

Analýza motivačních nástrojů ve vybrané společnosti

Daniela Nesvadbová

Bakalářská práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Daniela Nesvadbová
Osobní číslo: M190179
Studijní program: B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace: Ekonomika a management podniku
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Analýza motivačních nástrojů ve vybrané společnosti

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- V systematickém přehledu prezentujte poznatky z psychologie osobnosti a z liniového, středního i top managementu, které se vážou ke sledované problematice.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav motivačních nástrojů ve společnosti Novotel Praha Wenceslas Square.
- Navrhněte zlepšení motivačních nástrojů ve společnosti Novotel Praha Wenceslas Square.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

- KOLMAN, Luděk. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde, 2012, 191 s. ISBN 978-80-7201-892-5.
LATHAM, Gary P. *Work motivation: history, theory, research, and practice. 2nd ed.* Thousand Oaks, Calif.: SAGE, 2012, 424 s. ISBN 9781412990936.
MASLOW, Abraham Harold. *Motivace a osobnost*. Praha: Portál, 2021, 375 s. ISBN 978-80-262-1778-2.
NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace chování. 3., přeprac. vyd.* V Praze: Triton, 2014, 599 s. ISBN 978-80-738-7830-6.
URBAN, Jan. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2017, 132 s. ISBN 978-80-87974-15-5.

Vedoucí bakalářské práce: doc. PhDr. Dana Linhartová, CSc.
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: 10. února 2023
Termín odevzdání bakalářské práce: 19. května 2023

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Účelem této bakalářské práce je analýza motivačních nástrojů v hotelu Novotel Praha Wenceslas Square. Práce je rozdělena na dvě části, a to na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou popisovány základní pojmy pro vybrané téma. Těmito pojmy jsou zejména samotná motivace, pracovní proces, osobnost, a také budou zmíněny některé teorie motivace. V praktické části je pomocí dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru zjišťován názor na celý motivační systém a spokojenost s motivačními nástroji společnosti, a to jak z pohledu zaměstnanců, tak i z pohledu manažerky restaurace. Tyto skutečnosti byly zaznačeny v grafech a tabulkách s absolutními a relativními četnostmi. Na základě analýzy odpovědí byly vytvořeny návrhy a doporučení.

Klíčová slova: Motivace, motivační nástroje, pracovní motivace, pracovní spokojenost, rozvoj pracovní výkonnosti pracovníků

ABSTRACT

The purpose of this bachelor thesis is to analyse motivational tools in Novotel Prague Wenceslas Square hotel. The thesis is divided into two parts, namely the theoretical and practical part. The theoretical part describes the basic concepts for the selected topic. These concepts are mainly motivation itself, work process, personality, and some theories of motivation will also be mentioned. In the practical part, the opinion about the whole motivation system and the satisfaction with the motivational tools of the company is investigated by questionnaire survey and a semi-structured interview, both from the employees' and the restaurant manager's point of view. These facts were recorded in graphs and tables with absolute and relative frequencies. Based on the analysis of the responses, suggestions and recommendations were made.

Keywords: Motivation, motivational tools, work motivation, job satisfaction, employee performance development

Ráda bych velmi poděkovala mé vedoucí bakalářské práce doc. PhDr. Daně Linhartové, CSc., za velkou podporu a cenné rady. Obrovské poděkování patří také mé sestře a rodičům, kteří mě po celou dobu studia podporovali.

Ráda bych také poděkovala zaměstnancům hotelu za vyplnění dotazníků a manažerce restaurace Janě Čermákové za vstřícnost, spolupráci a pomoc při psaní této bakalářské práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ	12
1.1 MOTIVACE A STIMULACE.....	13
1.2 MOTIV	14
1.3 OSOBNOST	15
1.4 PRÁCE.....	16
1.5 PRACOVNÍ PROCES	17
1.6 PRACOVNÍ MOTIVACE.....	18
1.7 PRACOVNÍ SPOKOJENOST	19
2 ZÁKLADNÍ TEORIE MOTIVACE	20
3 DRUHY MOTIVACE	22
4 FIRMY A MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	24
4.1 MOTIVAČNÍ NÁSTROJE.....	24
4.2 MOTIVACE A ROZVOJ PRACOVNÍ VÝKONNOSTI PRACOVNÍKŮ	25
4.3 MOTIVACE A PODPORA PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	30
5 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	31
5.1 PŘEDSTAVENÍ A ZÁKLADNÍ INFORMACE O VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	31
5.2 MOTIVAČNÍ NÁSTROJE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	36
6 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ.....	38
6.1 CÍL A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	38
6.2 CHARAKTERISTIKA POUŽITÝCH VÝZKUMNÝCH METOD	39
6.3 CHARAKTERISTIKA VZORKU RESPONDENTŮ	39
6.4 SBĚR VÝZKUMNÝCH DAT	41
6.5 VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH DAT	42
6.6 ODPOVĚDI NA VÝZKUMNÉ OTÁZKY	55
7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	57
ZÁVĚR	59
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	61
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	65
SEZNAM OBRÁZKŮ	66

SEZNAM TABULEK	67
SEZNAM PŘÍLOH	68

ÚVOD

Motivace zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších kroků k úspěšnému podniku. Dobře motivovaní zaměstnanci budou spokojeni a budou odvádět dobrou práci. S takovými zaměstnanci bude spokojeno i vedení společnosti a tyto skutečnosti společně povedou k úspěchu celé společnosti.

Pro tuto bakalářskou práci bylo vybráno téma Analýza motivačních nástrojů ve vybrané společnosti. Vybranou společností pro tuto práci je Novotel Praha Wenceslas Square, který spadá pod společnost Accor. Bakalářská práce bude rozdělena na dvě části, na teoretickou a praktickou.

V teoretické části mé bakalářské práce bude pozornost věnována tomu, jak správně motivovat zaměstnance, jaké motivační nástroje používat a jaká motivace na zaměstnance nemusí působit podnětně. Ujasníme si také, jak dosáhnout pracovní spokojenosti zaměstnanců. Nejprve budou definovány základní pojmy, které jsou pro téma této bakalářské práce důležité. Těmito pojmy jsou například motivace, stimulace, práce, pracovní motivace a spokojenost. Dále bude motivace rozdělena podle jejího základního dělení na vnitřní a vnější, ale bude uvedeno další dělení, jako je motivace pozitivní a negativní anebo primární a sekundární.

V praktické části bude popsán vybraný podnik a základní informace o něm. Dále bude představena organizační struktura společnosti Accor i samotného hotelu Novotel Praha Wenceslas Square a motivační nástroje, které svým zaměstnancům nabízí. V praktické části bakalářské práce bude dále uskutečněno výzkumné šetření mezi zaměstnanci, které bude zaměřeno na to, jak jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni a jaké motivační nástroje využívají, případně jaké další nástroje by uvítali, kdyby je společnost zavedla. Bude také proveden rozhovor s manažerkou jedné z oblastí a zjištění jejího pohledu na stejné skutečnosti, na které budou dotazováni zaměstnanci.

Cílem mé bakalářské práce bude se pokusit navrhnout společnosti zlepšení, a to pomocí zjištění na jaké úrovni je spokojenost zaměstnanců a jaké motivační nástroje nebo benefity zaměstnancům ve společnosti chybí.

CÍLE A METODY PRÁCE

Cílem této bakalářské práce bude pomocí analýzy motivačních nástrojů a spokojenosti zaměstnanců s těmito nástroji vybrané společnosti navrhnout pro ni jejich optimalizaci. Jako zásadní zdroj informací v praktické části bylo využito konzultací se zaměstnancem hotelu.

V teoretické části budou pomocí metody analýzy odborných zdrojů a metody komparace vysvětleny základní odborné pojmy, které se vážou ke sledované problematice bakalářské práce, přičemž tyto budou nahlíženy jak z pohledu psychologie, tak i ekonomie, zejména pak managementu.

Jako metody pro zanalyzování těchto skutečností bude v praktické části využito kvantitativního i kvalitativního nástroje, a to konkrétně dotazníku a polostrukturovaného rozhovoru. Respondenty dotazníku budou zaměstnanci vybrané společnosti a polostrukturovaný rozhovor bude proveden s manažerkou jedné z oblastí. Data budou vyhodnocena pomocí dílčích výzkumných otázek, které budou stanoveny v kapitole Výzkumné šetření.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ

V této kapitole budou definovány základní pojmy, které jsou pro téma bakalářské práce klíčové. U pojmů, jako je třeba samotná motivace a osobnost, je těžké najít jednu jedinou, nejsprávnější definici. Definic pro některé pojmy existuje mnoho, a to už kvůli odlišnostem teorií, nebo pohledu autora.

Pojmy motivace, motiv a stimulace se zabývá řada autorů, jedním z nich je například Krninská (2012), která popisuje závislost stimulace na motivační struktuře člověka a zabývá se motivačními profily člověka a jeho identifikací s prací a profesí. Dalším autorem zabývajícím se motivací a stimulací je Šikýř (2012), který popisuje odměňování zaměstnanců, což je pro zaměstnance asi největší motivací a také se věnuje principům stimulace těchto zaměstnanců.

Dalším pojmem je osobnost, kterou se zabývá například Brázda (2013), který popisuje osobnost vedoucího pracovníka, tedy manažera a také skupinovou dynamiku a týmem, který je na pracovišti také důležitý. Popisem osobnosti se také z hlediska psychologie práce zabývá Pauknerová (2012), která se zabývá nejen strukturou a vývojem osobnosti jako takové, ale také vztahem osobnosti a společnosti, jejich sociální percepcí a komunikací.

Jermář a Egerová (2017) popisují jak práci a pracovní činnost, tak i jejich analýzu a třeba také řízení pracovního výkonu. Kladou důraz na bezpečnost práce, pracovní zátěž. Zabývají se také řízením, hodnocením pracovního výkonu a metodami pro toto hodnocení.

Pracovní motivací se zabývá například Kvasničková (2010), která klade důraz na motivační systémy. Mezi tyto motivační systémy řadí i prvky vnitřní motivace, jako je uznání a úspěch, ale také vnější motivaci, jako jsou různé odměny a ocenění. Jako mnoho dalších autorů klade také důraz na rozvoj zaměstnanců například pomocí koučování nebo mentoringu a sleduje možnosti růstu zaměstnanců. Dalším autorem zajímavým se o pracovní motivaci je Provazník (2004), který mimo jiné zkoumá také různé zdroje motivace, kterými jsou například potřeby, návyky, zájmy a hodnoty jedince. Už ne jako každý autor, se výše uvedený autor zajímá také o další problémy, které s motivací pracovníků souvisejí, a to frustraci a demotivaci a následné možné konflikty z nich plynoucí.

Pracovní spokojeností se zabývá také Botek (2018), který zkoumá teorie pracovní spokojenosti a zabývá se metodami, kterými lze pracovní spokojenost zkoumat. Dále popisuje také, jak řídit pracovní výkon a jak zaměstnance odměňovat.

1.1 Motivace a stimulace

Nakonečný (2014) uvádí, že motivace je z latinského slova *moveo*, které vyjadřuje pohyb či pohybové síly, které nás k něčemu navádí – motivují. Motivace je úzce spojena s motivem, motivačními faktory a potřebami každého z nás. Dále Nakonečný (2014) říká, že motivace je intrapsychickým procesem, jehož základem je nějaká potřeba, ať už biologická nebo sociální, která vyústí ve výsledný vnitřní stav. Tento stav může být iniciován endogenně, tedy nějakou vnitřní pohnutkou, nebo exogenně, tedy nějakým vlivem zvenčí.

Podle Kolmana (2012) může být motivace dána ať už potřebami fyziologickými, jako je potřeba spánku, potravy, ale také potřebami vyššími, jako je potřeba výhod v zaměstnání, uznání apod.

„Motivací se míní něco, co dává důvod k chování či činům, něco, co posiluje či podmiňuje čin, určuje jeho druh a intenzitu“. (Kolman, 2012, s. 10)

Při pohledu manažera se podle Plamínka (2010) od motivace odlišuje stimulace. Jednoduše řečeno u stimulace jde hlavně o vnější pohnutky – stimuly, které na člověka působí. Příkladem Plamínek (2010) uvádí vyplácení mzdy, kdy, dokud je mzda vyplácena, dochází ke kompenzaci nepohodlí, které pro nás může práce znamenat, a tedy nás stále něco pozitivního stimuluje k tomu, abychom práci dále prováděli. Stimuly se odlišují od motivů, které jsou spojené s již existujícími hodnotami v konkrétním jedinci.

Motivace podle Armstronga (2016, přeloženo) přichází, pokud lidé mají za určitou činností vidinu odměny nebo dosažení jejich cíle. Tyto cíle se můžou u každého jedince lišit, a to v závislosti na jeho vnitřních hodnotách, tedy i vnitřní motivaci.

Podle Urbana (2017) je motivace pracovníků jedním z nejdůležitějších úkolů vedení. Motivovaní pracovníci podávají lepší výkony, dělají méně chyb a jsou celkově ochotnější. Tento autor také uvádí dvě základní otázky motivace, přičemž jednou je, jak pracovníky motivovat, a druhou kdy a jak správně motivační nástroje použít.

Zatímco podle Bělohávkova (2016) vede nedostatečná nebo nevhodná motivace ke snížení výkonnosti nebo úplné ztrátě zájmu.

Naopak Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012) motivaci uvádějí jako jednu ze základních podstat dynamiky osobnosti, která může působit ve třech dimenzích, kterými jsou dimenze směru, dimenze intenzity a dimenze stálosti. Jde v podstatě o to, že se chování člověka, který je pro něco motivovaný, udává určitým směrem, silou (intenzitou) a jak dotýčný s jistým

chováním vytrvá. Je důležité si uvědomovat, z čeho motivace vzniká. Motivace pramení ze zdrojů, kterých může být pro každého jedince mnoho, ale mezi nejzákladnější patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.



Obrázek 1 Schématické znázornění jednání člověka (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, s.229)

1.2 Motiv

„Vnitřní psychický důvod či vnitřní příčinu jednání tvoří motiv, tj. zážitek nebo způsob jednání, přinášející nějaké uspokojení, který vyjadřuje vyabstrahovanou podstatu tohoto uspokojení“. (Nakonečný, 2014, s. 15)

Motiv může být také chápán jako podnět k určitému chování, nebo také jako psychologický důvod nějakého jednání.

Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012) ve své knize popisují, že motiv je úzce spojen s cílem, jelikož cílem každého motivu je, aby nějaká potřeba či pocit člověka byly naplněny. Motiv může být také chápán jako pohnutka k určitému chování, nebo také jako psychologický důvod nějakého jednání. Motiv není pouze popudem k nějaké činnosti, ale určuje také směr a intenzitu určitého chování.

Bělohávek (2016) ve své knize uvádí, že tyto motivy a postoje lze u zaměstnanců usměrnit nebo měnit pomocí motivačních nástrojů, které budou popsány později.

Elliot Andrew J., Dweck Carol S., Yeager David S. (2017) mluví na rozdíl od předešlých autorů o motivech nejen jako o pohnutce, ale konkretizují motivy jako motivy identity a definuje je jako tendence směřování k určitým stavům. A také říkají že motivy identity nejsou biologicky spojeny, jako je třeba potřeba hladu apod.

Bednář (2013) podotýká, že motiv, aby všichni pracovníci pracovali společně a soustředěně na daném úkolu, ať už dobrovolně nebo pod sociálním nátlakem, podporuje spolupráci. Negativním důsledkem tohoto motivu bývá, když management nedomyslí, co bude následovat po splnění tohoto společného úkolu. Bednář (2013) dále popisuje nejběžnější motivy komunikace, kterými jsou například *Vnitřní konkurence: my proti nim, Všichni jsme rodina, Konkurence jednotlivců před vedením, Koncentrace na konkrétní úkol a Tradice*

a setrvačnost. Nyní se podrobněji zaměřím na první dva motivy komunikace, které autor uvádí. Prvně tedy k *Vnitřní konkurence: my proti nim*, kde převládají pozitivní aspekty, jako je posilování sounáležitosti a solidarity mezi pracovníky, vymezování se vůči konkurenci, a v neposlední řadě také hledání podpory u vedení. Motiv *vnitřní konkurence* může mít ale také negativní až destruktivní podobu, a to například u soutěžního boje proti konkurenci, kde může toto vymezování vést až k poškození celé firmy. Dalším motivem, který bude konkrétněji popsán je motiv *Všichni jsme rodina*. Tento motiv často používá management, který se snaží o neformální až přátelskou kulturu na pracovišti. U tohoto motivu se překrývají pozitivní, ale i negativní vlastnosti. Pozitivem mohou být dobré vztahy na pracovišti a málo neshod. Může ale docházet k zániku autority vedení a zde vznikají další negativní následky. Těmito následky může být nedostatečná motivace, nebo neuposlechnutí jakéhokoliv rozhodnutí ze strany nadřízených.

1.3 Osobnost

Psychologie osobnosti spadá podle Blatného (2010) mezi základní psychologické disciplíny. Dříve byla psychologie osobnosti součástí sociální psychologie, od které se ale ve 30. letech 20. století oddělila. Za vznik této disciplíny vděčíme Gordonu W. Allportovi, který jako jeden z prvních ve své knize shrnul poznatky o této psychologické disciplíně. Definovat pojem osobnost je poněkud obtížné, jelikož existuje řada definic, poznatků a výzkumů, o které se lze při definování tohoto pojmu opřít.

Většina definic osobnosti podle autora Cakirpaloglu (2012, s. 37) vyzdvihuje, že „*osobnost představuje souhrn, souvislost či propojení charakteru, tempermentu, schopností a také konstrukčních vlastností člověka.*“

Podle Blatného (2010) je osobnost dynamické uskupení psychofyzických struktur, které předurčují, jak se člověk chová a působí na své okolí. Blatný dále popisuje definici L. A. Pervina, kde je osobnost chápána jako vlastnosti člověka, podle kterých se jedinec chová navenek, cítí a myslí.

Říčan (2010) narozdíl od Blatného (2010) a jeho chápání osobnosti jako uskupení předurčených struktur ve své knize popisuje, že osobnost lze chápat také jako originalitu jedince, jeho odlišnost od jiných lidí, a to hlavně od lidí téhož věku, či kultury. Říčan (2010) také říká že osobností se jedinec stane, když koná činy sám za sebe a nesnaží se napodobovat druhé jedince.

Podle Kmecové a Kajanové (2018) je rozvoj osobnosti v pracovní praxi nástrojem motivace. Mikuláščík (2015) popisuje, že v manažerské praxi můžeme rozlišovat osobnost manažerů podle jejich způsobu vedení. Prvním typem je autoritářská osobnost, která moc netoleruje názory ostatních. Druhou je dominantní osobnost, která vůbec nepřipouští názory ostatních a je zcela nekompromisní. Dalším typem je egoista, který se soustředí pouze sám na sebe anebo agresivní osobnost, u které se stále objevují konflikty.

1.4 Práce

Práce je ve Slovnících spisovného jazyka českého definována jako „*účelná užitečná činnost prováděna s vynaložením určitého tělesného nebo duševního úsilí*“. (Práce, 2019)

Podle Armstronga (2015) vyjadřuje práce obecně vynaložení nějakého úsilí, při kterém využíváme své znalosti a schopnosti.

Urban (2017) vysvětluje, že pracovní postoje zaměstnanců závisí na osobnostních vlastnostech každého z nich. Tyto postoje se se odlišují různým přístupem k práci, spolupracovníkům, nebo i k samotné organizaci.

O práci se podle zákoníku práce jedná, pokud splňuje určité body, kterými jsou „*vztah nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance, výkon práce jménem zaměstnavatele, výkon práce podle pokynů zaměstnavatele a osobní výkon práce zaměstnancem*.“ (Tomšej, 2021, s. 33)

Tomšej (2021) dále podotýká, že v zákoníku práce jsou vypsány další požadavky stanovené zákonem, a to například, že práce je prováděna za určitou mzdu nebo odměnu a že práce je konána často v konkrétní pracovní době na konkrétním místě.

I práce může být motivována endogenně i exogenně. Motivem může být ať už třeba dobrý pocit z hotové práce, jako příklad bych uvedla úklid v domácnosti. Nikdo nám za něj nezaplatí, ale i tak ho pro svůj pocit, že máme doma čisto, uděláme. Na druhou stranu může být jakákoliv práce, ať už taktéž uklízečky, nebo třeba policisty, motivována zvenčí, a to finanční odměnou – mzdou.

Valentová (2018) sděluje, že v Zákoníku práce mluví o rozdělení pracovněprávních vztahů na základní a související. Těmi základními jsou pracovní poměr a pracovní vztahy založené dohodami o pracích, které se konají ale mimo pracovní poměr. Vztahy související jsou všechny právní vztahy, které na pracovní poměr a vztahy navazují.

Narozdíl od předešlých ekonomických pohledů lze na práci nahlížet i z pohledu psychologie, a to například v jejím smyslu. Paulík (2018) přiřazuje smysl práce k společenským hodnotám a národnímu bohatství jak hmotnému, tak i nehmotnému.

1.5 Pracovní proces

Armstrong (2015) ve své knize říká, že samotné vykonávání práce obsahuje procesy a techniky, které používáme k dosažení určitého pracovního cíle. Dále popisuje pracovní procesy také z pohledu managementu, a to tak, že pro vytvoření pracovního systému je důležité také uspořádání pracoviště.

Bělíma, Pichrt a kol. (2017) zdůrazňují, že samotnému konání pracovního procesu předchází vznik pracovního poměru, který může vzniknout dvěma způsoby. Jedním z nich je na základě pracovní smlouvy a druhý jmenováním. Pracovní smlouva je nejčastějším způsobem vzniku pracovního poměru, přičemž se jedná o dvoustranné pracovní jednání, kde se obě strany dobrovolně rozhodnou uzavřít pracovní poměr. Naopak u způsobu vzniku pracovního poměru jmenováním se jedná o jednostranné jednání, kde je ale potřeba souhlas konkrétního zaměstnance.

Podle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol. (2012) lze pracovní proces nebo činnost chápat jako činnost, která je cílevědomá, je konána za určitým účelem a hnaná jistou motivací. To, jak pracovní proces bude probíhat, závisí na vztazích mezi pracovníky, jejich vztahu s řídicími pracovníky a na tom, jak jsou mezi sebou schopni komunikovat a domluvit se.

Pracovní proces je „časový a prostorový postup vzájemného působení (interakce) osob, pracovního zařízení, materiálu, energie, a informací v mezích určitého pracovního systému.“ (Pracovní proces, 2019)

Tento proces tedy vzniká po rozhodnutí o výrobě nějakého výrobku, tato výroba, jako jeho montování apod. je právě zmíněným pracovním procesem. Důležitou součástí pracovního procesu jsou: činnost s daným účelem, fyzická práce, pracovní předmět a prostředek.

Hoffman, Casnocha a Yeh (2016) ve své knize definují zaměstnávání jako smluvní vztah, který může být kdykoliv, kteroukoliv ze stran ukončen bez udání důvodu a nároku na odstupné.

1.6 Pracovní motivace

Urban (2017) říká, že pracovní motivace ovlivňuje zájem o práci a její výsledky, pracovní úsilí, nasazení či odpovědnost. Pracovní motivace může být opět orientovaná endogenně či exogenně. Nejčastějším a typickým motivem k práci v životě každého z nás je finanční odměna, tedy exogenní motivy. Dalším takovým motivem mohou být různé benefity, jako je placená dovolená, stravenky, placené obědy apod.

Dále existují již zmíněné endogenní motivy, kterými může být potřeba uznání, nebo vlastní potřeba růstu po stránce psychické. K těmto motivům můžeme zařadit i nové schopnosti, nebo potřebu samostatnosti. Tyto motivy se objevují také ve velmi známé teorii Abrahama Maslowa, který ve své pyramidě 5 základních potřeb, umístil potřebu uznání a úcty a potřebu seberealizace na nejvyšší dvě místa. S tím souvisí i motivace člověka, být povýšen, opět se nejedná o nijak materiální odměnu, i když s ní může být spojeno navýšení platu, ale pouze o vnitřní pocit uznání či seberealizace.

K endogenním motivům se vyjadřuje i Borkowski, Tučková (2011), kteří říkají, že v pracovní motivaci je velice důležité, jak je práce pro zaměstnance zajímavá, jakého mohou dosáhnout úspěchu či postupu.

Kolman (2012) uvažuje o motivaci pracovní činnosti jako o vynakládaném úsilí, ale upozorňuje, že v organizačním kontextu je mnohem důležitější výsledná produktivita.

Motivování zaměstnanců má velký význam jak pro samotné zaměstnance, tak i pro jejich vedení, tedy management. Urban (2017) upozorňuje na to, že při motivaci pracovníků je důležité obohacování práce, které je spojeno se zvyšováním odpovědnosti a samostatnosti pracovníků, a také s možností uplatnit jejich schopnosti. Je všeobecně známo, že i vztahy na pracovišti ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců.

Podle Paulíka (2018) se v souvislosti s pracovní motivací kladou otázky proč vlastně lidé pracují a jaké potřeby tím uspokojují. Dále je důležité si odpovědět na otázku, co si lidé z konkrétní práce odnesou a co od ní očekávají.

Stejně tak jako pro zaměstnance je důležité, že jsou dostatečně motivováni, mělo by být i pro zaměstnavatele jedním z nejdůležitějších úkolů motivovat své zaměstnance. Pro každého zaměstnavatele je důležité udržet si své zaměstnance, a proto by měli správnými úkony dbát na to, aby se tito zaměstnanci neuchylovali k odchodu ke konkurenci apod.

1.7 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost ovlivňují motivační faktory, které mohou spokojenost zvyšovat, nebo vést k odstranění pracovní nespokojenosti. Pracovní spokojenost vyjadřuje to, jak je člověk psychicky vyrovnan s prací, jejími znaky a charakteristikou. Spokojení a motivování zaměstnanci jsou základem úspěšné a dobře fungující společnosti.

U zaměstnanců se tento stav projevuje zvýšením produktivity, zlepšením kvality produktů nebo služeb, které firma poskytuje. Spokojenost zaměstnanců se projevuje také jejich loajalností k dané organizaci a následně jejich dlouhodobé setrvání v daném pracovním poměru.

Podle Paulíka (2018) má celková životní spokojenost velký vliv na spokojenost v zaměstnání. A tato pracovní spokojenost má základy v jednotlivých oblastech práce jako jsou faktory a určité pracovní podmínky práce.

Urban (2017) uvádí, že příkladem faktorů spokojenosti může být zajímavá práce, uznání, vyšší odpovědnost a možnost osobního růstu. Příkladem odstranění demotivace pracovníků mohou být podmínky práce, vztahy na pracovišti nebo výše pevné mzdy.

S pracovní nespokojeností může být spojeno kontraproduktivní chování pracovníka. Dle Ireny Wágnerové a kol. (2011) se jedná o mobbing, o kterém lze hovořit jako o dysfunkčním chování zaměstnance v dané organizaci. Pro tyto případy zde existují právě již zmíněné faktory pro odstranění demotivace pracovníků.

Spokojenost pracovníka je na jednu stranu stav, kterého chce zaměstnavatel dosáhnout, na druhou stranu ji lze brát jako hnací sílu, nebo také překážku. Pracovní spokojenost může být charakterizována třemi významy. Prvním je úroveň péče o zaměstnance, druhým významem je vnitřní uspokojení z konkrétní práce a třetím je nízká úroveň nároků. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012)

Podle Bednáře (2018) jsou lidé spokojeni a drží je v konkrétním zaměstnání tři skutečnosti. První z nich je potřeba finančních prostředků, kterou bere jako samozřejmost řada dalších autorů. Druhým důvodem, kterým se Bednář odlišuje od dalších autorů je, že lidi drží v zaměstnání kolegové, se kterými se jim dobře pracuje. Třetím a posledním důvodem je už zmiňovaný fakt, že se zaměstnanec chce cítit užitečně, mít práci, která pro něj má nějaký smysl.

2 ZÁKLADNÍ TEORIE MOTIVACE

Teorií motivace existuje přespříliš. Někteří autoři se ve svých teoriích shodují, ale existují i tací, kteří mají své originální chápání motivace.

V knihách Armstronga (2015) lze teorie motivace rozdělit do tří kategorií, a to na **Taylorovu teorii instrumentality**, dále **teorie zaměřené na obsah**, kam spadá Maslowova hierarchie potřeb, Alderferova teorie ERG, McClellandova teorie potřeb a také třeba Herzbergova. Druhou kategorií jsou **teorie zaměřené na proces**, kterými jsou například Vroomova teorie očekávání, Adamsova teorie spravedlnosti, anebo teorie cíle autorů Lathama a Locka.

Jedním z těch, který se od ostatních autorů vyčleňuje, je McClelland, který se podle Kolmana (2012) zabývá hlavně výkonem a potřebou moci. Společně se sebekontrolou tyto pojmy vytváří manažerskou motivaci.

Dalším příkladem může být *Vroomova teorie*, při které podle Kolmana (2012) je kladen důraz hlavně na výsledky. Vroom dělil výsledky do dvou skupin, a to na výsledky samotné práce a na výsledky, které se týkaly toho, co dotyčný z dané činnosti získal. Tato teorie popisuje průběh motivačních procesů. Vroom dále zkoumal pravděpodobnost a očekávanost výkonu, pravděpodobnost, že práce povede k výsledku a to, jak subjekt hodnotí a váží si výsledku odvedené práce.

Adamsova teorie spravedlnosti nehledí na výsledky jako Vroomova teorie, ale podle Kolmana (2012) se snaží vysvětlit některé skutečnosti, a to například proč někteří zaměstnanci zůstávají na špatně placených místech a podobně. Teorie spravedlnosti spočívá v rovnosti mezi odvedenou prací a za ni získanou odměnou, také se zabývá sociálním porovnáváním s kýmkoliv z okolí.

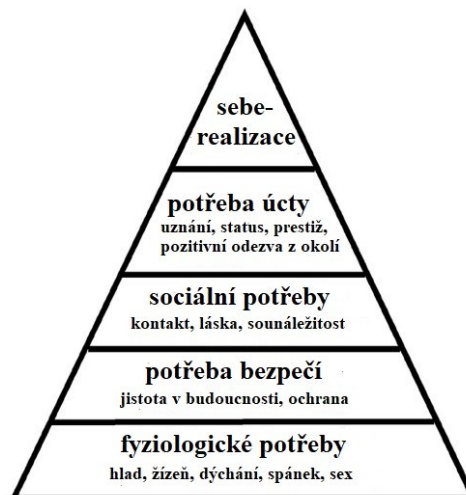
O další teorii, o *McGregorově teorii X a teorii Y*, tvrdí Latham (2012, přeloženo), že na pracovišti by se měl klást důraz na jinou teorii lidské motivace na rozdíl od běžného života. Rozlišil proto teorii X a teorii Y, přičemž teorie Y popisuje „lidskou stránku podniku“. Teorie X na rozdíl od teorie Y zdůrazňuje kontrolu chování zevnějšku.

Dá se říct, že proti všem těmto teoriím stojí *Herzbergerova teorie motivace*, protože vyvrací myšlenku, že by pracovní podmínky člověka motivovaly. Herzbergerova teorie si stojí za tím, že tyto podmínky mohou člověka pouze demotivovat, a proto tyto podmínky označoval jako hygienické faktory. Podle Armstronga (2015) je u Herzbergerovy teorie kladen důraz

na vnitřní motivaci, a to proto, že by si člověk měl uvědomovat rovnost jak finančních, tak i nefinančních odměn.

Na hygienické faktory můžeme navázat Maslowovou teorií potřeb, u které Maslow (2021) ve své knize vymezuje potřeby člověka a položil je do určité hierarchie, kterou lze vidět na následujícím obrázku 2. Nejnižší jsou postaveny potřeby fyziologické a jsou pro tuto teorii výchozím bodem, jelikož jsou považovány za nejdůležitější, protože potřeba jako je hlad bude vždy převažovat například nad potřebou úcty a podobně. Následuje potřeba bezpečí a jistoty, která je v našich zemích víceméně uspokojena, proto u nás není až tak silným motivujícím faktorem. Dále přichází na řadu potřeba sounáležitosti a lásky. K této potřebě ve většině případů také dochází až pokud jsou uspokojeny fyziologické potřeby. Další je potřeba úcty, která je spojena se sebeúctou a uznáním. Neuspokojení těchto potřeb může vést k pocitu méněcennosti a špatnému psychickému zdraví jedince. Nejvýše postavenou potřebou je potřeba seberealizace, která se odráží od uspokojení předchozích potřeb a u každého jedince se může lišit.

„Uspokojení potřeby sebeúcty vede k pocitům sebedůvěry, hodnoty, síly, schopnosti a adekvátnosti, pocitu, že je člověk ve světě užitečný a potřebný“. (Maslow, 2021, s.68)



Obrázek 2 Maslowova hierarchie potřeb
(Maslowova pyramida lidských potřeb, 2022)

3 DRUHY MOTIVACE

V této kapitole bude uvedeno rozdělení motivace do tří základních skupin, a to na motivaci vnitřní a vnější. Dále je možné motivaci dělit na primární a sekundární, kde hodně závisí na vlohách, způsobu života anebo také výchově. V neposlední řadě lze motivaci rozdělovat také na pozitivní a negativní, přičemž účinnější je motivace pozitivní.

Motivace vnitřní a vnější

Motivací vnitřní neboli endogenní motivací, jsou naše vnitřní pocity a pohnutky. Tyto pohnutky si člověk vytváří sám a následně se podle nich rozhoduje v určitých situacích. Souvisí s našimi vnitřními pocity, takže tento typ motivace se může u každého jedince lišit, protože každý z nás může mít jiné morální hodnoty, jiné pocity a přesvědčení.

Podle Urbana (2017) se dá říct, že vnitřní motivace je spojena s některými potřebami Maslowovy hierarchie potřeb. Těmito vnitřními faktory motivace může být samostatnost, spokojenost s viditelnými výsledky práce apod.

Dalšími vnitřními motivátory může podle Medlíkové (2021) být i samotné vědomí o dalších možných výhodách, a také silná osobní vize.

Armstrong (2015) nahlíží na motivaci nejen z pohledu psychologie jako Urban (2017), ale také z pohledu práce a ve své knize popisuje vnitřní motivaci jako jev, ke kterému dochází, pokud je pro zaměstnance jejich práce důležitá a zajímavá. Tito zaměstnanci jsou motivováni už jen tím, že můžou rozvíjet své schopnosti a můžou tak dosáhnout nějakého úspěchu.

Motivace vnější souvisí s různými vlivy z našeho okolí, jako jsou lidé, trendy, nebo i denní doba.

Podle Urbana (2017) může být vnějším faktorem motivace cokoliv, co zaměstnanec za dobře odvedenou práci získá. Příkladem těchto motivů může být mzda, nebo jakákoliv hmotná odměna, ale také nehmotné motivy, jako je povýšení v práci, které ale opět může souviset s motivací zvýšené mzdy. Na rozdíl od motivace vnitřní, vnější motivace nemusí působit dlouhodobě. Je tomu tak proto, že jakmile dosáhneme nejvyšší možné mzdy v daném podniku, už nemůžeme být motivováni jejím zvýšením, minimálně ne, co se týče určitého podniku. Naopak pro motivaci vnitřní je typické, že je dlouhodobá, protože se jedná o naše vnitřní přesvědčení a pohnutky, které se tak snadno a rychle nemění.

Paulík (2018) oproti Urbanovi (2017) zcela neodděluje vnitřní a vnější motivace, ale říká, že je důležité tyto dva typy motivace propojovat, aby byla motivace opravdu účinná.

Motivace primární a sekundární

Motivace primární podle Říčana (2010) označuje takové potřeby, které jsou nezbytné pro život jedince. Vyskytují se již od narození, na rozdíl od potřeb sekundárních.

Podle Říčana (2010) sekundární potřeby vznikají na základě návyku, tedy jedinci se s nimi nerodí. V jistých případech mohou být u některých jedinců stejně silné jako potřeby primární. Jsou získány během života, například zkušenostmi.

Motivace pozitivní a negativní

„Pozitivní motivace je většinou účinnější než negativní.“ (Urban, 2017, s. 68)

Urban (2017) popisuje, že motivace pozitivní je většinou ve formě odměn, kterými může být cokoli co je zaměstnanci příjemné nebo co vede k uspokojení jeho potřeb. Tato motivace vede k tomu, aby zaměstnanec vykonával práci tím způsobem, jakým ji vykonává doposud a zaměstnavatel je s tímto způsobem práce spokojen.

Příkladem pozitivní motivace může být navýšení mzdy, různé benefity, ale i potřeba uznání, seberealizace a podobně.

Urban (2017) ve své knize popisuje také negativní motivaci, která je založena na sankcích a hrozbách. Těmito hrozbami nebo následně uskutečněným trestem může být snížení osobního ohodnocení, snížení platu anebo v krajních případech i výpověď. Obecně může být sankcemi cokoli, co není zaměstnanci žádoucí a příjemné. Na rozdíl od pozitivní motivace, která bývá využívána pro podpoření určitého chování, negativní motivace se využívá pro zamezení konkrétních činů nebo chování.

4 FIRMY A MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

Hlavním důvodem pro firmy, proč motivovat své zaměstnance je to, aby je udrželi a zaměstnanci se neschylovali k odchodu ke konkurenci. Naopak by se firmy měly snažit o to, aby zájem pracovat u nich ve firmě rostl a lákat tak nové zaměstnance.

Zaměstnanci by neměli být motivováni pouze k tomu, aby neodcházel, ale také k tomu, aby podávali dobré výkony a měli snahu tyto výkony a sami sebe zlepšovat, aby případně mohli být povýšeni, mohlo jim být zvýšeno platové ohodnocení anebo získali nějaké odměny.

4.1 Motivační nástroje

Podle Bělohávků (2016) lze s postoji a motivy zaměstnanců pracovat pomocí motivačních nástrojů. Těmito nástroji může být například pochvala, která vede pracovníka k tomu, aby stejně dobrým způsobem pracoval i nadále. Motivačním nástrojem může být i naopak kritika, která nabádá pracovníka, aby nadále pracoval jiným způsobem než doposud.

Motivačních nástrojů je mnoho. Tyto nástroje se podle Urbana (2013) dají rozdělit na hmotné a nehmotné. Nejobvyklejším **hmotným nástrojem** motivace jsou peníze. Na tuto myšlenku se můžeme dívat jak v rovině pracovního, tak i v rovině osobního života. Pro každého zaměstnance jsou peníze v podobě jeho mzdy snad největší motivací, dalšími hmotnými motivy pro tohoto zaměstnance mohou být benefity jako je placená dovolená, placené přesčasy, stravenky nebo odměny. Pro většinu lidí v soukromém životě jsou peníze také velkým motivem, protože s penězi souvisí to, jakým způsobem člověk žije, zda si může dovolit založit rodinu, jestli ji následně zvládne uživit a podobně.

Podle Šubrtů (2018) odměna ve formě platu vyjadřuje cenu práce a je jedním z hlavních, dá se říct hlavní důvod, proč zaměstnanec provádí konkrétní práci pro zaměstnavatele. Obecně lze ale za odměnění zaměstnance považovat cokoli, co má pro zaměstnance nějakou hodnotu, nebo jej uspokojuje. Cílem dostatečného ohodnocení pracovníků je jak dobrý vztah zaměstnance k zaměstnavateli, tak zaměstnance k celé společnosti.

Nehmotné nástroje souvisí s psychikou člověka a třeba i s tím, jak byl vychován a jaké hodnoty v něm zanechali rodiče či kdokoliv z jeho okolí. Mezi nehmotné nástroje můžeme řadit potřebu uznání, s tím spojenou pochvalu, nebo i vlastní pocity jako je pocit dobře odvedené práce. Z pracovního hlediska může být i povýšení nehmotným nástrojem motivace, pokud dotyčnému nejde o navýšení platu, ale pouze o místo, kde může lépe uplatňovat své schopnosti, nebo kde mu bude dána větší odpovědnost.

Mezi motivačními nástroji se můžou podle Armstronga (2015) rozlišovat odměny a pobídky. **Odměny** jsou něco, co lidé dostanou po uskutečnění činnosti, ať už je to finanční nebo nefinanční odměna. Zatímco **pobídky** jsou motivačním nástrojem, který se aplikuje před činností a mají dotyčného jedince motivovat, aby se uchýlil uskutečnit nějakou činnost.

Nyní něco málo k pozitivním a negativním nástrojům motivace. Vše výše zmíněno, jako je vyšší mzda a různé benefity, tak i potřeba uznání, seberealizace a podobně, jsou příklady **pozitivní motivace**. Zaměstnavatelé se tímto snaží zaměstnance pozitivně motivovat k dostatečnému výkonu, nebo jeho zlepšení. Existuje také ale negativní motivace, která je minimálně v zaměstnání méně používaná. Jedná se o různé hrozby, kterým zaměstnavatel vyhrožuje zaměstnanci. Příkladem **negativní motivace** může být snížení osobního ohodnocení, snížení platu, nebo dokonce v nejhorším případě i výpověď. Negativní motivace není moc dobrým způsobem, jak zaměstnance motivovat, protože tímto způsobem je zaměstnanec motivován udělat jeho povinnosti a jasně danou práci, ale není už motivován udělat cokoliv navíc, aby si tím polepšil.

Správný manažer musí podle Klímové, et al. (2019) působit důvěryhodně, přesvědčivě, mít sebedůvěru a silnou osobnost. Manažer má čtyři základní funkce, které musí plnit. První z těchto funkcí je plánování, které spočívá v naplánování cílů a cest k nim vedoucích, rozhodnutí o správných variantách a celkového organizačního rozplánování. Druhou funkcí je organizování, což je důležitá součást, díky které dosahujeme dlouhodobějších vztahů nadřízenosti a podřízenosti. Dále je organizování důležité i pro dosažení cílů, a také určení pravomoci a odpovědnosti. Třetí částí je vedení, v rámci něj manažer vede pracovníky tak, aby se kvalitně plnily cíle. Do funkce vedení také spadá usilování o správnou a kvalitní motivaci a odměny. Poslední, finální funkcí manažera je kontrola. Všechny přechodí funkce zajišťují dosažení cílů, zkvalitnění cesty k nim vedoucích. Nakonec je ale potřeba, aby byla zkontrolována skutečnost, zda se nějak liší od plánů anebo také zjištění slabých stránek. S rolí manažera souvisí také manažerské motivování, které se provádí pomocí systému odměn či trestů a pomocí různých manažerských technik.

4.2 Motivace a rozvoj pracovní výkonnosti pracovníků

„Produktivita a úspěšnost organizace jako celku jsou v současnosti v centru celospolečenského zájmu.“ (Wágnerová a kol., 2011, s. 55)

Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012) uvádějí, že výkon nezávisí pouze na motivaci, ale také samozřejmě na schopnosti a určitých dovednostech, kterými pracovník disponuje.

Velký vliv na výkonnost pracovníků má nadřízený, který může stimulovat zaměstnance jak pozitivně, tak i negativně. Jak pro samotný výkon, tak i pro spokojenost zaměstnanců je důležité, aby motivační nástroje působily dlouhodobě, a ne pouze jednorázově, či krátkou dobu. Existují určité **metody zkoumání motivace a pracovní spokojenosti** zaměstnanců. Zkoumání motivace je složitější, protože spoustu motivů si ani sám dotyčný nemusí uvědomovat, natož tak, aby je mohl jeho zaměstnavatel zkoumat. Z tohoto důvodu je potřeba pracovníky pozorovat během pracovních činností a jejich následné výsledky s nimi rozebírat. Tato metoda se nazývá *pozorování* a je považována za nejlepší metodu pro zkoumání této oblasti. Další metodou může být *řízený rozhovor*, kde se pomocí klíčových otázek vedoucí pracovník snaží zjistit odpovědi přímo od zaměstnance. Třetí známou metodou, kterou lze zkoumat pracovní spokojenost zaměstnanců je *dotazování*, ať už ústní nebo písemné. Při této metodě, pokud tedy není anonymní, může být nevýhodou to, že zaměstnanci odpovídají spíše tak, jak si myslí, že je správné odpovědět.

Medlíková (2021) popisuje, že existují čtyři typy vedení lidí, a to příkazování, směřování, podporování a delegování. Příkazování je typ člověka, který potřebuje jasné a důkladné příkazy, naopak typ směřování je člověk, který dokáže být i samostatný, stačí ho pouze nasměřovat k cíli. Člověk typu podporování potřebuje spíše jistotu, že je jeho práce kontrolována anebo se potřebuje poradit se zkušenějším kolegou. U posledního typu, delegování, je dotyčný naprosto samostatný, ale také už nese za odvedenou práci úplnou zodpovědnost.

Podle Armstronga (2015) není úplně dokázáno to, že pokud je zaměstnanec spokojený, poroste i jeho produktivita a výkon. Mayo ve své škole vztahů se snažil potvrdit tvrzení, že výkon souvisí se spokojeností prokázat, ale to se nepovedlo. Prokázalo se pouze, že výkon souvisí se spokojeností, ale naopak spokojenost nemá vliv na výkon.

Wágnerová a kol. (2011) říká, že aby byl podnik konkurenčně schopný a prosperoval, musí klást důraz na rozvoj výkonnosti pracovníků.

Jak říká Armstrong (2015), výkon je takové chování, které přináší výsledky. Ve své knize dále popisuje principy řízení pracovního výkonu. Následně uvedu pár z nich: „*Řízení pracovního výkonu je o tom, jak řídíme lidi – není to systém, řízení pracovního výkonu je nástroj řízení, který pomáhá manažerům řídit, řízení pracovního výkonu je poháněno účelem a hodnotami organizace, řízení pracovního výkonu vyžaduje zaměřit se na rozvoj, a nikoliv na odměnu.*“ (Armstrong, 2015, s. 392)

Pravidelné přezkoumávání pracovní výkonnosti by podle Armstronga (2015) mělo vést k dosahování cílů. K dosahování cílů společnost dospěje, pokud projednává pracovní výkony se zaměstnanci, baví se o tom, jak se zlepšovat či řešit problémy. Snaha by měla plynout jak ze strany zaměstnance pomocí zlepšování výsledků, tak i zaměstnavatele pomocí koučování a vedení zaměstnanců.

4.3 Motivace a podpora pracovní spokojenosti pracovníků

Podle Armstronga (2015) existují tři **faktory ovlivňující spokojenost s prací**. Prvním z nich je *vnitřní motivace*, která zahrnuje významnost práce pro dotyčného a její zajímavost. Druhým faktorem je *úroveň kontroly* a třetím faktorem je *úspěch či neúspěch*. Úspěch u zaměstnance samozřejmě vyvolá spokojenost a zájem o danou práci, neúspěch naopak může být demotivující a vede k nespokojenosti. Autor dále tvrdí, že spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami může být velkou motivací zejména pro jedince, kteří nejsou až tak spokojeni s náplní práce. Pro tyto zaměstnance jsou pak důležité podmínky práce jako je kariérní postup, vztahy na pracovišti (se spolupracovníky i s vedením), způsob vedení a odměňování.

„*Spokojenost člověka vyjadřuje míru vyrovnaní se se životními okolnostmi*“ (Kociánová, 2010, s. 34)

Do pracovní spokojenosti pracovníků kromě samotné motivace patří dle Šikýře (2016) i umožnění jejich osobního, i pracovního růstu. Pokud budou spokojeni zaměstnanci, povede to k lepším výkonům, spokojenosti vedení a také úspěchu celé organizace.

Kolman (2012) ve své knize rozděluje faktory pracovní spokojenosti na dvě základní skupiny. První skupinou jsou *faktory zvyšující pracovní spokojenost*. Příkladem těchto faktorů je třeba vyšší odpovědnost, zajímavá práce, nebo možnost platebního i osobního růstu. Druhou skupinou jsou *faktory, které odstraňují pracovní nespokojenost*. Jsou to například podmínky práce, nebo vztahy mezi samotnými zaměstnanci na pracovišti i mezi zaměstnanci se zaměstnavatelem.

Abychom zajistili nebo zvýšili spokojenost zaměstnanců, musíme podle Paulíka (2018) mít přehled o jejich očekávání a hodnotách. Lze rozlišovat dvě základní spokojenosti, a to spokojenost v práci a spokojenost s prací. Spokojenost v práci zahrnuje i vztah k osobnosti, zatímco spokojenost s prací se vztahuje ke konkrétnějším podmínkám práce.

Armstrong (2018, přeloženo) říká, že aby zaměstnanci byli spokojeni, musí být spravedlivě odměňováni. Spravedlivé odměny se dají stanovovat pomocí hodnocení práce a určení hodnoty pracovních pozic. Hodnotu pracovních míst lze určovat například podle toho jak jednotlivé pozice a zaměstnanci přispívají k úspěchu oproti jiným.

Kolman (2012) rozřazuje faktory pracovní spokojenosti do tří kategorií, a to na požadavky a přínosy práce, postavení a vztahy na pracovišti a organizační strukturu či nastavení. Tyto faktory budou dále rozebrány v následujícím textu.

Požadavky a přínosy práce

I samotná práce je pro člověka přínosem, ale má na člověka i nějaké nároky. Nároky na zaměstnance by neměly překračovat jeho pracovní schopnost. Naopak by tyto nároky neměly být ani nedostatečné, protože mohou způsobit demotivaci zaměstnance a ta může vést například k nedostatečnému výkonu. Naopak při nadměrném přetížení zaměstnance rozlišujeme toto přetížení na kvantitativní a kvalitativní.

U kvantitativního přetížení se jedná o přetížení velkým množstvím práce, které pro tohoto zaměstnance znamená přesčasy a tím pádem vyvolává jeho nespokojenost. Kvalitativní přetížení znamená, že zaměstnavatel má na zaměstnance velké nároky, a to ve smyslu typu práce. Zaměstnavatel při tomto přetížení přeceňuje schopnosti zaměstnance, který tuto práci nezvládá, a to vede k nespokojenosti obou stran.

Postavení a vztahy na pracovišti

Tento faktor nemá přímý vliv na motivaci, ale pokud chybí nebo je nedostatečný, vyvolává nespokojenost zaměstnanců. Faktorem postavení je myšleno, že má zaměstnanec pozici, na které uplatní své schopnosti a zároveň je za tyto činnosti dostatečně uznáván a oceňován.

Vztahy na pracovišti jsou určitě důležitým faktorem, protože to, jak zaměstnanec vychází se svými kolegy, popřípadě i s vedením, má velký vliv na jeho spokojenost. Tato spokojenost zasahuje do uspokojení i jiných než pouze pracovních potřeb, a to do uspokojení sociálních potřeb, jako je sociální kontakt. Pracoviště je místem, kde tráví člověk spoustu svého času, a tedy pokud by zde měl špatné vztahy se spolupracovníky, byl by nespokojený a tato nespokojenost by mohla zasahovat i do soukromého života.

Organizační nastavení

Pod faktor organizační nastavení spadá sousta dalších faktorů, které ovlivňují pracovní prostředí. Prvním faktorem je dodržování bezpečnostních, případně hygienických pravidel.

Pokud se člověk na pracovišti cítí v nebezpečí, ať už při práci s různými stroji, nebo látkami, nebude nikdy plně spokojen. S tímto faktorem je spojena jistota pracovního místa, přičemž pokud má zaměstnanec jistotu práce do budoucna, vede to k jeho pocitu bezpečí a ke zlepšování jeho pracovního výkonu.

Druhým faktorem jsou fyzikální podmínky na pracovišti. Mezi tyto podmínky patří třeba teplota na pracovišti, osvětlení, či různý hluk. Mezi tento faktor patří i pořádek na pracovišti, který zvyšuje pocit celkové pohody při práci.

Dalším faktorem je technologický rozvoj, který může při jeho nedostatečné úrovni ztěžovat práci. Příkladem je například technologie strojů, nebo dobré počítačové (softwarové) vybavení.

Podle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol. (2012) je z hlediska organizace důležité mít vhodně stanovené normy, mít ve své společnosti pouze dostatečně kvalifikované pracovníky a dbát na průběžnou motivaci.

Další 3 faktory, které velmi ovlivňují spokojenost zaměstnanců, jsou **odměňování, zaměstnanecké vztahy, zaměstnávání lidí**, které zahrnuje například pracovní prostředí.

Podle Armstronga (2015) zahrnuje správné odměňování odměnění zaměstnance podle jeho přínosu, mít odůvodněnou výši těchto odměn, zajistit, aby zaměstnanci znali systém odměňování a za stejný typ práce byla shodná odměna.

Dále Armstrong (2015) upřesňuje, co zahrnují zaměstnanecké vztahy. Zaměstnanecké vztahy označují dodržování dohody, na které se strany shodly, umožnění zaměstnancům vyjadřovat své pocity a názory a také se o ně zajímat.

V poslední řadě Armstrong (2015) shrnuje, co obnáší zaměstnávání lidí. Patří sem zajištění bezpečného a příjemného pracovního prostředí, vytváření nových příležitostí, snaha o udržení zaměstnanců celkově a také konkrétně na daných pracovních pozicích a snažit se o zlepšování pracovního života.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Tato část bakalářské práce se bude zabývat již konkrétní vybranou společností. Touto společností byl zvolen hotel – Novotel Praha Wenceslas Square. Tento hotel není úplně sám o sobě samostatnou společností, ale spadá pod společnost Accor. Pro zkoumání motivačních nástrojů bylo ale jednodušší vybrat si pouze jednu pobočku této společnosti, a to proto, že i když ne v zásadě, tak minimálně z části se mohou motivační nástroje nebo hlavně jejich vnímání zaměstnanci lišit.

5.1 Představení a základní informace o vybrané společnosti

Novotel je prvním hotelem, společnosti Accor, který byl otevřen roku 1967 ve Francii. Tvůrci tohoto hotelu byli pánové Paul Dubrule a Gérard Péliison. Accor v této době provozuje přes 5 300 hotelů ve 110 zemích světa. Počet zaměstnanců společnosti Accor sahá až k 230 000 (About Accor, 2023). Počet zaměstnanců zkoumané pobočky Novotel Praha Wenceslas Square činí 31.

Společnost byla do obchodního rejstříku zapsaná 27.12.1996. Při založení byl základní kapitál společnosti 100 000,- Kč. (Úplný výpis z obchodního rejstříku, 2023)

Nyní se podívejme na vybraná **ekonomická data** námi sledované společnosti.

K roku 2021 činila celková aktiva společnosti 965 831 tis. Kč, což byl oproti předešlému roku pokles zhruba o 50 000 tis. Kč. V těchto aktivech jsou kromě hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku zahrnuta také oběžná aktiva, která nabyly roku 2021 hodnoty 236 456 tis. Kč. Tržby z prodeje výrobků a služeb dosáhly 139 346 tis. Kč. Mzdové náklady této společnosti k roku 2021 jsou 68 767 tis. Kč. Celkově byla společnost ve ztrátě 106 082 tis. Kč, což si oproti předešlému roku polepšila, ale stále nedosáhla zisku.

Dále bylo zvoleno několik ekonomických ukazatelů pro lepší přehled o ekonomické situaci podniku za 3 roky. Zvolena byla rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita aktiv a rentabilita tržeb. Dále také běžná likvidita a míra celkové zadluženosti.

Příčemž rentabilita vlastního kapitálu se počítá jako poměr výsledku hospodaření po zdanění a vlastního kapitálu. Udává, kolik čistého zisku připadne na jednu korunu vlastního kapitálu. V tabulce 1 můžeme vidět, že v letech 2020 a 2021 má tato firma záporné hodnoty oproti rentabilitě vlastního kapitálu v roce 2019. Doporučená hodnota by měla dosahovat alespoň 0,08, což tato firma splňuje pouze v roce 2019, zatímco v dalších letech záporné hodnoty značí špatnou výnosnost vlastního kapitálu.

Rentabilita aktiv se vypočítá jako poměr výsledku hospodaření po zdanění a celkových aktiv. Hodnota tohoto ukazatele by podle doporučení měla být alespoň 0,05, což opět tato společnost splňuje pouze v roce 2019. V dalších letech se tyto hodnoty výrazně zhoršily a dosáhly až záporných hodnot, které můžeme vidět v tabulce 2.

Rentabilita tržeb, počítaná jako poměr výsledku hospodaření po zdanění a tržeb, značí schopnost společnosti dosahovat zisku. V tabulce 3 můžeme vidět, že společnost v letech 2020 a 2021 opět dosahuje záporných hodnot, což značí, že podnik neumí své prostředky vynaložit ekonomicky.

Běžná likvidita, udávající krytí krátkodobých závazků oběžnými aktivy společnosti, se počítá jako podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Doporučená hodnota činí 1,5 - 2,5. U zvolené společnosti a její běžné likvidity zobrazené v tabulce 4 vidíme, že hodnoty jsou vyšší než hodnota doporučená, což vypovídá o velmi dobré platební schopnosti.

Míra celkové zadluženosti se vyjadřuje jako podíl cizích zdrojů a celkových aktiv. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je vyjádřena v procentech a činí 30-60 %. V tabulce 5 můžeme vidět, že se společnost v žádném z let 2019-2021 doporučené hodnotě nepřibližuje.

Na celkovém zhoršení hodnot většiny ukazatelů v letech 2019-2021 může mít vliv pandemie Covid-19, kvůli které se méně cestovalo a provoz hotelu byl značně omezen.

Tabulka 1 Rentabilita vlastního kapitálu vybrané společnosti (vlastní zpracování)

	Rok		
	2019	2020	2021
Rentabilita vlastního kapitálu	0,644	-0,1997	-0,1237

Tabulka 2 Rentabilita aktiv vybrané společnosti (vlastní zpracování)

	Rok		
	2019	2020	2021
Rentabilita aktiv	0,5338	-0,1773	-0,7613

Tabulka 3 Rentabilita tržeb vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Rentabilita tržeb	Rok		
	2019	2020	2021
	1,0636	-1,6066	-0,7613

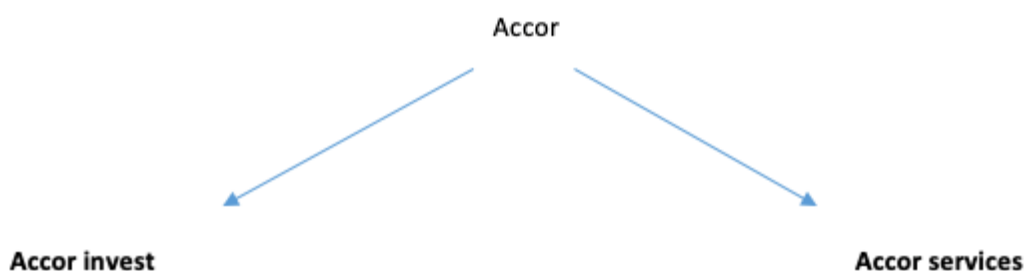
Tabulka 4 Běžná likvidita vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Běžná likvidita	Rok		
	2019	2020	2021
	4,3196	3,0996	2,558

Tabulka 5 Míra celkové zadluženosti vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Míra celkové zadluženosti	Rok		
	2019	2020	2021
	0,1901	0,0954	0,0957

Organizační uspořádání společnosti Accor



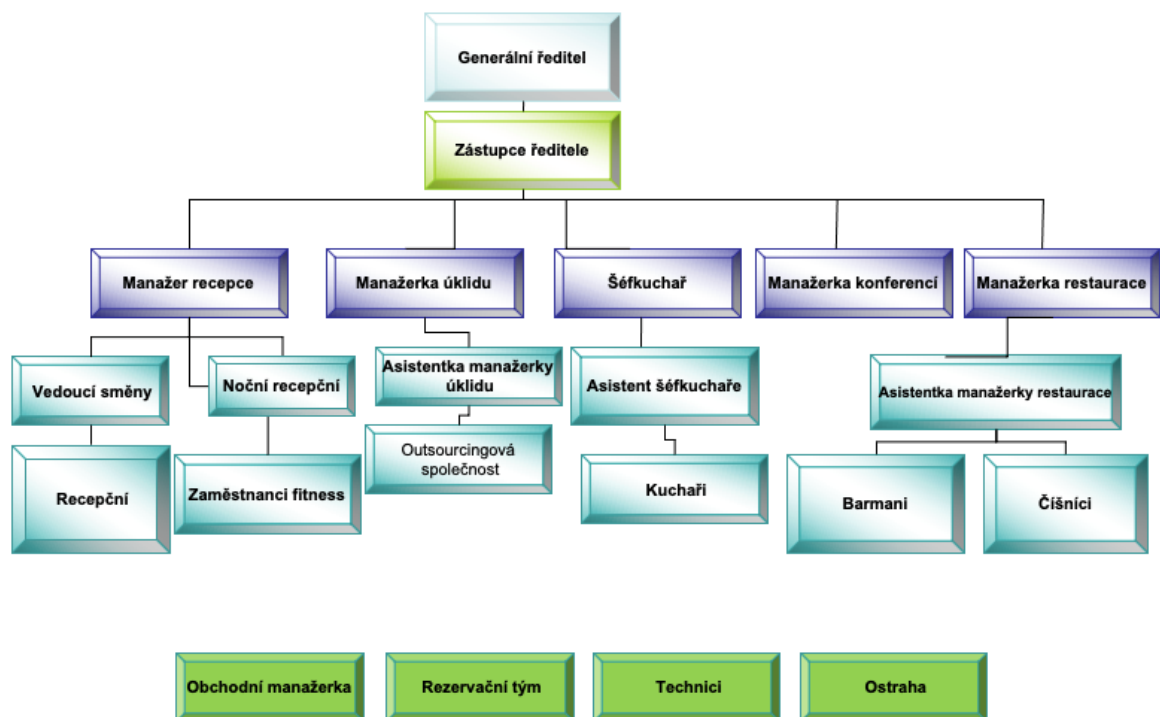
Obrázek 3 Organizační struktura společnosti Accor (vlastní zpracování)

Osobní konzultací se zaměstnankyní Janou Čermákovou bylo zjištěno, že Accor invest je developerská skupina, pod kterou spadají samotné hotely. Accor services je provozovatel, který zařizuje služby pro hotely a stará se o zaměstnance. Hotely této společnosti mají po celém světě 43 značek. Tyto značky se rozdělují do skupin Luxury, Premium, Midscale a Economy. Novotel patří do skupiny Midscale a je čtyřhvězdičkovým hotelem.

Organizační uspořádání hotelu Novotel Praha Wenceslas Square

Při konzultaci se zmiňovanou zaměstnankyní Janou Čermákovou, bylo zjištěno, že Novotel Praha Wenceslas Square tedy spadá jak pod Accor invest, tak i pod Accor services a je zastoupen lokální jednotkou, tedy firmou daného státu. Tou je pro tento hotel firma Kateřinská hotels s.r.o.

Na následujícím obrázku 4 můžete vidět uspořádání pozic hotelu Novotel, přičemž samozřejmě na vrcholu všeho stojí generální ředitel, který má svého zástupce. Poté následují 4 manažeři, každý pro konkrétní oddělení jako je recepce, úklid, události jako jsou konference a restauraci. Jedná se tedy o manažera recepce, manažerku úklidu, manažerku konferencí, manažerku restaurace a také šéfkuchaře. Pod šéfkuchaře spadá jeho asistent a další kuchaři. Manažer recepce vede další čtyři pozice a těmi jsou vedoucí směny, několik recepčních, nočních recepčních a zaměstnanců fitness. Manažerka úklidu má k ruce svoji asistentku. S manažerkou restaurace spolupracuje asistentka manažerky restaurace a ty vedou dále barmany a číšníky. Manažerka konferencí nemá žádné podřízené, ale při různých událostech přibírá samozřejmě pomoc barmanů, číšníků anebo i asistentky manažerky restaurace.



Obrázek 4 Organigram – Novotel Praha Wenceslas Square (vlastní zpracování)

Činnost společnosti a její pobočky

Pracovnice Jana Čermáková mi sdělila také následující informace.

Kromě ubytování hostů je hlavní činností hotelu zejména naplňování Věrnostního programu „ALL“. „All“ je zkratka pro Accor Live Limitless, což je program této společnosti, který zastává myšlenku, že nejde jen o odměňování hostů za věrnost při jeho využívání ubytovacích a dalších hotelových služeb, ale nabízí mnohem víc. Pro tyto věrné hosty nabízí tento program následující výhody: Zvýhodněné ceny ubytování pro členy, sbírání bodů, flexibilitu využívání výhod a další odměny závislé na statusu, kterým daný člen disponuje.

Statusy věrnostního programu jsou Classic, Silver, Gold, Platinum, Diamond, Limitless.

Členské zvýhodněné ceny fungují na principu toho, že pokud si host objednává ubytování na webových stránkách, zadá při objednávce číslo své věrnostní kartičky a bude mu uplatněna sleva.

Body je možné sbírat za různé aktivity, kterými je samotné ubytování v hotelu, nebo využívání doplňkových služeb anebo nákupu produktů.

Další odměny jsou závislé na konkrétních stavech, kterým host disponuje. Čím více se host ubytovává v hotelích a čím víc bodů získává, tím samozřejmě získává větší odměny. Jmenovitě se jedná například o nárok na welcome drink, přístup k lístkům na významné události nebo na vyšší kategorii ubytování bez příplatků.

Status Classic získá host již vstupem do programu a mezi benefity patří zvýhodněné ceny, online check-in a rychlý check-out anebo 100% sleva na SPA ve vybraných hotelech. Aby host dosáhl statusu Silver, musí utratit minimálně 800€ na ubytování nebo služby anebo strávit 10 nocí v hotelech této společnosti. Výhodami tohoto statusu jsou k výše zmíněným u výhody Classic ještě navíc nárok na uvítací nápoj na baru nebo prioritní uvítání. Dalším státem je Gold, který je možné získat po minimální útratě 2 800€ nebo minimálně 30 nocí strávených v hotelech této společnosti. Výhodami navíc v tomto statusu jsou garance volného pokoje před příjezdem hosta nebo například navýšení ubytovacího pokoje na vyšší úroveň, než kterou si rezervoval, a to bezplatně. Status Platinum se získává stejným postupem, akorát částka útraty se navyšuje na 5 600€ a počet nocí na 60. Jako výhodu získává host s tímto státem například garanci pokoje do 2 dnů před příjezdem a bezplatný vstup do VIP salónek, dále také bezplatné navýšení úrovně hotelového pokoje. Pátým a posledním volně dostupným státem pro běžné uživatele je Diamond. Částkou, kterou musí host minimálně utratit je pro tento status 10 400€ anebo musí získat 26 000 statusových

bodů. Člen tohoto statusu kromě všech výše zmíněných výhod získává také víkendové snídaně zdarma, poukazy do hotelových SPA center a restaurací. Posledním statutem je Limitless, pro který ale nejsou stanovené oficiální kritéria. Tento status je možné získat pouze když společnost předá hostovi oficiální pozvánku, přičemž členové jsou udržováni v tajnosti, a také výhody které získávají znají pouze oni.

Flexibilita využívání výhod znamená, že získané body může host uplatnit během nejvyšší sezóny kdykoliv.

Existuje další věrnostní program a tím je „Le Club“, který předcházela věrnostnímu programu ALL, ale pro tento program byly možné pouze 3 statusy a to Silver, Gold a Platinum.

5.2 Motivační nástroje vybrané společnosti

Námi sledované motivační nástroje jsou představovány na základě informací, které autorce byly sděleny paní Janou Čermákovou.

Bienvenue kartička, která je nově nazývána ALL Heartist kartička slouží k tomu, aby zaměstnanec Accoru, tedy i Novotelu, mohl využívat možnosti Heartist programu.

Aby Accor poděkoval za obětavost a angažovanost jejich zaměstnancům, poskytuje exkluzivní přístup k tomu, co společnost může nabídnout nejlépe. A programem All heartists si mohou zaměstnanci užívat výhod ve všech pobočkách po celém světě. Je to pro ně příležitost žít podle svých představ a užít si nezapomenutelné pobyty a zážitky. Tento program čítá více než 70 partnerů, kteří nabízejí různé zážitky, jako je cestování, stravování, wellness, fitness a podobně. Tyto nabídky jsou součástí neustále se měnící a rostoucí kolekce vyhrazené pro všechny zaměstnance společnosti Accor po celém světě.

Firemní vzdělávání, které zahrnuje Heartist program nabízející školení, které zaměstnancům nabízí nejnovější cvičení, jak jednat s hosty, jak se například v jednotlivých situacích zachovat. Tento program je rozdělen do několika klíčových bodů, které se potom zaměstnanci díky jednotlivým Heartist Transformerům na jednotlivých hotelech učí. Toto školení je nesmírně důležité k tomu, aby se zaměstnanci dokázali co nejlépe chovat k hostům a využívali všech technik, jak řešit různé konflikty s hosty a podobně.

Bonus objectives jsou nastavená kritéria, za kterých bude zaměstnanci vyplacen roční bonus. Těmito kritérii je například spokojenost hostů, která je zkoumána pomocí platformy Trust You, kde hosté píšou recenze a povolání zaměstnanec s těmito recenzemi pracuje, odpovídá

na ně a snaží se o případné napravení nespokojenosti. Dalšími kritérii jsou například celkové tržby, profit hotelu, splnění auditů a podobně.

Podpora v karierním postupu se u této společnosti projevuje tak, že vedení při obsazování nové pozice nejprve vybírají z řad vlastních zaměstnanců, kteří mají pro konkrétní pozici vhodné předpoklady, případně až poté nabízí pozici pro veřejnost. Dále také funguje tato podpora mezi všemi hotely tohoto řetězce, což se v praxi projevuje tak, že se hotely informují o volných pracovních pozicích a pokud by třeba v jeho jiném hotelu tohoto řetězce byl nějaký zaměstnanec vhodný právě pro tu danou pozici, může být přemístěn.

Seniorita bonus je finanční bonus za odpracované roky u Accor společnosti. Tento bonus se vyplácí po 3, 5, 7, 10 a 15 letech. Čím vyšší jsou odpracované roky u společnosti, tím více se částka navyšuje.

Pravidelná valorizace mzdy znamená pro zaměstnance, že se každý rok navýší jejich mzda minimálně o inflaci, ale většinou je toto navýšení i vyšší než pouze o inflaci.

6 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Při zpracování bakalářské práce byla zvolena smíšená výzkumná strategie, tedy kvantitativní i kvalitativní metoda výzkumu. Smíšený výzkum může být dvojího typu. Pro tuto bakalářskou práci byl použit 2. typ, kde se používá kvantitativní a kvalitativní šetření současně. Konkrétně bylo provedeno dotazníkové šetření a polostrukturovaný rozhovor s manažerem. Jako metoda vědeckého poznání byla využita explorační, při které je využita deskripce s klasifikací.

Jako metody zpracování dat byly využity jednoduché statistické metody, které byly dále využity v tabulkách, zobrazujících absolutní a relativní četnosti odpovědí. Tyto tabulky jsou k nalezení v Příloze P IV. Dále byla získaná data využita v grafech, konkrétně tedy v grafu koláčovém, prostorovém sloupcovém a prostorovém skupinovém grafu.

6.1 Cíl a výzkumné otázky

Cílem výzkumného šetření bylo zjistit, jak je personál hotelu Novotel Praha Wenceslas Square spokojen, a to zejména s motivačními nástroji, které jsou v jejich společnosti využívány.

Hlavní výzkumná otázka: Jak zaměstnanci vybrané společnosti vnímají motivační nástroje, které jim jejich společnost nabízí?

K podrobnému zajištění zhodnocení hlavní výzkumné otázky budou využity dílčí výzkumné otázky. Tyto otázky se týkají spokojenosti s motivačními nástroji, jak zaměstnanci hodnotí tyto nástroje, a také jaké další motivační nástroje by uvítali. Dílčí výzkumné otázky zní následovně:

Dílčí výzkumná otázka 1: Jaká je celková spokojenost zaměstnanců této společnosti? (otázky dotazníku č. 4, 5, 13 a v rozhovoru otázky č. 1, 2, 4, 12, 13, 15)

Dílčí výzkumná otázka 2: Jak pracovníci hodnotí jednotlivé motivační nástroje jejich společnosti? (otázky dotazníku č. 6, 7, 8, 9, 10, 15, 16 a v rozhovoru otázky č. 3, 5, 6, 7, 9, 16, 17, 19, 20, 21)

Dílčí výzkumná otázka 3: O jaké další motivační nástroje by mohla být podle zaměstnanců nabídka motivačních nástrojů jejich společnosti rozšířena? (otázky dotazníku č. 11, 12, 14 a v rozhovoru otázky č. 8, 10, 11, 18)

6.2 Charakteristika použitých výzkumných metod

Jako výzkumné metody byly použity dotazník a polostrukturovaný rozhovor.

Dotazník je kvantitativní metodou sběru dat, která se následně zpracovávají s využitím statistických metod. Můžeme jej charakterizovat jako soubor předem stanovených otázek, a to nejčastěji kombinace uzavřených a otevřených otázek. Dotazník pomáhá zjistit respondentovi postoje a názory na zkoumané téma.

U každé otázky dotazníku měli respondenti jasné instrukce, jaký typ odpovědi je od nich očekáván. Instrukce a informace byly uvedeny také na úplném začátku dotazníku. Tyto informace obsahovaly mé představení a představení univerzity i oboru, který autorka této bakalářské práce studuje, a také účel tohoto dotazníku. Dotazník obsahoval 16 otázek, z toho 6 otázek otevřených a 10 uzavřených. U uzavřených otázek měli respondenti možnost volit buď jednu anebo více možností odpovědí. Jako první 3 otázky dotazníku byly zvoleny identifikační otázky, u kterých se analyzovalo pohlaví, věk a délka zaměstnání respondentů. Dalším typem otázek, který se v dotazníku objevil, jsou otázky škálovací, otázky dichotomické a polytomické. Dichotomické otázky, jsou takovým typem, u kterého mohou respondenti označovat ze dvou variant odpovědí, zatímco polytomické otázky mají více než tři varianty odpovědí. Znění dotazníku je k dispozici v Příloze P I.

U polostrukturovaného rozhovoru je tazatel a respondent v bezprostřední interakci. Výhodou tohoto typu rozhovoru je, že se tazatel může v průběhu kromě předem stanovených otázek, dotazovat i na další, doplňující otázky. Další výhodou je přesnost a validita dat. Dalším typem rozhovoru může být nestrukturovaný anebo strukturovaný, u kterého jsou otázky předem jasně dané.

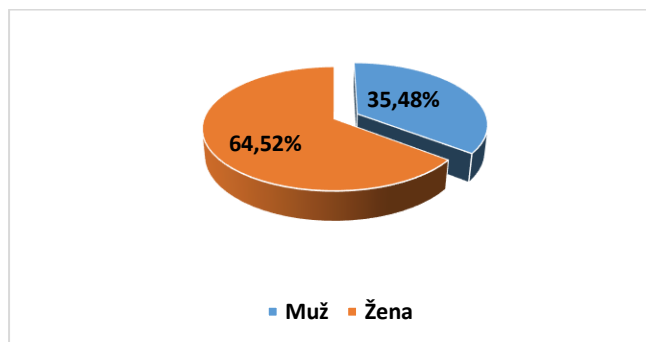
V polostrukturovaném rozhovoru konkrétně této bakalářské práce bylo celkem 20 hlavních otázek. Celkově byl rozhovor doplněn o dalších 9 doplňujících otázek. Hlavní otázky rozhovoru jsou k nahlédnutí v Příloze P II a celý přepis polostrukturovaného rozhovoru je k dispozici v příloze P III.

6.3 Charakteristika vzorku respondentů

Respondenty pro dotazník byli všichni zaměstnanci zmíněného hotelu, kterých bylo dohromady 31. Konkrétně se jednalo o 20 žen a 11 mužů. Věkové zastoupení bylo nejvyšší v rozmezí 18-26 let, poté také 27-35 let a 36-45 let. Nejméně zastoupeno věkové rozmezí

bylo 46 let a více. Největší část zaměstnanců ve společnosti pracuje více než 2-4 roky. Sedm zaměstnanců pracuje pro tuto společnost více než 10 let.

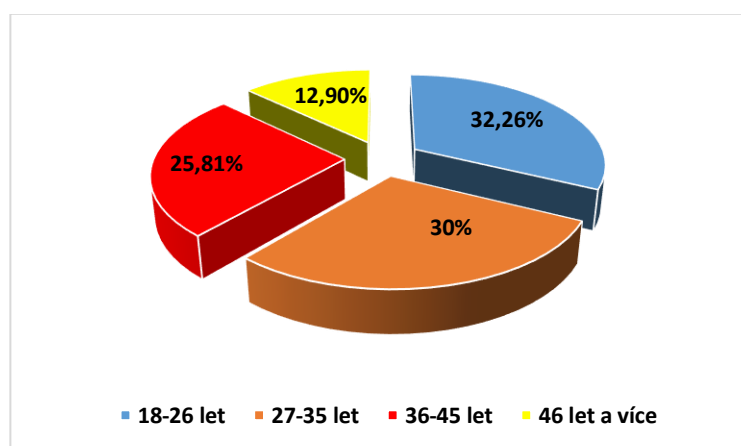
Otázka dotazníku č.1: Jaké je vaše pohlaví



Obrázek 5 Grafické znázornění pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

Podle obrázku 5 lze vyvodit, že mezi dotazujícími převládají ženy, které jsou zastoupeny 64,52 % oproti mužům, kterých odpovídalo 35,48 % z celkových 31 respondentů. V tabulce 6 (viz Příloha P IV) jsou znázorněny celkové počty jednotlivých pohlaví formou absolutní četnosti, a také celková sumarizace.

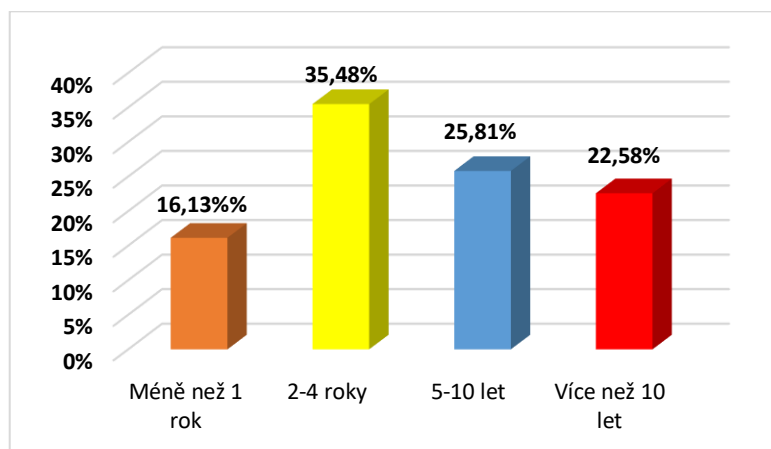
Otázka dotazníku č.2: Jaký je Váš věk?



Obrázek 6 Grafické znázornění věku respondentů (vlastní zpracování)

Koláčový graf na obrázku 6 znázorňuje jednotlivé podíly věkových skupin zúčastňujících se dotazníkového šetření. Lze tedy konstatovat, že většina, tedy necelých 90 % dotazovaných se pohybuje ve věkové hranici 18–45 let. Dále lze vyčíst, že nadpoloviční většina, konkrétně 61,29 % respondentů, nemá více než 35 let. Oproti tomu lidé starší 46 let mají pouze 13% zastoupení. Jednotlivé počty ve věkových skupinách lze vyčíst z tabulky 7 (viz Příloha P IV).

Otázka dotazníku č.3: Jak dlouho pracujete ve společnosti Novotel Praha Wenceslas Square?



Obrázek 7 Grafické znázornění délky pracovního poměru respondentů (vlastní zpracování)

Pro zobrazení délky pracovního poměru respondentů bylo využito prostorového sloupcového grafu. Z obrázku 7 lze vyčíst, že velká většina dotazovaných je v této společnosti zaměstnána více než 2 roky. Díky této skutečnosti můžeme konstatovat, že odpovědi a názory zaměstnanců jsou podloženy zejména zkušenostmi. Hodnoty jsou zobrazeny také v tabulce 8 (viz Příloha P IV).

Respondentkou pro rozhovor byla manažerka restaurace, Jana Čermáková, která pracuje pro tento hotel dohromady 8 let a vystřídala více pozic. Její první pozicí byla asistentka country manažera, ve které byla rok a půl. Její druhou pozicí byl business development and rave marketing manažer. Na následující rok a půl společnost opustila a po návratu se stala banketing manažerkou. Na této pozici byla 4 roky a nyní je právě na již zmiňované pozici, manažerky restaurace.

6.4 Sběr výzkumných dat

Dotazníkové šetření bylo provedeno přímo v hotelu Novotel Praha Wenceslas Square, který se nachází v Praze na ulici Kateřinská. Dotazníky byly rozeslány elektronicky, pro rychlejší a snazší sběr dat. Dotazník byl respondenty vyplněn přes stránku Survio, na které byl vytvořen a kde se mi také automaticky u některých otázek vyhodnocoval. Všechny odpovědi se podařilo nasbírat během 10 dní. Konkrétně ve dnech 8.-18. 3. 2022. Návratnost vyplnění dotazníku byla 100 %. Celkové znění dotazníku bude k nalezení v Příloze P I.

Rozhovor byl proveden přímo v hotelu Novotel Praha Wenceslas Square s manažerkou jedné z oblastí, konkrétně s manažerkou restaurace. Rozhovor se uskutečnil 15. 2. 2022 a jeho doslovný přepis je k nahlédnutí v Příloze P III. Při rozhovoru bylo využito zvukového záznamu, díky kterému byl následně vytvořen doslovný přepis.

V rozhovoru bylo tedy jak je výše zmíněno využito jak předem stanovených otázek, zobrazených v Příloze P II., tak i otázek doplňujících. Pro přehlednost bude v Příloze P III předem stanovená struktura otázek vyznačena tučně a doplňující otázky vyznačeny kurzívou. V případě rozhovoru s jedním z manažerů této společnosti šlo o získání pohledu vedení na víceméně tytéž skutečnosti, na jaké byli dotazováni zaměstnanci v dotazníku. Na začátku rozhovoru byly zjištěny úvodní informace o dotyčné manažerce.

6.5 Vyhodnocení výzkumných dat

Tato podkapitola se bude zabývat rozborem otázek v dotazníku, kde budou jednotlivé odpovědi zaznamenány formou tabulek a grafů. Poté z nich bude vyvozen závěr.

Data budou analyzována podle dílčích výzkumných otázek, ke kterým jsou vázány otázky jak dotazníku, tak rozhovoru. Ke všem uzavřeným otázkám budou vytvořeny příslušné grafy. Ke každé uzavřené otázce budou vytvořeny také tabulky s absolutními a relativními četnostmi, které budou k dispozici v Příloze P IV.

Dílčí výzkumná otázka 1: Jaká je celková spokojenost zaměstnanců této společnosti? (v dotazníku otázky č. 4, 5, 13 a v rozhovoru otázky č. 1, 2, 4, 12, 13, 15)

Pomocí několika zmíněných otázek dotazníku bylo zjištěno, že celková spokojenost zaměstnanců společnosti silně převládá nad nespokojeností. Podle obrázku 8 můžeme vidět, že procentně je spokojeno 93,55 % zaměstnanců. Spokojenosti zaměstnanců ovšem brání několik skutečností. Tyto skutečnosti byly zjišťovány v otevřené otázce č. 5. První z nich je nejistota v budoucnosti společnosti. Ve společnosti nastala spousta organizačních změn, které se zaměstnancům nelíbí a jejich množství je znepokojující. Dalším důvodem nespokojenosti je také přetížení zaměstnanců, které souvisí s nedostatkem zaměstnanců. Dalo by se předpokládat, že tato skutečnost nastala pravděpodobně proto, že během pandemie Covid-19 musela být řada zaměstnanců propuštěna, ale množství práce zůstalo samozřejmě stejné. Při rozhovoru bylo ale zjištěno, že zaměstnanci této společnosti takové obavy mít nemuseli, jelikož společnost zaměstnance během pandemie nepropouštěla, a dokonce dostávali dlouhou dobu 100 % platu, po nějaké době se plat snížil na 70 %.

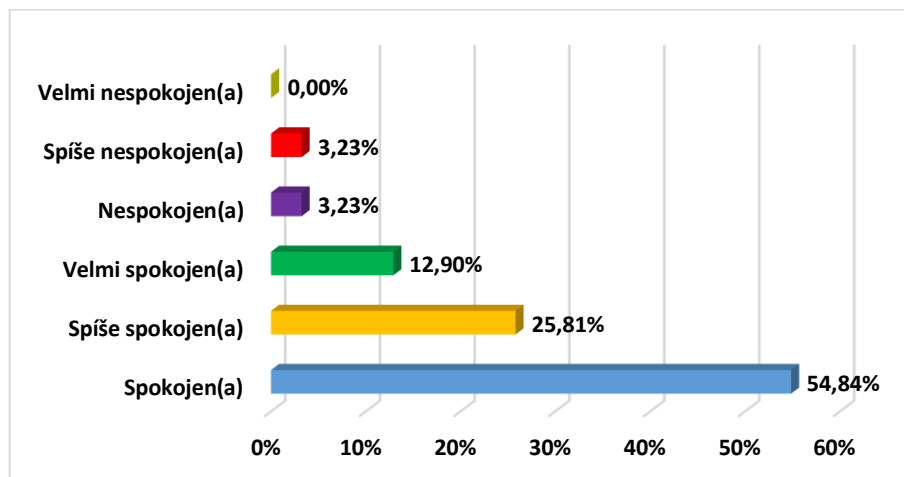
Nyní ke konkrétním skutečnostem vedoucím ke spokojenosti zaměstnanců, kterými se zabývala otázka dotazníku č. 13. Nejvíce jsou zaměstnanci spokojeni se *vztahy na pracovišti*, a to jak se spolupracovníky, tak i s vedoucími pracovníky. Tyto dvě skutečnosti dosahují v průměru 93% spokojenosti. Dále jsou zaměstnanci poměrně dost spokojeni s *pracovními podmínkami, možností osobního rozvoje*, a také se samotnou *kommunikací mezi zaměstnanci a vedením*. Skutečnost *zájem vedení o názory zaměstnanců* je poměrně sporná. Konkrétně 58,06 % zaměstnanců je s touto skutečností spokojena, ale zbylá část 41,94 % dotazovaných ji označila jako tu, se kterou jsou nespokojeni. Taktéž *možnost osobního rozvoje* označila část zaměstnanců jako skutečnost, se kterou jsou nespokojeni. Zaměstnanci jsou také nespokojeni s *informovaností o směřování firmy*, což mohlo být zejména během pandemie Covid-19 docela obvyklé. Část zaměstnanců, přesněji 29 % byla nespokojena s *využitím pracovní doby*, což bylo potvrzeno i v rozhovoru, kde byly zmiňovány přesčasy a přetížení zaměstnanců.

Taktéž podle odpovědi manažerky restaurace na otázku rozhovoru č. 1 jsou zaměstnanci této společnosti spokojeni. Manažerka také zastává názor, že spokojenost zaměstnanců je hodně ovlivněna *obsazeností hotelu* a s ní související *přetížeností zaměstnanců*. Když je obsazenost velká, zaměstnanci mají samozřejmě více práce, což pro ně znamená stres a potom je spokojenost zaměstnanců trochu na poklesu. V takových chvílích se občas zaměstnanci „*necítí dostatečně ohodnoceni*“ (viz Přepis rozhovoru – Příloha P III) za práci, kterou musí odvádět.

Podle manažerky restaurace panuje ve společnosti velmi dobrá atmosféra, vztahy jsou na velmi přátelské úrovni a jak manažerka řekla, „*až třeba je to tam taková rodinná atmosféra*“ (viz Přepis rozhovoru – Příloha P III). Někteří zaměstnanci spolu tráví čas dokonce i mimo práci, což značí opravdu dobré vztahy. Taktéž úroveň možnosti osobního rozvoje je v této společnosti velmi vysoká. Manažerka restaurace při tomto tématu zmiňovala rozvoj, co se týče *pracovního rozvíjení a kariérního postupu*. Manažerka u otázky rozhovoru č. 13 mluvila o tom, že společnost při hledání zájemce na nějakou volnou pozici nejprve osloví své zaměstnance, o kterých ví, že jsou pro tuto pozici vhodnými kandidáty a až poté vypouští informace o volné pozici mimo hotel. Už tato skutečnost značí to, že mezi vedením a zaměstnanci jsou vztahy taktéž dobré, což potvrzuje i paní manažerka, ale samozřejmě vztahy mezi zaměstnanci navzájem jsou pořád na lepší úrovni. I v rozhovoru se objevilo téma *informovanosti zaměstnanců o směřování firmy*, přičemž podle názoru manažerky restaurace jsou zaměstnanci dostatečně informováni o společnosti, ale podotýká také, že

takto to vidí ona z její pozice manažerky a „odpověď u zaměstnanců bude malinko jiná“. (viz Přepis rozhovoru – Příloha P III)

Otázka dotazníku č.4.: Jak moc jste ve Vašem současném zaměstnání spokojen(a)?



Obrázek 8 Grafické znázornění spokojenosti respondentů v zaměstnání (vlastní zpracování)

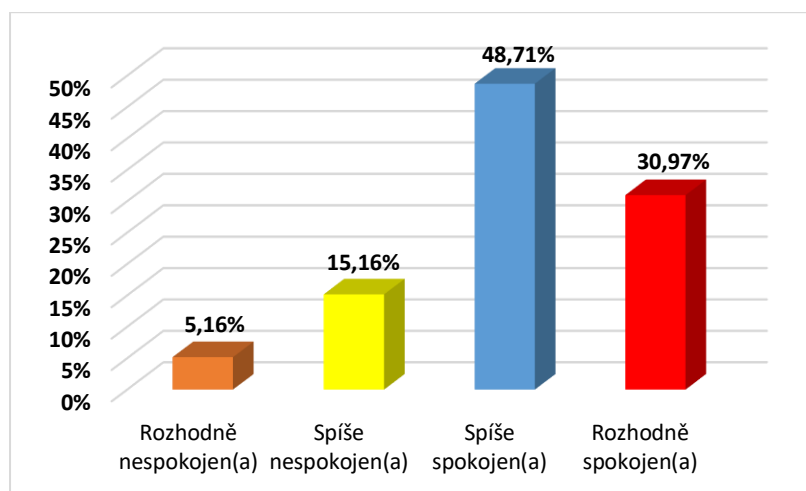
Vyjádření respondentů o spokojenosti zaměstnání ve společnosti zobrazuje prostorový skupinový graf. Na obrázku 8 je možno vidět, že velká většina, konkrétně 93,55 % je se svým zaměstnáním spokojena a 6,46 % dotazovaných odpovědělo proti tvrzení ostatním. Pozitivem je, že možnost „Velmi nespokojen(a)“ ne zvolil nikdo. Absolutní a relativní četnosti odpovědí na tuto otázku jsou k nahlédnutí v tabulce 9 (viz Příloha P IV).

Otázka dotazníku č. 5.: Pokud jste v otázce č. 4 označil(a) varianty odpovědi "Spíše nespokojen(a) nebo Nespokojen(a)", uveďte důvod, proč jste zvolil(a) tyto varianty odpovědi.

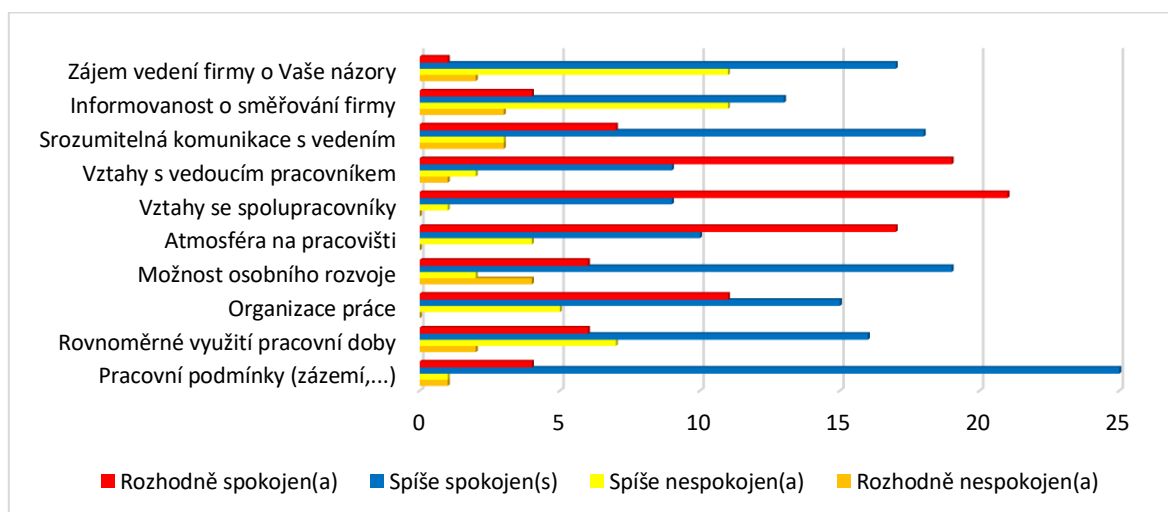
Na otázku dotazníku č. 5 odpovědělo celkem 6 respondentů. V otázce dotazníku č. 4 sice nespokojenost projevili pouze 2 zaměstnanci, ale na tuto otázku odpověděli i další respondenti, kteří v předchozí otázce projevili spokojenost. Proto se počet odpovědí na tuto otázku liší oproti počtu nespokojených respondentů zobrazených na obrázku 8. Odpovědi této otázky nelze zcela rozřadit do skupin, jelikož se odpovědi respondentů liší. Po analýze odpovědí na tuto otevřenou otázku lze zhodnotit, že mnoho zaměstnanců znepokojuje *nejistota a nestabilita společnosti*. Jako příklad uvádím odpověď: „*Za poslední rok nastalo ve společnosti více změn ve struktuře, než je dle mého názoru pro zaměstnance příjemné.*“ Zaměstnance společnosti vede k nespokojenosti také *nedostatek zaměstnanců*, který následně vede k přesčasům a velkým nárokům na stávající zaměstnance. Dalším důvodem nespokojenosti jsou také *firemní benefity*, které jsou pro několik zaměstnanců nedostačující.

Můžeme se domnívat, že další důvod nespokojenosti uveden zaměstnanci, jako například: *špatný kolektiv*, může být následkem právě nadměrné zátěže zaměstnanců, kvůli které mohou být zaměstnanci podrážděni. Objevily se zde i názory jako například, že je stále co zlepšovat a jeden z respondentů uvedl i neudobornou práci.

Otázka dotazníku č. 13.: Uved'te, jak moc jste spokojen(a) s následujícími skutečnostmi na Vašem pracovišti.



Obrázek 9 Grafické znázornění souhrnné spokojenosti respondentů s konkrétními skutečnostmi (vlastní zpracování)



Obrázek 10 Grafické znázornění spokojenosti respondentů s konkrétními skutečnostmi (vlastní zpracování)

Na otázku dotazníku č. 13 odpovědělo celkem 31 respondentů. Postupně byly zjišťovány odpovědi na každou konkrétní skutečnost zvlášť, což je znázorněno na obrázku 10. K dispozici je případně i přehled četností odpovědí k této otázce, a to v tabulce 15 (viz Příloha P IV). Byly analyzovány skutečnosti jako jsou vztahy s vedoucím pracovníkem, srozumitelná komunikace s vedením, informovanost o směřování firmy a zájem vedení o

názory zaměstnanců. Se *vztahy s vedoucím pracovníkem* jsou zaměstnanci v 90% míře spokojeni. Pro nespokojenost hlasovalo dohromady pouze 9,68 % respondentů. O trochu méně, ovšem pořád pozitivně byla ohodnocená *srozumitelná komunikace s vedením*. Nespokojenost v tomto případě projevilo 19,36 % dotazovaných. U *informovanosti o směřování firmy* už spokojenost oproti předešlým skutečnostem lehce klesla, konkrétně bylo spokojeno 54,84 % respondentů. Taktéž ne úplně jednoznačně pozitivně byl ohodnocen *zájem vedení o názory zaměstnanců*. Pro spokojenost hlasovalo dohromady 58,61 % zaměstnanců. Můžeme tedy i podle obrázku 9 a tabulky 14 (viz Příloha P IV) říct, že oproti nespokojenosti převažovala celková spokojenost zaměstnanců se všemi skutečnostmi.

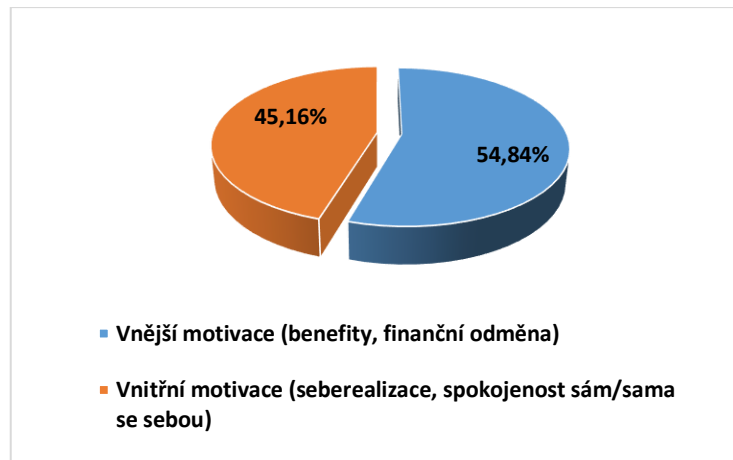
Dílčí výzkumná otázka 2: Jak pracovníci hodnotí jednotlivé motivační nástroje jejich společnosti? (v dotazníku otázky č. 6, 7, 8, 9, 10, 15, 16 a v rozhovoru otázky č. 3, 5, 6, 7, 9, 16, 17, 19, 20, 21)

Pomocí otázek z dotazníku, nejprve konkrétně při otázce dotazníku č. 6 bylo zjištěno, že zaměstnanci preferují především vnější motivaci, ale nejednalo se o výrazné převýšení nad motivací vnitřní. Na obrázku 11, a také v tabulce 11 (viz Příloha P IV) můžeme vidět, že vnější motivaci zastává 55 %, zatímco tu vnitřní zbylých 45 %, tedy se dá říct, že je to skoro půl na půl. Spokojenost zaměstnanců s motivačním systémem této společnosti, zjišťovaná v otázce č. 8, převažuje nad nespokojeností. Celkově je s tímto odměňovacím systémem spokojeno 77,42 % respondentů. Samotná důležitost motivačních nástrojů, analyzovaná v otázce dotazníku č. 7, je pro zaměstnance je vysoká. Hodnocení zaměstnanců na stupnici 1-10, zobrazené na obrázku 12, kde 10 bylo nejvíce důležité, u 96,76 % zaměstnanců dosahovalo hranice 7 a více. U otázky dotazníku č. 9 bylo také zjištěno, že zaměstnanci se nejvíce setkávají s motivačními nástroji jako jsou *valorizace mzdy*, *Bienvenue kartička*, *firemní vzdělávání*, *Bonus objectives* a dále také *Seniorita bonus*. Nejméně se zaměstnanci setkávají s podporou karierního postupu, ale pořád je zastoupena 11 % zaměstnanců. Tyto skutečnosti byly zaznačeny na obrázku 14 a v tabulce 13 (viz Příloha P IV). Jako nejvíce působící motivační nástroj zaměstnanci označili také *valorizaci mzdy* a hned poté *Bonus objectives* a *Bienvenue kartičku*. V otevřené otázce dotazníku č. 10, kde zaměstnanci mohli vypisovat, který z nástrojů, vypsanych v otázce dotazníku č. 9, je motivuje nejvíce, byla nejčastěji uváděna samotná *Finanční odměna*, což bylo docela očekávané. Našla se ale i skupina zaměstnanců, pro které je nejatraktivnější odměnou možnost a *Podpora v karierním postupu*. V otevřených otázkách dotazníku č. 15 a 16 zaměstnanci měli uvést, co je obecně v zaměstnání nejvíce motivuje a demotivuje. Jako největší motivace se ukázal kolektiv. Pro

zaměstnanec této společnosti je dobrý kolektiv a dobré *Vztahy na pracovišti* velkou motivací. Další motivující skutečností je samozřejmě samotná *Finanční odměna a benefity*, které společnost nabízí. Necelých 30 % zaměstnanců považuje jako silnou motivaci i motivaci vnitřní, konkrétně se jedná o *Uznání a pochvalu* anebo také *Možnost kariérního postupu*. Jako druhá stránka, demotivující skutečnosti, se ukázalo zvyšování pracovní náplně, což úzce souvisí s dalším názorem, že firma má *nedostatek zaměstnanců*. Tyto skutečnosti vedou potom k přepracovanosti, stresu a únavě zaměstnanců. Některé zaměstnance, přesněji 29,03 % zaměstnanců, demotivuje nízké *finanční ohodnocení*, které je spjato s častým tématem společnosti, *šetřením*. Tím, že tento druh zaměstnání je hodně o kontaktu s lidmi, je často pro zaměstnance demotivující přístup hostů. Když jsou hosté nespokojeni anebo dokonce dochází k *nemístnému chování ze strany hostů*.

Manažerka restaurace v otázce rozhovoru č. 3 označila oba typy motivace, jak vnitřní, tak i vnější, jako velmi důležité pro zaměstnance. Jako nejdůležitější označila u vnější motivace samozřejmě finanční stránku, ale také řekla, že vzhledem k *dobrym vztahum na pracovišti* je pro zaměstnance důležitá i motivace vnitřní v podobě uznání, pochval a podobně. U otázky č. 4, týkající se navyšování mezd, manažerka popsala, že „*vedení se pravidelně snaží o každoroční navýšení mezd, takže naši zaměstnanci s tímhle tím mohou počítat*“ (viz Přepis rozhovoru – Příloha P III). Obecně jsou motivační nástroje a celý motivační systém této společnosti podle manažerky dostačující. Dále byla zmíněna odměna za přesčasy, přičemž zaměstnanci jsou v těchto situacích odměňováni příplatky, nebo dny volna. Na konci rozhovoru byla manažerka dotazována na nejvíce motivující skutečnosti pro ni samotnou. Bylo zjištěno, že kromě samotné *finanční odměny*, ji samotnou motivuje nejvíce *podpora v kariérním postupu*, protože sama tuto šanci získala několikrát. Jako nejvíce demotivující se pro paní manažerku ukázaly zásahy vyššího vedení do různého rozhodování a záležitostech hotelu. Tento názor byl odůvodněn tak, že pokud chce nějaký zaměstnanec nebo i manažer prosadit nějakou myšlenku, musí ji kromě ředitele hotelu schválit i lidé z vyššího vedení, kteří se v hotelu vůbec nevyskytují a „*ve výsledku nemají nic společného s tím hotelem, tak rozhodují*.“ (viz Přepis rozhovoru – Příloha P III)

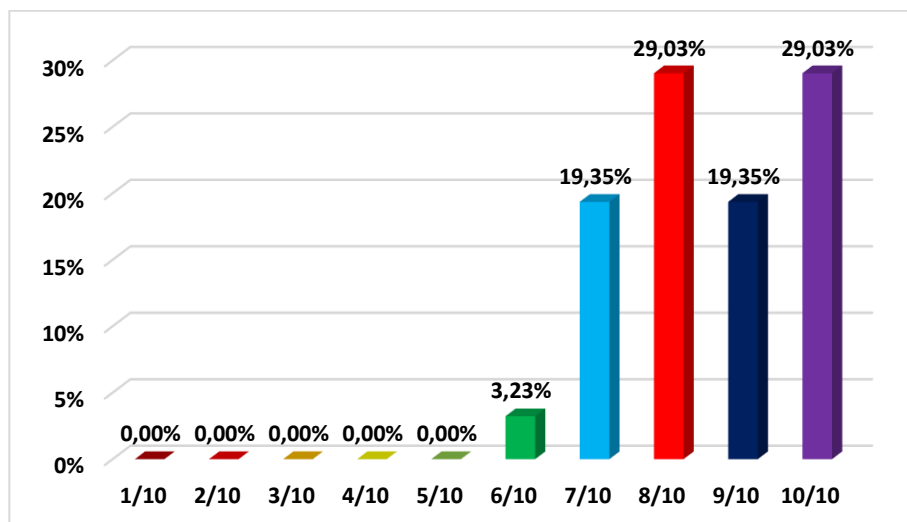
Otázka dotazníku č. 6.: Kterou motivaci považujete pro Vás osobně za silnější?



Obrázek 11 Grafické znázornění silnějšího druhu motivace respondentů (vlastní zpracování)

Pomocí koláčového grafu na obrázku 11 je znázorněno zastoupení preferované motivace. Větší podíl, konkrétně 54,84 %, nese vnější motivace, do které spadá hlavně finanční odměna. Vnitřní motivace je důležitější pouze pro 45,15 % zaměstnanců, kteří tedy preferují například seberealizaci nebo spokojenost s odvedenou prací před finanční odměnou. K této otázce je také k dispozici tabulka 11 (viz Příloha P IV) s absolutními a relativními četnostmi.

Otázka dotazníku č. 7.: Vyjádřete na stupnici 1-10, jak moc jsou pro Vás osobně v zaměstnání důležité motivační nástroje?

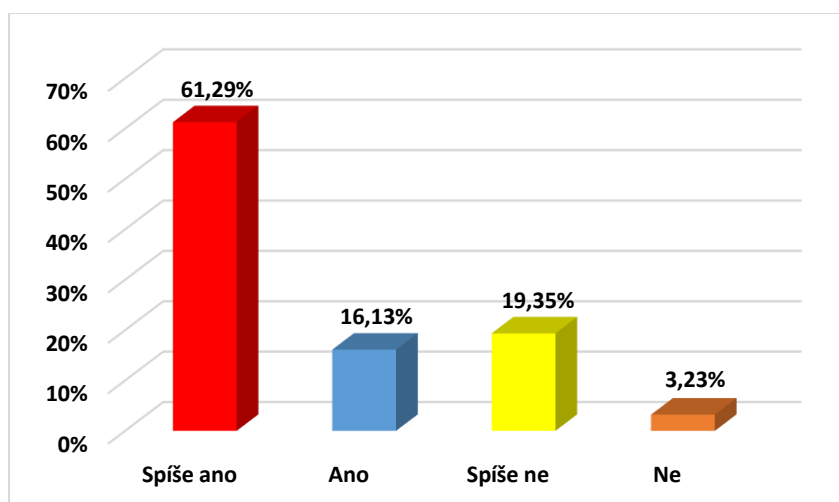


Obrázek 12 Grafické znázornění důležitosti motivačních nástrojů pro respondenty (vlastní zpracování)

Pomocí sloupcového grafu na obrázku 12 je znázorněno, jak moc jsou pro každého respondenta důležité motivační nástroje společnosti. Největší zastoupení má důležitost 8/10

spolu s hodnocením 10/10, což znamená, že pro zaměstnance společnosti Novotel Praha Wenceslas square jsou motivační nástroje velmi důležitým faktorem. Absolutní četnosti k této otázce jsou k nahlédnutí v tabulce 12 (viz Příloha P IV).

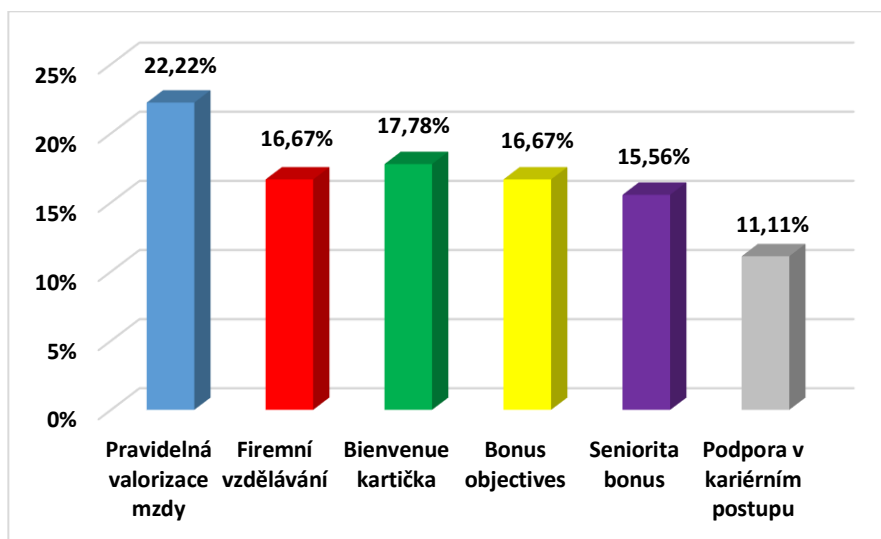
Otázka dotazníku č. 8.: Jste spokojen(a) s motivačním a odměňovacím systémem ve Vaší společnosti?



Obrázek 13 Grafické znázornění spokojenosti respondentů s motivačním a odměňovacím systémem (vlastní zpracování)

V otázce dotazníku č. 8 byla analyzována spokojenost zaměstnanců s celým motivačním a odměňovacím systémem společnosti. Na obrázku 13 můžeme vidět, že většina zaměstnanců, konkrétně 77,42 %, je s motivačním a odměňovacím systémem spokojena. Bohužel byla projevována i nespokojenost, a to konkrétně 22,58 % zaměstnanci. Celkově tedy můžeme říct, že zaměstnanci společnosti Novotel Praha Wenceslas Square jsou s motivačním a odměňovacím systémem ve většinové míře spokojeni. Pro větší přehled o této spokojenosti je vytvořena tabulka 10 (viz Příloha P IV) s relativními a absolutními četnostmi.

Otázka dotazníku č. 9.: Označte motivační nástroje, se kterými máte ve Vaší společnosti vlastní zkušenost.



Obrázek 14 Grafické znázornění vlastní zkušenost respondentů s motivačními nástroji (vlastní zpracování)

V otázce dotazníku č. 9 bylo zjišťováno, se kterými motivačními nástroji mají zaměstnanci vlastní zkušenost. Zaměstnanci mohli označit více variant odpovědí, proto maximální počet odpovědí nebyl 31, jako u všech ostatních otázek s jednou odpovědí. Podle obrázku 14 a tabulky 13 (viz Příloha P IV) můžeme vidět, že největší osobní zkušenost mají zaměstnanci s *Pravidelnou valorizací mzdy*. Následuje *Bienvenue kartička*, která zahrnuje více než jen jednu výhodu. Vyskytla se také častá zkušenost s *Firemním vzděláváním* a *Bonus objectives*, což s každou z nich má největší zkušenost právě 48,39 % zaměstnanců. 45,12 % respondentů se nejvíce setkala s nástrojem *Seniorita bonus*. Nejméně se zaměstnanci setkávají s *Podporou v kariérním postupu*.

Otázka dotazníku č. 10.: Pokud jste označil(a) v otázce č. 9 více než 2 varianty odpovědi, uveďte, který z Vámi označených motivačních nástrojů na Vás osobně nejvíce motivačně působí.

Na tuto otázku odpovědělo celkem 20 respondentů. Pomocí analýzy odpovědí na otevřenou otázku č.10 můžeme říct, že odpovědi lze rozdělit do 5 skupin. Nejvíce vyskytující se, a tedy nejpočetnější skupinou odpovědí, je *Pravidelná valorizace mzdy*, která je nejvíce motivující pro 25 % odpovídajících. Další nejčastější odpovědi byly *Bonus objectives* a *Bienvenue kartička*, které jsou nejdůležitější v součtu pro 35 % zaměstnanců. Lze říct, že například *Bienvenue kartička* může být jedním z nejvíce působících motivačních nástrojů, právě proto, že zahrnuje nejen jednu, ale dokonce několik výhod. Do další skupiny byly zahrnuty

odpovědi respondentů jako samotná *finanční odměna*, jelikož pro 15 % zaměstnanců je tato odměna stále nejatraktivnější. Pro další skupinu zaměstnanců je důležitý *kariérní postup* a případná podpora v tomto postupu. Vyskytly se zde i odpovědi jako *rozvoj dovedností*, *osobní pochvala*, a nakonec také *Seniorita bonus*.

Otázka dotazníku č. 15.: Uveďte minimálně 3 skutečnosti, které Vás osobně ve Vaší práci nejvíce pozitivně motivují.

Odpovědi na otázku dotazníku č. 15 byly rozřazeny do 7 skupin. Celkem na otázku odpovědělo 31 respondentů, tedy celkový počet dotazovaných. První skupina s nejpočetnější odpovědí se týká *kolektivu*. Necelých 68 % zaměstnanců nejvíce pozitivně motivuje dobrý kolektiv, dobré vztahy s kolegy i s vedením. Ve druhé skupině nejčastějších odpovědí šlo o *stránku finanční*, kterou jako jednu z nejvíce motivujících skutečností označilo 48,39 % dotazovaných. Spadá do ní samotné *finanční ohodnocení*, které pochopitelně zaměstnance motivuje nenahraditelně, ale také byly do této skupiny zařazeny *bonusy* a *benefity*. Třetí skupinu, zastoupenou 22,58 %, tvoří odpovědi týkající se vnitřní motivace, kde se jedná zejména o *uznání a pochvalu*. Do další, čtvrté, skupiny patří odpovědi o *kariérním postupu*. Celkem 12,9 % zaměstnanců uvedlo kariérní postup jako motivátor, který je motivuje nejsilněji. Pro necelých 10 % zaměstnanců je silnou motivací *dobré pracovní prostředí a pracovní doba*. V posledních dvou skupinách se objevují vcelku jedinečné odpovědi. V jedné z nich se jedná o náplň práce, přičemž zaměstnanci pozitivně hodnotí různorodost práce. Ve druhé zaměstnanci vyzdvihují pozitivní vliv ze strany hostů, a to ve formě jejich pochval nebo příjemné komunikace.

Otázka dotazníku č. 16.: Uveďte minimálně 3 skutečnosti, které Vás ve Vaší práci nejvíce negativně motivují (tzn. demotivují).

Poslední otázka dotazníku, otázka č. 16, byla zodpovězena všemi 31 respondenty. Odpovědi byly rozřazeny do 6 obsahových okruhů. Nejvíce demotivující věc 38,71 % zaměstnanců je *neustálé zvyšování pracovní náplně*, které poté následně vede k únavě a stresu. S těmito nároky na práci souvisí i fakt, že alespoň podle některých respondentů, má firma málo zaměstnanců, což vede k přetěžování těch ostatních. Dalším okruhem jsou finance. Do tohoto okruhu jsem zařadila odpovědi 29,03 % respondentů, týkajících se *nízké mzdy a dalších odměn*. Pro zaměstnance je také velmi demotivující neustálé téma *šetření*, přičemž se podle některých šetří na nesprávném místě. Třetí skupinu, zahrnující zhruba 30 % odpovídajících, bych popsala jako psychickou zátěž na zaměstnance, kam byly zařazeny odpovědi týkající se *nepříjemné atmosféry na pracovišti*, nebo také *špatné reakce nebo*

celková nepřijemnost hostů. Jako příklad je možné uvést originální a výstižnou odpověď pro tuto skupinu: „*Špatné komentáře ze strany hostů a personál se snaží vyjít vstříc přání hosta.*“ Tato odpověď je do jisté míry pochopitelná na obě strany. Hotel se samozřejmě snaží upřednostnit přání hosta, ovšem pro zaměstnance může být přehlížení nemístného chování hostů ze strany vedení velmi demotivující. Čtvrtou skupinou jsou odpovědi týkající se komunikace na pracovišti, ať už se jedná o komunikaci mezi zaměstnanci, mezi zaměstnanci a hosty anebo i zaměstnanci a vedením. Tyto skutečnosti nejvíce demotivují 16,13 % odpovídajících. Další vystihující odpovědí pro tento okruh je: „*Bezmoc změnit situaci, nikdo neposlouchá.*“ V předposledním okruhu se jedná o *samotný hotel*, jeho vybavení, které technicky nefunguje, a také se objevila odpověď o nečistotě na pracovišti. Do poslední skupiny byly začleněny odpovědi týkající se *vedení*, jako například nezájem vedení o práci zaměstnanců, vedení společnosti a přehnané cíle vedení celé společnosti. Tato poslední skupina byla zastoupena 16 % zaměstnanců.

Dílčí výzkumná otázka 3: O jaké další motivační nástroje by mohla být podle zaměstnanců nabídka motivačních nástrojů jejich společnosti rozšířena? (otázky č. 11, 12, 14 a v rozhovoru otázky č. 8, 10, 11, 18)

Analyzováním dílčí výzkumné otázky č. 3, tedy o jaké další motivační nástroje by mohla být podle zaměstnanců společnost rozšířena bylo zjištěno následující. Zaměstnanci preferují motivaci vnější, kam spadá *finanční odměna* a další benefity. Mezi nové nástroje, u kterých by zaměstnanci ocenili jejich zavedení, podle odpovědí na otázky dotazníku č. 11 a 14 patří *ohodnocení jedince*, nebo speciální *odměny za dobré recenze*. Dále by 19,36 % respondentů ocenilo *slevy na ubytování* v hotelovém řetězci, anebo také *ohodnocení zaměstnance měsíce* a s tím spojené další *finanční odměny*. Podle dotazníkového šetření bylo dále zjištěno, že 32,26 % zaměstnanců by ocenilo *13. plat, příspěvky na dopravu do zaměstnání* anebo také *stravenky*.

Touto oblastí, tedy zavedením nových motivačních nástrojů, se zabýval i rozhovor s manažerkou jedné z oblastí. Jako první věc při otázce rozhovoru č. 11 označila manažerka *vybavení* pro některé zaměstnance, v podobě firemních notebooků či telefonů, a to zejména pro rezervační agenty. Řeč byla také o *odměnách ve formě voucherů* do dalších hotelů společnosti, což měli zaměstnanci možnost získat zatím pouze jako výhru na firemních akcích. Při tomto tématu manažerka uznala, že by bylo dobré zavést *vouchery* jako samotnou odměnu například pro zaměstnance měsíce. Manažerka restaurace byla v otázce rozhovoru

č. 18 dotazována také na názor na zavedení konkrétních nástrojů, na které byli dotazováni i samotní zaměstnanci. Jako ne zcela přínosné se zdálo *zavedení věcných odměn* nebo konkrétně *stravenek*. Tento názor zastává manažerka proto, že „*v hotelnictví není prostě ani čas na to, aby zaměstnanci chodili ven z hotelu*“ (viz Přepis rozhovoru – Příloha P III). Pro zaměstnance je k dispozici kantýna, kde si za velmi malou částku, dají oběd přímo v budově. Další skutečností, o které byla v rozhovoru řeč je *příspěvek na dopravu* do zaměstnání. Tento nástroj by podle manažerky uvítala spousta zaměstnanců, jelikož velká část zaměstnanců do zaměstnání dojíždí, a to ať už z mimopražských oblastí, tak i z různých částí samotné Prahy. Stejně tak by podle manažerky zaměstnanci uvítali *prohlubování a zvyšování vzdělání* například ve formě *jazykových kurzů*. U otázky rozhovoru č. 9, týkající se odměny za přesčas manažerka vysvětlila, že tyto odměny se dělí podle typu směny. „*třeba od 22 h už se to počítá jako noční vlastně směna, takže za to jsou nějaký příplatky*“ (viz Přepis rozhovoru – Příloha P III). Obecně bylo ale zjištěno, že při vyšším pracovním nasazení, tedy pokud zaměstnanci pracují přesčas, by zaměstnanci ocenili vyšší odměnu, náhradní volno či různé vouchery.

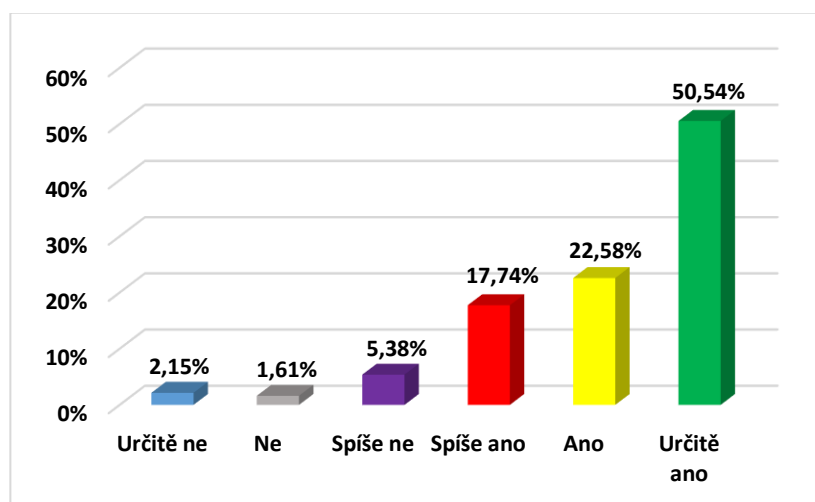
Otázka dotazníku č. 11.: Navrhněte, které další motivační nástroje by podle Vás mohly být ve Vaší společnosti zavedeny.

Na otázku dotazníku č. 11 odpovědělo celkem 31 respondentů, tedy všichni dotazovaní. Odpovědi byly rozděleny do 7 skupin. Nejvíce by 22,58 % zaměstnanců uvítalo zavedení různých nástrojů spojených s financemi, jako je ohodnocení jednotlivce, odměna za dobré recenze anebo stravenky a příspěvek na dopravu. Do druhé skupiny byly zařazeny všechny odpovědi, které se týkaly řešeného hotelového řetězce. 16,13 % zaměstnanců by uvítalo slevu na ubytování pro rodinu a přátelé, možnost bydlení na hotelu anebo vouchery do hotelů tohoto řetězce. Další nejpočetnější skupinou byly různé jazykové i další kurzy a teambuildingy. Čtvrtou skupinou jsou různé poukázky a speciální ceny v hotelovém řetězci. Pátá a šestá skupina byla zastoupena pouze 6,45 % respondentů, a to zájmem o spolupráci se zahraničím, zahraničními leteckými společnostmi a obnovením vyhledávání zaměstnance měsíce. Do poslední sedmé skupiny byly zahrnuty všechny odlišné odpovědi, které byly uvedeny vždy pouze jedním respondentem. Tato skupina zahrnuje například příspěvky na wellnes, firemní telefon a notebook, stáže na jiných hotelech anebo také homeoffice a více dovolené.

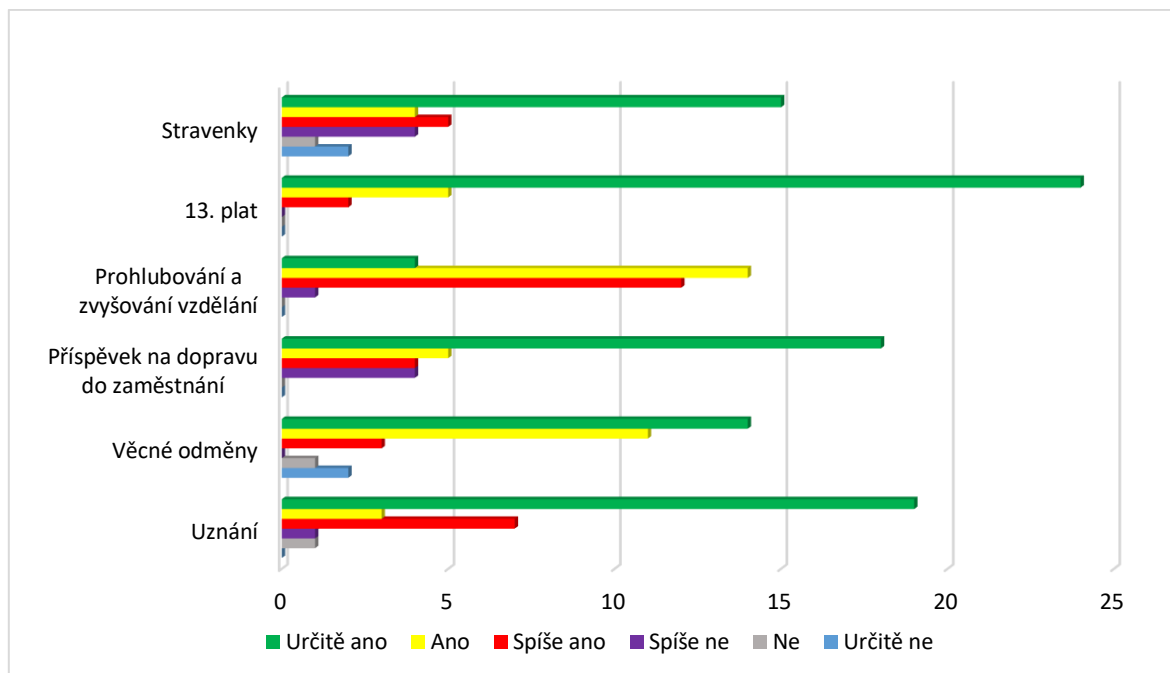
Otázka dotazníku č. 12.: Pokud je po Vás vyžadováno vyšší pracovní nasazení nad rámec Vašich povinností po delší dobu, které zasahuje i do vašeho soukromého života, jakou adekvátní odměnu byste od svého zaměstnavatele za to očekával(a)?

Na otázku dotazníku č. 12 odpovědělo celkem 31 respondentů a odpovědi byly rozděleny do 4 skupin. Celkem samozřejmou a nejpočetnější skupinou odpovědí, zastoupenou 61,29 % zaměstnanců, na adekvátní odměnu za přesčasy je adekvátní finanční ohodnocení v podobě příplatků, bonusů a odměn. Druhá skupina úzce souvisí s první. Jedná se o samotnou hodinovou sazbu, kterou by zaměstnanci uvítali vyšší. Do třetí skupiny, zároveň druhé nejpočetnější s 16,13 % respondenty, spadají odpovědi týkající se náhradního volna, které by pro zaměstnance bylo dostatečnou odměnou za přesčasy. Do poslední skupiny byly začleněny originální odpovědi, jako jsou věcné odměny anebo vouchery.

Otázka dotazníku č. 14.: Ohodnoťte, jak moc byste uvítal(a) zavedení následujících motivačních nástrojů ve Vaší společnosti.



Obrázek 15 Grafické znázornění souhrnného hodnocení zavedení motivačních nástrojů (vlastní zpracování)



Obrázek 16 Grafické znázornění hodnocení zavedení konkrétních motivačních nástrojů (vlastní zpracování)

U otázky dotazníku č. 14 měli zaměstnanci hodnotit zavedení následujících nástrojů: uznání, věcné odměny, příspěvek na dopravu do zaměstnání, prohlubování a zvyšování vzdělání, 13. plat a stravenky. *Uznání* by ocenilo celkem 93,55 % dotazovaných. Dále by podle obrázku 16 zaměstnanci ocenili *věcné odměny*, pro jejich zavedení hlasovalo 90,32 % respondentů a velkého ohlasu se dostalo i u *prohlubování a zvyšování vzdělání*, které by neuvítal pouze jeden zaměstnanec, ostatní by byli pro. Většina zaměstnanců by byla také pro zavedení *příspěvku na dopravu do zaměstnání*. Pro zavedení tohoto motivačního nástroje bylo celkem 87,09 % respondentů a pouze 12,9 % proti. Naprosto pozitivně byl ohodnocen *13. plat.*, kde nebyl ani jeden hlas proti. Už ne tak jednoznačně, bylo ohodnoceno zavedení *stravenek*, ale stále většina zaměstnanců, konkrétně 77,42 % zaměstnanců, by tento nástroj uvítalo, ovšem bylo zde i 22,58 % zaměstnanců, kteří o tento motivační nástroj nestojí. Podle celkového grafu na obrázku 15 a tabulky 16 (viz Příloha P IV) můžeme vidět, že zaměstnanci by ve většinové míře uvítali zavedení nových motivačních nástrojů.

6.6 Odpovědi na výzkumné otázky

Díličí výzkumná otázka 1: Jaká je celková spokojenost zaměstnanců této společnosti?

Celková spokojenost zaměstnanců této společnosti je na vysoké úrovni, zejména jsou zaměstnanci spokojeni s kolektivem a vztahy s vedením.

Dílčí výzkumná otázka 2: Jak pracovníci hodnotí jednotlivé motivační nástroje jejich společnosti?

Spokojenost respondentů s celým motivačním systémem i s konkrétními skutečnostmi je vysoká. Především zaměstnanci preferují vnější motivaci, tedy různé finanční nástroje, ale díky přátelskému kolektivu je pro ně důležité i uznání.

Dílčí výzkumná otázka 3: O jaké další motivační nástroje by mohla být podle zaměstnanců nabídka motivačních nástrojů jejich společnosti rozšířena?

Zaměstnanci by uvítali zavedení dalších různých finančních odměn, nebo také bonusů či slev v hotelovém řetězci. Dále bylo zmíněno také obnovení zaměstnance měsíce a s ním spojené odměny. Nejvíce by pracovníci i podle manažerky ocenili příspěvek na dopravu do zaměstnání.

Pomocí dotazníkového šetření byla zjištěna odpověď na **hlavní výzkumnou otázku**, a to, jak zaměstnanci vybrané společnosti vnímají motivační systém, který hotel Novotel Praha Wenceslas Square má? Zaměstnanci jsou převážně spokojeni s motivačními nástroji a celým motivačním systémem. Největší spokojenost byla projevena například s pravidelnou valorizací mzdy, se vztahy na pracovišti, a to jak mezi zaměstnanci navzájem, tak i mezi zaměstnanci a vedením. Tyto skutečnosti patří mezi skutečnosti, které zaměstnance pozitivně motivují k výkonům. Jako demotivující záležitosti, označili respondenti stresující pracovní prostředí, v souvislosti se zvyšováním pracovní náplně, které je úzce propojeno s nedostatkem zaměstnanců. Dále také nejsou někteří respondenti spokojeni s výší mzdy a také s nepříjemnými projevy ze stran hostů.

7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Nedostatečné ohodnocení a přetížení zaměstnanců

Co se týče nespokojenosti zaměstnanců s nedostatečným ohodnocením za takové nasazení, jaké je u nich požadováno, tak bych určitě doporučila navýšení pracovních sil. Další zaměstnanci sice budou pro firmu další náklad, ale při dlouhodobém přetěžování stávajících zaměstnanců za nepřiměřenou mzdu se může stát, že dojde k vyčerpání a kolapsu zaměstnanců, nebo v konečném případě firmu opustí. I kdyby zaměstnanci firmu neopustili a setrvali za nynějších podmínek, nemůže vedení dlouhodobě očekávat dobrý pracovní výkon, který by vedl k dobré reprezentaci tohoto hotelu.

Komunikace mezi zaměstnanci a vedením

S touto skutečností jsou někteří zaměstnanci spokojeni a někteří naopak nespokojeni. Proto by bylo na místě i zlepšení této komunikace, tedy komunikace řadových zaměstnanců s manažery, ale také zaměstnanců s ředitelem hotelu. Komunikace manažerů s řadovými zaměstnanci nepožaduje až takové vylepšení, jako komunikace ředitele se zaměstnanci. Jako příklad vylepšení, které by pro pracovníky tohoto hotelu bylo přínosné, by bylo občasné setkání ředitele se zaměstnanci, kde by mohl zaměstnance pochválit za konkrétní odvedenou práci. Takové setkání by mohlo být dobrou příležitostí také pro informování pracovníků ohledně směřování firmy anebo rozpočtových plánů na následující období.

Vzdělávání pracovníků

Jako doplnění by bylo dobré zavést vzdělávání nebo příučení pracovníků pomocí stáží v jiných hotelech. Každý hotel tohoto řetězce má samozřejmě společné cíle, ale můžou k nim mířit různými cestami. Zaměstnanci by se tak mohli od pracovníků jiných hotelů příučit další postupy či zjednodušení konkrétních činností a navzájem si vyměnit zkušenosti. Zařazeny by mohly být i stáže na hotelech mimo Českou republiku, které by byly přínosné pro zlepšení jazykových znalostí, a tím zlepšení komunikace se zahraničními hosty ve vlastním hotelu v Praze. Všechny tyto skutečnosti by obecně vedly ke zefektivnění práce, k lepším výkonům, a tím také k větší spokojenosti hostů.

Motivační nástroje navrhované samotnými zaměstnanci / Návrhy samotných zaměstnanců/ Zavedení doposud nepoužívaných motivačních nástrojů

Díky dílčí výzkumné otázce č. 3 a k ní příslušným otázkám dotazníku bylo zřejmé, jaké návrhy na zlepšení by měli samotní zaměstnanci. Našly se totiž nějaké skutečnosti či

motivační nástroje, které zaměstnancům chybí a jejich zavedení by znamenalo posunutí spokojenosti na vyšší úroveň, a tím také vylepšení odváděné práce. Na základě zjištěných názorů by bylo vhodné doporučit zavedení stravenek, které by zaměstnanci uvítali. Dále by bylo rozhodně přínosné zavést příspěvek na dopravu do zaměstnání, jelikož při tvoření praktické části bylo zjištěno, že mnoho pracovníků do zaměstnání dojíždí. Nejedná se o tak neobvyklý nástroj, ovšem tato společnost jej nenabízí, a to shledávám jako velké mínus.

Jako další, by bylo dobré vzhledem k odvětví této společnosti, využít toho, jaké možnosti toto odvětví nabízí. Konkrétně by se jednalo o zavedení voucherů na ubytování pro zaměstnance, které by zaměstnanci mohli získávat ať už jednorázově za dobře odvedenou práci, anebo pravidelně každý měsíc za získání titulu zaměstnanec měsíce. Podle názorů zjištěných v dotaznících by mohly být zavedené také různé kurzy a prohlubování vzdělání, což by tedy mohlo vést k vylepšení spokojenosti zaměstnanců a také vylepšení jejich pracovních výkonů.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce byla analýza motivačních nástrojů hotelu Novotel Praha Wenceslas Square. Nejprve byla v teoretické části věnována pozornost základní terminologii, důležité pro tohle téma a díky těmto teoretickým poznatkům byla tvořena praktická část. V rámci praktické části bylo uskutečněno jak dotazníkové šetření, tak i polostrukturovaný rozhovor.

V teoretické části byla zpracována literární rešerše a s využitím metod vědecké práce, jako jsou zejména analýza a komparace, byly vysvětleny odborné pojmy jako jsou motiv, motivace, pracovní proces a pracovní spokojenost. Dále byly objasněny druhy motivace, které jsou úzce provázané s motivačními nástroji. Pozornost byla také věnována rozvoji pracovní výkonnosti a spokojenosti pracovníků.

Praktická část byla v první části zaměřena na informace o společnosti, ve které bylo následně realizováno výzkumné šetření, a také ekonomické údaje o ní. Byly totiž představeny základní ekonomické ukazatele, jimiž jsou rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita aktiv, rentabilita tržeb, běžná likvidita a míra celkové zadluženosti společnosti. Dále byla uvedena organizační struktura, a také byly popsány konkrétní motivační nástroje, které přímo tento hotel nabízí. V praktické části byla formulována hlavní výzkumná otázka a 3 dílčí výzkumné otázky. Pro hledání odpovědí na ně bylo využito výzkumných dat, která nám poskytly využitě vybrané metody dotazování, tj. dotazník a polostrukturovaný rozhovor.

Pomocí zmíněných výzkumných šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci tohoto hotelu jsou ve většinové míře s motivačním systémem spokojeni. Konkrétně jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni s velmi přátelskými vztahy na pracovišti, jak s kolegy, tak i s vedením, tedy obecně s atmosférou na pracovišti. Naopak velká nespokojenost se objevila při tématu informovanosti a směřování firmy, tedy o budoucnosti samotného hotelu. Dále bylo také velkým tématem jak dotazníku, tak i polostrukturovaného rozhovoru, téma využití pracovní doby, spojené s přesčasy a nedostatkem pracovních sil.

Na základě zjištěných skutečností byly vytvořeny návrhy a doporučení pro sledovanou společnost. Byl navržen soubor opatření, který obsahoval zvýšení finančního ohodnocení, zejména tedy u přetěžovaných zaměstnanců anebo navýšení pracovních sil. Dále by bylo přínosné zavést příspěvek na dopravu do zaměstnání a různé kurzy pro pracovníky, a to zejména jazykové kurzy, které by vedly ke zlepšení komunikace se zahraničními hosty.

Autorka věří a doufá, že výzkumné šetření provedené v tomto hotelu a jeho analýza spolu s návrhy a doporučeními bude pro vedení této společnosti přínosem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael, 2015. Armstrong's handbook of reward management practice: an evidence-based guide to improving performance through reward. Fifth edition. London: Kogan Page, xii, 376 s. ISBN 978-0-7494-7389-1.

ARMSTRONG, Michael, 2016. Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills and better leadership and management. Fourth edition. London: Kogan Page, xx, 447 s. ISBN 978-0-7494-7815-5.

ARMSTRONG, Michael, 2018. Armstrong's job evaluation handbook: a guide to achieving fairness and transparency in pay and reward. London: Kogan Page, viii, 200 s. ISBN 978-0-7494-8242-8.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2013. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Praha: Grada, 224 s. Psyché. ISBN 978-80-247-4211-3.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji. ISBN 978-80-271-0648-6.

BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ, 2012. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLINA, Miroslav a Jan PICHRT, 2017. Pracovní právo. 7. doplněné a podstatně přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, xxviii, 477 s. Academia iuris. ISBN 978-80-7400-667-8.

BLATNÝ, Marek, 2010. Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy. Praha: Grada, 301 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3434-7.

BORKOWSKI, Stanisław a Zuzana TUČKOVÁ, ed. Human potential management in a company: motivation, workers' motivating: monography. Zlín: Tomas Bata University in Zlín, 2011, 129 s. ISBN 978-80-7454-086-8.

CAKIRPALOGLU, Panajotis, 2012. Úvod do psychologie osobnosti. Praha: Grada, 287 s. Psyché. ISBN 978-80-247-4033-1.

ELLIOT, Andrew J., Carol S. DWECK a David S. YEAGER. Handbook of competence and motivation. 2017. ISBN 978-1-4625-2960-5.

HOFFMAN, Reid, Ben CASNOCHA a Chris YEH, 2016. Spokojený zaměstnanec: váš spojenec. Praha: Management Press, 151 s. ISBN 978-80-7261-283-3.

KLÍMOVÁ, Marie et al., 2019. Management zdravotnických služeb. ISBN 978-80-7394-777-4.

KOLMAN, Luděk, 2012. Motivace, produktivita a způsob života. Praha: Linde, 191 s. ISBN 978-80-7201-892-5.

LATHAM, Gary P., 2012. Work motivation: history, theory, research, and practice. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE, xxix, 424 s. ISBN 978-1-4129-9093-6.

MASLOW, Abraham Harold, 2021. Motivace a osobnost. Praha: Portál, 375 s. ISBN 978-80-262-1728-2.

MEDLÍKOVÁ, Olga, 2021. Umění motivace. ISBN 978-80-271-3005-4.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. Manažerská psychologie. 3. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 338 s. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

NAKONEČNÝ, Milan, 2014. Motivace chování. 3., přeprac. vyd. V Praze: Triton, 599 s. ISBN 978-80-7387-830-6.

PAULÍK, Karel, 2018. Psychologie práce a organizace: vybrané kapitoly. Ostrava: Ostravská univerzita, 221 s. ISBN 978-80-7599-031-0.

PLAMÍNEK, Jiří, 2010. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 127 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 159 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

ŘÍČAN, Pavel, 2010. Psychologie osobnosti: obor v pohybu. 6., rev. a dopl. vyd., V Grada Publishing 2. Praha: Grada, 208 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3133-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 205 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠUBRT, Bořivoj, 2018. Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další. Olomouc: ANAG, 575 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-138-3.

URBAN, Jan, 2013. Management lidských zdrojů. Praha: Ústav práva a právní vědy, 152 s. Právo – edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.

URBAN, Jan, 2017. Psychologie řízení a vedení. Praha: Ústav práva a právní vědy, 132 s. Management. ISBN 978-80-87974-15-5.

URBAN, Jan, 2017. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

VALENTOVÁ, Klára, 2018. Zákoník práce: komentář. V Praze: C.H. Beck, xxvii, 1134 s. Beckova edice komentované zákony. ISBN 978-80-7400-534-3.

WAGNEROVÁ, Irena, 2011. Psychologie práce a organizace: nové poznatky. Praha: Grada, 155 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3701-0.

Internetové zdroje

About Accor, 2023. Group.Accor [online]. [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: <https://group.accor.com/en/group/who-we-are/about-us>

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. 25 typů lidí – jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat [online]. 3. rozšířené vydání. Grada [cit. 2023-04-21]. ISBN 978-80-247-5872-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/25-typu-lidi-jak-s-nimi-jednat-jak-je-vest-a-motivovat-1319947/>

Katerinska hotel_2021red. In: Justice.cz: Katalog životních situací [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=72795282&subjektId=581205&spis=136725>

Kh vz 2019. In: Justice.cz: Katalog životních situací [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=71939096&subjektId=581205&spis=136725>

Kh vz 2020. In: Justice.cz: Katalog životních situací [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=71749254&subjektId=581205&spis=136725>

KMECOVÁ, Iveta a Alena HRICOVÁ, 2018. Motivace a stimulační zaměstnanců v podniku. V Českých Budějovicích: Vysoká škola technická a ekonomická. ISBN 978-80-7468-120-2. Dostupné také

z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/view/uuid:76be7a3f-f9ec-48ee-8c60-c7bc75ac2b43>

Maslowova pyramida lidských potřeb, 2022. In: MOC VĚDOMÍ [online]. [cit. 2022-10-19]. Dostupné z: <https://mocvedomi.cz/wp-content/uploads/2020/03/maslowova-pyramida-lidskych-potreb.jpg>

Práce, 2020. Zákulisí slov [online]. [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <https://www.zakulisislov.cz/prace/>

Pracovní proces, 2019. Encyklopedie BOZP [online]. [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: https://ebozp.vubp.cz/wiki/index.php/Pracovn%C3%AD_proces

Sbírka listin. Veřejný rejstřík a Sbírka listin [online]. [cit. 2022-10-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=49343746&subjektId=535951&spis=167940>

TOMŠEJ, Jakub, 2021. Zákoník práce 2021–s výkladem [online]. Praha: Grada [cit. 2022-02-25]. ISBN 978-80-271-3095-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/zakonik-prace-2021-s-vykladem-783325/>

Úplný výpis z obchodního rejstříku, 2023. In: Justice.cz: Katalog životních situací [online]. [cit. 2023-04-26]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=581205&typ=UPLNY>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

V textu této bakalářské práce nejsou využity žádné symboly a zkratky.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Schématické znázornění jednání člověka (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, s.229)	14
Obrázek 2 Maslowova hierarchie potřeb (Maslowova pyramida lidských potřeb, 2022) ..	21
Obrázek 3 Organizační struktura společnosti Accor (vlastní zpracování)	33
Obrázek 4 Organigram – Novotel Praha Wenceslas Square (vlastní zpracování).....	34
Obrázek 5 Grafické znázornění pohlaví respondentů (vlastní zpracování).....	40
Obrázek 6 Grafické znázornění věku respondentů (vlastní zpracování).....	40
Obrázek 7 Grafické znázornění délky pracovního poměru respondentů (vlastní zpracování)	41
Obrázek 8 Grafické znázornění spokojenosti respondentů v zaměstnání (vlastní zpracování)	44
Obrázek 9 Grafické znázornění souhrnné spokojenosti respondentů s konkrétními skutečnostmi (vlastní zpracování).....	45
Obrázek 10 Grafické znázornění spokojenosti respondentů s konkrétními skutečnostmi (vlastní zpracování)	45
Obrázek 11 Grafické znázornění silnějšího druhu motivace respondentů (vlastní zpracování)	48
Obrázek 12 Grafické znázornění důležitosti motivačních nástrojů pro respondenty (vlastní zpracování).....	48
Obrázek 13 Grafické znázornění spokojenosti respondentů s motivačním a odměňovacím systémem (vlastní zpracování).....	49
Obrázek 14 Grafické znázornění vlastní zkušenost respondentů s motivačními nástroji (vlastní zpracování)	50
Obrázek 15 Grafické znázornění souhrnného hodnocení zavedení motivačních nástrojů (vlastní zpracování).....	54
Obrázek 16 Grafické znázornění hodnocení zavedení konkrétních motivačních nástrojů (vlastní zpracování).....	55

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Rentabilita vlastního kapitálu vybrané společnosti (vlastní zpracování).....	32
Tabulka 2 Rentabilita aktiv vybrané společnosti (vlastní zpracování)	32
Tabulka 3 Rentabilita tržeb vybrané společnosti (vlastní zpracování)	33
Tabulka 4 Běžná likvidita vybrané společnosti (vlastní zpracování).....	33
Tabulka 5 Míra celkové zadluženosti vybrané společnosti (vlastní zpracování)	33
Tabulka 6 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)	83
Tabulka 7 Věk respondentů (vlastní zpracování)	83
Tabulka 8 Délka pracovního poměru respondentů (vlastní zpracování).....	83
Tabulka 9 Spokojenost respondentů v zaměstnání (vlastní zpracování).....	84
Tabulka 10 Spokojenost respondentů s motivačním a odměňovacím systémem (vlastní zpracování).....	84
Tabulka 11 Silnější druh motivace respondentů (vlastní zpracování)	84
Tabulka 12 Důležitost motivačních nástrojů pro respondenty (vlastní zpracování).....	85
Tabulka 13 Vlastní zkušenost respondentů s motivačními nástroji (vlastní zpracování) ...	85
Tabulka 14 Souhrnná spokojenost respondentů s konkrétními skutečnostmi (vlastní zpracování).....	85
Tabulka 15 Spokojenost respondentů s konkrétními skutečnostmi (vlastní zpracování) ...	86
Tabulka 16 Souhrnné hodnocení zavedení motivačních nástrojů (vlastní zpracování)	86

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Znění dotazníku

Příloha P II: Hlavní otázky rozhovoru

Příloha P III: Přepis polostrukturovaného rozhovoru

Příloha P IV: Tabulky výsledků

PŘÍLOHA P I: ZNĚNÍ DOTAZNÍKU

1. Jaké je Vaše pohlaví? *

Označte pouze jednu variantu odpovědi.

- Muž
- Žena

2. Jaký je Váš věk? *

Označte pouze jednu variantu odpovědi.

- 18-26 let
- 27-35 let
- 36-45 let
- 46 let a více

3. Jak dlouho pracujete ve společnosti Novotel Praha Wenceslas Square? *

Označte pouze jednu variantu odpovědi.

- Méně než 1 rok
- 2-4 roky
- 5-10 let
- Více než 10 let

4. Jak moc jste ve Vašem současném zaměstnání spokojen(a)? *

Označte pouze jednu variantu odpovědi.

- Velmi spokojen(a)
- Spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

5. Pokud jste v otázce č. 4 označil(a) varianty odpovědi "Spíše nespokojen(a) nebo Nespokojen(a)", uveďte důvod, proč jste zvolil(a) tyto varianty odpovědi.

Svoji odpověď napište.

Napište jedno nebo více slov...

6. Kterou motivaci považujete pro Vás osobně za silnější? *

Označte pouze jednu variantu odpovědi.

- Vnitřní motivaci (seberealizace, spokojenost sám/sama se sebou)
- Vnější motivaci (benefity, finanční odměna)

7. Vyjádřete na stupnici 1-10, jak moc jsou pro Vás osobně v zaměstnání důležité motivační nástroje? *

Označte Vámi zvolené číslo. (1=nejméně důležité, 10=nejvíce důležité)

★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. Jste spokojen(a) s motivačním a odměňovacím systémem ve Vaší společnosti? *

Označte pouze jednu variantu odpovědi.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9. Označte motivační nástroje, se kterými máte ve Vaší společnosti vlastní zkušenost. *

Můžete označit více variant odpovědí.

- Bienvenue kartička
- Bonus objectives
- Podpora v kariérním postupu

- Firemní vzdělávání (školení, tréninky, jazykové kurzy)
- Seniorita bonus
- Pravidelná valorizace mzdy

10. Pokud jste označil(a) v otázce č. 9 více než 2 varianty odpovědi, uveďte, který z Vámi označených motivačních nástrojů na Vás osobně nejvíce motivačně působí.

Svoji odpověď napište.

Napište jedno nebo více slov...

11. Navrhněte, které další motivační nástroje by podle Vás mohly být ve Vaší společnosti zavedeny. *

Svoje minimálně 3 návrhy napište.

Napište jedno nebo více slov...

12. Pokud je po Vás vyžadováno vyšší pracovní nasazení nad rámec Vašich povinností po delší dobu, které zasahuje i do vašeho soukromého života, jakou adekvátní odměnu byste od svého zaměstnavatele za to očekával(a)? *

Svůj názor napište.

Napište jedno nebo více slov...

13. Uveďte, jak moc jste spokojen(a) s následujícími skutečnostmi na Vašem pracovišti. *

Svoji odpověď vždy označte u každé varianty v příslušném sloupci.

	Rozhodně nespokojen(a)	Spíše nespokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Rozhodně spokojen(a)
Pracovní podmínky (zázemí...)				
Rovnoměrné využití pracovní doby				
Organizace práce				
Možnost osobního rozvoje				
Atmosféra na pracovišti				
Vztahy se spolupracovníky				
Vztahy s vedoucím pracovníkem				
Srozumitelná komunikace s vedením				
Informovanost o směřování firmy				
Zájem vedení firmy o Vaše názory				

14. Ohodnoťte, jak moc byste uvítal(a) zavedení následujících motivačních nástrojů ve Vaší společnosti. *

Svoji odpověď vždy označte u každé varianty v příslušném sloupci. (0= určitě ne, 1= ne, 2= spíše ne, 3= spíše ano, 4= ano, 5= určitě ano)

	0	1	2	3	4	5
Uznání						
Věcné odměny						
Příspěvek na dopravu do zaměstnání						
Prohlubování a zvyšování vzdělání						
13. plat						
Stravenky						

15. Uveďte minimálně 3 skutečnosti, které Vás osobně ve Vaší práci nejvíce pozitivně motivují. *

Svoje odpovědi napište.

Napište jedno nebo více slov...

16. Uveďte minimálně 3 skutečnosti, které Vás ve Vaší práci nejvíce negativně motivují (tzn. demotivují). *

Svoje odpovědi napište.

Napište jedno nebo více slov...

PŘÍLOHA P II: HLAVNÍ OTÁZKY ROZHOVORU

- 1) Jsou podle Vás zaměstnanci Vaší společnosti dostatečně spokojeni?
- 2) Čím si myslíte, že by mohla být způsobena případná nespokojenost Vašich zaměstnanců?
- 3) Jaká motivace myslíte, že je pro Vaše zaměstnance silnější? Vnitřní nebo Vnější?
- 4) Snaží se vedení Vaší společnosti o každoroční navýšení mezd?
- 5) Jaké motivační nástroje Vaše společnost nabízí?
- 6) Který z těchto nástrojů myslíte, že nejvíce motivuje Vaše zaměstnance?
- 7) Je podle Vás motivační a odměňovací systém ve Vaší společnosti dobrý a dostačující?
- 8) Jaká je odměna pro zaměstnance, kteří pracují přesčas?
- 9) Je podle Vás taková odměna za přesčasy dostačující?
- 10) Existuje nějaký motivační nástroj, který podle Vás u Vás ve společnosti chybí a zaměstnanci by ho uvítali?
- 11) Jaká se domníváte, že panuje atmosféra mezi zaměstnanci na pracovišti?
- 12) Jak se domníváte, že jsou zaměstnanci spokojeni s pracovními podmínkami a využitím pracovní doby?
- 13) Jaká se domníváte, že je pro Vaše zaměstnance možnost osobního rozvoje?
- 14) Jaké myslíte, že jsou vztahy mezi spolupracovníky navzájem a mezi nimi a vedením?
- 15) Jak si myslíte, že jsou zaměstnanci informováni o směřování firmy?
- 16) Myslíte si, že se vedení dostatečně zajímá o názory zaměstnanců?
- 17) Ohodnoťte důležitost následujících motivačních nástrojů/benefitů, zda by se jejich zavedení vyplatilo?
- 18) Jaké 3 skutečnosti Vás nejvíce motivují?
- 19) Co podle Vašeho názoru nejvíc demotivuje Vaše zaměstnance?
- 20) Jaké 3 skutečnosti nejvíce demotivují Vás?

PŘÍLOHA P III: PŘEPIS POLOSTRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU

T: Takže já bych se chtěla zeptat, jak dlouho pracuješ pro tento podnik?

R: Tak pro společnost Kateřinská hotels pracuji v podstatě osm let. Měla jsem tam pauzu, myslím, že to byl rok a půl, ale dohromady je to osm let.

T: A vystřídalala jsi v této společnosti více pozicí nebo jsi celou dobu na této pozici?

R: Ne, vystřídalala jsem toho poměrně dost, protože jsem začínala jako asistentka country manažera. Na této pozici jsem vydržela asi rok a půl. Potom v rámci toho oddělení, to bylo v oddělení sales vlastně, tak jsem přešla po roce a půl na „ježiš, co jsem to dělala, jak se to jmenovalo“, business development and rave marketing manažer, takže v podstatě jakoby „sale-sák“. Potom jsem vlastně ze společnosti odešla na rok a půl, jak jsem již zmiňovala. Potom jsem se vrátila na hotel Novotel, kde jsem začala jako banketing manažer a po čtyřech letech jsem přestoupila na pozici restaurant manažer.

T: Mhm, a která pozice ti nejvíce vyhovovala, co se týče časové náročnosti třeba, anebo na které jsi byla nejvíce spokojena?

R: Uf, tak časová náročnost... asi nejméně časově náročný bylo, když jsem dělala tu asistentku. Sice jsem nedělala jakoby jenom asistentku, ale měla jsem na starosti vlastně i ... byla jsem také mezinárodní koordinátor, řekněme, co se týče smluv a takových jakoby podpůrných platforem, které se používaly na tom salesu. Ale tam byla ta doba opravdu striktně daná a nebylo to tak časově náročný, že bych musela osm hodin sedět u počítače a vyloženě něco dělat. Takže to bylo takový časově asi nejmíň náročný, ale co mě bavilo asi nejvíc, tak mě baví pozice restaurant manažera. To určitě je zajímavý, ale zajímavý byl třeba i ten banketing manažer, takže asi jakoby tyto dvě pozice.

T: A jak jsi pracovala pro tuto společnost, akorát na tom salesu, tak tam to bylo jaké, jaké s tím máš zkušenosti?

R: No, tam to bylo takový... tam to byla taková velká škola. Bylo to s Lucem náročný. On byl hodně náročný, bylo to hodně stresový, bylo to takový, že jsme nevěděli, s čím přijde. Tak ale zase na druhou stranu, mi to jakoby strašně dalo a zpětně jsem za tu pozici vděčná, protože jsem se díky tomu naučila spoustu, spoustu věcí.

T: Mhm, takže to byl asi hodně náročný člověk?

R: No, byl to takový hodně náročný člověk, ano.

T: Takže teď bych přešla ke konkrétním otázkám. Jsou podle tebe zaměstnanci vaší společnosti dostatečně spokojeni, co se týče obecného hlediska, nejen teď z hlediska motivačních nástrojů?

R: Myslím si, že naši zaměstnanci jsou v rámci možností spokojeni. Samozřejmě jsou tam nějaký výjimky a samozřejmě to taky hodně záleží na okolnostech, na situaci a taky hodně na tom, hmm ...v jaké sezóně se hotel nachází. Protože podle toho, když ten hotel je plný, tak samozřejmě zaměstnanci mají víc práce a pak prostě mají víc řečí a tak dál a tak dál.

T: Jasně. Moje další otázka je, čím si myslíš, že by mohla být teda způsobena ta případná nespokojenost? Jak říkáš, je to teda při velké obsazenosti?

R: No, myslím si, že ta případná nespokojenost je potom způsobena tím, že ti zaměstnanci, když je potom na ně, když pracují pod stresem, když toho mají hodně, tak si myslím, že se necítí dostatečně ohodnoceni potom možná.

T: Mhm, dobře. A myslíš si teda, že je pro vaše zaměstnance silnější motivace vnitřní nebo vnější? Což znamená, jestli je to spíš tak nějaké to uznání nebo ta finanční stránka spíš a tak?

R: Myslím si, že pro naše zaměstnance je spíše důležitější ta vnější, ta finanční. Na druhou stranu, vzhledem k tomu, že v hotelu jsme hodně takový jakoby rodinný kolektiv, přátelský kolektiv, tak si myslím, že pro ně je i velmi důležitá ta vnitřní motivace, že je prostě někdo pochválí, jako třeba ředitel a podobně. Že dost často se stává, že slyšíme od našich zaměstnanců, že třeba mrzí to, že si je ředitel jako nesvolal a třeba jim nepoděkoval a tak.

T: Další otázka je, jestli se snaží vaše vedení o každoroční navýšování mezd, nebo je to třeba jen jednou za čas, že někomu přidají?

R: Ne, naše vedení se pravidelně snaží o každoroční navýšení mezd, takže naši zaměstnanci s tímhle tím mohou počítat. Ehm, za tu dobu vlastně, co já tam pracuji, tak si myslím, že se nestalo, že by nedošlo k tomu, jakože by nám nezvedli plat každý rok, ale závisí to samozřejmě na různých okolnostech, jak splníme budgety a tak dál. Ale každý rok dostaneme jako nějaký navýšení.

T: Tak ... a jaké vlastně motivační nástroje vaše společnost nabízí? Jestli zvládneš nějak vyjmenovat zhruba alespoň?

R: Jo, tak naše společnost nabízí ... nebo mezi ty motivační nástroje patří například ta Bienvenue kartička, což je vlastně kartička, která ti umožňuje dostat určitá procenta slevy, ať už je to, když cestuješ, tak třeba na restauraci nebo za parkování v daném hotelu a tak. Pak hm, je to určitě Multisport kartička, díky které vlastně můžeš chodit do fitka a máš různé slevy na různé aktivity sportovní a potom je to určitě to navýšení mezd, to bych taky jako zmínila jako motivační nástroj. A další si teďka nevybavím, ale je tam toho docela hodně bych řekla.

T: *Mhm a ta Multisport kartička třeba, to si zaměstnanci vyberou, jestli ji jako chtějí využít, jestli jako vlastně si řeknou, že ji chtějí nebo to dostanou automaticky?*

R: Ano, dostanou... každý zaměstnanec dostane na výběr, jestli ji vůbec chce nebo nechce. Pokud ji nechce, nemusí ji mít, pak v tom případě se mu nestrhává z výplaty peníze za ni.

T: *Mhm, takže vlastně on ji dostane, ale na úkor stržení peněz z výplaty?*

R: Ano, ale ty peníze, co se mu strhnou, tak jsou vlastně jako velmi zanedbatelné, protože normálně ta Multisport kartička stojí prostě o mnoho víc, takže v tom je ta výhoda, že vlastně ta naše firma ji nabízí jakoby levněji než kdekoli jinde.

T: *Mhm, takže vlastně teoreticky o nic nepříjde, když tu Multisportku nechce, tak dostane o nějakou částku víc ve výplatě v podstatě?*

R: Jojo.

T: **A který z těch nástrojů si myslíš, že působí nejvíce, nejvíce motivuje ty vaše zaměstnance?**

R: No, tak já si myslím, že to je asi pravděpodobně to každoroční navyšování mezd, protože to je takový i důvod možná, proč tam ti zaměstnanci zůstávají v tom našem hotelu.

T: **Mhm a celkově si teda myslíš, že je ten motivační systém dobrý a dostačující, nebo myslíš, že tam jsou nějaké mezery?**

R: Hmm. Myslím si, že ty nástroje, teda ty motivační, který máme, jsou dostatečný, samozřejmě někomu to nemusí vyhovovat. Někdo by chtěl jiný, to asi možná zjistíš v tom dotazníku.

T: **A určitě se stává, že nějací zaměstnanci pracují přesčas, když si na začátku zmiňovala, že to bývá někdy náročnější a někdy méně. Tak když pracují přesčas, tak**

jaká je vlastně ta odměna za ten přesčas, je to třeba vyšší ta mzda nebo nějaká jiná forma odměny?

R: Tam se to potom rozděluje, že třeba od 22 h už se to počítá jako noční vlastně směna, takže za to jsou nějaký příplatky. Potom když pracují přesčas, když třeba mají pracovní dobu jen od pondělí do pátku, ale jdou do práce i o víkendech, tak za to pak vlastně dostávají den a půl volna. Takže v tomhle jsou pak ty výhody práce přesčas.

T: Takže si myslíš, že je to dostačující jako taková odměna za ty přesčasy?

R: Myslím si, že ano. Ale zase někomu to samozřejmě nemusí vyhovovat, někdo by za to třeba raději to finanční ohodnocení, než den a půl dovolené.

T: Mhm, jasně. Ted'ka se přesunu spíš k tomu, jestli by to chtělo nějaké další nebo jiné ty motivační nástroje. Jestli teda existuje nějaký motivační nástroj, který ve společnosti není a zaměstnanci by ho uvítali, jestli o nějakým takovým víš?

R: Tak, jediný, co mě napadá, je pro některé z našich zaměstnanců... Napadá mě třeba nějaký rezervační agenti, kteří pro nás pracují tak firemní telefon, nebo firemní notebook. Což pokud já vím, tak nezajišťujeme. Protože já mám na starosti jiné oddělení, takže si tady v tom nejsem úplně jistá, ale myslím si že ne. Protože tyto lidi pracují vlastně taky z hotelu, nemají jakoby možnost práce z domova, takže to mě napadá jako jediné, co by mohlo být pro ně navíc.

T: Mhm a nepřemýšleli jste třeba o zavedení odměny ve formě voucheru, že by nějaký dejme tomu zaměstnanec roku, nebo někdo jako odměnu získal voucher na ubytování v nějakém dalším hotelu vašeho řetězce.

R: Takto daleko jsme úplně nepřemýšleli. Jediný, co jakoby je takhle zase pro ty zaměstnance, tak každý rok míváme zaměstnaneckou akci. Kde je vlastně tombola, kde oni vlastně můžou získat nějaké ty vouchery do různých hotelů, ale myslím si, že to není úplně špatný nápad to zavést i jako centrálně jen v našem hotelu. A prostě dát třeba nějakému zaměstnanci, za nějakého zaměstnance měsíce dát třeba ten voucher.

T: A jaká panuje atmosféra mezi zaměstnanci na pracovišti? Ted' ani ne tak s vedením, ale mezi zaměstnanci navzájem?

R: Tak jak už jsem řekla předtím, myslím si, že ty vztahy na tom pracovišti jsou na velmi dobré úrovni, až třeba je to tam taková rodinná atmosféra, trošku na kamarádské úrovni. Takže si myslím, že ty vztahy na pracovišti mezi kolegy jsou na velmi dobré úrovni. Co vím,

tak se spolu hodně setkávají i mimo práci. Ale také to záleží na tom, jaká je ta obsazenost, protože když je prostě sezóna a je v hotelu hodně práce, hodně hostů, hodně lidí, tak jsou samozřejmě vytíženi a je ta atmosféra zase trošku jiná.

T: Dobře. A s pracovními podmínkami a využitím té pracovní doby jsou spokojeni ti zaměstnanci, myslíš? Jako co se týče vybavenosti hotelu a podobně.

R: Myslím si, že taky celkem jsou spokojeni. Myslím si, že mají všechno potřebný, co by tak jako mohli chtít. Na druhou stranu přece jen ten hotel je trošku starší, takže by možná potřeboval nějakou rekonstrukci. Což tento rok začne rekonstrukce i těchto zaměstnaneckých prostor. Takže to si myslím, že bude velké plus pro ně.

T: Další otázku na tebe mám: Jaká se domníváš, že je pro vaše zaměstnance možnost osobního rozvoje?

R: Tak myslím si, že u nás v hotelu je ta možnost osobního rozvoje velmi, velmi dobrá, protože vlastně dřív než...pokud se uvolní u nás nějaké místo, tak dřív, než se vyhlásí jakoby veřejný inzerát na tu pozici, tak se nejdříve hledá tzv. ve vlastních vodách. Takže nejdříve se hledá u těch zaměstnanců, u kterých je ten předpoklad, že by se mohli jako osobně nějak rozvíjet a mají tu tendenci se nějak osobně rozvíjet, protože jsou tam i tací, kteří takovou jako snahu se někam posouvat nemají. Ale prostě začíná se nejdříve u našich zaměstnanců, takže myslím si, že ta možnost osobního rozvoje je vysoká, když tam člověk vydrží nějakou dobu.

T: Teďka jak jsem se ptala, jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci, tak teď jaké myslíš, že jsou vztahy mezi zaměstnanci a vedením?

R: Myslím si, že vztahy mezi zaměstnanci a vedením jsou taky na dobré úrovni, taky je to hodně na kamarádské úrovni. Na druhou stranu si myslím, že tam to skřípe maličko víc než mezi těmi zaměstnanci samotnými, protože přece jenom ti zaměstnanci jako takoví nemají tak blízko vlastně k tomu vedení, jak k sobě samotným. Takže tam je to trošku jinak, ale pořád si myslím, že ty vztahy jsou na dobré úrovni.

T: Dobře, děkuji. A co se týče ještě toho vedení, tak jsou zaměstnanci od vedení dostatečně informováni o směřování firmy? Jestli to s firmou vypadá do budoucna dobře, nebo jestli jsou třeba nějaké potíže apod.

R: Myslím si, že zaměstnanci jsou dostatečně informováni o směřování naší firmy. Ale taky si myslím, že je trošku rozdíl, když se ptáte mě, jakožto manažera, a že asi odpověď u

zaměstnanců bude malinko jiná. Protože hm, za mě si myslím, že oni jsou toho názoru, že by měli být informováni více.

T: *Asi možná aby věděli, jestli mohou počítat se svými místy nadále?*

R: V tomto směru si myslím, že z toho strach nemají. Spíš by chtěli asi vědět více detailů, co třeba má na starosti náš pan ředitel, jaký je rozpočet na další rok. Což možná jim ani tak nenáleží vědět.

T: *A třeba ani během doby Covidu nebyla ta nejistota o ta pracovní místa?*

R: Tak během Covidu musím říct, že jako jedna z mála společností nepropouštěla zaměstnance jako vůbec. A dokonce, dokonce jsme dostávali po celou dobu Covidu 100 % platu, potom teda 70 % platu, ale myslím si, že jako firma se o nás velmi dobře postarali během té pandemie.

T: Moje další otázka je, jestli se firma dostatečně zajímá o názory zaměstnanců?

R: Tak myslím si, že já jakožto manažerka se hodně zajímám, o to, co si myslí můj tým, zajímá mě jejich názor na určité situace. Určitě si ráda vyposlechnu jejich názory na různá témata, co se týká hotelu a myslím si, že většina mých kolegů to bude mít stejně.

T: *A i vedení jako pan ředitel a tady tohle vyšší vedení? Jestli nějak komunikuje třeba s těmi zaměstnanci prostřednictvím těch manažerů?*

R: Tak to trošku souvisí s tím, co jsem řekla předtím, že asi ano. Na druhou stranu si myslím, že by to možná mohlo být o něco lepší.

T: Teďka tě požádám, ať ohodnotíš důležitost motivačních nástrojů, které kdyby se zavedly, jestli by se to uchytilo? A byly by to nejprve věcné odměny a uznání.

R: Tak já si myslím, že to trošku souvisí s tím, co jsem říkala u nějaké té předchozí otázky. Že vzhledem k tomu, že tam máme ty vztahy nastavené hodně na té kamarádské až rodinné bázi, tak si myslím, že to uznání slovní, jako pochvala apod., což se občas děje...možná by to mohlo být trošku víc, tak si myslím, že by to naši zaměstnanci mohli uvítat. Co se týká věcných odměn...úplně si nedovedu představit, co pod tím by mohlo jakoby udělat radost těm zaměstnancům, protože u těch věcných odměn, tam třeba bych mluvila o těch stravenkách. Což si myslím, že stravenky, tím že vlastně máme kantýnu pro zaměstnance, která vlastně stojí každého zaměstnance 20 korun na den, což je částka, kterou nikde jinde jako za nic nezaplatí. Takže si myslím, že ty stravenky ani nevyužijí, protože v tom

hotelnictví není prostě ani čas na to, aby zaměstnanci chodili ven z hotelu někam se najíst, naobědvat. Takže to bych úplně neviděla.

T: Jasně chápu. **A co příspěvek na dopravu do zaměstnání?**

R: To si myslím, že by velmi mnoho zaměstnanců uvítalo, protože o tom jsem slyšela, že se hodně zaměstnanců baví, že je škoda, že to naše firma vlastně nemá. Takže to si myslím, že bude hodně důležité pro ně.

T: **Dále prohlubování a zvyšování vzdělávání?**

R: To bych si tak tipla, že by pro naše zaměstnance mohlo být ve směru třeba jazykových kurzů.

T: *Mhm, jako aby se naučily další jazyky, které vlastně využijí hlavně asi na té recepci?*

R: Ano, ale i kdekoliv jinde.

T: Tak teď míříme do finále... **Zeptala bych se tě, jaké skutečnosti, kdybys měla vypíchnout, nejvíce motivují konkrétně tebe.**

R: Hmmm...

T: Ať už se to týká vnitřní nebo vnější motivace.

R: Tak mě konkrétně asi nejvíce motivuje to... pro mě je asi nejvíc důležité ta podpora v tom kariérním postupu, protože co se týče zrovna mě, tak já jsem vlastně dostala několikrát šanci postoupit vlastně v této společnosti, takže to bych řekla. A samozřejmě pak finanční odměna.

T: Děkuji. **Co podle tebe nejvíce naopak demotivuje vaše zaměstnance?**

R: Naše zaměstnance podle mě nejvíce demotivuje... Momentálně asi to, že tíha toho Covidu, která na nás pořád doléhá, a to díky tomu, že díky Covidu je nedostatek prostě lidí v hotelnictví. Takže díky tomu vlastně máme méně zaměstnanců a díky tomu vlastně naši stávající zaměstnanci musí odvádět jakoby více práce no.

T: *A čím se tohle vlastně stalo, že je tak málo zaměstnanců, když teda vaše firma nevyhazovala zaměstnance?*

R: Hm, naše firma nevyhazovala zaměstnance, ale spousta zaměstnanců odešla sama, protože si našla prostě práci v jiném sektoru, když byl ten Covid. A to bych asi řekla jako takovej jedinej důvod, no.

T: Mhm. **A co nejvíce demotivuje tebe konkrétně?**

R: Mě nejvíc demotivuje asi to, že díky tomu, že jsme vlastně světová společnost a tzv. korporátní společnost... Tak mě asi nejvíc ze všeho štve, že člověk musí postoupit mezi hodně lidma, aby si prosadil to, co vlastně on chce. Že v těch korporátních společnostech to není úplně tak jednoduchý, jako když má někdo svůj vlastní hotel nebo penzion. Tam se pak prosazují jednodušeji nějaké názory a nápady. Tady je to složitější.

T: *Myslíš třeba nějaký nápad na vylepšení?*

R: Jo, třeba. Všechno musí schvalovat nejen náš pan ředitel, ale ještě mnohem vyšší vedení jako nad ním. A vlastně lidi, kteří ve výsledku nemají nic společného s tím hotelem, tak rozhodují prostě nad tady těmahle věcmi, takže to mi jako vadí nejvíc.

T: Jasně rozumím. Tak ti mockrát děkuji za spolupráci.

R: Není zač.

PŘÍLOHA P IV: TABULKY VÝSLEDKŮ

Tabulka 6 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Muž	11	35,48
Žena	20	64,52
Celkem	31	100

Tabulka 7 Věk respondentů (vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
18-26 let	10	32,26
27-35 let	9	29,03
36-45 let	8	25,81
46 let a více	4	12,90
Celkem	31	100

Tabulka 8 Délka pracovního poměru respondentů (vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Méně než 1 rok	5	16,13
2-4 roky	11	35,48
5-10 let	8	25,81
Více než 10 let	7	22,58
Celkem	31	100

Tabulka 9 Spokojenost respondentů v
zaměstnání (vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Spokojen(a)	17	54,84
Spíše spokojen(a)	8	25,81
Velmi spokojen(a)	4	12,90
Nespokojen(a)	1	3,23
Spíše nespokojen(a)	1	3,23
Velmi nespokojen(a)	0	0
Celkem	31	100

Tabulka 10 Spokojenost respondentů s
motivačním a odměňovacím systémem
(vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Spíše ano	19	61,29
Ano	5	16,13
Spíše ne	6	19,35
Ne	1	3,23
Celkem	31	100

Tabulka 11 Silnější druh motivace
respondentů (vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Vnější motivace (benefity, finanční odměna)	17	54,84
Vnitřní motivace (seberealizace, spokojenost sám/sama se sebou)	14	45,16
Celkem	31	100

Tabulka 12 Důležitost motivačních nástrojů pro respondenty (vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
1/10	0	0
2/10	0	0
3/10	0	0
4/10	0	0
5/10	0	0
6/10	1	3,23
7/10	6	19,35
8/10	9	29,03
9/10	6	19,35
10/10	9	29,03
Celkem	31	100

Tabulka 13 Vlastní zkušenost respondentů s motivačními nástroji (vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Pravidelná valorizace mzdy	20	22,22
Firemní vzdělávání	15	16,67
Bienvenue kartička	16	17,78
Bonus objectives	15	16,67
Seniorita bonus	14	15,56
Podpora v kariérním postupu	10	11,11
Celkem	90	100

Tabulka 14 Souhrnná spokojenost respondentů s konkrétními skutečnostmi (vlastní zpracování)

Spokojenost se skutečnostmi	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Rozhodně nespokojen(a)	16	5,16
Spíše nespokojen(a)	47	15,16
Spíše spokojen(a)	151	48,71
Rozhodně spokojen(a)	96	30,97
Celkem	310	100

Tabulka 15 Spokojenost respondentů s konkrétními skutečnostmi (vlastní zpracování)

	Rozhodně nespokojen(a)	Spíše nespokojen(a)	Spíše spokojen(s)	Rozhodně spokojen(a)
Pracovní podmínky (zázemí, ...)	1	1	25	4
Rovnoměrné využití pracovní doby	2	7	16	6
Organizace práce	0	5	15	11
Možnost osobního rozvoje	4	2	19	6
Atmosféra na pracovišti	0	4	10	17
Vztahy se spolupracovníky	0	1	9	21
Vztahy s vedoucím pracovníkem	1	2	9	19
Srozumitelná komunikace s vedením	3	3	18	7
Informovanost o směřování firmy	3	11	13	4
Zájem vedení firmy o Vaše názory	2	11	17	1

Tabulka 16 Souhrnné hodnocení zavedení motivačních nástrojů (vlastní zpracování)

Hodnocení motivačních nástrojů	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Určitě ne	4	2,15
Ne	3	1,61
Spíše ne	10	5,38
Spíše ano	33	17,74
Ano	42	22,58
Určitě ano	94	50,54
Celkem	186	100