

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2010 – 2013**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Nikola Valíčková**

**Optimalizace motivace zaměstnanců hotelu Park Inn**

**Praha 2013**

**Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Irma Kaňová**

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED PART TIME STUDIES**

**2010 - 2013**

**BACHELOR THESIS**

**Nikola Valíčková**

**Optimization of motivation of employee at Park Inn hotel**

**Prague 2013**

**The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Irma Kaňová**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

Ve Frýdku - Místku dne 28. 3. 2013

Nikola Valíčková .....

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat vedoucí bakalářské práce PhDr. Irmě Kaňové za cenné rady a doporučení při vypracování práce.

## **Anotace**

Hlavním tématem bakalářské práce je motivace zaměstnanců. Zabývá se problematikou řízení lidských zdrojů, definuje základní pojmy motivace a motivační teorie. Popisuje motivační nástroje využívané v hotelu Park Inn Ostrava a obsahuje průzkum spokojenosti zaměstnanců a brigádníků v hotelu Park Inn Ostrava. Hlavním cílem průzkumu bylo ověření spokojenosti s motivačními nástroji.

## **Klíčové pojmy**

Dotazníková šetření, motivace, motivační teorie, odměňování, prostředky motivace, řízení lidských zdrojů.

## **Annotation**

The main theme of bachelor thesis is motivation of employees. It deals with problem of human resources, defines basic terms of motivation and theories of motivation. It describes motivation instruments used in hotel Park Inn Ostrava and contains research of satisfaction of employees and part-time workers in hotel Park Inn Ostrava. The main goal of research was to verify satisfaction with motivation instruments.

## **Key words**

Human resources, means of motivation, motivation, questionnaire enquiry, remuneration, theories of motivation.

# **OBSAH**

<b>ÚVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b>	
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>9</b>
1.1 Pojem řízení lidských zdrojů .....	9
1.2 Personální práce .....	10
1.3 Strategické řízení lidských zdrojů .....	12
<b>2 MOTIVACE .....</b>	<b>15</b>
2.1 Motivace, motiv, stimulace, stimul .....	15
2.2 Motivační teorie .....	18
2.3 Odměňování .....	23
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b>	
<b>3 POPIS ORGANIZACE .....</b>	<b>28</b>
3.1 Prostředky motivace ve společnosti Park Inn .....	32
3.2 SWOT analýza práce v hotelu Park Inn.....	33
<b>4 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....</b>	<b>35</b>
4.1 Přípravná fáze průzkumu .....	35
4.2 Realizační fáze průzkumu.....	35
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>46</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>47</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>49</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>50</b>

## ÚVOD

Každý podnik je zcela závislý na činnosti svých zaměstnanců. Právě na zaměstnancích závisí úspěch celé organizace. Proto je velmi důležité, aby podnik našel toho nejlepšího zaměstnance na trhu práce a dostatečně ho motivoval, protože čím spokojenější je pracovník, tím je splnění cílů podniku efektivnější. Již z minulosti je prokázáno, že pokud chce společnost dosahovat co nejvyššího zisku, musí stimulovat pracovníky.

Vyhledávání lidských zdrojů je plně v kompetenci personalisty. Personalista musí z celé řady zájemců vybrat jednoho nejvhodnějšího kandidáta, ten musí mít nejenom dostatečné znalosti k vykonávané práci, ale také osobní dovednosti, schopnost začlenit se do kolektivu a umět pracovat v týmu. Každý zaměstnavatel by se měl starat o své zaměstnance a pobízet je k vyšší výkonnosti. Zaměstnanci, kteří nejsou dostatečně motivováni, sice budou svou práci splňovat, ale jen v rámci udržení si svého místa. Dalo by se říci, že těmto jedincům je vlastně jedno, zda má firma dobré výsledky či nikoliv.

V dnešní době by každý dobrý manažer měl znát pojem motivace a věnovat se mu, neboť je důležitým faktorem úspěšnosti firmy. Úspěšní manažeři, kteří chtějí vést a řídit své podřízené, musí být sami motivováni, neboť jen takový manažer dokáže být vzorem pro své podřízené a dokáže je motivovat. Pomocí motivačních nástrojů se v zaměstnancích probudí chuť do práce, snaha udělat něco navíc a pracovat s nadšením. Motivační nástroje se neustále vyvíjí, a proto je nutné optimalizovat tento systém.

Cílem práce je analyzovat spokojenost zaměstnanců a brigádníků se stávajícím systémem odměňování v hotelu Park Inn. V případě nespokojenosti navrhnout lepší způsob motivace, zlepšit tím spokojenost zaměstnanců a zvýšit tak výkonnost celé firmy, protože motivovaní zaměstnanci odvádějí kvalitnější práci.

Samotná bakalářská práce je rozdělena do čtyř kapitol. První kapitola bakalářské práce se zabývá vysvětlením základních pojmů v oblasti řízení lidských zdrojů a práce personalisty. Druhá kapitola definuje pojmy motivace a některé motivační teorie. V třetí kapitole se práce věnuje popisu hotelu Park Inn Ostrava, lze zde nalézt základní informace o hotelu, ale také prostředky motivace, celou třetí část uzavírá krátká SWOT analýza. Čtvrtá kapitola je věnována průzkumu motivačních nástrojů v hotelu Park Inn Ostrava.



# TEORETICKÁ ČÁST

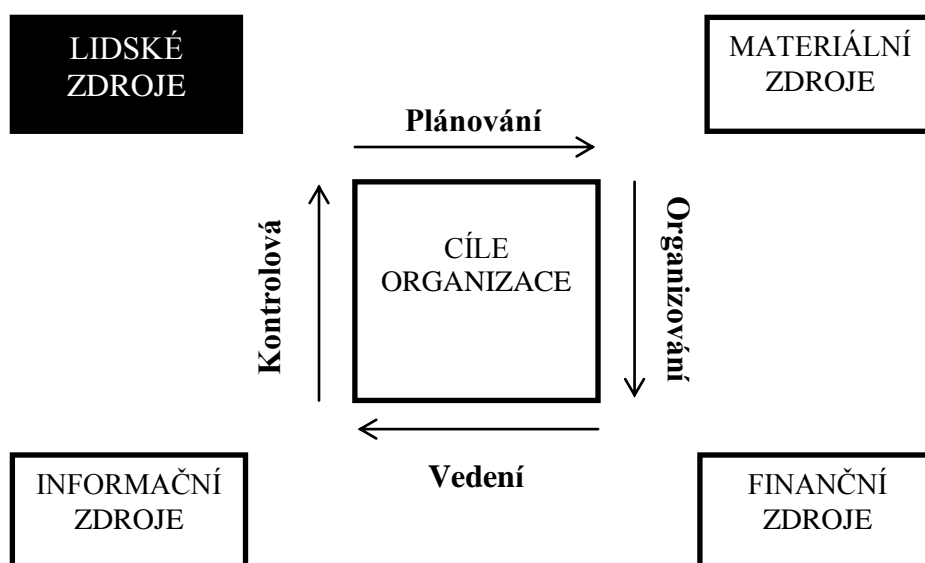
## 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

### 1.1 Pojem řízení lidských zdrojů

Jak uvádí Koubek (2001), nejdříve musí vzniknout organizace, aby mohl vzniknout pracovní proces. Jakákoliv organizace vznikne a funguje, podaří-li se jí shromáždit, propojit, uvést do pohybu a následně dobře využívat:

- materiální zdroje (materiál, stroje, energie, ...),
- finanční zdroje,
- informační zdroje,
- lidské zdroje.

Obrázek 1: Zdroje organizace a proces řízení



Zdroj: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, str. 13

Neustálé shromažďování, propojování a dobré využívání těchto předních zdrojů je základním úkolem řízení organizace k dosažení cílů podniku za pomoci uplatňování plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování (tamtéž).

Palán (2002, s. 186) definuje řízení lidských zdrojů jako „*oblast řízení, která se zabývá pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů organizace (podniku) s cílem aktivního, participativního zapojení lidí, a tím vytvořením podmínek pro uspokojování potřeb podniku i jednotlivce.*“

Armstrong (2002, s. 2) definuje jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů.*“

Na základě těchto definic lze říci, že pracovní síla představuje pro organizaci ten nejcennější zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. Personální práce, tedy řízení lidských zdrojů je nejdůležitější oblastí celého řízení organizace.

Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je podle Kachaňkové (2007) dosáhnout konkurenční výhody prostřednictvím strategického rozmístění schopných zaměstnanců.

Řízení lidských zdrojů dosahuje hlavního cíle plněním základních úkolů:

- zajištění potřebného počtu zaměstnanců v požadované profesní i kvalifikační struktuře a v dynamickém souladu se strategickými cíli organizace,
- sladění chování zaměstnanců se strategickými cíli organizace (tamtéž).

## **1.2 Personální práce**

Jak v praxi, tak i v literatuře se v souvislosti s řízením lidí v podnicích lze setkat s termíny personální administrativa, personalistika, personální řízení, či nejnovější řízení lidských zdrojů (v angličtině Human Resources Management, HR management), kterými lze vyjádřit jednotně personální práce. Tyto termíny bývají často považovány za výrazy stejného významu. Odborná literatura však uvádí pro každý z těchto termínů jiný význam. Pojem personální práce nebo personalistika se používá jako nejjobecnější označení, obecně vyjadřují přístup podniku k vedení lidí (Kucharčíková, 2007), oproti tomu pojmy personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů spíše charakterizují vývojovou fázi či koncepci personální práce (Koubek, 2001).

Činnosti personalistů jsou proměnlivé, závisí na momentálních potřebách organizace, na vykonávané pracovní funkci i na jejich vlastních schopnostech. Obecně poskytují služby a rady, vedou a usměrňují. Mezi hlavní úkoly personalistů patří:

- **Usilují o vyhledání nejvhodnějšího kandidáta** na určité pracovní místo, tak aby byl tento člověk schopný nejen dobře zvládat své pracovní povinnosti v rámci svých znalostí, ale také se přizpůsobovat neustále se měnícím požadavkům ve firmě.
- **Usilují o optimální využívání pracovních sil**, především se jedná o využívání fondu pracovní doby a kvalifikací pracovníků.
- **Usilují o formování týmu**, pracovní týmy by měly být vytvářeny z lidí, kteří mají nejen odborné znalosti, ale také dobré osobnostní schopnosti a dovednosti pro práci v týmu. Vztahy v kolektivu ovlivňují výkony všech členů skupiny, ať už pozitivně či negativně. Důležitou roli zde hrají jasné vztahy nadřízených a podřízených a způsob jejich vedení.
- **Usilují o sociální rozvoj pracovníků**, jde o rozvoj jejich osobností, jejich schopností a sociálních vlastností. Každý jedinec má určité cíle, kterých chce ve svém životě dosáhnout a patří zde i určité pracovní cíle. Proto by měl každý zaměstnavatel pečovat o sociální rozvoj zaměstnanců, díky této péči se upevňují vztahy a tvoří to dobré pracovní klima na pracovišti.
- **Usilují o dodržování zákonů** v oblasti práce a zaměstnávání lidí. Každá organizace usiluje o dobré postavení na trhu, toto dobré jméno však vychází z dodržování zákonů a z dobrých pracovních vztahů v organizaci (tamtéž).

Podle Bělohávků (2005) se úspěšný vedoucí vyznačuje určitými osobnostními rysy, které charakterizují dobrého vedoucího. Lze je rozdělit na:

- schopnosti,
- znalosti a dovednosti,
- vlastnosti osobnosti,
- postoje.

**Schopnost** je určitá kapacita člověka vykonávat určitou činnost. Pro vedoucí pracovníky mají význam především rozumové schopnosti:

- koncepční (strategické) myšlení,
- operativní myšlení,
- pružnost myšlení.

**Znalosti** jsou teoretické informace člověka, které lze získat studiem. Z hlediska potřeby a úspěšnosti vedoucích pracovníků jsou důležité zejména:

- odborné znalosti (strojírenství, stavebnictví, hotelnictví...),
- znalost managementu (obecné znalosti řízení).

**Dovednosti** jsou praktické návyky člověka, které lze získat na základě praxe.

U vedoucích pracovníků jde především o:

- organizaci práce a řízení času,
- vedení lidí, motivování, delegování,
- komunikační dovednosti a vyjednávání,
- komunikování v cizích jazycích,
- práce s PC.

**Vlastnosti** člověka vyjadřují určitý způsob chování. Člověk v určitých situacích jedná stejným nebo podobným způsobem, lze tak odhadnout, jak na určitou věc zareaguje. Úspěšný vedoucí pracovník se vyznačuje:

- asertivitou (zdravé sebeprosazení),
- citovou stabilitou (vyrovnanost, klid),
- komunikativností a schopností ovlivňovat ostatní,
- vcítěním do jiných lidí,
- odpovědností, vytrvalostí a důstojností,
- pružností (připraveností přiměřeně zareagovat na neplánované změny situace).

**Postoje** ovlivňují vztah člověka k jiným lidem, skutečnostem. Významné pro profesionální úspěch jsou:

- orientace na výkon, na výsledek práce,
- orientace na zákazníka,
- orientace na tým,
- oddanost vůči firmě,
- čestnost, oddanost vůči morálním hodnotám (tamtéž).

### 1.3 Strategické řízení lidských zdrojů

Pro řízení lidských zdrojů správným způsobem je zapotřebí znát strategii pro vývoj podniku. Armstrong (2002, s. 59) uvádí: „*celková strategie lidských zdrojů*“

vyplývá z podnikové strategie a vytváří specifické strategie lidských zdrojů v klíčových personálních činnostech.“

„Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii“ (Koubek, 2001, s. 24).

Z následujícího obrázku 2 lze vidět, že rozvoj lidských zdrojů je jeden ze čtyř bodů celkové strategie lidských zdrojů, ta vychází z podnikové strategie a je ovlivněna jak vnitřním, tak vnějším prostředím podniku.

**Obrázek 2: Souvislosti strategického řízení lidských zdrojů**



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, str. 59

Strategické řízení lidských zdrojů je záležitost s obecným přáním podniku mířit za pomoci lidí k plnění cílů. Kucharčíková (2007, s. 35) uvádí, že „strategické řízení lidských zdrojů je významné při získávání konkurenční výhody. Nový přístup k řízení lidských zdrojů od strategie se odvíjející, to jsou schopnosti, zdroje, vztahy, metody a rozhodnutí, které podniku dovolují využít příležitosti na trhu a vyhnout se nástrahám. Pomáhají mu úspěšně dosáhnout požadovaných cílů.“

Tato činnost však není záležitostí jen personálního útvaru, ale také součástí práce všech pracovníků organizace, kteří řídí práci dalšího pracovníka bez ohledu na postavení. Je tedy nutné, aby si každý vedoucí pracovník osvojil znalosti a dovednosti potřebné pro plnění personální práce. V malých organizacích je tato práce zajišťována majitelem nebo vrcholovým manažerem, ve větších organizacích mají své personalisty či zvláštní personální útvar (Koubek, 2001).

## 2 MOTIVACE

Motivace zaměstnanců je jedno z nejdůležitějších a nejdiskutovanějších témat v oblasti organizačního chování. Motivace má zásadní společenský a ekonomický význam ať už člověk pracuje na manažerském místě nebo na místě řádového zaměstnance. Málo motivovaní pracovníci nepodávají takové pracovní výkony jako namotivovaný jedinec či tým, kteří pracují s vyšším nasazením a sebedůvěrou a jsou důležitou ingrediencí úspěchu firmy.

Majtán (2003) tvrdí, že motivace je jeden ze základních předpokladů úspěšné a efektivní výkonnosti lidí v pracovním procesu.

Jak uvedl Brooks (2003) ve své knize: motivovaní jedinci neustále dosahují dobrých výkonů, vyznačuje z nich energie a nadšení. Při překonávání pracovních obtíží dokážou spolupracovat a často chtějí nebo dokonce přijímají povinnosti nebo zodpovědnost navíc. Jsou také zřejmě více ochotní akceptovat organizační změny. Na druhé straně stojí nemotivovaní jedinci, kteří mají sklon považovat vzniklé problémy za nepřekonatelnou brzdu pokroku své práce, mohou se potýkat s nedodržením pracovní doby a špatnou docházkou do práce. Je zcela jasné, že podniky, které dostatečně motivují své zaměstnance, mají větší šanci dosáhnout svých daných organizačních cílů.

### 2.1 Motivace, motiv, stimulace, stimul

V odborné literatuře je pojem motivace definován různými způsoby, avšak s velmi podobným obsahem. **Motivace** je vlastně proces, ve kterém na člověka působí určité vnitřní hybné síly, které směřují k uspokojování biologických a sociálních potřeb a směřují jeho chování k vytýčenému cíli (Nakonečný, 1992).

Těmito vnitřními silami jsou **motivy**, které Armstrong (2009, s. 109) definuje jako: „*důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů.*“

S jinou jednodušší definicí přichází Adair (2004, s. 14), který uvádí: „*slovo motivace vzniklo od slova motiv, které je odvozeno od latinského slova movere, což znamená hýbat, pohybovat. Takže motiv, zcela jednoduše, je něco, co vás uvede do pohybu.*“

Bedrnová (1994) uvádí, že motivaci člověka vytvářejí skutečnosti, které se nazývají zdroje motivace, mezi základní patří:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- ideály a hodnoty.

**Potřeba** je pro jedince prožívaný nebo pociťovaný stav nedostatku něčeho důležitého pro život. Potřeba nutí člověka k odstranění nebo překonání pociťovaného nedostatku. Potřeby člověka jsou rozmanité, lze je rozdělit na:

- biologické potřeby – potřeba jíst, pít, vyměšovat, dýchat, spát,
- společenské potřeby – potřeba společenského soužití člověka s jinými lidmi, postavení člověka ve společnosti.

**Návyk** je opakovaný a zautomatizovaný způsob jednání jedince na určitou situaci. Každý člověk dodržuje určité životní návyky nebo pravidelně vykonává některé činnosti (osobní hygiena, stravování, studijní a pracovní úkony).

**Zájem** je trvalejší zaměření člověka na určitou oblast, zájmy se významnou měrou podílejí na motivaci osobnosti. Bývají velmi rozmanité, mohou to být objekty, jevy, činnosti, jiné osoby. Zpravidla se uvádějí:

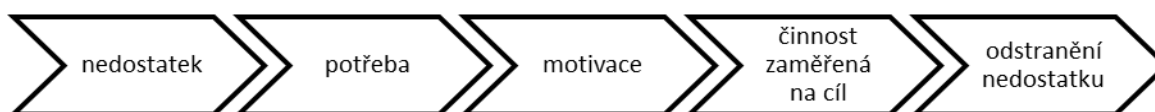
- umělecké,
- lingvistické,
- vědecké a poznávací,
- rukodělné,
- obchodně ekonomické,
- sociální,
- zájmy o přírodu,
- sportovní,
- sběratelské.

**Ideály a hodnoty** vyplývají ze společenského působení na člověka. Společnost usiluje o to, aby si člověk osvojil určitý morální kodex. Ideál je vzor určitého jednání. Hodnota je něco, čeho si člověk váží a co ovlivňuje výběr jeho vhodných způsobů jednání.



Zaměřenost osobnosti na potřeby, zájmy, návyky, ideje a hodnoty je různá, projevují se však v motivaci lidské činnosti, závisí na mnoha skutečnostech, na životní úrovni a prostředí, ve kterém člověk žije, na úrovni vzdělání, na způsobu společenského života, na úspěších a nezdarech (tamtéž).

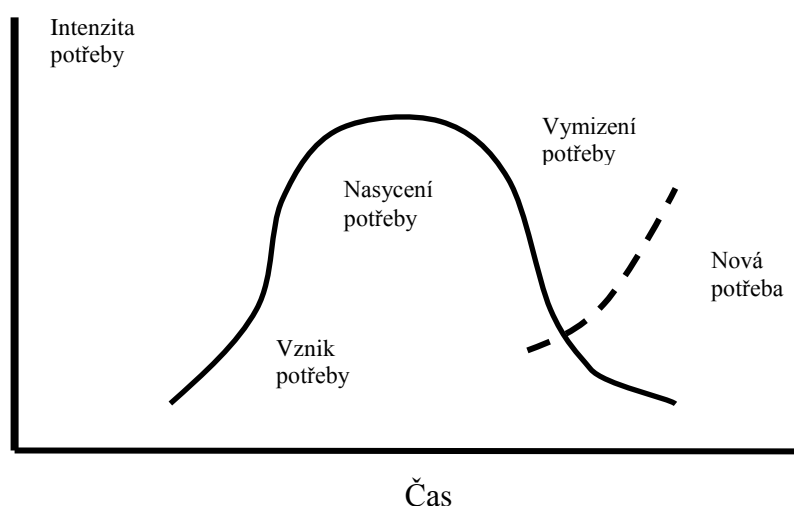
**Obrázek 3: Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti**



Zdroj: PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*, str. 42

Následující obrázek 4 znázorňuje průběh motivačního cyklu. V jedinci nejprve vznikne určitá potřeba vyjadřující pocit, že se mu něčeho nedostává, a který chce přirozeně odstranit a uspokojit tak svou potřebu. S uspokojením potřeb tento stav klesá nebo zcela vymizí.

**Obrázek 4: Průběh motivačního cyklu**



Zdroj: PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*, str. 43

V odborné literatuře se často lze setkat se stejnou definicí slova motivace a stimulace. Avšak zatímco motivace určuje řadu přání a tužeb, **stimulace** představuje soubor vnějších podnětů usměrňující jednání člověka (Němeček, 2005).

Bedrnová (1994, s. 211) definuje stimulaci jako „*soubor vnějších podnětů, pobídek či incentivů, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci.*“ Motivace a stimulace však působí ve vzájemné kooperaci. Za vnější síly jsou pak považovány **stimuly**, které Dvořáková (2007, s. 151) definuje jako „*incentivy – vnější síly, směřované vůči subjektu zvenčí v podobě příkazních požadavků, sankcí, podněcujících výzev atd.*“

## 2.2 Motivační teorie

Teorie motivace byly zpracovány převážně v USA, kde byly prováděny ověřující výzkumy těchto motivačních teorií. Zaměstnavatelé vycházeli především z toho, že lidé pracují pro mzdu. Pokud budou dostávat stále stejné peněžní ohodnocení, jejich výkon bude neměnný. Avšak se zvyšující se peněžní odměnou se zvýší také jejich výkon a motivace. Odborníci zabývající se motivací však zjistili, že vycházet pouze z finanční motivace je pro řízení podniku a lidských zdrojů nedostačující (Brooks, 2003). Lze se setkat s celou řadou motivačních teorií, které z různých hledisek a rozdílným způsobem přistupují k vyjádření vnitřních hnacích sil jedince (Bedrnová, 1994).

**Tabulka 1: Jednoduchá klasifikace teorií motivace**

Teorie obsahu	Teorie procesu
Teorie dvou faktorů (Herzberg)	Teorie očekávání (Vroom, Porter a Lawler)
Hierarchie potřeb (Maslow, Alderfer)	Teorie spravedlivé odměny (Adams)
Teorie potřeby výsledků (McClelland)	Teorie cíle (Locke)
	Teorie atribute

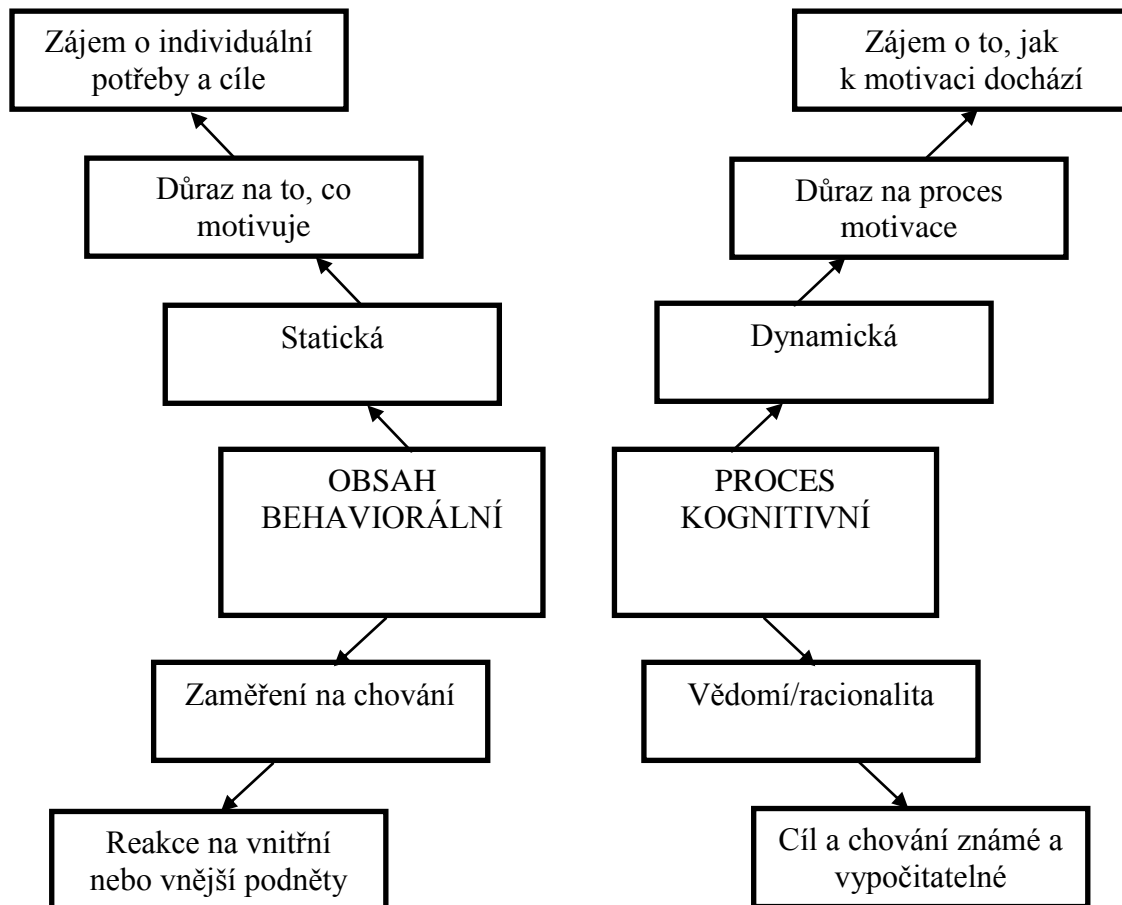
Zdroj: Brooks, I., *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*, str. 44

Většinu motivačních přístupů a modelů lze rozdělit buď na teorií obsahu, nebo teorií procesu.

- **teorie obsahu** usiluje o identifikaci a vysvětlení faktorů, které jedince motivují a dodávají mu potřebnou energii,
- **teorie procesu** se zaměřuje na to, jak ovlivňuje lidské chování působení různých osobních faktorů.

Kombinace těchto dvou faktorů poskytuje zásadní náhled na problematiku motivace na pracovišti (Brooks, 2003).

**Obrázek 5: Rozdíly mezi tradicí procesu/obsahu a tradicí kognitivní/behavioristickou**



Zdroj: BROOKS, I. *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*, str. 44

Teorie motivace také čerpají z těchto dvou tradic:

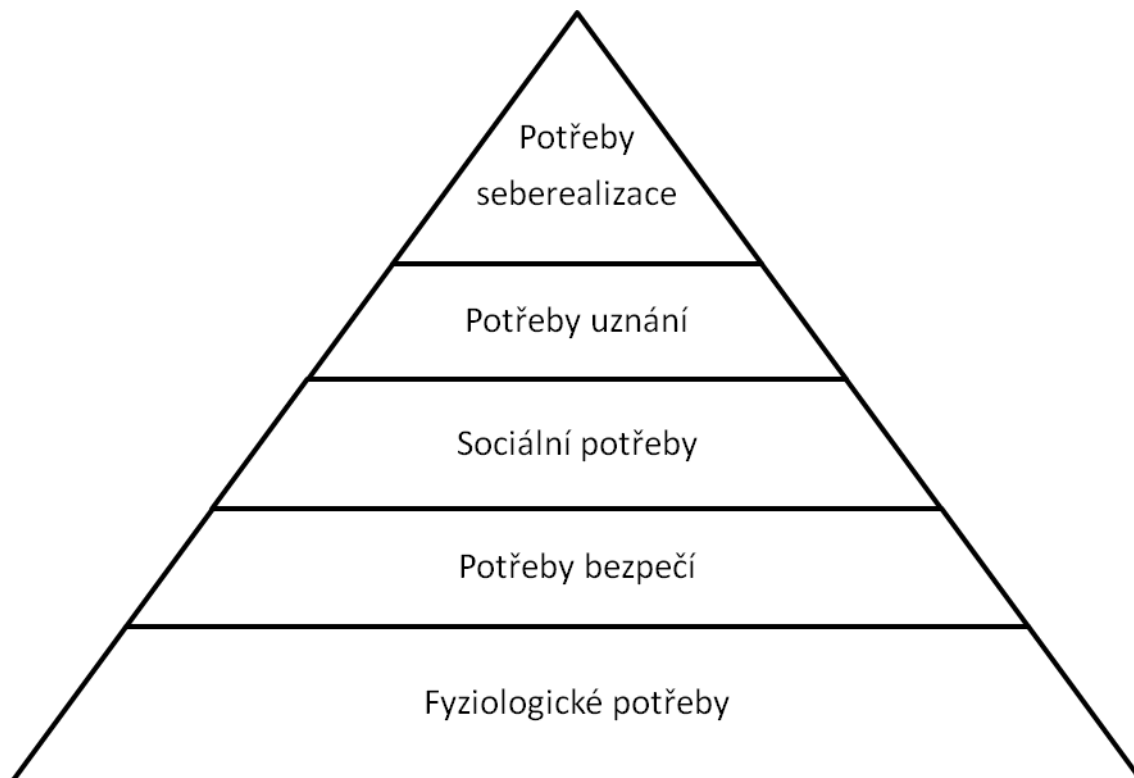
- **behaviorismu**, která říká, že lidské chování je pouhou reakcí na určité pozitivní či negativní podněty prostředí,
- **kognitivního přístupu**, která předpokládá, že člověk si je vědom svých cílů, jedná racionálně s jasně daným účelem (tamtéž).

### Teorie potřeb

Tato teorie vychází z hierarchicky uspořádaných potřeb jedince, které se mohou u každého lišit a tím se liší i jejich zdroje uspokojení a motivace.

Sociolog Maslow (In: tamtéž) vytvořil pyramidu potřeb, kterou seřadil podle významu.

**Obrázek 6: Maslowa pyramida potřeb**



Zdroj: Brooks, I., *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*, str.50

Člověk po uspokojení základních biologických potřeb (jíst, pít) usiluje o uspokojení potřeb bezpečí (jistota zaměstnání, jistota rodiny, zdraví), dále uspokojení sociální, nebo-li uspokojení s jinými lidmi (potřeba mít rodinu, partnerství).

Po uspokojení těchto potřeb může jedinec usilovat o úctu ostatních a sebeúctu. Na vrcholku stojí potřeba seberealizovat se a realizovat svůj potenciál.

*„Maslow také tvrdil, že potřeby na nižší úrovni nemusí být plně uspokojeny k tomu, aby mohl být jedinec motivován k hledání uspokojení potřeb na úrovni vyšší – tyto nižší potřeby i nadále ponosou určitou, i když omezenou, valenci. Není jednoznačným požadavkem, aby byl jedinec nejdříve nasycen a společensky uspokojen než začne přemýšlet o své sebeúctě“ (tamtéž, s. 50)*

Také Lawler a Suttle (In: tamtéž, s. 51) se zabývají podobným modelem. *„Ze svého výzkumu ve dvou společnostech vyvozují, že hierarchii potřeb lze zredukovat na pouhé dvě úrovně: Výzkum naznačil, že fyziologické potřeby existují odděleně a že druhá úroveň zahrnuje všechny ostatní potřeby.“*

Alderfer (In: tamtéž), jenž přizpůsobil Maslowův přístup podmínkám pracoviště, navrhl tři kategorie potřeb:

- existence (základní potřeby pro přežití),
- sounáležitost (včetně společenských vztahů a uznání okolí),
- růst (seberealizace, nezávislost, úspěch).

Příkladem Alderferova modelu je student vysoké školy, který studuje, aby uspokojil svou existenční potřebu, neboť úspěšný student v budoucnu má možnost získat dobře placené místo, také uspokojí svou potřebu sounáležitosti, neboť na vysoké škole je mnoho jiných studentů a zároveň uspokojí svou potřebu růstu, neboť se naučí novým dovednostem a projde osobnostním vývojem (tamtéž).

Za zmínku stojí také McClellandova teorie potřeby dosahování cílů (In: tamtéž). Identifikuje tři základní potřeby, které si lidé vytvářejí a získávají na základě životních zkušeností:

- dosahování cílů,
- sounáležitosti,
- moci.

### **Teorie dvou faktorů**

Základní myšlenkou Herzbergovy teorie (In: tamtéž) je rozdělení motivačních zdrojů na:

- **vnější faktory**, nebo-li hygienické, které ovlivňují především pracovní pohodu a spokojenost mezi zaměstnanci,
- **vnitřní faktory**, tzv. motivátory, které ovlivňují především výkonnost, zde patří pocit dosažení stanoveného cíle, uznání kolegů nebo také možný kariérní postup.

Z následující tabulky 2 lze vyčíst, co člověka na pracovišti ovlivňuje:

**Tabulka 2: Herzbergovy zdroje uspokojení a neuspokojení**

Hygienické související faktory	Motivátory - faktory spokojenosti
Vnější odměny	Vnitřní odměny
Politika a způsob řízení firmy	Pocit dosažení výsledků
Supervize/vztahy s nadřízenými	Uznání
Pracovní podmínky	Práce samotná
Odměna: plat, mzda	Zodpovědnost
Vztahy s kolegy a podřízenými	Služební postup
Status/povýšení	Osobní růst
Jistota zaměstnání	

Zdroj: Brooks, I., *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*, str. 55

*„Tato teorie tvrdí, že série tzv. hygienických faktorů může být zdrojem neuspokojení, jestliže je jednotlivci vnímají jako neadekvátní nebo neodpovídající, ale zároveň nedojde k významné motivaci stejných jednotlivců, jestliže tyto hygienické faktory vnímají jako adekvátní nebo dobré“*, uvádí Brooks (2003, s. 55).

Herzberg se snaží vysvětlit, že z hlediska motivace jsou peníze krátkodobou výhodou, která není rozhodující pro udržení motivace na pracovišti. Pro jedince je daleko důležitější osobní rozvoj, uznání, což je samozřejmě motivačně trvalé a udržitelné (tamtéž).

## Teorie očekávání

Tato teorie se rozvíjela od 30. let minulého století jako volba k behavioristickému motivačnímu přístupu. Tvrdí, že člověk se chová podle svého záměrného očekávání, že určité chování povede ke specifickým člověkem žádaným cílům. Tuto teorii rozvinul americký psycholog Vroom (In: tamtéž), který navázal na původní práci Tolmana a Honzika (In: tamtéž, s. 45) a vznikla tak systematická vysvětlující teorie motivace, podle které *„je motivace k určitému chování determinována očekáváním jednotlivce, že toto chování povede ke konkrétnímu výsledku, znásobeným preferencí (neboli valencí), kterou tento jednatel připisuje danému výsledku.“* Takže pokud zaměstnanec bude na základě své pečlivé práce očekávat profesní vzrůst a má pro něj tento vzrůst vysokou hodnotu, tedy valenci, pak lze očekávat, že se zaměstnanec bude chovat právě tímto způsobem.

Vroom vytvořil jednoduchou rovnici očekávání, která vypadá následovně:

$$\text{Motivace (M)} = \text{Očekávání (E)} \times \text{Valence (V)}$$

Porter a Lawler (In: tamtéž) dále rozpracovali základní model očekávání. Toto rozpracování klade důraz především na vztah mezi uspokojením zaměstnance a jeho pracovním výkonem. *„Porterův a Lawlerův model přidává k předchozí teorii názor, že výkon není pouze výsledkem úsilí, ale také schopností a charakteristiky jednotlivce společně s jeho vnímáním své role. To celé teorii dodává určitý intuitivní realizmus“* (tamtéž, s. 47).

Podle Portera a Lawlera lze uvést dva typy odměn. *„Vnitřní odměna je nehmataelná a zahrnuje pocit dosažení výsledku nebo pokroku a vědomí vyšší zodpovědnosti, zatímco vnější odměna je spíše hmatatelná a zahrnuje mzdu a pracovní podmínky“* (tamtéž, s. 47). Lawler tvrdí, že motivačně má na jedince vnitřní odměna větší vliv než mzda a povýšení.

## 2.3 Odměňování

Zaměstnanci by měli být za kvalitně odvedenou práci náležitě odměněni. Odměna působí jako pozitivní faktor motivace a bude zaměstnance stimulovat

k dosahování cílů podniku. Odměňování by mělo být spravedlivé ke všem zaměstnancům, zaměstnavatel by měl mít stanovené pravidla týkající se odměňování zaměstnanců a tyto pravidla by se měli dodržovat. V případě nedodržení pravidel a nespravedlivého odměňování by mohlo na zaměstnance působit demotivačně (Porvazník, 2003).

Šikýř (2012, s. 124) uvádí, že „*účelem odměňování zaměstnanců je spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.*“

Spravedlivé odměňování zaměstnanců efektivním způsobem umožňuje:

- získat a také stabilizovat schopné a motivované pracovníky,
- poskytovat pracovníkům odpovídající kompenzaci za vykonanou práci, ocenit skutečný výkon pracovníků a stimulovat pracovníky k vykonávání sjednané práce a dosahovaného výkonu,
- nastavit zákonné a konkurenceschopné rozdíly v odměňování pracovníků,
- zajistit efektivní řízení nákladů práce a financování systému odměn (tamtéž).

Pro zaměstnance s nižšími příjmy jsou více motivující hmotné odměny, které jsou krátkodobého charakteru. Pro zaměstnance s vyššími příjmy jsou více důležité odměny nehmotné, které jsou naopak dlouhodobého charakteru.

V dnešní době firmy využívají zejména peněžní formu odměňování, neboť zaměstnavatel nemusí znát konkrétní potřeby zaměstnanců. Avšak samostatná mzda není dostačující, a proto společnosti používají i jiné formy odměňování.

Správné použití odměny vyvolá v zaměstnanci pocit cennosti, bude mít snahu dosahovat lepších výkonů a bude loajální ke své firmě (Porvazník, 2003).

Mezi motivy, které mají hmotnou povahu patří například: základní mzda (vyplácení je pravidelné, každý měsíc zpětně za odvedenou práci, aby finanční odměna působila motivačně a stimulovala pracovníky k vyšším výkonům měla by být doplněna o další složky), osobní ohodnocení, pravidelné zvyšování platu, cílové odměny a prémie, 13 resp. 14 plat, poskytování bezúročných půjček, úhrada nákladů na životní pojištění, služební automobil i k soukromým účelům, placení všech telefonních účtů, úhrada nákladů na pracovní oděv, řešení bytové otázky, využití podnikového



stravovacího zařízení, rekreačního a relaxačního zařízení, ubytovacího zařízení, mateřské školy a jesle, věcné dary k životnímu jubileu a pracovním výročí, příspěvek organizace na řešení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání, příspěvek při odchodu do důchodu, příspěvek na dovolenou, příspěvek na stravu, na kulturu a sport, příspěvek na lékařskou péči (tamtéž).

Míra působení motivačních nástrojů je vždy zcela závislá na konkrétním jedinci. Pro materialisty je největším stimulem odměna finanční, za kterou může uspokojit své potřeby. Naopak pro kariéristy je největším přáním rozvíjení se, zvyšování své vzdělanosti a utváření přátelských vztahů.

Mezi motivy, které mají nehmotnou povahu lze zařadit například: možnost a podmínky zvyšování kvalifikace a přístupu k celoživotnímu vzdělávání se, účinná, bezkonfliktní a efektivní komunikace, dobré pracovní podmínky včetně pracovních pomůcek, kulturní a zdravé prostředí, dobré pracovní vztahy a vysoká firemní kultura, projevování důvěry, upřednostňování vlastních zaměstnanců při postupech a pravidelné možnosti postupu, péče o nově přijímané pracovníky, kompletní delegování úkolů, pravomocí a zodpovědnosti, společenský význam práce, image a goodwill firmy, vhodná lokalita firmy z hlediska docházky a životního prostředí, udělování pochval a uznání, možnosti a podmínky pracovního odpočinku, doplňkové dovolené, pohyblivá pracovní doba, kulturní, sociální a sportovní firemní akce (tamtéž).

### **Cíle systému odměňování**

Systém stanovení mezd, platů, zaměstnaneckých výhod a forem peněžního a nepeněžního odměňování by měl splňovat tyto cíle:

- **být motivační** – systém odměňování by měl motivovat zaměstnance k lepším pracovním výkonům,
- **být spravedlivý** – systém odměňování by měl zajišťovat, aby za stejnou práci dostali zaměstnanci stejnou odměnu,
- **být transparentní** – systém odměňování musí být pochopitelný a jednoduše vysvětlitelný pro všechny zaměstnance (Horváthová, 2007).

## **Mzda, plat, odměna**

Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených zákoníkem práce, nestanoví-li zákoník práce nebo zvláštní právní předpis jinak (§ 109, odst. 1. zákoníku práce). Mzda nebo plat přísluší zaměstnanci za provedenou práci v pracovním poměru, odměna přísluší zaměstnanci za provedenou práci na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti (Foot, 2002).

Peníze mají svůj význam z více než jednoho hlediska:

- zajišťují živobytí, a proto jsou motivací k práci,
- výše peněžního ohodnocení vyjadřuje postavení zaměstnance, a to nejenom ve vnitřní hierarchii podniku, ale také ve vztahu k sousedům, přátelům a dalším skupinám ve společnosti,
- zvýšení peněžního ohodnocení je potvrzením pracovních úspěchů,
- v neposlední řadě můžou být i kompenzací za život zbavený citů a hlubších emocionálních vztahů s ostatními (Hagemannová, 1995).

Zaměstnavatel může aplikovat vlastní mzdové formy podle své strategie odměňování zaměstnanců, ovšem musí respektovat a dodržovat zásady odměňování za práci podle zákoníku práce. Mezi používané mzdové formy patří:

- časová mzda,
- úkolová mzda,
- provize,
- prémie,
- osobní ohodnocení,
- podíl na výsledcích hospodaření (Šikýř, 2012).

**Časová mzda** (základní mzda) – jedná se o nejpoužívanější mzdovou formu. Může se jednat o hodinovou, týdenní nebo měsíční částku, kterou dostává zaměstnanec za odvedenou práci. U dělnické kategorie jde obvykle o hodinovou mzdu, u nedělnických profesí o mzdu měsíční. Jedná se však o mzdu s nedostačujícím motivačním účinkem, proto bývá často doplněna o odměnu (Koubek, 2001).

**Úkolová mzda** – zastupuje nejjednodušší typ pobídkové formy odměňování (Hřebíček, 2008). Používá se při odměňování zaměstnanců ve výrobě a v případech,

kdy rozhoduje množství produkce a kdy zaměstnanci mohou množství produkce ovlivnit svým výkonem (Šikýř, 2012).

**Provize** – doplňková mzdová forma, která se používá při odměňování zaměstnanců v obchodě a ve službách, kde je mzda závislá na prodaném množství nebo poskytnutých službách. Provize je poskytována jako doplněk základní mzdy nebo jako jediná složka mzdy. Může být určena procentem z obrátu, ze zisku nebo pevnou sazbou za jednotku prodeje.

**Prémie** – doplňková mzdová forma, doplňuje časovou nebo úkolovou mzdu. Vyplácí se jednorázově nebo pravidelně za skvělé plnění povinností a nadstandardní pracovní výkon.

**Osobní ohodnocení** – doplňková mzdová forma, kterou stanovuje manažer. Obvykle se určuje procentem ze mzdového tarifu.

**Podíl na výsledcích hospodaření** – doplňková mzdová forma. Zaměstnavatel oceňuje podíl svých zaměstnanců na dosažení výsledků hospodaření podniku (tamtéž).

### **Zaměstnanecké výhody**

*„Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které organizace zaměstnancům poskytne pouze za to, že jsou jejími zaměstnanci. Nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Někdy se přihlíží k funkci pracovníka nebo k jeho zásluhám“ (Hřebíček, 2008, s. 120).*

Zaměstnanecké výhody, které poskytují zaměstnavatelé, jsou velmi rozmanité, člení se různými způsoby, podle Koubka (2001):

- sociální povahy (pojištění, půjčky, dovolená, sport, kultura, rekreace, ...),
- mající vztah k práci (stravování, nápoje, doprava, ubytování, vzdělávání, ...),
- spojené s postavením v organizaci (služební automobil, podnikový byt, nadstandardní vybavení kanceláře, příspěvek na reprezentaci, mobilní telefon, notebook, ...).

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 3 POPIS ORGANIZACE

### **Základní informace**

Název: Orchard Hotel a.s.

Datum vzniku: 4. dubna 2007

Sídlo: Hornopolská 3313/42, Moravská Ostrava, 702 00

Právní forma: akciová společnost

Počet zaměstnanců a brigádníků: 90

Generální ředitel: Gabriela Dítětová

Vedení společnosti: Barry Cullen

### **Společnost Rezidor Hotel**

Společnost Rezidor Hotel je jedna z nejrychleji rostoucích hotelových společností na světě. Rezidor nabízí portfolio vynikajících hotelových značek od vysoce komfortních až po luxusní. Výběrem z pěti jedinečných značek hotelů, každý je odlišný svým charakterem a stylem, patří skupina Rezidor mezi první třídu v poskytování služeb v destinacích po Evropě, Středním východě a Africe. Pět výrazných hotelových řetězců: Radisson SAS, Country Inn, Missoni, Park Inn a Regent. Rezidor v současné době představuje 330 hotelů a přes 68 000 pokojů v provozu a ve výstavbě, celkem v 51 zemích. Nemovitosti leží v centech měst, v příměstských oblastech, na letištích a v exkluzivních rekreačních letoviscích (zaměstnanecká příručka, 2012).

### **Orchard Hotel a.s.**

Hotel Park Inn Ostrava je považován za novou hotelovou alternativu v Ostravě. Nabízí příjemný a profesionální servis zakládající se na čistotě, jednoduchosti, bezpečnosti a zábavě. Hotel má 175 moderně a plně vybavených pokojů a 10 apartmánů.

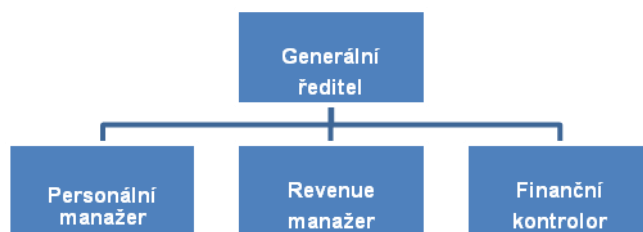
Park Inn hotel patří do skupiny Red Group, v Praze založené realitní a developerskou společností. Jejich inovační portfolio zahrnuje hotely, kanceláře, bytový a průmyslový trh.

**Barry Cullen** – jediný vlastník a předseda představenstva firmy Orchard Hotel a.s., je zkladatelem skupiny Red Group, zodpovědný za celkovou strategii, která zahrnuje financování, strukturu a nákup, je akcionářem a majitelem Orchard Hotel a.s.

**Richard Ness** – investiční ředitel Red Group. Dohlíží na všechny pronájmy a marketingové aktivity a zajišťuje a zhodnocuje všechny potenciální příležitosti pro společnost, jeho další aktivita je spolupráce s hotelem a sledování cílů společnosti Orchard Hotel a.s. (tamtéž).

## Organizační struktura

Obrázek 7: Výkonný management hotelu Park Inn



Zdroj: Vlastní

Park Inn je čtyřhvězdičkový hotel nabízející komplexní služby. Ty zahrnují následující oddělení, která jsou plně v provozu:

- **Oddělení ubytování**

- ✓ rezervační oddělení – má zodpovědnost za budoucí rezervace pokojů a usiluje o maximální výnos hotelu,
- ✓ recepce – vítá hosty, zaznamenává a přiděluje pokoje, recepce je hlavní kontaktní bod mezi hostem a hotelem, tudíž hraje klíčovou roli v bezpečnosti a komunikaci mezi hostem a hotelem, je to také místo kde se shromažďuje většina administrativy,
- ✓ housekeeping – je zodpovědný za celkovou čistotu hotelového vybavení, to hraje samozřejmě důležitou roli v celkové image, která se prezentuje hostům, zodpovědný také za celkovou čistotu a hygienu v zázemí hotelu, kromě hlavní kuchyně.

- **Oddělení stravování** – základní úkol stravovacího úseku je poskytování jídla a pití pro hosty
  - ✓ kuchyně – útvar je veden šéfkuchařem a je zodpovědný za zhotovení jídla, vytváření menu a kontrolování cen pokrmů, kuchyně hraje hlavní roli celkového obrazu hotelu,
  - ✓ servis – útvar je veden manažerem stravovacího úseku, je zodpovědný za spokojenost hostů využívajících restauraci, shromažďovací salóanky, bar a pokojovou službu, stravovací úsek je také zodpovědný za vedení rozpočtu a spolu se šéfkuchařem za výdaje spojené s tímto oddělením.
  
- **Personální oddělení** – neslouží hostům, neobchoduje a ani nepřipravuje pokrmy, a přesto hraje v řízení hotelu významnou roli. Má několik úkolů:
  1. nábor zaměstnanců,
  2. zaměstnanecké výhody,
  3. administrativa,
  4. zaměstnanecké výhody,
  5. odměňování,
  6. školení,
  7. rozvoj zaměstnanců.

Manažer personálního oddělení musí být také expert přes občanské a pracovní právo a musí umět poradit manažerům v ostatních odděleních.

- **Finanční oddělení** – oddělení účetnictví zaznamenává veškeré platební transakce, připravuje a předkládá finanční výkazy a informuje manažery ostatních oddělení o aktuálních informacích z provozu, účetní provádí veškerou finanční kontrolu, finanční kontrolor je zodpovědný za součinnost s úřady, pojišťovny, bankami a jinými příslušnými orgány.
  
- **Obchodní oddělení** – je okno do venkovního světa, ředitel a manažeri obchodního oddělení shání nové obchodní příležitosti a připravují smlouvy v souladu s rezidorskými směrnicemi.

- **Oprava a údržba** – vedoucí inženýringu tohoto oddělení jsou zodpovědní za:
  1. údržbu infrastruktury budovy,
  2. opravy nábytku a zařízení,
  3. bezpečnost,
  4. ochranu a respektování ekologické legislativy.

Šéf oddělení je také zodpovědný za školení o ochraně a bezpečnosti (tamtéž).

**Tabulka 3: Organizační struktura hotelu Park Inn**

Generální ředitel	
Personální manažer	
IT manažer	IT administrátor
Šéfkuchař	Kuchař Cukrář Stewarding
Finanční kontrolor	Účetní Hlavní pokladní
Manažer recepce	Front Office Supervisor Recepční
Revenue manažer	Revenue operátor
Senior Sales manažer	Grafik Marketingový administrátor Sales manažer
Executive Housekeeper	Housekeeping Supervisor Uklízečka pokojů Uklízečka veřejných prostorů Prádelna
FB manažer	Restaurant Supervisor Kongress Supervisor Barman Servírka
Chief Engineer	Technik

Zdroj: Vlastní

### 3.1 Prostředky motivace ve společnosti Park Inn

- **Peněžní ohodnocení:**
  - ✓ základní mzda,
  - ✓ prémie, odměny.
- **Nepeněžní ohodnocení:**
  - ✓ služební automobil,
  - ✓ služební telefon,
  - ✓ jídlo zdarma,
  - ✓ dárky,
  - ✓ slevová karta na ubytování v rámci sítě hotelů,
  - ✓ příspěvky na uniformu,
  - ✓ 5 týdnů dovolené,
  - ✓ vyhlášení zaměstnance měsíce.
- **Osobní rozvoj:**
  - ✓ školení (získávání nových dovedností a znalostí),
  - ✓ výuka cizích jazyků,
  - ✓ zaučení na jinou pracovní pozici v hotelu,
  - ✓ zaučování nového zaměstnance,
  - ✓ barmanské, kuchařské kurzy.
- **Vztahy na pracovišti:**
  - ✓ nadřízený X podřízený,
  - ✓ vzájemná spolupráce všech zaměstnanců,
  - ✓ společný cíl,
  - ✓ pravidelné teambuildingy.

Společnost Park Inn volí několik způsobů ověření motivačních prostředků:

#### **Celofiremní průzkumy**

Hotel Park Inn se každý rok účastní na programu průzkumu spokojenosti, zprostředkovaném společností Rezidor. Účelem této analýzy je vidět, jak spokojení jsou zaměstnanci ve svém pracovním prostředí v těchto klíčových oblastech:



- ✓ postavení ve společnosti,
- ✓ cíle,
- ✓ rozvoj,
- ✓ spolupráce,
- ✓ komunikace,
- ✓ pracovní spokojenost,
- ✓ vedení zaměstnanců,
- ✓ školení,
- ✓ iniciativa.

Tento proces je anonymní a je sesbírán nezávislou firmou, která veškerá data porovná s daty podobných hotelů. Poté se vedení snaží vylepšit oblasti, ve kterých má prostor pro zlepšení.

#### **Rozhovory**

Každoroční rozhovor probíhá mezi přímým kontaktem mezi nadřízeným a podřízeným.

### **3.2 SWOT analýza práce v hotelu Park Inn**

#### **SILNÉ STRÁNKY**

- mladý a přátelský kolektiv,
- dobré postavení na trhu,
- moderní prostředí,
- péče o zaměstnance,
- vysoká kvalita,
- výuka cizích jazyků,
- 5 týdnů dovolené.

#### **SLABÉ STRÁNKY**

- přísné dodržování standardů,
- nevyhovující předávání informací mezi některými odděleními,
- vytýkací dopisy za každý problém.

## **PŘÍLEŽITOSTI**

- možnost vzdělávat se,
- možnost kariérního růstu,
- sleva na ubytování v rámci sítě,
- možnost přeřazení na jiný hotel v rámci sítě,
- v případě zájmu zaškolení na jinou pozici.

## **HROZBY**

- rušení pracovních míst,
- malá obsazenost hotelu,
- změna vedení,
- nová konkurence.

## 4 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Tato kapitola je založena na popisu a zhodnocení výsledků získaných vlastním průzkumem motivace a vnímání motivačních prostředků mezi zaměstnanci hotelu Park Inn Ostrava. Cílem tohoto dotazníku bylo zjistit míru motivace zaměstnanců a brigádníků a celková spokojenost s motivačními nástroji.

### 4.1 Přípravná fáze průzkumu

Průzkum byl proveden pro potřeby bakalářské práce, výsledky však mohou sloužit vedení společnosti Park Inn Ostrava. Průzkum týkající se motivace zaměstnanců probíhá v hotelu každý rok, avšak výsledky z těchto průzkumů jsou pouze vnitropodnikovým materiálem, proto je nelze použít pro bakalářskou práci.

Hypotézy jsou vědecké předpoklady. Jak uvádí Gavora: „*hypotézy rozvíjejí naše poznání tak, že potvrzují nebo zpochybňují určitou teorii, a tím ji připravují na empirické prozkoumání*“ (2000, s. 50).

**Hlavní hypotéza:** Zaměstnanci hotelu Park Inn jsou motivovanější než pracovníci, kteří pracují brigádně. Hlavní hypotéza byla podpořena třemi dílčími hypotézami:

**Pracovní hypotéza č. 1:** Zaměstnanci hotelu Park Inn jsou motivovanější než pracovníci, kteří pracují brigádně z hlediska finanční motivace.

**Pracovní hypotéza č. 2:** Zaměstnanci hotelu Park Inn jsou motivovanější než pracovníci, kteří pracují brigádně z hlediska osobního rozvoje.

**Pracovní hypotéza č. 3:** Zaměstnanci hotelu Park Inn jsou motivovanější v oblasti pracovního prostředí než pracovníci, kteří pracují brigádně.

### 4.2 Realizační fáze průzkumu

Pro potvrzení či vyvrácení pravdivosti hypotéz bylo provedeno empirické šetření na základě použití metody dotazníku. Pro každou dílčí hypotézu bylo vypracováno 5 otázek, na které měli respondenti odpovídat.

**U pracovní hypotézy č. 1:** „zaměstnanci hotelu Park Inn jsou motivovanější než pracovníci, kteří pracují brigádně z hlediska finanční motivace“ jsou to otázky 1-5,

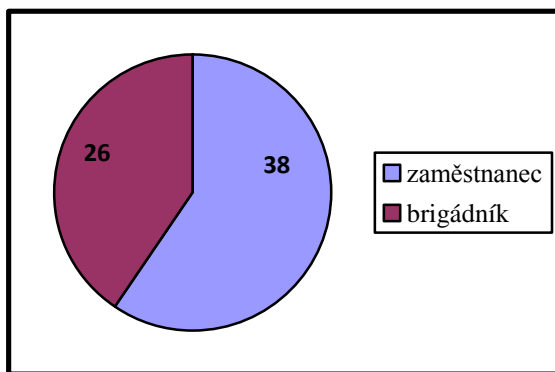
**u pracovní hypotézy č. 2:** „zaměstnanci hotelu Park Inn jsou motivovanější než pracovníci, kteří pracují brigádně z hlediska osobního rozvoje“ jsou to otázky 6-10,

**u pracovní hypotézy č. 3:** „zaměstnanci hotelu Park Inn jsou motivovanější v oblasti pracovního prostředí než pracovníci, kteří pracují brigádně“ jsou to otázky 11-15.

Dotazníkem bylo získáno dostatečné množství informací pro potvrzení nebo vyvrácení stanovených hypotéz. Pro verifikaci hypotéz byla stanovena hranice 75% kladných odpovědí (ano, spíše ano).

Vzhledem k tomu, že se v hotelu pořádala pravidelná čtvrtletní schůzka všech zaměstnanců, využila autorka této skutečnosti a rozdala 64 dotazníků mezi všech 90 zaměstnanců a brigádníků náhodným výběrem, který je z hlediska pravděpodobnosti nejlepším výběrem. Jediný faktor, který zde hraje roli je náhodnost, neboť mezi zaměstnanci byli jak vedoucí pracovníci tak řádoví zaměstnanci (tamtéž).

**Graf 1: Rozložení respondentů v hotelu Park Inn**

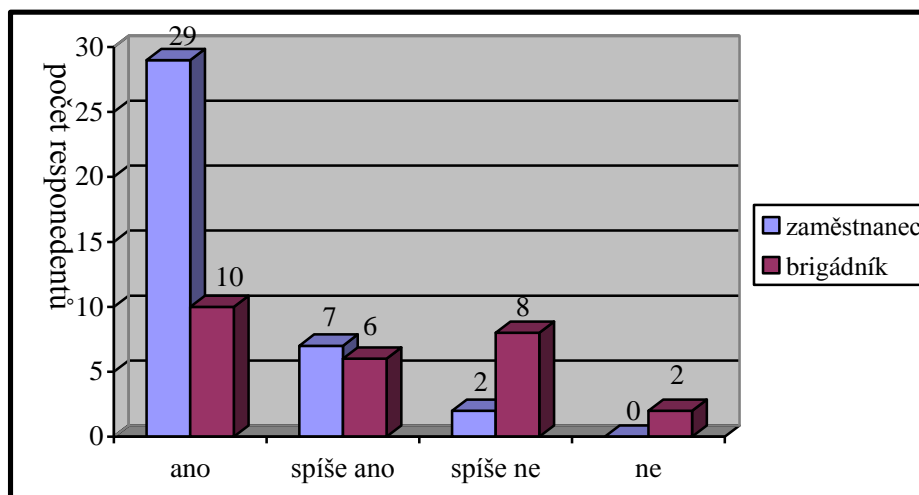


Zdroj: Vlastní šetření

Uvedený graf 1 znázorňuje rozložení respondentů na brigádníky a zaměstnance. Vrátilo se všech 64 dotazníků, v procentuálním vyjádření se jedná o 100% návratnost vyplněných dotazníků.

## Spokojenost zaměstnanců a brigádníků z hlediska finanční motivace

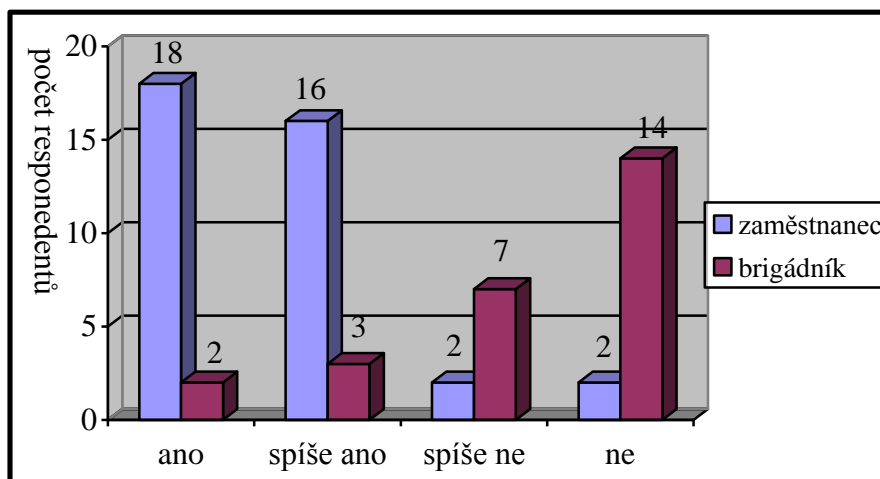
### Graf 2: Spokojenost se systémem odměňování



Zdroj: Vlastní šetření

Z výše uvedeného grafu 2 je patrné, že zaměstnanci vyjádřili spokojenost se systémem odměňování s 36 kladnými odpověďmi, což je 94,74%. Brigádníci vyjádřili spokojenost se systémem odměňování s 16 kladnými odpověďmi, což je 61,54%.

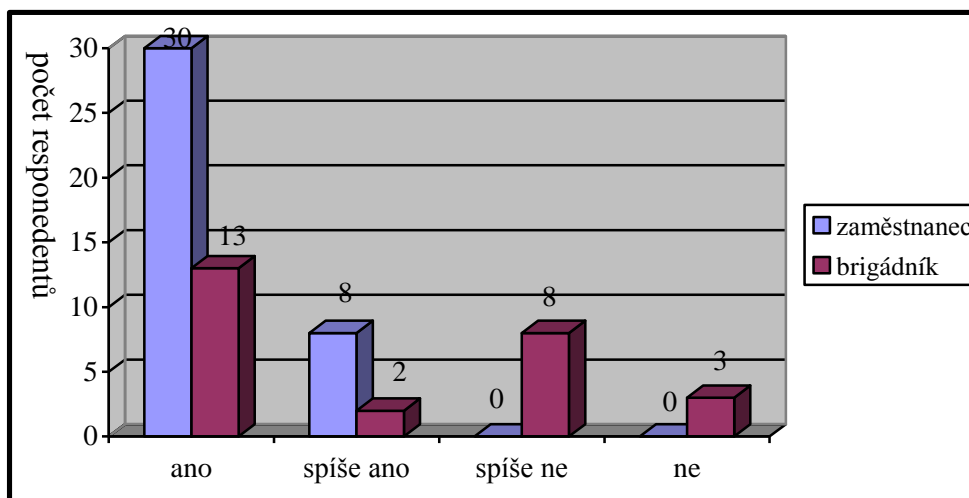
### Graf 3: Spokojenost se zařazením do tarifní třídy



Zdroj: Vlastní šetření

Z výše uvedeného grafu 3 je patrné, že zaměstnanci vyjádřili spokojenost se zařazením do tarifní třídy s 34 kladnými odpověďmi, což je 89,47%. Brigádníci vyjádřili spokojenost s 5 kladnými odpověďmi, což je 19,23%.

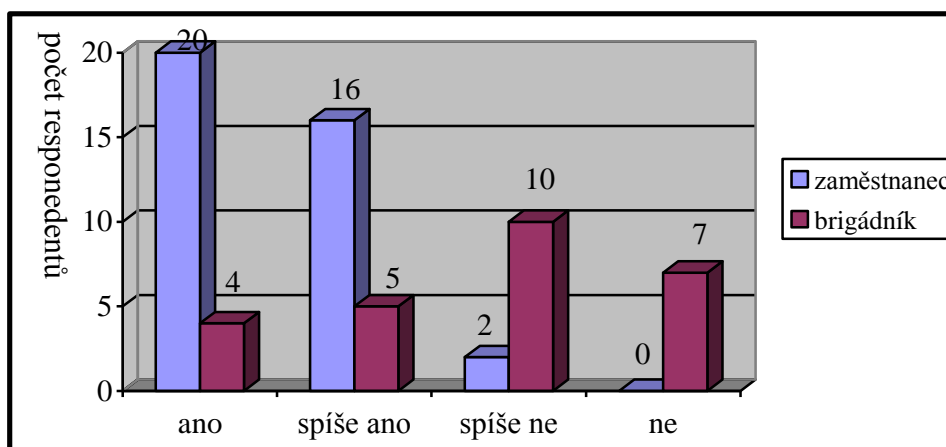
**Graf 4: Spokojenost s výší mzdy**



Zdroj: Vlastní šetření

Z výše uvedeného grafu 4 je zřejmé, že zaměstnanci vyjádřili 100% spokojenost s výší mzdy. Brigádníci vyjádřili spokojenost s 15 kladnými odpověďmi, což je 57,69%.

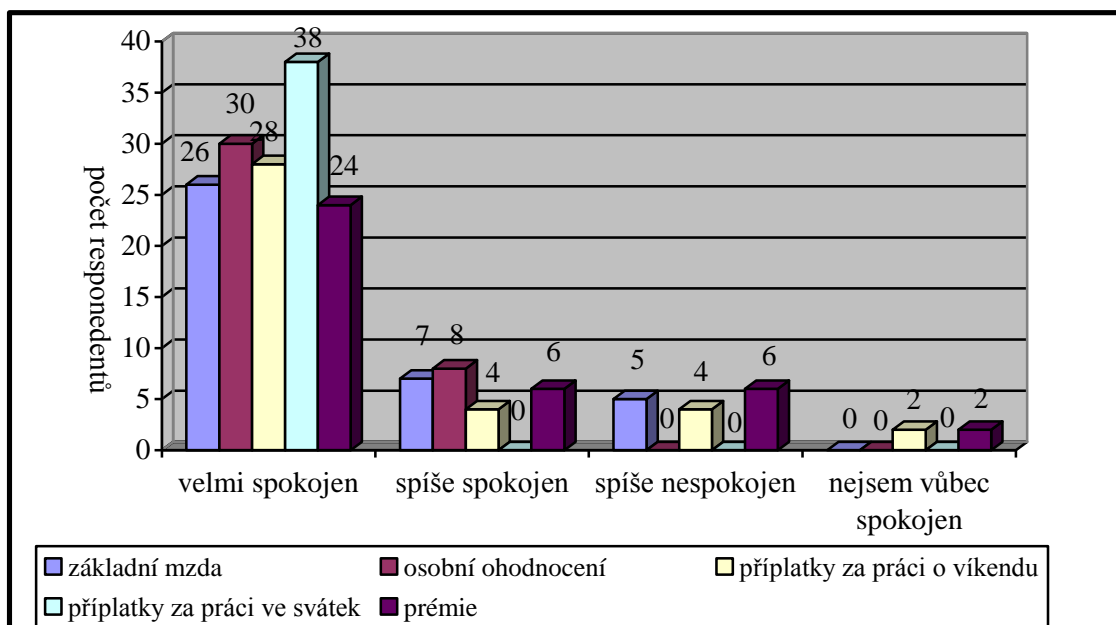
**Graf 5: Vědomost o nárocích na příplatky, odměny a zaměstnanecké výhody**



Zdroj: Vlastní šetření

Z výše uvedeného grafu 5 je zřejmé, že zaměstnanci vyjádřili vědomost o nárocích na příplatky, odměny a zaměstnanecké výhody s 36 kladnými odpověďmi, což je 94,74%. Brigádníci vyjádřili spokojenost s 9 kladnými odpověďmi, což je 34,62%.

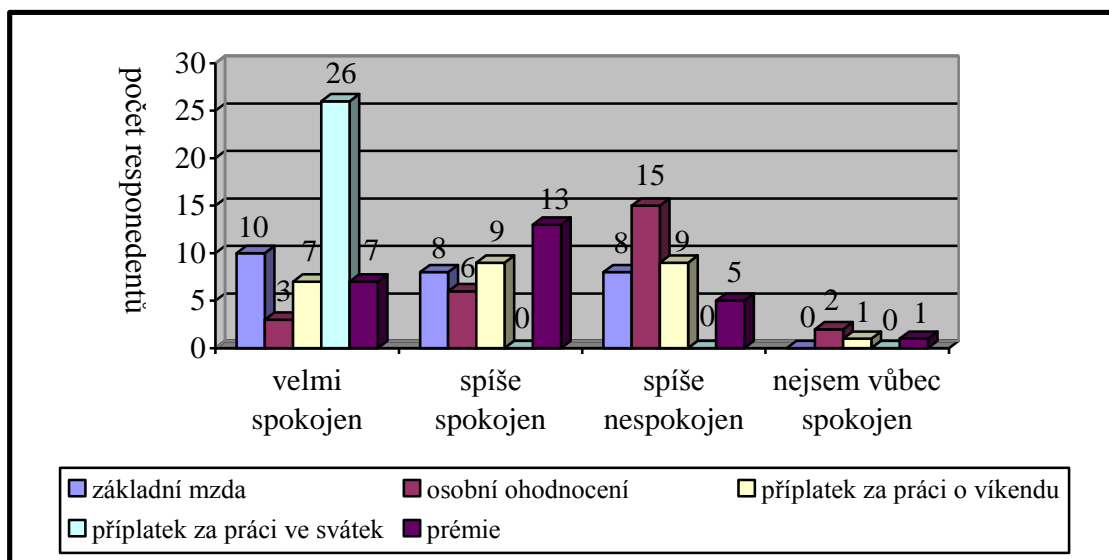
**Graf 6: Spokojenost zaměstnance s peněžními odměnami**



Zdroj: Vlastní šetření

Z výše uvedeného grafu 6 je patrné, že zaměstnanci vyjádřili spokojenost se základní mzdou s 33 kladnými odpověďmi, což je 86,84%, 100% spokojenost s osobním ohodnocením a příplatkem za práci ve svátek, dále vyjádřili spokojenost s příplatky za práci o víkendu s 32 kladnými odpověďmi, což je 84,21%, a s prémie s 30 kladnými odpověďmi, což je 78,95%.

**Graf 7: Spokojenost brigádníka s peněžními odměnami**

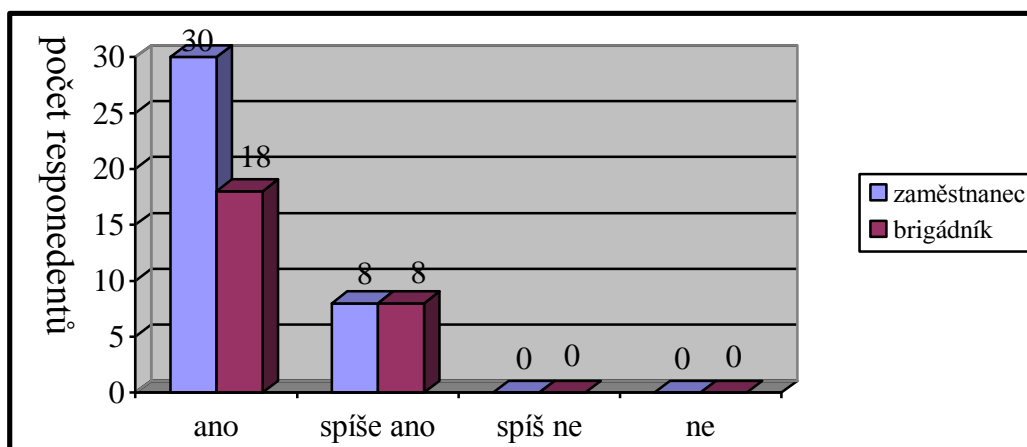


Zdroj: Vlastní šetření

Z výše uvedeného grafu 7 je zřejmé, že brigádníci vyjádřili spokojenost se základní mzdou s 18 kladnými odpověďmi, což je 69,23%, s osobním ohodnocením s 9 kladnými odpověďmi, což je 34,62%, s příplatkem za práci o víkendu s 16 kladnými odpověďmi, což je 61,54 %, 100% spokojenost s příplatkem za práci o svátcích a spokojenost s prémie s 20 kladnými odpověďmi, což je 76,92%.

### Spokojenost zaměstnanců a brigádníků z hlediska osobního rozvoje

**Graf 8: Spokojenost s možností kariérního růstu**

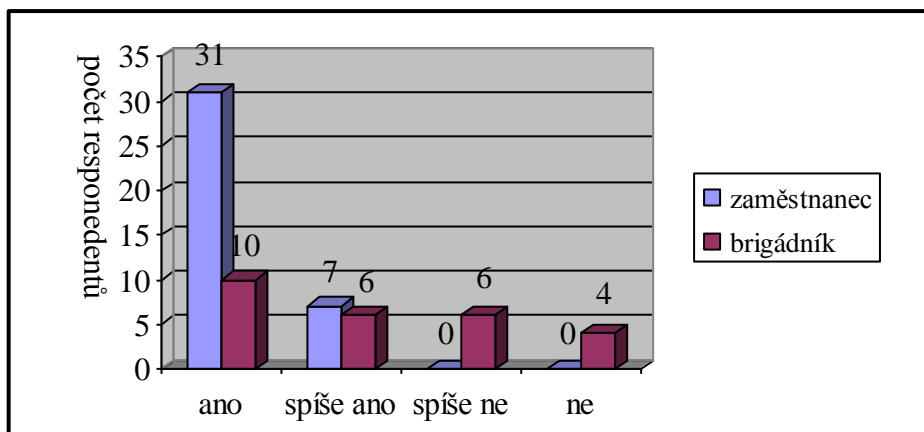


Zdroj: Vlastní šetření



Z výše uvedeného grafu 8 je patrné, že zaměstnanci vyjádřili spokojenost s možností kariérního růstu s 38 kladnými odpověďmi, což je 100%. Brigádníci vyjádřili spokojenost s 26 kladnými odpověďmi, což je 100%.

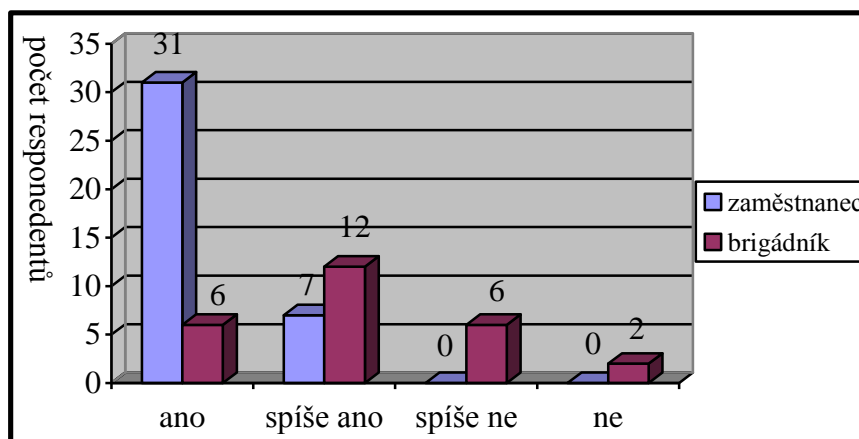
**Graf 9: Spokojenost s možností navštěvovat výuku cizích jazyků hrazenou zaměstnavatelem**



Zdroj: Vlastní šetření

Z výše uvedeného grafu 9 je zřejmé, že zaměstnanci vyjádřili spokojenost s možností navštěvovat výuku cizích jazyků hrazenou zaměstnavatelem s 38 kladnými odpověďmi, což je 100%. Brigádníci vyjádřili spokojenost s 16 kladnými odpověďmi, což je 61,54%.

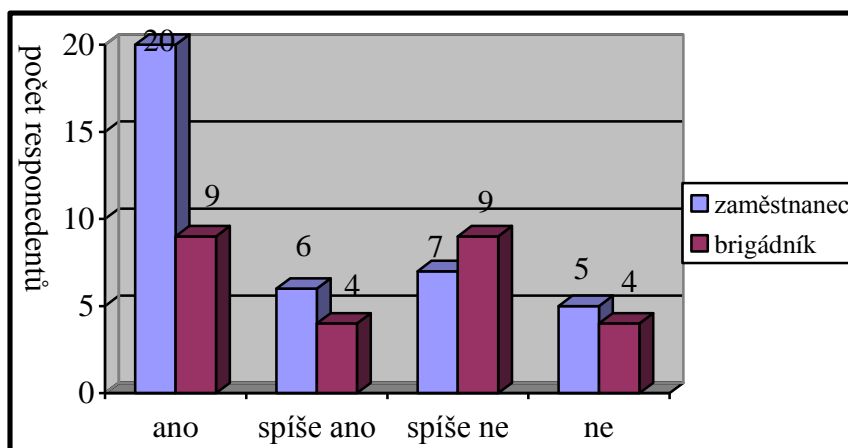
**Graf 10: Spokojenost s možností navštěvovat další kurzy (barmanské, kuchařské, Excel, Word) hrazené zaměstnavatelem**



Zdroj: Vlastní šetření

Z výše uvedeného grafu 10 je patrné, že zaměstnanci vyjádřili spokojenost s možností navštěvovat další kurzy (barmanské, kuchařské, Excel, Word) hrazené zaměstnavatelem s 38 kladnými odpověďmi, což je 100%. Brigádníci vyjádřili spokojenost s 18 kladnými odpověďmi, což je 69,23%.

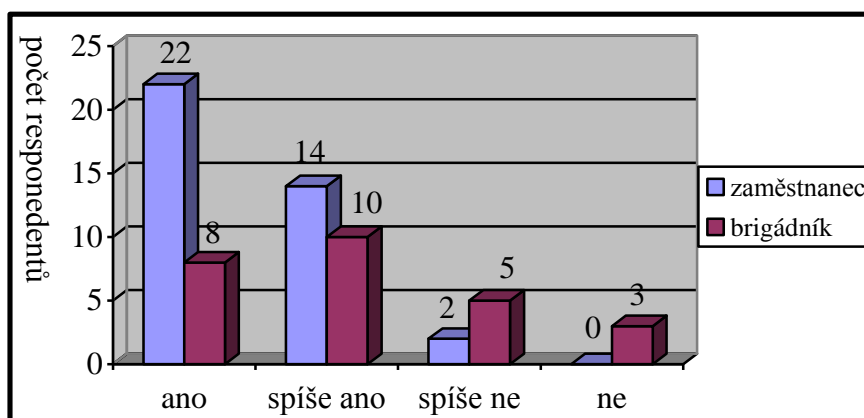
**Graf 11: Spokojenost s možností zaučit se na jinou pracovní pozici**



Zdroj: Vlastní šetření

Z výše uvedeného grafu 11 je patrné, že zaměstnanci vyjádřili spokojenost s možností zaučit se na jinou pracovní pozici s 26 kladnými odpověďmi, což je 68,42%. Brigádníci vyjádřili spokojenost s 13 kladnými odpověďmi, což je 50%.

**Graf 12: Spokojenost s možností účastnit se interních školení společnosti Rezidor**

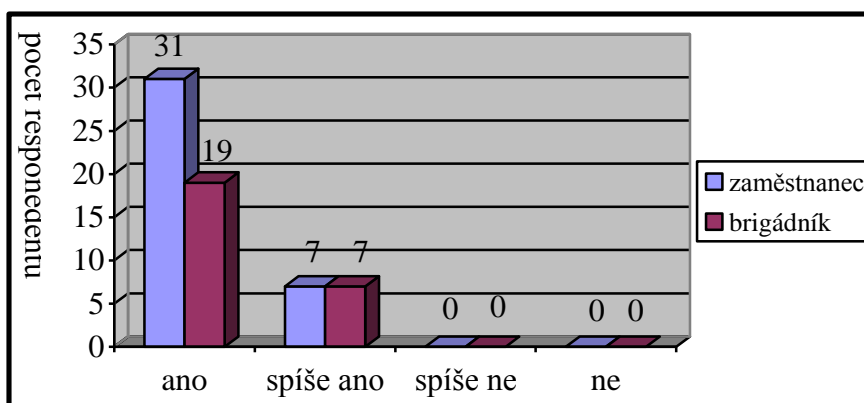


Zdroj: Vlastní šetření

Z výše uvedeného grafu 12 je zřejmé, že zaměstnanci vyjádřili spokojenost s možností účastnit se interních školení společnosti Rezidor s 36 kladnými odpověďmi, což je 94,74%. Brigádníci vyjádřili spokojenost s 18 kladnými odpověďmi, což je 69,23%.

### Spokojenost zaměstnanců a brigádníků z hlediska pracovního prostředí

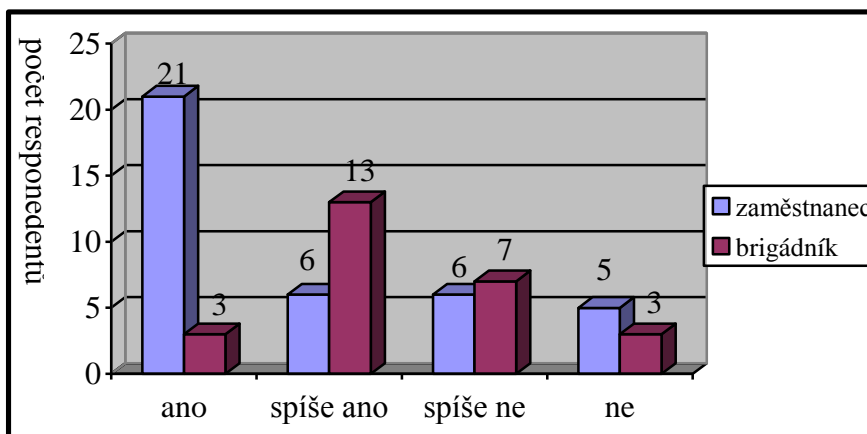
**Graf 13: Spokojenost se vztahy v hotelu Park Inn**



Zdroj: Vlastní šetření

Z výše uvedeného grafu 13 je zřejmé, že zaměstnanci vyjádřili spokojenost se vztahy v hotelu Park Inn s 38 kladnými odpověďmi, což je 100%. Brigádníci vyjádřili spokojenost s 26 kladnými odpověďmi, což je také 100%.

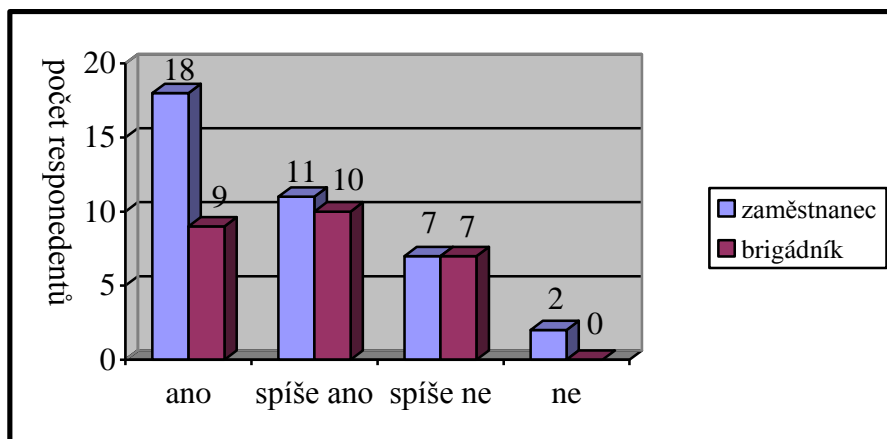
**Graf 14: Spokojenost s příspěvkem na pracovní oděv**



Zdroj: Vlastní šetření

Z výše uvedeného grafu 14 je patrné, že zaměstnanci vyjádřili spokojenost s příspěvkem na pracovní oděv s 27 kladnými odpověďmi, což je 71,05%. Brigádníci vyjádřili spokojenost s 16 kladnými odpověďmi, což je 61,54%.

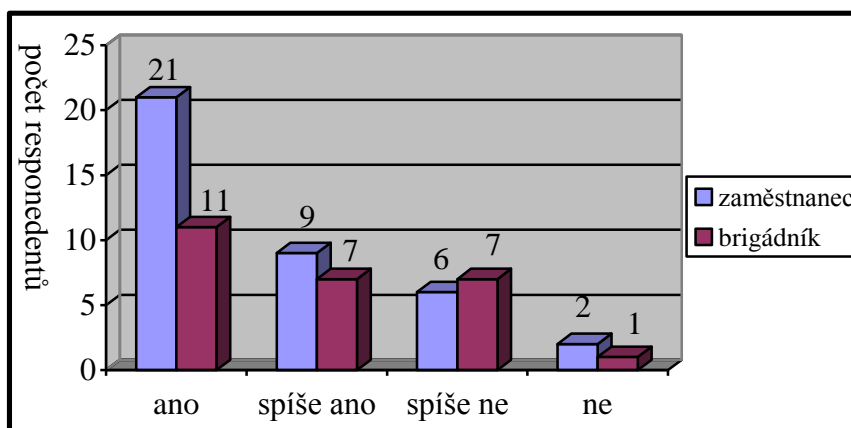
**Graf 15: Spokojenost s možností stát se zaměstnancem měsíce**



Zdroj: Vlastní šetření

Z výše uvedeného grafu 15 je zřejmé, že zaměstnanci vyjádřili spokojenost s možností stát se zaměstnancem měsíce s 29 kladnými odpověďmi, což je 76,32%. Brigádníci vyjádřili spokojenost s 19 kladnými odpověďmi, což je 73,08%.

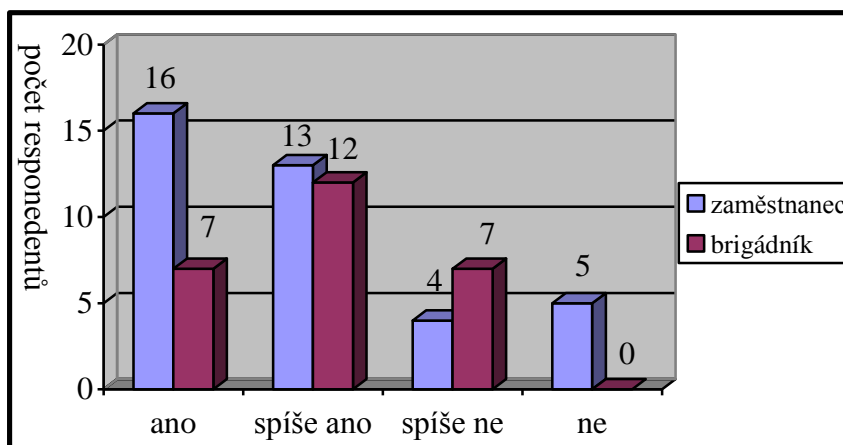
**Graf 16: Spokojenost s možností pochvaly od nadřízeného**



Zdroj: Vlastní šetření

Z výše uvedeného grafu 16 je patrné, že zaměstnanci vyjádřili spokojenost s možností pochvaly od nadřízeného s 30 kladnými odpověďmi, což je 78,95%. Brigádníci vyjádřili spokojenost s 18 kladnými odpověďmi, což je 69,23%.

**Graf 17: Spokojenost s vybavením na pracovišti**



Zdroj: Vlastní šetření

Z výše uvedeného grafu 17 je zřejmé, že zaměstnanci vyjádřili spokojenost s vybavením na pracovišti s 29 kladnými odpověďmi, což je 76,32%. Brigádníci vyjádřili spokojenost s 19 kladnými odpověďmi, což je 73,08%.

### Verifikace hypotéz

Účastníci průzkumu poskytli dostatek údajů pro verifikace všech stanovených hypotéz.

**U pracovní hypotézy č. 1** – „zaměstnanci hotelu Park Inn jsou motivovanější než pracovníci, kteří pracují brigádně z hlediska finanční motivace“ odpovědělo kladně 92,11% zaměstnanců a 57,27% brigádníků. Pracovní hypotéza č. 1 je tedy potvrzena.

**U pracovní hypotézy č. 2** – „zaměstnanci hotelu Park Inn jsou motivovanější než pracovníci, kteří pracují brigádně z hlediska osobního rozvoje“ byli zaměstnanci spokojeni v 92,63% a brigádníci v 70%. Bylo tak dosaženo potvrzení pracovní hypotézy č. 2.

**U pracovní hypotézy č. 3** – „zaměstnanci hotelu Park Inn jsou motivovanější v oblasti pracovního prostředí než pracovníci, kteří pracují brigádně“ odpovědělo kladně 80,53% zaměstnanců a 75,39% brigádníků. Pracovní hypotéza č. 3 je tedy potvrzena.

Celkově je potvrzena také **hlavní hypotéza**: „zaměstnanci hotelu Park Inn jsou motivovanější než pracovníci, kteří pracují brigádně“, neboť bylo dosaženo celkové

spokojenosti 88,42% z celkového počtu otázek zjišťujících spokojenost u zaměstnanců hotelu Park Inn a 67,56% spokojenost brigádníků hotelu Park Inn.

### **Shrnutí a doporučení**

Lze konstatovat, že spokojenost stálých zaměstnanců hotelu Park Inn je velmi vysoká ve všech oblastech průzkumu. Nespokojenost brigádníků je však alarmující, nejvíce negativních odpovědí bylo zjištěno průzkumem u otázek týkajících se finanční motivace a osobního rozvoje.

Pro optimalizaci autorka navrhuje zlepšit péči o brigádníky. Snažit se jim vysvětlit, že z dlouhodobého hlediska je pro ně praxe v hotelu Park Inn cenným výstupem pro budoucí hledání práce v oboru. Autorka doporučuje více prosazovat mladé studenty do interních školení a školení vůbec. Autorka navrhuje, aby se výuka cizích jazyků zařadila mezi povinné kurzy pro všechny, šanci bezplatně se učit cizímu jazyku mít u jiného zaměstnavatele nebudou a povinnost umět jiný než mateřský jazyk dnešní trh práce vyžaduje.

## ZÁVĚR

Vedení hotelu Park Inn Ostrava si plně uvědomuje důležitost lidského kapitálu, jeho rozvoje a řízení. Uvědomuje si význam motivovaných zaměstnanců na konkurenceschopnost a výkonnost podniku.

Teoretická část této práce byla věnována právě tématu řízení lidských zdrojů a motivace. Cílem praktické části bylo zjistit spokojenost zaměstnanců a brigádníků se stávajícím systémem odměňování v hotelu Park Inn.

Průzkum ověřil spokojenost zaměstnanců s motivačními nástroji hotelu Park Inn, nespokojenost brigádníků v oblasti peněžní motivace autorka přisuzuje nízkému věku většiny brigádníků, neboť pro mladé jedince je vidina peněz nejlepší odměnou. Hotel Park Inn zaměstnává brigádně hlavně studenty. Problém peněžního hodnocení je individuální záležitost člověka. Někteří jedinci mohou mít přehnané nároky, co se peněz týče a řada z nich si bohužel neuvědomuje, že ne vždy dobře placená práce musí být tou nejlepší volbou. Dobré vztahy mezi kolegy a s vedoucími jsou podstatný a důležitý předpoklad pro spokojenost zaměstnanců v práci. V hotelu Park Inn jsou vztahy na pracovišti hodnoceny velmi pozitivně.

Cíl průzkumu byl dosažen. Bylo zjištěno, že zaměstnanci hotelu Park Inn Ostrava jsou motivovanější než pracovníci, kteří pracují brigádně.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009, 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum, 1994, 411 s. ISBN 80-7175-010-7.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: CB Brooks, 2005, 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

BROOKS, I. *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000, 207 s. ISBN 80-85931-79-6.

HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. Praha: Victoria Publishing, 1995, 212 s. ISBN 80-85865-13-0.

HORVÁTHOVÁ, P., ČOPÍKOVÁ, A. *Systémy odměňování v organizacích*. Ostrava: Vysoká škola Báňská. Technická univerzita, 2007, 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6.

HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2008, 154 s. ISBN 978-80-210-4537-8.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, 368 s. ISBN 80-7261-033-3.



KUCHARČÍKOVÁ, A., VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

NĚMEČEK, P., ZICH, R. *Podnikový management 3 díl*. Brno: Cerm, 2005, 69 s. ISBN 80-214-3004-4.

PALÁN, Z. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, 282 s. ISBN 80-200-0950-7.

PORVAZNÍK, J. *Management I – Studijní pomůcka pro distanční studium*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003, 153 s. ISBN 80-7318-126-6.

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996, 210 s. ISBN 80-707-9283-3.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012, 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Sprint, 2007, 207 s. ISBN 978-80-89085-87-5.

MAJTÁN, M. *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2003, 432 s. ISBN 80-89085-17-2.

### **Seznam internetových zdrojů**

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262\\_2006\\_6](http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_6)

### **Seznam ostatních zdrojů**

Zaměstnaneká příručka Orchard Hotel a.s., 2012, 35 s.

## SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Zdroje organizace a proces řízení .....	9
Obrázek 2: Souvislosti strategického řízení lidských zdrojů .....	13
Obrázek 3: Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti .....	17
Obrázek 4: Průběh motivačního cyklu .....	17
Obrázek 5: Rozdíly mezi tradicí procesu/obsahu a tradicí kongitivní/behavioristickou .....	19
Obrázek 6: Maslowa pyramida potřeb .....	20
Obrázek 7: Výkonný management hotelu Park Inn .....	29

### Seznam grafů

Graf 1: Rozložení respondentů v hotelu Park Inn .....	36
Graf 2: Spokojenost se systémem odměňování .....	37
Graf 3: Spokojenost se zařazením do tarifní třídy .....	37
Graf 4: Spokojenost s výší mzdy .....	38
Graf 5: Vědomost o nárocích na příplatky, odměny, zaměstnanecké výhody .....	38
Graf 6: Spokojenost zaměstnance s peněžními odměnami .....	39
Graf 7: Spokojenost brigádníka s peněžními odměnami .....	40
Graf 8: Spokojenost s možností kariérního růstu .....	40
Graf 9: Spokojenost s možností navštěvovat výuku cizích jazyků hrazenou zaměstnavatelem .....	41
Graf 10: Spokojenost s možností navštěvovat další kurzy (barmanské, kuchařské, Excel, Word) hrazené zaměstnavatelem .....	41
Graf 11: Spokojenost s možností zaučit se na jinou pracovní pozici .....	42
Graf 12: Spokojenost s možností účastnit se interních školení společnosti Rezidor .....	42
Graf 13: Spokojenost se vztahy v hotelu Park Inn .....	43
Graf 14: Spokojenost s příspěvkem na pracovní oděv .....	43

Graf 15: Spokojenost s možností stát se zaměstnancem měsíce .....	44
Graf 16: Spokojenost s možností pochvaly od nadřízeného .....	44
Graf 17: Spokojenost s vybavením na pracovišti .....	45

### **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Jednoduchá klasifikace teorií motivace .....	18
Tabulka 2: Herzbergovy zdroje uspokojení a neuspokojení .....	22
Tabulka 3: Organizační struktura hotelu Park Inn .....	31

## **SEZNAM PŘÍLOH**

<b>Příloha A – Dotazník .....</b>	<b>I</b>
<b>Příloha B – Development Dialog .....</b>	<b>V</b>

# PŘÍLOHY

## Příloha A – Dotazník

Vážení zaměstnanci,

jsem studentkou 3. ročníku oboru Vzdělávání dospělých na univerzitě Jana Amose Komenského. V současné době zpracovávám bakalářskou práci v hotelu Park Inn Ostrava. Dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který poslouží k zjištění potřebných údajů pro mou práci. Tento dotazník je anonymní, výsledky z tohoto dotazníku poslouží jen ke zpracování mé bakalářské práce.

U každé otázky zakřížkujte pouze jednu odpověď, pokud není uvedeno jinak.

Moc Vám děkuji za ochotu a čas, který věnujete vyplnění tohoto dotazníku.

Nikola Valíčková

---

V hotelu Park Inn pracuji jako

- brigádník
- zaměstnanec

1. Jste spokojeni se systémem odměňování v hotelu Park Inn Ostrava?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

2. Je pro Vás současné zařazení do tarifní třídy motivující?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

3. Myslíte si, že výše Vaší mzdy odpovídá práci, kterou vykonáváte?

- ano
- spíše ano

- spíše ne
- ne

4. Víte na jaké příplatky, odměny a zaměstnanecké výhody máte nárok?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

5. Jak jste spokojen s peněžními odměnami?

U každé položky označte jednu odpověď 1-4

<b>Peněžní odměna</b>	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Nejsem vůbec spokojen
Základní mzda	1	2	3	4
Osobní ohodnocení	1	2	3	4
Příplatky za práci o víkendu	1	2	3	4
Příplatky za práci ve svátcích	1	2	3	4
Prémie	1	2	3	4

6. Motivuje Vás možnost kariérového růstu?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

7. Je pro Vás motivační navštěvovat výuku cizích jazyků hrazené zaměstnavatelem?

- velmi dobrá
- dobrá
- špatná
- žádná

8. Máte možnost navštěvovat další kurzy (barmanské, kuchařské) hrazené zaměstnavatelem?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

9. Motivuje Vás možnost zaučit se na jinou pracovní pozici?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

10. Motivuje Vás možnost účastnit se interních školení společnosti Rezidor?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

11. Jste spokojeni se vztahy v hotelu Park Inn Ostrava?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

12. Vyhovuje Vám výše příspěvku na pracovní oděv?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

13. Motivuje Vás možnost stát se zaměstnancem měsíce?

- ano
- spíše ano

spíše ne

ne

14. Motivuje Vás pochvala od nadřízeného?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

15. Jste spokojeni s vybavením na pracovišti?

ano

spíše ano

spíše ne

ne



## Příloha B – Development Dialog

DEVELOPMENT DIALOG (zaměstnanci)			
Jméno:		Datum:	
Pozice:		Datum posledního hodnocení:	
Hodnotitel:		Jméno hotelu:	
<b>SILNÉ STRÁNKY</b> (talent, přístup a dovednosti, které stojí za to zmínit, jelikož pozitivně přispívají k pracovnímu výkonu; kvalita – znalosti a dovednosti; znalost “produktu” a ochota se dělit o tyto znalosti; týmová práce; práce s hostem; bezpečnost; YIC přístup apod.)			
<b>CO JE MOŽNÉ ZLEPŠIT</b> (slabé stránky, postoj a dovednost, co lze využívat více, aby bylo přínosem k větší efektivitě práce...)			
<b>JINÉ</b> (Body, které působí na výkon práce, např. “timekeeping”, upravenost, zájem, organizační schopnosti...)			
<b>DALŠÍ PŘÍSPĚNÍ ODDĚLENÍ, HOTELU, SPOLEČNOSTI</b> (např. školení, účast v soutěžích, “Responsible Business” apod.)			

## ACTION PLAN

<b>OBLASTI K OSOBNÍMU ZAMĚŘENÍ</b> (Jasný a stručný seznam bodů, na které je třeba se zaměřit k dosažení osobních cílů zaměstnance)			
<b>OBLAST K ZAMĚŘENÍ HOTELU</b> (Stručný a jasný seznam bodů, na které je třeba se zaměřit k dosažení cílů a lepší atmosféry v hotelu)			
<b>VÝVOJ</b> (školení potřebná a doporučená pro profesní růst zaměstnance)			
<b>BUDOUCNOST</b> (Dosahl v současné době nejvyšších možných schopností a kvalifikace)			
<b>BUDOUCÍ POSTAVENÍ</b> (jaké konkrétní aktivity a plány se předpokládají pro další rozvoj v následujících 6ti až 12ti měsících...)			
<b>KOMENTÁŘ ZAMĚSTNANCE</b>			
Podpis zaměstnance:		Podpis nadřízeného:	
Jméno zaměstnance:		Jméno nadřízeného:	
		Pozice nadřízeného:	
Jméno GM:		Podpis GM:	

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Nikola Valíčková**

**Obor: Vzdělávání dospělých**

**Forma studia: Kombinovaná**

**Název práce: Optimalizace motivace zaměstnanců hotelu Park Inn**

**Rok: 2013**

**Počet stran textu bez příloh: 40**

**Celkový počet stran příloh: 6**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 20**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2**

**Počet internetových zdrojů: 1**

**Počet ostatních zdrojů: 1**

**Vedoucí práce: PhDr. Irma Kaňová**