ekonomického strádání nebo ohrožení člověka;
- potřeby sounáležitosti a lásky;
 - nutnost být členem určité skupiny, být kladně přijímán, milován;
- potřeby uznání a úcty;
 - obdiv, uznání, prestiž, úspěch;
- potřeby osobního rozvoje;
 - plné osobní uspokojení, prosazení svých osobních vlastností, záměrů a zájmů.

Návyky

Každý člověk vykonává určité činnosti, které se díky pravidelnosti často automatizují, fixují se a stávají se určitými stereotypy neboli návyky.

Nastane-li situace, která svými charakteristikami odpovídá podmínkám, s nimiž má člověk již asociovány určité činnosti, probouzejí se u něj ve většině situacích automaticky tendence realizovat z dřívějšíka již fixované stereotypy, tj. jedná v souladu se svým návykem. Návyk by tedy mohl být definován jako opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob jednání člověka v určité situaci.

Zájmy

Zájem je možno charakterizovat jako trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti. Zájmy aktivizují člověka, jsou spojeny se snahou po poznání a ovládnutí předmětu zájmu (Bedrnová, Nový a kol., 2009).

Předmětem zájmu mohou být objekty, jevy, činnosti či jiné osoby.

Samotný zájem určité osoby přispívá k charakteristice té osoby například na základě zaměření na určitou oblast zájmů.

Zájem lze také chápat jako odvozenou potřebu, která je uspokojována prováděním určité (zájmové) činnosti (Říčan, 2007).

Druhy zájmů:

- zájmy poznávací;
- zájmy estetické;
- zájmy sociální;
- zájmy přírodní;
- zájmy obchodní;
- zájmy technické rukodělné materiálové;
- zájmy výtvarné;
- zájmy sportovní (Krninská, 2002).

Ideály

Ideál je model, vzor, který člověku slouží nebo má sloužit jako vodítko jeho jednání (Bedrnová, Nový a kol., 2009).

Ideál může být chápán jako ideová či názorová představa něčeho subjektivně žádoucího nebo pozitivního, co pro daného jedince představuje důležitý cíl jeho snažení, či skutečnost, o kterou usiluje

Můžou se odvíjet od osobního profilu nebo životních cílů člověka.

Hodnoty

Hodnoty jsou skutečnosti, které člověk při své cestě životem poznává, ale také hodnotí a přisuzuje jim určitý význam a důležitost. Mohou to být věci nebo například zážitky a situace, které prožívá. Proto hodnoty nevyjadřují pouze věcný význam věcí a jevů, ale i smysl pro konkrétního jedince.

Hodnotou pro jedince může být cokoliv. Například zdraví, rodina, peníze, láska, úspěch apod.

Nejznámější třídění hodnot je pravděpodobně typologie hodnotových orientací německého psychologa Sprangera, který rozlišil šest osobnostních typů na základě převažujícího zaměření:

- Typ teoretický
 - hledání pravdy, uvažování, kritika;
 - racionální až intelektualistický;
 - nejvyšší hodnotou je poznání.
- Typ ekonomický
 - užitečnost, praktičnost;
 - zaměřen na prospěch, prosperitu a hromadění majetku;
 - nejvyšší hodnotou je majetek.
- Typ estetický
 - forma a harmonie;
 - individualismus a soběstačnost;
 - nejvyšší hodnotou je krása.
- Typ sociální
 - nesobeckost, zájem o blaho a prospěch ostatních, láska;
 - nejvyšší hodnota vůbec.
- Typ politický
 - vliv a příležitost ovládat druhé;

- nejvyšší hodnota je moc.
- Typ náboženský
 - božské hodnoty, mystické náboženské zkušenosti;
 - nejvyšší hodnota je jednota.

3.1.3 Teorie motivace

Způsoby motivace vycházejí z teorií motivace. Dle Armstronga (2002) jsou nejlivnější teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.

Teorie instrumentality

„Instrumentalita“ znamená přesvědčení, že pokud něco uděláme, povede to k něčemu jinému (Armstrong, 2002).

Teorie instrumentality vesměs říká, že lidé pracují pouze pro peníze a je založena na principu upevňování přesvědčení člověka a na tzv. zákonu příčiny a účinku.

Taylor roku 1911 napsal: *„Je nemožné přimět, během jakkoliv dlouhé doby, dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a permanentní zvýšení jejich peněžní odměny.“*

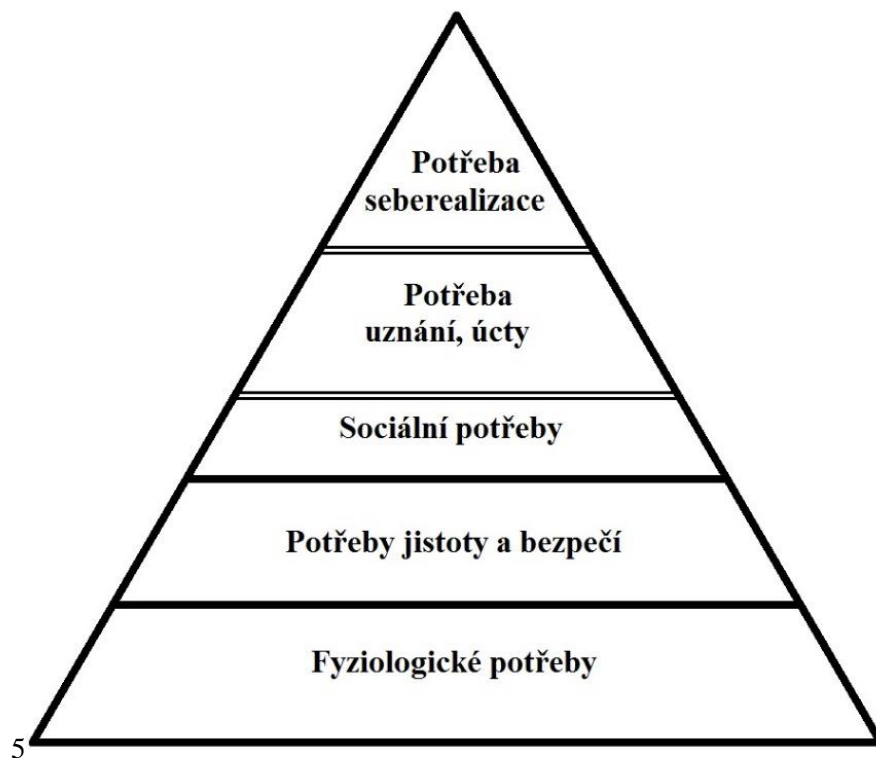
Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Teorie zaměřené na obsah se pokoušejí o rozpoznání a určení motivů, které v člověku vyvolávají a udržují určité chování.

Nejznámější teorií potřeb je dozajista Maslowova hierarchie potřeb. Podle jejího autora, amerického psychologa Abrahama Maslowa, má v sobě každá osoba dva druhy sil: jedna vychází ze strachu o bezpečí a táhne zpět, zatím co druhá táhne člověka vpřed k celku a jedinečnosti svého „já“.

Maslowova teorie je tedy založena na uspokojování potřeb a spočívá v tom, že pokud jsou uspokojeny základní potřeby, pak teprve mohou být uspokojeny potřeby vyšší úrovně.

Obrázek 5 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Vlastní úprava dle Tureckiová 2004

Dle Duchoně a Šafránkové (2008) může být Maslowova pyramida převedena do pracovní motivace, kde vypadá takto:

Obrázek 6 Aplikace Maslowovy pyramidy na potřeby pracovníků



Zdroj: Duchoň & Šafránková (2008)

Pro manažera je důležité vždy najít nejpodstatnější motivy jeho podřízených, a dále podle Duchoně & Šafránkové (2008), na kterém stupni pyramidy se jednotliví zaměstnanci nacházejí, a tím je motivovat.

Teorie zaměřené na proces

V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Jsou rovněž známy jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou. (Armstrong, 2002)

Tyto teorie mohou být užitečnější než teorie potřeb, a to zejména pro manažery, protože poskytují realističtější vodítko pro metody k motivaci lidí:

- očekávání (Pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povede k výsledku);
- dosahování cílů (Motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle);
- pocity spravedlnosti (Lidé vnímají, jak se s nimi v porovnání s ostatními zachází).

3.2 Stimulace a stimul

Stimulaci lze definovat jako soubor vnějších podnětů, pobídek či incentívů, které mají určitým způsobem řídit jednání zaměstnanců a ovlivňovat jejich motivaci.

Podle Pražské & Jindry (2002) stimulace vymezuje každému člověku dané pole působnosti, v němž se chová a pohybuje sám podle sebe.

3.2.1 Stimul

Podle Rolínka (2003) je stimul vnější pobídkou, která podněcuje nebo utlumuje určitý motiv. Správný účinek má pouze tehdy, kdy je ve shodě s motivačním profilem člověka a určitou situací, ve které se daný člověk nachází.

Správná funkčnost stimulů se odvíjí od odměn a výhod, které jsou zaměstnanci poskytovány, či postihů a odebrání těchto výhod.

3.2.2 Způsoby stimulace

Způsoby, jak správně stimulovat mohou být velmi pestré a různorodé, ale na druhé straně může být stimulačním prostředkem vesměs cokoli, co má pro pracovníka nějaký význam, a co může organizace svému zaměstnanci poskytnout.

Nástroje stimulace, hmotného i nehmotného charakteru, lze členit podle různých kritérií. Podle Dvořákové et al. (2007) jsou uváděny:

- Hmotné hodnocení individuálního pracovního výkonu
 - mzda, prémie, bonusy, jednorázová zvýhodnění atd.;
- Účast na výsledku
 - zaměstnanec se podílí na celkovém efektu organizace a dostává možnost se podílet na řízení;
- Hmotné stimuly působící zprostředkovaně
 - podnik financuje rozvoj kvalifikace, studijní pobyty, stáže, které vedou k lepšímu uplatnění zaměstnance;
- Sociální požitky nebo jiné zaměstnanecké výhody;
- Sociální jistoty zaměstnance a jeho rodiny
 - odměna za pracovní výkon a loajalitu k podniku;
 - delegace vyšší pravomoci a odpovědnosti, povyšování na základě hodnocení, pracovního profilu a předpokladů dalšího rozvoje;

- Veřejné uznání
 - forma morálního ocenění;
- Oceňování věrnosti podniku
 - princip seniority;
- Vytváření pozitivního klimatu v mezilidských vztazích, kvalitní podniková kultura, zlepšení image organizace.

3.2.3 Účinky stimulace

Stimulační prostředky musejí být vybírány s ohledem na člověka, kterého chceme stimulovat, a také s ohledem na oblast jeho pracovního jednání.

V případě, že tento výběr provedeme správně, může u pracovníka dojít ke zlepšení následujících oblastí:

- Pracovní výkon
 - kvalitu odvedené práce;
- Tvořivost
 - přivádění nových nápadů a myšlenek;
- Seberozvoj
 - Rozšiřování kvalifikace, dovedností a znalostí;
- Kooperaci
 - Fungování ve skupině a práce v týmu;
- Odpovědnost
 - Za vlastní jednání a rozhodování.

4 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

4.1 Hodnocení zaměstnanců

Manažeři či majitelé firem musí vědět, zda jejich zaměstnanci odvádí svou práci, zda ji odvádí dobře nebo je třeba něco změnit. Právě k těmto příležitostem slouží hodnocení a následně odměňování zaměstnanců. Hodnocení není lehká činnost, proto většina organizací používá hodnotící systémy, které napomáhají, aby hodnocení bylo efektivní a motivovalo zaměstnance k dosažení cílů, které si organizace předem stanovila.

Na prvním místě je zjišťování, jak zaměstnanec pracuje, zda pracuje efektivně a dle náplně práce a jeho chování ke spolupracovníkům či zákazníkům. Poté se výsledky se zaměstnanci prodiskutují a v konečné fázi se navrhne možné zlepšení.

4.1.1 Formy hodnocení zaměstnanců

- **Formální** – probíhá v daném intervalu (opakovaně), je možné ho provádět několikrát za rok, řídí se danými standardy, je vypracováváno písemnou formou a slouží jako podklad pro následné odměňování.
- **Neformální** – průběžné hodnocení zaměstnance vedoucím pracovníkem, toto hodnocení bývá ovlivněno současnou náladou či pocitem hodnotícího pracovníka. Toto hodnocení nebývá zaznamenáváno, jedná se např. o pochvalu za zrovna vykonanou práci či splnění daného cíle.

4.1.2 Metody hodnocení výkonu

- **Zpráva** – hodnotící zaměstnanec sepíše zprávu, ve které bývají uvedeny slabé a silné stránky zaměstnance, jeho současné postavení, vztahy s kolegy, chování k zákazníkům, návrhy na zlepšení. Tato zpráva se zakládá k jeho dokumentaci a bývá podkladem pro srovnání hodnocení zaměstnance z časového hlediska.
- **Hodnocení pomocí stupnice** – jedná se o velmi častou metodu, kdy se pro hodnocení používá tzv. hodnotící škála (nejčastěji 1 – 5), kdy je zaměstnanec hodnocen dle svých znalostí a dovedností či faktor odvedené práci, např. 1 – zaměstnanec přesahuje všechny potřebné znalosti k výkonu práce nebo naopak 5 – zaměstnanec postrádá potřebné znalosti k výkonu práce.
- **Porovnání více osob** – jedná se o metodu, která porovnává mezi sebou více zaměstnanců na stejné pozici. Nejčastěji poté hodnotitel sestaví škálu

od nejlepšího po nejhoršího zaměstnance, kdy jsou všichni hodnoceni dle stejných parametrů.

- Dle splnění předem stanovených cílů – jedná se hodnocení zaměstnanců podle toho, jak splnili stanovené cíle organizace. (Armstrong, 2002)

4.2 Odměňování zaměstnanců a další výhody

Každému zaměstnanci za odvedenou práci náleží odměna ve formě mzdy či platu. Mzda je ovlivněna několika faktory, především náročností práce, délkou jejího trvání, potřebných znalostí, bez kterých je nemožné ji vykonávat a v neposlední řadě pak dosahování pracovních výsledků.

Mzda bývá nejčastěji dělena na:

- Úkolovou – kdy zaměstnanec bývá odměňován za splněné úkoly, které během dané pracovní doby (nejčastěji to bývá měsíc) vykonal. (např. švadleny, truhláři)
- Časovou – tato forma mzdy bývá nejčastější a zaměstnanec je odměňován dle daného hodinového tarifu.
- Podílovou – zaměstnanec je odměněn např. za prodané kusy – bývá určena přímým procentem.

Způsob odměňování nezahrnuje pouze mzdu, ale také hmotnou stimulaci, kdy jsou zaměstnanci odměňováni hmotnými službami či podnikovými výhodami, které jsou jim poskytovány nad rámec. Většinou se jedná např. o služební mobilní telefony, či automobily, které může zaměstnanec využívat i k osobním účelům, jedná se o tzv. nepeněžní formu odměňování.

K formě odměňování mzdou bývá také v organizacích mnoho dalších vedlejších faktorů, které jsou ke mzdě přičítány a o které je poté samotná mzda vyšší. Jedná se o tyto formy:

- **Bonusy** – jsou především vázané na splnění nějakého daného úkolu, kdy jsou vyplaceny hned po jeho splnění. Jeho cílem je zaměstnance motivovat po celý rok. Nejčastěji bývá vyplácen v intervalech, např. čtvrtletně, měsíčně či ročně. Možné je také vyplácet tzv. kombinovaný bonus, kdy se jedná např. o spojení bonusu měsíčního a ročního.

- **Gratifikace** – jedná se o příplatek při mimořádných událostech, např. narozeniny, životní výročí, příplatek na dovolenou. Tato forma odměňování je vyplácena výjimečně a má velký stimulační efekt.
- **Tantiemy** – tato forma je vyplácena pouze členům představenstva a dozorčí rady. Jedná se o podíl na zisku organizace, rozhoduje o nich valná hromada a jejím cílem je motivovat výkonost členů. Jejich výše je závislá na funkci zaměstnanců, doby v této funkci či objemu vyplacených mezd.
- **Mimořádné výplaty** – tato forma odměňování je zaměstnanci vyplácena při zvláštních událostech, a to například když je zaměstnanec nucen se za zaměstnáním přestěhovat, jelikož se firma rozhodne expandovat do zahraničí. Dalším důvodem pro vyplácení mimořádné výplaty jsou doškolovací kurzy. Nesouvisí s výkonem zaměstnance.
- **Prémie** – jsou vypláceny na základě splnění daného úkolu či cíle organizace. Ukazatel pro jejich vyplácení musí být měřitelný, např. kvalita výrobku. Prémie mohou být jednorázové či opakující se a nejčastěji se tyto odměny vyplácí za hospodárnost, dodržování či urychlení termínu dokončení práce a za již zmiňovanou kvalitu.
- **Odměny** – nejčastější a nejjednodušší forma odměňování, kdy zaměstnavatel stanoví výši odměny, která může ale nemusí být vázána splněním daných cílů organizace. Nejčastěji bývají odměny roční, výkonnostní či mimořádné.
- **Účast na hospodářském výsledku** – jedná se o formu, kdy zaměstnavatel může zaměstnance odměnit na základě jeho přínosu k dosažení dobrého hospodářského výsledku organizace. Jedná se o tzv. podíl na zisku, kdy se jedná o variabilní bonus či věrnostní odměnu. Jeho cílem je vysoká stimulace zaměstnanců, kdy organizace dává najevo, že se o své zaměstnance stará a umí ocenit kvalitu jejich práce.

4.3 Cestovní ruch

Dle Chasbulatova (2012) má člověk paradoxní potřebu cestovat, seznamovat se s ostatními národy a jejich zvyky, kulturou a historií. Jedná se o jednu z nejvyšších intelektuálních forem rekreace, kterou často doprovází různorodé aktivity. Proto lidé cestují již po tisíciletí, nehlídě na válečné konflikty, nesjízdné cesty, hlad a jiná omezení.

V sektoru služeb je řízení lidských zdrojů a motivace pracovníků pravděpodobně důležitější než ve výrobní sféře. Důvodem je, že pracovníci služeb se setkávají se svými zákazníky tváří v tvář a stačí jediné zaváhání, nepříjemný pohled či špatná nálada a reakce může to znamenat problém nebo dokonce zamřený obchod (Vaculka a kol., 2008).

Označení „cestovní ruch“ vzniklo v 18. století, jenž bylo následkem průmyslové revoluce, kdy docházelo k rozvoji dopravy. Avšak první organizované cesty vznikly až v 19. století a jejich tvůrcem a zakladatelem byl Thomas Cook. Cestovní ruch se projevuje v mnoha formách a aspektech, proto je velmi obtížné ho jedinečně a přesně definovat (Beránek a kol., 2013).

Za cestovní ruch (tourism) se považuje činnost osoby, cestující na přechodnou dobu (u mezinárodního cestovního ruchu maximálně jeden rok, u domácího šest měsíců) do místa mimo své trvalé bydliště, přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávat výdělečnou činnost v navštíveném místě. (Foret, 2013)

5 Metodický postup

5.1 Cíl práce

Cílem práce je analýza motivace a stimulace pracovníků v cestovním ruchu a vytvoření návrhů na odstranění případných nedostatků. Konkrétně se jedná o analýzu stavu motivace a stimulace pracovníků v organizaci cestovní kancelář Janeta, s. r. o.

Práce má ukázat nedostatky v řízení lidských zdrojů včetně příčin, které bude možné odhalit. Návrhy na zlepšení zjištěných nedostatků mohou vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců v daném podniku.

5.2 Metodika

Literární přehled

Pro zpracování teoretické části byla využita odborná česká i zahraniční literatura týkající se tématu motivace a stimulace pracovníků a také cestovního ruchu. Seznam této literatury je součástí bakalářské práce.

Charakteristika podniku

Dalším krokem bylo najít vhodný podnik zaměřený na cestovní ruch, ve kterém bude možné provádět analýzu současného stavu. Pro účely této práce byla vybrána společnost Janeta, s.r.o. V této části byly uvedeny základní informace, nabídka společnosti a ocenění jichž společnost za doby působení dosáhla. Tyto informace byly získány na základě rozhovoru s jednatelem společnosti.

Analýza současného stavu a sběr informací

Data pro zjištění cíle práce byla získána pomocí dotazníkového šetření zaměřeného na zaměstnance podniku a nestandardizovaného rozhovoru s jednatelem společnosti, který proběhl dne 10.3.2018. Jednatel společnosti dále působil jako poradce pro vypracování této bakalářské práce.

Tento rozhovor se odehrál na hlavní pobočce v Písku, kde mimo jiné probíhalo i pozorování pracovníků podniku za účelem zjištění dalších potřebných informací ohledně pracovního prostředí a vztahů na pracovišti.

Pro dosažení cíle bakalářské práce byl proveden průzkum, na jehož základě byla vyhodnocena nynější situace v oblasti motivace a stimulace pracovníků.

Pro sběr dat byl vytvořen polostrukturovaný dotazník, který obsahuje krátký úvod s poděkováním a dále otázky doplněné o případné instrukce k doplnění daných otázek. Sběr dat byl vyhotoven prostřednictvím anonymního dotazování formou elektronického dotazníku (Příloha 1). Na vyplnění dotazníku měli zaměstnanci celkem 2 týdny. Získané informace sloužily pouze pro vypracování této bakalářské práce. Návratnost dotazníků byla 100%.

Dotazník obsahoval 21 otázek. Dotazník byl přeposlán poradci, který jej elektronicky rozšířil mezi pracovníky firmy.

Poté byla získaná data vyhodnocena a zpracována formou grafického znázornění se slovním komentářem.

Rekapitulace výsledků a návrh změn

Tato část zahrnuje navržené změny, které by mohly přispět ke zlepšení motivačního chodu společnosti Janeta, s. r. o. a tím i ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců v podniku.

6 Charakteristika organizace

Tabulka 1 Základní informace o firmě

Název společnosti	Janeta, s. r. o.
Sídlo	Žižkova tř. 282/39, Písek 397 01
Identifikační číslo	260 17 083
Den vzniku	4.listopad 1999
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Rejstříkový soud	Krajský soud v Českých Budějovicích
Předmět podnikání	Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej zboží vyjma zboží uvedeného v příloze č. 1, 2 a 3 zák. č. 455/1991 Sb. v platném znění
	Provozování cestovní kanceláře
	Zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu, služeb a reklamy, vyjma činností vyhrazených zvláštními předpisy

Zdroj: rozhovor s jednatelem, portál: or.Justice.cz

Působení CK Janeta s. r. o. započalo již roku 1990 ve městě Písek s první pobočkou na adrese Karlova 107/1, kde fungovala jakožto fyzická osoba. V té době firma měla pouze jednoho zaměstnance.

Z počátku svého fungování se soustředila především na poznávací zájezdy do evropských metropolí, jakými jsou například Paříž a Řím, ale také do Holandska a zemí Beneluxu. Mimo to zprostředkovávala zájezdy do Eraclea Mare v Itálii, na ostrovy Krk a Rabac v Chorvatsku a na pobřeží Costa Brava ve Španělsku.

Od té doby společnost stále hledá nové destinace a ubytovací kapacity, které by mohla nabídnout svým zákazníkům. Například mezi lety 1997 a 1998 zasadila do své nabídky proslulou italskou oblast Veneto a chorvatskou oblast Istrii, které se mezi zákazníky dočkaly velkého ohlasu během následujících několika let.

4. listopadu 1999 začala firma fungovat jako společnost s ručením omezeným se dvěma jednatelem. Do běhu společnosti se postupem času zapojilo i pár dalších členů rodiny, a proto se firma může pyšnit postem „rodinné firmy“.

V roce 2006 byla otevřena druhá pobočka cestovní kanceláře, a to v Blatné. S tím přibývali další zaměstnanci, rozšířila se i klientela společnosti a roku 2007 se roční obrat společnosti vyšplhal na 15 milionů.

Když se v roce 2013 otevřela pražská pobočka, tak obrat společnosti byl trojnásobný. To znamená cca 45 milionů Kč. Nová pobočka s sebou přinesla i nové zaměstnance a v té době se počet pracovníků vyšplhal na 14.

Firma nese ocenění „Spokojený zákazník“ z let 2013-2015, udělené hejtmanem Jihočeského kraje. Tato cena je udělována Sdružením českých spotřebitelů podnikatelům, které vybírá odborná porota nejen na základě vzorného plnění všech závazných předpisů, ale přihlíží se i k pověsti firmy mezi zákazníky z řad běžných spotřebitelů i místí a podnikatelské samosprávy. Nejlepší podnikatelé se stávají držiteli ocenění na dobu dvou let. Osvědčení potvrzuje, že firma trvale poskytuje služby v oboru svého podnikání v souladu s očekáváním spotřebitele.

V dnešní době se firma Janeta s. r. o. řadí mezi malé podniky. V čele organizace vystupují 2 jednatelé, kteří jsou zároveň majiteli společnosti, a kteří se účastní a dohlížejí na správný chod firmy. Společnost se specializuje na Chorvatsko a Itálii, ale i na lázeňské pobyty. Mimo jiné poskytuje i delegátské služby a dopravu. Každým rokem vydává aktuální katalog svých ubytovacích kapacit, který se posledních pár let snaží vizuálně sjednotit s webovými stránkami (Příloha 2)

6.1 Analýza současného stavu

6.1.1 Analýza dle rozhovoru s jednatelem

Rozhovor s jednatelem, který proběhl 10.3.2018 byl nestrukturovaný a byl zaměřen na jeho názor na motivaci zaměstnanců v podniku, využívané způsoby motivace a benefity, prostředí pracovišť, vzdělávání zaměstnanců a také vztahy mezi zaměstnanci.

Benefity

Jak již bylo uvedeno v předchozí části, firma na trhu funguje již 28 let, a to pod jedním a tím samým vedením. Za dobu fungování se ve firmě vystřídalo mnoho různých zaměstnanců, a to napomohlo vedení určit, jaké druhy benefitů většina zaměstnanců ocení nejvíce a zároveň které firmu příliš finančně nezatíží.

Jakožto nejčastější benefity jsou využívány mobilní telefony s tarifem, který zaměstnancům zajišťuje volání do sítě operátora zdarma a určitý objem dat. Díky tomu, mohou zaměstnanci urgentní záležitosti týkající se práce řešit i mimo kancelář a případně i nahlížet do online systému, jenž firma využívá. Telefony mohou zaměstnanci využívat i pro vlastní účely.

Podnik dále využívá finančních odměn ve formě jednorázových finančních bonusů. Tyto bonusy bývají připisovány za vysoké pracovní nasazení, dobře vykonanou práci, nebo plnění složitějších úkolů (reklamace).

Dále firma poskytuje zaměstnancům slevy na vlastní zájezdy, či celé zájezdy zdarma pro ně i jejich rodinu. Výše případných slev se odvozuje od doby, kterou pracovník strávil ve firmě.

Naopak bylo upuštěno od příspěvků na stravování ve formě stravenek. I přes jejich výhodnou cenu se většina zaměstnanců naučila nosit si do zaměstnání své vlastní obědy, a tak časem pro ně stravenky přestávaly mít význam.

Kariérní postup

Kariérní postup ve společnosti není úplně jednoduchý. Vedení preferuje řízení chodu organizace samo, nanejvýše pověřením jednoho ze zaměstnanců vedením určité pobočky v nepřítomnosti jednoho z jednatelů. Pobočky jsou tři, s tím, že v centrální pobočce v Písku je vždy alespoň jeden z jednatelů, ale i pro případnou absenci obou z nich, je zde určený vedoucí.

Při určování vedoucích se jednatelé nejvíce soustředí na dobu odpracovanou pro společnost, neboť jsou pro ně zkušenosti a samostatnost, které jsou zaručeny dlouhodobou praxí ve firmě, jednou z hlavních vlastností, které by měl vedoucí pracovník mít.

Vzdělávání zaměstnanců

Co se týče vzdělávání, tak si firma zaškoluje své zaměstnance do využívaných programů sama s výjimkou nových aktualizací těchto programů. K tomu jsou využíváni dodavatelé, kteří předem domluvené školení provedou sami. V případě zavádění nového softwaru do firmy, se zaměstnanci musejí povinně zúčastnit školení, které je také vedené externí firmou. Poté bývá k dispozici externí pracovník, který zaměstnancům pomáhá se v programu naučit a poskytuje jim okamžité informace, které na školení nezazněly, a které jsou nezbytné pro ovládnutí softwaru.

Znalost jazyků je pro práci v cestovním ruchu nezbytná, a proto je považována za nezbytnost již při přijímání zaměstnance. Jazykové kurzy či jiné formy vzdělávání v cizích jazycích podnik nepodporuje. Na druhou stranu si cenní, když se zaměstnanci

ve svém volném čase věnují výuce jazyků, které jsou jim v komunikaci se zahraničními partnery nebo pro roli delegáta ku prospěchu.

Pracovní prostředí

Další částí rozhovoru bylo prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují. Podnik se snaží zaměstnancům v každém případě zařídit útulné prostředí s cestovatelskou tematikou. Každý zaměstnanec má svůj pracovní stůl, který má povinnost udržovat v čistotě z důvodu jednání se zákazníkem.

Všechna pracoviště jsou čistá a o čistotu se zde starají sami zaměstnanci. Ve všech kancelářích je přísný zákaz kouření. Bez ohledu na velikost prostorů je zde zaměstnancům v každém případě k dispozici kuchyňka, kde si mohou připravit občerstvení. Kanceláře jsou navíc vybaveny kávovary a varnými konvicemi, ke kterým podnik nakupuje kávu a čaje, které mohou zaměstnanci konzumovat dle libosti.

Vztahy na pracovišti

Vzhledem k velikosti podniku se zaměstnanci mezi sebou znají a navzájem si tykají. Firma se tyto vztahy snaží posilovat společnými akcemi, jako jsou například společné večere nebo oslavy. Dále se vždy na konci sezóny pro zaměstnance pořádá maximálně týdenní okružní zájezd po Itálii a Chorvatsku za účelem poznání nových ubytovacích kapacit, které budou v následující sezóně nabízet klientům. Tato „dovolená“ je obohacena o program, při kterém se opět zaměstnanci lépe poznají a utuží vztahy mezi sebou.

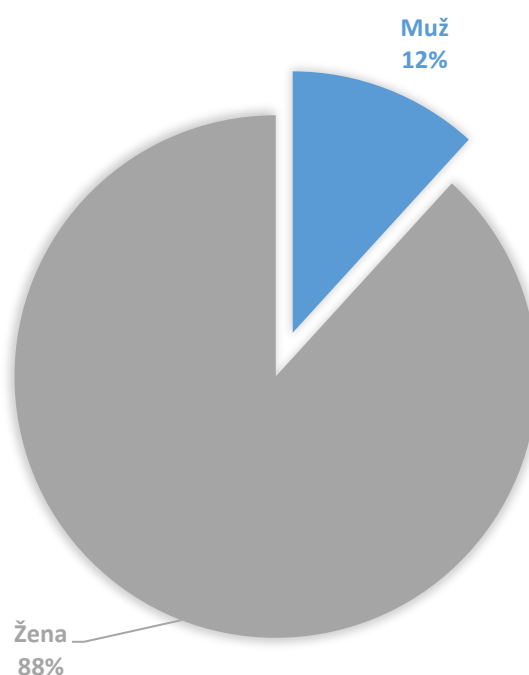
6.1.2 Analýza dle dotazníků

Tato část se zaměřuje na vyhodnocení dotazníku, jehož respondenty jsou zaměstnanci společnosti Janeta s. r. o. Celý dotazník obsahuje 21 otázek. Ze začátku jsou otázky zaměřeny na zjištění pohlaví, věku a doby odpracované v organizaci. Postupně jsou otázky přesměrovány na spokojenost zaměstnanců s prací pro firmu a jejich názory na motivaci zaměstnanců. Výsledky otázek jsou uváděny v procentech zaokrouhlených na celá čísla. Dotazník vyplnilo všech 17 respondentů, takže má návratnost 100%.

V první otázce, která zjišťovala pohlaví zaměstnanců bylo zjištěno, že z aktuálního počtu zaměstnanců (tj. 17), tvoří větší část ženy, a to v počtu 15. Zbývající muži jsou 2.

Ženy projevují větší zájem o práci v cestovním ruchu než muži, což potvrdil i poradce pro bakalářskou práci, který uvedl, že 93 % všech přijatých životopisů a žádostí o zaměstnání zaslaly právě ženy.

Obrázek 7 Pohlaví zaměstnanců



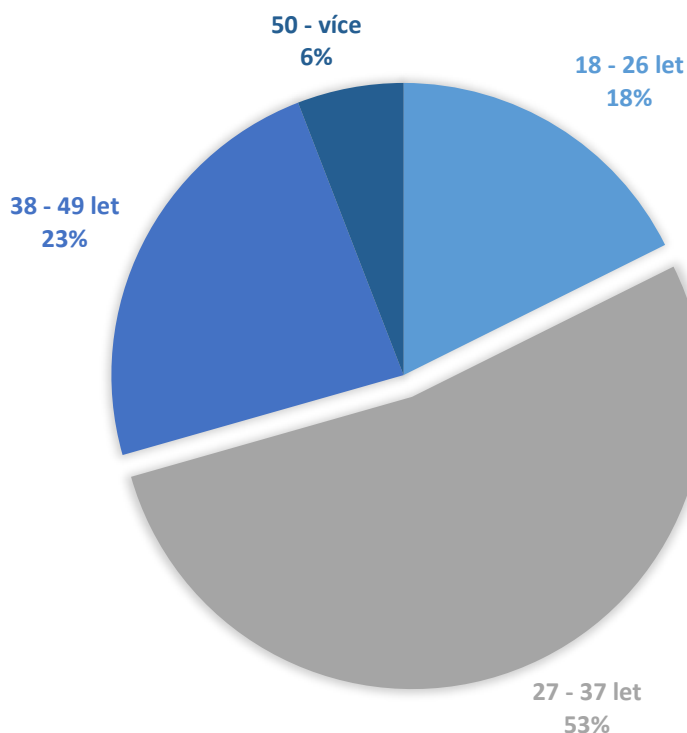
Zdroj: Vlastní zpracování dotazníkového šetření

Další otázka měla za úkol zjistit věkovou strukturu zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců spadá do kategorie 27–37 let (53 %). Následují zaměstnanci ve věku 37–49 let (23 %) a 18–26 let (18 %). V aktuální době práci ve firmě zastává pouze jeden člověk spadající do poslední skupiny nad 50 let tvořící 6 % z celku.

Velkou výhodou relativně mladého kolektivu může být to, že mají v zásadě málo pracovních zkušeností a mohou to být i čerství absolventi vysokých škol. To dává podniku šanci zaškolit a svým způsobem i „vychovat“ si tyto zaměstnance dle libosti.

Z důvodu zastoupení různých věkových kategorií, se podnik musí na motivaci pracovníků zaměřit z různých pohledů, aby docházelo k uspokojení všech věkových kategorií.

Obrázek 8 Věk zaměstnanců



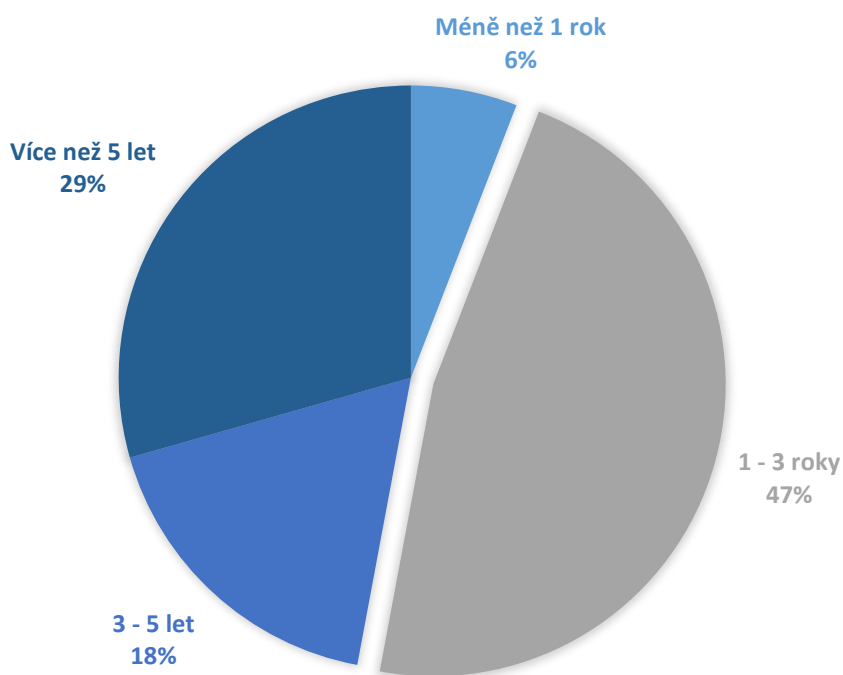
Zdroj: Vlastní zpracování dotazníkového šetření

Následujícím důležitým ukazatelem je doba, po kterou jsou pracovníci v podniku zaměstnáni. Délka zaměstnání je důležitá z toho důvodu, že zaměstnanci po delší době dokáží spíše určit, co je na podniku v nepořádku a mají jasnější požadavky na případné změny.

Téměř polovina zaměstnanců je v podniku po dobu 1-3 let (47 %). 5 let a více zde pracuje 29 % zaměstnanců a 18 % zaměstnanců je zde zaměstnáno po dobu 3-5 let. Pouze jeden zaměstnanec je ve firmě menší dobu než 1 rok a ten zastává zbývajících 6 % z celku.

Z grafu je také zřejmé, že je v podniku o něco vyšší fluktuace. Krátká doba, po kterou zde zaměstnanci pracují je nežádoucím jevem. Podnik především hledá kvalitní zaměstnance, kteří budou pro podnik pracovat delší dobu. Časté obměňování a zaučování nových zaměstnanců je pro podnik velice nákladné především z důvodu ušlého zisku.

Obrázek 9 Délka zaměstnání pracovníků

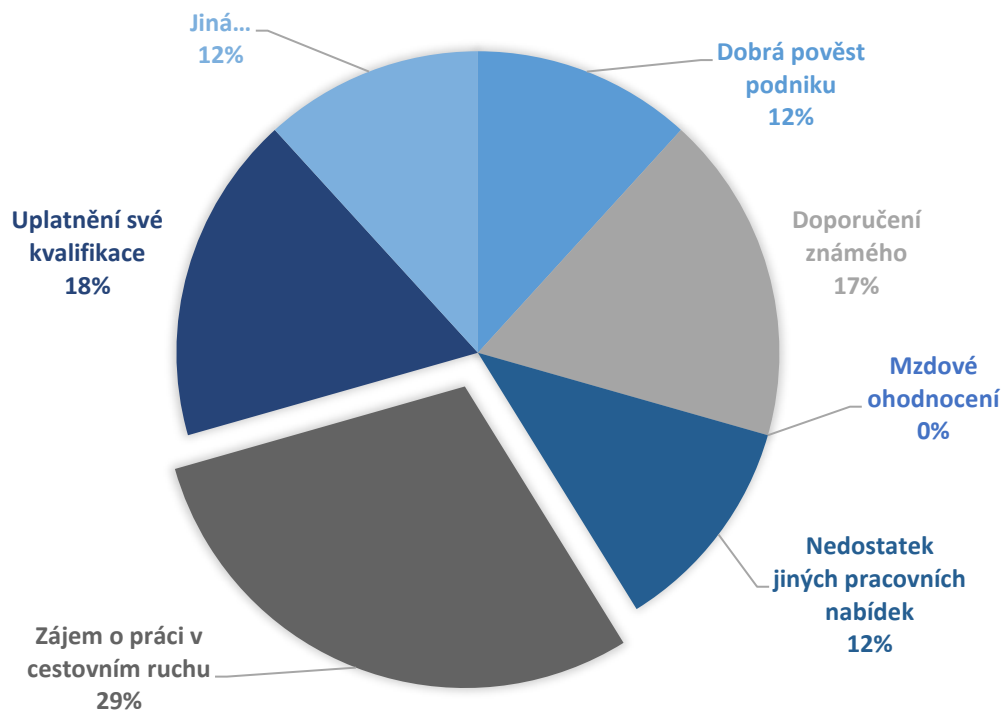


Zdroj: Vlastní zpracování dotazníkového šetření

Otázka číslo 4 měla za úkol zjistit důvod, proč si zaměstnanci vybrali zrovna cestovní kancelář Janeta jakožto svého zaměstnavatele. 29 % zaměstnanců si ji vybrala právě pro jejich zájem o práci v cestovním ruchu. 18 % zaměstnanců chtělo uplatnit svou kvalifikaci získanou ať už studiem nebo předchozí praxí v cestovním ruchu. Následujících 17 % dalo na doporučení známého. Dobrá pověst podniku získala 12 %, stejně tak nedostatek pracovních nabídek. Zbývajících 12 % zabíraly 2 jiné odpovědi. Jedna z nich byla, že pracovník chtěl získat nové zkušenosti a druhá, že firma je rodinným podnikem.

Dle nejčastějších odpovědí, kterými byly „zájem o práci v cestovním ruchu“ a „uplatnění své kvalifikace“ lze předpokládat, že do podniku nastupují nejčastěji lidé, kteří za tímto účelem studovali, nebo které tato práce naplňuje. Tito zaměstnanci bývají pro firmu přínosní v tom, že jim o práci opravdu jde a mnohdy i o dobro společnosti nebo jsou alespoň schopni se rychle naučit vše potřebné pro výkon zaměstnání a naladit se na styl, kterým firma funguje.

Obrázek 10 Důvod výběru zaměstnání v cestovním ruchu

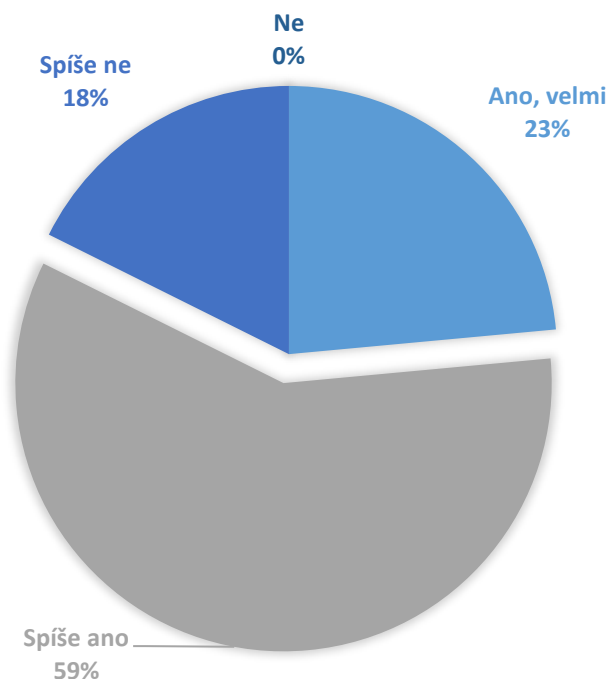


Zdroj: Vlastní zpracování dotazníkového šetření

Tímto se dostáváme k otázkám, které jsou zaměřeny na spokojenost zaměstnanců a určení nedostatků v podniku.

První z těchto otázek má za úkol zjistit, zda jsou zaměstnanci vůbec spokojeni s prací pro firmu. Většina zaměstnanců (59 %) odpovědělo „spíše ano“. 23 % respondentů odpovědělo, že jsou se svou prací velmi spokojeni, 18 % hodnotilo svou spokojenost s prací pro firmu jako „spíše ne“ a odpověď „ne“ nezvolil žádný z pracovníků podniku. Dle odpovědí zaměstnanců tudíž vyplývá, že více jak tři čtvrtiny z nich jsou se svou prací pro podnik spokojeni.

Obrázek 11 Spokojenost zaměstnanců s prací v podniku

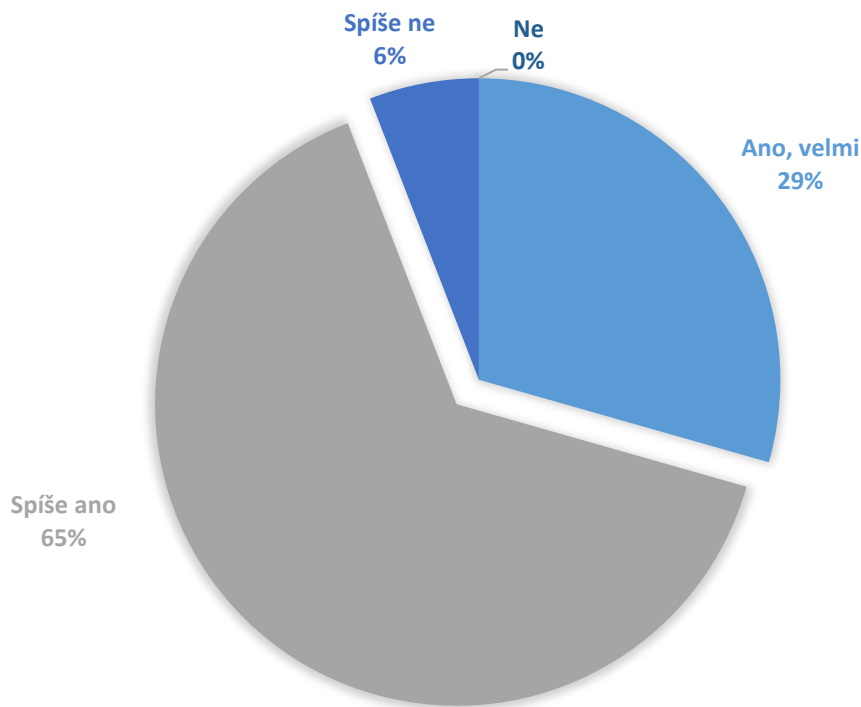


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Další otázka tentokrát zjišťovala spokojenost s informovaností pracovníků ve firmě. Zjišťovala tedy, zda jsou pracovníci ve společnosti informováni na vyšší či nižší úrovni. Nejvíce pracovníků, tedy 65 % zvolilo odpověď „spíše ano“, o téměř polovinu méně, což je 29 % zvolilo odpověď „ano, velmi“. Vyšší míru nespokojenosti zvolilo pouze 6 % pracovníků a odpověď „ne“ nezvolil žádný pracovník.

V případě, že by zaměstnanci neměli k výkonu svého povolání potřebné informace, mohli by práci vykonávat nesprávně. V případě opakovaných neúspěchů, které by byly zapříčiněny nesprávnými nebo nedostatečnými informacemi, by mohlo docházet k demotivaci zaměstnanců a v nejhorším případě i k nedůvěře ohledně nových informací, které jim vedení poskytne.

Obrázek 12 Informovanost zaměstnanců ve společnosti

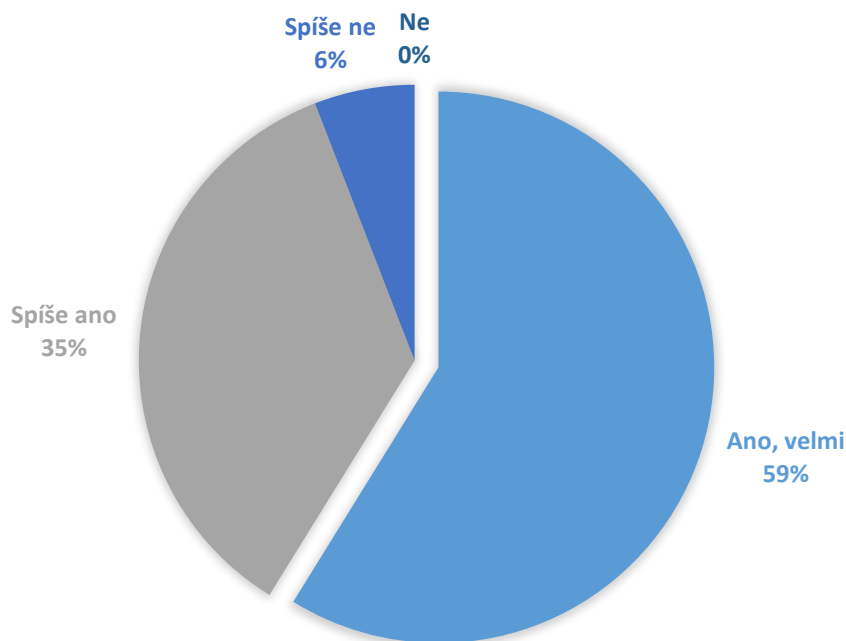


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka č. 7 se zaměřila na množství prostor, který se dostává zaměstnancům pro projevení vlastních názorů. 59 % zaměstnanců uvedlo „Ano, velmi“, což znamená že prostor dostávají zcela dostatečný. 35 % zaměstnanců zvolilo odpověď „spíše ano“, pouhých 6 % zaměstnanců zde zvolilo odpověď „spíše ne“ a odpověď „ne“ nezvolil žádný zaměstnanec.

Názory zaměstnanců mohou v mnoha ohledech pomoci k rozvoji podniku. Důvodem je, že zaměstnanci mohou vidět určité aspekty jejich práce, které vedení často přehlédne. V tomto ohledu je podnik v pořádku, protože dle většiny odpovědí lze usoudit, že se vedení snaží dávat zaměstnancům prostor k tomu, aby projevili svůj názor.

Obrázek 13 Prostor k projevení vlastního názoru zaměstnanců



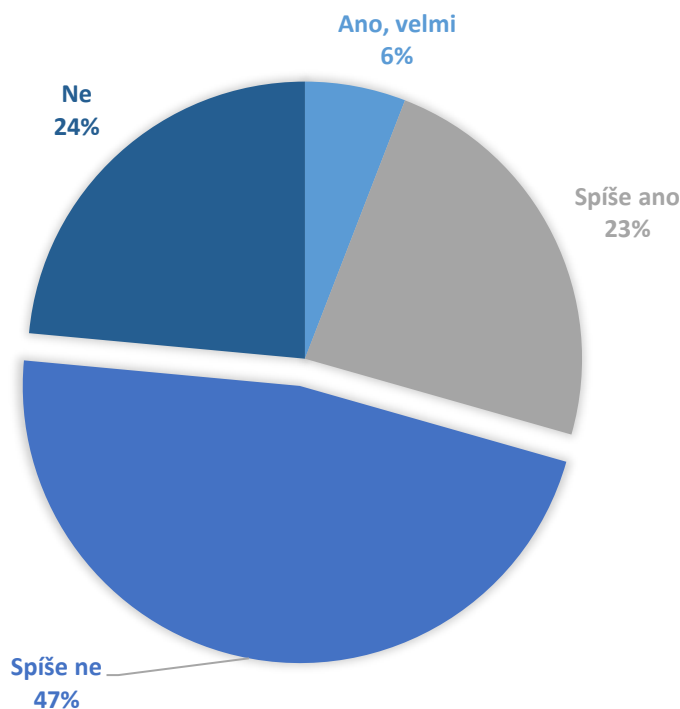
Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Na předchozí otázku navazuje otázka č. 8, která se ptala, zda jsou připomínky, které zaměstnanci mají brány v potaz, tedy zda na ně jednatelé společnosti hledí. Zde 47 % pracovníků jako svou odpověď uvedlo „spíše ne“, 24 % uvedlo „ne“. O jedno procento méně, tedy 23 % pracovníků zvolilo odpověď „spíše ano“ a pouze 6 % uvedlo „Ano, velmi“.

Jak tedy bylo řečeno u předchozí otázky, podnik se sice snaží dávat zaměstnancům prostor k tomu, aby projevili své názory, ale ve většině případech však na ně vedení nebere ohled. Tento fakt je do jisté míry ovlivněn dobou, po kterou jsou pracovníci zaměstnáni ve firmě a jejich důležitostí pro podnik. Čím déle jsou zaměstnanci ve firmě a čím jsou důležitější, tím větší se na jejich názory a připomínky bere ohled. Důvod je prostý. Vedení si loajálních zaměstnanců velice cení a je si vědomo toho, že způsob, kterým je společnost vedena znají lépe, s proto jsou schopni přijít s návrhy, které jsou pro podnik lépe proveditelné a reálnější než zaměstnanci, kteří jsou ve firmě kratší dobu.

Tento pohled vedení má i svou stinnou stránku. Mnoho nově přijatých zaměstnanců může díky svým předešlým pracovním zkušenostem přispět novými nápady, které by chodu firmy prospěly.

Obrázek 14 Vyslyšení připomínek zaměstnanců vedením podniku

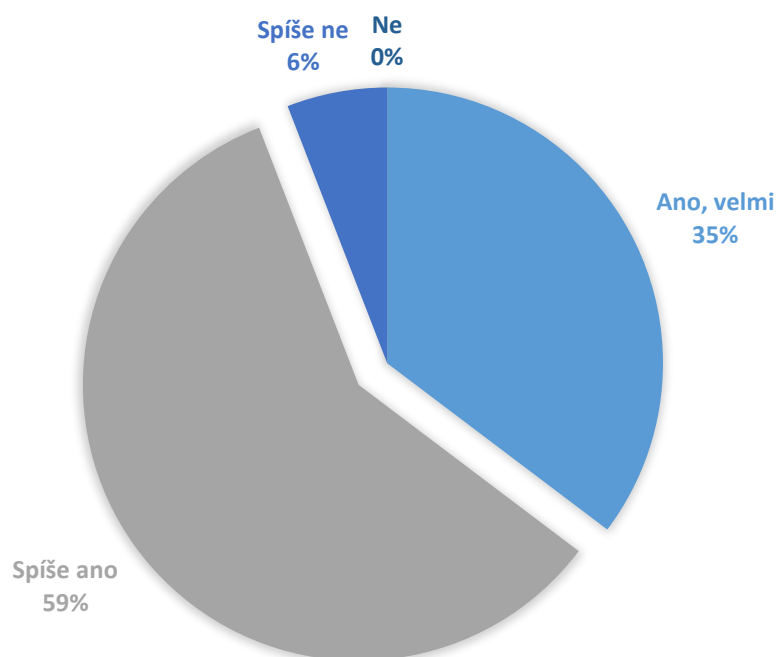


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Následující otázka se zabývala úrovní náročnosti práce, zde uvedlo 59 % pracovníků odpověď „spíše ano“, dalších 35 % pracovníků považuje svou práci za velmi náročnou, pouhých 6 % uvedlo „spíše ne“, jejich práce se jim tedy zdá spíše nenáročnou a za velmi nenáročnou ji nepovažuje žádný pracovník.

Fakt, že téměř všichni zaměstnanci shledávají svou práci za náročnou nebo spíše náročnou je hlavně z toho důvodu, že jejich práce vyžaduje jednání a komunikaci s lidmi. Práce s lidmi je obecně považována za velmi náročnou a v případě cestovního ruchu je mnohdy velice obtížné se klientům zavděčit. Mnohdy zároveň když musí řešit i jiné záležitosti týkající se zaměstnání.

Obrázek 15 Náročnost práce

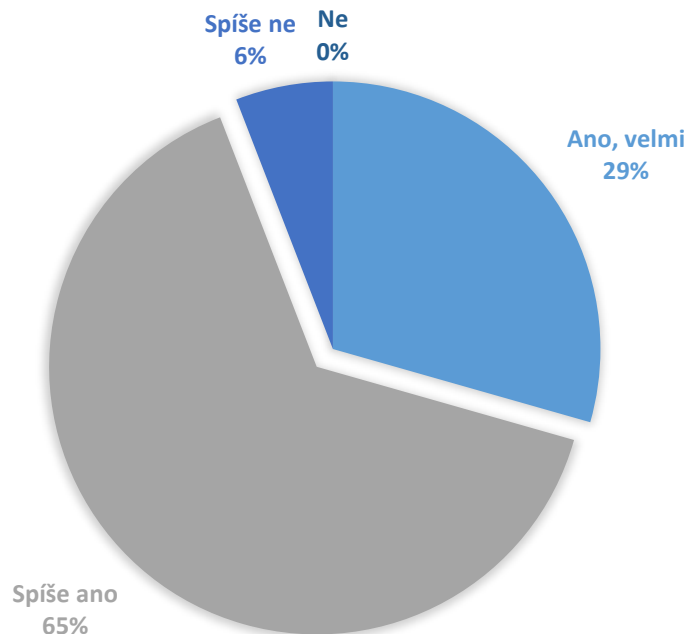


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

S předchozí otázkou týkající se náročnosti práce souvisí i otázka, zda je pro zaměstnance práce stresová. 29 % zaměstnanců odpovědělo „Ano, velmi“ a 65 % „spíše ano“. Zbývajících 6 % zvolilo odpověď „spíše ne“.

Důvod spíše negativních odpovědí je téměř stejný jako u předchozí otázky. V případě, že zaměstnanci kolikrát řeší několik problémů zároveň, a do toho jsou povinni vyřizovat telefonické hovory se zákazníky, musí být schopni jednat pod tlakem a rychle přemýšlet, a to je může uvádět do stresových situací. O to horší je situace v průběhu hlavní sezony kdy množství práce rapidně vzrůstá a zaměstnanci musejí zařizovat například odjezdy autobusů, které jsou z pohledu logistiky velice náročné a mnohdy i stresující.

Obrázek 16 Stresová práce



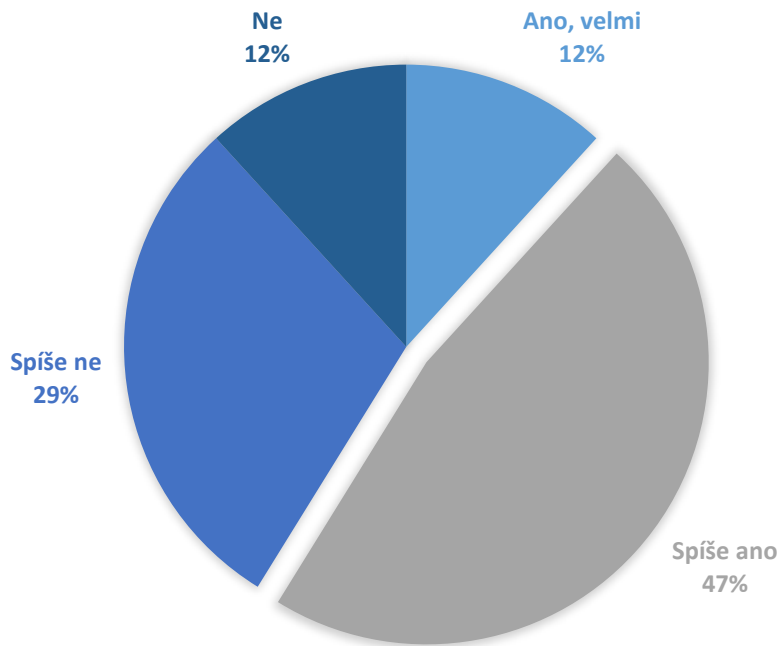
Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Další otázka je zaměřena na spokojenost zaměstnanců s jejich platem. Otázka zaujímá její pořadí za otázkami týkajícími se náročnosti a stresu při práci s jasným úmyslem. Je to z důvodu, aby si zaměstnanci nejdříve ujasnili, zda jim výše vyplácené mzdy opravdu vynahradí náročnost i stres, který musí v práci podstoupit.

47 % zaměstnanců zvolilo odpověď „spíše ano“, 29 % zvolilo odpověď „spíše ne“ a po 12 % získaly odpovědi „ano, velmi“ a „ne“.

Téměř každý člověk má jinou představu o tom, jak by měl být ohodnocen jeho výkon. Peněžní ohodnocení se považuje stále za jeden z nejdůležitějších motivátorů. Bohužel zde je vidět, že se najde i velká část zaměstnanců, kterým se podnik nezavděčí. Pro tyto zaměstnance může být výše mzdy demotivující. Stejně tak může být na druhou stranu i příliš vysoká mzda. Ta může vést ke snížené produktivitě až k postupné neochotě pracovat. V obou případech pracovníci ztrácí motivaci a snahu si danou mzdu vydělat.

Obrázek 17 Spokojenost s platem

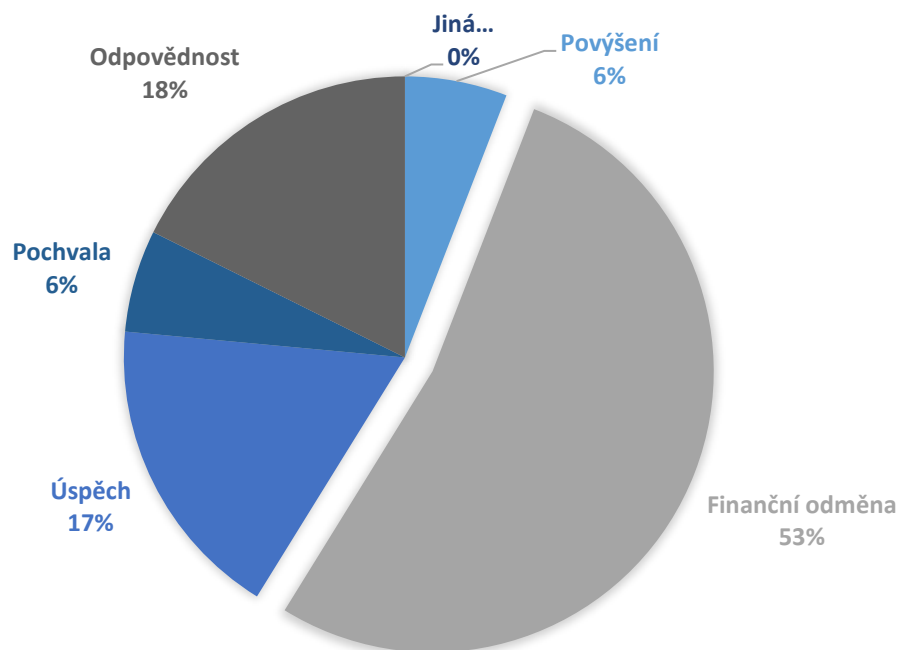


Zdroj: vlastní zpracování dle dotaznikového šetření

U následující otázky, kde zaměstnanci volili mezi faktory, které je nejvíce motivují, celých 53 % zvolilo finanční odměny. Dále „odpovědnost“ zvolilo 18 % zaměstnanců, což by odpovídalo počtu vedoucích poboček. Jako další je zde odpověď „úspěch“ se 17 % a odpovědi „povýšení“ a „pochvala“ se 6 %. Svou vlastní odpověď zde nevyplnil žádný z pracovníků.

Jak již bylo uvedeno u přechozí otázky, peněžní ohodnocení je považováno za nejdůležitější motivátor. To se potvrdilo i u této otázky, ovšem pokud jsou finanční odměny pro zaměstnance takto důležité a výše platu části zaměstnanců nevyhovuje, může se tento finanční nedostatek podepsat na jejich motivaci k práci a celkové produktivitě.

Obrázek 18 Nejlepší motivační faktor dle zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka číslo 13 zjišťuje, který z nabízených benefitů, je mezi zaměstnanci nejžádanější. U této otázky respondenti měli tu možnost zvolit i více odpovědí. Celkový počet odpovědí bylo 37. V tabulce níže jsou odpovědi uvedeny.

Tabulka 2 Nejžádanější benefity dle zaměstnanců

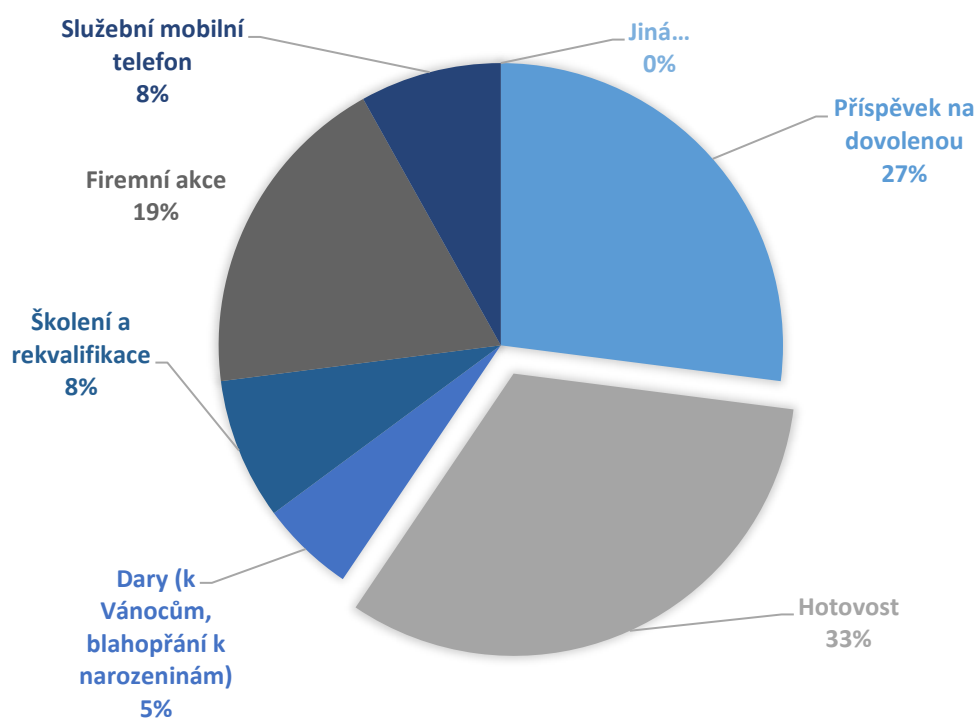
Benefit	Počet odpovědí	%
<i>Příspěvek na dovolenou</i>	10	27
<i>Hotovost</i>	12	33
<i>Dary (k Vánocům, blahopřání k narozeninám)</i>	2	5
<i>Školení a rekvalifikace</i>	3	8
<i>Firemní akce</i>	7	19
<i>Služební mobilní telefon</i>	3	8
<i>Jiná...</i>	0	0

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Nejžádanějším benefitem je bezpochyby hotovost (33 %). Dále jsou ze strany zaměstnanců velice vítány příspěvky na dovolenou (27 %), které jim podnik nabízí. 19 % získaly firemní akce a po 8 % mají „Školení a rekvalifikace“ a „Služební mobilní telefon“, který mohou zaměstnanci využívat i pro osobní účely. Nejméně a to 5 % získaly dary, které zaměstnanci dostávají k Vánocům, narozeninám, k pracovním výročím každých 5 let pracovního poměru u zaměstnavatele. Žádnou jinou odpověď nikdo z respondentů nenapsal.

Společnost Janeta, s. r. o. svým zaměstnancům poskytuje pouze pár benefitů ať už peněžního či nepeněžního charakteru, ale kvůli zaměstnávání různých věkových kategorií firma poskytuje takové benefity, které ocení většina zaměstnanců. Peněžní odměny jsou ze strany zaměstnanců považovány za více motivující.

Obrázek 19 Nejoblíbenější benefity dle zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Poté co víme, které nabízené benefity mají zaměstnanci nejraději, musíme zjistit, zda by se našlo něco, co by rádi připsali na seznam benefitů. Tato otázka bude mít význam při navrhování případných změn. U této otázky bylo celkem 43 odpovědí.

Tabulka 3 Požadované zaměstnanecké výhody

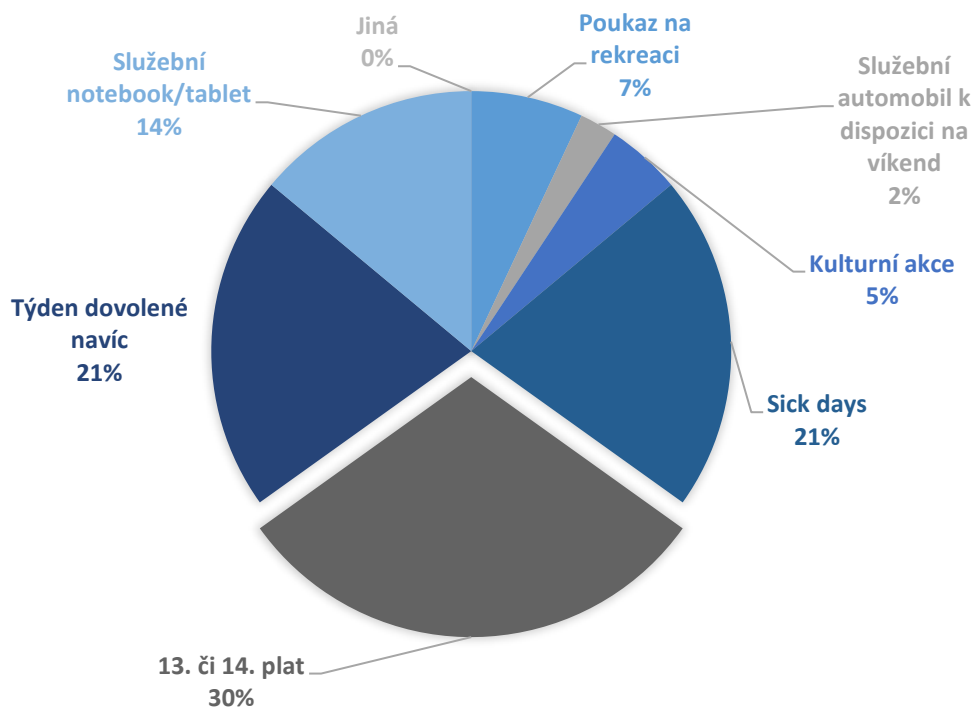
<i>Benefit</i>	Počet odpovědí	%
<i>Poukaz na rekreaci</i>	3	7
<i>Služební automobil k dispozici na víkend</i>	1	2
<i>Kulturní akce</i>	2	5
<i>Sick days</i>	9	21
<i>13. či 14. plat</i>	13	30
<i>Týden dovolené navíc</i>	9	21
<i>Služební notebook/tablet</i>	6	14
<i>Jiná</i>	0	0

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Největší zájem by zaměstnanci měli o možnost 13. či 14. platu (30 %). Dále by zaměstnanci ocenili možnost týdne dovolené navíc a využití sick days. Každá z těchto odpovědí získala 21 %. Další z možností byl služební notebook či tablet (14 % z 43 odpovědí). Dalších 7 % obdržela možnost „poukaz na rekreaci“ a 5 % „kulturní akce“.

Nejmenší zájem by zaměstnanci měli o vypůjčení služebního automobilu na víkend. Tato možnost měla ohlas pouze 2 %. Jinou možnost nezvolil nevybral nikdo. V tomto případě nejvíce přicházejí v úvahu 13. či 14. plat a sick days. Ty budou následně zahrnuty do návrhů na zlepšení situace v podniku.

Obrázek 20 Požadované zaměstnanecké výhody



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Dále zaměstnanci byli dotazováni na to, co ve svém zaměstnání postrádají. I tato otázka pomůže autorovi při hledání nedostatků v odměňování a při návrhu případných změn. Zde bylo odpovědí celkem 38.

Tabulka 4 Co zaměstnanci postrádají v zaměstnání

Benefit	Počet odpovědí	%
Finanční ohodnocení	4	11
Možnost kariérního růstu	13	34
Možnost dalšího vzdělávání	9	24
Uznání, pochvalu od nadřízeného	4	11
Příjemné pracovní prostředí	1	3
Různorodost práce	5	13
Jiná...	2	5

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

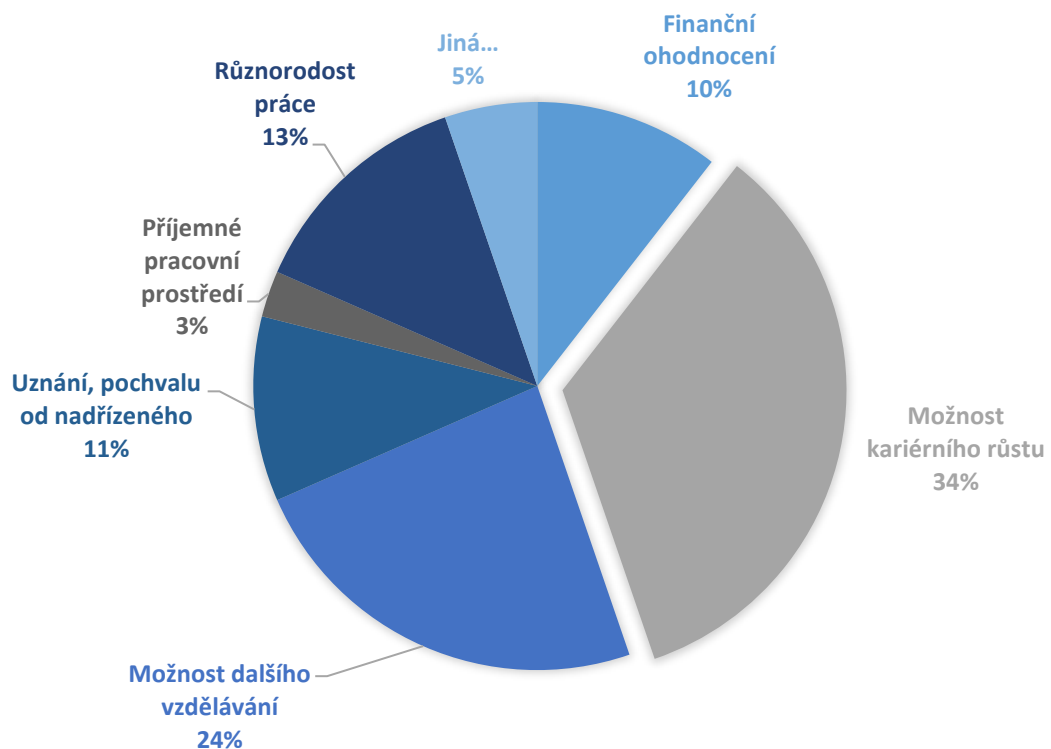
Nejvíce zaměstnanci postrádají možnost kariérního růstu (34 %) a dále možnost dalšího vzdělávání (24 %). Dalším nedostatkem je podle zaměstnanců málo různorodá práce (13 %). S 11 % se dále umístily odpovědi „uznání, pochvala od nadřízeného“

a „finanční ohodnocení“. 2 zaměstnanci (5 %) zvolili vlastní odpovědi a to „jednoznačné informace od vedoucích“ a „více firemních akcí“. Pouze 3 % postrádají příjemné pracovní prostředí ve firmě.

Jak již bylo uvedeno v popisu společnosti, kariérní postup zde není jednoduchý. Vedení preferuje řízení chodu organizace samo, nanejvýše pověřením jednoho ze zaměstnanců vedením určité pobočky za nepřítomnosti jednoho z jednatelů. Tudíž zde již není most kariérně růst.

Další možností, kterou zaměstnanci postrádají je vzdělávání. Na základě rozhovoru s jednatelem společnosti firma zajišťuje vzdělávání v činnostech, které zaměstnanci budou nutně potřebovat. Zbytek nechává podnik na zaměstnancích samostatně. Zde vznikají určité příležitosti, které budou zmíněny v kapitole zahrnující návrhy na změny.

Obrázek 21 Co zaměstnanci postrádají v zaměstnání



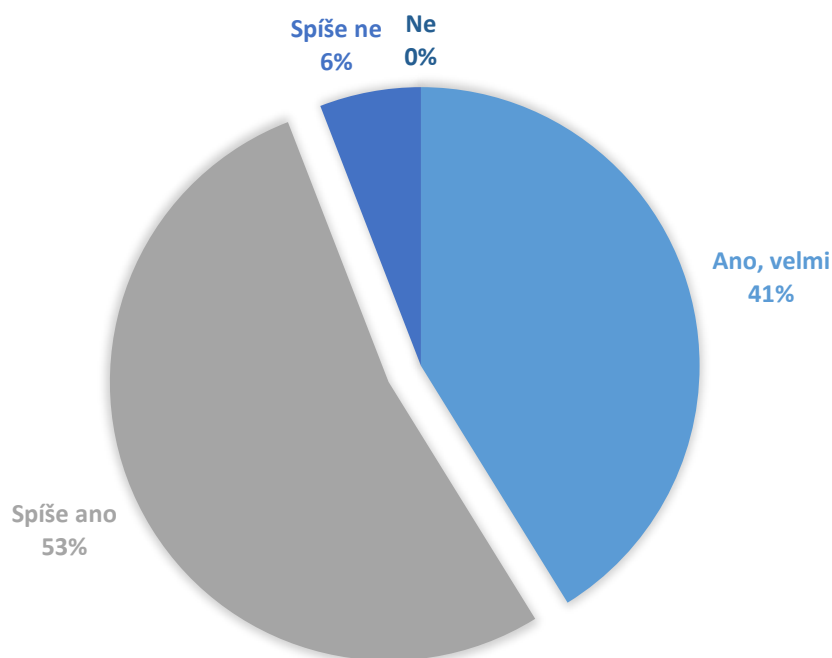
Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka číslo 16 měla za úkol zjistit kvalitu jednoho z dalších důležitých motivačních faktorů. Ptá se na to, zda zaměstnancům vyhovují pracovní podmínky ve společnosti. Tím je myšleno například osvětlení, teplota, celkový vzhled a čistota pracovních prostorů.

V tomto ohledu si cestovní kancelář vedla velice dobře. 53 % zaměstnanců uvedlo odpověď „spíše ano“ a dalších 41 % „ano, velmi“. Zbývajících 6 % zvolilo odpověď „spíše ne“.

Dle autorových poznatků z kanceláří, kde zaměstnanci tráví čas, byly předpokládány pouze pozitivní odpovědi. To se až na jednu výjimku potvrdilo. Kanceláře jsou velice útulné a zároveň vybavené vším, co by zaměstnanci mohli pro výkon práce i například pro vlastní potřebu vyžadovat. Kanceláře jsou zároveň vybaveny dostatečně velkými stoly a kvalitními kancelářskými židlemi, které napomáhají pohodlí zaměstnanců při výkonu jejich práce. Pokud to prostory umožňují, bývají zde i místa, kde zaměstnanci, pokud chtějí, mohou obědovat. Kanceláře jsou čisté a jak již bylo zmíněno, tak si za čistotu zodpovídají sami zaměstnanci.

Obrázek 22 Vyhovující pracovní podmínky



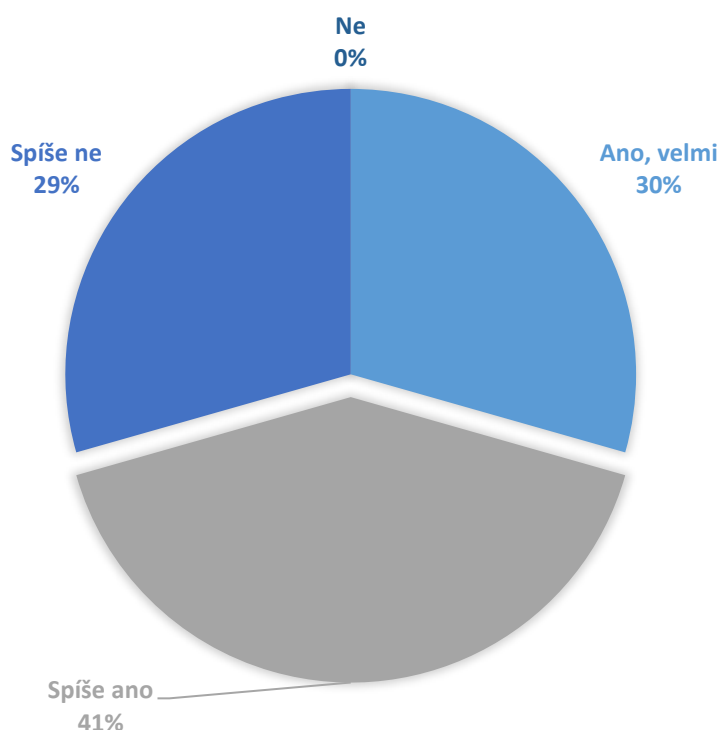
Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

17. otázka se ptá na to, zda jsou zaměstnanci spokojeni se způsobem řízení a organizace ve společnosti neboli na to, zda jednatelé, či vedoucí poboček odvádějí svou práci dobře.

41 % respondentů zvolilo odpověď „spíše ano“ a dalších 30 % „ano, velmi“. Na druhou stranu další 29 % uvádí, že „spíše ne“.

Pozitivní je, že většina zaměstnanců by na způsobu řízení neměnila téměř nic. Ovšem zbytek zde shledává určité nedostatky. Mohou to být například komplikace týkající se nevyslyšených návrhů zaměstnanců.

Obrázek 23 Spojenost se způsobem řízení a organizací



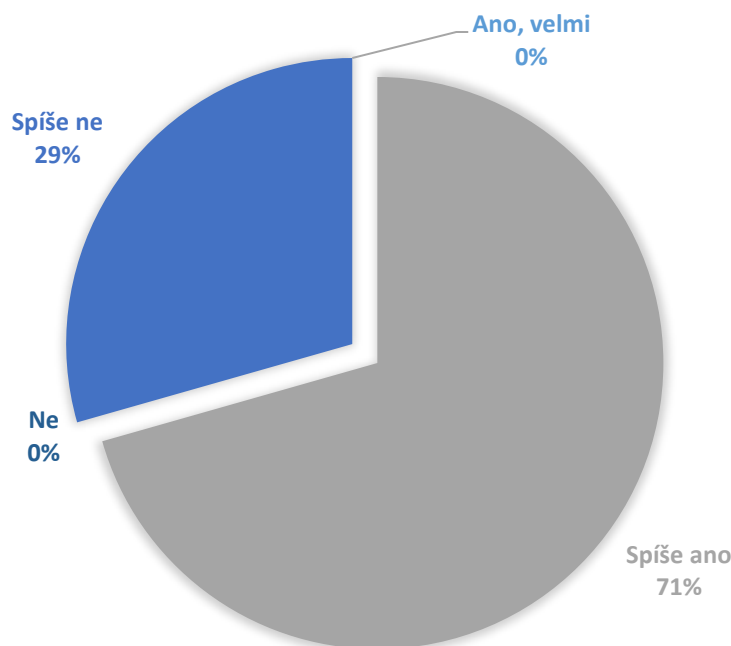
Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Další otázkou je, zda jsou zaměstnanci od svého zaměstnavatele dostatečně motivováni a stimulováni.

71 % z nich uvedlo, že spíše ano a zbylých 29 % spíše ne. Odpovědi „ano, velmi“ a „ne“ zůstávají s 0 %.

Poradce pro bakalářskou práci uvedl, že se snaží zaměstnance chválit za dobře vykonanou práci, a především v průběhu hlavní sezony je motivovat k práci prostřednictvím pochval, případně odměn.

Obrázek 24 Dostatečná motivace a stimulace od zaměstnavatele



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

U další otázky měli respondenti opět možnost zvolit více odpovědí. Otázka se ptá na to, co dokáže zaměstnance v práci demotivovat a je spíše teoretická. Jejím hlavním úkolem je zjistit, na co by si podnik měl dávat největší pozor a co dokáže negativně ovlivnit jeho zaměstnance. Celkový počet odpovědí byl 66.

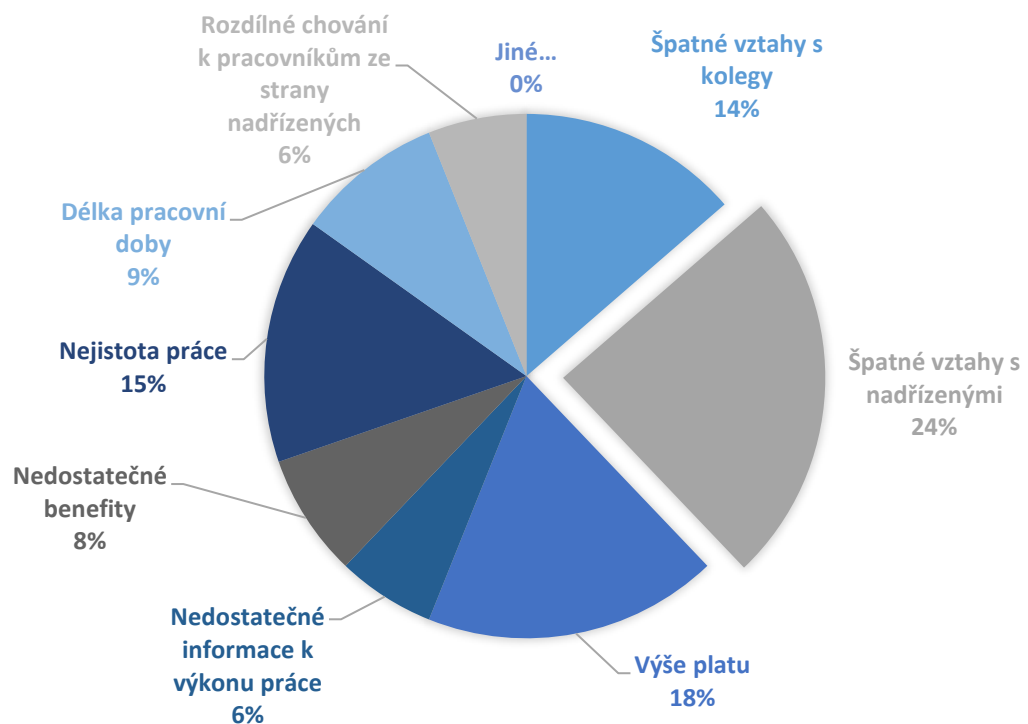
Tabulka 5 Příčiny demotivace

Co Vás dokáže v práci demotivovat?	Počet odpovědí	%
<i>Špatné vztahy s kolegy</i>	9	13,6
<i>Špatné vztahy s nadřízenými</i>	16	24,2
<i>Výše platu</i>	12	18,2
<i>Nedostatečné informace k výkonu práce</i>	4	6,1
<i>Nedostatečné benefity</i>	5	7,6
<i>Nejistota práce</i>	10	15,2
<i>Délka pracovní doby</i>	6	9,1
<i>Rozdílné chování k pracovníkům ze strany nadřízených</i>	4	6,1
<i>Jiné...</i>	0	0

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

24 % z celku zabírá odpověď „špatné vztahy s nadřízenými“ a hned jako druhý je „výše platu“ s 18 %. Dalším výrazným demotivačním prvkem je i nejistota práce, která má 15 % z celku a hned za ní jsou špatné vztahy s kolegy se 14 %. O něco méně již má délka pracovní doby (9 %), nedostatečné benefity (8 %) a nedostatečné informace k výkonu práce a rozdílné chování k pracovníkům ze strany nadřízených, které mají obě po 6 %. Jinou odpověď opět nikdo z respondentů neuvedl.

Obrázek 25 Příčiny demotivace

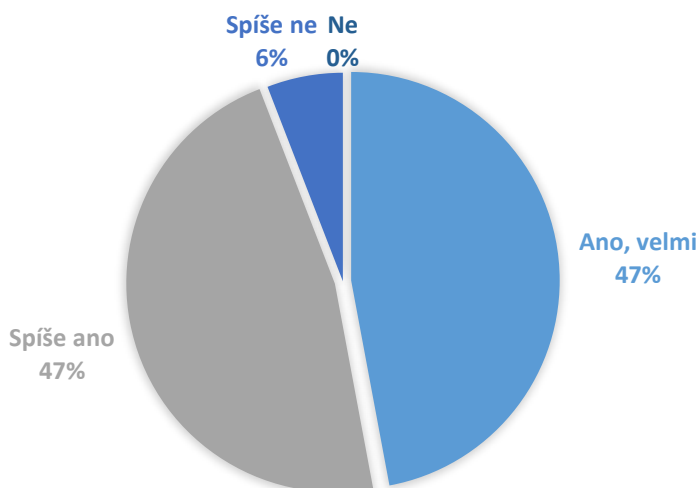


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka číslo 20 se ptá na to, zda jsou vztahy na pracovišti v dobrém stavu. Odpovědi „ano, velmi“ a „spíše ano“ byly obě zvoleny 47 % zaměstnanců. Zbylých 6 % vybralo odpověď „spíše ne“.

Dle vlastní zkušenosti autora jsou vztahy ve firmě v pořádku, což se projevilo i na výsledku dotazníku. Vzhledem k velikosti podniku se zde zaměstnanci znají, tudíž bezproblémová komunikace může přispívat i k rychlejšímu vykonávání práce a vzájemnému sdílení informací.

Obrázek 26 Spokojenost se vztahy na pracovišti



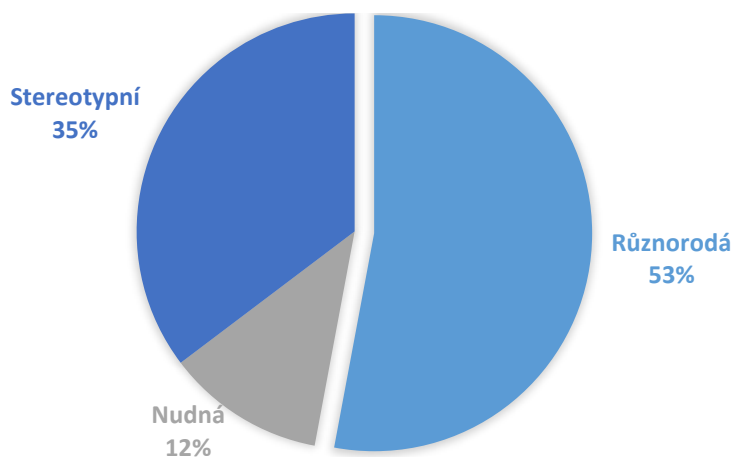
Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Poslední a to 21. otázka měla za úkol zjistit názor zaměstnanců na jejich práci. Měli za úkol zvolit, zda je jejich práce stereotypní, různorodá, či nudná.

Více než polovina (53 %) shledává svou práci jakožto různorodou a 35 % jako stereotypní. Zbývajících 12 % považuje svou práci za nudnou.

V zájmu každého podniku je, aby se práce nestala jen zdrojem obživy, tedy aby nebyla stereotypní, či dokonce nudná. Bohužel z výsledků vyplynulo, že velká část zaměstnanců pokládá svou práci za stereotypní, či nudnou a považují ji tedy za běžnou rutinu. Vedoucí by se měli usilovat odstranění tohoto dojmu prostřednictvím nových a zajímavých úkolů, nebo alespoň vymýšlení zajímavějších způsobů, jakými tyto úkoly plnit.

Obrázek 27 Hodnocení práce



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

7 Rekapitulace výsledků a navržení změn

7.1 Vyhodnocení struktury zaměstnanců

Cestovní kancelář Janeta s. r. o. v tuto chvíli zaměstnává 17 zaměstnanců, z kterých tvoří větší část ženy. Hlavním důvodem této převahy je především fakt, že ženy projevují větší zájem o práci v cestovním ruchu. Na základě odůvodnění, které poskytl poradce pro bakalářskou práci, více jak 93 % všech přijatých životopisů a žádostí o zaměstnání zaslaly právě ženy.

Z odpovědí respondentů je patrné, že nejvýznamnějšími důvody pro výběr zaměstnání v této společnosti, je právě zájem o práci v cestovním ruchu a uplatnění kvalifikace nabytá například studiem cestovního ruchu na vysokých školách a praxí získanou předešlou prací. V současné době je ve firmě zaměstnána více jak polovina zaměstnanců po dobu mezi 1 a 3 roky.

7.2 Rekapitulace výsledků dotazníkového šetření

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že více než tři čtvrtě zaměstnanců je spokojeno se svou prací. Samozřejmě zde musíme zmínit i fakt, že podnik zde má určité nedostatky a stále zbývá čtvrtina zaměstnanců, kteří by na své práci chtěli něco změnit.

Dle zaměstnanců, by mohla být jedna z variant, která by zvýšila jejich spokojenost možnost kariérního růstu a možnost dalšího vzdělávání. Vzhledem k velikosti podniku a množství poboček je kariérní růst ve společnosti obtížnější než ve větších podnicích. Proto přichází v potaz spíše možnost vzdělávání. Nabízí se zde například možnost delegátských zkoušek, které by podnik mohl poskytovat svým dlouhodobějším zaměstnancům.

Více jak polovina zaměstnanců jakožto nejlepší motivační faktor považuje „finanční odměnu“. To se projevilo i v následující otázce, která zjišťovala, jaké benefity by zaměstnanci uvítaly. Zde byl, mimo jiné, nejčastější volbou 13. a 14. plat. Dalšími odpověďmi byl týden dovolené navíc a sick days.

Následovaly zde tři otázky, které měly nejprve zjistit, zda zaměstnanci považují svou práci za náročnou a za stresovou, a dále také pokud i přes to jsou spokojeni se svým finančním ohodnocením. I přesto, že je podle většiny práce náročná a stresová, je většina zaměstnanců se svou mzdou ve směr spokojena, ale bohužel třetina by očekávala lepší

finanční ohodnocení. Zde by přicházel v potaz návrh, který by mohl vyřešit zároveň požadované finanční ohodnocení, ale také by fungoval jako motivační prostředek a snažil se zaměstnance motivovat k dosažení určitých cílů s vidinou finanční odměny.

V zájmu nezvyšování demotivace zaměstnanců, by se vedení mělo především snažit nevyvolávat špatné vztahy s podřízenými a nevyvolávat v nich zbytečné pocity, které by vedly k pochybám o jejich jistém pracovním místě. Dále by se měli snažit řešit případné negativní vztahy mezi pracovníky, které by také mohly být silně demotivující. Poslední důležitou příčinou pro demotivaci zaměstnanců by mohla být případná výše platu, která by neodpovídala výkonu práce zaměstnanců.

Největším problémem, který lze z dotazníkového šetření vyčíst, je především komunikace se zaměstnanci. Na jednu stranu více než 90 % respondentů uvádí, že jejich informovanost je až na pár výjimek na dobré úrovni. Od vedení dostávají, i podle jednatele společnosti, aktuální informace a v případě, že si sami neví rady, je jim kdokoliv k dispozici. Vedení zaměstnancům také dává mnoho záminek, aby projevili své názory, či návrhy a přišli tak s novými možnými nápady, či inovacemi. Ovšem v tomto bodě to mnohdy končí a připomínky zaměstnanců nebývají brány v potaz. To poukazuje využívání stylu řízení, který připomíná kombinaci demokratického (vyslyšení návrhů) a autokratického (vedoucí nerad přijímá návrhy podřízených). Důležité je v tomto případě brát v potaz i možnost, že ne všechny žádosti a připomínky od zaměstnanců mohou být relevantní či vůbec proveditelné.

Vztahy na pracovišti jsou dle většiny zaměstnanců v dobrém stavu, ovšem vždy se najdou způsoby, které by mohly situaci mezi nimi dotáhnout k dokonalosti, neboť pracovní vztahy mají značný vliv na motivaci zaměstnanců. Pokud na pracovišti nepanuje příjemná a přátelská atmosféra a pracovníci se necítí v kolektivu dobře, neodvádějí tak dobrý výkon. Dle poradce se občas mezi zaměstnanci najde i někdo takový, kdo může narušit morálku a mít neblahý vliv na přístup k práci ostatních.

S pracovním prostředím a podmínkami je většina zaměstnanců spokojena. Co se týče chybějících potřeb k výkonu práce, či vybavení do kuchyňky, tak se podnik tyto nedostatky snaží vždy rychle eliminovat.

7.3 Návrhy změn pro zlepšení současného stavu

Problém s návrhy a připomínkami zaměstnanců

Na základě informací získaných z dotazníkového šetření ve firmě Janeta, s. r. o. a po následném vyhodnocení odpovědí je možné výsledky využít k určitým návrhům, které mohou přispět ke zlepšení současného stavu motivace a stimulace ve společnosti.

Jak již bylo uvedeno výše, největším problémem jsou ve firmě připomínky od zaměstnanců a jejich nevyslyšení ze strany zaměstnavatele. Tento problém by mohl být řešen pravidelnými poradami, které by byly pořádány alespoň jednou za dva týdny a při kterých by se probraly jejich případné stížnosti a návrhy.

V průběhu času mezi jednotlivými poradami, by mohla být k dispozici tzv. „kniha přání“, do které by zaměstnanci průběžně zapisovali různé nápady a myšlenky, které by následně chtěli na poradě probrat.

Při setkání zaměstnanců a vedení v daný den, by byly probrány jednotlivé body programu a ke každému bodu by měl možnost promluvit kdokoliv ze zaměstnanců. Pokud by se většina shodla na tom, že je připomínka opravdu podstatná a nápad, který by mohl zlepšit fungování pracovníků v zaměstnání, tak by ji zaměstnavatelé mohli odsouhlasit. To vše by ovšem záleželo na finanční náročnosti nápadu a jeho důležitosti.

Zdokonalení vztahů na pracovišti

Většina zaměstnanců na otázku týkající se vztahů na pracovišti uvedla, že jsou v pořádku. Ale byli zde i tací, kteří by zde našli nějaké chyby. Po rozhovoru s poradcem, který řekl, že v posledních dvou letech počet firemních akcí výrazně klesl.

Nicméně návrhem, který by mohl zlepšit vztahy mezi zaměstnanci a vedením, jsou právě tyto firemní akce a teambuildingy. Ve městě Písek, kde je hlavní centrála společnosti Janeta a také v Praze je mnoho podniků a míst, které dokonce i teambuildingové akce organizují a zařídí jak aktivity, které zaměstnají více lidí najednou, tak catering.

Tyto akce by mohly následně utužit přátelské vztahy, které ve firmě panují a vytvoření vzpomínek na společné zážitky by zapříčinilo i zlepšení motivace pracovníků a zdokonalení atmosféry, která je i nyní ve firmě dobrá.

Vzdělávání zaměstnanců

Další možností, kterou by zaměstnanci ocenili v rámci svého zaměstnání je možnost dalšího vzdělávání. V tomto případě se zde nabízejí dvě možnosti. Jak již bylo řečeno, jazyková znalost je jedním z hlavních požadavků při žádosti o zaměstnání. Ovšem zde se jedná pouze o znalost anglického jazyka, kde znalost jiného jazyka, konkrétně německého, italského, či chorvatského, je výhodou.

Zde by zaměstnanci zajisté ocenili, kurzy určené na výuku chorvatského či italského jazyka, které by jim zařizoval podnik. Tyto kurzy by byly možné nabídnout jak trvalým, tak i novým pracovníkům. Tato jazyková znalost by jim zajistila vyšší hodnotu pro podnik i jednodušší komunikaci se zahraničními partnery.

Dále se zde nabízí možnost delegátských zkoušek, které by podnik mohl proplácet svým dlouhodobějším zaměstnancům, či zaměstnancům zaplatit kurzy a závěrečnou zkoušku nechat na nich samotných. Cena kurzů se pohybuje v hodnotě 5.500,-- a cena zkoušky se odvíjí od uplynulé doby, po které se žadatel rozhodne o vykonání zkoušky. Do 3 měsíců po ukončení kurzu je cena 600,-- a po 3 měsících cena stoupá na 1.000,--.

Delegátské zkoušky by zde mohly fungovat jako vhodný motivační prostředek pro zaměstnance, kteří mají o zaměstnání pro firmu velký zájem a v budoucnu by chtěli využít i tohoto benefitu. To by mohlo pracovníky motivovat k lepším výkonům, a především snaze se udržet ve firmě co nejdéle. Dále by tyto zkoušky zvýšili hodnotu pracovníků jak na trhu práce, tak i pro firmu samotnou a umožnilo by jim to i práci na jiné pozici v tom samém podniku.

Možnost jiné náplně práce

Tato možnost je přímo spojena s předchozím návrhem ohledně delegátských zkoušek a měla by udělat práci více různorodou. V případě že zaměstnanci, kteří celoročně pracují v kanceláři, budou disponovat delegátskými zkouškami z dřívější doby, nebo si je v rámci zaměstnání pro CK Janeta zhotoví, budou moci jet v sezoně například do Chorvatska či Itálie v roli delegáta.

Pro zaměstnance to bude možná forma odpočinku, zatímco budou stále pracovat a také si vyzkoušejí práci na jiné pozici a tím zjistí další důležité informace, které při práci v kanceláři nemají možnost poznat.

Tato možnost by i jako v předešlém případě mohla na zaměstnance fungovat jako motivační prostředek a zároveň by jim to přineslo nové zkušenosti pro výkon zaměstnání, a především by zaměstnancům mohla zpestřit práci pro podnik.

Vyšší finanční odměny

Pro zaměstnance společnosti Janeta, s. r. o. je nejdůležitějším motivačním faktorem finanční odměna. Ačkoliv v otázce mzdy nebyl žádný větší problém, naskýtá se zde možnost 13. či 14. platu. Pro jeho dosažení by bylo dobré nastavit určitá kritéria (např. docházka do práce bez absencí, řešení nadstandardních problémů jako jsou reklamace atd.), o kterých by všichni pracovníci věděli. Při jejich plnění by dosáhli vyššího peněžního ohodnocení. To by zvýšilo jejich motivaci k práci a pracovní nasazení.

Sick days

Velká část zaměstnanců projevila zájem o tzv. „sick days“, neboli předem stanovený počet dní, které si mohou ročně vybrat, pokud se necítí v pořádku, ale na druhou stranu je pro ně zbytečné jít k lékaři a brát si celý týden nemocenského volna. V tomto případě by byl pro firmu optimální počet 3–5 dní za rok.

8 Závěr

Cílem práce byla analýza motivace a stimulace pracovníků a vytvoření návrhů na odstranění případných nedostatků. Nejdříve bylo potřeba samotné pochopení problematiky motivace a stimulace zaměstnanců na základě odborné literatury, o čemž pojednává teoretická část. V této části jsou vysvětleny základní pojmy motivace a stimulace, jako je například motiv, stimul, existující teorie motivace aj. Dále je zde popsáno řízení lidských zdrojů, hodnocení a odměňování zaměstnanců, problematika malých a středních podniků a cestovního ruchu.

V současné době, i přesto, že na scénu přicházejí nové metody motivace zaměstnanců a nejpromyšlenější motivační systémy, udržet si motivované zaměstnance není vůbec lehkým úkolem. Nejdůležitější je znát přání a potřeby svých zaměstnanců, umět je vyslyšet a snažit se, aby byli ve firmě co nejspokojenější.

Pro vypracování praktické části byla zvolena firma Janeta, s. r. o. V této části jsou z počátku uvedeny základní informace o společnosti. Dále byl zhodnocen současný stav organizace v oblasti motivace a stimulace nejprve z pohledu vedení, a to za pomoci rozhovoru s jednatelem společnosti a následně za pomoci dotazníkového šetření, kterého se účastnili všichni zaměstnanci podniku. Účelem tohoto šetření bylo zjistit základní informace o struktuře zaměstnanců společnosti, dále o jejich spokojenosti z pohledu motivace a stimulace a následně i motivační faktory, které zaměstnance nejvíce ovlivňují, a které benefity by nejvíce uvítali.

Z rozhovoru s jednatelem byly zjištěny využívané benefity, které firma nabízí svým zaměstnancům, možnosti kariérního postupu a pohled firmy na vzdělávání zaměstnanců. Dále byl zjišťován jeho názor na pracovní prostředí a vztahy na pracovišti, které patří mezi důležité faktory ovlivňující motivaci zaměstnanců.

Dotazníkové šetření mělo za úkol zaprvé zjistit strukturu zaměstnanců a dále se zaměřilo na samotnou motivaci a vztah zaměstnanců k podniku. Na základě šetření byly zjištěny určité nedostatky, kterými jsou například připomínky zaměstnanců, které nebývají brány v potaz, finanční ohodnocení a stereotypní či dokonce nudná náplň práce. Na základě těchto výsledků byly navrženy patřičné návrhy na zlepšení stavu motivace a stimulace v podniku.

Podle provedeného výzkumu pracovníci pracují v příjemném a přátelském prostředí v dobrém kolektivu. Společnost si zakládá na postu rodinné firmy a přistupuje tak i ke svým zaměstnancům. Vedení se snaží, aby byli zaměstnanci o své práci dobře informováni a znali vše co k výkonu práce potřebují. To doprovází i ochota vedoucích pracovníků pomáhat v případě nouze případně dodatečně vysvětlovat potřebné záležitosti. Firma nabízí jen pár benefitů, ale na druhou stranu takových, které ocení a využije každý zaměstnanec. Na druhou stranu se najde i pár dalších, které by v případě zapojení do benefitního programu zaměstnanci rádi uvítali. Nejžádanějšími typy benefitů jsou ve firmě benefity finančního charakteru.

Firma si také velice cení kvalitních a loajálních zaměstnanců, kteří pro firmu představují velice významný kapitál. Do takovýchto zaměstnanců je třeba investovat a věnovat jim pozornost, což může vést k vyšší motivaci a spokojenosti zaměstnanců v podniku.

Pro odstranění nedostatků ve společnosti a ke zlepšení jejího stavu v tomto směru bylo vytvořeno pár návrhů.

Shrnutí návrhů:

- konzultování návrhů ze strany zaměstnanců na pravidelných poradách;
- začlenění firemních akcí a teambuildigů do programu firmy vícekrát za rok;
- vzdělávání zaměstnanců v chorvatském a italském jazyce a nabízení delegátských zkoušek dlouhodobějším zaměstnancům;
- možnost pro zaměstnance, kteří jsou celoročně v kanceláři, aby v létě jeli jako delegáti do zahraničí;
- finanční odměny ve formě 13. či 14. platu;
- zapojení „sick days“ pro zpestření benefitního programu společnosti.

Motivace a stimulace pracovníků sehrává klíčovou roli v řízení lidských zdrojů, jejichž kvalita má pro fungování organizace a její rozvoj rozhodující význam, neboť od kvality lidských zdrojů se odvíjí kvalita nabízených služeb. Vedení cestovní kanceláře Janeta, s. r. o. by mělo akceptovat, že jeho největším bohatstvím mohou být silně motivovaní pracovníci, kterým jde o dobro společnosti a jsou schopni kvůli němu obětovat i svůj drahocenný volný čas a měla by se zaměřit na své nedostatky ve vedení lidských zdrojů, ať už za pomoci výše zmíněných návrhů, či vlastní cestou.

I Summary

This Bachelor Thesis deals with Motivation and Stimulation of Employees in a Company Focused on Tourism. Even though there are new methods of employee motivation and well thought out motivational systems, it is quite challenging to keep the employees motivated nowadays. The most important thing is to know the wishes and needs of employees, to be able to listen to them and to try to keep them as satisfied as possible in a company.

The aim of the thesis was to analyse the motivation and stimulation of the employees and to create proposals for elimination of possible shortcomings. A travel Agency called Janeta, s. r. o. has been chosen for the purposes of the thesis.

The thesis is divided into two parts, practical and theoretical. The theoretical part was elaborated on the basis of professional literature and serves to understand the given problematics. This part explains the basic terms of motivation and stimulation, such as motive, incentive, existing motivation theories, and so on. It also describes human resources management, evaluation and remuneration of employees, issues of small and medium-sized enterprises and tourism.

Basic information about Janeta s.r.o. is provided at the beginning of the practical part. It is followed by the evaluation of the current state of the company in terms of motivation and stimulation from two points of view. Firstly from the view of the management through an interview held with the company executive and secondly from the view of its staff through a questionnaire survey, which was attended by all the employees of the company. The purpose of the survey was to find basic information about the structure of company employees, about the employee satisfaction in terms of motivation and stimulation, and consequently of the motivation factors, which have the greatest influence on employees and what benefits they would welcome the most. At the end of the thesis, suggestions for changes are proposed. These changes could lead to higher employee satisfaction, improvement of their motivation and thus increase of productivity of the whole company.

Keywords: motivation, stimulation, employees, questionnaire, organization, incentive

II Seznam použité literatury

- Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Bedrnová, E., Nový, I. (2009). *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Management Press
- Bednářová D., & Škodová Parmová, D. (2003). *Malé a střední podnikání*. Č. Budějovice: ZF JU.
- Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Beránek, J. (2013). *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Mag Consulting.
- Deibl, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde.
- DeVito, J. A. (2008). *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání: verbální a neverbální komunikace, efektivní naslouchání a vnímání, konverzace a vztahy, zvládání konfliktů, komunikace v malých skupinách, příprava a přednes veřejného projevu, informativní a přesvědčovací projev*. Praha: Grada
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Duchoň, B., & Šafránková, J. (2008). *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck.
- Foret, M. (2013). *Cestovní ruch v regionálním rozvoji*. Brno: Mendelova univerzita v Brně.
- Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Chasbulatov, R. I. (2012). *Mezinárodní ekonomické vztahy*. Ljubercy: Nakladatelství Urait.
- Kotíková, H. (2013). *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu*. Praha: GRADA Publishing.
- Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta.
- Pink, D. H. (2011). *Pohon: Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!* Olomouc: ANAG.
- Pražská, L. & Jindra, J. (2002). *Obchodní podnikání: Retail management (2., přeprac. vyd.)*. Praha: Management Press.

Rolínek, L. (2003). *Teorie a praxe managementu: (vybrané kapitoly)*. Č. Budějovice: ZF JU.

Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta

Říčan, P. (2007) *Psychologie osobnosti: [obor v pohybu]*. Praha: Grada, 2007.

Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.

Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada.

Internetové zdroje:

Vaculka, J. (2008). Řízení lidských zdrojů pro cestovní ruch. Dostupné z:

<http://www.mmr.cz/getmedia/77fa19b2-f940-4344-82ca-67939835ed83/GetFile.pdf>

Úplný výpis z obchodního rejstříku. Janeta, s. r. o. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=66053&typ=UPLNY>

III Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1 Závislost mezi silou motivace a úrovní výkonu	7
Obrázek 2 Potřeba jako zdroj motivace	9
Obrázek 3 Maslowova pyramida potřeb	13
Obrázek 4 Aplikace Maslowovy pyramidy na potřeby pracovníků	14
Obrázek 5 Pohlaví zaměstnanců	27
Obrázek 6 Věk zaměstnanců.....	28
Obrázek 7 Délka zaměstnání pracovníků	29
Obrázek 8 Důvod výběru zaměstnání v cestovním ruchu	30
Obrázek 9 Spokojenost zaměstnanců s prací v podniku.....	31
Obrázek 10 Informovanost zaměstnanců ve společnosti.....	32
Obrázek 11 Prostor k projevení vlastního názoru zaměstnanců.....	33
Obrázek 12 Vyslyšení názorů zaměstnanců vedením podniku	34
Obrázek 13 Náročnost práce.....	35
Obrázek 14 Stresová práce	36
Obrázek 15 Spokojenost s platem.....	37
Obrázek 16 Nejlepší motivační faktor dle zaměstnanců	38
Obrázek 17 Nejoblíbenější benefity dle zaměstnanců	39
Obrázek 18 Požadované zaměstnanecké výhody	41
Obrázek 19 Co zaměstnanci postrádají v zaměstnání.....	42
Obrázek 20 Vyhovující pracovní podmínky.....	43
Obrázek 21 Spojenost se způsobem řízení a organizací	44
Obrázek 22 Dostatečná motivace a stimulace od zaměstnavatele	45
Obrázek 23 Příčiny demotivace	46
Obrázek 24 Spokojenost se vztahy na pracovišti.....	47

Obrázek 25 Hodnocení práce.....	47
---------------------------------	----

Seznam tabulek

Tabulka 1 Základní informace o firmě	23
Tabulka 2 Nejžádanější benefity dle zaměstnanců	38
Tabulka 3 Požadované zaměstnanecké výhody	40
Tabulka 4 Co zaměstnanci postrádají v zaměstnání	41
Tabulka 5 Příčiny demotivace	45

IV Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Vážení respondenti,

jmenuji se Roman Homola a chtěl bych Vás požádat o spolupráci na mé bakalářské práci vyplněním tohoto dotazníku. Dotazník má posloužit především pro zjištění Vašeho názoru v oblasti motivace a stimulace zaměstnanců firmy Janeta s. r. o.

Dotazník je zcela anonymní a výsledky z něho získané budou použity pouze na tvorbu mé bakalářské práce.

Děkuji Vám za Váš čas, spolupráci a ochotu pomoci.

1. Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

2. Kolik je Vám let?

- 18 – 26 let
- 27 – 37 let
- 38 – 49 let
- 50 – více

3. Jak dlouho jste zaměstnán/a v podniku?

- Méně než 1 rok
- 1 – 3 roky
- 3 – 5 let
- Více než 5 let

4. Jaký byl hlavní důvod výběru Vašeho současného zaměstnání? (vyberte pouze 1 možnost)

- Dobrá pověst podniku
- Doporučení známého
- Mzdové ohodnocení
- Nedostatek jiných pracovních nabídek
- Zájem o práci v cestovním ruchu

- Uplatnění své kvalifikace
 - Jiné (uved'te)
5. Jste spokojen/a s prací v podniku?
- Ano, velmi
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
6. Jste spokojen/a s informovaností pracovníku ve firmě?
- Ano, velmi
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
7. Dávají Vám nadřazení prostor projevít Vaše názory?
- Ano, velmi
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
8. Myslíte si, že jsou Vaše připomínky či návrhy brány v potaz?
- Ano, velmi
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
9. Považujete svou práci za náročnou?
- Ano, velmi
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
10. Jste při práci ve stresu?
- Ano, velmi
 - Spíše ano
 - Spíše ne

Ne

11. Jste spokojen/a s platem?

Ano, velmi

Spíše ano

Spíše ne

Ne

12. Který z těchto stimulačních faktorů Vás nejvíce motivuje k práci?

Povýšení

Finanční odměna

Úspěch

Pochvala

Práce sama

Odpovědnost

Jiné (uveďte)

13. Které z těchto možností Vás nejvíce motivují (může být více odpovědí)

Příspěvek na dovolenou

Hotovost

Dárky (oslava Dne matek, blahopřání k narozeninám)

Školení a rekvalifikace

Firemní akce

Služební mobilní telefon

Jiné (uveďte)

14. Jaké zaměstnanecké výhody byste využil/a, kdyby byly součástí motivačních benefitů?

Kulturní akce

Poukaz na rekreaci

Služební automobil k dispozici celý víkend

Sick days

13. či 14. plat

Týden dovolené navíc

Služební notebook/tablet

Jiné (uveďte)

15. Co ve Vašem zaměstnání postrádáte? (může být více odpovědí)

- Finanční ohodnocení
- Možnost kariérního růstu
- Možnost dalšího vzdělávání
- Uznání, pochvalu od nadřízeného
- Příjemné pracovní prostředí
- Různorodost práce
- Jiné (uveďte)

16. Vyhovují Vám pracovní podmínky ve společnosti (osvětlení, teplota atd.)?

- Ano, velmi
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

17. Jste spokojen/a se způsobem řízení a organizace ve společnosti?

- Ano, velmi
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

18. Jste od svého zaměstnavatele dostatečně motivován/a a stimulován/a?

- Ano, velmi
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

19. Co Vás dokáže v práci demotivovat? (může být více odpovědí)

- Špatné vztahy s kolegy
- Špatné vztahy s nadřízenými
- Výše platu
- Nedostatečné informace k výkonu práce
- Nedostatečné benefity
- Nejistota práce
- Délka pracovní doby
- Rozdílné chování k pracovníkům ze strany nadřízených

Jiné (uved'te)

20. Jsou podle Vás vztahy na pracovišti v dobrém stavu?

Ano, velmi

Spíše ano

Spíše ne

Ne

21. Jak hodnotíte svou práci?

Různorodá

Nudná

Stereotypní

Příloha 2: Náhled na katalog a web cestovní kanceláře

CESTOVNÍ KANCELÁŘ 2018
Janeta
specialista na Chorvatsko a Itálii od roku 1990

28 let
1990-2018

Itálie
Chorvatsko
Španělsko
Francie
Poznávací zájezdy
ČR a SR lázně

SLEVY až 10%
Děti ZDARMA

Na světě nejsou nejkrásnější věci, ale okamžiky

www.janeta.cz

ACČKA
PROJEKT ZÁJEZDŮ
2013-2018

CESTOVNÍ KANCELÁŘ
Janeta
Specialista na Itálii a Chorvatsko od roku 1990

Po-Pá 8:30-17:00 • So 9-11
+420 725 932 333
info@janeta.cz

Úvod Vyběr zájezdu Kontakty Dokumenty ke stažení Další

Hledaný výraz **Hledat**

Vyberte si dovolenou na pár kliknutí

Země: Vyberte zemi
Destinace: Vyberte destinaci

Odjezd nejdříve: Návrat nejpozději: Strava: Vyberte prosím

Požadovaná cena: 360 - 57 790,- Kč

Najít dovolenou

Chcete vybírat podle země?

Depandance hotelu Lišanj
Depandance Lišanj
již od 4990,- včetně polopenze
a až 2 děti zdarma!
[více informací zde](#)

ČASOVÉ SLEVY:
Při objednávce do 31.3.2018 a úhradě 100% -5% ze základní ceny

[Napište nám zprávu](#)