

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ŘÍZENÍ

Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání

**Analýza motivace a systému odměňování
ve vybraném podniku**

Vedoucí bakalářské práce:

Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

Autor:

Lenka Pejsarová

České Budějovice 2010

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

Jméno a příjmení: **Lenka PEJSAROVÁ**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Analýza motivace a systému odměňování ve vybraném
podniku**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu komponent řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku cestovního ruchu. Cílem práce bude zanalyzování současných i historických přístupů a trendů v HRM sledované firmy včetně zhodnocení výstupů zpětnou vazbou od zaměstnanců. Jako syntéza budou navržena opatření ke zlepšení manažerských přístupů v oblasti HRM do budoucna.

Metodika:

1. Na základě prostudování odborné literatury provést analýzy sekundárních a primárních dat vztahujících se k zadané problematice.
2. V syntetické části navrhnout možná řešení vedoucí ke zkvalitnění manažerských přístupů v oblasti HRM do budoucna.
3. Kalkulace ekonomických dopadů navržených opatření.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíle a metodika, 4. Řešení problematiky, 5. Provedení analýzy, 6. Diskuse, 7. Závěr, 8. Resumé, 9. Použitá literatura, 10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Veber, J. a kol.: *Management: základy, prosperita, globalizace...* 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Beránek, J. - Kotek, P.: *Řízení hotelového provozu. 3., přeprac. vyd..* Praha : MAG ConsultingGrada Publishing, 2003. 218 s. ISBN 80-86724-00-X.

Parmová, D.: *Řízení služeb. Přednášky. ZF JU. Č. Budějovice* 2004. 96 s. ISBN 80-7040-673-9.

Parmová, D. - Parmová, D.: *Provoz služeb v cestovním ruchu* 1. vyd.. - České Budějovice : Jihočeská univerzita, 2003 - 77, 84 s. ISBN 80-7040-611-9.

Moderní řízení (časopis)

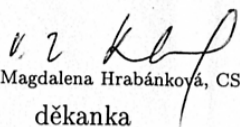
Hotelrevue (časopis)

COT business (časopis)

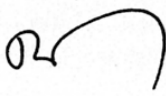
Vedoucí bakalářské práce: **Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **19. února 2009**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2010**


of. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDEJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (6)
370 05 Česká Budějovice
IČ 600 76 658, DIČ CZ60076658


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

Českých Budějovicích dne 27. března 2009

[Zadejte text.]

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci s názvem „Analýza motivace a systému odměňování ve vybraném podniku“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a za použití uvedené literatury.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou na veřejně přístupné části databáze STAG, který je provozován Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích 14. dubna 2010

.....

Lenka Pejzarová

Děkuji tímto Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové, vedoucí bakalářské práce, za cenné rady a odbornou pomoc při zpracování výsledků bakalářské práce.

Děkuji také vedení a zaměstnancům hotelu XY za ochotu, spolupráci a poskytnutí údajů a materiálů potřebných pro vypracování této bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD.....	7
1 LITERÁRNÍ PŘEHLED	9
1.1 Motivace a motiv	9
1.2 Typy motivace	11
1.3 Zdroje motivace	12
1.4 Teorie motivace	14
1.5 Stimulace, stimul.....	17
1.6 Odměňování.....	18
1.7 Systémy odměňování.....	18
1.8 Mzda x plat.....	22
1.9 Složky odměňování	22
1.10 Mzdové formy.....	24
1.11 Ekonomické funkce mzdy:	25
1.12 Zaměstnanecké výhody	26
2 CÍLE A METODIKA.....	27
3 ANALÝZA MOTIVACE A SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ.....	29
3.1 Charakteristika společnosti.....	29
3.2 Systém odměňování.....	35
3.3 Prémie.....	36
3.4 Mimořádné odměny	37
3.5 Pracovní smlouva	37
3.6 Smlouva o mzdě.....	38
3.7 Interní zásady.....	39
3.8 Poskytování benefitů a jiných výhod nad rámec minimálních limitů, stanovených zákonem.....	41
3.9 Konkurenční úmluva	42
3.10 Motivace v podniku XY.....	43
4 ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	44
5 DISKUSE A NÁVRH ZMĚN	57
ZÁVĚR.....	60
SUMMARY	62
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	63
SEZNAM PŘÍLOH.....	66
PŘÍLOHY	67

ÚVOD

V současné době již nikdo nepochybuje o tom, že lidé rozhodují o úspěšnosti organizací a že jejich řízení rozhoduje nejen o tom, zda organizace uspěje, ale zda vůbec v turbulentních podmínkách současného světa přežije. Z tohoto důvodu každá firma, působící na trhu v neobyčejně dravé konkurenci, musí věnovat problematice motivace a způsobu odměňování svých zaměstnanců maximální pozornost.

Především kvalitní management je rozhodujícím předpokladem pro další výběr ostatních vedoucích pracovníků, ale i pro vytvoření příznivého klima na pracovišti. Člověk s přirozenou autoritou, potřebným vzděláním, praxí, ale i s velkou pracovitostí, může mít předpoklady pro správné rozhodování v rámci své pravomoci.

Důležitým faktorem vedoucích pracovníků je také osobní vztah k podřízeným. Pro podřízené musí být vedoucí dobře čitelný, aby pracovníci mohli odhadnout mantinely, ve kterých se musí pohybovat při plnění svých pracovních úkolů. Osvědčená vlastnost vedoucího je přísnost, spravedlivost a velkorysost. Tyto vlastnosti jsou u vedoucích od podřízených nejvíce požadovány.

Zdá se, že u většiny zaměstnanců bývá vztah k vedoucímu mnohdy upřednostněn před jistým menším platovým zvýhodněním. Toto platí především u střední a starší generace.

Přesto je třeba motivaci ve formě odměňování věnovat náležitou pozornost. Základem přitažlivosti podniku z hlediska zájmu o zaměstnání je výše výdělku. Na druhé straně musí vedení odpovědně posoudit, zda nemá mzdy zbytečně vysoké, oproti srovnatelné konkurenci a tak se připravuje o těžce vydaný zisk.

V rámci mzdové politiky je nutná dostatečná diference mezd mezi vedoucími a řadovými zaměstnanci. Je ale též nutné vedoucího daleko více postihovat za neplnění hospodářských výsledků, než běžný obsluhující personál. Dále se jeví jako potřebné nepřehánět diferenciací mezd u pracovních kolektivů, které pracují v podobných podmínkách. Zde by vedla diference k velké závisti

a nevráživosti mezi zaměstnanci. Mírná nivelizace mezd je výhodou a vede k příznivému klimatu a spokojenosti na pracovišti.

Oblasti motivace a zaměstnaneckým vztahů věnuje hotel XY dlouhodobě maximální pozornost. Kromě úzkých vazeb s obchodními partnery patří i tato oblast k tzv. „know - how“ hotelu. Proto má majitel zájem o minimální fluktuaci managementu, který je nositelem a šířitelem uvedených zásad v podniku.

Ředitel hotelu dal souhlas s předáním poměrně důvěrných informací pro účely vypracování bakalářské práce. Vyhradil si ovšem, že hotel nemůže být jmenován. Proto jsem se s majitelem, který je rovněž ředitelem hotelu dohodla, že bude hotel pro účely vypracování této bakalářské práce označen jako hotel XY.

1 LITERÁRNÍ PŘEHLED

1.1 Motivace a motiv

Motivace často pomáhá tam, kde selhávají direktivní řízení, autoritativní výchova, psychický nátlak, fyzické násilí, manipulativní techniky a populistické triky. Kdykoli k ní dozrají lidé a podmínky, úspěšně konkuruje těmto primitivnějším nástrojům, a je-li citlivě užívána, vnáší do vztahů mezi lidmi důvěru a noblesu. Již ve své podstatě má vepsanu nutnost pochopení druhých lidí. Kdo od lidí potřebuje něco získat bez násilí, kdo je chce motivovat, je nucen přestat myslet jen na sebe. (Plamínek, 2007)

Hagemannová (1995) uvádí, že motivace je hnací silou. Jestliže chceme lidi motivovat, musíme něco vědět o důvodech jejich jednání a uspokojit jejich potřeby.

Podle Rolínka (2003) je východiskem procesu motivace dosud neuspokojená potřeba. Neuspokojená potřeba způsobuje u člověka napětí (fyzické nebo psychické), které jej vede ke krokům směřujícím k uspokojení potřeby, a tím ke snížení napětí. Tato aktivita je obvykle cílově orientována. Dosažení cíle uspokojuje potřebu a proces motivace je kompletní.

Motivaci chápeme jako určitý proces návazných reakcí. Hovoříme pak o motivačním procesu.

Potřeba → Přání (nebo cílově orientované chování) → Uspokojení potřeby

Horálková (2000) ve svém díle uvádí: Motivací člověka rozumíme soubor činitelů – vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují lidské jednání a prožívání. Proces motivace člověka lze chápat jako proces jeho aktivace k určitému programu činnosti. Jednání člověka je determinováno podněty vnějšími i vnitřními, jedinečnou situací a obecnějšími zákonitostmi. Výsledné jednání závisí jak na kvantitě a intenzitě stimulujících podnětů, působících z vnějšího prostředí, tak na struktuře a dynamice osobnosti člověka.

Podstatou motivace je spojení vnitřního motivu s vnějším objektivním stimulem, tj. přeměna způsobilosti k činu v aktivitu v určitém směru a intenzitě. (Kleibl, Dvořáková, Hüttlová, 1998).

Bedrnová, Nový a kol. (2007) uvádějí, že pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy.

Provazník, Komárková (2004) dodávají, že jsou to pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost určitým směrem orientují, které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.

Podle Niermeyera, Seyfferta (2005) je motivace výsledkem určitého procesu a podléhá silným výkyvům. Může za to působení různých faktorů, ovlivňujících v různé míře naši motivaci.

Motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. Týká se síly a směru tohoto chování. K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny - takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů (Armstrong, 1999).

Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku, která člověka – jeho činnost – určitým směrem orientuje, která ho v daném směru aktivizuje a která vzbuzenou aktivitu udržuje. Motiv tedy představuje psychologickou pohnutku, příčinu či důvod určitého lidského chování či prožívání, dává mu psychologický smysl. (Provazník, Komárková, 2004)

Horálíková (2000) za motiv označuje specifické vnitřní podmínky, které vzbuzují a udržují aktivitu člověka a orientují ji směrem k určitému cíli. Motivem se mohou stát potřeby, city, zájmy, pudy, ideály, hodnoty, přání, postoje apod.

Motivy člověka aktivizují do té doby, dokud není cíle dosaženo nebo dokud se člověk nepřesvědčí o nedosažitelnosti cíle.

Hartl, Hartlová (2000) motiv definují jako pohnutku, příčinu činnosti, jednání člověka zaměřené na uspokojení určité potřeby. Motiv má cíl a směr, intenzitu a trvalost; pramení z podnětů vnitřních, vědomým, bezděčným, podvědomých a vnějších.

Truneček (1993) píše: Motivem je každá vnitřní pohnutka podněcující chování člověka, navenek se projevující je i důvod k jednání - člověk jedná na základě motivů.

1.2 Typy motivace

Deiblová (2005) dělí ve svém díle motivaci na:

- primární a sekundární
- vnitřní a vnější

Primární a sekundární motivace – Laufer (2008)

- **Primární motivace** – tato motivace je dána, pokud je někdo aktivní kvůli věci samé a z vlastního popudu – účelem je tedy sama akce.

Příklad: Dobrovolně navštívíme přednášku, protože nás zajímá její obsah.

Primárně motivovaný pracovník je při práci optimálně aktivní a maximálně spokojený.

- **Sekundární motivace** – O tuto motivaci se jedná v případě, že někdo něco podniká, aby prostřednictvím cíle svého aktuálního jednání dosáhl pro sebe důležitějšího cíle nebo proto, že jej k tomu přiměl někdo jiný. Aktuální cíl je tedy pouze prostředek k dosažení cíle.

Příklad: Navštívíme přednášku kvůli tomu, abychom obecně zlepšili osobní kariérní šance nebo na příkaz zaměstnavatele.

U sekundární motivace je vynaložená energie příslušného pracovníka zaměřená na účel, který leží mimo vlastní úkol.

Vnitřní a vnější motivace – Armstrong (2007)

- **Vnitřní motivace** – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.
- **Vnější motivace** – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.

1.3 Zdroje motivace

Provazník, Komárková (2004) jako zdroje motivace označují ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientaci lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost těchto tendencí.

Skutečností podílejících se na utváření motivace lidské činnosti je celá řada. K základním zdrojům motivace patří:

- potřeby;
- návyky;
- zájmy;
- hodnoty a hodnotové orientace;
- ideály.

Potřeby

Jsou chápány jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného, jako základní zdroj motivace veškeré lidské činnosti. (Provazník, Komárková, 2004)

Návyky

Představují opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Návyk lze definovat jako naučený vzorec chování. V rovině prožívání se návyk projevuje jako relativně fixovaná tendence, vnitřní tlak, pohnutka, motiv učinit něco konkrétního v určité situaci. (Provazník, Komárková, 2004)

Zájmy

Zájmy jsou specifickou formou zaměření člověka na určitou oblast jevů, které jej v daném směru aktivizuje. Ve smyslu tohoto vymezení lze zájem chápat jako zvláštní druh motivu. (Provazník, Komárková, 2004)

Hodnoty a hodnotové orientace

Hodnotou pro konkrétního člověka může být v podstatě cokoli. Přesto však existují jakési obecněji se vyskytující hodnoty, jako např. zdraví, rodina, děti, práce, přátelství, vzdělání, společenské postavení, peníze, upřímnost, láska, apod.

Hodnotová orientace ovlivňuje jednání i prožívání člověka, je také významným zdrojem motivace veškeré lidské činnosti. (Provazník, Komárková, 2004)

Ideály

Ideály jsou určitou myšlenkovou, ev. obraznou představou něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje jakýsi cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje, o jejíž dosažení se snaží. (Provazník, Komárková, 2004)

1.4 Teorie motivace

Existuje mnoho teorií motivace. Důvodem vzniku těchto teorií je, aby mohli manažeři lépe pochopit to, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Zde uvádím některé z těchto teorií:

Maslowova teorie hierarchie potřeb

Dědina, Cejthamr (2005): Tato teorie založená na rozvoji jedince byla poprvé publikována v roce 1943. Podle Maslowa lidé chtějí stále více a to, co chtějí, závisí na tom, co mají. Lidské potřeby jsou podle něho hierarchizovány podle důležitosti do několika úrovní.

Rozeznává osm přirozených potřeb, mezi které patří i vědění a porozumění a také potřeba vyniknout. Nejčastěji tato hierarchie pracuje s pěti hlavními úrovněmi, na nejnižší pozici jsou fyzické potřeby, dále potřeba jistoty, lásky, vážnosti a nejvýše položená je potřeba seberealizace.

- **Fyzické potřeby:** Rozumíme například ukojení hladu a žízně, potřeba kyslíku a regulace teploty, dále spánek, uspokojení smyslů, aktivita, mateřské pudy, sexuální touha.
- **Potřeba jistoty:** Zajištění a jistota, osvobození od bolesti a hrozby fyzického napadení, ochrana před nebezpečím a nedostatkem, potřeba předvídání a uspořádanosti.
- **Potřeba lásky:** City, pocit příslušnosti k někomu, společenské aktivity, přátelství a dávání a přijímání lásky.
- **Potřeba vážnosti:** Zahrnuje jak úctu k sobě samému, tak úctu ostatních. Součástí úcty k sobě samému je touha po důvěře, moci, nezávislosti a svobodě, a také úspěch. Úcta ostatních obsahuje pověst či prestiž, postavení, uznání, pozornost a ocenění.
- **Potřeba seberealizace:** Rozvíjení a realizace plného potenciálu jedince. Nejedná se vždy o tvůrčí úkoly, formy se mění od jedince k jedinci.

Jakmile je uspokojena potřeba nižší úrovně, přestane fungovat jako motivátor a motivátorem se stávají potřeby z následující vyšší úrovně. Člověka motivují pouze neuspokojené potřeby.

Herzbergova teorie

Viola Horská (2009) ve svém díle píše: Herzberg jako první poukázal na to, že spokojenost a nespokojenost v práci téměř vždy vznikají z odlišných důvodů. Jeho výzkumy ukázaly, že některé faktory jsou pravými motivátory (tj. aktivují jedince k činnosti a vývoji), zatímco jiné vedou u jedince k nespokojenosti (tzv. hygienické faktory) a probouzejí u něj potřebu obnovení rovnováhy. Po uspokojení hygienických potřeb se jimi subjekt přestává zabývat až do okamžiku, kdy jsou opět aktualizovány. Z toho podle Herzberga vyplývá, že hygienické faktory mají živočišný základ a pomáhají organizmu vyhnout se bolesti, zatímco motivátory mají čistě lidský základ a týkají se psychologického růstu.

Vroomova teorie

Vroomova teorie je založena na tom, že čím je cíl přitažlivější, hodnotnější nebo atraktivnější, tím intenzivnější úsilí bude vynaloženo k jeho dosažení. Pracovník tedy bude vykonávat usilovně svoji činnost, jestliže bude předpokládat, že jeho snaha povede k žádoucím výsledkům, jako například vyšší plat nebo povýšení. Jestliže tato snaha bude úspěšná a pracovník cíle dosáhne, tak to do budoucnosti ovlivní příznivě jeho další výkony. Tato teorie vysvětluje, proč vnější peněžní motivace – například prémie, funguje pouze tehdy, jestliže propojení mezi úsilím a odměnou je zřetelné a hodnota stojí za úsilí. Čím větší je hodnota nějaké skupiny odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace investováno. (Wagnerová, 2008)

McGregorova teorie (teorie XY)

Předpoklad, že lidé jsou v podstatě líní, nespolehliví je označen jako X a předpoklad, že lidé jsou v podstatě odpovědní, práci mají rádi, je označen jako Y. Tato teorie je výchozím kritériem, které rozhoduje o postoji manažerů vůči zaměstnancům. Tento postoj je do určité míry fixní v mysli každého manažera. Jde jen o to, která strana vah převažuje. Na tom pak závisí způsob práce s lidmi a následně i úroveň jejich motivace. Je pravda, že by manažeři měli diferencovat způsob svého jednání s lidmi od jednotlivce k jednotlivci. (Mikuláščík, 2007)

Stimulační teorie

Rolínek (2003) uvádí: Stimulační teorie je založena na myšlence, že chování jednotlivců je výsledkem určitých vlivů, které vedou k nejčastěji logicky předpokládaným důsledkům chování. Stimulační teorie se orientuje na použití pozitivních nebo negativních stimulů k motivování lidí nebo k vytváření motivujícího prostředí.

Základem je tzv. Thorndikeův zákon efektu, který tvrdí, že chování, které má za následek příjemnou skutečnost, se bude opakovat a naopak chování, které má za následek nepříjemnou skutečnost se opakovat nebude.

Alderferova teorie ERG

Podle Dědiny, Odcházela (2007) Clayton Alderfer tvrdí, že je daleko více realistické uvažovat pouze o třech základních teoriích potřeb:

- Existence – fyziologické potřeby a potřeba bezpečí;
- Vztahy – potřeba uznání a úcty;
- Růst – potřeba sebeaktualizace a sebeúcty.

Tato teorie vešla ve známost jako teorie ERG. Tvrdí, že všechny tři základní kategorie potřeb mohou být požadovány ve stejném okamžiku. V tom spočívá hlavní rozdíl mezi učením Maslowa a Alderfera. Navzdory rozdílům mezi nimi jsou jejich praktické manažerské implikace podobné.

Teorie kompetence

Autorem této teorie je R. W. White (1959). White chápe motiv kompetence „jako potřebu ovládat své okolí, projevující se již u dětí snahou vše prozkoumávat, rozkládat věci a dávat je zase dohromady“. (Nakonečný, 1992)

Bedrnová, Nový (2007) doplňují: U dospělého člověka se potřeba kompetence projevuje zvláště v oblasti pracovní, a to jako potřeba prokázat své schopnosti, svou profesionální způsobilost (kompetentnost), resp. potřeba získat prokázáním své kompetence přiměřený obdiv, uznání, respekt druhých lidí – např. nadřízených, spolupracovníků, ale také manželského partnera, vlastních dětí apod.

Praktické vyústění teorie kompetence by mělo směřovat k tomu, aby se manažer vždy snažil pověřovat své pracovníky úkoly přiměřeně náročnými.

1.5 Stimulace, stimuly

Stimulací rozumíme podle Provazníka, Komárkové (2004) takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.

Tito autoři dále uvádějí, že základní rozdíl mezi motivací a stimulací lze spatřovat ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku, nejčastěji reprezentované činnostmi druhého člověka.

Dokonalé pochopení vnitřní stimulace je klíčem k vytvoření použitelné teorie firmy, protože tato stimulace do značné míry určuje chování lidí v organizacích. Poskytování stimulace může důležitým způsobem souviset s návrhem popisu práce a s volností jednání poskytnutou zaměstnancům při alokaci jejich času mezi pracovní povinnosti a další zájmy. Za jinak stejných okolností hovoří hledisko stimulace ve prospěch seskupení úkolů způsobem, který umožňuje pověření jednotlivce zodpovědností za dobrý nebo špatný výkon.

Zaměstnanci, kteří jsou k výkonnosti silně stimulováni, mohou dostat širší volnost při alokaci svého času mezi práci a další zájmy, protože budou lépe brát v úvahu alternativní náklady tohoto času než ti, u kterých je plat pouze slabě vázán na výkonnost. Lidé vykonávající náročnější práce vyžadující větší volnost by měli být silněji výkonnostně stimulováni, aby plně brali v úvahu celkový dopad svých osobních rozhodnutí. (Milogrom, Roberts, 1997)

Podle Kleibla, Dvořákové, Hüttlové (1998) je proces stimulace spojen především s využíváním standardních vnějších podnětů, o nichž lze předpokládat, že budou v souladu s vnitřní strukturou potřeb – motivů.

Stimulem je jakýkoli podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Provazník, Komárková (2004) rozlišují stimuly na tzv. **impulsy** – vnitřní podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka, a **incentivy** – vnější podněty vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulsům. Impulsem či incentivem může být v podstatě cokoli, ale právě pouze může – tedy nemusí! Zda určitý podnět

bude či nebude stimulem, záleží mj. především na tzv. motivační struktuře konkrétního člověka.

Hagemannová, (1995) píše, že materiální stimuly mohou hrát svou roli v povzbuzování lidí k pracovnímu výkonu, ale jejich úloha musí být chápána v souvislostech s celou řadou motivačních faktorů.

Podle této autorky jsou pozitivní stimuly, které uspokojují jak intelektuální, tak emocionální potřeby zaměstnanců účinnější, než negativní motivace ve formě hrozeb a trestů.

1.6 Odměňování

Odměňování má v organizacích mnoho rolí. Jednou z nejdůležitějších je poskytování vhodné a účinné motivace.

Způsoby placení lidí se neuvěřitelným způsobem mění. Odrážejí mnohotvárnost různých cílů, kterým musí politika odměňování sloužit, a různé okolnosti, za kterých organizace fungují. Přesto je role odměňování při motivování zaměstnanců vždy významným prvkem při jejím návrhu a mnoho vlastností politiky odměňování se dá chápat jako vlivy na stimulaci. (Milgrom, Roberts, 1997)

Obsahem odměňování je především hmotná odměna za práci – mzda nebo plat. Vyjadřuje souhrnně hodnocení pracovních výsledků člověka. Je prostředkem, který slouží k zajišťování jeho životních potřeb, společenského postavení a životní úrovně. Zároveň odměňování sleduje cílevědomé ovlivňování pracovní ochoty lidí. (Mayerová, Růžička, Raisová, 1998)

1.7 Systémy odměňování

Hagemannová (1995) uvádí, že materiální stimuly mohou samozřejmě hrát svou roli v povzbuzování lidí k pracovnímu výkonu. Ale jejich úloha musí být chápána v souvislostech s celou řadou motivačních faktorů.

Jednou z hlavních výzev pro podniky je vyvinout systém odměňování, který motivuje lidi. Čím méně někdo vydělává, tím důležitější se stává velikost jeho platu.

Čím více lidé vydělávají a čím více se ztotožňují s tím, co dělají, tím nižší je relativní důležitost peněz. Na jejich místo nastupuje uznání za výsledky a volnost jednání, tzn. možnost ovlivnit, co se stane.

Podle Livian, Pražské, (1997) musí systém odměňování odpovídat třem cílům:

1. **Být přitažlivý** a podporovat motivaci zaměstnanců. To znamená být srovnatelný s odměnami, které jsou nabízeny v jiných firmách a s úsilím, které zaměstnanec projevuje během své profesionální aktivity. Systém odměňování pomáhá jak při rozhodování zaměstnanců mezi různými nabídkami firem, tak při jejich stabilizaci ve firmě, což je podmíněno ekonomickými požadavky a situací firmy.
2. **Být spravedlivý**, tedy dát zaměstnanci pocit, že není v poměru k jiným zaměstnancům ve finanční nevýhodě. Znamená to také, že eventuální rozdíly v odměňování jsou pochopitelné a zdůvodněné, že existuje oprávněná diference.
3. **Být jasný**, to znamená, že systém musí být založen na známých mechanismech, které jsou pochopitelné pro všechny zaměstnance.

Systém odměňování v organizaci tvoří:

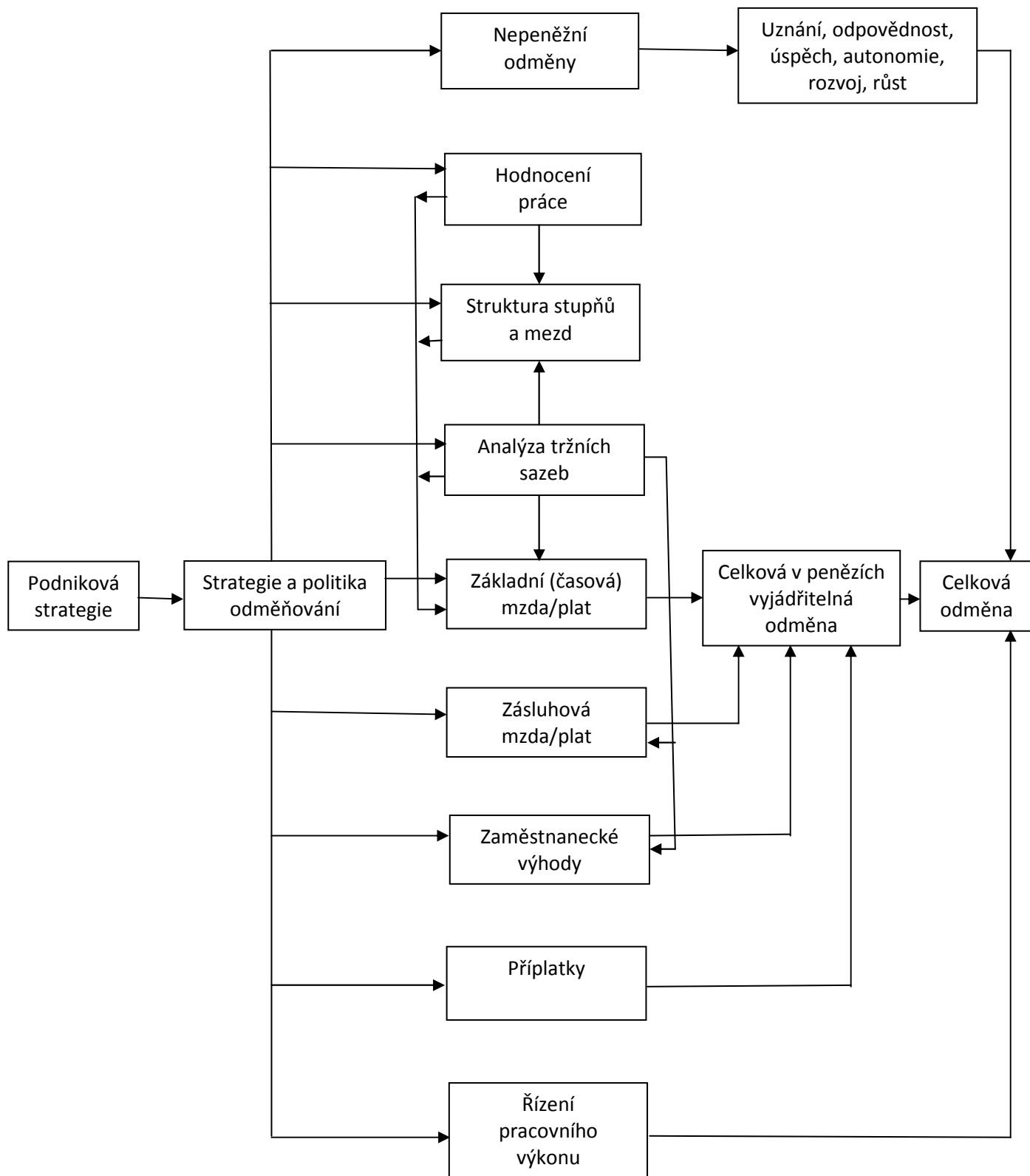
- a) **mzdový systém podniku** – zahrnuje tvorbu a uplatňování mzdových systémů a jeho jednotlivých nástrojů
- b) **systém odměn a požitků mimomzdového charakteru**, kterým se působí na pracovní výkon, chování a postoje pracovníků k práci, tak i k firmě a jejím cílům.

Systém odměňování v podniku je součástí personálního řízení v organizaci a může svoji funkci účinně realizovat jen v součinnosti a vzájemných vztazích s ostatními nástroji personální práce, které spolu s ním utvářejí kvalitu lidských zdrojů organizace. (Kleibl, Dvořáková, Hüttlová, 1998)

Armstrong (2009) systém odměňování člení na:

- **Strategie odměňování**, které stanovují, co organizace v dlouhodobé perspektivě zamýšlí dělat v oblasti vytváření a realizace politiky, praxe, procesů a postupů odměňování podporujících dosahování jejích podnikatelských cílů. Například organizace může mít strategii směřující k udržení konkurenceschopných mzdových sazeb.
- **Politiku odměňování**, která poskytuje návod pro rozhodování a potřebné kroky. Například organizace může mít politiku, která stanovuje, že úrovně peněžních odměn v organizaci budou odpovídat průměrným tržním sazbám.
- **Praxi odměňování**, kterou tvoří struktury stupňů (tříd) a sazeb (mzdové struktury), metody, jako je hodnocení práce, a programy, jako je zásluhové odměňování používané k realizaci strategie a politiky odměňování. Například politika týkající se úrovně peněžních odměn povede ke shromažďování a analyzování údajů o tržních sazbách a k provádění úprav mezd a platů respektujících růst tržních sazeb.
- **Procesy odměňování**, které tvoří způsoby realizace politiky a provádění praktické stránky odměňování, například způsob, jak jsou využívány a uplatňovány výsledky šetření a jak manažeři řídí proces revize a úpravy mezd.
- **Postupy (procedury) odměňování**, které jsou používány v zájmu udržení systému a k zabezpečení toho, že bude fungovat účinně a pružně a že bude za vynaložené peníze přinášet odpovídající hodnotu. Například půjde o určitý postup používaný při provádění každoroční revize a úpravy mezd a platů.

Prvky systému odměňování



Obr. 1. Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy podle Armstronga (2009)

1.8 Mzda x plat

Mzda přísluší zaměstnanci za vykonanou práci v soukromé (podnikatelské) sféře, plat v rozpočtovém (státním, veřejném, nepodnikatelském) sektoru. Soukromý sektor se řídí zákonem o mzdě (č. 1/1992 Sb.), pro rozpočtový sektor platí zákon o platu (č. 143/1992 Sb.)

Zákon o mzdě stanovuje základní principy odměňování a zaručuje některé základní mzdové nároky (např. v souvislosti s prací přesčas, ve svátek aj.) Konkrétní způsob odměňování, který má být u zaměstnavatele uplatňován, však neurčuje, proto se upravuje smluvně. Naproti tomu většina složek platu a pravidla pro jejich poskytování je zákonem o platu přesně určena – prostor pro smluvní ujednání o platu je velmi omezený.

K základní mzdě nebo tarifnímu platu mohou zaměstnanci získat celou řadu příplatků. Příplatky slouží k ocenění těch faktorů práce, které nelze zobecnit v základní mzdě či platu. Některé příplatky se shodují v oblasti podnikatelské i nepodnikatelské, jiné jsou odlišné; zejména veřejný sektor poskytuje navíc řadu specifických příplatků, jimiž částečně kompenzuje nižší úroveň platů oproti mzdám v sektoru soukromém.

V obou sférách se uplatňují příplatky a mzdová zvýhodnění za: pracovní pohotovost, práci přesčas, práci ve svátek, práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, práci v noci. V rozpočtovém sektoru se dále podle typu zaměstnavatele a vykonávané práce uplatňují příplatky jako např: za vedení pro vedoucí zaměstnance, tzv. osobní ohodnocení, apod. (dostupné z www.financninoviny.cz).

1.9 Složky odměňování

Fixní odměňování:

Fixním odměňováním podle Walkera (2003) rozumíme základní nebo „neměnnou“ část pracovníkovy peněžní odměny. Vyloučeny jsou tedy všechny variabilní formy odměňování, jakými jsou příplatky za přesčasy, pobídkové odměny, mimořádné odměny (bonusy) apod. Do fixní mzdy/platu počítáme i všechny dohody o úpravě základní mzdy.

Složkami fixní mzdy/platu jsou:

- základní mzda/plat;
- odměna odrážející zásluhy/dobrou práci;
- příplatky vyplývající z výsledků kolektivního nebo individuálního vyjednávání (např. příspěvek na vzrůst životních nákladů);
- odměna odrážející inflaci;
- odměna odrážející senioritu;
- odměna odrážející funkční postup/povýšení;
- odměna za dosažení určité úrovně schopností;
- vyrovnání za změnu pracovního zařazení (např. převedení na jinou směnu nebo jiný druh práce);
- příplatky odrážející místo bydliště (např. příspěvek na bydlení ve velkém městě nebo ve vzdálené lokalitě);
- příplatky pro expatrianty.

„Výchozími determinanty“ fixní peněžní odměny pak jsou:

- rozpětí mzdových stupňů;
- úroveň mzdy/platu na trhu práce;
- definované úrovně schopností;
- body za hodnocení práce.

Variabilní odměňování

Variabilní odměňování se dotýká té peněžní složky celkové pracovníkovy odměny, která je přidávána k fixní složce a „mění se“ v souvislosti s dosažením určitých cílů nebo výsledků. Smyslem programů variabilního odměňování je svázat odměňování s podnikovými cíli a pracovní výkon s podnikovou strategií.

Variabilní složky mzdy/platu jsou:

- individuální pobídkové plány odměňování;
- mimořádné odměny (bonusy);
- provize;
- výkonnostní odměny;
- variabilní odměny za zásluhy (dobrou práci)/jednorázové pobídky;
- útvárové/úsekové/podnikové pobídkové odměny;

- týmové/skupinové pobídkové odměny;
- podíly na zisku;
- dlouhodobé podíly na zisku/pobídkové odměny za zvýšení produktivity;
- finanční projev uznání.

Walker (2003) dále uvádí, že v závislosti na organizační struktuře a celkové struktuře plánu odměňování může odpovědnost manažerů za určování úrovně odměn sahat od divizního nebo lokálního plánování platů a stanovení variabilních složek mzdy až po doporučení změn ve výši platu u jednotlivých pracovníků. Nicméně, trendem ve stále rostoucím počtu organizací je nechat manažery v oblasti odměňování více samostatně rozhodovat, protože jsou to oni, kdo nejlépe ví, jak a čím jednotliví pracovníci přispěli. Mezi manažerské odpovědnosti navíc patří potřeba pracovníky motivovat, včetně použití systému odměňování.

1.10 Mzdové formy

Máme-li zachovat jistou kontinuitu v uplatňování mzdových forem v českém prostředí s trendy, které se objevují za našimi hranicemi, pak je pro výklad vhodné rozlišit mzdové formy podle toho, zda jsou poskytovány za již dosažené či teprve očekávané výsledky práce (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998).

1. Časová mzda

Časová mzda je poskytována za určitou jednotku času (hodinu, den, týden, měsíc nebo rok). U dělnických profesí je zpravidla jednotkou pracovní doby hodina, pro administrativní, technické a vedoucí funkce na nižší a střední úrovni řízení je uplatňován měsíční plat (mzda). Pro vrcholové řídicí funkce může být dohodnut roční plat (mzda).

Časová mzda nesmí klesnout pod mzdu zakotvenou v kolektivní smlouvě jako minimální mzda odvětví, oboru nebo podniku. Efektivní mzdy, vyplácené v podniku se mohou odchýlit od zaručených mezd pouze směrem nahoru (Horalíková, 1999).

2. Úkolová mzda

Úkolová mzda je používána při odměňování výrobních dělníků za určité plnění. Předmětem je stanoven technologický postup, pracovní postup a výkonové normy. Náklady na zavedení úkolové mzdy a revizi normativní základny nemají převýšit efekt z růstu produktivity práce, tj. úspory nákladů na jednotku produkce. Úkolová mzda je použita ve formě mzdy od kusu nebo mzdy za normohodiny.

Při úkolové mzdě je pracovní výkon vyjádřen počtem jednotek zpracovaných za časovou jednotku. Výpočet úkolové mzdy vychází z normovaného množství produkce za jednotku času, popř. z normy času na jednotku produkce a z přiřazeného mzdového tarifu (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998).

3. Podílová mzda

Podílová, u nás častěji nazývaná pohyblivá mzda je určitou formou mzdy úkolové. Podíl je obvykle určován procenty z docílené částky realizovaného obratu.

Podle Horalíkové (1999) je podílová mzda jednoduchou, ale zároveň vysoce pobídkovou výkonovou mzdou. Používá se u pracovních činností, jejichž výsledek je pracovníkem ovlivnitelný, ale způsob práce vylučuje předem stanovit pracovní postup a spolehlivě sledovat využití pracovní doby. Podílová mzda je účelná pro odměňování obchodních činností, v oblasti služeb, popř. tam, kde jsou prováděny externí montáže, opravy, atd.

4. Kombinovaná mzda

Pražská (2002) uvádí, že u kombinované mzdy tvoří část pevná časová mzda a část mzdy je pohyblivá, je vázaná na obrat.

1.11 Ekonomické funkce mzdy:

- a) **směrovací (alokační) funkce** – mzda vytváří tlak na pohyb pracovních sil tím směrem, kde je mzdová úroveň nejvyšší (snaha o co nejvýhodnější podmínky prodeje pracovní síly pracovníkem)

- b) Vyrovňovací funkce** – stanovením ceny práce (mzdy v souladu s poměrem nabídky a poptávky) se v daném časovém úseku vyrovná vztah mezi nimi, vytvořená cena je cenou rovnováhy pro tento časový úsek a daný segment trhu práce a podle své výše determinuje další procesy (pohyby pracovních sil, omezení zaměstnanosti apod.)
- c) Selektivní funkce** – Úroveň mezd ovlivňuje náklady na výrobu a zaměstnavatel musí být schopen využít tj. zhodnotit tento nákladový faktor v kvalitě produkce tak, aby dosáhl zisku. Mzda tedy působí jako selektivní faktor, který vyčlení ty výrobce, kteří mzdové náklady zhodnotí a ty, kteří ze soutěže odpadnou. (Kleibl, Dvořáková, Hüttllová, 1998).

1.12 Zaměstnanecké výhody

Dědina, Cejthamr (2005) považují zaměstnanecké výhody za formy odměn, jež obvykle nebyvají vázány na výkon pracovníka. Organizace je poskytuje pracovníkům za to, že jsou jejími zaměstnanci. Některé výhody jsou poskytovány plošně všem zaměstnancům, jiné se mohou vázat například k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci nebo k zásluhám. Výhody jsou předmětem kolektivního vyjednávání. Tito autoři mezi zaměstnanecké výhody zařazují například:

- služby spojené s využíváním volného času;
- služby sledující zlepšování životních podmínek zaměstnanců;
- poradenské služby zaměstnanci – netýkající se pracovních záležitostí;
- programy udržování kontaktů se ženami na mateřské dovolené.

Aby měly zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilizaci, měla by se organizace zajímat, které výhody zaměstnanci preferují. Protože v preferencích pracovníků existují rozdíly, začaly některé podniky nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků. Zde má zaměstnanec možnost výběru takových zaměstnaneckých výhod, které jsou pro něho nejzajímavější. (Dědina, Cejthamr, 2005).

2 CÍLE A METODIKA

Bakalářská práce s názvem „Analýza motivace a systému odměňování ve vybraném podniku“ je zaměřena na oblast řízení lidských zdrojů, na využití a posílení motivačních faktorů a stimulačních prostředků v systému odměňování pracovníků.

Obsahem bakalářské práce je rozbor systému motivace pracovníků a jejich odměňování v hotelu XY se sídlem v Jihočeském kraji.

Cílem práce je analýza motivačních faktorů a systému odměňování pracovníků a jejich využití v současné praxi včetně návrhů změn v systému odměňování.

V literárním přehledu bakalářské práce jsou zpracovány základní myšlenky a poznatky čerpané z odborné literatury, zabývající se především motivací, motivy, typy motivace, zdroji motivace, teoriemi motivace, stimulací, stimulem, odměňováním pracovníků, systémy odměňování, mzdou, platem, složkami odměňování, mzdovými formami, ekonomickými funkcemi mzdy a zaměstnaneckými výhodami.

Na teoretickou část navazuje část praktická. Tato část je věnovaná analýze hotelu XY. Obsahem této analýzy je charakteristika hotelu XY, stěžejní část je věnovaná systému odměňování, mzdovému systému hotelu a sociální politice, jak společnost dokáže motivovat své pracovníky k lepšímu a jak má propracovaný systém mezd a odměňování. V diskusi jsou uvedeny souvislosti systému motivace a odměňování.

Součástí analýzy je i průzkumový dotazník. O vyplnění dotazníku jsem požádala celkem 70 zaměstnanců hotelu XY. Vyplnění průzkumových dotazníků bylo dobrovolné a anonymní. Ze základních údajů byl zjišťován pouze věk, pohlaví a odpracovaná léta v podniku. Pro lepší vyhodnocení dat z průzkumu byly vyhodnoceny procentuální četnosti odpovědí.

Na základě provedených analýz motivačních faktorů a systému odměňování, na základě odborné literatury a na základě výsledků zjištěných pomocí průzkumných dotazníků jsem navrhla zlepšení současného systému motivace a odměňování. Výsledky vyhodnocení jsou součástí této práce. Úplné znění dotazníku je uvedeno v Příloze č. 1.

3 ANALÝZA MOTIVACE A SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ

3.1 Charakteristika společnosti

Hotel XY

Mezinárodní čtyřhvězdičkový hotel XY je umístěn v jižních Čechách. Hotel je vzdálen pouhých 2,5 km od vlakového a autobusového nádraží a s výbornou dostupností autem z hlavních silničních tahů.

Ubytování v hotelu XY

Vícepatrová budova nabízí překrásný pohled na město i okolí a rozsáhlou nabídku ubytovacích a kongresových služeb v kraji. Ubytování je v 1 - 3 lůžkových pokojích. Pro náročné klienty jsou v hotelu 2 apartmá a několik pokojů Superior - tyto navíc disponují kávovým setem. V některých pokojích je koupelna s vanou. Hosté mohou využít nekuřácké pokoje a pro handicapované klienty jsou připraveny speciálně upravené pokoje. Společné prostory a všechny pokoje nabízí WiFi připojení na internet zdarma.

Vybavení hotelu XY

Do vybavy všech pokojů patří koupelna a WC, vysoušeč vlasů a kosmetické zrcátko, TV se SAT, rádio, minibar, telefon s přímou volbou do celého světa a připojení na internet. V pokojích kategorie Superior je klimatizace, pokojový trezor a v některých žehlička kalhot.

Restaurace

Vyhlášené hotelové restaurace jsou denně k dispozici v době od 10:00 do 22:00 hodin. Restaurace nabízí českou i mezinárodní kuchyni a kavárna nabízí příjemné posezení s bohatou nabídkou jídel a nápojů. Loby bar v hotelové hale poté nabízí různé druhy tuzemských i zahraničních vín, míchaných nápojů, kávových specialit a dezertů. V letních měsících je možno v klidu posedět, relaxovat, či si nechat namíchat drinky na letní terase hotelu, která je umístěna před hotelem. Kuchaři denně připravují s maximální péčí speciality z české či jihočeské, ale i z mezinárodní kuchyně.

Služby hotelu XY

- Hotel poskytuje následující služby:
- recepce se směnárnou;
- internetová kavárna;
- ve večerních a nočních hodinách casino;
- wifi připojení na internet;
- kadeřník;
- květinové služby;
- informační servis;
- hotelová taxislužba;
- hotelové parkoviště pro osobní vozy a autobusy;
- možnost ubytování s domácími zvířaty;
- dále hotel nabízí fitness centrum, masérské, rekondiční a regenerační služby.

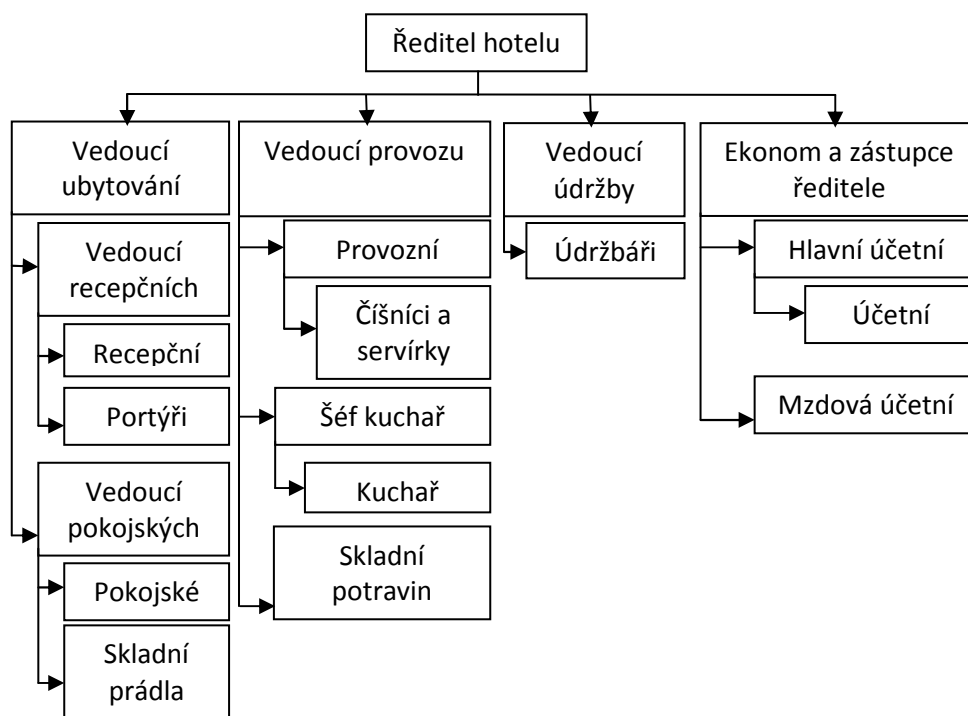
Konferenční služby

V nabídce je vedle ubytování i možnost výběru konferenčních prostor (až pro 300 osob) ze široké nabídky, která je koncipovaná tak, aby uspokojila potřeby a požadavky co nejširšího spektra klientů. Součástí hotelu je příjemná restaurace vyhlášená svými gastronomickými specialitami.

Předmět podnikání:

- hostinská činnost;
- směnářská činnost;
- provozování parkoviště;
- nákup zboží za účelem dalšího prodeje a prodej;
- zprostředkovatelské služby.

Hotel XY má následující organizační strukturu:



Zdroj: Interní zdroje podniku

V rámci uvedené organizační struktury jsou rozvedeny úkoly na jednotlivých stupních řízení následovně:

Vedoucí zaměstnanci jsou zejména povinni:

- a) řídit a kontrolovat práci a pravidelně hodnotit poměr zaměstnanců k práci a k pracovnímu kolektivu a jejich pracovní výsledky;
- b) v zájmu zvyšování produktivity práce co nejlépe organizovat práci a dbát, aby výroba a služby odpovídaly podle hospodářských a technických možností požadavkům technickoekonomického rozvoje;
- c) vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci;
- d) zabezpečovat odměňování zaměstnanců podle mzdových předpisů a kolektivních smluv, popřípadě vnitřních mzdových předpisů nebo

pracovních smluv a diferencovat mzdu zaměstnanců podle jejich výkonnosti a zásluh o konečné výsledky práce;

- e) vytvářet příznivé podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců a pro uspokojování jejich kulturních a sociálních potřeb;
- f) zabezpečovat dodržování právních a jiných předpisů, zejména vést zaměstnance k pracovní kázi, oceňovat jejich iniciativu a pracovní úsilí, zajišťovat, aby nedocházelo k porušování pracovní kázně a k neplnění povinností;
- g) zabezpečovat přijetí včasných a účinných opatření k ochraně majetku zaměstnavatele.

Úsek ředitele

1. Ředitel

- řídí činnost hotelu v souladu s příslušnými zákony a ostatními obecně závaznými předpisy;
- zabezpečuje plnění úkolů, které mu ukládají orgány společnosti nebo majitel;
- odpovídá za řízení hotelu a splnění úkolů orgánům společnosti.

Obchodní úsek

1. Vedoucí provozu

Odpovídá řediteli v oblasti stravování, odbytu a výroby zejména za:

- organizaci a řízení svěřeného úseku;
- plnění úkolů v oblasti tržeb za stravování a stravovací služby;
- řízení cen ve stravování včetně služeb;
- kontrolu poctivosti prodeje, ochrany majetku společnosti, dodržování hygienických předpisů atd.

2. Provozní

- odpovídá vedoucímu provozu za řízení provozu a pracuje podle pokynů vedoucího;
- zajišťuje provozní dohled na odbytových střediscích;

- provádí kontrolu provozu, zejména dodržování zásad poctivosti prodeje, zúčtování s hostem, hygienických předpisů, dodržování bezpečnostních předpisů při práci a předpisů požární ochrany;
- kontroluje technický stav vybavení středisek, předkládá nároky na jeho údržbu a kontroluje její provedení;
- kontroluje dodržování pracovních předpisů a předpisů týkající se ochrany majetku.

3. Šéfkuchař

Odpovídá vedoucímu provozu za řízení výroby a to zejména za:

- celkovou činnost a plynulý chod výroby;
- kontroluje práci podřízených pracovníků;
- hospodaření kuchyně, za řádné využití hospodářských prostředků, za dodržování pracovních, bezpečnostních a hygienických předpisů, předpisů požární ochrany a ochrany majetku.

Ubytovací úsek

1. Vedoucí ubytování

Odpovídá řediteli v oblasti ubytování zejména za:

- organizaci a řízení činnosti středisek ubytování;
- plnění úkolů obchodní politiky, především za tržby v ubytování;
- účelné využívání ubytovací kapacity hotelu;
- řízení cen za ubytování a ubytovací služby;
- dodržování a kontrolu poctivosti prodeje, ochrany majetku společnosti, dodržování hygieny a ochrany zdraví při práci;
- rezervační činnost atd.

2. Vedoucí recepce

Odpovídá vedoucímu ubytování v oblasti recepce zejména za:

- řádný chod činnosti hotelové recepce;
- maximální využití lůžkové kapacity dle dispozic vedoucího;

- přijímání a vyřizování objednávek ubytovacích a jiných hotelových služeb.

3. Vedoucí pokojských

Odpovídá vedoucímu ubytování v oblasti servisu pokojů zejména za:

- řízení a kontrolu práce pokojských a skladní prádla;
- dodržování standardu služeb a hygienických a bezpečnostních předpisů, včetně ochrany majetku.

Technický úsek

1. Vedoucí údržby

Odpovídá řediteli zejména za:

- řízení a kontrolu údržbářů, skladní MTZ a manipulačního dělníka;
- péči o materiálně technickou základnu hotelu a její rozvoj, zejména za údržbu a chod technických zařízení, provádění oprav;
- účelný nákup HIM pro vybavení hotelu, jeho řádné skladování a výdej;
- řídí činnost v oblasti energetiky, požární ochrany a ochrany majetku společnosti;
- zabezpečuje práce spojené s úpravou venkovních zahradních ploch.

Ekonomický úsek

1. Ekonomický náměstek

Odpovídá řediteli zejména za:

- využívání ekonomických nástrojů v řízení hotelu a za neustále zvyšování efektivnosti jeho činnosti;
- mzdovou politiku v rámci hotelu a uplatňování diferenciací ve hmotné zainteresovanosti pracovníků;
- zpracování rozboru hospodářské činnosti hotelu;
- přípravu příslušných statistických výkazů;
- koordinaci vazeb mezi všemi složkami informační soustavy hotelu;
- optimální cenovou tvorbu a cenovou politiku ve vazbě na dosahování stanovených ekonomických parametrů hotelu;
- uplatňování kontrolní funkce účetnictví a ostatních složek IS;

- řízení a kontrolu hlavní účetní, personálně mzdové účetní a pokladní.

3.2 Systém odměňování

V Hotelu XY se uplatňuje obecný způsob odměňování, který je v souladu se zákonem o mzdě a navazujícími předpisy. Management je odměňován na základě *manažerských smluv*. Tyto smlouvy je možno uplatňovat jen pro takové manažery, kteří řídí alespoň jednoho vedoucího pracovníka řídícího dalšího zaměstnance firmy. V Případě hotelu XY, je takto odměňován ředitel, jeho zástupce - ekonom, dále vedoucí ubytování a vedoucí provozu.

Manažerská smlouva je smlouva o individuálních a platových podmínkách, kterou se upravují a doplňují pracovně právní vztahy založené pracovní smlouvou. Obsahem této smlouvy je, že zaměstnanec bude zabezpečovat úkoly vyplývající pro jím vykonávanou funkci z organizačního řádu a obecně závazných předpisů a v souladu s náplní činnosti vykonávané funkce.

Kromě plnění těchto základních povinností bude zaměstnanec v souladu s cíli a potřebami společnosti zabezpečovat mimořádné úkoly stanovené majiteli společnosti, za jejichž splnění bude vyplácena mimořádná odměna.

Základní plat se stanoví zaměstnanci s účinností od určitého data v konkrétní výši a to měsíčně. Zaměstnanci se zaručuje výplata základního platu za odpracovanou dobu, na který vznikl nárok. Při stanovení základního platu je přihlédnuto k případné práci přesčas.

V návaznosti na růst životních nákladů může majitel rozhodnout o valorizaci základního platu a to dodatkem k této smlouvě. Na základě zhodnocení pracovních výsledků zaměstnance se rozhoduje o případné úpravě nebo ponechání základního platu v dosavadní výši. Základní plat se hradí z nákladových mezd.

Dojde-li v době platnosti této smlouvy k odvolání zaměstnance z funkce a současně i k ukončení jeho pracovního poměru ke společnosti, přísluší mu odstupné ve výši pětinašobku průměrného měsíčního výdělku. Obdobný postup

se uplatní i v případě, kdy dojde k odvolání zaměstnance z funkce a ukončení jeho pracovního poměru ke společnosti v souvislosti se změnou její právní subjektivity, pokud zaměstnanec nebude v nově vzniklém subjektu vykonávat stejnou nebo obdobnou funkci.

Dojde-li k odvolání zaměstnance z funkce nebo vzdá-li se zaměstnanec funkce a bude přeřazen do nižší funkce, přísluší mu dosavadní základní plat ještě po dobu jednoho kalendářního měsíce následujícího po dni účinnosti tohoto opatření, je-li tímto dnem první den kalendářního měsíce, po dobu tohoto měsíce, pokud majitel společnosti nerozhodne jinak.

Výše zmíněné ustanovení neplatí, dojde-li k odvolání zaměstnance z funkce z důvodů, pro něž lze dát zaměstnanci výpověď nebo z důvodů, pro které lze okamžitě zrušit pracovní poměr nebo v případech uvedených přímo ve smlouvě. Náhrada mzdy a dávky sociálního zabezpečení zaměstnance se řeší podle obecně závazných předpisů a podle vnitřních předpisů společnosti.

3.3 Prémie

Za celkové hospodářské výsledky společnosti za kalendářní rok přísluší zaměstnanci prémie v určité procentní výši ze souhrnu základních platů za odpracovanou dobu v příslušném roce, resp. za dobu výkonu funkce.

Prémie se přiznávají za výsledky jeho práce a splnění komplexního ukazatele, zejména plánovaného zisku, obrátky zásob, obratu výrobků a zboží, stavu pohledávek po lhůtě splatnosti a dodržení stanovené mzdové politiky zaměstnanců. Při nesplnění hodnotitelného ukazatele se základní prémie úměrně krátí podle míry nesplnění. Na základě zhodnocení výsledků hospodaření za 9 měsíců a po projednání těchto výsledků lze přiznat zálohu na prémie ve výši, kterou stanoví majitel společnosti. Prémie se hradí z nákladů.

3.4 Mimořádné odměny

Za zabezpečení mimořádných jednorázových úkolů je možno zaměstnanci vyplatit mimořádné odměny, které se vypíše formou dodatku k této smlouvě a to zpravidla předem. Zaměstnanci mohou být poskytovány odměny podle zákona č. 527/1990 S., o vynálezech, průmyslových vzorech a zlepšovacích návrzích a dále odměny podle vnitropodnikových předpisů.

Druhý způsob odměňování v hotelu XY je na základě pracovních smluv, smluv o mzdě a vnitřních mzdových předpisů.

3.5 Pracovní smlouva

Pracovní smlouva obsahuje především základní údaje o zaměstnavateli a zaměstnanci, kteří uzavírají pracovní poměr, a to od určitého dne, na pracovní zařazení, čas a místo výkonu práce a na sjednanou dobu, tj. dobu určitou anebo neurčitou. Zároveň při sepisování pracovní smlouvy si obě strany dohodnou mzdu, která je stanovena ve smlouvě o mzdě. Součástí pracovní smlouvy jsou rovněž práva a povinnosti obou smluvních stran, především však ze strany zaměstnance, jako např.:

- Zaměstnanec je povinen prostřednictvím mzdové účtárny neprodleně zaměstnavatele informovat o změně osobních údajů, které zaměstnavateli poskytl. Zaměstnavatel se zavazuje zajistit ochranu těchto údajů před zneužitím.
- Zaměstnanec se zavazuje, že nesdělí bez souhlasu svého nadřízeného zaměstnance žádné třetí osobě informace tvořící předmět obchodního tajemství a bude tyto informace chránit. Obchodní tajemství tvoří veškeré skutečnosti obchodní, výrobní či technické povahy související se společností, které mají skutečnou nebo potenciální materiální či nemateriální hodnotu, nejsou běžně v příslušných obchodních kruzích dostupné, mají být podle vůle zaměstnavatele utajeny a společnost odpovídajícím způsobem jejich utajení zajišťuje. Povinnost mlčenlivosti trvá 3 roky po skončení pracovního poměru.

Zaměstnanec se dále zavazuje, že nebude:

Vedle svého zaměstnání vykonávat výdělečnou činnost, která je shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele, jen pokud k tomu zaměstnavatel udělí předchozí písemný souhlas.

Využívat pověsti společnosti s cílem zajistit pro sebe nebo cizí podnikání prospěch, kterého by jinak nebylo dosaženo.

Postupovat při své činnosti tak, aby získal na úkor zaměstnavatele pro sebe nebo cizí podnikání přednost nebo jinou neoprávněnou výhodu a nebude za stejným účelem přijímat jakýkoliv prospěch.

Zaměstnanec si je vědom, že porušení ujednání může být kvalifikováno jako porušení pracovní kázně, přičemž intenzita porušení bude posuzována vzhledem ke konkrétní situaci. Při porušení ujednání v některých bodech této smlouvy mu může být předepsána k náhradě škody, která tímto jeho jednáním společnosti vznikne, může po něm být požadováno vydání prospěchu z činnosti, při níž porušil ujednání předchozích bodů smlouvy nebo může být odvolán z funkce, popřípadě může být toto porušení důvodem k okamžitému rozvázání pracovního poměru.

3.6 Smlouva o mzdě

Smlouva o mzdě rovněž obsahuje základní údaje o zaměstnavateli a zaměstnanci. Dále se ve smlouvě uvede smluvní mzda, která se skládá z pevné složky mzdy a pohyblivé mzdy.

Pevná složka mzdy je takzvaně zaručená mzda, která musí být vyplacena, pokud zaměstnanec odpracoval plný normovaný počet hodin a nedopustil se zvláště hrubého porušení pracovních povinností. Spory o nevyplacení celé základní mzdy se většinou řeší soudně a zaměstnavatel málokdy takový spor vyhraje.

Pohyblivá mzda je naopak nezaručená a není na ní právní nárok. Ta plně postačí pro většinu vedoucích pracovníků, aby pomocí této složky mzdy mohli úspěšně motivovat podřízené pracovníky k plnění stanovených pracovních úkolů.

Pohyblivou mzdu je možno krátit, a to na nulovou výši při neplnění nebo špatném plnění komplexního ukazatele. V zásadě se odměňování v hotelu XY řídí následujícími interními předpisy:

3.7 Interní zásady

Jedná se o interní zásady pro odměňování pracovníků hotelu XY s účinností od 1. 1. 2007.

Odměňování pracovníků hotelu XY vychází z obecně platných zákonů a stanovuje podmínky pro uplatňování mzdových forem v odměňování.

1. Délka pracovní doby činí nejvýše 40 hodin týdně. U pracovníků v nepřetržitém provozu činí 37,5 hod. týdně – recepční, údržba, parkoviště. Pracovní doba v provozu je stanovena individuálně, dle § 85 Zákoníku práce (dále jen ZP) o nerovnoměrném rozvržení pracovní doby – číšníci, kuchaři. Nepřetržitý odpočinek v týdnu se řídí podle § 92 ZP. U technicko-hospodářských pracovníků firmy je stanovena pružná pracovní doba s počátkem pracovní doby od 6.00 do 8.00 hodin.
2. Práce přesčas se řídí podle příslušných částí v ZP. Pokud vedoucí pracovník nařídí práci přesčas, je povinen o tom informovat buď předem, nebo nejpozději do konce měsíce ředitele a ekonoma.
3. Dovolena na zotavenou činí čtyři týdny ve smyslu ustanovení § 102 ZP.
4. Překážky v práci se řídí podle příslušných platných zákonů.
5. Mzdové formy, které jsou uplatněny:
 - a/ smluvní měsíční mzda;
 - b/ pohyblivá složka mzdy do výše 30% základní mzdy upravené podle počtu odpracovaných hodin.

6. Příplatky ke mzdě:
 - a/ za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku;
 - b/ za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci mzda zvýšená o 100 % průměrného výdělku;
 - c/ za práci v noci tj. mezi 22.00 a 6.00 hod. náleží zaměstnancům za každou odpracovanou hodinu příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku;
 - d/ za práci v sobotu a neděli přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku za každou odpracovanou hodinu.

7. Odměňování žáků /učňů se řídí zvláštními předpisy.

8. Mimořádné odměny lze uplatňovat za mimořádné pracovní úsilí a výsledky v práci. Návrh předkládá příslušný vedoucí a schvaluje ředitel hotelu na samostatném listu papíru.

9. Odstupné se řídí podle zákoníku práce.

10. Pravidelný výplatní termín je každého 13. dne v měsíci. Případně-li výplatní termín na sobotu, bude mzda vyplacena v pátek. Případně-li výplatní termín na neděli, bude mzda vyplacena v pondělí.

Zvolený způsob odměňování v hotelu XY vycházel ze zkušeností manažerů v oblasti pracovněprávních vztahů, realizovaných v uplynulých letech v řadě prosperujících podniků. Po změně politického systému v roce 1989 se řada podniků vrhla na odměňování pomocí výkonových norem anebo přímou vazbou na obrat či prodej produktů. Stanovily se závazné podíly pro určité období, ale zapomínalo se, že je zde mnoho faktorů, které ovlivňují skutečnou prosperitu firmy. Nejenže docházelo ke stálým protestům ze strany podřízených, že byly stanoveny tvrdé normy, či nereálné podíly z obrátů, ale hlavně k neochotě plnit běžné povinnosti pracovníka, které nebylo možno písemně stanovit v pracovní smlouvě, či smlouvě o mzdě anebo i v konkrétních pracovních náplních.

Vedoucí mnohdy musel tyto vícepráce udělat sám, nebo na ně čerpat další mzdové prostředky pro zaplacení jiných pracovníků. Docházelo ale také k tomu, že se např. při zvyšování cen zboží obraty rychle zvyšovaly a pracovníci pobírali nezaslouženě neúměrně vysoké mzdy a přitom odmítali poslušnost vedoucích při plnění pokynů nadřízených, které nebyly přímo vázány na jejich prémiové ukazatele.

Z této euforie mnoho zodpovědných vedoucích pracovníků vystřízlivělo a začalo používat staré osvědčené metody, které se používaly především ve službách před mnoha desítkami let. Výkonové odměňování vyhovuje typickým průmyslným firmám, kde se pracuje u pásu.

V hotelu XY byl zaveden pro pohyblivou složku mzdy tzv. komplexní ukazatel, kde jsou uvedeny jen nejdůležitější premiové ukazatele v obecné formě, jako je především plnění úkolů vyplývajících z pracovní smlouvy a pracovní náplně, dále plnění úkolů stanovených ústně vedoucím, zajišťovat kvalitní obsluhu spokojenost zákazníka, atd. S takovýmto premiovým řádem je zaměstnanci jasné, že když bude práci odbývat, může se mu snadno snížit pohyblivá mzda.

Při delším nebo opakovaném neplnění úkolů, může vedoucí navrhnout snížení základní složky mzdy. Ta však musí být předána zaměstnanci již před začátkem měsíce, od kterého je plat snížen. Není ani nutno vyžadovat jeho podpis na smlouvě o mzdě. Stačí jen svědek, že mu byla tato skutečnost oznámena.

3.8 Poskytování benefitů a jiných výhod nad rámec minimálních limitů, stanovených zákonem.

Hotel XY je v soukromých rukách a majitel poskytuje jen to minimum, co zákon nařizuje. Rovněž žádné benefity také neposkytuje. Na tomto místě je třeba uvést, že zaměstnanci se stravují v personální jídelně a to v blízkosti centrální kuchyně. Úhrada za poskytnutou stravu se provádí nákupem interních stravenek, za které zaměstnanec platí cenu vypočítanou na základě kalkulace.

3.9 Konkurenční úmluva

Konkurenční smlouva upravuje podmínky obou smluvních stran o chování během pracovního poměru a po vzájemném ukončení spolupráce, tj. po odchodu zaměstnance ze zaměstnání.

Zaměstnanec je povinen:

- zachovávat mlčenlivost o výrobních, technických, organizačních a jiných skutečnostech, o kterých se v souvislosti s výkonem práce dozví, a které mají zůstat utajeny jako hospodářské či služební tajemství;
- zachovávat mlčenlivost o obchodech a bilanční situaci společnosti a svých příjmech u společnosti. Dbát, aby se tato tajemství nedostala do rukou nepovolaných osob, mlčenlivost o těchto skutečnostech zachovávat i po skončení pracovního poměru po dobu tří let. Upozornit majitele na skutečnosti ohrožující dobrou pověst a prosperitu organizace.

Zaměstnanec se zavazuje, že nebude:

- vlastním jménem nebo na vlastní účet, případně jako zaměstnanec u jiného zaměstnavatele provádět podnikatelskou činnost, jež souvisí s podnikatelskou činností společnosti;
- zprostředkovávat pro jiné osoby obchody společnosti;
- vykonávat činnost statutárního orgánu nebo člena statutárního nebo jiného orgánu jiné právnické osoby s podobným nebo stejným předmětem podnikání. Výjimka je možná jen v případě, kdy půjde o právnickou osobu, na jejímž podnikání má majetkovou účast společnost, ve které je zaměstnancem;
- využívat pověsti společnosti, výrobků nebo služeb s cílem zajistit pro sebe nebo cizí podnikání prospěch, kterého by jinak nebylo dosaženo;

- postupovat při své činnosti tak, aby získal na úkor společnosti pro sebe nebo cizí podnikání přednost nebo jinou neoprávněnou výhodu a nebude za stejným účelem přijímat jakýkoliv prospěch.
- účastnit se podnikání jiné společnosti jako společník s neomezeným ručením.

Zaměstnanec bere na vědomí, že při porušení ujednání mu může být předepsána k náhradě škoda, která tímto jeho jednáním ve společnosti vznikne, může po něm být požadováno vydání prospěchu z obchodu, při němž porušil ujednání, nebo může být toto porušení důvodem pro okamžité rozvázání pracovního poměru.

Veškeré změny a doplňky podmínek sjednaných v této smlouvě jsou možné provádět pouze po vzájemné dohodě obou smluvních stran a musí být sjednány písemně.

Smluvní strany výslovně prohlašují, že obsah smlouvy je svobodným projevem jejich vlastní vůle. Smlouva bývá sepsána ve dvojím vyhotovení a každá smluvní strana obdrží po jednom vyhotovení.

3.10 Motivace v podniku XY

Motivace je komplex opatření, která vedou k vyšší výkonnosti pracovníků. V hotelu XY byly zvažovány různé způsoby motivace, včetně benefitů a jiných výhod pro zaměstnance. V průběhu několika let po zahájení činnosti hotelu se ukázalo jako neúčinnější motivovat zaměstnance okamžitým způsobem a to čistými finančními prostředky. K tomu byl uzpůsoben celý systém odměňování tak, jak je popisován výše. Byly zajišťovány pouze ty výhody zaměstnancům, které dovoluje zákon.

Samozřejmě jsou praktikovány přirozené způsoby řízení a vyhodnocování, které spočívají v ústních pochvalách za vzorně vykonanou práci a naopak ve vytýkání nedostatků při špatných pracovních výsledcích. Tyto praktiky jsou vedením hotelu doporučovány při poradách, ale v zásadě uplatňování uvedených metod (pochvaly a výtky) záleží na osobnosti každého vedoucího pracovníka.

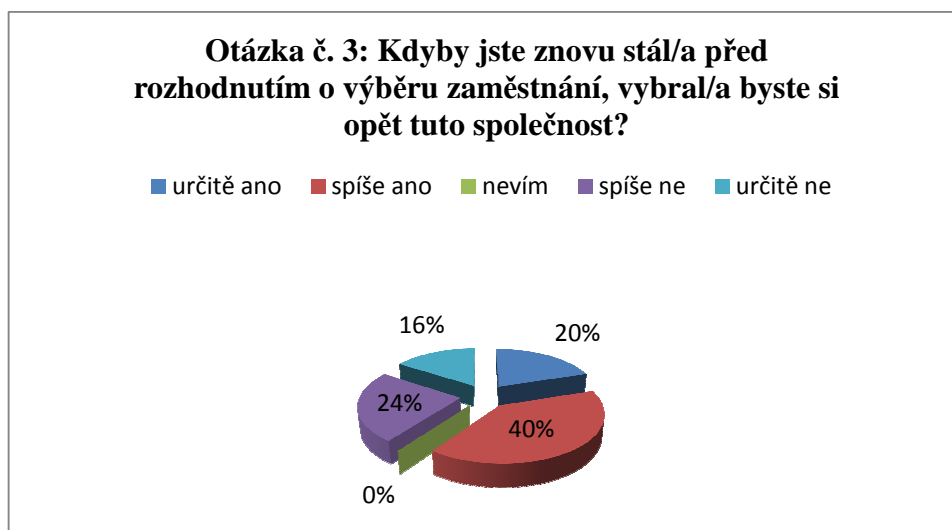
4 ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

K provedení analýzy motivace a spokojenosti zaměstnanců v hotelu XY byly použity průzkumové dotazníky. Ty byly elektronicky doručeny 70 -ti zaměstnancům podniku. Zaměstnanci vyplňovali dotazníky zcela anonymně. Z osobních údajů byla zjišťována pouze věková skupina, pohlaví a počet let odpracovaný v daném hotelu. Zpracované výsledky dotazníkového šetření jsem konzultovala se zástupcem ředitele, který se k nim vyjádřil a poskytl cenné komentáře, při kterých zodpověděl, proč si myslí, že zaměstnanci odpovídali právě tímto způsobem.

Většina zaměstnanců se vyjádřila, že je se svým zaměstnáním spokojena. Lze se domnívat, že spokojenost se zaměstnáním vyplývá především z toho, že zaměstnavatel nezadržuje mzdy, průměrný výdělek nepatří mezi nejnižší a zacházení se zaměstnanci je na uspokojivé úrovni.

Více jak 50 % respondentů by zaměstnání v hotelu XY doporučilo svým známým a to zřejmě z výše zmíněných důvodů.

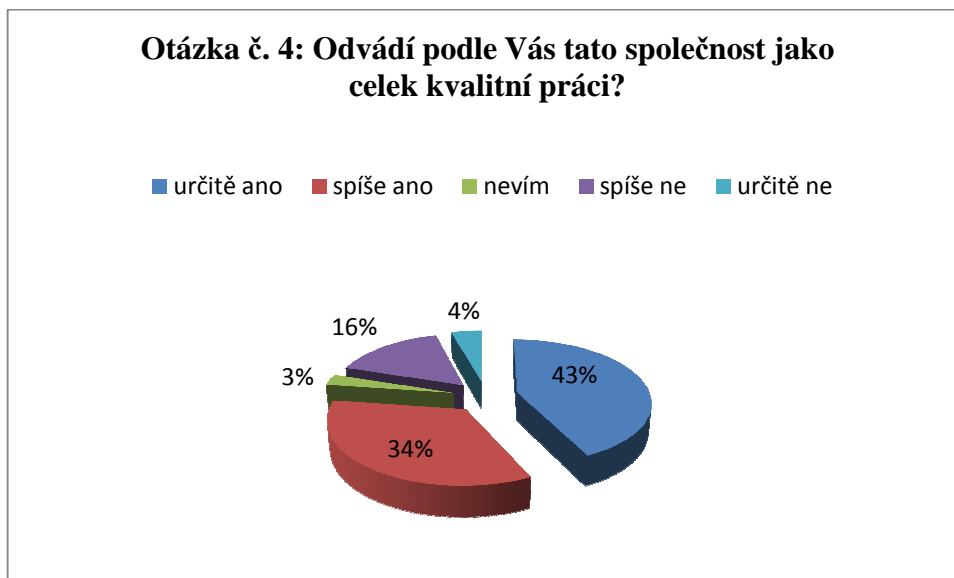
Graf č.1: Otázka č.3



Zdroj: Autorka

I v tomto případě se většina dotázaných vyjádřila kladně. Přispívá k tomu rovněž dobrá pověst hotelu a jeho stabilita v oblasti výsledku hospodaření.

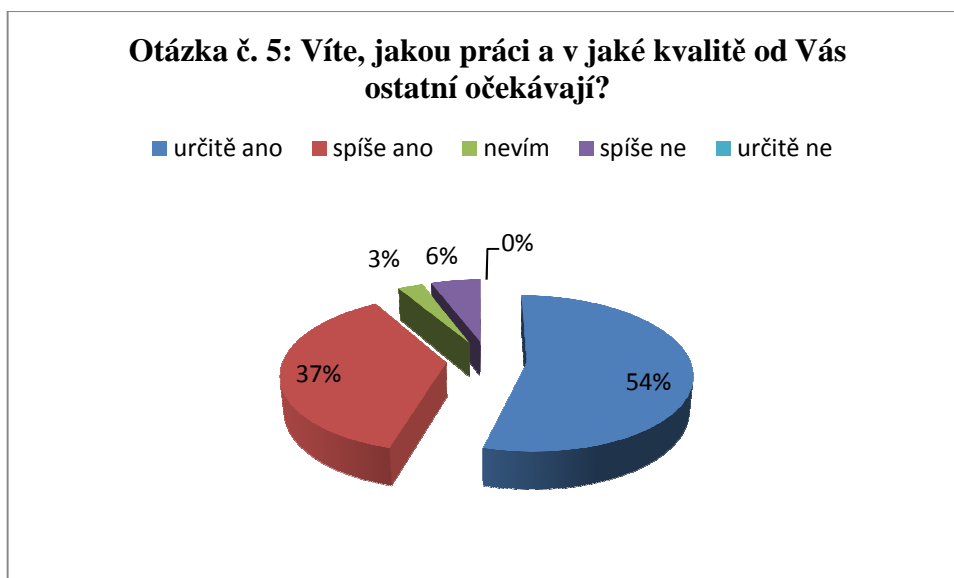
Graf č. 2: Otázka č. 4



Zdroj: Autorka

Na tuto otázku odpovědělo pozitivně celých 77 % dotazovaných a 20 % respondentů má dojem, že společnost jako celek kvalitní práci neodvádí. Faktem je, že v hotelu je pořádek, čistota a kvalitní kuchyně.

Graf č. 3: Otázka č. 5



Zdroj: Autorka

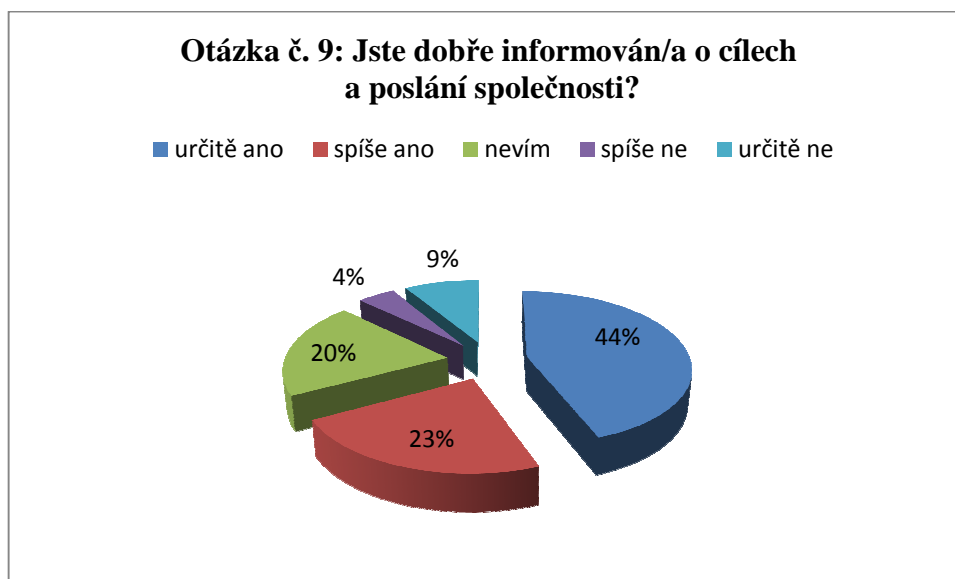
Tento graf znázorňuje dobrou úroveň organizace a řízení, což je předpokladem pro to, že pracovníci z 91 % znají své povinnosti v pracovním procesu.

Zaměstnanci v hotelu XY vykonávají z 80 % činnost, pro kterou mají potřebnou kvalifikaci, avšak je zde 20 % zaměstnanců, kteří byli většinou vyučeni v jiných oborech, ale vzhledem k nezaměstnanosti jsou rádi, že mohou pracovat i mimo svůj obor. Tito zaměstnanci jsou pouze zaučení na příslušné profese.

Na otázku: „Jak hodnotíte své pracovní prostředí?“ 66 % zaměstnanců odpovědělo, že je zcela spokojeno, naopak 18 % považuje své pracovní prostředí za nevyhovující, ostatní potom za částečně vyhovující. Zástupce ředitele se domnívá, že zaměstnanci, kteří pracují v restauracích a na recepci jsou s prostředím, které majitel hotelu neustále vylepšuje spokojeni, naopak zázemí hotelu, jako je účtárna, údržbáři atd. pracují ve stísněných podmínkách a v prostorách, které nejsou pravidelně modernizovány.

V otázce č. 8 jsem se respondentů dotazovala, zda jim umístění hotelu vyhovuje z hlediska možnosti dopravy do práce. Na tuto otázku odpověděla kladně téměř většina dotazovaných. Konkrétně celých 88 % odpovědělo, že určitě ano, 6 % spíše ano a pouhých 6 % určitě ne. Z toho lze usuzovat, že je hotel zaměstnancům dobře přístupný.

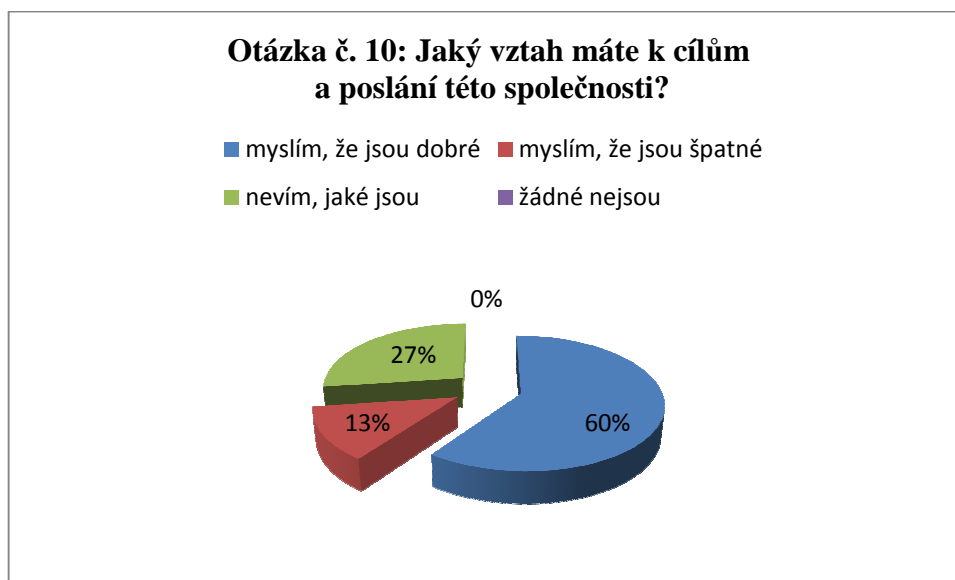
Graf č. 4: Otázka č. 9



Zdroj: Autorka

Dobře informovaní o cílech a poslání společnosti jsou podle zástupce ředitele všichni vedoucí pracovníci a přední obsluhující personál. Zcela neznámá je tato otázka uklízečkám, myčkám nádobí a pomocným dělníkům a to z uvedených 33 %.

Graf č. 5: Otázka č. 10

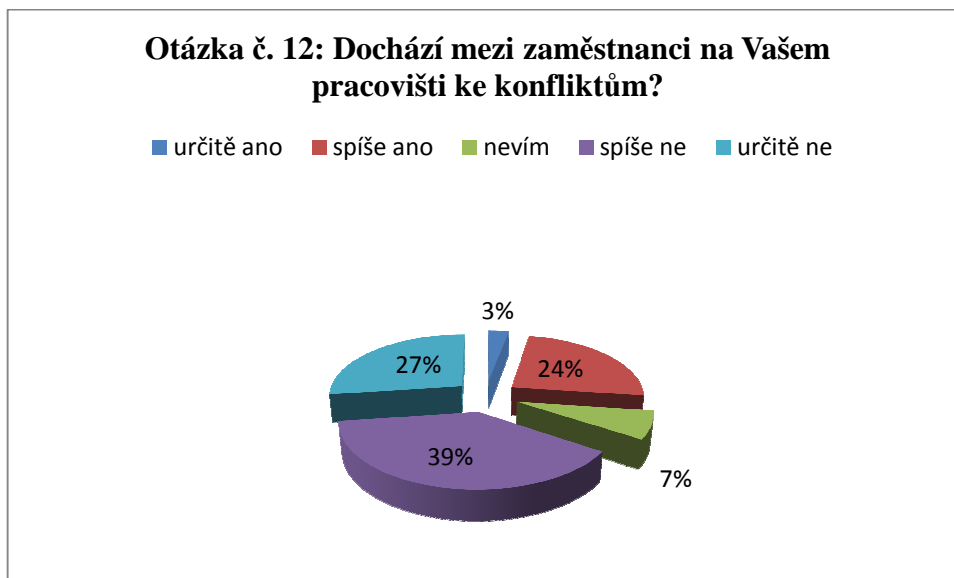


Zdroj: Autorka

Tento graf odráží věrnost vůči zaměstnání a zaměstnavateli. 60% zaměstnanců jde o dobré výsledky hotelu. Jsou zde ovšem i zaměstnanci, pro které je zaměstnání „nutné zlo“ a které nezajímají cíle ani poslání společnosti.

V otázce č. 11 jsem se dotazovala na celkovou atmosféru na pracovišti. Z výsledků je patrné, že pouze 14 % dotazovaných se na pracovišti necítí dobře a spíše se straní kolektivu.

Graf č. 6: Otázka č. 12

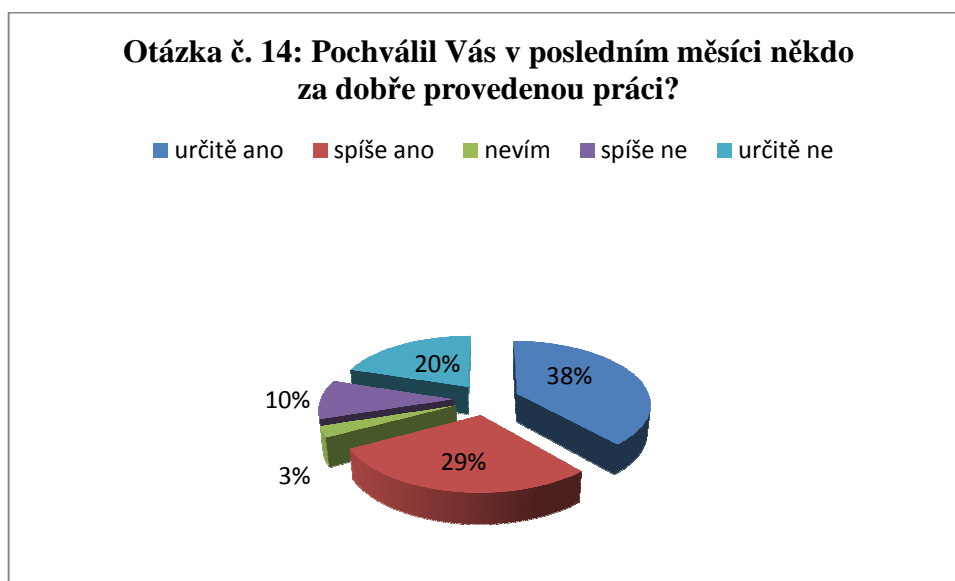


Zdroj: Autorka

Z grafu je patrné, že 27 % dotazovaných uvedlo, že dochází a to alespoň občas k určitým konfliktům. Zástupce ředitele se domnívá, že se jedná zejména o číšníky a servírky, kteří mají časté rozepře při rozdělování spropitného.

Ke stresování zaměstnanců dochází především v období sezóny, kdy je hotel maximálně vytížen z hlediska ubytování, ale také v období obědů a večeří, kde obsluhující pracují ze všech sil, aby náročné zákazníky uspokojily. Projevují se zde většinou konflikty s některými zákazníky, kteří jsou tzv. notorickými stěžovateli a myslí si, že když přijdou na oběd či večeři, musí se kolem nich točit celý hotel. Výsledkem je celých 46 % pracovníků, kteří mají pocit, že pracují ve stresových situacích.

Graf č. 7: Otázka č. 14

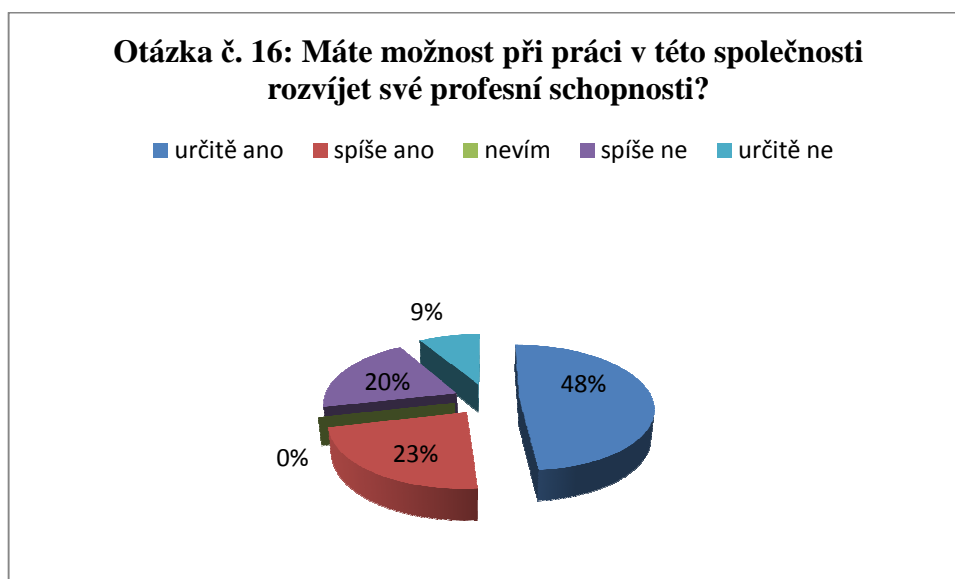


Zdroj: Autorka

Zda jsou chváleni či ne záleží na osobním přístupu a vedení každého vedoucího pracovníka. Vedení nabádá ostatní vedoucí pracovníky, aby byli přísní, spravedliví a velkorysí. Měli by udělovat pochvaly za dobrou práci a naopak kárat za pracovní nedostatky. Z odpovědí respondentů vyplývá, že 67 % zaměstnanců se za poslední měsíc dostalo pochvaly, naopak 30% nikoliv.

44 % dotázaných si myslí, že vedoucí akceptují jejich názory na zlepšení pracovních podmínek a rovněž zlepšení kvality práce vůči zákazníkům. 39 % se domnívá, že jejich názory nejsou vyslyšeny a 17 % zaměstnanců tuto otázku neřeší.

Graf č. 8: Otázka č. 16

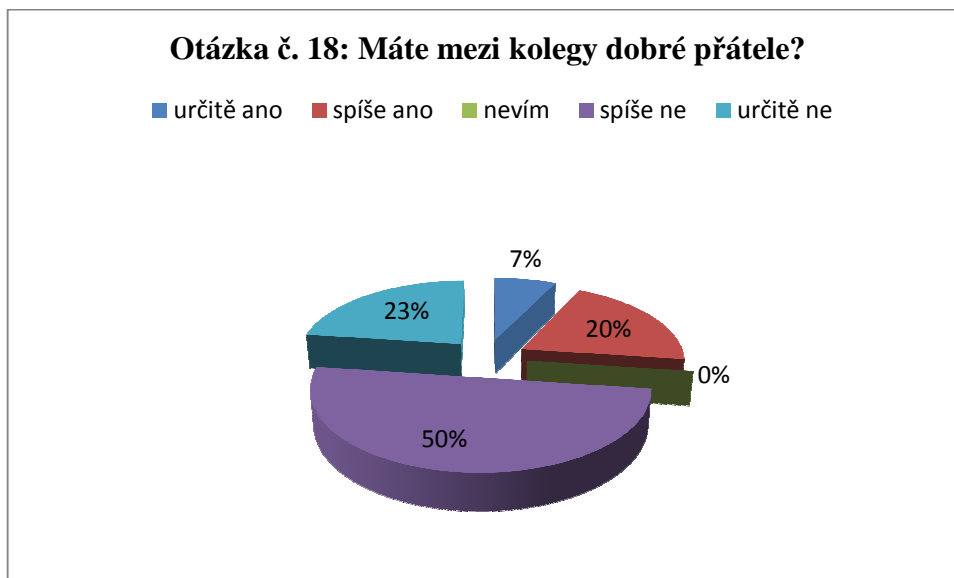


Zdroj: Autorka

71 % zaměstnanců je přesvědčeno, že se v zaměstnání zvyšuje jejich kvalifikace. Zbylých 29 % má představu, že rozvíjení profesních schopností je nutno zajišťovat lépe.

Hotel XY neřeší zvláštním způsobem profesní rozvoj zaměstnanců. Umožňuje však různá školení, kurzy a jiné formy zaučení pro zvýšení kvality služeb jak v oblasti ubytování tak stravování. Výsledky šetření ukazují spíše na subjektivní pocity jednotlivých zaměstnanců, kdy 46 % zaměstnanců považují uvedený způsob rozvoje za uspokojivý, náročnější zaměstnanci si zřejmě představují profesní rozvoj jinak.

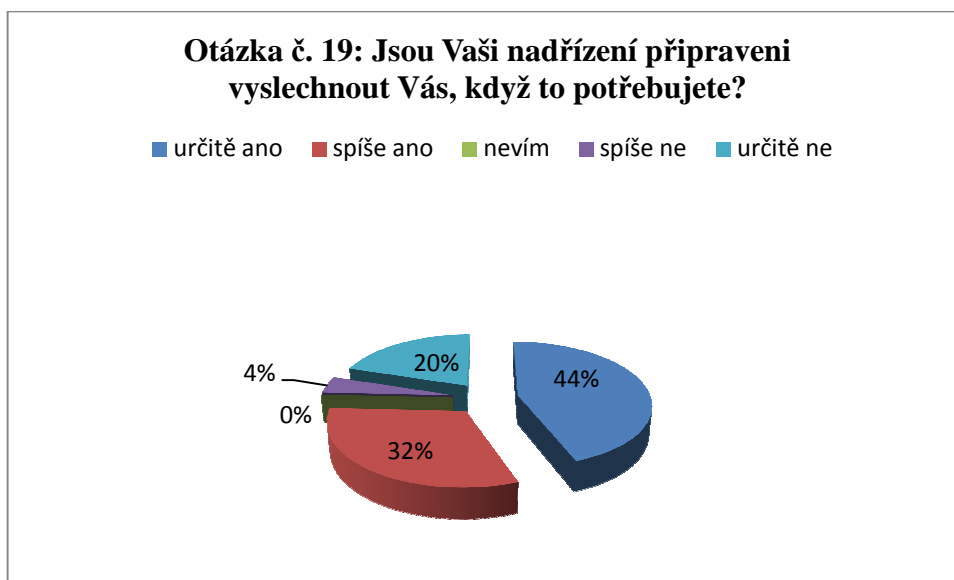
Graf č. 9: Otázka č. 18



Zdroj: Autorka

Z uvedeného grafu vyplývá, že celých 73 % zaměstnanců si mezi kolegy žádná hlubší přátelství nevypěstovalo, naopak 27 % dotazovaných má mezi kolegy dobré přátele.

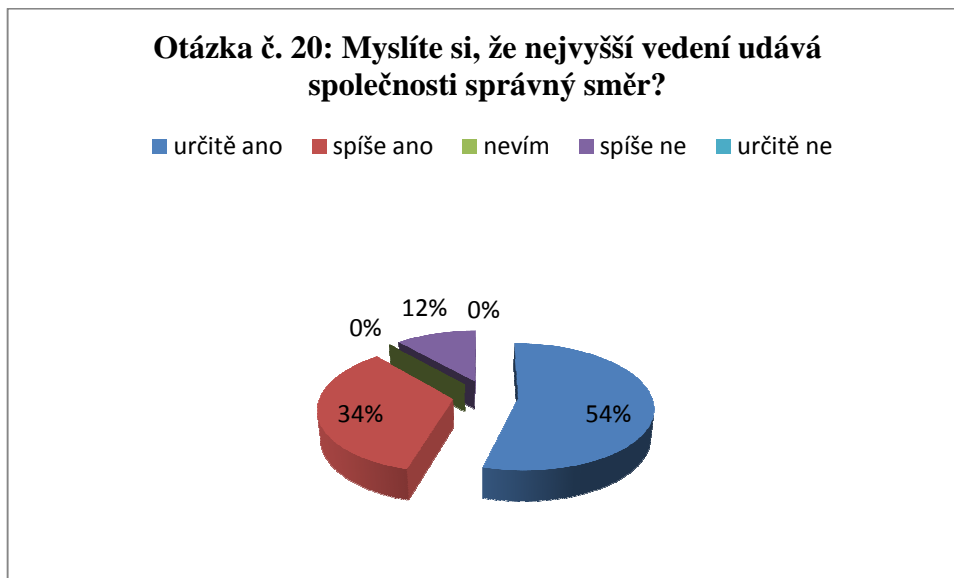
Graf č. 10: Otázka č. 19



Zdroj: Autorka

76 % dotazovaných si myslí, že jejich vedoucí přistupuje zodpovědně ke svým podřízeným a je ochoten je vyslechnout.

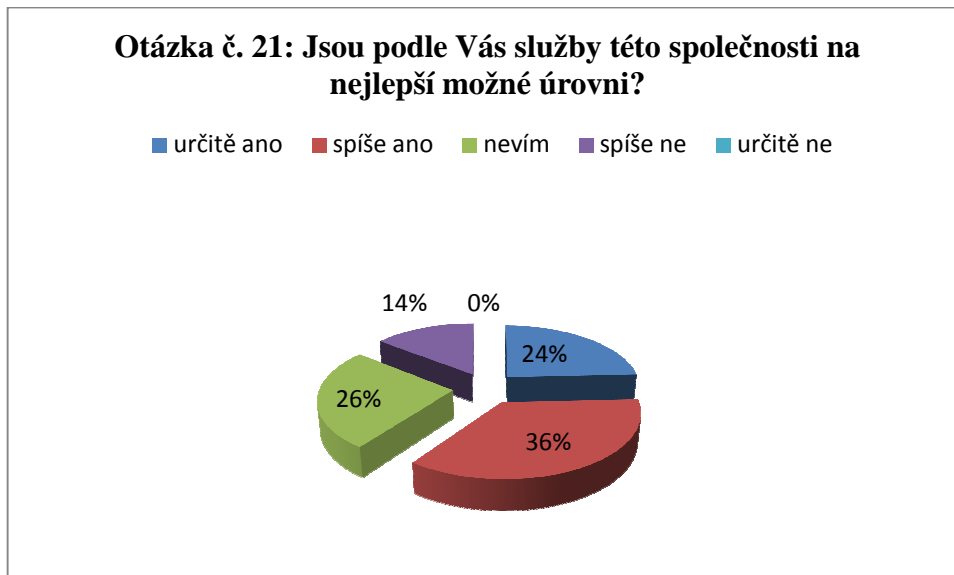
Graf č. 11: Otázka č. 20



Zdroj: Autorka

Lze říci, že většina (88 %) souhlasí s vedením v otázkách kvalitního řízení hotelu. Důvodem je především prosperita, dobrá pověst hotelu a vysoká úroveň poskytovaných služeb.

Graf č. 12: Otázka č. 21

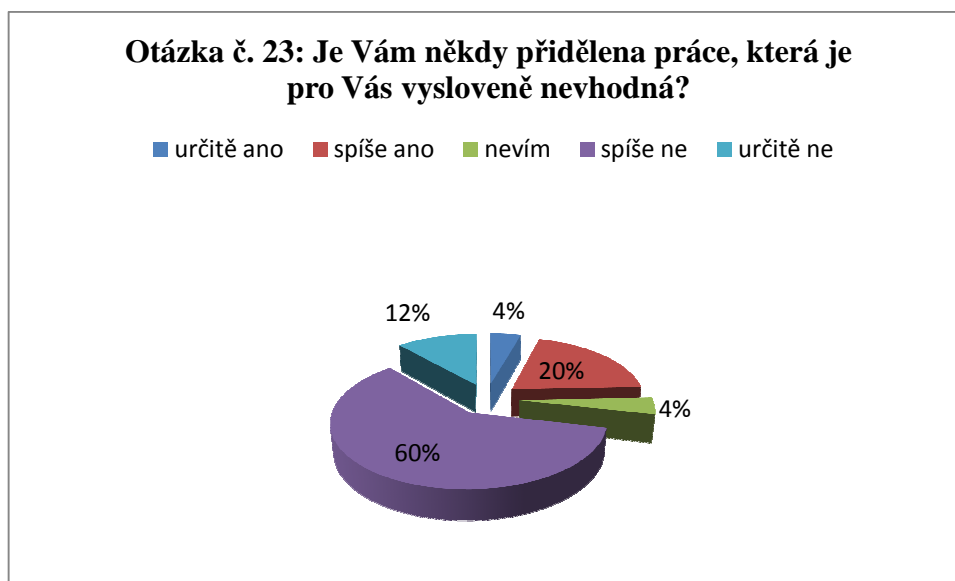


Zdroj: Autorka

Z výsledků grafu vyplývá, že služby jsou na poměrně vysoké úrovni. Někteří zaměstnanci (14 %), kteří mají přehled i na mezinárodní úrovni si myslí, že úroveň hotelu XY má jisté rezervy ve vybavení hotelu a poskytovaných službách.

40 % zaměstnanců se domnívá, že povyšování, přijímání a hodnocení lidí probíhá v hotelu XY spravedlivě, 37 % naopak, že nikoliv. 23 % pracovníků tuto otázku neřeší.

Graf č. 13: Otázka č. 23

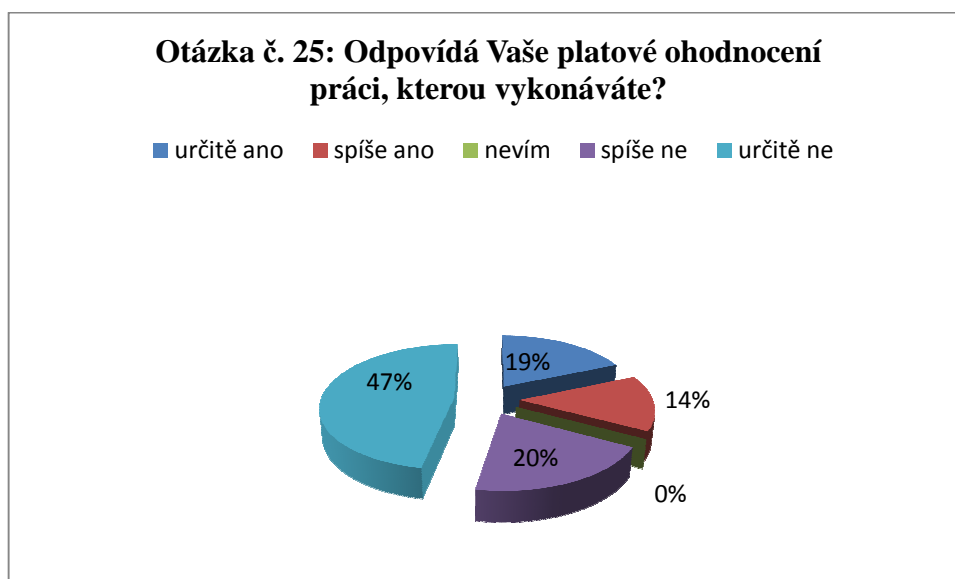


Zdroj: Autorka

72 % zaměstnanců si myslí, že dělá práci podle své kvalifikace 24 % zaměstnanců má pocit, že jim přidělovaná práce je pro ně nevhodná. 4 % dotazovaných nemají na tuto otázku svůj názor. Z uvedeného vyplývá, že jsou někdy přidělovány práce nad rámec pracovních povinností, jako jsou mimořádné úklidy, odstraňování různých havárií atd., které jsou pro zaměstnance výslovně nevhodné (pozn. zástupce ředitele).

63 % zaměstnanců se domnívá, že kariérní postup v hotelu XY není příliš možný. Někteří zaměstnanci, kteří počítají s funkčními postupy, jsou zklamáni, protože u vedoucích pracovníků v podstatě nedochází k žádnému funkčnímu postupu.

Graf č. 14: Otázka č. 25



Zdroj: Autorka

Z grafu je možné vidět, že 67 % zaměstnanců není spokojeno se svým platovým ohodnocením. Toto vysoké procento přikládám skutečnosti, že většina pracujících lidí není nikdy spokojena se svým platem.

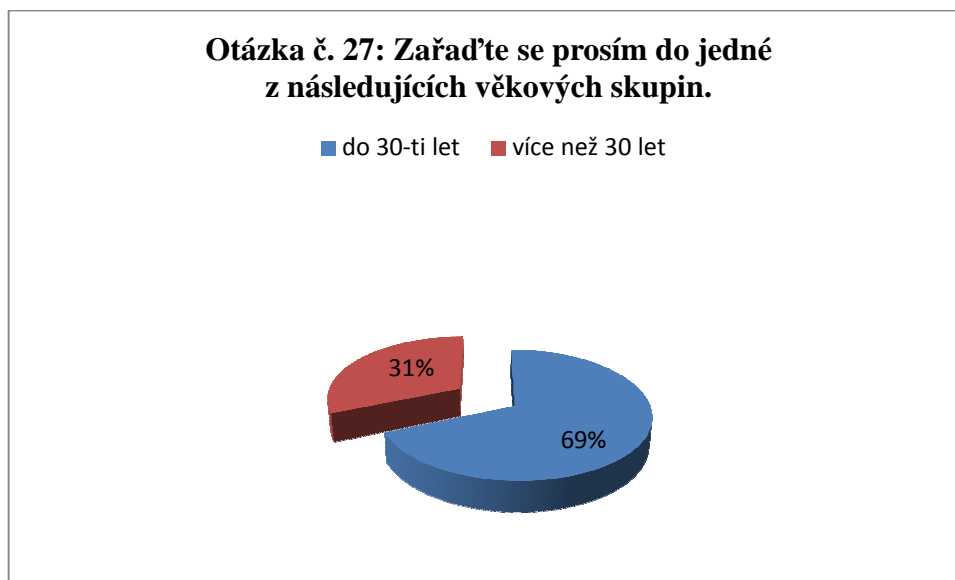
Graf č. 15: Otázka č. 26



Zdroj: Autorka

Výsledky ukazují na poměrně slušné hodnocení zaměstnanců v oblasti principů a pravidel odměňování. Zřejmě zaměstnancům vyhovuje poměrně jednoduché a jasné vyhodnocování pohyblivé složky mzdy.

Graf č. 16: Otázka č. 27



Zdroj: Autorka

Dotazník vypracovalo 69 % zaměstnanců ve věkové skupině do 30 let a 31 % zaměstnanců nad 30 let. Dle informací od zástupce ředitele zaměstnanci do 30 let tvoří především číšníci, servírky, kuchaři a recepční. Nad 30 let se jedná o management, účetní, údržbáře a ostatní pomocný personál.

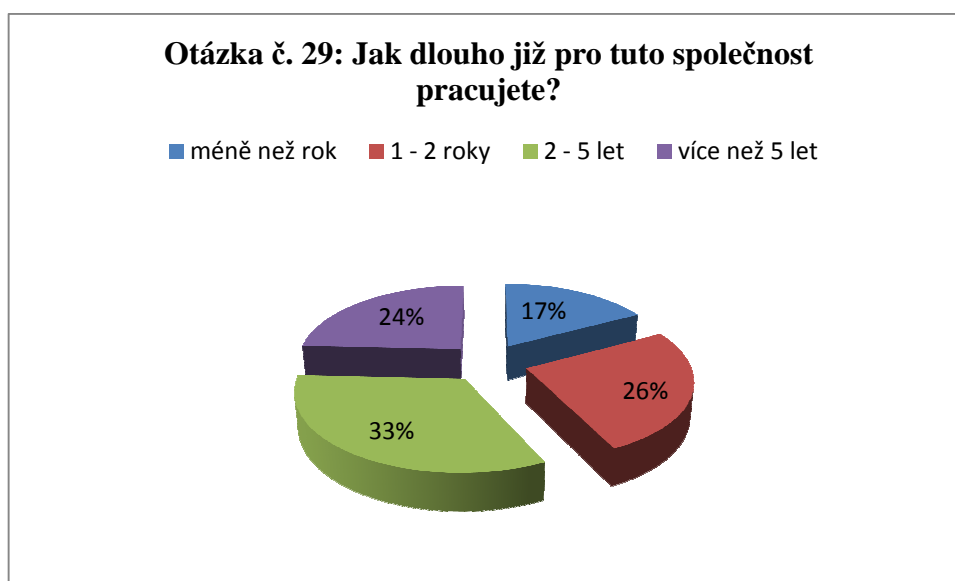
Graf č. 17: Otázka č. 28



Zdroj: Autorka

Na otázky odpovídalo celkem 66 % žen a 34 % mužů.

Graf č. 18: Otázka č. 29



Zdroj: Autorka

Výsledky grafu ukazují na běžnou praxi v resortu pohostinství a ubytování, kde dochází k poměrně značné fluktuaci zaměstnanců. Pouze 24 % dotazovaných pracuje v hotelu XY více jak 5 let.

5 DISKUSE A NÁVRH ZMĚN

Cílem mé bakalářské práce s názvem „Analýza motivace a systému odměňování ve vybraném podniku“ bylo na základě rozboru motivace a systému odměňování a vyhodnocení průzkumových dotazníků zhodnotit uvedenou oblast v hotelu XY a navrhnout potřebná řešení.

Personální práce v pravém slova smyslu je důležitý předpoklad úspěchu a prosperity každé firmy. Výběr především vedoucích pracovníků je pro majitele firmy nejdůležitější úkol, na kterém závisí budoucnost firmy. Zvláště u restaurací a hotelů, kde je velká konkurence, se musí práce dařit.

Byly případy, kdy zbohatlí jedinci si pronajali restauraci, zaměstnali pracovníky, vložili kapitál a mysleli si, že když se tam jen občas podívají, že mají zaručený výnos. Obvykle přišli nejen o kapitál, ale u dodavatelů měli mnoho dluhů.

V restauracích a hotelech je nezbytné, aby majitel byl denně přítomen, nejlépe je, když zaměstná ještě několik spolehlivých rodinných příslušníků a denně kontroluje toky peněz.

Hotel XY je typicky soukromý podnik, kde jsou zaměstnání i rodinní příslušníci. Někteří z nich fungují téměř jako celodenní hlídači. Mezi majitelem a managementem je vzájemná důvěra a na poradách se neustále projednává problematika optimálního způsobu vedení firmy.

Proto byl tak dobře vybudován systém odměňování. Byl zde vždy kladen důraz na kvalitu odváděné práce, kterou bylo možno velice rychle vyhodnotit. Zde účinně pomáhali hosté, kteří byli přísnými hodnotiteli úrovně obsluhy.

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, většina zaměstnanců pracuje v hotelu XY ráda. Naopak jen malé procento není spokojeno (viz. otázky č. 1 – 3). Rovněž pracovní prostředí většinou vyhovuje. Celková atmosféra na pracovišti je dobrá, ale občas dochází ke konfliktům a to mezi číšníky, při dělení spropitného. Číšníci, taxikáři a jim podobné profese se vždy do určité míry odlišovali od jiných řemesel.

Na druhé straně dokážou vyvinout obrovskou rychlost obsluhy, když vědí, že jim tzv. kšeft vynese hodně peněz.

S tím souvisí i 13. otázka, kde respondenti odpovídají, zda jsou při výkonu práce ve stresu. Jsou to především znovu číšníci, kteří při obědech a večeřích musí obsloužit velké množství hostů a při tom jsou ve stresu, zda jim nějaký nepoctivý host neuteče bez placení.

Významná je také otázka č. 25, která odpovídá na platové ohodnocení. Zde 67 % zaměstnanců není spokojeno s výší výdělků. Je sice přirozené, že se každý většinou hodnotí lépe, ale zde je nespokojenost s výší platu oprávněná.

O této nepříznivé situaci rovněž vypovídá otázka č. 29 – délka pracovního poměru. V hotelu XY je skutečně vyšší fluktuace než ve srovnatelných hotelech a restauracích. Fluktuace je vysoká především u profesí číšník, servírka, kuchař, myčka nádobí, recepční.

Fluktuaci rovněž zvyšuje početnější skupina žen do 30 let, které nastupující po ukončení školy a po mateřské dovolené ukončí pracovní poměr, protože jim nevyhovuje pracovní doba nerovnoměrně rozvržená.

Z analýzy bylo zjištěno, že systém odměňování v hotelu XY je na vysoké úrovni. Jediným alarmujícím problémem je nízká úroveň výplat u základního obsluhujícího personálu.

Z tohoto důvodu navrhuji neprodleně zvýšit mzdy, aby nedošlo k destabilizaci personálu, který tvoří základ spokojenosti hostů a vysokou úroveň poskytovaných služeb. Podle zjištěných skutečností má hotel dostatek finančních rezerv, aby mohl včas čelit případným problémům v oblasti konkurence hotelových a stravovacích služeb.

Dále navrhuji zavedení motivačních benefitů pro personál, který je v přímém kontaktu se zákazníkem. Recepčním, které prodají největší množství služeb, bych

přislíbila mimořádnou odměnu v předem stanovené výši, dále bych zavedla nějaké platové zvýhodnění opět ve formě mimořádných odměn pro číšníky a servírky. I zde by se mohlo jednat o určitou formu soutěže. Například by dostali prémie za zvýšené množství prodaných vod či zákusků, aby byli motivováni k nabízení produktů zákazníkovi i nad rámec jeho objednávky nebo za překročení plánované tržby na té konkrétní restauraci.

Pro realizaci určitých druhů motivačních benefitů je však nutno rozšířit software s cílem umožnit sledování a vyhodnocování potřebných hodnotových ukazatelů.

ZÁVĚR

Bakalářská práce na téma „Analýza motivace a systému odměňování ve vybraném podniku“ měla za úkol popsat a vyhodnotit problematiku odměňování zaměstnanců v hotelu XY. Hotel úspěšně konkuruje ostatním podobným zařízením a vybudoval si prestižní místo v oblasti cestovního ruchu.

K tomuto úspěchu nemalou měrou přispěla úroveň motivace a systém odměňování pracovníků hotelu. Především management svoji profesionální činností posouval pověst hotelu k vyšší úrovni. Zvolený způsob odměňování, který spočívá v základním zaručeném platu a pohyblivé složce mezd ve výši 30 % základu se velice dobře osvědčil. Každý vedoucí pracovník využívá k motivaci svých svěřených zaměstnanců uvedenou pohyblivou složku mezd.

Vedení hotelu XY nevyužívá dalších možností motivace nad rámec povinností vyplývajících ze zákonů, jako jsou příplatky za práci o sobotách a nedělích, příplatky za práci o svátcích, příplatky za noční směnu, příspěvky na závodní stravování atd.

Různé nadstavbové motivační systémy jsou jen obdobou odměňování, které spíše zneprůhledňují objektivní způsob odměňování. Jako příklad lze uvést dřívější různé požitky, naturálie nebo dokonce různé rekreace zčásti placené ze sociálních fondů podniků. Tyto výhody většinou využívaly zaměstnanci s tvrdšími lokty a poctivci přišli zkrátka.

Snad postačí uvedený výčet důvodů proč se soustředit na jasné, jednoduché a průhledné odměňování pracovníků za vykonanou práci. Jednotlivý vedoucí si v průběhu hodnoceného období zapisují nedostatky, které mají okamžitě vytknout zaměstnanci, aby si byl vědom svého nedostatku a mohl se proto vyvarovat příští výtce. Na konci měsíce se rozhodne, o kolik procent sníží návrh odměn, který předá svému nadřízenému a ten řediteli ke schválení.

Zavedený systém odměňování v hotelu umožňuje každému zaměstnanci předem se rozhodnout, zda bude pracovat dle představ vedení hotelu, nebo práci

odbyde. Někteří zaměstnanci již dokážou i odhadnout, kolik peněz jim bude za určitý přestupek strženo z platu.

Přes veškeré úspěchy v oblasti odměňování pracovníků zůstává jeden velmi negativní faktor. Jedná se o nízké platy mladých číšníků, servírek, kuchařů a některých recepčních.

Provedené šetření v hotelu XY ukázalo na značný význam systému odměňování zaměstnanců a nutnost citlivého přístupu k této otázce. Na tomto příkladu lze zobecnit důležitost dobrého systému odměňování i v ostatních podnicích všech resortů.

SUMMARY

Hotel XY is a middle-sized firm holding a place of prestige on the ladder of sought-after accommodation and catering establishments as far as tourist industry in South Bohemia is concerned. The hotel has a well-prepared remuneration system that was a prerequisite of the hotel development within the entire scope of its activities. It has kept a tried remuneration policy that is innate to each manager, which enables the same view of employee remuneration with respect to the fulfilment of work duties.

This firm was selected as a surveyed subject of this diploma paper to study the level of motivation and its remuneration system. Apart from explaining the principles of remuneration, internal remuneration regulations and other related internal regulations, a survey of 70 employees was also carried out using questionnaires.

The results of the questionnaire survey have shown the strong as well as weak points of the remuneration system. In particular, it was documented that the employees were satisfied with the remuneration system, working conditions, trading income, hotel reputation and other aspects. However, a low salary level was seen as very negative by the basic service personnel aged 30 and less. That is why a high level of job turnover of young hotel staff has been noted.

This fact has been an impetus to carry out changes in the hotel whose objective was to prevent a possible collapse of the services provided to guests, in particular during the peak period. Apart from that, hotel XY can be viewed quite positively and it is a model for numerous similar establishments anywhere in our country.

Key words: motivation, remuneration system, prosperity, questionnaire, accommodation and catering services.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1) PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace : Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Božena Hrabalová. 1. vyd. Praha 7 : Grada Publishing, a.s., 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- 2) HAGEMANNOVÁ, Gisela. *Motivace*. Stanislav Mareš; Karel Kvapil. 1. vyd. Praha 1 : Victoria Publishing, a.s., 1995. 208 s. ISBN 80-85865-13-0.
- 3) HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. 4. vyd. Praha : CREDIT Praha, 2000. 254 s. Bez ISBN.
- 4) ROLÍNEK, L.: *Management I. Studijní text pro kombinované studium JČU, České Budějovice*, 2003, 96 s. Bez ISBN.
- 5) BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. vyd. Praha 3 : Management Press, s.r.o., 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- 6) NIERMAYER, R., SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe s své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1223-7.
- 7) ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963s. ISBN 80-7169-614-5
- 8) DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- 9) HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.
- 10) TRUNEČEK, J. *Management podniku*. 1. vyd. Praha: VŠE v Praze, Podnikohospodářská fakulta, 1993. 177 s. ISBN 80-7079-267-1.
- 11) DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha 3 : LINDE nakladatelství, s.r.o., 2005. 126 s. ISBN 80-902105-8-9.
- 12) PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: VŠE v Praze, Podnikohospodářská fakulta, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.

- 13) LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 168 s. ISBN 978-80-247-2445-4.
- 14) DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.
- 15) HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2450-8.
- 16) WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
- 17) MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- 18) MILGROM, Paul, ROBERTS, John. *Modely rozhodování v ekonomii a managementu*. Alena Hůlová; Zdeněk Šlehofr. 1. vyd. Praha 7 : Grada Publishing, a.s., 1997. 824 s. ISBN 80-7169-411-8.
- 19) KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, HÜTTLOVÁ, Eva. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 1. vyd. Praha : [s.n.], 1998. 147 s. ISBN 80-7079-202-7.
- 20) NAKONEČNÝ, M.: *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha, Management Press 1992. ISBN 80-85603-01-2.
- 21) MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J., RAISOVÁ, J. *Personální management*. 1. vydání. Plzeň: ZČU v Plzni, Ekonomická fakulta, 1998. 147 s. ISBN 80-7082-394-1.
- 22) LIVIAN, F.Y., PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. 1. vyd. Praha: HZ systém, 1997. ISBN 80-86009-19-X.
- 23) HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 3. vyd. Praha: Credit, 1999. 249 s. ISBN 80-213-0562-2.
- 24) Finanční noviny [online]. 2007 [cit. 2010-02-16]. Dostupný z WWW: http://www.financninoviny.cz/kariera/index_view.php?id=247189

25) ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha 7 : Grada Publishing, a.s., 2009. 448s. ISBN 978-80-247-2890-2

26) DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.

SEZNAM PŘÍLOH

1. Průzkumový dotazník
2. Graficky znázorněné odpovědi respondentů z průzkumového dotazníku

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Průzkumový dotazník

Vážení zaměstnanci, vyplněním tohoto dotazníku mi pomůžete získat objektivní

pohled na Vaši spokojenost či nespokojenost s prací v této společnosti.

Odpovědi, které uvedete, jsou zcela anonymní a budou použity pouze pro účely zpracování mé bakalářské práce. Snažte se tedy prosím odpovídat co možná nejupřímněji. Děkuji, Lenka Pejsarová.

Volte prosím vždy jen jednu odpověď a tuto odpověď označte křížkem.

1. Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti?

- určitě ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- určitě ne

2. Doporučil/a byste zaměstnání v této společnosti některému ze svých přátel?

- určitě ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- určitě ne

[Zadejte text.]

3. Kdybyste znovu stál/a před rozhodnutím o výběru zaměstnání, vybral/a byste si opět tuto společnost?

- určitě ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- určitě ne

4. Odvádí podle Vás tato společnost jako celek kvalitní práci?

- určitě ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- určitě ne

5. Víte jakou práci a v jaké kvalitě od vás ostatní očekávají?

- určitě ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- určitě ne

6. Vykonáváte v této společnosti činnost, kterou umíte nejlépe, nebo se zabýváte převážnou část pracovní doby jinými úkoly?

- dělám to, co umím nejlépe
- dělám jiné věci

[Zadejte text.]

7. Jak hodnotíte své pracovní prostředí?

- vyhovující
- částečně vyhovující
- nevyhovující

8. Vyhovuje Vám umístění pracoviště z hlediska dopravy do práce?

- určitě ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- určitě ne

9. Jste dobře informován/a o cílech a poslání společnosti?

- určitě ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- určitě ne

10. Jaký vztah máte k cílům a poslání této společnosti?

- Myslím, že jsou dobré.
- Myslím, že jsou špatné.
- Nevím, jaké jsou.
- Žádné nejsou.

11. Jaká je celkově atmosféra na pracovišti?

- vynikající
- velmi dobrá
- dobrá
- normální
- spíše horší

[Zadejte text.]

12. Dochází mezi zaměstnanci na Vašem pracovišti ke konfliktům?

- určitě ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- určitě ne

13. Řekl/a byste, že jste při výkonu své práce ve stresu?

- určitě ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- určitě ne

14. Pochválil Vás v posledním měsíci někdo za dobře provedenou práci?

- určitě ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- určitě ne

15. Berou Vaši nadřízení na vědomí Vaše názory?

- určitě ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- určitě ne

16. Máte možnost při práci v této společnosti rozvíjet své profesní schopnosti?

- určitě ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- určitě ne

[Zadejte text.]

17. Podporuje tato společnost váš rozvoj, nebo se o svůj profesní růst staráte jen

Vy sám/sama?

- určitě ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- určitě ne

18. Máte mezi kolegy dobré přátele?

- určitě ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- určitě ne

19. Jsou Vaši nadřízení připraveni vyslechnout vás, když to potřebujete?

- určitě ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- určitě ne

20. Myslíte si, že nejvyšší vedení udává společnosti správný směr?

- určitě ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- určitě ne

[Zadejte text.]

21. Jsou podle Vás služby této společnosti na nejlepší možné úrovni?

- určitě ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- určitě ne

22. Myslíte, že povyšování, přijímání a hodnocení lidí probíhá ve společnosti spravedlivě?

- určitě ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- určitě ne

23. Je Vám někdy přidělena práce, která je pro Vás vysloveně nevhodná?

- určitě ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- určitě ne

24. Jak hodnotíte možnost kariérního postupu v rámci této společnosti?

- velmi dobrá
- dobrá
- horší
- velmi špatná

[Zadejte text.]

25. Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?

- určitě ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- určitě ne

26. Jak jste spokojen/a s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení?

- velmi spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- velmi nespokojen/a

27. Zařad'te se prosím do jedné z následujících věkových skupin.

- do 30-ti let
- více než 30 let

28. Jaké je Vaše pohlaví?

- muž
- žena

29. Jak dlouho již pro tuto společnost pracujete?

- méně než rok
- 1-2 roky
- 2-5 let
- více než 5 let

Děkuji za čas, který jste strávili vyplněním tohoto dotazníku.

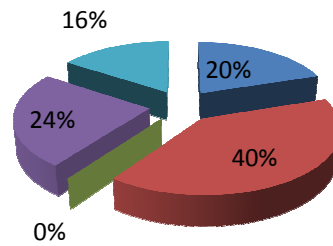
Hezký den.

[Zadejte text.]

Příloha č. 2: Graficky znázorněné odpovědi respondentů z průzkumového dotazníku.

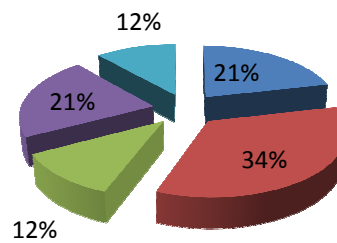
Otázka č. 1: Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti?

■ určitě ano ■ spíše ano ■ nevím ■ spíše ne ■ určitě ne



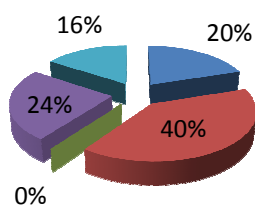
Otázka č. 2: Doporučil/a byste zaměstnání v této společnosti některému ze svých přátel?

■ určitě ano ■ spíše ano ■ nevím ■ spíše ne ■ určitě ne



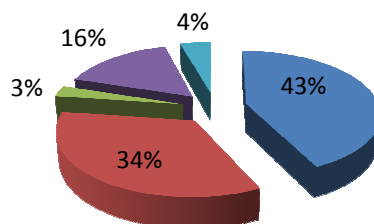
Otázka č. 3: Kdyby jste znovu stál/a před rozhodnutím o výběru zaměstnání, vybral/a byste si opět tuto společnost?

■ určitě ano ■ spíše ano ■ nevím ■ spíše ne ■ určitě ne



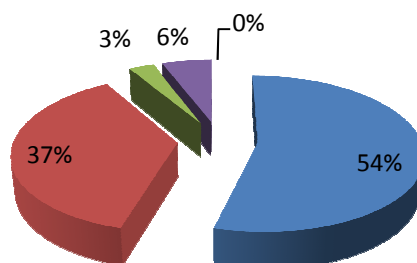
Otázka č. 4: Odvádí podle Vás tato společnost jako celek kvalitní práci?

■ určitě ano ■ spíše ano ■ nevím ■ spíše ne ■ určitě ne



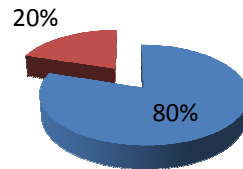
Otázka č. 5: Víte, jakou práci a v jaké kvalitě od Vás ostatní očekávají?

■ určitě ano ■ spíše ano ■ nevím ■ spíše ne ■ určitě ne



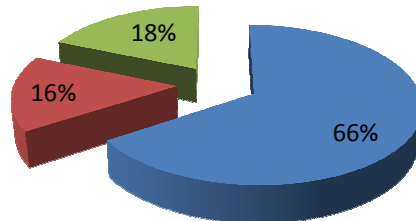
Otázka č. 6: Vykonáváte v této společnosti činnost, kterou umíte nejlépe, nebo se zabýváte převážnou část pracovní doby jinými úkoly?

■ dělám to, co umím nejlépe ■ dělám jiné věci



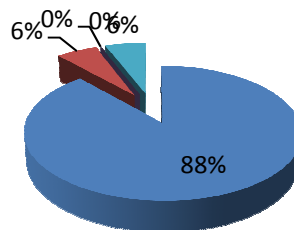
Otázka č. 7: Jak hodnotíte své pracovní prostředí?

■ vyhovující ■ částečně vyhovující ■ nevyhovující



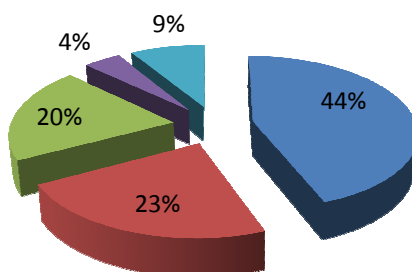
Otázka č. 8: Vyhovuje Vám umístění pracoviště z hlediska dopravy do práce?

■ určitě ano ■ spíše ano ■ nevím ■ spíše ne ■ určitě ne



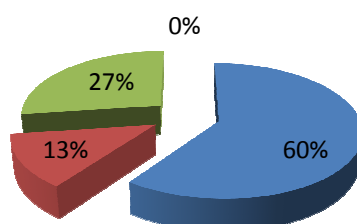
Otázka č. 9: Jste dobře informován/a o cílech a poslání společnosti?

■ určitě ano ■ spíše ano ■ nevím ■ spíše ne ■ určitě ne



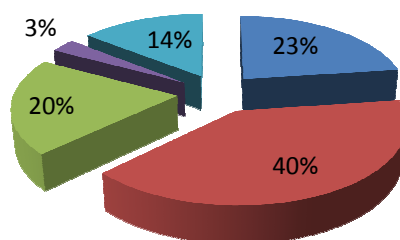
Otázka č. 10: Jaký vztah máte k cílům a poslání této společnosti?

■ myslím, že jsou dobré ■ myslím, že jsou špatné
■ nevím, jaké jsou ■ žádné nejsou



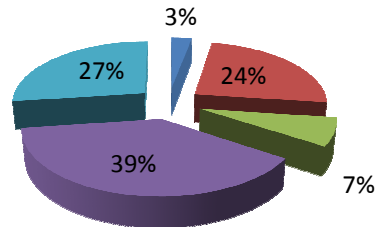
Otázka č. 11: Jaká je celkově atmosféra na pracovišti?

■ vynikající ■ velmi dobrá ■ dobrá ■ normální ■ spíše horší



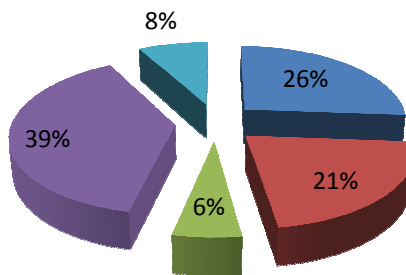
Otázka č. 12: Dochází mezi zaměstnanci na Vašem pracovišti ke konfliktům?

■ určitě ano ■ spíše ano ■ nevím ■ spíše ne ■ určitě ne



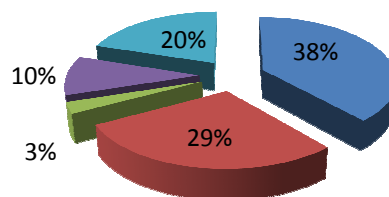
Otázka č. 13: Řekl/a byste, že jste při výkonu své práce ve stresu.

■ určitě ano ■ spíše ano ■ nevím ■ spíše ne ■ určitě ne



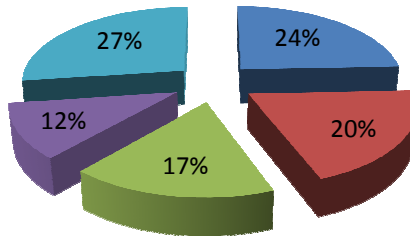
Otázka č. 14: Pochválil Vás v posledním měsíci někdo za dobře provedenou práci?

■ určitě ano ■ spíše ano ■ nevím ■ spíše ne ■ určitě ne



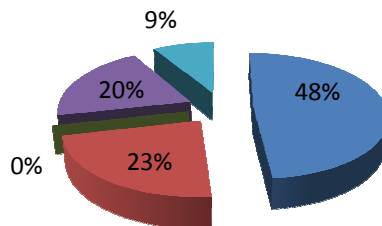
**Otázka č. 15: Berou Vaši nadřízení
na vědomí Vaše názory?**

■ určitě ano ■ spíše ano ■ nevím ■ spíše ne ■ určitě ne



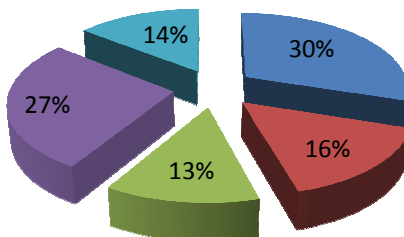
**Otázka č. 16: Máte možnost při práci v této společnosti
rozdíjet své profesní schopnosti?**

■ určitě ano ■ spíše ano ■ nevím ■ spíše ne ■ určitě ne



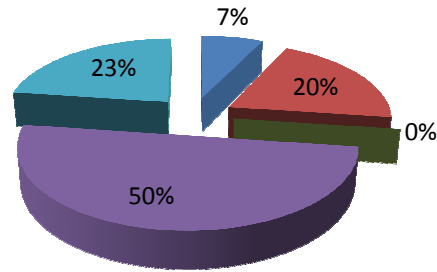
Otázka č. 17: Podporuje tato společnost Váš rozvoj?

■ určitě ano ■ spíše ano ■ nevím ■ spíše ne ■ určitě ne



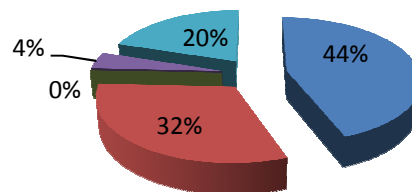
Otázka č. 18: Máte mezi kolegy dobré přátele?

■ určité ano ■ spíše ano ■ nevím ■ spíše ne ■ určité ne



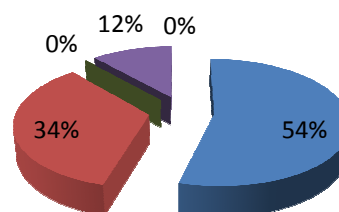
Otázka č. 19: Jsou Vaši nadřízení připraveni vyslechnout Vás, když to potřebujete?

■ určité ano ■ spíše ano ■ nevím ■ spíše ne ■ určité ne



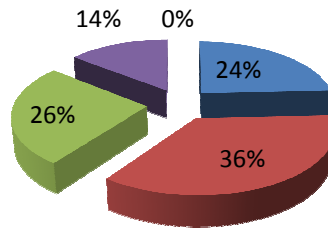
Otázka č. 20: Myslíte si, že nejvyšší vedení udává společnosti správný směr?

■ určité ano ■ spíše ano ■ nevím ■ spíše ne ■ určité ne



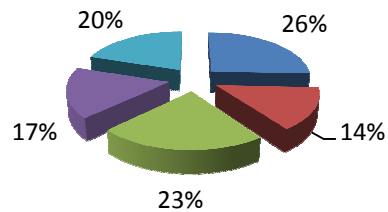
Otázka č. 21: Jsou podle Vás služby této společnosti na nejlepší možné úrovni?

■ určitě ano ■ spíše ano ■ nevím ■ spíše ne ■ určitě ne



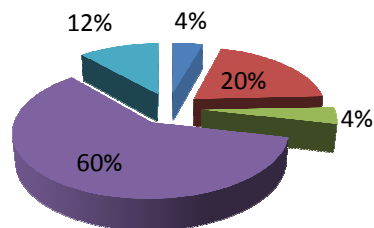
Otázka č. 22: Myslíte si, že povyšování, přijímání a hodnocení lidí probíhá ve společnosti spravedlivě?

■ určitě ano ■ spíše ano ■ nevím ■ spíše ne ■ určitě ne



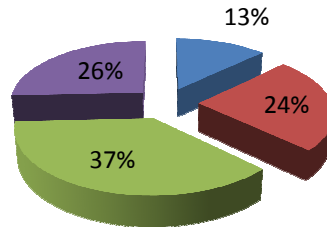
Otázka č. 23: Je Vám někdy přidělena práce, která je pro Vás vysloveně nevhodná?

■ určitě ano ■ spíše ano ■ nevím ■ spíše ne ■ určitě ne



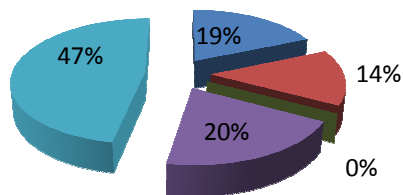
Otázka č. 24: Jak hodnotíte možnost kariérního postupu v rámci této společnosti?

■ velmi dobrá ■ dobrá ■ horší ■ velmi špatná



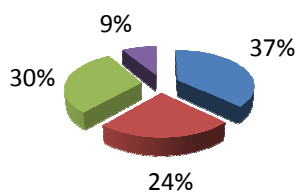
Otázka č. 25: Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?

■ určitě ano ■ spíše ano ■ nevím ■ spíše ne ■ určitě ne



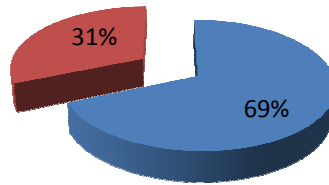
Otázka č. 26: Jak jste spokojen/a s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení?

■ velmi spokojen/a ■ spíše spokojen/a
■ spíše nespokojen/a ■ velmi nespokojen/a



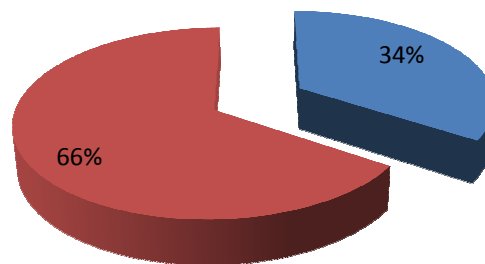
Otázka č. 27: Zařad'te se prosím do jedné z následujících věkových skupin.

■ do 30-ti let ■ více než 30 let



Otázka č. 28: Jaké je Vaše pohlaví?

■ muž ■ žena



Otázka č. 29: Jak dlouho již pro tuto společnost pracujete?

■ méně než rok ■ 1 - 2 roky ■ 2 - 5 let ■ více než 5 let

