

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY V SYSTÉMU MOTIVACE

ZAMĚSTNANCŮ HOTELU SKALSKÝ DVŮR

EMPLOYEE´S BENEFITS IN THE SYSTEM OF EMPLOYEE

MOTIVATION IN HOTEL SKALSKY DVUR.

Magisterská diplomová práce

Vlastimil Král

Vedoucí magisterské diplomové práce: PhDr. Veronika Gigalová

Olomouc 2010

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne 18. března 2010

Tímto děkuji PhDr. Veronice Gigalové za mnoho odborných rad, námětů a připomínek při vedení diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	6
1 Pracovní motivace.....	8
1. 1 Hlavní teoretická východiska (specifické teorie motivace pracovního jednání).....	8
1. 1. 1 Teorie vztahující se k předmětu práce	8
1. 1. 2 Další specifické teorie pracovní motivace	11
1. 2 Charakteristika a základní pojmy pracovní motivace	13
1. 2. 1 Pracovní motivace a stimulace.....	13
1. 2. 2 Zdroje motivace	15
1. 3 Vnitřní a vnější motivace	17
1. 4 Motivace a spokojenost zaměstnanců	18
1. 5 Motivační působení vedoucích pracovníků	20
1. 5. 1 Přijímání motivovaných pracovníků	20
1. 5. 2 Motivace a ovlivňování na pracovišti	21
2 Činitelé pracovní motivace	24
2. 1 Motivační faktory.....	24
2. 2 Identifikace faktorů u zaměstnanců	32
3 Motivační profil, techniky zjišťování motivace na pracovišti a stabilizace zaměstnanců	35
3. 1 Motivační profil	36
3. 2 Přístupy ke zjišťování motivace a spokojenosti na pracovišti	38
3. 3 Motivační program jako nástroj stabilizace zaměstnanců	41
3. 3. 1 Fáze tvorby motivačního programu	42
3. 3. 2 Identifikace oblastí motivace ke stabilizaci pracovníků pro účely empirické části	44
4 Odměňování zaměstnanců	47
4. 1 Možnosti a složky odměňování v organizaci	47
4. 1. 1 Mzdotvorné faktory.....	50
4. 2 Funkce a problematika odměňování v organizaci.....	53
4. 2. 1 Funkce systému odměňování	53
4. 2. 2 Faktory spokojenosti se mzdou.....	56
4. 3 Zaměstnanecké výhody.....	57

4. 3. 1	Funkce a význam poskytování zaměstnaneckých výhod.....	57
4. 3. 2	Systemy poskytování zaměstnaneckých výhod	58
4. 3. 3	Druhy a členění zaměstnaneckých výhod	61
5	Empirická část.....	66
5. 1	Vymezení oblasti.....	66
5. 1. 1	Charakteristika organizace a firemního prostředí	66
5. 1. 2	Předmět podnikání	66
5. 1. 3	Cíl empirické části práce.....	67
5. 1. 4	Použitá metodologie.....	67
5. 1. 5	Identifikace výzkumného souboru (respondentů).....	68
5. 2	Popis současného stavu identifikovaných oblastí motivace.....	69
5. 3	Interpretace dat z rozhovorů.....	73
5. 3. 1	Analýza motivačních faktorů	73
5. 3. 2	Verifikované motivační faktory a další oblasti motivace	75
5. 3. 3	Analýza zaměstnaneckých výhod a jejich efektivita	80
5. 4	Shrnutí a návrhy pro management hotelu	83
5. 4. 1	Motivační faktory vedoucích zaměstnanců.....	83
5. 4. 2	Doporučení pro oblasti motivace	85
5. 4. 3	Modifikace systému zaměstnaneckých výhod	88
	Závěr	90
	Anotace	93
	Annotation.....	94
	Bibliografie	95
	Seznam tabulek	99
	Seznam obrázků	99
	Seznam grafů.....	99
	Seznam příloh.....	100

Úvod

Tato práce je zasazena do prostředí malého podniku, jehož podnikatelské zaměření tvoří poskytování služeb ve sféře hotelnictví. Ve specifikování velikosti podniku zde vycházím z definice, jak ji uvádí Koubek, podle něhož lze považovat za malý podnik takový, „který nemá personální útvar ani specializovaného personalistu a personální řízení v něm zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, který v případě potřeby deleguje určité pravomoci a práce v této oblasti na další pracovníky“ (Koubek 1996: 13). V hotelu je zaměstnáno v plném provozu 32 zaměstnanců a charakterizuje ho vesměs funkcionální organizační struktura.

Cílem této práce, v níž se zaměřuji na skupinu vedoucích zaměstnanců hotelu je na základě představení teoretických východisek o příčinách motivace a jejich dílčích teoretických souvislostí včetně doplnění o oblast stimulace (odměňování zaměstnanců) identifikovat klíčové motivační faktory výše zmíněné skupiny zaměstnanců a na základě poznatků z firemního prostředí předložit vedení hotelu taková stimulační opatření, která povedou ke stabilizaci této skupiny zaměstnanců. Práce tedy představuje propojení teoretických aspektů motivace s praktickými možnostmi stimulování zaměstnanců v konkrétním prostředí dané organizace.

Úvodní kapitulu této práce začínám představením hlavních teoretických východisek pracovní motivace, jenž se váží k předmětu práce. Dále vymezuji problematiku motivace obecně a specifikuji nezbytné teoretické pojmy, které se vztahují k předmětu práce, odkazuji také na spokojenost zaměstnanců, která s motivací velmi úzce souvisí. Kapitulu uzavírám nastíněním možných způsobů dělení motivace a v samotném závěru váží problematiku motivace k činnosti samotných vedoucích pracovníků, kde se věnuji efektům jejich motivačního působení. Ve druhé kapitole vycházím především z teoretických východisek z úvodní kapitoly a představuji činitele pracovní motivace včetně způsobů a možných úskalí při snaze o identifikaci těchto faktorů u samotných zaměstnanců.

V další kapitole poukazují především na stěžejní vliv osobnosti v utváření motivovaného jednání a to v podobě motivačního profilu zaměstnanců, dále představuji techniky, které mohou vedení firem při snaze o identifikaci motivace svých zaměstnanců využívat. Ve druhé části této kapitoly zdůrazňuji praktické vyústění této práce a sice stabilizaci klíčových zaměstnanců v hotelu. Vycházím zde tedy z hlavního nástroje pro stabilizaci určité skupiny pracovníků ve firmě, čímž je motivační program.

Po deskripci tohoto nástroje a zdůraznění nutnosti respektovat zásady při jeho vlastní realizaci přecházím již ke konkrétním oblastem motivace zaměstnanců, které jsem identifikoval na základě informací z literatury (např. Tureckiová 2004) a ve fázi předvýzkumu také s přispěním vedení podniku. Tyto klíčové oblasti motivace dále slouží k naplnění účelu práce, čímž je navržnutí vhodných opatření ke stabilizaci vedoucích zaměstnanců hotelu. Mezi tyto oblasti řadím především systém odměňování, vzdělávání, hodnocení, dále oblast pracovního klima a také konkrétní pracovní podmínky zaměstnanců hotelu. Výše zmíněné poznatky z této kapitoly pak také využívám při realizaci konkrétních kroků v organizaci. Vyústěním práce však není návrh komplexního motivačního programu pro výše uvedenou skupinu pracovníků, ale předložení vstupních informací pro jeho případnou realizaci a to v podobě identifikace současného stavu a návrhu možných stimulačních opatření a prostředků.

Ve čtvrté kapitole o odměňování zaměstnanců jako jedné z klíčových oblastí stimulace zaměstnanců popisují možnosti odměňování zaměstnanců v organizacích, představují zde blíže mzdové formy, obecné funkce odměn v organizaci atd. Především však v této části zdůrazňuji motivační hledisko systému odměňování v organizacích a to v podobě zásad při vytváření těchto systémů a také faktorů, jež se podílejí na postojích zaměstnanců k systému odměňování v organizaci. Zásadní význam nejen této kapitoly, ale i celé práce spočívá v systému zaměstnaneckých výhod, jež představuje jednu z klíčových soustav pro stimulaci zaměstnanců. Tímto se dostávám i k hlavnímu motivu pro volbu tématu práce. Zaměstnanecké výhody jako stimulační prostředky či opatření podniků zvýšit svoji konkurenceschopnost oproti ostatním nabírají v současné době čím dál více na aktuálnosti, a proto je třeba respektovat jejich zásadní význam v celkovém systému odměňování zaměstnanců.

Pátá kapitola, ve které využívám poznatků uvedených v kapitolách předchozích představuje empirické vyústění práce. Ve fázi předvýzkumu a poté i při samotném sběru dat v prostředí Hotelu Skalský dvůr zjišťuji za pomoci nestandardizovaných a polostandardizovaných rozhovorů názory, postoje a potřeby vedoucích zaměstnanců v klíčových oblastech motivace. Vycházím zde tedy nejprve z poznatků o současném stavu oblastí motivace podle názorů vedení hotelu, z podnikových dokumentů a následně ze získaných informací od samotných vedoucích pracovníků. Tyto informace poté využívám při snaze o identifikaci klíčových motivačních faktorů této skupiny zaměstnanců a dále i pro návrh alternativních opatření v daných oblastech, které je třeba provést za účelem jejich stabilizace (připoutání k podniku).

1 Pracovní motivace

Oblast pracovní motivace je velmi komplexní pojem. V rámci podniku zahrnuje mnoho procesů, které jsou závislé na vnitřních i vnějších faktorech, na činitelích, které lze ovlivňovat systematickým působením managementu, ale i na těch, které jsou objektivně dané. Pracovní motivaci zaměstnanců lze do určité míry záměrně usměrňovat za účelem dosahování vysokých a dlouhodobě stabilních pracovních výkonů.

1. 1 Hlavní teoretická východiska (specifické teorie motivace pracovního jednání)

Jedním z hlavních zaměření této práce představují činitelé, které se určitým způsobem podílejí na celkovém stupni motivovanosti u jednotlivých zaměstnanců – motivátory. Z toho důvodu budou pro tuto práci stěžejní dvě pojetí, která také přesahují svojí významností ostatní formulované teorie týkající se činitelů motivace, resp. pracovní motivace. Jedním východiskem je Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace a druhým Maslowova teorie hierarchie potřeb. Pro úplnost dále uvádíme i další přístupy k pracovní motivaci odrážející dělení motivace dle jejich příčin a procesu¹.

1. 1. 1 Teorie vztahující se k předmětu práce

Maslowova teorie hierarchie potřeb

Jeden z nejvýznamnějších přístupů zabývající se lidskými potřebami a jejich dosahováním na poli pracovní motivace představuje pojetí Maslowa, který vychází z hierarchického uspořádání potřeb v podobě pyramidy a vysvětluje tak utváření motivace dle příčin jejího vzniku. Podle Adaira tak Maslow staví mimo jiné na myšlence, že „člověk není motivován vnějšími podněty jako je odměna nebo trest, ale vnitřním programem **potřeb**“ (Adair 2004: 29).

¹ Vycházím zde z teorií motivace pracovního jednání (pracovní motivace) a nikoliv z obecných teoretických konceptů motivace, které nejsou pro účel této práce příliš stěžejní. Mezi tyto obecné teorie řadíme homeostatický, hédonistický, aktivační (pobídkový), kognitivní, humanistický model motivace lidského chování a další přístupy k motivaci lidského chování (podrobněji např. Bedrnová, Nový 2004: 264-267).

Maslow rozlišuje mezi potřebami *fyziologickými* (potřeba výživy, spánku, sexuality atd.) tvořící základnu pomyslné pyramidy. Bez naplnění těchto existenčních potřeb nelze naplňovat potřeby nad touto základnou, kam staví potřeby *bezpečí* (pracovní jistota, schopnost být ekonomicky aktivní atd.). Ještě výše jsou potřeby *sociální* (sympatie, přátelství, komunikace atd.) a až po jejich dosažení přicházejí na řadu potřeby *uznání* (prestiž, moc, vyšší status). Tyto čtyři skupiny jsou souhrnně označovány jako **deficitní** motivy (deficitní motivace) a při jejich neuspokojování mohou nastávat fyzické či psychické poruchy. Druhou skupinou jsou motivy **růstové**, kam Maslow zařazuje potřeby v pyramidě nejvyšší a to jsou potřeby *seberealizace*, díky nimž člověk rozvíjí v podniku svoji osobnost a práce je pro něj prací, kdy může realizovat svůj potenciál².

Přínos v tomto přístupu lze spatřovat v pohledu na motivaci jako na dynamizující proces, který také může sloužit k předvídání účinnosti motivačních stimulů v podniku. Tomu ale musí předcházet poznání potřeb zaměstnanců, což při volbě vhodných stimulů vede k „neustálému“ zvyšování pracovního výkonu (Deiblová 2005: 26-27). Jak ale uvádí Adair, navzdory tomu, že se Maslow ve své teorii zabýval především jednotlivci, tak spíše přehlíží fakt individuálních rozdílů v potřebách a hodnotách jednotlivců a nabádá spíše k průměrnému způsobu vnímání jedinců (Adair 2004: 29-38).

Herbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace³

Na Maslowovu teorii hierarchie potřeb dále navázal F. Herzberg se svým pojetím příčin motivace, které dále modifikoval, zároveň se však oba autoři v některých záležitostech překrývají. Dle Adaira je v Herzbergově pojetí vidět jasný dualismus dvou skupin, kdy protiklady spokojenosti – nespokojenosti, které ve svém přístupu často používá nabývají často dichotomického vidění ostrých kontrastů. To však Adair nespatřuje jako negativní, pokud ovšem nedochází k přílišnému zjednodušení v myšlení (Adair 2004: 62-63).

² Práce, resp. její obsah je pro člověka jeden z motivujících stimulů.

³ Tato teorie se zaměřuje především na typy motivů, které se projevují (pozitivně, negativně) v lidské motivaci (Tureckiová 2004: 61)

Jak již bylo naznačeno, v Herzbergově uvažování vystupují do popředí dvě základní kategorie, které se podílejí na (ne)spokojenosti člověka v organizaci. První skupinu tvoří **hygienické faktory** (neboli také faktory vnější, tzv. dissatisfiers), které v případě, že jsou v dlouhodobém horizontu opomíjeny a udržovány v nepříznivém stavu, způsobují nespokojenost a také se negativně podepisují na stupni motivovanosti zaměstnanců. Ale v případě jejich příznivého stavu ve firemním prostředí se projevují „pouze“ ve spokojenosti zaměstnanců, nepodepisují se tedy výrazně pod motivační stránku pracovníků.

Druhou skupinu tvoří faktory nazývané **motivátory** (faktory vnitřní, tzv. satisfiers), u kterých Bedrnová a Nový (2004) zdůrazňují kromě vlivu na pracovní spokojenost, resp. nespokojenost také jejich motivační efekt, tzn. v nepříznivém stavu způsobují kromě nespokojenosti zaměstnanců také jejich *demotivovanost* k práci a v příznivém stavu výrazně zvyšují stupeň motivace u jednotlivých pracovníků. U obou skupin je však diskutabilní zařazování jednotlivých faktorů mezi tu či onu skupinu (např. v otázce platu), kdy u někoho může způsobovat příznivá mzdová politika firmy pouze spokojenost a důležitější roli u tohoto člověka budou hrát jiné aspekty v odměňování či vztahy uvnitř firmy apod., u jiného člověka ale může mít vysoký výdělek výrazný motivační potenciál. V tom také Bedrnová a Nový spatřují jednu z nevýhod tohoto přístupu, kdy Herzberg příliš nezohlednil individuální motivační strukturu jednotlivých pracovníků (Bedrnová, Nový 2004: 269-271). Na konkrétní příklady obou skupin faktorů poukazují v tabulce převzaté od Tureckiové (2004).

Tabulka č. 1 - Interpretace Herzbergovy teorie pro manažerskou potřebu.

<p style="text-align: center;">Hygienické faktory <i>prevence pracovní nespokojenosti</i></p>	<p style="text-align: center;">Motivátory <i>zajištění pracovní spokojenosti</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> - firemní politika - kompetentnost nadřízených pracovníků - vztahy s nadřízeným, spolupracovníky a podřízenými - pracovní podmínky - mzda - jistota pracovního místa - bezpečnost a ochrana zdraví při práci 	<ul style="list-style-type: none"> - pracovní úspěchy - možnost odborného a kariéerního růstu - uznání - odpovědnost - osobní rozvoj

v organizaci tedy nejsou nutnou podmínkou pro dosažení potřeb růstových (podněcujících jedince k tvořivosti a tvůrčím činnostem), (Bělohávek 2008: 42).

Teorie expektance (očekávání)

Tato teorie patří společně s následujícím přístupem do skupiny teorií vysvětlující proces motivace klade dle Tureckiové (2004) mimo jiné důraz na hlubší pochopení složitosti procesu motivace a poukazuje na její souvislosti s větším počtem proměnných, které se také podílejí na hladkém a efektivním vykonávání pracovní činnosti.

Pro teorie expektance V. Vrooma jsou důležité především dva pojmy a to *míra očekávání*, která označuje, že cíl se nám jeví jako reálný (jeho dosažení) a vynaložená činnost tedy povede k určitému výsledku. Po zhodnocení pravděpodobnostního vztahu dosažitelnosti cíle následně také nabírá na síle důležitost - *přitažlivost* daného cíle pro samotného člověka – tedy jeho subjektivní hodnota, což vyjadřuje vztah:

$$MS - E \times V$$

(kde MS - motivační síla; E - očekávání pravděpodobnosti výsledku;

V - hodnota výsledku),

z čehož vyplývá, že čím pravděpodobněji bude pracovníkova snaha proměněna v požadované výsledky (cíle, tzn. vyšší mzda, postup...), tím větší bude jeho úsilí k výkonu dané činnosti. Na podobném základě jsou založeny i teze Portera a Lawlera, které však pro svoji složitost nejsou tolik používány (Tureckiová 2004: 62-63).

Teorie ekvity (spravedlnosti)

„Teorie spravedlnosti je založena na principu sociálního srovnávání pracovníků ve skupinách ...“ (Tureckiová 2004: 64). Pracovník tedy dle Tureckiové vynaložené úsilí (čas, námaha) a případné zdroje, které z tohoto úsilí mohou plynout porovnává s úsilím a potencionálními zdroji ostatních pracovníků, kteří vykonávají stejnou či alespoň obdobnou činnost. Výsledkem může být, že se pracovník ztotožňuje s pocitem spravedlnosti vedoucí k vyšší výkonnosti či s pocitem nespravedlnosti (podhodnocení), který naopak sráží původní výkon pracovníka, výjimečně může také člověk dospět k pocitu nadhodnocení oproti svým spolupracovníkům, což ale podobně jako v předchozím případě může vést ke snížení standardního výkonu pracovníka a to z důvodu, že aktuální nižší výkon tohoto jedince vedoucí ke kladnému nad-hodnocení ho následně utvrzuje v odvádění dlouhodobě nižších výkonů než před tímto srovnáním.

Tato teorie vychází ve své podstatě z teorie kognitivní disonance (L. Festinger), kdy vyvolané napětí, vzniklé díky rozporu mezi dvěma kategoriemi vyvolává snahu o odstranění těchto protikladných sil (Tureckiová 2004: 64-65).

1. 2 Charakteristika a základní pojmy pracovní motivace

1. 2. 1 Pracovní motivace a stimulace⁴

Oblast motivace zaměstnanců v organizaci zahrnuje minimálně dvě roviny, které může do určité míry management podniku systematicky ovlivňovat. Vždy však, když mluvíme o působení na motivaci zaměstnanců, bychom měli mít na mysli hlavní cíle tohoto záměrného ovlivňování a to *dosahování žádané úrovně pracovního výkonu a také zaujetí stabilního (kladného) postoje k pracovní činnosti (pracovní motivace)*.

Jak uvádí Bedrnová a Nový (2004), v první rovině motivace zaměstnanců se jedná o motivaci jako vnitřním procesu uvnitř osobnosti člověka – zaměstnance, kdy dochází v jeho psychice k vnitřním popudům, které ho popohánějí vpřed či ho naopak brzdí. Důležitou roli zde tedy hraje komplexní poznání osobnosti jedince, kterého chceme záměrně motivovat, tzn. musíme poznat, které **motivy**⁵ působí uvnitř jeho osobnosti jako hnací síla, které on sám považuje za významné. Motiv jako část osobnosti následně určuje intenzitu, směr a perzistenci (stálost) motivace jako takové. Poznání osobnosti jedince, resp. uchopení její části, kterou je právě motivace nám poté umožňuje poznat celkový soubor motivů, které působí na psychiku jedince⁶. Druhá rovina zaobírá ovlivňování motivace zaměstnanců díky využívání nejen efektivního systému odměňování, ale také dalších nejrůznějších pobídek a jiných zásahů, pro které je charakteristické, že přicházejí z vnějšku, z vnějšího prostředí (za účelem stabilizace a motivace zaměstnanců, zvyšování jejich výkonů atd.). V této úrovni tedy mluvíme

⁴ Pro vysvětlení problematiky pracovní motivace zde vycházíme obecně z pojmu „motivace“ – pojem „pracovní motivace“ tedy tvoří jen určitou část celé lidské motivace a představuje konkrétní aplikaci na pracovní prostředí organizace (podniku), kde uvažujeme přímo o motivaci k provedení (realizaci) požadovaného **výkonu** (postoj k práci)

⁵ „Motiv je pohnutkou k činnosti, činitel usměřňující chování jedince k určitému zakončení, resp. cíli, ať vědomému nebo nevědomému. Motivovat pak znamená podnítit pohnutku“ (Švancara 2003: 88).

⁶ Někteří autoři (Deiblová 2005: 45) nerozlišují mezi pojmem motiv a potřeba, potřeby slouží jako základ pro všechny vnitřní motivy (viz. zdroje motivace níže)

o stimulaci⁷ pracovníků, jež poté zpětně ovlivňuje (vnitřní) motivaci jedince. Podmínkou smysluplnosti a skutečné efektivity této oblasti je zjistit, které **stimuly** (podnět, pobídky) se jeví pro zaměstnance jako atraktivní a které nikoliv. Stimuly můžeme dále dělit na *impulsy* (endogenní, vnitřní podněty) ukazující na změny v myslí, těle apod. a na *incentivy* (exogenní), čímž jsou označovány skutečné vnější podněty, které následně zpětně aktivují naše vnitřní motivy (viz. výše). Zde je názorně vidět, že obě tyto roviny či pojetí motivace spolu úzce souvisí, ovlivňují se navzájem a projevují se současně na výsledné podobě motivovanosti jednotlivých pracovníků (Bedrnová, Nový 2004: 242-243).

Utváření pracovní motivace zaměstnanců by mělo být jedním z hlavních cílů managementu pro dosažení nejen žádoucí pracovní morálky, ale také pro navození optimálního klimatu mezi pracovníky. Nejedná se ovšem o krátkodobou činnost, ale o činnost, která musí probíhat systematicky, průběžně a musí také docházet k její reaktualizaci⁸. „Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování“ (Armstrong 2002: 160). V oblasti motivace hraje vliv osobnosti snad největší roli ze všech personálních činností, které jsou známy. Tento fakt tedy představuje základní východisko pro ovlivňování motivovanosti pracovníků. Pro další vysvětlení problematiky utváření motivace uvádím její definici (dle Tureckiová: 2004: 55): „**Motivace** je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku“, přičemž pojmem **pracovní motivace** označujeme již následný přístup člověka – zaměstnance k práci (popř. k profesi, postoj ke konkrétní firmě apod.), (Tureckiová 2004: 55-57).

Z výše uvedené definice motivace vyplývá, že správně motivovaný člověk se liší od toho, co motivovaný není vytyčením vlastních cílů jednání a chování v rámci organizace. K těmto cílům se poté ubírá jeho úsilí. V tom spočívá výhoda prvně jmenovaného člověka oproti člověku nemotivovanému. Toho je naopak nutné nasměrovat vlastním přispěním vedoucího pracovníka či manažera ke stanovování

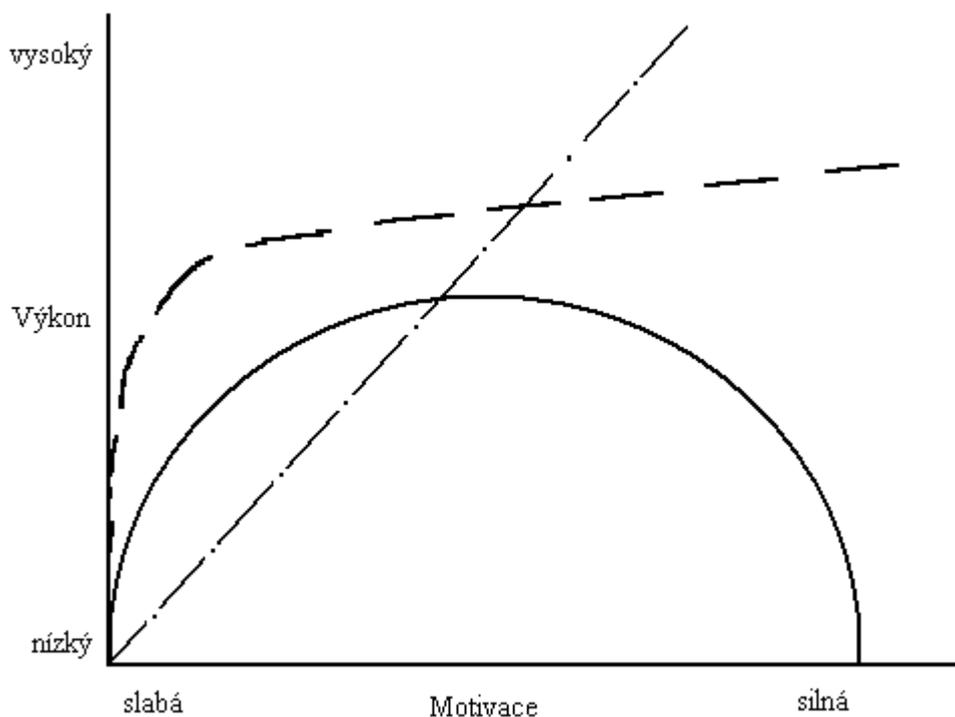
⁷ Pro stimulaci jsou charakteristické aktivní, vnější zásahy, které se odrážejí v psychice člověka, především v jeho motivaci (Bedrnová, Nový 2004: 243).

⁸ To je nutné především ve druhé rovině motivace zaměstnanců, která byla zmíněna výše – tedy stimulace zaměstnanců díky systému odměňování (tzn. zjišťování efektivity stimulů v určitém časovém horizontu). Tím již částečně naznačuji směr, kterým se dále v práci ubírám.

vlastních cílů, nejdůležitějším krokem vedoucího pracovníka však je vhodně motivovat své podřízené pomocí nejrůznějších stimulů, pobídek a dalších vnějších zásahů, což označujeme jako vnější motivaci (viz. část 1.3), (Armstrong 2002: 159-160). Motivace jako proces je tedy iniciován na jedné straně *vytyčením cílů*, kterých má být dosaženo, a na druhé straně, a to především, *dosažením hmotných odměn*, resp. uspokojením potřeb (viz. 1. 2. 2 Zdroje motivace), (Armstrong in Tomšík 2005: 26)

Důraz je však třeba klást na optimální úroveň motivace, protože přílišná přemotivovanost či podmotivovanost pracovníka sráží výsledný výkon (Yerkes – Dodsonův zákon), což je ukázáno na grafu vystihujícím vztah motivace a výkonu. Dle Nakonečného (1992) může být faktorem, který sráží motivaci nespravedlivě vnímaný systém odměňování, stereotypní náplň práce apod.

Graf č. 1 - Vztah motivace a výkonu.



Zdroj: Nakonečný 1992: 111, vlastní úprava grafu

1. 2. 2 Zdroje motivace

Základním východiskem pro vytváření žádoucí úrovně motivace je identifikovat její zdroje, mezi které patří:

- potřeby
- návyky
- zájmy
- hodnoty, hodnotové orientace
- ideály

Jak uvádí Bedrnová a Nový, výsadní postavení mají v této problematice právě **potřeby**⁹, které staví nejvýše i většina ostatních autorů. Právě *identifikace potřeb zaměstnanců* musí předcházet každým snahám o zvýšení motivace svých zaměstnanců v podniku. Potřeby jsou vnímány jako hlavní zdroj motivace z důvodu, že se jedná o určitý vnitřní stav napětí či nedostatku a jako hlavní cíl se nám jeví tento stav odstranit. Již to nám dává samotný motivační náboj, kdy jsme hnáni kupředu změnit takto vnímaný nepříznivý stav. Potřeby můžeme dělit na potřeby biologické (primární), které jsou spojeny s naším přežitím, s naší existencí a na potřeby sociální, společenské, které souvisí s naší sociální existencí. Jsou známy také jako potřeby sekundární, přičemž tyto potřeby jsou spojovány s faktem, že v průběhu naplňování při jejich nedostatku se stávají samy o sobě cílem a získávají pro člověka jistou motivační hodnotu. Dalšími zdroji motivace mohou být dle Bedrnové a Nového také **návyky**, které souvisí s určitými stereotypy či naučenými vzorci chování v určitých situacích z minulosti, které mají za následek vznik vnitřních stavů, motivů či pohnutek jednat určitým způsobem. Aspekt motivu v sobě ukrývá i další ze zdrojů motivace a to jsou **zájmy**, které souvisí s rozvíjením a obohacováním osobnosti člověka. V utváření motivace se dále projevují naše **hodnotové orientace**, které vedou ke vzniku jistých „osobnostních hodnotových map“, které se utvářejí v procesech poznávání a prožívání a posledním zdrojem motivace mohou být **ideály**, které slouží jako určitý cíl našeho snažení, ke kterému směřujeme (Bedrnová, Nový 2004: 244-250).

V otázce utváření pracovní motivace mají pro nás největší význam potřeby sekundární, přičemž jak zdůrazňuje Deiblová (2005), je třeba identifikovat nejprve individuální potřeby pracovníků a poté vytvořit natolik vhodné pobídky, které by

⁹ V psychologickém vymezení je „**potřeba chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného (důležitého, potřebného)**“ (Bedrnová, Nový 2004: 244).

vyhovovaly v co největší míře zájmům a potřebám již širšího okruhu pracovníků. V identifikaci struktury potřeb hraje však velkou roli *věk*. V mládí člověk usiluje o co největší přizpůsobení se podmínkám, chce se co nejvíce prosadit, kdežto v pozdějším věku se vzrůstající kvalifikací převládá v člověku potřeba určitého statusu a prestiže (Deiblová 2005: 17-40).

1.3 Vnitřní a vnější motivace

Rozlišování druhů motivace bychom mohli najít v literatuře mnoho (např. vědomá x nevědomá; primární x sekundární apod.), přesto se však k předmětu pracovní motivace a také k účelu této práce nejvíce váže rozlišování motivace na vnitřní a vnější. Odlišnost těchto dvou pojetí motivace spočívá především v odměnách za uskutečněný výkon a slouží mimo jiné také k popisu pracovního chování.

Hmotná odměna za provedený výkon je v dnešní době nejčastějším motivem - stimulem, pro který lidé pracují v určité organizaci. Pro tento typ lidí, kteří vidí svoji práci pouze jako prostředek pro dosahování svých cílů – uspokojování potřeb, je dle Deiblové nutné hledat ty nejvhodnější stimuly, aby dosahovaly požadovaných výkonů. Práce je pro tento typ lidí tedy vedlejším faktem a nenacházejí v ní žádnou seberealizaci či dokonce uspokojení. O této skupině lidí tedy můžeme říci, že se vyznačují rysy typickými pro **vnější** motivaci. Lidé, kteří jsou v pracovním procesu zevně motivováni se vyznačují závislostí na svém okolí – kromě finanční odměny (vyšší plat, prémie) lze tuto skupinu pracovníků stimulovat právě podněty ze svého pracovního okolí jako například uznání svých kolegů či nadřízených, jistotou svého pracovního místa, profesním vzestupem atd. Vlastnostmi typickými pro vnější motivaci se vesměs budou vyznačovat spíše lidé na hierarchicky nižších místech, kteří nemají tolik možností profesního vzestupu nebo ti, kterým záleží především na důsledcích své práce (pozitivních) a snaží se za každou cenu vyhnout nepříjemným sankcím a trestům (Deiblová 2005: 32-55). Armstrong (2002) charakterizuje vnější motivaci také tím, že označuje veškerou činnost, která se dělá za účelem motivace lidí v organizaci (Armstrong 2002: 161).

Naopak lidé vyznačující se **vnitřní** motivací by měli být podle Deiblové (2005) všeobecně méně závislí na podmínkách svého okolí, ať už co se týče změn v mzdové politice či přímo podmínek na pracovišti – přeložení, změna vedení apod. Vnitřní

motivace je tedy považována za účinnější a stabilnější oproti motivaci vnější. Pro pracovníky s vnitřní motivací obecně platí, že již ve své pracovní činnosti vidí hodnotu jako takovou bez ohledu na poskytovanou odměnu za ni. Takto motivovaní lidé vidí ve své práci zdroj seberealizace a sebeaktualizace, vkládají do ní také kus svého „já“ a práce je naplňuje v celém svém rozsahu. Pro takové pracovníky je každý nový úkol výzvou, kterou chtějí co nejlépe zvládnout a dosáhnout tak ještě větší vlastní hodnoty. Z výše uvedeného popisu vnitřně motivovaných pracovníků již vyplývá, že se bude obecně jednat spíše o kvalifikovanější zaměstnance, či o zaměstnance, kteří mají v pracovní činnosti možnost alespoň částečné autonomie¹⁰ a spolurozhodování (Deiblová 2005: 32-55).

O interakci vnitřních a vnějších motivů projevujících se v pracovní motivaci pojednává i Nakonečný (1992), když užívá pojmů intrinsická (vnitřní) a extrinsická (vnější) motivace. Jako extrinsické motivy zdůrazňuje především potřebu peněz, konzumace, snahu po jistotě (příjmu), uplatnění, potřebu kontaktu apod. a do intrinsických motivů dále řadí potřebu činnosti, kontaktu (i jako extrinsický motiv dle určitého povolání), motiv výkonu či potřebu seberealizace. Rozlišování těchto druhů motivace nevedlo jen k vytvoření pouhých teoretických konceptů, ale mělo v učení managementu praktické přínosy například v obohacování práce (job enrichment). Wiswede (dle Nakonečný 1992) podotýká, že oba typy motivace se dají spojovat v jednu tzv. „ideální pracovní motivaci“, kdy dochází k propojení extrinsických odměn a efektů intrinsické motivace (Nakonečný 1992: 122-125).

1. 4 Motivace a spokojenost zaměstnanců

Motivace a spokojenost zaměstnanců jsou sice na první pohled odlišné pojmy, na druhou stranu však mají mnoho společného a jsou velmi úzce propojeny. Spokojenost zaměstnance na pracovišti bývá totiž velmi často podmíněna jeho postojem k samotné činnosti, přičemž tento zastávaný postoj je důsledkem výsledné (de)motivace

¹⁰ Armstrong (2002) poukazuje na další faktory, které si pracovníci sami vytvářejí pro určité způsoby chování a to odpovědnost, využívání vlastních dovedností a schopností, zajímavá práce či příležitosti pro další postup.

konkrétního zaměstnance¹¹. U některých autorů¹² se problematika motivace a spokojenosti dokonce prolíná, například v přístupech, resp. technikách zkoumání (zjišťování) motivace a spokojenosti, jimž se věnuji ve třetí kapitole této práce.

Mayerová (1997) spokojenost¹³ člověka s prací spojuje s jeho vztahem k práci, kdy člověk emočně či prožitkově vyjadřuje okolní podmínky vztahující se k jeho pracovnímu zařazení. Spokojenost pracovníka se poté rozkládá do dílčích dimenzí (postojů) celkového organizačního prostředí, které působí na jeho smysly a vjemy. Od tohoto pojetí je však třeba dle Mayerové odlišovat uspokojení z pracovní činnosti, kdy se jedná o dva odlišné pojmy. Dle této autorky však nelze zjednodušovat pracovní spokojenost na pouhý (kladný, záporný) vztah k určitým oblastem práce jako například spokojenost s činností, zařazením, s podmínkami práce, pracovní skupinou atd., jelikož se v této problematice projevuje veškeré subjektivní prožívání dané činnosti a jejích okolností, jenž se odvíjí především od hodnotových preferencí (Mayerová 1997: 97-98).

Podle Deiblové (2005) je spokojenost považována za stav „nasycení“, což poukazuje na úzký vztah k problematice motivace (viz. zdroje motivace). Jak jsem již výše uvedl, při identifikaci spokojenosti, kdy jsou sledovány kategorie jako obsah práce, začlenění v kolektivu, pracovní prostředí, styl firemního vedení, systém odměňování, hodnocení apod. (Francke in Deiblová 2005) je výčet těchto oblastí (faktorů) analogický jako v problematice identifikování hygienických, resp. motivačních faktorů zaměstnanců, které se projevují v dimenzi spokojenost – nespokojenost. Na tomto příkladu tedy poukazují na značný vliv subjektivity při zjišťování postojů pracovníků v daných oblastech a také na velmi provázaný vztah motivace a spokojenosti¹⁴.

¹¹ Tento vztah však nemusí platit jednosměrně. Například Urban (2006) uvádí, že lze jen těžko motivovat pracovníky, kteří nejsou spokojeni. Proto „předpokladem účinné motivace je velmi často pracovní spokojenost“ (Urban 2006: 29).

¹² Např. Bedrnová, Nový: Psychologie a sociologie řízení.

¹³ Jakoušková (2005) definuje spokojenost jako „emocionální stav, který vyplývá z hodnocení práce nebo z pracovních zkušeností“ (Janoušková, Kolibová 2005: 46). I Mayerová (1997) se v pojetí spokojenosti shoduje s touto autorkou při zdůrazňování dimenze hodnocení pracovníka (nikoli ve smyslu evaluace výkonu pracovníka), resp. hodnocení vykonávané práce.

¹⁴ I Štikar (et. al. 1996) při popisu faktorů pracovní spokojenosti v podstatě popisuje významné motivační faktory, jak je například identifikoval Herzberg ve své dvoufaktorové teorii pracovní motivace.

Zjišťování stavu spokojenosti zaměstnanců je však v některých oblastech, které se podepisují na spokojenosti zaměstnanců poměrně dosti zavádějící. Tomuto se věnují především v oblasti odměňování zaměstnanců¹⁵.

1.5 Motivační působení vedoucích pracovníků

1.5.1 Přijímání motivovaných pracovníků

Motivace zaměstnanců je velmi složitý a také dlouhodobý proces, který musí probíhat soustavně, pokud má být dosaženo viditelných efektů. Je tedy náročná nejen časově, ale také klade velké nároky na odborný přístup vedoucích pracovníků, na jejichž bedrech spočívá úkol jít příkladem pro své podřízené, a zároveň v nich vzbuzovat chuť do práce.

Pro podnik je tedy daleko výhodnější rozpoznat odhodlání k dané pracovní činnosti již při výběru (a náboru) pracovníků. Po odborné stránce se sice jedná o poměrně nelehkou záležitost, ale částečně se dá rozpoznat motivace pracovníků při vstupních pohovorech například vhodně usměrňovanými otázkami či důkladnějším rozborem životopisu. Z něho může být patrné, jak často pracovník střídal zaměstnání (nejen v rámci profese, ale popřípadě i mezi odbornými oblastmi), což může značit jeho (ne)zaujetí pro danou činnost - místo, o kterou se uchází. Nejlepší volbou je tedy přijmutí již motivovaného člověka pro danou činnost, kdy odpadá potřeba vzbuzovat v člověku jistou počáteční motivaci (kladný postoj k práci, zaujetí pro vykonávanou činnost), přičemž je nutno sledovat 7 klíčových ukazatelů vysoké motivace (Adair 2005: 125), jimiž jsou:

- energie – extrovert či člověk narušující klid
- odpovědnost – k vytyčenému cíli
- neutuchající síla – vstříc problémům, neúspěchům
- schopnosti – které se vážou na přítomnost cíle a úsilí
- cílevědomost – energie jedním směrem
- potěšení – společně s motivací
- odpovědnost – vyhledávat ji a akceptovat

¹⁵ Viz. část 4. 2. 2 Faktory spokojenosti se mzdou.

Adair (2005) poukazuje na nutnost být objektivní při pohledu na schopnosti, dovednosti a motivaci jedince při jeho výběru a přirovnává to k hledání skutečných důkazů za „fasádou“ uchazeče o zaměstnání. Adair v souvislosti s hledáním zaujatého člověka pro práci (motivátorem je jeho práce) mluví o tzv. hledání Michelangelova motivu (Adair 2005: 125).

1. 5. 2 Motivace a ovlivňování na pracovišti

V rámci pracovního prostředí, resp. kolektivu hraje významnou roli *vedoucí pracovník*, který koordinuje činnost svých podřízených. Kromě konkrétních pracovních úkolů, které vyplývají z jeho popisu pracovního místa však musí vedoucí pracovník také dbát na to, aby pozitivně působil na své podřízené a vytvářel jim atraktivní pracovní podmínky. Samozřejmostí by pak mělo být, že vedoucí pracovník vykazuje jistou úroveň vnitřní motivace a také oplývá neutuchajícím zdrojem pracovní energie. Jeho vedlejším úkolem, který je často neméně důležitý by ale také mělo být vytváření motivujících podmínek, které by podporovaly výkonnost personálu.

V ideálním případě by vedoucí pracovník (dle Niermeyer, Seyffert 2005) měl:

- podporovat podřízené v neustálém rozvíjení kompetencí
- nacházet s nimi cíle, jejichž dosažení je výhodné pro obě strany
- vzbuzovat v podřízených pocit, že se jim vynaložená energie vyplatí
- dbát o uspokojivé podmínky při práci

Tyto vedlejší, nepřímé úkoly vedoucích pracovníků označují Niermeyer a Seyffert jako *komponenty motivující řídicí práce*, kam bychom mohli dále řadit i vytváření efektivní a konstruktivní zpětné vazby a vzbuzování sebedůvěry v podřízených. Z výše uvedených úkolů vedoucího pracovníka je však nejdůležitější jeden a to **vytváření a dosahování cílů**, což jsem již zdůrazňoval dříve v souvislosti s utvářením pracovní motivace. Toto vytváření cílů¹⁶ se děje za přispění obou stran, tedy pracovníka a jeho nadřízeného, přičemž výsledkem by mělo být dosažení souladu

¹⁶ Cíle by měly splňovat následující kritéria: stimulační účinek (provokativní, pozitivní), dosažitelnost cíle, relevance, atraktivita a měřitelnost (Niermeyer, Seyffert 2005: 64).

podnikových cílů (zvýšení zisku podniku, zkvalitnění služeb apod.) a cílů osobních, tedy konkrétního pracovníka (zvýšení kvalifikace, rozšíření obsahu práce apod.). Konstrukce cílů lze dosáhnout využitím *metody Top – down* (shora dolů). Vychází se zde tedy z obecných cílů podniku přes cíle konkrétního odvětví či oddělení firmy (ve sféře hotelnictví např. oddělení ubytování, stravování), specifikací cílů dané oblasti se dostáváme do roviny konkrétního pracovního týmu, skupiny pracovníků apod. a v poslední fázi nalézáme a konstruujeme cíle konkrétního zaměstnance. Tento způsob pomáhá pracovníkům poukazovat na to, proč a jakým způsobem se při realizaci dílčích cílů podílejí na celkovém hospodářském výsledku určitého oddělení či celé oblasti. Vhodnou kombinací cílů *prováděcích* (dodržování termínů), *operativních* (administrativa atd.), *výkonových* (zvýšení kvality, kvantity), *kvalifikačních* (zvýšení kvalifikace, kompetencí) a *osobních* (zlepšení organizace vlastního času atd.) lze poté docílit zvýšení motivujícího efektu pracovního prostředí (Niermeyer, Seyffert 2005: 61-67).

Role vedoucího pracovníka je tedy velmi důležitá, jak poukazuje ve své knize i H. Fritz, protože jen pozitivně a konstruktivně naladěný vedoucí může vhodně usměrňovat své podřízené a jít jim příkladem, kdežto špatný vedoucí působí jako demotivující a často také dezintegrující prvek pro svoji pracovní skupinu (Fritz 2006: 111-112).

Dle Hřebíčka (2008) však zásahy do motivace a chování svých podřízených musí vedoucí pracovník vždy provádět ve vztahu k **účelu motivace**, dle něhož může poté volit vhodné stimulační nástroje a další postupy. Takovými účely (vnější) motivace můžeme rozumět:

- dosahování výkonu,
- důsledné dodržování pravidel,
- loajalita k organizaci, nadřízenému,
- naplňování vize podniku,
- pozitivní chování ke spolupracovníkům, zákazníkům apod.,
- osobní rozvoj jedinců a rozvoj organizace samotné,
- stabilizace zaměstnanců¹⁷.

¹⁷ Tento účel motivace Hřebíček neuvádí, v literatuře je však jedním z důležitých potenciačních cílů motivačního působení v organizaci.

V rámci organizace, do níž je zasazena tato práce lze podle uvedených účelů motivačního působení dále mluvit o třech nejdůležitějších a to o dosahování žádoucího výkonu (především ve smyslu podávání standardního výkonu za jakýchkoliv okolností, kdy tedy nedochází ke kvalitativním výkyvům vykonávané pracovní činnosti) což je patrně charakteristické pro motivační působení ve většině organizací. Dále pak o *pozitivním chování ke spolupracovníkům a hlavně k zákazníkům* a také o *stabilizaci zaměstnanců*¹⁸ (Hřebíček 2008: 87). Zde si nemohu dovolit neuvést fakt, který zmiňuje Forsyth, a sice, že jen spokojený zákazník se opět vrátí do téhož zařízení. Takový spokojený zákazník však vzejde jen od personálu, který podává neustále standardní výkon, který je podepřen o pozitivní chování k zákazníkovi (viz. účely motivace), (Forsyth 2009).

Již jsem již výše uvedl v části pojednávající o zdrojích motivace, pro efektivní motivování pracovníků musí vedoucí pracovník (pracovníci, popř. management) poznat skutečné potřeby svých zaměstnanců – podřízených, jejichž poznání může výrazně napovědět v postupu tvorby efektivních stimulačních nástrojů (zaměstnaneckých výhod, resp. konkrétní podoby motivačního programu). To je však jen jedna z podmínek. Druhou podmínkou je poznání motivačních faktorů zaměstnanců, které se také podílejí na výsledném postoji zaměstnanců k vykonávané činnosti. Tato rovina je v práci popsána v následující kapitole. Teoretické ukotvení jednotlivých motivačních faktorů následně využívám v praktické části práce.

¹⁸ Viz. dále 3. 3. 2 Identifikace oblastí motivace ke stabilizaci pracovníků pro účely empirické části.

2 Činitelé pracovní motivace

Význam této kapitoly pro celkový charakter práce spočívá v deskripci příčin vzniku motivace na pracovišti. Navazují zde tedy na *vysvětlování příčin motivace*, které v teoretických východiscích zdůrazňují především v pojetí F. Herzberga a A. Maslowa z úvodní kapitoly této práce. Prvně jmenovaný autor rozlišuje faktory na motivační a hygienické, o nichž jsem již pojednával v jeho teorii. V této fázi však příliš nezohledňuji zařazení daného faktoru do jedné z jmenovaných skupin, protože, jak jsem již uváděl, je vnímání motivační hodnoty daného faktoru značně individuální záležitostí každého jednotlivce (pracovníka).

Do problematiky utváření motivace vstupují kromě *aktuálních potřeb, návyků, hodnot a zájmů*, které byly popsány výše v souvislosti se zdroji motivace především *preferované motivační faktory*, jejichž žebříček se odvíjí od konkrétních charakteristik osobnosti. Proto je nezbytné (především u vysoce postavených a kvalifikovaných zaměstnanců) poznávat motivační činitele projevující se v pracovní činnosti, díky jejichž znalosti lze dále ovlivňovat pracovní motivaci zaměstnanců žádoucím směrem. V tomto ohledu lze opět vidět odkaz na Maslowovu teorii hierarchie potřeb - poznání konkrétní podoby hierarchie potřeb, jak také uvádí Stýblo (1993), ať už konkrétních skupin pracovníků či přímo jednotlivců je stěžejním úkolem managementu (Stýblo 1993: 158-159). Poznáváním specifických podob hierarchického žebříčku motivačních faktorů se rozšiřuje spektrum možností managementu pro stimulaci pracovníka, protože pouze hmotná stimulace zdaleka nenaplnuje potřeby jedinců, na což už poukazoval i Maslow ve své teorii a Herzberg dokonce zpochybnil motivační efekt faktoru, jakým je plat. Další oblastí, která se podílí na utváření motivace je *motivační profil* (možno také motivační pole v pojetí Plamínka, 2007), jemuž je věnována část další kapitoly.

2. 1 Motivační faktory

Hmotné odměňování a stimulace

Velmi diskutabilní by v případě pokusu o zařazení do skupiny hygienických či motivačních faktorů byla otázka o hmotné stimulaci pracovníka v podobě platu. Někteří autoři tento faktor řadí do skupiny hygienických (např. Forsyth 2009) a jiní naopak

spíše do skupiny motivačních faktorů či na rozhraní obou (např. Stýblo 1993). Platové ohodnocení je v určitém případě motivující pro každého, ale jen do určité míry.

Každý člověk dle Maslowa směřuje nejprve k naplnění základních životních potřeb a až po jejich naplnění přicházejí na řadu potřeby další (sociální kontakt, jistota, seberealizace). Plat je tedy zpravidla nutnou podmínkou pro dosažení dalších úrovní potřeb, ale především u pozic se vzrůstající hierarchií a kompetencemi bychom mohli hmotnou odměnu zařazovat spíše mezi faktory hygienické. Určitý platový standard bude již u takových pracovníků brán jako jistá samozřejmost a budou upřednostňovat jiné, důležitější faktory vztahující se k jejich profesi. Forsyth (2009) uvádí, že motivační efekt ve stávajícím platovém ohodnocení bychom hledali těžko, platové navýšení je totiž motivující po velice krátkou dobu a po této relativně krátké době se již stává určitou samozřejmostí. V tomto bodě Forsyth zdůrazňuje, že „motivace nemůže být zvýšena z dlouhodobého hlediska jen penězi“ (Forsyth 2009: 30), ale jinak tomu může být v případě spravedlivého navyšování platu vázaném na odváděný (nadstandardní, nadprůměrný) výkon, přičemž dále uvádí, že plat musí společně s dalšími faktory přispívat k celkové *rovnováze systému v organizaci* (Forsyth 2009).

K problematice výše platu argumentuje i Adair (2004), když zdůrazňuje, že peníze často ztrácí motivační efekt v okamžiku, kdy již pracovník subjektivně pociťuje jejich dostatek (Adair 2004). Problém ovšem spíše než v objektivním hledisku výše platu může nastávat v subjektivním chápání (ne)spravedlnosti v odměňování, díky čemuž se poté může plat podepisovat na demotivujících tendencích v kolektivu (Forsyth 2009). V této rovině subjektivní spravedlnosti odměňování Adair (2004) uvádí, že se plat více uplatňuje jako hygienický faktor, který se tedy výrazněji projevuje na celkové nespokojenosti. Naopak jako satisfaktor (motivační faktor) se plat uplatňuje jako prostředek pro vyjádření úspěchu, uznání a dosaženého pokroku pracovníka (Adair 2004: 60-61). Co se týče spravedlivých zásad při tvorbě systému odměňování, poukazují na dodržování těchto pravidel ve čtvrté kapitole o odměňování (stimulaci) zaměstnanců.

Význam hmotné odměny jako motivačního faktoru tedy značně závisí na individuálním vnímání každého zaměstnance. V rozdělování motivace na vnitřní a vnější jsou to právě lidé zvnějšku motivovaní, pro které je stěžejní především důsledek jejich práce – odměna za ni. Peníze však nemusí hrát roli jen v uspokojování materiálních potřeb, jak uvádí Adair (2004), peníze mohou pro mnohé sloužit i jako prostředek uznání jednak ve vztahu ke svému okolí, ale také jako poděkování

zaměstnavatele za odvedenou práci. Konkrétní výše platu slouží mimo jiné i jako prostředek pro srovnávání s ostatními zaměstnanci v podniku či jako měřicí nástroj pro vlastní kariérní postup. Hmotnou odměnu bychom tedy mohli chápat jako motivační faktor, který je rychle pomíjivý, skutečný podíl na dlouhodobé spokojenosti mají dle Adaira především motivátory jako úspěch a uznání, samotný obsah práce, odpovědnost, profesní růst a další, které uvádím níže (Adair 2004).

Obsah práce

Jedním z „opravdových“ motivačních faktorů může být pro člověka samotný obsah práce. Tento faktor však může být značně závislý na povaze vykonávané práce – například dělník či jiný zaměstnanec s poněkud stereotypní náplní práce bude těžko nalézat uspokojení ve vykonávané činnosti. Toho je třeba motivovat jinými stimuly a nalézat u něj jiné faktory, které jsou pro něj důležité. Forsyth (2009) ale poukazuje na to, že vhodným zlepšováním pracovního prostředí, zdůrazňováním důležitosti a významu práce, podporou iniciativy zaměstnanců a dalšími zásahy lze i nepříliš zajímavou práci učinit přece jen smysluplnější. Naopak zaměstnanec s pestřejší náplní práce může nalézat v samotné práci motivační náboj snadno. Úkolem jeho nadřízeného je potom vhodnými technikami jeho pracovní náplň co nejvíce přizpůsobovat možnostem pracovníka. Takovými technikami můžeme rozumět často uváděné postupy jako job rotation (rotace práce), který dle Stýbla (1993) posiluje motivaci ke zvyšování kvalifikace a vede k rozšiřování schopností, dále pak job enrichment (rozšiřování a přijetí odpovědnosti a pravomocí na další pracovníky), job enlargement (rozšiřování dovedností, kvalifikace), empowerment¹⁹ a mnohé další (Stýblo 1993).

Skutečný motivační obsah konkrétní náplně pracovního místa však stojí i na dalších dílčích motivujících faktorech jako je možnost **spolurozhodování**, **autonomie** v pracovní činnosti, **seberealizace**, **odpovědnost** a možnost **povýšení** či **profesního** (kvalifikačního) **růstu**. Právě vyšší odpovědnost v charakteru práce může vést k posílení pocitu vlastní důležitosti, faktor odpovědnosti je sám o sobě silným nositelem motivačního působení. Forsyth (2009) poukazuje na existenci vazby mezi organizací, vlastní činností a delegováním, které může vést k posilování pocitu důležitosti,

¹⁹ Empowerment neboli zplnomocňování. Jde o rozšiřování pole působnosti pracovníka tak, aby se jeho činnost podobala činnosti podnikatelské, a zároveň aby jednal s osobní odpovědností a byl orientován na potřeby zákazníků (Niermeyer, Seyffert 2005: 105-106)

k zefektivňování činnosti a ke zvyšování kvality výkonu. Forsyth zdůrazňuje, že ačkoliv může být zpravidla jen jeden vedoucí daného oddělení, odborníků na specifické oblasti tohoto oddělení můžeme učinit nespočetně (oblast zaměřená na zákazníky, na rozvoj, na zaučování nově příchozích a mnohé další). Tímto a mnohými dalšími intervencemi vedoucích lze ovlivňovat pojetí vlastní práce u podřízených a zvyšovat tak skutečnou motivační hodnotu charakteru práce (Forsyth 2009: 35-38).

Jak jsem výše již uvedl, skutečný obsah práce v sobě zahrnuje více dílčích motivačních faktorů, kterými se podrobněji věnuji níže. Jejich vzájemný poměr poté určuje celkový význam obsahu práce jako motivačního faktoru. Adair (2004) spatřuje v dílčích motivačních faktorech osobního růstu a seberealizace klíče k pozitivní percepci samotné práce. Tyto dva dílčí faktory můžeme chápat jako faktory vyšší (druhé) úrovně. Ty jsou však zároveň podmíněny faktory nižší první úrovně (komplexy proměnných), bez jejichž existence by nedocházelo k seberealizačním tendencím a k možnosti osobního růstu v dané profesi. Mezi faktory první úrovně spadají ty, z nichž jsem již některé výše uvedl a to odpovědnost, povýšení, dále samotná práce (obsah) a úspěch (Adair 2004: 60-61).

Profesní růst, povýšení a vzdělávání

Mezi další výrazný motivační faktor po obsahu práce patří také profesní růst a povýšení. Dle Forsytha (2009) je však třeba rozlišovat mezi povýšením (postupem) a růstem, přičemž prvně jmenovaný případ znamená postup v rámci jednoho podniku na vyšší pozici, ve druhém případě máme na mysli postup na lepší pozici do jiné organizace. Postup na významnější pozici, která zahrnuje zpravidla i větší odpovědnost (viz. obsah práce) bývá u vedoucích pracovníků a u pracovníků s vysokou výkonovou motivací výrazně motivační²⁰ (Forsyth 2009: 39-40). Hlavním motivačním aspektem v oblasti hierarchického postupu zaměstnanců je však již dle Hřebíčka (2008) vědomí toho, že je vůbec povýšení možné. Nutným předpokladem je tedy formulace možnosti postupu včetně jeho nutných kritérií a případně také časového horizontu postupu

²⁰ Deiblová (2005) uvádí společné charakteristiky vedoucích pracovníků, když uvádí jako jeden z jejich z hlavních motivů (potřeb - pozn. Deiblová, jak jsem již uvedl výše nerozlišuje mezi potřebou a motivem): a) silnou potřebu mobility, dále je pak pro řídicí pracovníky charakteristická b) silná výkonová motivace, c) radost z rozhodování, což má ale často za důsledek d) úsilí o dominanci a e) často patrné obavy ze selhání (Deiblová 2005: 42).

(Hřebíček 2008: 89). Motivační aspekt postupu na vyšší pozice však není možný vždy, v mnoha organizacích je hierarchický postup prakticky vyloučen a to především v menších podnicích, kde převládá spíše statická struktura zaměstnanců s minimální fluktuací²¹, kdy postup na vyšší pozici nastává pouze v případech odchodů do důchodů a jiných výjimečných událostí.

Častou podmínkou pro další kariérní postup a povyšování je rozvoj pracovníka a zvyšování jeho kvalifikace. Podpora rozvoje podřízených pracovníků může být pro mnohé zaměstnance také důležitým výrazem motivujícího prostředí. Jak jsem již výše uvedl, jde především o propojování podnikových cílů s osobními cíli daného pracovníka. Možnou cestou mohou být dle Niermeyer, Seyffert (2005) *programy kompetenčního rozvoje*, při nichž vedoucí pracovník sleduje důležité oblasti, ve kterých shledává možnosti dalšího rozvoje a současně se zaměřuje i na slabé stránky daného pracovníka, výsledkem je pak návrh oblastí rozvoje pracovníka a jeho realizace (Niermeyer, Seyffert 2005: 72-73). Na tomto se shoduje i Stýblo (1993), který zdůrazňuje zaměření se v profesním vzdělávání především na slabé stránky pracovníka a následně společné hledání nejvhodnějších řešení.

Jistota v zaměstnání

Podobně jako v otázce hmotného odměňování se i zde můžeme pozastavit nad problematikou motivačního působení. I zde se lze dívat na otázku pracovní jistoty buďto z pohledu hygienického či motivačního hlediska. Jistotu zaměstnání bychom mohli definovat jako „stupeň důvěry, kterou má zaměstnanec v perspektivu další práce v organizaci“ (Hřebíček 2008: 89). Pracovní jistota zaujímá v Maslowově teorii hierarchie potřeb hned druhou rovinu po potřebách fyziologických – pro mnohé lidi je tedy jedním z odrazových (hygienických) podmínek. Vliv pracovní jistoty na celkovou spokojenost se zaměstnáním řadí například i Forsyth (2009) do kategorie hygienických faktorů, přestože částečně připouští možný motivační vliv tohoto faktoru. U skupiny lidí, kteří raději více riskují pro vyšší plat tento faktor nebude mít příliš motivující efekt, pro většinu lidí však tento faktor bude hrát významnou roli a to i přesto, že jistotu bude pro někoho představovat pevný plat, pro někoho naopak trvalý pracovní poměr apod. (Forsyth 2009). Podobně jako u hmotné odměny bude tedy i nejspíše tento faktor přispívat v kombinaci s dalšími vhodně uplatňovanými motivátory jednak k celkové

²¹ Viz. 5. 1. 1 Charakteristika organizace a firemního prostředí.

motivovanosti pracovníků, postupně z něj však může „vykrytalizovat“ spíše hygienický faktor, jehož absence bude způsobovat spíše nespokojenost a demotivaci.

Úspěch a uznání

Mezi klíčové motivační faktory, které rozlišil Herzberg ve své dvoufaktorové teorii a jak je dále uvádí i většina autorů (Forsyth, Adair a další) patří právě úspěch a uznání jako dva důležité nehmotné produkty pracovní činnosti.

Úspěch pracovníka může nabývat nejrůznějších forem, od drobných, dobře zvládnutých úkonů až po dokončení velkého projektu celého týmu apod. Úspěch je dle Forsytha (2009) poměrně dobře měřitelným faktorem – může být výsledkem kvalitně a včas udělané práce, efektivitou činnosti, úsporou nákladů (či vydařeným obchodem pro organizaci), množstvím prodaných výrobků, spokojených zákazníků a mnohých dalších. Počet takových možností měření výkonu nám rozšiřuje možnosti a způsoby, jak zdůrazňovat motivační faktor, kterým je právě úspěch. Společným jmenovatelem je však stanovování cílů, které nám poskytuje ukazatel pro porovnávání jednotlivých úspěchů. Zaměstnání, která příliš neumožňují dílčí měření úspěchů jsou v tomto ohledu znevýhodněná a neposkytují takové uspokojení jako zaměstnání s měřitelnými úspěchy (Forsyth 2009). I proto Forsyth dodává, že „úspěch je nejsilnější motivátor, a proto i jeden z nejučelnějších“ (Forsyth 2009: 32). S tímto se ztotožňuje i Hřebíček (2008), když uvádí, že pro člověka je vlastní právě překonávání stanovených cílů a posouvání se výš. Tím se z tohoto faktoru stává neustálý zdroj uspokojení.

Uznání je velmi úzce spjato s úspěchem a často tyto faktory bývají spojovány v jeden hlavní motivátor a to z toho důvodu, že uznání by v ideálním případě mělo následovat ihned za pracovními úspěchy. Na to poukazuje dále i Hřebíček (2008), když zdůrazňuje význam uznání nadřazeného následujícím co nejdříve po odvedení nadstandardního výkonu. V tom spočívá výhoda (nehmotného) uznání, které oceňuje aktuální výkon oproti například materiální odměně (hmotnému uznání) - prémie, zvýšení platu, které se na výplatní pásce projevují až se značným časovým odstupem²² (Hřebíček 2008). Podmínkou dílčích úspěchů a uznání je však, aby zaměstnanci znali

²² Dle Forsytha (2009) by uznání mělo být prováděno veřejně, nejlépe vyšším managementem podniku, prezentace veřejného uznání se může dít uveřejněním na nástěnkou, v interním časopise, vyhlášením zaměstnance měsíce (týdne), předáváním drobných ocenění či dárků apod. (Forsyth 2009: 32-33).

hodnocení svých výkonů a měli tedy jasnou zpětnou vazbu, která jejich výkon přispěl pro celou organizaci. Výrazným produktem uznání může také dle Stýbla být posilování vazeb uvnitř pracovního týmu a zdůraznění jeho významu pro firmu (Stýblo 1993).

Hodnocení a zpětná vazba

Význam zpětné vazby nespočívá pouze v hodnocení pracovníka za uplynulé období či po splnění stanovených cílů, tedy *od nadřízeného směrem k podřízenému*. Její význam spočívá také v samotné realizaci úkolu, kdy samotný pracovník musí jasně dávat najevo pochopení úkolu za současného respektování pravidla SMART při zadávání úkolu od nadřízeného, jedině tak může mít dle Bělohávka (2008) úkol motivující charakter.

V této rovině však máme na mysli především hodnocení směrem k podřízenému pracovníkovi. Skutečný motivační účinek hodnocení a zpětné vazby spočívá dle Bělohávka (2008: 60) v následujících efektech:

- *Zlepšuje motivaci* pracovníků k dosahování vyšších výkonů.
- *Rozvíjí silné stránky a eliminuje slabé stránky* pracovníků.
- *Zaměřuje se na rozvoj* hodnoceného pracovníka.
- Poskytuje možnost *vyjádření názorů* nadřízeného na podřízeného.
- Umožňuje stanovování *spravedlivé odměny*, především její pohyblivé složky.

Niermeyer, Seyffert (2005) spatřují v každé komunikaci, rozhovoru mezi nadřízeným a podřízeným určitou dávku zpětné vazby a hodnocení („feedback situation“). Ať už se jedná o pravidelné rozhovory o projednávání úkolů a stanovování dalších cílů, vedoucí pracovníci díky pravidelné komunikaci se zpětnovazebními a hodnotícími prvky směrem ke svým podřízeným disponují možností udržovat či posilovat úroveň motivace svých podřízených. Autoři zdůrazňují, že tento efekt může mít i naprosto běžná až ritualizovaná komunikace mezi oběma články hierarchie. Jak jsem již výše také uvedl, především „pozitivní feedback“ (uznání, pochvala) má podle zmiňovaných autorů největší motivační efekt (Niermeyer, Seyffert 2005: 74-75).

Za jednoznačně motivující faktor považuje hodnotící rozhovor i Bláha (2005). Dle tohoto autora mnohdy slouží hodnotící rozhovor k nalézání motivace u pracovníka, a proto pro něj také používá synonymum **motivační rozhovor**. Za jeho účel nepovažuje

hodnotící monolog vedoucího, ale jeho smysl spočívá v seznámení pracovníka s jeho dosavadním hodnocením a pak především s navrhovanými budoucími cíly, které konzultujeme se zaměstnancem a popřípadě je také modifikujeme (Bláha 2005: 150-151). Předpokladem tedy není pouze roční (či půlroční) hodnotící (motivační) pohovor se zaměstnancem, protože příliš dlouhá doba bez zpětné vazby by měla spíše demotivační efekt. Podmínkou pro realizaci detailnějšího rozhovoru jsou především dílčí pravidelné rozhovory mezi oběma zúčastněnými stranami, jejichž výsledkem je až poté následný roční, popř. půlroční detailnější motivační rozhovor s hledáním budoucích cílů pracovníka.

Význam a zavádění hodnocení spočívá však kromě motivačního efektu především ve vazbě na systém odměňování v organizaci. Dle Pilařové by zavádění hodnocení mělo vést ke „zvýšení transparentnosti systému odměňování a objektivizace odměňování“ (Pilařová 2008: 61). Podle Pilařové je proto přínos hodnocení patrný při udělování pohyblivých složek mzdy, které je v ideálním případě doplňováno o hodnocení kompetencí při stanovování pevných složek mzdy²³ (Pilařová 2008: 61).

Hodnocení a zpětná vazba, jejichž nejdůležitějším prostředkem je *pravidelná komunikace* mají jako motivační faktor zásadní význam především pro budoucí setrvání pracovníka v organizaci a jeho působení v ní. Z toho důvodu si lze jen těžko představit motivující prostředí bez zpětné vazby nadřazených směrem k podřízeným zaměstnancům. I proto také oblast hodnocení a zpětné vazby níže zahrnuji mezi opěrné body motivace v dané organizaci společně se systémem *odměňování, profesním růstem a vzděláváním a pracovním klimatem*.

Vztahy na pracovišti a pracovní klima

Herzberg řadí vztahy na pracovišti mezi hygienické faktory, tedy mezi ty, které se v případě jejich negativního stavu zásadně podílejí na nespokojenosti, v opačném případě se ale výrazně nepodepisují na spokojenosti zaměstnanců. Tento fakt, že nevidí skupinu jako možný zdroj spokojenosti a motivace je Herzbergovi často vytýkán²⁴

²³ Toto uplatňuji dále také v empirické části práce při doporučeních, která je vhodné provést pro upoutání klíčové skupiny pracovníků k podniku (zavádění hodnotících rozhovorů za účelem objektivizace a transparentnosti při stanovování pohyblivých složek mezd – část 5. 4. 2, oblast hodnocení a zpětné vazby).

²⁴ Tento fakt zohledňuji i v empirické části práce, kdy zařazuji vztahy na pracovišti mezi potencialem motivační faktory, a které dále empiricky testuji.

(Adair 2005). Adair dále uvádí, že podle jednoho britského výzkumu se ukázalo, že „pracovníci ve výrobě vnímali své nadřízené jako zdroj podpory a motivace (Adair 2005: 66). Podle obou názorů (Herzberg, Adair) lze tedy problematiku interpersonálních vztahů na pracovišti řadit na pomezí hygienických a motivačních faktorů²⁵. V problematice klimatu na pracovišti se kromě individuálních interpersonálních vztahů mezi spolupracovníky a nadřízenými projevují také vztahy mezi jednotlivými pracovními týmy (a stupeň jejich motivace - motivovaný tým je „více“ než stejně motivovaní jednotlivci), firemní vize organizace, její cíle apod. (Hřebíček 2008: 94-95).

2. 2 Identifikace faktorů u zaměstnanců

Cílem empirické části je mimo jiné poukázat na zásadní význam v identifikování klíčových motivačních faktorů u zaměstnanců, především u těch, kteří jsou určitým způsobem pro organizaci nepostradatelní. Získané poznatky poté výrazně napomáhají k efektivní hmotné i nehmotné stimulaci daných pracovníků. Identifikace preferovaných motivačních faktorů tedy hraje zásadní roli v *upoutání a stabilizaci klíčových zaměstnanců* v podniku a má pozdější vliv na případný návrh a realizaci motivačního programu, tzn. na volbu stimulačních prostředků a opatření. Níže poukazují, jak se mohou preferované faktory odlišovat v závislosti na profesi, době trvání pracovního poměru v organizaci a konkrétním prostředí organizace.

Odlišnost praktického pořadí faktorů dle profese uvádí ve své knize Stýblo (1993). Jako příklad z celé řady studií uvádí tu s názvem „*A Word Well Spoken*“ (*A kind word can make all the difference*), která se zabývá konkrétním pořadím motivačních faktorů a jejich odlišnostmi *dle profese* a to u dvou skupin pracovníků a to *manažerů* a *ostatních řadových pracovníků*. Podle této studie preferuje a) **skupina manažerů** (vybírám pět faktorů na předních příčkách) faktory v pořadí: vysoký výdělek, pracovní jistota, postup, dobré pracovní podmínky a jako v pořadí pátý faktor zajímavost práce; b) **u skupiny ostatních zaměstnanců** uvádí studie pořadí následující: zajímavá práce,

²⁵ Forsyth poukazuje, že pozitivní mezilidské vztahy lze dále využívat ke stimulaci komunikace mezi pracovníky či skupinami a docílit tak využitím interpersonálních vztahů dílčího motivačního efektu. To lze docílit například podnikovými nástěnkami a časopisy, společnými knihovnami, zájmovými skupinami apod. (Forsyth 2009).

ocenění pracovního výkonu, pocit „být“ u věci, pracovní jistota a vysoký výdělek. Z uvedeného žebříčku vyplývá, že přední dva faktory, které hrají zásadní roli u manažerů (výdělek, jistota) figurují u ostatních zaměstnanců na posledních příčkách a naopak. Tato studie může být důkazem, že preferované faktory se v závislosti na zastávané profesi diametrálně odlišují, přínos v ní lze však vidět v jiné věci – u skupiny manažerů by se dalo předpokládat, že bude preferovat především pracovní postup a zajímavost práce, které figurují až na třetí, resp. páté příčce a místo toho upřednostňují takové aspekty jako vysoký výdělek a jistotu zaměstnání (Stýblo 1993: 161-162).

Scarborough a Carter, 2002 (dle Armstrong 2002) uvádějí zcela odlišné pořadí preferovaných faktorů a to u skupiny vzdělaných pracovníků: osobní růst, autonomie pracovní činnosti, úspěch v plnění úkolů a peněžní odměna.

Na obou případech je vidět, že téměř každá jiná nová studie zabývající se touto problematikou by mohla nabídnout navzájem odporující si poznatky o podobě preferovaných faktorů. Z toho vyplývá, že je nutné respektovat individuální odlišnosti nejen co se týče samotné profese zaměstnanců, ale také dle specifického prostředí organizace, ve které se dané faktory snažíme identifikovat (předmět podnikání a další vnější i vnitřní podmínky). Nelze tedy mluvit o univerzální podobě žebříčku motivačních faktorů pro určité skupiny zaměstnanců.

Jiným kritériem, které je nutné brát v úvahu při poznávání motivačních faktorů může být *délka pracovního poměru* v organizaci, na což poukazují Niermeyer, Seyffert (2005). Zabývají se odlišnostmi v očekáváních pracovníků *na začátku a uprostřed pracovní kariéry*. Uvádějí, že na počátku kariéry pracovníka stojí v popředí zájmu jeho vlastní rozvoj, člověk na počátku kariéry chce plynule dostat společenského uznání a co nejdříve uplatnit svoje schopnosti, kreativitu a plány. Podle autorů naopak pracovník uprostřed kariéry již zná svá silná a slabá místa a je si vědom oblastí, ve kterých je schopen realizovat své záměry dle svého profesního a osobnostního profilu. Jeho potřebou je tedy jistota budoucí kariéry a možnost uplatňovat se a prezentovat se právě ve svých silných stránkách. Na rozdíl od počátku kariéry již nepreferuje růst platu či svého statusu a prestiže a orientuje se spíše na nové cíle v již dosaženém postavení (Niermeyer, Seyffert 2005: 90-92).

Podle Urbana (2004) nestačí pro identifikaci významných faktorů pracovní motivace znát pouze jejich podobu, ale je třeba také zjistit, jak silně dané faktory na pracovníky působí. Síla jejich působení určuje jednak jejich celkový význam

a především pak spokojenost s danými faktory, tzn. *čím jsou zaměstnanci s daným faktorem spokojenější, tím menší motivační účinek má tento faktor pro jedince*. Podle pravidla nepřímé úměry autor zdůrazňuje, že se tedy pro podnik vyplatí investovat především do těch faktorů, jejichž působení je silné (tzn. převažuje nespokojenost s jejich stavem) a podle tohoto pravidla poté rozlišuje čtyři skupiny motivačních faktorů:

- a) Významné faktory, u kterých však převládá vyšší míra uspokojení. Další investice do nich proto nepřináší výraznější zlepšení, je však třeba je sledovat (např. pracovní podmínky na pracovišti).
- b) Silné faktory se slabou mírou uspokojení. Tyto faktory jsou klíčové pro stabilizaci a motivaci zaměstnanců, investice do nich přináší největší účinky (např. rozsah odpovědnosti, možnost postupu ve firmě, informační tok v podniku a jeho kvalita, styl vedení atd.)
- c) Faktory s malým významem pro motivaci, se kterými jsou zaměstnanci zpravidla spokojeni. Investice do nich znamenají vesměs plýtvání financemi (např. neefektivní nakládání se specifickými benefity).
- d) Faktory s malým významem pro stabilizaci a motivaci, s jejichž stavem převládá spíše nespokojenost mezi zaměstnanci. Investovat se do nich vyplatí pouze pokud jsou ostatní možnosti pro zvýšení motivace vyčerpány (např. jistota zaměstnání).

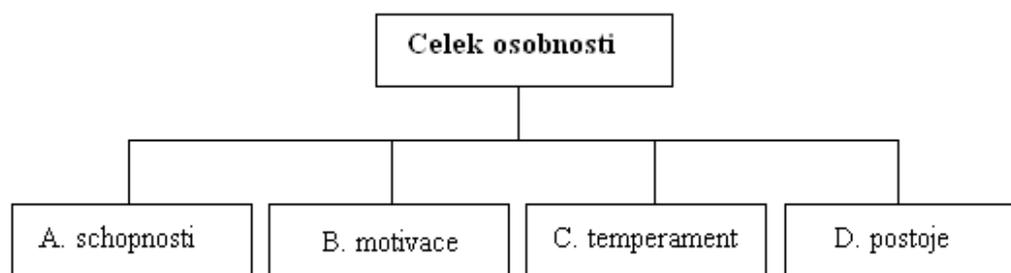
Urban podotýká, že konkrétní skladba těchto skupin faktorů se může v různých organizacích lišit, ale jejich samotné roztřídění do výše uvedených skupin však může při respektování podmínek organizace zlepšit efektivitu zacházení s konkrétními prostředky a opatřeními (Urban 2004: 26-27). Výše uvedených poznatků o významu intenzity působících faktorů využívám při realizaci rozhovorů s vedoucími zaměstnanci.

3 Motivační profil, techniky zjišťování motivace na pracovišti a stabilizace zaměstnanců

Na začátku této kapitoly je nezbytné zdůraznit, že zjišťování aktuálního stavu motivace na pracovišti je velmi složitý úkol, který by měl být prováděn kvalifikovanými odborníky z řad psychologie a dalších. Dále je třeba zdůraznit, na což také poukazuje Bedrnová a Nový (2004), že neexistuje jediná univerzální a také objektivní metoda pro věrohodné poznání motivačních tendencí pracovníků v podniku, vždy je nutno kombinovat více metod, jejichž poznatky je nutno dále systematicky analyzovat ve vztahu ke konkrétnímu organizačnímu prostředí (Bedrnová, Nový 2004). Výše uvedené aspekty platí také pro poznání motivačního profilu zaměstnanců. Smyslem i cílem práce tedy není zjistit konkrétní strukturu motivačního profilu zaměstnanců či aktuální motivační tendence určité skupiny zaměstnanců (vedoucích pracovníků a zástupců provozních oddělení). *Z důvodu výše uvedených nároků na odbornou stránku se proto v práci omezují „pouze“ na zjištění preferovaných motivačních faktorů dané skupiny pracovníků v organizaci.* Pro komplexní poznání motivace na pracovišti a získání teoretické představy o problematice motivačního profilu zaměstnanců je však nezbytné uvést i širší souvislosti výše uvedené oblasti.

Jak uvádí Bedrnová a Nový, v problematice motivačního profilu a stupně motivovanosti jednotlivých pracovníků hraje významnou roli vliv osobnosti konkrétního jedince (viz. obrázek č. 1 - Struktura osobnosti). Poznání osobnosti pracovníka je tedy východiskem pro další analyzování motivačního profilu a jeho následného sestavení do konkrétní podoby, resp. dimenzí (viz dále). Tento postup je však uplatňován spíše u těch pracovníků, kteří se nacházejí na hierarchicky vyšších pozicích či u zaměstnanců, kteří jsou pro firmu určitým způsobem nepostradatelní (např. z hlediska specifického odborného zaměření apod.). I proto se budu dále v identifikování motivačních faktorů zaměstnanců zaměřovat především *na skupinu vedoucích pracovníků (resp. zástupců oddělení, která řídí).*

Obrázek č. 1 - Struktura osobnosti.



Zdroj: Bedrnová, Nový 2004: 52, vlastní úprava

3. 1 Motivační profil

Z výše uvedených poznatků vyplývá, že motivační profil je velmi individuální záležitostí, ve které se projevují schopnosti, vědomosti a dovednosti pracovníka, dále jeho aktuální motivační stav, temperament i jeho postoje k práci samotné (viz. obrázek č. 1 - Bedrnová, Nový 2004). Pro jasnější představu o problematice motivačního profilu²⁶ uvádím definici Růžičky a kol. podle Bedrnová, Nový: „**Motivační profil představuje syntetickou, individuálně specifickou a v průběhu času relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou pro jedince příznačné, dominantní motivační orientace či tendence, resp. skladba, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil**“ (Bedrnová, Nový 2004: 259). Bedrnová a Nový dále pokračují ve charakteristice motivačního profilu, když uvádí, že se vyvíjí již od počátku vývoje osobnosti člověka a jeho znalost nám tedy poskytuje možnost porozumění projevům chování a jednání daného jedince, ale zároveň jeho výsledná podoba vymezuje určité mantinely v chování a jednání jedince. Praktický přínos znalosti motivačního profilu pracovníka však spočívá v tom, že nám dává jasné

²⁶ Tureckiová (2004) považuje za základnu motivačního profilu **motivační ladění**, které díky zaměřenosti osobnosti vykazuje stabilitu a vnitřní konzistentnost a určuje tak tím základ pro poznání motivačního profilu (Tureckiová 2004: 68). Plamínek (2007) píše o **motivačním poli**, které lze chápat jako možnou alternativu k motivačnímu profilu. Motivační pole se skládá z motivačního založení (odvíjí se od osobnosti a je relativně stálé), motivační polohy (váže se na naše životní podmínky a úroveň naplňování potřeb) a motivačního naladění (je velmi proměnlivé a mění se dle aktuální situace, představuje okamžitý stav), (Plamínek 2007:23-24).

podklady pro jeho efektivní stimulaci a na základě toho i pro ovlivňování jeho motivace v přístupu k pracovní činnosti a popřípadě také k organizaci samotné (Bedrnová, Nový 2004: 259).

Motivační profil nám tedy na jedné straně umožňuje poznat preferované motivační faktory zaměstnance, které se významně podílejí na jeho celkové spokojenosti (resp. nespokojenosti v případě faktorů hygienických). Na druhé straně slouží znalost problematiky motivačního profilu i jako východisko pro další kapitoly této práce - stimulování (odměňování) pracovníků, a dále také pro empirickou část, přestože se v ní budu dále omezovat pouze na identifikaci motivačních faktorů cílové skupiny zaměstnanců a nikoliv na poznávání komplexní podoby motivačního profilu.

Výsledná podoba motivačních tendencí pracovníka se projevuje v následujících **dimenzích motivačního profilu** (Bedrnová, Nový 2004: 260-261):

- a) *Orientace na dosažení úspěchu – vyhnutí se neúspěchu.* Tato dimenze souvisí s výkonovou motivací, přičemž výkonově orientovaní a ambiciózní zaměstnanci mají v dosahování cílů tendenci přijímat riziko a touží dosáhnout úspěchu (často u vedoucích pracovníků) a naopak pro skupinu lidí s tendencí vyhnout se neúspěchu je charakteristický spíše pasivní postoj.
- b) *Orientace na úspěch – orientace na vlastní pracovní činnost, její obsah.* V první rovině jde pracovníkovi o dosažení úspěchu bez ohledu na vykonávanou činnost a ve druhé rovině jde pracovníkovi především o činnost samotnou a úspěch je spíše vnímán již jako odměna navíc.
- c) *Situační – perspektivní orientace.* Situačně orientovaný pracovník se soustřeďuje na aktuální situaci ve firmě, naproti tomu perspektivně zaměřený pracovník se spíše dívá na své budoucí působení v organizaci.
- d) *Individuální – skupinová orientace.* V prvním případě se pracovník neztotožňuje s názory svých spolupracovníků i širšího sociálního okolí, ve druhém případě se pracovník naopak až příliš ztotožňuje s názory a postoji skupiny tvořené z pro něj významných lidí.
- e) *Osobní – neosobní (prosociální) orientace.* Pracovníci osobně orientovaní jednají pouze za účelem dosažení vlastního prospěchu (nejen ekonomického) z činnosti, kdežto ve druhém případě jde takovým pracovníkům o prospěch ostatních lidí, své jednání přizpůsobují tak, aby prospívalo jejich spolupracovníkům.

- f) *Činorodost – pasivita*. Tato dimenze ochoty a iniciativy člověka zcela jasně vystihuje přístup pracovníka k pracovní náplni.
- g) *Ekonomický prospěch – morální uspokojení*. Tato dimenze popisuje hodnotově odlišné preference člověka.
- h) *Zaměření směrem k podniku – od podniku*. Tyto kategorie vystihují relativně stálý postoj zaměstnance ke svému zaměstnavateli, kdy na jedné straně se naprosto identifikuje se svým pracovním zařazením, v opačném případě si udržuje odstup od svého pracovního prostředí, někdy se záměrně váže na jiná než pracovní prostředí a dosahuje tím u sebe pocitu nezávislosti na zaměstnavateli.

Výše uvedené dimenze lze brát jako možné příklady, zajisté bychom jich mohli najít daleko více, ale uvedené možnosti vystihují nejdůležitější a nejvyskytovanější – extrémní, krajní – hladiny, které se mohou ve výsledné podobě motivačního profilu projevovat. Samozřejmě se pak v jeho výsledku projevuje více kombinací příklonů k některým z uvedených dimenzí (Bedrnová, Nový 2004: 259-261). Znalost motivačního profilu či minimálně základních hodnotových žebříčků a aspirací pracovníka by měla být samozřejmostí u každého vedoucího (nadřízeného) pracovníka a měla by být využívána nejen v efektivní stimulaci a odměňování, ale i v další personální práci podniku jako je výběr a adaptace zaměstnanců, jejich rozvoj a další.

3. 2 Přístupy ke zjišťování motivace a spokojenosti na pracovišti

Účelem této části práce je představit možnosti, kterými může management podniku přistupovat ke zjišťování aktuální motivační úrovně svých zaměstnanců. Takto získaných poznatků může využívat ke zlepšení motivačního efektu pracovního prostředí a potažmo také ke zvyšování účinnosti svých stimulačních prostředků. Je třeba zdůraznit, že se nelze omezovat na použití pouze jednoho přístupu, vždy je třeba vhodně kombinovat alespoň dvě metody, čehož také i využívám v empirické části této práce.

Jak dále uvádí Bedrnová a Nový (2004), zjišťování pracovní spokojenosti a motivace patří mezi základní zdroje informací v podniku. Než bychom tedy chtěli zavádět určitá opatření, je proto třeba znát vždy *výchozí stav* a po zaváděných opatřeních také zajišťovat *zpětnou vazbu*, například o efektivitě stimulačních prostředků (zaměstnaneckých benefitů) či jiných důsledcích pro podnik a zaměstnance. Jedním

z hlavních úkolů managementu je tedy **zjišťování pracovní spokojenosti zaměstnanců**. Nejčastější metodou sběru dat ke zjišťování spokojenosti je standardizované dotazování (standardizovaný rozhovor), ve kterém se dají promítnout všechny důležité (potažmo také problematické) oblasti v organizaci a umožňuje tak kvantitativní sběr dat. Bedrnová a Nový spojují zkoumání pracovní spokojenosti s motivačními faktory jako úspěch, charakter práce, možnost postupu atd. a naopak pracovní nespokojenost s demotivátory jako politika organizace, plat, mezilidské vztahy atd²⁷. Zde se tak opět dostáváme k jednomu z důležitých teoretických přístupů pro tuto práci a to F. Herzberga. Tím se ale opět dostáváme i k problému rozlišování skupin faktorů, které způsobují spokojenost, resp. nespokojenost. Hlavní je tedy postihnout všechny oblasti, které se mohou podílet na celkovém uspokojení z pracovní činnosti, a proto je také třeba klást důraz na zkoumání především subjektivní důležitosti pro každého zaměstnance (Bedrnová, Nový 2004: 283-285).

Mnohem komplikovanější je však podle Bedrnové a Nového (2004) **analýza pracovní motivace**, na což jsem již poukazoval v úvodu této kapitoly. Zde na rozdíl od zjišťování spokojenosti uvedení autoři naprosto vylučují přímé metody, díky kterým nelze objektivně zjišťovat motivaci pracovníků, a to z toho důvodu, že se týká jejich prožitků uvnitř osobnosti. Je proto třeba využívat *nepřímých metod*. Mezi tyto metody lze považovat *pozorování* pracovníků při samotném výkonu pracovní činnosti, čehož můžeme využívat i při analýze motivačního profilu. U tohoto přístupu je nutné si nejprve stanovit konkrétní kategorie projevů chování, které budeme pozorovat (v rámci předvýzkumu) a následně je začleňovat do schémat pro další zkoumání. Další nepřímou metodou je využití *polostandardizovaného rozhovoru*, o němž se zde dále není třeba rozepisovat. Ten také představuje jeden z přístupů pro zkoumání motivačních faktorů, kterými se zde mimo jiné zabývám. Rovněž *analýza účinnosti stimulačních prostředků*, kterou následně využívám v přístupu ke zkoumání účinnosti zaměstnaneckých výhod představuje jednu z nepřímých metod analýzy pracovní motivace²⁸ (Bedrnová, Nový 2004: 286-288).

²⁷ Stýblo uvádí, že v dotazníkové formě zkoumání spokojenosti by se měly objevit tři hlavní oblasti a to faktory práce, a dále faktory pracovního a sociálního prostředí (spokojenost v práci, motivace a vztah k činnosti, pracovní podmínky, plat atd.), (podrobněji viz Stýblo 1992).

²⁸ Dále lze využít životopisu, který mnohdy vypovídá o životních krocích zaměstnanců, a další projektivní techniky, které však v rukou laika nepřináší věrohodné výsledky (Bedrnová, Nový 2004).

Výše uvedené možnosti ke zjišťování motivace a spokojenosti nejsou jediné. Stýblo (1992) uvádí i další metody jako například **analýzu sociálního systému řízení** (zkratka SEPIMO). Metoda se zaměřuje na klíčové oblasti podniku a to sociální ekvifinalita (SE), kdy se zkoumají schopnosti vedoucích v určování a naplňování cílů podniku, které propojují jeho jednotlivé oblasti (ekonomickou, technickou atd.). Dále se tato metoda soustřeďuje na rovinu participace (P), kde se posuzují schopnosti vedoucích řídit pracovní kolektivy, dále v rovině interakce (I) jsou předmětem zájmu informační sítě a komunikační toky dané organizace, poté přichází na řadu rovina motivace (M) zaměřující se na hodnoty, potřeby, zájmy, postoje vztahy zaměstnanců, tzn. zkoumání zdrojů motivace (viz. 1. kapitola) a v poslední rovině to je zaměření na odolnost (O), resp. na osobnostní rysy a interpersonální hodnoty, jež jsou specifické pro určité zátěžové situace. Metoda tedy vychází z důkladné znalosti všech údajů o uplatňovaném systému řízení organizace na základě nejrůznějších dokumentů, předpisů, materiálů atd., přičemž se zde mohou uplatňovat i výše uvedené metody jako rozhovory apod.

Dále se Stýblo (1992) v problematice zjišťování motivace soustřeďuje na samotný pracovní kolektiv a uvádí jako další z metod zkoumání motivace na pracovišti **zjišťování charakteristiky pracovního kolektivu**. Smyslem této metody je vyhodnocování sociální a ekonomické úrovně pracovního kolektivu, kdy jako zdroj informace se využívá dotazník plnicí funkce poznávací, která popisuje současný stav, dále to je funkce zpětnovazební (pojednává o sociálních jevech jako konflikty na pracovišti atd.) a akční (návrh pro zlepšení). Tyto funkce se promítají do deseti konkrétních oblastí, které by měl dotazník následně obsahovat: *řešení problémů, pravomoci a odpovědnost, četnost konfliktů (mezilidské vztahy), uznání a odměna, podpora a spolupráce ve vedení kolektivu, výkonnost pracovníků, formální a neformální komunikace, vnitřní uspořádání kolektivu, metody vedení kolektivu, vztah k ostatním kolektivům*. Získané informace o těchto oblastech doplněné o vlastní názory respondentů k nejkritičtějšími oblastem (dimenzím) a o možnosti změn těchto oblastí poté následně slouží jako podklady pro diskuzi za účelem odstranění bariér v kritických oblastech a zvýšení efektivnosti pracovního kolektivu (Stýblo 1992: 37-39).

Předposlední metodou, o které pojednává Stýblo (1992) ve vztahu k pracovnímu kolektivu je **metoda zkoumání fluktuace pracovníků**²⁹. „Fluktuace vyjadřuje mobilitu

²⁹ Niermeyer a Seyffert (2005) uvádí, že fluktuace bývá posuzována „jako důsledek neřešených motivačních problémů“ (Niermeyer, Seyffert 2005: 99).

pracovníků mezi organizací a vnějším společenským prostředím, kdy pracovníci z nejrůznějších důvodů z organizace odcházejí“ (Stýblo 1992: 40), metoda se tedy zaměřuje na identifikaci možných „*flukтуаčních tendencí*“ a jejich následné eliminaci (s cílem stabilizace pracovníků) za použití jednak statistických postupů (četnost fluktuace pracovníků), analýzy osobních složek odcházejících pracovníků a analýzy příčin odchodů z organizace. Poslední metodu představuje **metoda komplexního přístupu**, která vychází z metody zjišťování charakteristiky kolektivu, která je následně doplněna o fázi „aktivního sociálního učení“ (Stýblo 1992: 41), kdy si pracovníci prohlubují znalosti a dovednosti pro zlepšení činnosti kolektivu (Stýblo 1992: 40-42).

Uvedené metody však mají širší použití než jen ve zjišťování motivace a spokojenosti zaměstnanců. Tyto postupy, resp. získané informace z využití těchto postupů se dále mohou uplatňovat v přípravných fázích tvorby motivačního programu, na což poukazují v následující části. Pro empirickou část jsou tedy stěžejní dvě nepřímé techniky a to polostandardizovaný rozhovor zjišťující motivační faktory zaměstnanců a analýza účinnosti stimulačních prostředků, resp. identifikovaných oblastí motivace (s důrazem na zaměstnanecké výhody).

3.3 Motivační program jako nástroj stabilizace zaměstnanců

Jak jsem již uvedl, předchozí informace v části o motivačním profilu a metodách zjišťování motivace a spokojenosti zaměstnanců nalézají využití právě ve fázi tvorby motivačního programu, resp. v přípravných krocích před jeho samotným sestavením.

Motivační program, jak uvádí Stýblo (1993), je sestavován s jediným a také nejdůležitějším cílem – stabilizovat zaměstnance, tedy nejčastěji určitou skupinu zaměstnanců, pro kterou je motivační program konkrétně sestavován. Tímto se však dostávám již k jednomu z pěti konkrétních cílů, nejobecnějším cílem každé organizace by však mělo být zvyšování motivace za účelem následného zvyšování a zefektivňování výkonu, což představuje výchozí cíl organizace. specifikováním do konkrétních úkolů se dostávám k dalším „cestám“, kterými se může management podniku ubírat. Mezi tyto směry můžeme řadit: zvyšování motivace k výkonu (zkvalitňování technického vybavení, podmínek práce, organizování práce, odměny, hodnocení atd.), motivace ke zvyšování kvalifikace, motivace k řízení (metody vedení

cíli apod.), motivace k inovačním aktivitám a pátou možnost, kterou se zde zaobírám podrobněji tedy tvoří *aktivity zaměřené na stabilizaci a setrvání zaměstnanců v podniku, jenž zastupuje právě motivační program jako jeden z možných nástrojů* (Stýblo 1993).

3. 3. 1 Fáze tvorby motivačního programu

Motivační program tedy představuje určitou strategii managementu v přístupu k určité skupině zaměstnanců³⁰, tuto strategii ovšem nelze chápat výhradně tak, že směřuje pouze k ekonomické stimulaci dané skupiny pracovníků: „V konkrétní podobě motivační program představuje předcházejícím rozborem podložený a k naplňování podnikových potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci ...“ (Provazník, Komárková 1996: 199).

První fáze tvorby motivačního programu dle Stýbla (1993) musí být započata analýzou motivační struktury, zde se tedy opět navracím k již zmiňovanému motivačnímu profilu. Cílem této fáze je tedy zjistit hodnoty a strukturu potřeb vybraných pracovníků včetně spokojenosti pracovníků s oblastmi, o kterých se domníváme, že by mohly být nějak významné (popř. pokud se domníváme, že se jejich stav nachází v neuspokojivé situaci)³¹. Tyto oblasti je třeba sledovat dle předem stanovených kategorií a po získání informací vylučujeme ty činitele, které podle nás nehrají motivační úlohu. Naopak se dále zaměřujeme na ty, které se mohou významně podílet na stabilizačních tendencích pracovníků. Například v aplikaci na tuto práci, resp. danou organizaci můžeme hovořit o významných oblastech jako odměňování či vzdělávání, naopak vyloučíme možnosti hierarchického postupu, formálního hodnocení atd. V této fázi se kromě poznatků o motivačním profilu uplatňuje i znalost metod, přístupů, o kterých jsem pojednával výše. Ty společně s klasickými metodami sběru dat jako sociologický dotazník a další kvantitativní či kvalitativní analýzy poskytují vstupní informace pro další fáze tvorby motivačního programu.

³⁰ Motivační program „formuluje strategii podniku ve vztahu k zainteresovanosti jeho pracovníků na efektivním pracovním výkonu, a tím i na stabilizaci“ (Stýblo 1993: 194).

³¹ Pro efektivní cílové zaměření motivačního programu je dle Stýbla (1993) nutný *průzkum postojů, potřeb a zájmů pracovníků* (Stýblo 1993: 201)

Ve druhé fázi je dle Stýbla úkolem managementu stanovení konkrétních cílů motivačního programu. Účelem této fáze je tedy například vymezení skupiny pracovníků, které je třeba v organizaci udržet a stabilizovat, dále je možno stanovit potřebu o doplnění stavu pracovních míst dle plánu apod. Výsledkem je pak specifikace konkrétních opatření (ekonomické i neekonomické povahy), které se budou vztahovat na danou cílovou skupinu zaměstnanců, a které budou mít pro tuto skupinu zaměstnanců „povahu motivačních cílů“ (Stýblo 1993: 195).

Výsledkem **třetí fáze** je pak dle Stýbla vytvoření modelu stabilizačních faktorů, které je třeba zajistit, aby se docílilo požadované úrovně stabilizace v daném okruhu pracovníků. Tyto stabilizační faktory mohou být:

- Mimopodnikové (projevují se na destabilizaci pracovníků, nejistota v odvětvích apod.),
- Podnikové (režim a organizace práce, odměňování, řídicí styl vedení apod.),
- Osobní (zdravotní stav, věk, vzdělání apod.),

přičemž je nutné identifikovat faktory, které se v daném okruhu pracovníků projevují a odstranit tak či alespoň minimalizovat jejich flukтуаční tendence, z čehož vyplývá, že východiskem je zde komparativní metoda, kdy se porovnává vytvořený model z daných faktorů se skutečností.

Konečnou **čtvrtou fázi** představuje vlastní sestavení motivačního programu, kdy vzhledem k výše zmíněným skutečnostem volíme konkrétní prostředky, podmínky a metody stabilizace daných pracovníků. Zásadním krokem zde není jen volba konkrétních opatření, ale také stanovení podmínek a způsobů jejich naplňování (především v oblasti odměňování), (Stýblo 1993: 194-199).

Skladba motivačního programu nevychází jen z neustále proklamovaného poznávání potřeb a zájmů pracovníků, ale především z požadavků a cílů samotné organizace. Dle Horalíkové (2004) se v motivačním programu kromě poznatků o pracovním jednání lidí a jejich motivačních silách dále musí odrážet aktuální personální a sociální politika podniku a to především ve způsobech uplatňování stimulačních prostředků (Horalíková 2004: 75).

V realizaci motivačních kroků v organizaci se dle Forsytha (2009) mohou uplatňovat takové prostředky, které se mohou zdát na první pohled sice nenápadné, o to

však více mohou usnadňovat realizaci takových kroků, jakými jsou **motivační kalendáře**, které bývají často součástí akčních plánů. Jejich účelem je tedy usnadňování motivačních kroků, lze si je představit buď v podobě jednoduchých diářů (plánovačů) či více flexibilnějších řešení v rámci počítačových systémů (Filofax). Do těchto prostředků se poté zaznamenávají informace jako například nejdůležitější *události* vztahující se k podniku a to v podobě osobních či firemních událostí a pak především v podobě významných *kroků* vztahujících se k pracovní činnosti pracovníka. To se týká především vedoucího pracovníka či manažera, který by měl systematicky a organizovaně přistupovat k jednotlivým krokům motivace svých podřízených. Důkladně vedený motivační kalendář možno doplněný i o vývojový plán pak mohou velmi usadnit realizaci takových kroků a opatření (Forsyth 2009: 87-95).

Motivační programy, jak jsem již výše uvedl, mají tedy za úkol především stabilizovat vybraný okruh (klíčových) pracovníků za přispění nejrůznějších opatření managementu. V kombinaci s metodou zkoumání fluktuace pracovníků můžeme dle Niermeyer, Seyffert (2005) mluvit o **retenčních programech**, které mají podobně jako motivační programy za cíl omezit flukтуаční tendence pracovníků, resp. stabilizovat klíčové zaměstnance podniku, ale s tím rozdílem že tyto programy se zaměřují na již vzniklé flukтуаční tendence s cílem analyzovat jejich zdroje (příčiny) a následně je eliminovat³². V pozadí analyzování příčin vzniku odchodu pracovníků můžeme vidět právě často uváděné neuspokojované motivační, resp. zanedbávané hygienické faktory, které v souvislosti s retenčními programy nazýváme faktory kohezními (Niermeyer, Seyffert 2005: 99-104). Tyto programy jsou tedy určitým vyústěním metody zkoumání fluktuace pracovníků, o které jsem pojednával výše.

3. 3. 2 Identifikace oblastí motivace ke stabilizaci pracovníků pro účely empirické části

Jak jsem již uvedl v části pojednávající o účelech motivace, vedoucí pracovníci by měli mít v rámci motivačního působení na další pracovníky jasně vytyčené cíle (účely). Pro důsledné plnění činností spojených s motivací podřízených pracovníků je proto třeba mít schopné vedoucí pracovníky, kteří dobře znají jednak konkrétní

³² Retence jako „soubor opatření, který přispívá k připoutání spolupracovníků k podniku“ (Niermeyer, Seyffert 2005: 99).

organizační prostředí, ale také své pracovníky. Proto pro další naplňování cílů budu vycházet z hlavního účelu motivace, který se váže právě na skupinu vedoucích pracovníků (vyšší a střední management hotelu), a jehož rozpracování do dílčích oblastí motivačního působení (viz. pět oblastí motivace níže) může do budoucna potencionálně sloužit jako návrh pro realizaci konkrétního motivačního systému pro danou skupinu pracovníků, například v podobě motivačního programu. Tímto účelem je **stabilizace skupiny vedoucích pracovníků**³³, které může být dosaženo jednak poznáním jejich potřeb, resp. motivačních faktorů pracovníků, a také rozbořením jejich názorů a postojů v dalších vytyčených oblastech motivace (viz. níže). Pro naplnění výše stanoveného cíle práce jsou v její empirické části realizovány následující kroky:

1. Zjišťování stavu organizačního prostředí v identifikovaných oblastech motivace s vedením hotelu (pozice ředitel a zástupce ředitele) za použití nestrukturovaného rozhovoru.
2. Zjišťování motivačních faktorů širší skupiny vedoucích pracovníků, kteří reprezentují zastávaná oddělení hotelu³⁴ (polostandardizované rozhovory).
3. Analýza oblastí motivace včetně systému odměňování s důrazem na účinnost zaměstnaneckých výhod – účinnost jednotlivých forem benefitů a celkového systému odměn (polostandardizované rozhovory).

Na základě prostudované literatury současně s respektováním konkrétního organizačního prostředí Hotelu Skalský dvůr jsem společně s vedením podniku identifikoval následující oblasti motivace, které významným způsobem ovlivňují celkovou motivovanost pracovníků a tvoří tak základnu pro jejich stabilizaci. V identifikaci oblastí motivace zde uvádím jeden z argumentů od Tureckiové (2004: 72), která zdůrazňuje, že správná funkčnost motivačního systému podniku může být zajištěna jedině se současným propojováním dalších systémů jako hodnocení, odměňování, vzdělávání, komunikace atd.:

I. Odměňování.

³³ Mezi další způsoby motivačního působení na pracovníky můžeme řadit ovlivňování motivace za účelem zvyšování výkonu, zlepšování kvality práce, k vyšší iniciativě zaměstnanců apod.

³⁴ Konkrétní pozice jsou uvedeny v empirické části práce 5. 1. 5 Identifikace výzkumného souboru.

Systém odměňování patří mezi hlavní stimulační nástroje každého podniku a pokud jsou dodržována pravidla při jeho vytváření i samotném fungování (viz. 4. kapitola), tvoří tak hlavní prostředek podniku ke stimulaci svých zaměstnanců (např. Urban 2006).

II. Pracovní klima a komunikace.

Oblast pracovního klimatu a komunikace, tzn. oblast interpersonálních vztahů je pro mnohé pracovníky jedním z důležitých podmínek příznivého firemního klimatu, přestože je tato sféra například v Herzbergově teorii řazena do hygienických faktorů (což mu je mnohdy vytýkáno). Oblastí komunikace se zabývá řada autorů včetně Forsytha (2009), který nahlíží na komunikaci jako na jednu z hlavních podmínek při naplňování cílů motivace.

III. Vzdělávání, profesní rozvoj a postup.

Pro většinu pracovníků, především na vyšších pozicích je vzdělávání a možnost dalšího růstu jedna z podstatných oblastí, které ovlivňují postoje zaměstnanců k vykonávané profesi a pojetí vlastní práce. V Herzbergově teorii tato oblast spadá mezi klíčové motivační faktory.

IV. Hodnocení a zpětná vazba.

Systém hodnocení dává zaměstnancům velmi důležitou zpětnou vazbu, jejíž efektem často bývá zdůrazňování přínosu pracovníka pro firmu, v rámci hodnotících pohovorů dochází také k plánování rozvoje pracovníka a tedy k rozvoji jeho silných stránek, resp. eliminaci stránek slabých. Mnozí autoři (např. Bláha 2005, Forsyth 2009 atd.) spojují oblast hodnocení s přímým působením na pracovníkovu motivaci (Bláha: hodnotící – motivační rozhovory, Forsyth: hodnocení jako výrazný motivátor).

V. Pracovní podmínky a technické zázemí.

Oblast technického zázemí, resp. pracovních podmínek bývá považována jako faktor, jehož případný neuspokojivý stav způsobuje značnou nespokojenost, avšak v opačném případě se příliš na spokojenosti pracovníka nepodepisuje. Pracovní podmínky a kvalitní technické zázemí však mohou bezesporu přispívat k pozitivním pocitům při výkonu pracovní činnosti.

4 Odměňování zaměstnanců

V této části práce již opouštím (pracovní) motivaci zaměstnanců a dostávám se ke druhé oblasti bezprostředně související s motivací zaměstnanců a tou je stimulace (odměňování) pracovníků. Tyto dvě oblasti spolu však souvisí natolik, že nelze opustit to či ono téma, kterými se v této práci zabírám a další teoretický výklad budu vztahovat k interakci těchto dvou oblastí. Nelze také ani striktně odlišovat návaznost motivace na stimulaci a z tohoto důvodu zdůrazňuji dále v problematice odměňování zaměstnanců především její motivační aspekty - věnuji se zde zásadám spravedlnosti v tvorbě systému odměňování, jejich úskalím, dále faktorům podílejícím se na tvorbě mezd apod. Do centra zájmu stavím především zaměstnanecké výhody jako významný prostředek hmotné stimulace zaměstnanců v podniku.

Systém odměňování³⁵ patří mezi nejdůležitější personální činnosti a v malých organizacích představuje také vůbec jednu z mála těchto činností, které jsou vedením podniku prováděny. Kociánová (2007) zdůrazňuje, že systém odměňování musí vycházet z potřeb a cílů podniku, ale i pracovníků samotných. Proto musí být jednak vnímán jako **spravedlivý**, ale také **motivující** – jen potom se může systém odměňování stát „jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, který má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici“ (Kociánová 2007: 122).

4.1 Možnosti a složky odměňování v organizaci

Tvorba systému odměňování a jeho podoba závisí v první řadě na *předmětu podnikání* dané organizace (popř. strategie podniku), od kterého se odvíjí konkrétní podoba jednotlivých složek odměn pracovníků.

V systému odměňování pracovníků uvažujeme o několika základních (a velmi zjednodušených) oblastech, kterými lze zvnějšku stimulovat pracovníky. Po jejich přehledu pak jednotlivé body představuji blíže (Armstrong in Kociánová 2007: 124).

- 1) Základní a dodatečné peněžní odměny (zpravidla pevné a pohyblivé),

³⁵ Odměňování neboli náhrada, kompenzace za odvedený výkon (Kociánová 2007: 122). Systém odměňování v organizaci je velmi komplikovanou záležitostí a proto pro bližší seznámení s touto problematikou odkazuji například na Armstrong, M: Odměňování pracovníků, Praha: Grada Publishing, 2009.

- 2) Nepeněžní odměny (úspěch, uznání, odpovědnost, rozvoj)³⁶,
- 3) Zaměstnanecké výhody,
- 4) Procesy týkající se řízení pracovního výkonu.

V zásadě můžeme mluvit o poměru mezi *hmotnou* a *nehmotnou* stimulací. Tím se však omezujeme pouze na velmi zevrubné dělení, protože skutečný systém odměn v organizaci představuje daleko komplikovanější problém než jen podíl mzdy (platu³⁷) k ostatním odměnám (nejen zaměstnanecké výhody). Niermeyer, Seyffert (2005) doporučují pro vyjádření komplexní odměny za vykonanou práci používat spíše pojem *celková odměna*, která v sobě zahrnuje všechny finanční a materiální části, o kterých se zmiňuji níže. Armstrong (2002) navíc tímto pojmem zaobírá kromě všech peněžních (základní, proměnlivá mzda, podíl na vlastnictví, zaměstnanecké výhody) i nepeněžní formy jako uznání, příležitost k dalšímu rozvoji, kariéře atd. (Armstrong 2002: 564). Pro tvorbu systému odměn nestačí pro podnik znát pouze své finanční možnosti, ale podle Walkera (2003) je dále třeba kalkulovat s takovými determinantami peněžních odměn jako mzdové plány pro určité skupiny pracovníků (pokud jimi podnik disponuje), měsíční či časové (popř. zásluhové, dle výkonu) odměňování pracovníků, úrovně mezd na trhu práce, úrovně schopností, výsledky hodnocení práce a mnohé další. Základní úroveň mzdy tvoří podíl dvou složek: **fixní a pohyblivá**³⁸.

Fixní (neměnnou) odměna bývá základním stavebním prvkem odměny u většiny profesí, záleží již poté na její velikosti k ostatním složkám (např. obchodní zástupce a pracovníci v oblasti služeb mají zpravidla pevnou částku oproti ostatním složkám menší, u profesí s pevnou pracovní náplní tomu je naopak). Jak dále uvádí Walker (2003), do pevné složky platu tedy nespádají další příplatky za přesčasy, mimořádné bonusy, pobídkové prémie a další, naopak ale jejími složkami mohou být kromě

³⁶ Bláha (2005) v oblasti nepeněžních (nehmotných) odměn rozlišuje formální (např. oficiální uznání v podobě diplomu, povýšení, účast na rozhodnutích vedení) a neformální hledisko (projevená úcta od spolupracovníků apod.).

³⁷ Bláha (2005) uvádí, že je třeba rozlišovat mezi mzdou a platem a to z toho důvodu, že zákon o mzdě je platný pro podnikatelskou a zákon o platu pro nepodnikatelskou sféru (Bláha 2005: 157)

³⁸ Právní ukotvení v oblasti odměňování zabezpečují především předpisy jako: Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce; dále Zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a některých dalších organizacích; Zákon č. 118/1992 Sb., o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele a o změně některých zákonů; Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů (dle Horváthová, Čopíková 2007)

základního platu dále také odměny respektující funkční postup, odměny za dosažení určitých znalostí či na základě jiného pracovního zařazení, příplatky respektující senioritu, místo bydliště, odměny na základě kolektivních i individuálních vyjednání atd. (Walker 2003: 82-83). Pevná částka je zpravidla zaměstnanci brána jako určitá jistota a nemá zpravidla motivující efekt pro dosahování vyšších než standardních výkonů (pokud neuvažujeme o krátkodobém motivačním efektu při navýšení pevné složky mzdy).

Jiná situace nastává v případě, že je zaměstnanec odměňován do určité míry také na základě pohyblivé (variabilní) složky mzdy. Vhodným poměrem pevné a pohyblivé složky mzdy již lze docílit určitého motivujícího účinku pro zaměstnance, ale to pouze v případě, že je pracovníkovi dosahování vyššího výkonu umožněno a pracovní podmínky mu to naplno dovolují. Walker (2003) vidí určitou výhodu v této složce, že napomáhá v dosahování určitých cílů či výsledků, resp. že propojuje cíle podniku a individuální výkon jednotlivců s nastavenou strategií podniku. Konkrétními složkami této části mzdy mohou být provize, odměny na základě výkonu, odměny týmu/skupiny (či útvaru/úseku), dále také (dlouhodobé) podíly na zisku, jednorázové individuální odměny (jako projev uznání) apod. (Walker 2003: 84).

Mezi další druhy forem mezd, které uvádí Hůla (2004) patří **časová a úkolová**³⁹ mzda, jenž jsou v našich podmínkách v různých kombinacích velmi často uplatňovány, dále pak Hůla uvádí **prémie a odměny**, přičemž poukazuje na velmi častou chybu při zaměňování těchto dvou pojmů⁴⁰. Rozdíl spočívá především v tom, že prémie, resp. jejich přidělování se řídí předem stanovenými pravidly a pro jejich získání je třeba nutně splnit jejich předem daná kritéria. Pro odměny zpravidla neplatí tak striktní pravidla pro jejich udělování jako je tomu v případě prémie, ale ani zde by nemělo být podceněno stanovení jejich přibližné výše a alespoň obecných podmínek pro jejich udělení. Hůla spatřuje v problematice udělování odměn spíše jejich fakultativní (nepovinný, volitelný) charakter (resp. poukazuje, že řada zaměstnavatelů tento charakter považuje specifický pro odměny), což může mít za následek, že odměny často

³⁹ Ta může být dále přímá, nepřímá, podílová, kolektivní, s diferencovaným průběhem, vícefaktorová, smíšená či vícefaktorová (podrobněji viz. Hůla 2004).

⁴⁰ Váchal a Pártlová (2008) uvádějí ještě třetí specifickou formu odměny, tzv. **tantiéma**, kterou se označuje odměna pro řídicí pracovníky za uzávěrku v daném období. Její vyplacení (resp. velikost) je tedy závislé dle hospodářského zisku podniku v určitém období a není závislé na výkonu pracovníka (Váchal, Pártlová 2008: 55).

nemají takový motivující efekt jako jiné složky mzdy. Obecně Hála uvádí, že pro vedoucí pracovníky (resp. vedoucí určitých úseků) je vhodnější vyplácet prémie v horizontu do jednoho roku (resp. jednoho čtvrtletí), kdežto například u dělnických a nižších profesí se tento úsek zkracuje na jeden měsíc z důvodu větší vazby na konkrétní výkon v daném období (Hůla 2004: 33-42).

Koubek (1996) prémie a odměny společně s dalšími alternativními formami odměn jako osobní ohodnocení, podíly na hospodaření podniku, odměny za zlepšovací návrhy a povinné a nepovinné příplatky řadí do *dodatkových mzdových forem*. Mezi *základní mzdové formy* kromě výše uvedené časové a úkolové mzdy pak dále také řadí provizní mzdu a mzdu za očekávané výsledky práce (mzda smluvní či s měřeným denním výkonem), (Koubek 1996: 150). V oblasti hmotného odměňování ještě dále rozlišujeme dvě základní skupiny a to *nárokovou* složku a *nenárokovou* složku. Do prvně jmenované náleží především mzda či plat, na které nám vzniká za odvedený pracovní výkon ze zákona nárok. Do druhé skupiny však řadíme peněžní (příplatky, prémie, bonusy) i nepeněžní formy odměn (zaměstnanecké výhody), jejichž přidělování žádný zákon zaměstnavateli nepřikazuje a záleží čistě na jeho možnostech a především velkorysosti (Horváthová, Čopíková 2007: 25). Výše uvedených teoretických poznatků poté využívám v identifikaci současného stavu systému odměňování Hotelu Skalský dvůr, do jehož firemního prostředí zasazují tuto práci.

4. 1. 1 Mzdotvorné faktory

Stanovení odměny za práci je vždy nesnadný úkol. Pokud budeme výslednou odměnu vázat pouze na výsledky práce zaměstnance, projeví se tento fakt v množství vykonávané práce a především však v její kvalitě. Další problém také vyvstává v měřitelnosti pracovního výkonu (v oblasti hotelnictví a služeb především). Zaměstnavatel se tedy musí rozhodnout, které oblasti výkonu a pracovní činnosti budou stěžejní pro stanovování mezd pracovníků. Proto by se dle Koubka (1996) měly při stanovování mezd brát v úvahu tzv. **vnitřní a vnější mzdotvorné faktory**, které by měly v co nejspravedlivější míře zastupovat jednotlivé sféry, jenž by měly tvořit hlavní část mzdy pracovníka.

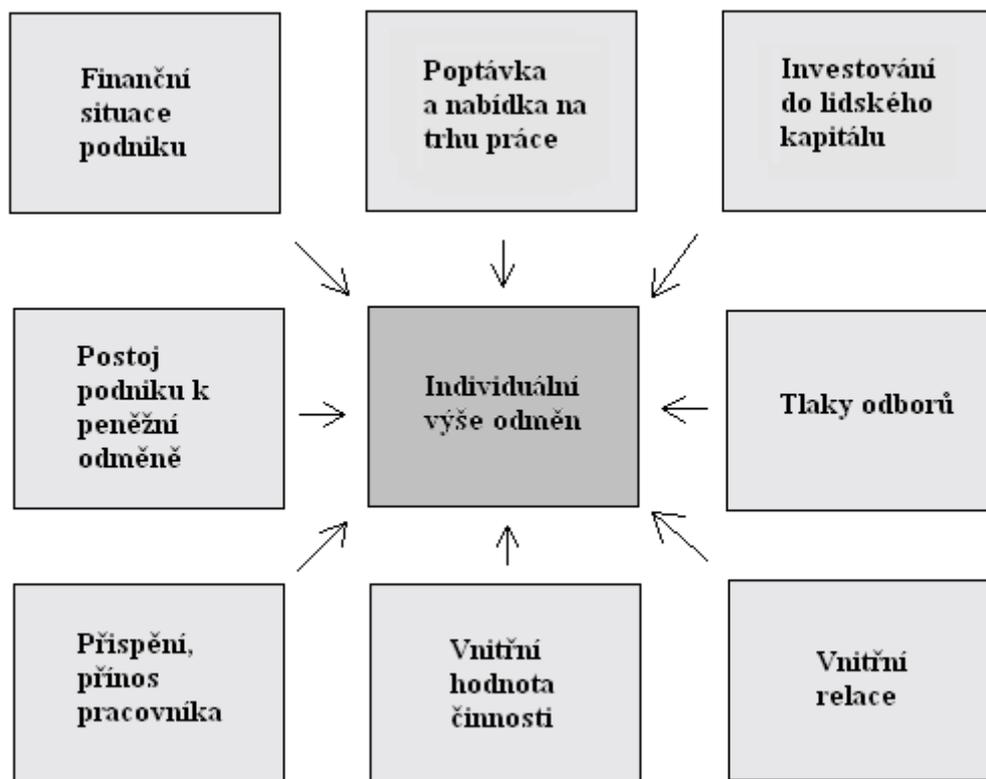
Vnitřní mzdotvorné faktory se dělí (Goodridg dle Koubek 1996: 148) na tři hlavní skupiny, které bychom měli promítnout do systému odměňování pracovníků v organizaci:

- 1) **Vklad pracovníka** (vzdělání, kvalifikace, zkušenosti, znalosti, dovednosti, duševní schopnosti atd.).
- 2) **Charakteristiky pracovního procesu** (odpovědnost, tvořivost, iniciativa, organizování - plánování, řízení - kontrola, rozhodování, spolehlivost, komunikace, složitost atd.).
- 3) **Výstupy** (výkon, zisk, produktivita, kvalita, prodej).

Pro uvedené skupiny faktorů slouží jako zdroje informací popisy a specifikace pracovních míst včetně hodnocení práce, dále konkrétní výsledky práce, které získáváme hodnocením pracovníka za určité období a třetím zdrojem jsou informace o pracovních podmínkách, náročnosti práce apod.

Koubek (1996) vedle vnitřních faktorů uvádí i mzdovorné faktory vnější, mezi které můžeme řadit formální nařízení a zákony vztahující se na oblast odměňování (viz výše), výsledky kolektivních jednání (kolektivních smluv), situace na pracovním trhu, srovnatelné podmínky odměňování u podobných typů organizací z hlediska odvětví, regionu, jejichž zdrojem bývají mzdová šetření atd. (Koubek 1996: 146-149). Obrázek č. 2 převzatý od Armstronga (2009) graficky znázorňuje obecné kategorie faktorů projevujících se na výši odměny pracovníka.

Obrázek č. 2 - Faktory podílející se na výši odměny zaměstnance.



Zdroj: Armstrong 2009: 106, vlastní úprava obrázku

Mzdová šetření neboli analýza tržních sazeb jsou podle Armstronga (2009) velmi důležitým krokem pro udržování konkurenceschopného, efektivního a také *motivujícího* systému odměňování, přičemž se nemusí týkat pouze mezd, ale i zaměstnaneckých výhod a popřípadě i dalších stimulů. Smyslem takových mzdových šetření je získat co nejvíce informací z vnějšího prostředí týkajících se podobných pracovních míst v jiných organizacích. Jejich cílem je následné analyzování a získání údajů pro platová rozmezí daných pracovních míst a udržování tak jejich konkurenceschopnosti a efektivity (Armstrong 2009: 197). S touto oblastí dále také souvisí **řízení systému odměňování**, které by mělo napomáhat dosahování cílů podniku a zároveň zabezpečovat nejdůležitější aspekty celého odměňování jako jsou: a) odměňování lidí podle vytvářené hodnoty, b) propojování odměňování s cíli podniku a také s hodnotami zaměstnanců, c) odměňování správných věcí z pohledu výsledků a chování, d) **motivování lidí**, e) budování podmínek pro vysoké výkony (Armstrong 2009: 20).

Výše uvedených teoretických poznatků a dále i těch, které uvádím níže využívám následně v empirické části této práce ve dvou oblastech a to:

- ve zjišťování současného stavu (diskuze a rozhovor s vedením hotelu) a v popisu identifikovaných oblastí motivace pro stabilizaci pracovníků (viz. 5 oblastí motivace, část 5. 2),
- v následném zjišťování názorů a postojů vedoucích pracovníků hotelu na systém odměňování (resp. zaměstnanecké výhody) za účelem jejich dalšího analyzování a vyvození patřičných závěrů a doporučení pro management hotelu.

4. 2 Funkce a problematika odměňování v organizaci

Hmotná stimulace zaměstnanců by měla být v ideálním případě hlavním zdrojem motivace (stimulace) a uspokojení zaměstnanců v podniku. Často je však tato oblast spíše výrazem pocíťované nespravedlnosti a křivd ze strany vedení podniku i spolupracovníků.

Bláha (2005) poukazuje na řadu problémů, se kterými se systémy odměňování v organizacích podílely a některé ještě dodnes podílejí v souvislosti se změnou režimu před dvaceti lety. Personální oddělení měla často velmi omezené pole působnosti a některé oblasti (motivační programy, zaměstnanecké výhody apod.) byly díky ekonomickým úsekům firem spíše jen loutkami ovládanými vedeními organizací. Přestože, jak poukazuje Bláha, již v dnešní době převládají usilovné tendence o odstraňování nešvarů v oblasti odměňování, ještě často v této problematice odměňování převládá spíše *„plošný demotivační, ekonomizující přístup bez účinné aplikace motivačních poznatků sociologie a psychologie pro zvýšení výkonnosti firmy“* (Bláha 2005: 156).

4. 2. 1 Funkce systému odměňování

Pro správné fungování systému odměňování je tedy třeba řídit se určitými zásadami a respektovat a dohlížet na naplňování jeho základních funkcí, mezi které patří (Koubek in Kociánová 2007: 123):

- přilákání potřebného počtu uchazečů o zaměstnání a zároveň s odpovídající kvalitou

- stabilizování klíčových zaměstnanců
- odměňování za výsledky, zkušenosti, dovednosti apod.
- dosahování konkurenceschopnosti (u ziskových organizacích)
- systém by měl být racionální (odpovídat možnostem podniku), motivující a přijímaný zaměstnanci
- měl by být stimulační pro zvyšování další kvalifikace a schopností zaměstnanců

Pro naplňování těchto funkcí musí systém odměňování podle Bláhy (2005) splňovat jistá kritéria, z nichž vybírám ty nejpodstatnější. Jde o kritérium **spravedlnosti** (nelze zajistit absolutně spravedlivý systém, ale nesmí v něm docházet k diskriminaci – dle pohlaví apod.), dále o kritérium **transparentnosti**⁴¹ (systém by měl být průhledný, ale nikoliv ve smyslu zveřejňování konkrétních částek jiných zaměstnanců, ale aby měl v ideálním případě motivační aspekt ve smyslu „probojování se“ do lépe placených tříd), kritérium **informovanosti** (o tom, jak je systém konstruován a možnost se k této oblasti vyjadřovat) a kritérium **konzistentnosti** (podobně jako kritérium spravedlnosti, avšak ve smyslu srovnávání obdobných pracovních míst). V neposlední řadě by měl systém odměňování také udržovat určitou úroveň image podniku a jeho prestiž jako zaměstnavatele (Bláha 2005: 163-164).

Jedním z nejdůležitějších hledisek, které by tedy měl systém odměňování pracovníků splňovat je jeho **motivační efekt**, na což mimo jiné poukazuje také Bělohlávek (2008) když uvádí osm zásad spravedlivého odměňování. První hledisko, které je třeba vzít v úvahu je, že *vyšší výkon je stimulován především pohyblivou složkou odměny*. Proto je třeba jasně nadefinovat kritéria vysokého, resp. nízkého úkolu, aby lidé pochopili vztah mezi výsledky práce a odměnou, podotýká Bělohlávek.

⁴¹ Podle uveřejněného článku v časopise Mzdy a personalistika v praxi (9/2004) je jednoduchý a transparentní systém odměňování předpokladem pro navozování pozitivních vztahů v organizaci. Vhodné je však jeho propojení s participací zaměstnanců na zisku organizace v kombinaci s používáním individuálních a skupinových výkonových bonusů dle naplňování měřitelných cílů (výkonová spravedlnost). Indikátorem měřitelnosti výkonu pro pozice vyššího managementu bývají zpravidla ukazatele finančního obratu jednotky, kterou řídí a u nižších pozic může být tímto indikátorem spokojenost zákazníků, individuální či skupinová produktivita apod. například v kombinaci s ukazateli kvalitativních kritérií (schopnosti, znalosti, zkušenosti atd.), (Urban 2004: 18).

Druhým hlediskem je *rovnost odměny*. Mnozí vedoucí pracovníci se totiž podle Bělohlávka často vyhýbají členění zaměstnanců dle výkonu, který by se odrážel v odměně, a proto se vazba odvedené práce na odměnu často ztrácí. Další hledisko se na rozdíl od prvního týká *pevné složky mzdy, která dle Bělohlávka podporuje především stabilitu pracovníků a motivaci k jejich setrvání*. Většina pracovníků, potencionálních uchazečů o zaměstnání a koneckonců i odbory totiž usilují především o co nejvyšší pevnou složku mzdy, protože pohyblivou složku berou za značně nejistou (především v závislosti na hospodářských výsledcích firmy (Bělohlávek 2008: 51). V otázce těchto dvou složek mzdy uvádí Stýblo (1993), že již spíše převládá trend odklonu od fixních složek mzdy k prosazování variabilnějších systémů, sféry služeb se to týká dvojnásob (Stýblo 1993: 30).

Dále pokračuje Bělohlávek čtvrtým hlediskem, které se týká *zainteresovanosti zaměstnanců na výsledcích celého podniku*. Při opomíjení tohoto hlediska může nastat neblahý efekt v soupeření týmů mezi sebou a v následném podkopávání dílčích úspěchů. Páté hledisko se pak týká *jednoduchosti, resp. složitosti systému odměňování*. Podle tohoto hlediska se motivační účinek vytrácí, pokud je systém příliš komplikovaný a kritéria dosažení vyšších mezd nejasná.

Další neopomenutelný fakt, který jsem již v této práci zmiňoval v souvislosti se stimulačními prostředky je *časová návaznost odměny*, tzn. odměna, která navazuje v krátkém časovém horizontu po odvedení výkonu v sobě nese větší motivační efekt než odměna se značným časovým odstupem. Předposledním hlediskem pro naplnění motivačního efektu odměny spočívá ve *zdůraznění udělené výše odměny vedoucím pracovníkem směrem ke svému podřízenému*⁴². Pracovník si totiž dle Bělohlávka může snadno dezinterpretovat udělenou výši odměny a vidět v ní negativní úmysly vedoucího pracovníka směrem k vlastní osobě. Nadřízený by tedy zaměstnanci měl v určitém časovém horizontu zdůraznit vazbu jím odvedených pracovních výsledků na výši odměny, kterou může očekávat. Posledním osmým hlediskem je *adekvátnost odměny* – příliš vysoká odměna je v tomto smyslu spíše kontraproduktivní a vyvolává pocit viny, pokud si pracovník skutečně není vědom výjimečnosti odvedeného nadstandardního výkonu. Podobně tomu je i pokud je odměna příliš nízká, ta naopak produkuje antipatie směrem k vedoucímu pracovníkovi (Bělohlávek 2008: 51-52).

⁴² Viz. také 5.4. 2 Doporučení pro oblasti motivace, oblast hodnocení (zavedení neformálních hodnotících rozhovorů, jejichž cílem by bylo odůvodnění udílené výše pohyblivé částky).

Uvedená hlediska a funkce systému odměňování se následně snažím promítnout v empirické části, konkrétně při zjišťování názorů a postojů zaměstnanců k uplatňovanému systému (v oblasti zaměstnaneckých výhod především). Dále těchto poznatků využívám v doporučeních pro management hotelu.

4. 2. 2 Faktory spokojenosti se mzdou

Spokojenost se mzdovým ohodnocením je pro zaměstnance velmi důležitým činitelem, který se projevuje v jeho celkové výkonnosti a také v postoji k samotné činnosti. Podle Lawlera a jeho studie s názvem „Strategic Pay“ (dle Armstrong 2009) pracovníci porovnávají svojí výši plat nejprve s vnějšími podmínkami, které mají ostatní zaměstnanci na podobných místech v jiných organizacích. Tento fakt totiž zásadně ovlivňuje jejich další setrvání na dosavadním místě. Zároveň však Lawler (dle Armstrong) připouští, že pro změnu místa by nabízený plat musel být minimálně o deset procent vyšší, aby vůbec pracovník o jiném zaměstnavateli uvažoval. Po porovnání platových podmínek mimo organizaci se zaměstnanci zpravidla soustředí na porovnávání mezd uvnitř podniku samotného, přičemž spíše mají zaměstnanci „sklon vyhledávat nepříznivá porovnávání“ (Armstrong 2009: 117). Pro opravdovou spokojenost s platovým ohodnocením musí obě výše uvedená srovnání dopadnout příznivě.

Podle uvedeného autora tedy zjišťování aktuální spokojenosti nepřináší nic významného, proto je třeba se více zaměřovat na to, zda jsou lidé v dané organizaci nespokojeni se mzdou více než na obdobných pozicích v jiných podnicích. Tato studie tedy ukazuje na fakt, že je velmi zavádějící provádět generalizující závěry (ne)spokojenosti se mzdovými podmínkami, protože po určité době motivační účinek peněz vyprchá a lidé tedy nebudou nikdy subjektivně pociťovat jejich dostatek. To ostatně potvrzuje i Herzbergovy závěry o platu jako hygienickém faktoru.

Další subjektivní faktory, které pracovníci posuzují při vnímání platového ohodnocení je dle Armstronga (2009) již zde často zmiňovaná subjektivně vnímaná spravedlnost a také správnost při stanovování platové mzdy či odměny, dále pak subjektivně vnímaný přínos pro organizaci a v neposlední řadě hrají velkou roli další podmínky v zaměstnání jako dosavadní postavení, možnosti povýšení apod. (Armstrong 2009: 116-117).

4.3 Zaměstnanecké výhody

System odměňování zaměstnanců v podniku již dávno nezahrnuje pouze pevnou či variabilní složku mzdy, jeho významnou součástí tvoří v dnešní době i jiné stimuly, které významně působí na motivaci zaměstnance i jeho setrvání v organizaci. Těmito stimuly jsou především zaměstnanecké výhody, mezi které řadíme velké množství nejrůznějších druhů pobídek zpravidla *nepřímé hmotné povahy*. Zaměstnanecké výhody nabývají s jejich rostoucím významem velmi širokého rozpětí, kdy se zaměstnavatelé předhánějí ve spektru jejich poskytování a uplatňování. Jejich výsledná podoba v organizaci je výsledkem konkrétních podmínek dle sféry, v níž jsou uplatňovány. Oproti letem minulým, kdy pro pracovníka bylo hlavní kritérium výše nabízené mzdy jsou to v dnešní době právě zaměstnanecké výhody, které mají významný podíl na tendencích pracovníka k setrvání v podniku či zda jako uchazeč o zaměstnání bude preferovat tu či onu firmu.

4.3.1 Funkce a význam poskytování zaměstnaneckých výhod

Podle Armstronga (2009) se skutečný význam zaměstnaneckých výhod skrývá v jejich schopnosti připoutat pracovníka k podniku a zvýšit tak jeho identifikaci s danou organizací⁴³. V ideálním případě by tedy měly zvyšovat oddanost pracovníka a demonstrovat fakt, že podnik pečuje o blahobyt svých zaměstnanců (Armstrong 2009). Jejich původní význam tedy na rozdíl od prémie či odměn nespočívá v tom, že podporují výkonnostní stránku zaměstnanců – ovšem v dnešní době si mohou samozřejmě podniky navrhovat podobu přidělování zaměstnaneckých výhod i tak, aby k vyšší výkonnosti svých zaměstnanců stimulovaly (tzn. zaměstnanecké výhody dle zásluh apod.). Absenci vazby zaměstnaneckých výhod na výkon a tedy i absenci jejich motivačního efektu uvádí i například Armstrong (in Duda 2005: 9).

Podle Janouškové a Kolibové (2005), které zdůrazňují význam zaměstnaneckých výhod v přínosu do sociální politiky podniku, je přidělování zaměstnaneckých výhod

⁴³ Duda (2005) definuje dle Koubka zaměstnanecké výhody jako „formy odměn, které organizace zaměstnancům poskytuje pouze za to, že jsou jejími zaměstnanci. Na rozdíl od mezd a platů a dalších forem odměňování, nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka, někdy se však při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka ve společnosti, k době zaměstnání v organizaci a k zásluhám“ (Duda 2005: 9).

motivováno zejména těmito hledisky (*funkce zaměstnaneckých výhod*), (Janoušková, Kolibová 2005: 58):

- *možnost úspor na daních a úspor při odvádění sociálního a zdravotního pojištění* (u zaměstnavatele i zaměstnance),
- *vhodným poskytováním určitých druhů zaměstnaneckých výhod organizace přispívá ke stabilizaci svých zaměstnanců,*
- *zaměstnanecké výhody podporují jméno firmy,*
- *napomáhají ke zlepšení konkurenceschopnosti firmy oproti jiným (obdobným) zaměstnavatelům* (v čemž lze vidět hlavní přínos v poskytování zaměstnaneckých výhod).

Výše uvedené autorky dále zdůrazňují vedlejší pozitivní efekt zaměstnaneckých výhod, který tkví v projevovaném zájmu ze strany zaměstnavatele o své pracovníky, kdežto peněžitá odměna je často výrazem neosobního přístupu a určité „samozřejmosti“. Jejich přidělování je poté již jen limitováno legislativou v podobě daní z příjmu, zákonů o sociálním a zdravotním pojištění, zákoníkem práce a také podmínkami přidělování výhod ze strany zaměstnavatele (Janoušková, Kolibová 2005: 58).

Bláha (2005) uvádí, že výše uvedenou funkcí benefitů týkající se poskytováním vhodných druhů výhod podle skupin zaměstnanců podnik přispívá k respektování různorodých preferencí a potřeb svých pracovníků, což se následně odráží v přechodu od univerzálně poskytovaných výhod k flexibilnějším systémům (Bláha 2005: 174). Této problematice se věnuji v další části.

4. 3. 2 Systémy poskytování zaměstnaneckých výhod

V dnešní době poskytuje v alespoň minimální podobě některé ze zaměstnaneckých výhod naprostá většina firem. Zaměstnanecké výhody se tak při výběrových řízeních stávají častým cílem dotazů uchazečů o zaměstnání. Jak uvádí jeden z mnoha průzkumů na toto téma, nejčastější poskytovanou výhodou jsou podle Janovské (2006) společně se mzdou velmi diskutované stravenky, které k roku 2006 udělovalo svým zaměstnancům až 80, 7 % firem. Tento první druh zaměstnaneckých

výhod bere mnoho zaměstnanců již jako *samozřejmost*⁴⁴, zde tedy mluvíme o **univerzálně (plošně) poskytovaných výhodách** (Janovská 2006). Jejich primární význam byl z počátku podle Bláhy (2005) v kompenzaci za špatné sociální a životní podmínky na pracovišti či v menším přilepšení zaměstnancům. Takové výhody tedy byly založeny na paternalisticko-pečovateľském principu, popřípadě také na principu seniority (zásluhovosti), (Bláha 2005: 174).

Dále ale Janovská uvádí druhou skupinu zaměstnaneckých výhod, které spadají do skupiny **nadstandardních benefitů**. Ty se vyznačují konkrétním zaměřením na určitou oblast života zaměstnanců jako například kulturu, volný čas, zdravotní a rodinnou péči, sportovní aktivity a další (Janovská 2006: 38-39). Nadstandardní benefity by v tomto případě neměly opomíjet *moment individualizace*, ale často tento fakt firmy neberou v potaz a takto nabízené výhody poskytují plošně. Tím se vytrácí jejich původní efekt a mnozí zaměstnanci takové výhody nedoceňují. Pro podnik tak benefity, které nejsou poskytovány za určitým cílem znamenají zbytečné výdaje, aniž by si to management firmy uvědomoval, protože analýza jejich skutečné účinnosti (smyslu) bývá ve většině případů opomíjena. Podnik si v tomto případě může dle své libovůle nastavit podmínky pro poskytování benefitů, které nespádají do první kategorie, podle efektu, kterého chce při jejich poskytování docílit. Jejich přidělování lze podmínit kritériem výkonu, odpracovanými lety ve firmě, na základě iniciativy, zlepšovacích návrhů zaměstnance apod.

Nyní se dostávám k systému poskytování zaměstnaneckých výhod, kterému se v poslední době dostává ve firmách stále větší obliby. Jde o již zmíněný přechod k **systému volitelných (flexibilních, pružných) zaměstnaneckých výhod** (neboli *cafeteria systém*). Tyto systémy poskytují zaměstnancům „možnost si v rámci určitého limitu zvolit typ nebo rozsah zaměstnaneckých výhod, které jejich zaměstnavatelé nabízejí“ (Armstrong 2009: 390). Zavádění těchto systémů bývá podle Armstronga

⁴⁴ Do nejčastěji poskytovaných typů výhod patří po stravenkách (popř. příspěvky na obědy) podle průzkumu společnosti Factum Invenio (2008, dle časopis Personál 4/2008) dovolená nad zákonný rámec 4 týdnů a příspěvky na penzijní připojištění. Dále se často uplatňují i výhody jako například mobilní telefon pro soukromé účely, příspěvky na rekreaci apod., avšak každý pracovník preferuje jiné standardní zaměstnanecké výhody, a proto nelze do této skupiny zařazovat konkrétní typy benefitů (Factum Invenio 2008). Společným jmenovatelem jim však může být jejich *univerzální poskytování* všem zaměstnancům bez rozdílu. Potvrzují tak výše uvedený primární smysl zaměstnaneckých výhod o jejich přidělování pouze na základě příslušnosti k organizaci.

motivováno zejména vyšší mírou uspokojování různých potřeb pracovníků, lepší možností využívat přidělenou hodnotu, kterou zaměstnavatel na zaměstnanecké výhody vynakládá, kvalitnější kontrolou nákladů například v podobě určitého fondu, zlepšením úrovně získávání a stabilizace pracovníků atd. (Armstrong 2009: 390). Hlavním pozitivem tohoto systému je dle Janouškové a Kolibové (2005) však ten fakt, že zaměstnanci si jsou vědomi skutečné hodnoty přijímaného balíčku výhod a to už i z toho důvodu, že si vybírají ty hodnoty, které jsou pro ně momentálně atraktivní⁴⁵. To pak dle výše uvedených autorek vede také ke zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců, v ideálním případě dochází ke změně vnější motivace na vnitřní, kdy v sobě pracovník svým výběrem sám vzbuzuje motivaci a zvyšuje se tak šance na delší trvání efektu vyvolaného daným benefitem (Janoušková, Kolibová 2005). Konkrétní forma těchto systémů může být například v podobě (Armstrong 2009: 390-392):

- zaměstnanci si volí velikost i rozsah výhod (mohou si i připlácet apod.),
- zaměstnanci si volí z konkrétního „menu“ benefitů (skutečná hodnota výhod se sečte a rozdíl nad určitý standardní rámec se pak odečte či přičte ke mzdě),
- zaměstnanci mají možnost využívat určitého rozsahu peněžního fondu, ze kterého „utrácejí“ dle svého uvážení, přičemž klíčové výhody zpravidla bývají pevně stanovené (tato podoba nejvíce odpovídá flexibilní formě – cafeteria systém).

Cafeteria systém⁴⁶, jak jej popisuje Armstrong, nejvíce odpovídá v pojetí Bláhy (2005) systému „jádra“, kdy kolem pevně stanoveného středu benefitů jsou flexibilněji uzpůsobeny další volitelné výhody. Dále systém „bufetu“, jak ho nazývá Bláha, pak odpovídá prvně jmenované variantě flexibilních systémů. Třetí variantu autor nazývá jako systém „bloků“, kdy jsou pro určité kategorie zaměstnanců (dle pohlaví, věku,

⁴⁵ Duda (2005) poukazuje, že místo objektivní hodnoty je často důležitější *subjektivní hodnota* zaměstnanecké výhody, při jejím cíleném zaměření má totiž schopnost častěji motivovat více než peníze.

⁴⁶ Objektivní hodnota výhody je pak stanovena bodově či vyjádřena v Kč (Janoušková, Kolibová 2005). V některých společnostech se uplatňuje různé bodování hodnoty určitých zaměstnaneckých zvýhodnění. Například u společnosti Vodafone je při využití možnosti vzdělávacích kurzů jedna koruna rovna jednomu bodu, při zvýhodněném nákupu zboží odpovídá jednomu bodu sedmdesát haléřů (Langová 2009).

rizikivosti pracoviště) nadefinovány co nejvhodnější varianty zaměstnaneckých výhod (Bláha 2005: 176-177).

O výhodách tohoto systému, které jsem nastínil výše nelze pochybovat, avšak tato třetí forma v podobě blokového systému může značně eliminovat jednu z hlavních nevýhod pružných variant obecně a sice jejich *počáteční administrativní a finanční náročnost*. Rovněž samotná možnost pružnosti těchto systémů může produkovat problémy při náročnosti zavádění flexibilních systémů i při jejich samotném fungování, kdy se pro samotné zaměstnance může jevit uplatňovaný systém jako poněkud složitý. Podle stanoviska společnosti CIPD byla primárně tato podoba flexibilních systémů určena pro nadřízené pracovníky, postupně se však rozšířila také pro stabilizaci klíčových zaměstnanců i na středních úrovních a dnes je často uplatňována v rámci větších a vyspělejších firem i pro většinu stálých zaměstnanců (CIPD 2005).

4. 3. 3 Druhy a členění zaměstnaneckých výhod

V následujícím přehledu v současnosti uplatňovaných zaměstnaneckých výhod se snažím postihnout různé způsoby, kterými se firmy ubírají. Rozhodně však není cílem obsáhnout všechny druhy poskytovaných benefitů včetně jejich zákonných podmínek, zdanitelnosti a jejich dalších úskalí. Pro tento účel odkazuji na literaturu uvedenou v bibliografii. Formy stimulů, které mohou firmy ve svých systémech odměňování poskytovat se odvíjí od celkové charakteristiky odvětví podniku (předmět podnikání), skladbě personálu, resp. skupin, pro které jsou benefity poskytovány, konkrétních vnitřních podmínek, nastavení systému odměňování apod. Nelze tedy téměř nikdy vyčerpat seznam zaměstnaneckých výhod, protože, jak argumentuje Janovská (2006), čím více klíčových zaměstnanců je třeba udržet a stimulovat za přispění benefitů, tím více jejich forem vzniká (Janovská 2006: 39).

Před samotným návrhem rozsahu a způsobu poskytování zaměstnaneckých výhod je třeba rozlišovat čtyři hlavní kritéria (Janoušková, Kolibová 2005: 41 - 42):

- Časový horizont poskytování výhod (operativní - krátkodobé či strategické – dlouhodobé zaměření),
- Zaměření péče (na zaměstnance, na pracovní prostředí apod.),
- Rozměr poskytování (individuální či skupinové zaměření),
- Způsob distribuce (cílený, adresný, plošný).

Po zvážení výše uvedených kritérií, tedy stanovení charakteru zaměření benefitů a také toho, co by měly poskytované výhody sledovat je také třeba přistoupit k alespoň zevrubné identifikaci potenciálních zaměstnaneckých výhod (stimulů), které by samotní zaměstnanci považovali za atraktivní. Tím se opět dostávám k úvodní kapitole práce, ve které jsem zdůrazňoval, že poznání (identifikace) potřeb svých podřízených musí předcházet veškerým snahám o ovlivňování (stimulaci) jejich motivace. Až v této fázi je možno s přihlédnutím k dalším konkrétním okolnostem v organizaci přistupovat k sestavování konkrétní podoby a forem zaměstnaneckých výhod. Pokud je pro podnik z finančních či jiných důvodů nemožné realizovat flexibilní podobu poskytovaných benefitů, je vhodné v určitých časových odstupech realizovat mezi zaměstnanci **průzkum spokojenosti, resp. efektivity zaměstnaneckých výhod**, jenž tvoří jednu z částí praktického vyústění této práce.

Jak jsem již uvedl, zaměstnanecké výhody zahrnují velmi široké spektrum poskytovaného zboží, služeb či aktivit. Blažek a Nekuda (2004) uvádějí pět hlavních oblastí zaměstnaneckých výhod, jejichž podoba se odráží i v poskytovaných výhodách firmy – Hotelu Skalský dvůr, jehož systém benefitů uvádím v následující kapitole. Zaměstnanecké výhody tedy zahrnují:

- 1) Výhody zaměřené na reprodukci pracovní síly, resp. na pracovní prostředí a materiální předpoklady pro výkon činnosti (stravování, doprava, ubytování, hygienická a bezpečnostní opatření, zdravotní péče, předškolní zařízení určené dětem pracovníků⁴⁷).
- 2) Výhody související s volnočasovými aktivitami (kultura, rekreace, sport apod.). Často se tento typ výhod vztahuje nejen na samotné zaměstnance, ale i jejich rodiny.
- 3) Výhody orientované na pomoc v tíživých situacích (pojištění, spoření, půjčky, právní pomoc, mimořádné volno atd.).
- 4) Výhody spojené s rozvojem kvalifikace .
- 5) Finanční služby pro zaměstnance (možnosti získávání akcií apod.).

⁴⁷ Zřizování předškolních zařízení patří mezi poměrně nově zaváděné aktivity, které jsou také zařazovány do systémů zaměstnaneckých výhod. Smyslem této poskytované služby je usnadnit svým zaměstnancům péči o děti a zvýšit tak jejich časovou flexibilitu. Zpravidla je však tento typ služeb poskytován ve větších podnicích s rozvinutější péčí o zaměstnance.

Výše uvedení autoři spatřují hlavní fakt zaměstnaneckých výhod nikoli v otázce *jaké poskytovat výhody, nýbrž proč výhody poskytovat* (jejich záměr, komu, kdy a v jakém kontextu poskytovat). Autoři článku porovnávají problematiku benefitů se mzdou, jež plní instrumentální funkci při naplňování nejrůznějších potřeb zaměstnanců, kdežto zaměstnanecké výhody jsou adresné a sledují tedy jasný záměr (nebo by v ideálním případě měly). V tom podle těchto autorů spočívá **motivační funkce** (efekt) poskytovaných výhod (Blažek, Nekuda 2004: 97-99).

Jak jsem již uvedl výše, mezi nejběžnější formy benefitů patří stravenky a příspěvky na stravování (resp. možnost podnikového stravování). Zpravidla se jedná o plošně poskytované výhody, které jsou nabízeny buďto ve formě poukázek (např. Sodexo apod.) či ve formě výhodného stravování přímo v podniku či jiném stravovacím zařízení. Jak uvádí Janoušková (2005), sféra závodního stravování je také upravována v zákoníku práce, kdy je zaměstnavatel povinen umožnit pracovníkům stravování ve všech směnách. Pokud neuvažujeme o provozu vlastního stravování, může zaměstnavatel poskytnut příspěvek až 55 % z ceny jídla, při pracovní cestě až 70 %. Nejjednodušší formou je však nákup stravenek zaměstnavatelem za účelem dalšího prodeje pro své pracovníky. Janoušková zdůrazňuje výhodnost všech nepeněžních forem poskytnutého stravování, protože jsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob. Často z důvodu časové náročnosti dojíždění do zaměstnání poskytuje zaměstnavatel také ubytování. Z hlediska daňových odvodů je rozhodující, zda jde o ubytování v rámci pracovní cesty, které je od daně osvobozeno, rovněž příspěvek na přechodné ubytování je osvobozen od daně z příjmu, pokud je poskytován nepeněžní cestou, v opačném případě však tato poskytovaná možnost podléhá zdanění (Janoušková 2005: 77-83).

Dalším, často poskytovaným benefitem je užívání vozidla i pro soukromé účely, zpravidla je však přidělován spíše vedoucím zaměstnancům na vyšších pozicích, u nichž je ale tento benefit již považován za určitou samozřejmost. V tomto případě se však vždy jedná o benefit, ze které se odvádí daň z příjmu. I když je tato výhoda již v určitých pozicích brána jako standard, její poskytování je z pohledu zaměstnavatele náročné z hlediska finančního i administrativního (d'Ambrosová, et. al.: 2009). V případě užívání auta i k soukromým účelům je příjem zaměstnance považován jako jedno procento základní ceny vozidla za každý měsíc (minimálně ale 1000 Kč). Další problematickou oblastí jsou v tomto ohledu i náklady na provoz vozidla, při kterých je

třeba rozlišovat soukromé či služební účely při užívání automobilu (Janoušková, Kolibová 2005).

Velmi atraktivní a také motivující jsou mnohdy pro zaměstnance výrobky či služby zaměstnavatele poskytované za zvýhodněné ceny. V tomto případě je jako příjem zaměstnance považována částka, o kterou zaplatí za daný výrobek či službu zaměstnanec méně než je ve skutečnosti plná cena (Janoušková, Kolibová 2005: 84).

Významnou aktivitou, která by měla figurovat v uplatňovaných systémech zaměstnaneckých výhod je možnost rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, resp. hrazení nákladů na rozvoj a vzdělávání. Jak uvádí d' Ambrosová (et. al., 2009), zpravidla se jedná o nadstandardní plnění, je však třeba rozlišovat jeho účel. V případě, že si zaměstnanec prohlubuje kvalifikaci nutnou pro výkon činnosti, není tento případ vůbec brán jako zaměstnanecká výhoda; za tu lze považovat případ, kdy se absolvování nejrůznějších školení, jazykových či počítačových kurzů apod. nevztahují přímo k vykonávané činnosti (d' Ambrosová (et al., 2009: 169-170). Význam školení a zvyšování kvalifikace je pro zaměstnance často velmi motivujícím benefitem nejen z toho důvodu, že ho zaměstnavatel zcela nebo částečně uhradí. Zaměstnanec tak zvyšuje svoji vlastní hodnotu nejen na trhu práce, ale uspokojuje tak i svoji případnou potřebu dalšího osobního růstu kvalifikace a zvyšuje tím svoji vnitřní hodnotu. Podle Janouškové a Kolibové (2005) je tak uhrazení výdajů na školení již dalším vedlejším bonusem pro již tak významnou motivační hodnotu dalšího vzdělávání a rozšiřování kvalifikace (Janoušková 2005: 74).

V poslední době stále častější a pro mnohé zaměstnance také důležitější bývají nejrůznější příspěvky na penzijní připojištění a další finanční benefity. Je si však nutné uvědomit, že význam takového penzijního připojištění se zvyšuje spíše se vzrůstajícím věkem zaměstnance, v mladém kolektivu tento typ benefitů nebude mít zdaleka takovou motivační hodnotu jako v kolektivu, kde budou převládat zaměstnanci středního věku⁴⁸. Výhoda tohoto benefitu spočívá dle Janouškové především v tom, že je osvobozen z daně z příjmu na straně zaměstnance (do výše 24 000 Kč) a zároveň si tento typ výhod může zaměstnavatel fakturovat jako jeden z daňových výdajů (Janoušková 2005:102). Velmi efektivní (zejména v určitých životních situacích) a také motivující se stávají také firemní půjčky, ať už s minimálním či ještě lépe nulovým úrokem. Může se jednat

⁴⁸ Viz. očekávání na začátku a uprostřed kariéry v části 2.2 Identifikace faktorů u zaměstnanců.

o půjčky na bydlení, dále půjčky pro tíživé životní situace apod. (Janoušková, Kolibová 2005).

V mladším kolektivu se na rozdíl od penzijního připojištění uplatňují efektivněji nejrůznější příspěvky na sport, kulturu či rekreaci, které mohou být využívány ve formě poukazů či v případě rekreace často také s využitím firemních zařízení a prostředků. Lze tedy využívat nepeněžních forem, ale i peněžních, které si zaměstnavatel může zahrnout do daňových výdajů (d' Ambrosová (et. al., 2009: 175-176). V poskytování poukazů a dalších forem na oblasti jako je sport, kultura a další se výrazně projevuje znalost potřeb a zájmů svých podřízených, což jsem již zdůrazňoval v předchozích kapitolách. Při nedůsledné identifikaci potřeb zaměstnanců může totiž být tento typ poukazů často kontraproduktivní a zaměstnanci jej nemusí příliš docenovat či vůbec využívat.

Mezi další „moderní“ benefity, které dostávají stále větší obliby mohou patřit výhody sloužící ke sladování profesního a rodinného života⁴⁹ (příspěvky na hlídání dětí, vlastní mateřské školky ...), dále pak dary při životních událostech a jubileích, různé formy (nad)standardní zdravotní péče a mnohé další (d' Ambrosová et. al. 2009). Je zde opět třeba zdůraznit, že forem zaměstnaneckých výhod bychom mohli nacházet mnoho a mnoho v závislosti na identifikaci potřeb a zájmů zaměstnanců, ale také vzhledem k iniciativě a postoji samotné organizace. Rozšiřování jejich spektra je však v dnešní době přirozeným důsledkem zkvalitňování zaměstnanecké struktury a podmínek v samotné organizaci, jejichž respektování by již mělo být naprostou samozřejmostí.

⁴⁹ Podrobněji např. d' Ambrosová et al., 2009: 182-183.

5 Empirická část

5.1 Vymezení oblasti

5.1.1 Charakteristika organizace a firemního prostředí

Hotel Skalský dvůr spadá pod mateřskou společnost PKS Holding, jež působí v oblasti stavebnictví a výroby. Tato společnost tedy spravuje hotel po investiční i vlastnické stránce a ředitel, resp. ředitelka hotelu Skalský dvůr je odpovědná přímo generálnímu řediteli výše zmíněné společnosti.

Organizační struktura⁵⁰ (viz. příloha č. 2) odpovídá spíše funkční podobě, ředitelce hotelu jsou odpovědní zástupci (vedoucí) jednotlivých úseků, které sami řídí a vedou podřízené v těchto úsecích⁵¹. Struktura zaměstnanců se až na výjimečné události nemění, fluktuace tedy dosahuje minimální úrovně. Samotný hotel nedisponuje žádným personálním útvarem a nevyužívá ani žádné z forem outsourcingu. Personální činnosti v neformální rovině tedy spíše okrajově spadají do působnosti ředitelky hotelu a hlavní personální činnost spadá pod vlastnickou společnost PKS Holding, což také v mnoha případech může vést k problémům v oblasti řízení lidských zdrojů a k opomíjení důležitých oblastí hotelu.

5.1.2 Předmět podnikání

Hotel Skalský dvůr se zaměřuje na poskytování ubytování a restauračních služeb včetně dalších doplňujících služeb jako wellness, sportovní a relaxační aktivity a mnohé další. Úroveň poskytovaných služeb spadá do kategorie tříhvězdičkových zařízení, jeho aktivity se zaměřují jak na individuální a skupinovou celosezónní turistiku, tak i na pořádání rozsáhlejších akcí v rámci kongresové – seminární turistiky (semináře, školení) apod. (Hotel Skalský dvůr, 2010)

⁵⁰ Organizační struktura zahrnuje pouze přehled vztahů mezi jednotlivými vedoucími zaměstnanci, na které se v práci zaměřují a nezahrnuje tedy ostatní podřízené pracovníky. Celkový počet dosahuje 32 zaměstnanců.

⁵¹ Jednotliví vedoucí tak představují tzv. liniové manažery, jejichž působení (i co se týče například nepřímého motivačního působení) poté ovlivňuje pracovníky pod nimi. (např. Forsyth 2009: 43).

5. 1. 3 Cíl empirické části práce

Empirická část práce se zaměřuje na skupinu vedoucích pracovníků hotelu za účelem poznání jejich postojů a názorů na klíčové oblasti motivace (polostandardizovaný rozhovor), které byly identifikovány na základě prvotního nestrukturovaného rozhovoru s managementem hotelu (resp. předvýzkum) a s respektováním dosavadních poznatků v literatuře i firemních dokumentech. Získaná data z těchto šetření poté interpretuji a vyhodnocuji za účelem identifikovat klíčové motivační faktory u zaměstnanců a navrhnout takové stimulační opatření a prostředky, které povedou ke **stabilizaci této klíčové skupiny pracovníků** v organizaci. Tyto poznatky následně mohou sloužit jako vstupní informace pro vytvoření motivačního programu. V rámci stimulačních prostředků kladu důraz na oblast poskytování zaměstnaneckých výhod, resp. na základě dosažených poznatků z prostředí hotelu předkládám společně i v dalších oblastech návrh možných doporučení pro vedení hotelu (v oblasti zaměstnaneckých výhod návrh na modifikaci systému benefitů).

V této práci tak propojuji rovinu motivačních faktorů (motivvy) s rovinou účinnosti stimulačních opatření a prostředků podniku (stimuly). Z propojení těchto dvou rovin poté vychází jeden typ informací (návrhy opatření), který poukazuje na možné postupy, jimiž se může mateřská společnost PKS Holding ubírat v případě, že bude mít zájem na zlepšení pracovního klima a na stabilizaci daného okruhu pracovníků.

5. 1. 4 Použitá metodologie

Teoretická část práce začíná představením hlavních výkladových směrů pojednávajících o příčinách pracovní motivace, problematiku příčin pracovní motivace rozebírám podrobněji za účelem následného empirického testování na skupině vedoucích zaměstnanců v dané organizaci a poté zpětně zobecňuji dle výše uvedených teoretických poznatků. V první fázi praktické části práce (předvýzkum) využívám nejprve nestandardizovaného rozhovoru s vedením firmy (ředitelka hotelu, vedoucí provozu) s cílem zjistit, zda lze konkrétní projevy pracovní motivace vůbec u skupiny vedoucích pracovníků identifikovat, po úspěšné identifikaci oblastí motivace (odměňování, pracovní klima a vztahy, vzdělávání a profesní postup, hodnocení a zpětná vazba a pracovní podmínky) zjišťuji také v této fázi nestandardizovaného rozhovoru s vedením hotelu současný stav těchto oblastí a jejich způsob uplatňování v podniku dle názorů managementu hotelu.

Ve druhé fázi praktické části práce zjišťuji za pomoci polostandardizovaných rozhovorů (s otevřenými i uzavřenými otázkami) s vedoucími pracovníky jejich potřeby, postoje a názory k daným oblastem a to za účelem identifikování klíčových motivačních faktorů jednotlivých pracovníků. Dále zde využívám poznatků z podnikových dokumentů, informací získaných z rozhovorů s vedoucími pracovníky a tedy i informací z analýzy stimulačních prostředků hotelu s cílem předložit modifikovaný návrh stimulů v daných oblastech.

Výsledná data ve fázi identifikace motivačních faktorů podrobuji metodě personálního konstrukt (rozhodování o významnosti daných faktorů dle zaměstnanců a jejich volných odpovědí doplňuji o vlastní úsudek a analytický přístup k výše zmíněným okolnostem). Ve fázi stimulačních prostředků a opatření v daných oblastech motivace vyhodnocuji četnost jednotlivých odpovědí za využití nejprve analytického rozboru, na závěr však pro formulování návrhů v daných oblastech přistupuji k syntetickému přístupu. Pro identifikování kritických bodů v podniku nejprve zdůrazňuji jak pozitivní, tak i negativní stránky podnikových oblastí motivace. Z nich poté vyvozují návrh konkrétních stimulačních opatření a prostředků, které povedou ke zvýšení atraktivnosti prostředí a tím i ke stabilizaci klíčové skupiny pracovníků – vedoucích zaměstnanců.

5. 1. 5 Identifikace výzkumného souboru (respondentů)

Pro správné fungování každé firmy je nezbytný „kvalitní“ vyšší management, jehož úkolem je spolupráce na vedení firmy, koordinace činností jednotlivých úseků, vedení podřízených včetně rozvrhování práce těchto podřízených a další formální i neformální úkoly, kterých bychom mohli nalézt mnoho.

Z toho důvodu je jedním z hlavních úkolů personálního útvaru stabilizovat tuto skupinu pracovníků, kteří koordinují a řídí svěřené úseky. Organizace, do níž zasazují tuto práci však žádným takovým útvarem nedisponuje a „personální“ činnost tak spíše nepřímo zabezpečuje ředitelka hotelu. Proto se další záměry v této práci ubírají k hlavnímu účelu stabilizovat tuto klíčovou skupinu zaměstnanců – tedy tzv. liniové vedoucí spravující svěřené úseky včetně ředitelky hotelu. Postupuji tak na základě poznání jejich (stimulačních) potřeb, motivů (resp. motivačních faktorů) a zjištění z účinnosti stimulačních prostředků (především zaměstnaneckých výhod) doplněných

o hlavní oblasti jejich motivace, které kromě hmotného odměňování (mzdy, benefity) mohou sloužit jako potencionální stimulační prostředky.

1. fáze identifikace oblastí motivace a jejich současného stavu

Pozice: ředitel(ka) hotelu, vedoucí provozu.

2. fáze (polostandardizovaných) rozhovorů s vedoucími zaměstnanci

Pozice⁵²: ředitel(ka) hotelu, vedoucí provozu⁵³, ekonom, vedoucí recepce, vedoucí housekeepingu (ubytování), vedoucí odbytového střediska, vedoucí údržby, skladový účetní.

5. 2 Popis současného stavu identifikovaných oblastí motivace

I. Odměňování

Systém odměňování v Hotelu Skalský dvůr je dělen na *dvě hlavní skupiny odměn*. Zaměstnancům vrcholového managementu hotelu (ředitelka, vedoucí provozu, ekonom) náleží tzv. „*manažerské platy*“. Ty se skládají z pevné složky mzdy (paušální plat), jejíž výše je dále určena podle zastávané pozice (ředitelka, vedoucí provozu, ekonom), a dále k této pevné složce mzdy je v případě pozice vedoucího provozu vyplácena část fixní složky mzdy, která má však podobu konkrétně vypsanych částek za mimořádné úkoly, za jejichž splnění bývá tato konkrétní částka udělena⁵⁴. Na pozici ředitelky hotelu nejsou vypisovány tyto konkrétní částky za splnění výjimečných úkolů, ale odměny podle hospodářského výsledku hotelu v daném období⁵⁵. Pro pozici ekonoma je variabilní složka mzdy udělována na základě tzv. CASH FLOW, čímž je v podstatě označována kvalita a správnost vedení příjmů a výdajů v rámci celkové ekonomické soustavy hotelu.

⁵² Viz. dále také organizační struktura vedoucích pracovníků hotelu Skalský dvůr (příloha č. 2)

⁵³ V případě nepřítomnosti ředitelky hotelu vystupuje jako její zástupce.

⁵⁴ Například provozní má v daném období (měsíc) mimořádný úkol vypracovat nový řád bezpečnosti, pro jehož splnění byla vypsána konkrétní částka xxx Kč, která je v následujícím období vyplácena společně s pevnou složkou mzdy z kategorie tzv. manažerských platů. Jiným takovým mimořádným úkolem může být zpracování tzv. dokumentace „HACCP“, neboli Systému kritických bodů ve veřejném stravování apod.

⁵⁵ Viz. tzv. tantiéma – část 4.1 Možnosti a složky odměňování v organizaci, pozn. č. 38.

V rámci celkového ročního hospodaření hotelu existuje pro všechny zaměstnance hotelu ještě operativní (rezervní) částka, která má podobu určité finanční rezervy pro výjimečné události (pokud nejsou vypisovány konkrétní úkoly, podprůměrný výsledek hotelu, nezbytné investice do zázemí apod.)

Druhá skupina mezd náleží všem ostatním zaměstnancům hotelu, tedy řadovým pracovníkům na nižších hierarchických stupních i ostatním vedoucím pracovníkům (vedoucí recepce, housekeepingu, odbytového střediska apod.). Pevná složky mzdy je u těchto zaměstnanců stanovována dle 12 tarifních stupňů⁵⁶ podle Kolektivní smlouvy podniku PKS Holding (Kolektivní smlouva PKS Holding, 2009), fixní složka mzdy je odvislá dle plnění povinností zaměstnance v daném období a také dle hospodářského výsledku hotelu. O přidělování této pohyblivé složky mzdy rozhoduje vždy ředitelka podle vlastních poznatků o práci svých podřízených či na základě doporučení vedoucích pracovníků daných úseků, kteří podávají slovní hodnocení ředitele (viz. také oblast hodnocení a zpětné vazby níže). Samozřejmostí jsou pak také příplatky pro zaměstnance dle zákona za práci přesčas, ve svátky, v nočních směnách a příplatky za práci ve ztíženém pracovním prostředí.

V systému zaměstnaneckých výhod jsou uplatňovány **univerzálně** pro všechny zaměstnance následující benefity, jejichž podobu jsem již částečně nastínil v kapitole o odměňování zaměstnanců:

a) *příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění* (náleží všem zaměstnancům v pracovním poměru delším než dva roky s pracovní smlouvou na dobu neurčitou a to ve výši x Kč, přičemž se sám zaměstnanec rozhodne o využití na penzijní připojištění či životní pojištění),

b) *příspěvek na kulturu, sport, péči o zdraví* (náleží zaměstnancům s délkou pracovního poměru alespoň půl roku ve výši x Kč ročně a to ve formě poukázek Sodexo),

c) *příspěvek na jazykové vzdělávání a vzdělávání v informačních technologiích* (náleží zaměstnancům, kteří dokladem prokáží, že absolvovali příslušný kurz či školení, příspěvek vyplácen ve formě poukázek),

d) *příspěvek na firemní rekreaci* (podmínkou je využití firemního zařízení dle PKS Inpos Vranov organizačně zajišťující OS Stavba),

⁵⁶ Odpovídá struktuře úzkých stupňů dle Armstrong 2009: 224.

e) *poskytování právního poradenství* (při využití právního zástupce společnost v rozsahu 1 hodiny týdně, váže se na podobu konzultací, nikoli vypracování listin, dokumentů apod.), (Směrnice 2-2008/PP, PKS Holding 2009).

Mezi neformálně poskytované výhody patří *využívání firemních zařízení* (posilovna, bazén, sauna, masáže – dvakrát do roka, tenisové kurty, společenské hry) a to v době, kdy nejsou využívány hotelovými hosty. Zaměstnavatel také poskytuje svým zaměstnancům závodní *stravování* za režijní ceny (pokrývající náklady, tedy bez marže), jenž zaměstnavatel zajišťuje ve vlastních prostorách hotelu, a pokud to situace vyžaduje, může zaměstnanec využít firemního bytu v prostorách hotelu.

System poskytování benefitů tedy v hotelu respektuje hlavní funkci poskytování zaměstnaneckých výhod, o které jsem již psal ve stejnojmenné části - poskytování pouze na základě existence pracovního poměru v dané organizaci (resp. za podmínky určité délky pracovního poměru). Nejsou tedy zohledněny taková kritéria jako iniciativa zaměstnance, či nadstandardní výsledky, které by podtrhovaly motivovanost zaměstnanců. To ostatně také potvrzuje názor zaměstnanců na smysl zaměstnaneckých výhod, o čemž pojednávám v části 5. 3. 3 Analýza zaměstnaneckých výhod a jejich efektivita.

II. Pracovní klima a komunikace

V hotelu si vedoucí pracovníci směrem k podřízeným vesměs zakládají na budování neformálního klimatu (viz. dále také hodnocení), o čemž i dle prvotního rozhovoru s ředitelkou hotelu a vedoucím provozu vypovídají jejich shodné poznámky k této oblasti, kdy má prakticky každý vedoucí zaměstnanec možnost spolupodílet se na realizaci budoucích opatření směrem ke zlepšení klimatu, pracovního prostředí i vizi hotelu.

Pracovní porady jako potencionální prostředek budování klimatu jsou však realizovány především za účelem plánování pracovních úkolů na následující období. V rámci *porad* se pravidelně setkávají především ředitelka hotelu, provozní, vedoucí recepce a jen nepravidelně se těchto setkání účastní i ostatní vedoucí zaměstnanci. Hlavním účelem porad je tedy stanovování itinerářů úkolů a to v podobě měsíčních harmonogramů (přehledu akcí v daném měsíci), dále týdenních plánů (konkrétní informace z měsíčních harmonogramů) a poté denních plánů, které jsou sestavovány na více dní dopředu, protože tento typ porad se koná zpravidla dvakrát měsíčně. Denní

plány již obsahují detailní informace o úkolech všech zaměstnanců, přičemž tyto informace jsou sdělovány ostatním zpravidla díky vedoucímu provozu. Zde lze vidět jednu z potencionálních komunikačních překážek, protože pokud by byla formálně stanovena účast vedoucích zaměstnanců všech dílčích úseků hotelu (údržba, odbytové středisko, housekeeping apod.), podstatně by tak došlo ke zjednodušení komunikačních toků v hotelu. Porady pro všechny zaměstnance hotelu jsou organizovány pouze dvakrát ročně, jejichž účelem je bližší sdělování osobních stanovisek zaměstnanců k nejrůznějším oblastem a problémům v hotelu.

V rámci utužování kolektivu je jednou ročně realizován pro všechny zaměstnance společný výlet⁵⁷, jehož cíl určuje ředitelka hotelu společně s vedoucím provozu a dalšími vedoucími, kteří se k tomuto chtějí vyjádřit.

III. Vzdělávání, profesní rozvoj a postup

V rámci vzdělávání hotel Skalský dvůr využívá přednostně kurzů a školení dle aktuálních nabídek Asociace hotelů a restaurací ČR (zkr. AHR ČR), které zahrnují oblasti manažerských úseků, marketingu, ubytování a F@B (stravování, občerstvení). Možnost vzdělávání může vycházet buďto z iniciativy zaměstnance, kdy o definitivním svolení k absolvování kurzu rozhoduje ředitelka hotelu, v opačném případě je pro absolvování kurzu směrodatný pokyn (příkaz) ředitelky hotelu k účasti konkrétního zaměstnance (resp. skupiny zaměstnanců) na školení. Veškeré náklady (kurz, ubytování, stravné, cestovní náklady) poté dostávají zaměstnanci proplacené, odměny či prémie za zvýšení kvalifikace či odbornosti však zaměstnancům nepřísluší.

Pravidelně každý rok musí každý zaměstnanec absolvovat školení o bezpečnosti práce, o hygienické a požární ochraně a dalších oblastí, které souvisejí s jeho pracovním zařazením. Podle Kolektivní smlouvy podniku tak musí zaměstnavatel dbát o odborný rozvoj zaměstnanců, o prohlubování kvalifikace a zvyšování kvalifikace (změna hodnoty kvalifikace, tzn. vyšší stupeň vzdělání apod.) a také o odbornou praxi absolventů škol.

IV. Hodnocení a zpětná vazba

⁵⁷ Odpadá tak nutnost personálně zajišťovat chod hotelu a mohou se tak účastnit všichni pracovníci, což by v případě využití prostor hotelu nebylo možné.

Hlavním účelem hodnocení zaměstnanců v hotelu Skalský dvůr je, jak jsem již naznačil v části o odměňování v hotelu, zpětná vazba tohoto hodnocení na vyplácení pohyblivé složky mzdy, jejíž konkrétní výše je značně závislá v případě hodnocení pracovníků na nižších postech dle posouzení vedoucího zaměstnance daného úseku a v případě hodnocení vedoucích zaměstnanců naopak na základě posouzení činnosti (provozu) daného úseku samotnou ředitelkou hotelu.

Hodnocení je v naprosté většině případů prováděno ústní formou nadřízeného směrem k podřízenému, jen v případě závažných porušení pracovní kázně a povinností je udělováno písemné napomenutí. Podle informací z prvotního rozhovoru se v neformální rovině snaží nadřízení pracovníci (vedoucí úseků k řadovým zaměstnancům a ředitelka k vedoucím pracovníkům) udělovat *uznání a veřejné udělování pochval* slovní formou, což se ve většině případů projevuje také na mzdě pracovníka. Vedení hotelu však zdůrazňovalo špatnou měřitelnost výkonu pracovníků ve sféře hotelnictví, jež by se dalo náležitě ohodnotit prémie (odměnami), a proto se snaží mít o činnosti ostatních pracovníků a konkrétních úseků náležitý přehled.

V. Pracovní podmínky a technické zázemí

Investice do inovace zázemí hotelu a zkvalitňování pracovních podmínek jsou projednávány na pololetních poradách, kterých se účastní celý personál hotelu (viz. výše pracovní klima a komunikace). Konečná rozhodnutí o případných investicích však provádí mateřská společnost PKS Holding, pod kterou Hotel Skalský dvůr spadá. Kromě odpovídajícího pracovního prostředí, které by v hotelu mělo být v určité kvalitě nejen pro hosty, ale i personál je pro zaměstnance nezbytné předepsané ošacení, které je na většině pozicích v jednotné podobě (recepce apod.). Tedy ošacení, pracovní pomůcky a další nezbytné prostředky pro výkon dané profese jsou hrazeny z vyčleněné částky (fondu) vždy pro konkrétní pozici určitého zaměstnance.

5.3 Interpretace dat z rozhovorů

5.3.1 Analýza motivačních faktorů

Sledované faktory: Hmotná odměna, obsah práce, vzdělávání, profesní růst a postup, jistota zaměstnání, hodnocení, vztahy a klima na pracovišti, pracovní podmínky.

Tabulka č. 2 – Přehled síly faktorů u jednotlivých zaměstnanců dle škál (1 – naprosto nedůležitý, 7 – velmi důležitý).

Faktor/zaměstnanec	1	2	3	4	5	6	7	8
Hmotná odměna	2	5	6	4	5	6	7	4
Obsah práce	6	7	6	7	7	6	7	6
Vzdělávání	5	7	5	5	5	7	5	6
Profesní růst, postup	3	3	2	1	2	5	1	4
Úspěch	2	3	6	7	6	7	7	6
Uznání	2	6	5	7	6	7	7	7
Jistota zaměstnání	5	7	7	7	7	7	7	5
Hodnocení, zpětná vazba	5	5	5	7	7	5	7	5
Pracovní klima, vztahy	2	7	6	7	7	7	7	4
Pracovní podmínky	2	7	6	7	5	7	7	6
Styl vedení	2	7	6	7	6	6	7	6

Zdroj: Vlastní sběr dat.

Ve výpovědích vedoucích pracovníků se v oblasti preferovaných motivačních faktorů projevovaly podle očekávání velmi rozdílné názory. Při rozhodování o významu daného faktoru pro motivaci zaměstnance jsem postupoval dle následujících kritérií:

- 1) subjektivní důležitost faktoru (viz tabulka č. 2)
- 2) interpretace otevřených odpovědí

Pro posuzování daného faktoru a jeho vlivu na motivaci na základě interpretace otevřených otázek jsem vycházel nejprve z jeho subjektivní důležitosti pro zaměstnance (kritérium č. 1) a v případě, že se význam tohoto faktoru pohyboval na škále v rozmezí 5 – 7, přistoupil jsem poté k interpretaci otevřených (volných) odpovědí na otázky týkajících se daného faktoru (personální konstrukt). Tzn. vycházel jsem z předpokladu, že faktor může mít pro zaměstnance na současné pozici motivační význam pouze za předpokladu, že se s ním zaměstnanec kladně ztotožňuje ve svých výpovědích a přisuzuje mu v rámci zastávané pozice určitý význam.

Nejprve jsem tedy vyhodnocoval důležitost konkrétních faktorů u každého pracovníka zvlášť vzhledem k jeho odpovědím v ostatních otevřených otázkách a rozhodl o jeho individuální podobě (viz tabulka č. 3) preferovaných faktorů

(personální konstrukt), tím jsem tedy došel ke skupině významných a nevýznamných faktorů konkrétního pracovníka. O celkovém významu faktoru pro motivaci celé skupiny vedoucích zaměstnanců jsem rozhodl až na základě toho, zda u daného faktoru došlo ke shodě alespoň u 5 zaměstnanců z celkového počtu 8 respondentů. Konkrétnímu rozboru jednotlivých faktorů se věnuji níže pod tabulkou, která pojednává o vlivu jednotlivých faktorů na konkrétní zaměstnance.

Tabulka č. 3 – Interpretace síly působení motivačních faktorů na základě otevřených odpovědí respondentů⁵⁸

Faktor / zaměstnanec	1	2	3	4	5	6	7	8
Hmotná odměna	Ne	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne	Ano	Ne
Obsah práce	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Vzdělávání	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano
Profesní růst, postup	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Jistota zaměstnání	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne	Ne	Ano
Hodnocení, zpětná vazba	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne	Ne
Pracovní klima, vztahy	Ne	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne
Pracovní podmínky	Ne	Ne	Ne	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano

Zdroj: Vlastní sběr dat a interpretace.

5.3.2 Verifikované motivační faktory a další oblasti motivace

Obsah práce je jedním ze tří faktorů (tabulka č. 3), které se výrazným způsobem podílejí na výsledné motivaci vedoucích zaměstnanců. Jako jediný z těchto faktorů se však potvrdil u všech respondentů a z toho důvodu je obsah práce, resp. pracovní náplň pro vedoucí zaměstnance nejdůležitějším zdrojem motivace. Potvrzuje se tak tím fakt, který jsem uváděl v souvislosti dělení motivace na vnější a vnitřní a sice,

⁵⁸ Kategorie úspěch a uznání jsou součástí kategorie hodnocení a zpětná vazba, styl vedení jsem do možných motivátorů nezahrnul z důvodu, že cílovou skupinou je samotné vedení hotelu.

že pro pracovníky na vyšších pozicích či v profesích se zajímavou pracovní náplní se profese stává **výrazným motivačním faktorem**.

Podle výpovědí si zaměstnanci v této souvislosti cení nejvíce možnosti vedení podřízených a organizování práce v rámci svého úseku. S uvedeným tvrzením (viz. příloha č. 1 - struktura rozhovoru) „*S náplní práce jsem spokojen(a), protože mě poskytuje dostatečné možnosti seberealizace a uplatnění svých zkušeností a dovedností*“ souhlasili nebo téměř souhlasili všichni vedoucí zaměstnanci, ve druhém tvrzení „*Obsah práce je dostatečně rozmanitý a bez jakýchkoliv náznaků stereotypní náplně práce*“ však někteří připustili, že s přibývajícými lety na stejné pozici již upadají do mírných stereotypů. Dalším hlavním aspektem, který má vliv na celkový pozitivní postoj k obsahu práce je zodpovědnost (v rámci svého úseku) a také možnost spolupodílet se na vedení hotelu (o tomto podrobněji níže v souvislosti s profesním růstem a postupem).

Vzdělávání je druhým faktorem, který má pro pracovníky na vedoucích pozicích (resp. pro jejich motivaci) v Hotelu Skalský dvůr velmi zásadní význam, vzdělávání tedy v této organizaci je dalším **výrazným motivačním faktorem**, o kterém se v negativním slova smyslu projevil pouze jeden zaměstnanec („*absolvování školení jsou pro mě spíše výrazem nutnosti než že bych je zrovna vyhledával*“), ostatní považují školení za výrazně motivující prostředek. Naopak všichni pracovníci se shodli, že je v jejich zájmu se spíše zdokonalovat ve svém oboru (profesi) než že by projevovali snahu profesního postupu (myšleno mimo organizaci, podrobněji viz. profesní růst a postup). Z toho vyplývá, že školení a stejně tak možnost spoluúčasti na vedení hotelu⁵⁹ mohou kompenzovat nemožnost hierarchického posunu na vedoucích postech. Na otázku zda zaměstnanci spíše sami vyhledávají možnost vzdělávat se či absolvují školení na základě doporučení od nadřízeného či objektivní okolností, odpovídali zaměstnanci rozdílně – někteří sami projevují snahu dále se vzdělávat, u ostatních si to spíše dříve vyžadují okolnosti či samotný nadřízený než sami projeví zájem o nějaký kurz. Většina zaměstnanců nepřisuzovala důležitost následným hodnocením evaluace vzdělávání, důležitá je podle nich především využitelnost či zaměřenost školení do následné praxe.

V jednotlivých případech však zaměstnanci projevovali **nedostatek možností školení** či zvýšený zájem o školení a to ve třech základních oblastech: a) počítačové

⁵⁹ Viz. obsah práce a také níže profesní růst a postup.

kurzy, b) kurzy manažerských schopností a především pak c) jazykové kurzy, o nichž se v souvislosti s jejich omezeným výběrem vyjádřili dokonce tři vedoucí pracovníci. Dva z vedoucích pracovníků by dokonce uvítali výměnnou stáž do podobného hotelového zařízení za účelem zdokonalení se a získání nových zkušeností v oboru.

Vztahy a klima na pracovišti jsou posledním faktorem, který se výraznějším způsobem podílí na motivačním klimatu vedoucích pracovníků. Vliv tohoto faktoru se potvrdil u pěti z celkového počtu osmi pracovníků a patří tak společně s obsahem práce a vzděláváním mezi **výrazné motivační faktory v hotelu**. Pracovníci, u kterých tento faktor hraje značný význam, shodně odpovídali, že kladné vztahy s ostatními jsou jeden z hlavních důvodů v setrvání v hotelu (resp. oblast, se kterou jsou v hotelu nadměru spokojeni), zároveň také připustili, že by případné zhoršené podmínky v této oblasti mohly být faktorem, který by rozhodl o jejich odchodu z hotelu. Proto jsou u více jak poloviny pracovníků vztahy na pracovišti faktorem, který přispívá k jejich stabilizaci v hotelu. Dva pracovníci se však spontánně vyjádřili o neinformovanosti a občasně absenci komunikačních toků mezi jednotlivými úseky. Pracovní porady se totiž zpravidla dějí jen za účasti ředitelky, vedoucího provozu a ekonoma (viz. 5.2 Popis současného stavu identifikovaných oblastí motivace), což může u ostatních vedoucích pracovníků srážet pocit důležitosti a již zmiňované možnosti spolurozhodování.

Hmotná odměna (systém odměňování) měla v odpovědích vedoucích zaměstnanců rozdílné zastoupení. Někteří připouštěli, že je hlavním faktorem pro setrvání v hotelu, u ostatních pracovníků však byli určité výhrady k výši platu, zejména pak ke stanovování pohyblivé složky mzdy, která se u vedoucích zaměstnanců (dle jejich odpovědí) pohybuje mezi 20 - 30 % z celkové odměny. Přesto však zaměstnanci ve většině případů uváděli, že je jim pevná i pohyblivá část mzdy stanovována spravedlivě dle charakteru práce i aktuálně odváděných výkonů, což je velmi pozitivní fakt v celkovém pohledu na systém odměňování (vzhledem k výše uváděným zásadám odměňování v předchozí kapitole).

Problém zaměstnanci nespatořovali také ani v přehlednosti a srozumitelnosti systému odměn, rozporuplné názory však uváděli ve vztahu hodnocení jejich výkonů a následném vlivu na udílené odměny (viz. dále také hodnocení). Je to samozřejmě způsobeno především tím, že značná část pohyblivé složky mzdy je přidělována na základě hospodářských výsledků, je ale také možné, že slovní a neformální hodnocení, které je v hotelu uplatňováno, může být v tomto ohledu neúčelné a nedostatečné, zejména pokud se jedná o rozdělování finančních rezerv, které jsou udělovány dle úsudku

ředitelky a vedoucího provozu, popřípadě také ve vztahu spravedlivého udílení odměn v závislosti na hospodářských výsledcích hotelu v daném období. V otázce, jaká složka (pevná, pohyblivá) má pro zaměstnance větší motivační hodnotu, překvapivě více uváděli složku pevnou.

Ideální podíl složek mzdy (pevná/pohyblivá) u zaměstnanců, kteří uváděli pevnou složku jako více motivující:

90 %	10 %
------	------

Ideální podíl složek mzdy (pevná/pohyblivá) u zaměstnanců, kteří uváděli pohyblivou složku jako více motivující:

60 %	40 %
------	------

Pevná složka mzdy je podle názoru většiny překvapivě více motivujícím a také lepším prostředkem, jak připoutat pracovníka k organizaci než v případě pohyblivé složky („*Pokud by moje povolání bylo nějak výrazně založeno na pohyblivé složce mzdy, raději bych volil jiné, s jistějším zdrojem příjmu, už teď tvoří pohyblivá složka nemalou část výplaty*“). Význam odměňování jako motivačního faktoru se sice nepotvrdil, lze však tento aspekt řadit na pomezí motivačního a hygienického faktoru, zejména u vedoucích pracovníků s již určitým platovým standardem však bude tento faktor inklinovat více k pólu hygienickému.

Profesní růst a postup je v organizačním prostředí hotelu faktor, kterému zaměstnanci nepřipisují významnou roli (nikdo z pracovníků ho neuváděl jako významný faktor ani ho nikdo neupřednostňoval před zdokonalováním se v oboru apod.). Velmi zjednodušeně řečeno, v hotelu panuje téměř statická struktura s prakticky nemožností nějakého postupu v rámci stávající struktury zaměstnanců, fluktuace hotelu je zde velmi minimální, a proto jsou pro zaměstnance prioritní jiné faktory než postup na hierarchickém žebříčku. Naopak velmi důležitým aspektem v rámci pracovní náplně vedoucích zaměstnanců, který kompenzuje nemožnost hierarchického postupu je kromě zlepšování se v oboru možnost podílet se na vedení hotelu (*značný vliv školení a spolurozhodování na motivaci vedoucích zaměstnanců*), čehož si podle výpovědí cení většina dotázaných respondentů.

Hodnocení patří mezi další faktory, na které měli zaměstnanci rozdílné názory. Polovina zaměstnanců vidí hodnocení jako velmi cennou zpětnou vazbu v rámci odváděných výkonů, druhá polovina ho však nepovažuje za důležitý faktor a spojuje hodnocení spíše s nepříjemnými pocity, především co se týče negativního hodnocení.

Proto se tedy hodnocení zaměstnanců nepotvrdilo jako faktor, který by se významně podílel na jejich motivaci.

Většina zaměstnanců však poukazovala na fakt, že je pro ně v neformální rovině důležitý význam zpětné vazby v podobě spokojených zákazníků, druhou formou hodnocení v neformální rovině je pro zaměstnance slovní hodnocení od nadřízeného (ředitelky). Téměř všichni zaměstnanci uvedli, že je pro ně motivující především osobní uznání od nadřízeného a popřípadě také neformální hodnocení v podobě rozhovoru s nadřízeným, všichni zaměstnanci se tedy stavěli s nezájmem k formám hodnocení (zejména díky absenci následného efektu ve výsledných odměnách) v podobě formulářů hodnocení, udílení veřejných pochval (uznání) či dokonce návrhů na povýšení. Hodnocení tedy spíše odráží celkové neformální klima na pracovišti a nikdo z dotázaných vedoucích pracovníků by zavedený stav neměnil, snad pouze v případě častějších dílčích projevů uznání od nadřízeného.

Jistota v zaměstnání patřila před samotnými rozhovory mezi subjektivně očekávané faktory, které by se mohly projevat na motivaci zaměstnanců. Přestože jistotě zaměstnání připisovali pracovníci na škále poměrně značnou důležitost, z výpovědí rozhovorů bylo jasně patrné, že polovina zaměstnanců zdaleka nenabývá pocitu jistoty v současném zaměstnání, především sféru hotelnictví považuje řada zaměstnanců za velmi nevyzpytatelnou a nestabilní už pro významný podíl pohyblivé složky mzdy dle aktuální ekonomické situace. Dalším možným vysvětlením může být i současná situace na trhu práce a celkový průběh ekonomické krize. I přes zmíněnou minimální fluktuaci v hotelu tedy zaměstnanci nemají pocit jistoty („*V dnešní době není jisté nic, v hotelu se nám střídají období velkého pracovního vytížení a také období s nízkou pracovní vytížeností*“) a proto tento faktor nehraje výraznější roli na motivačních postojích zaměstnanců k současné profesi.

Pracovní podmínky (prostředí, technické zázemí) byly z prvotního přisouzení důležitosti pro většinu zaměstnanců velmi důležitou oblastí, po detailnější interpretaci jejich odpovědí však nedošlo k potvrzení významu faktoru na motivaci zaměstnanců, protože polovině zaměstnanců nevyhovovaly některé pracovní podmínky jako *zakouřené prostředí, špatná klimatizace* a také poněkud *nepříznivé okolnosti při rozhodování o investicích* do přirozené obnovy pracovišť (nové vybavení). Hotel Skalský dvůr spadá pod dceřinou společnost PKS Holding, která o investicích do obnovy technického zázemí a dalších opravách rozhoduje. Z toho důvodu faktor pracovních podmínek řadím podle názorů vedoucích zaměstnanců spíše na pomezí

hygienického a motivačního faktoru z důvodu, že se v odpovědích respondentů nepotvrdil jasný motivační efekt současného prostředí.

5.3.3 Analýza zaměstnaneckých výhod a jejich efektivita

Při analýze zaměstnaneckých výhod jsem postupoval dle následujících kroků:

a) zjištění současného stavu poskytovaných benefitů v hotelu Skalský dvůr dle dostupné směrnice zaměstnaneckých výhod poskytovaných nad rámec kolektivní smlouvy,

b) využití získaných poznatků ve struktuře polostandardizovaného rozhovoru tak, aby bylo možné identifikovat aktuální míru využívání benefitů vedoucími zaměstnanci a jejich potencionální přání výskytu benefitů,

c) a to za výsledným účelem předložit vedení hotelu návrh na modifikaci systému poskytování zaměstnaneckých výhod.

V rámci druhého kroku (b) je však třeba zdůraznit, že při předkládání alternativních forem benefitů jsem přihlížel k současnému stavu poskytování výhod tak, aby nově předložené příklady výhod zaobíraly podobné oblasti, avšak v jiných formách, popřípadě aby respektovaly přibližný finanční rozsah (okruh) výhod současných. To znamená, že jsem vedoucím zaměstnancům nedával na výběr takové možnosti jako využívání firemního automobilu pro soukromé účely apod., jehož využívání znamená pro podnik nejen větší finanční výdaje, ale i vyšší administrativní zátěž.

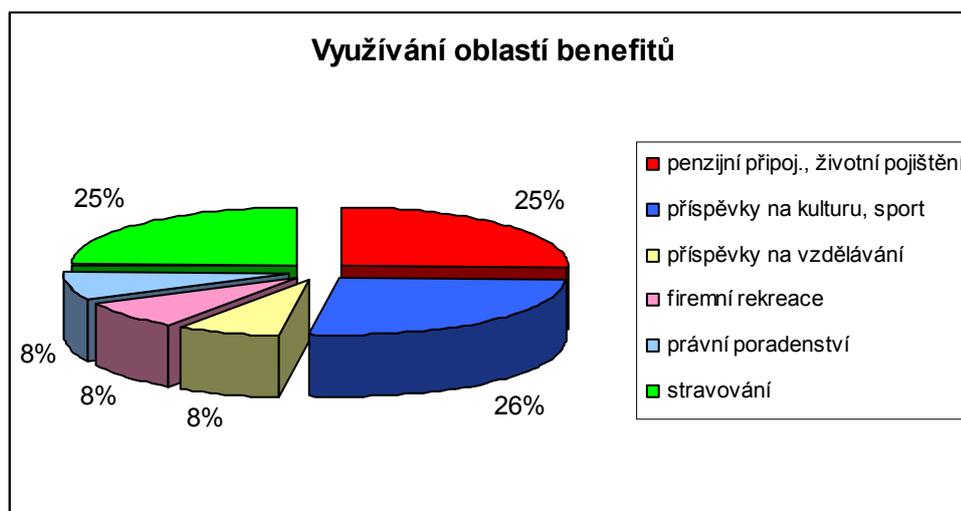
Zaměstnanci se vyjadřovali k nabízeným výhodám *velmi pozitivně*, resp. v naprosté většině případů označovali možnost spokojen či spíše spokojen, rovněž v otázce na využití benefitů vedoucí zaměstnanci uváděli, že benefitů využívají v plné míře, pouze dva z osmi vedoucích zaměstnanců uvedli možnost jen částečného využívání benefitů. Rozpor však nastal v dotazu na jednotlivé oblasti zaměstnaneckých výhod, kde se i zaměstnanci, kteří označovali možnost plného využívání benefitů, vyjadřovali k poskytovaným oblastem rozdílně.

Následující graf č. 2 ukazuje, jak zaměstnanci využívají jednotlivých oblastí poskytovaných benefitů. Z grafu jasně vyplývá, že **nejvyužívanějšími oblastmi** jsou příspěvky a to na penzijní připojištění resp. životní pojištění (jenž si zaměstnanci sami určí, na kterou oblast chtějí příspěvek využít) a dále příspěvky v podobě poukázek na

kulturu, sport a péči o zdraví. Většina zaměstnanců také využívá v hotelu výhodného stravování za režijní ceny.

Naopak ve stínu těchto výhod zůstávají příspěvky na vzdělávací kurzy, právní poradenství (které ovšem zaměstnanci vítají jen v určitých životních situacích) a především také firemní rekreace, kterou zaměstnanci příliš nevyužívají z důvodu omezení na konkrétní rekreační firemní oblast (Vranov). Co se týče příspěvku na vzdělávací kurzy, lze si nevyužívání této oblasti vysvětlit poněkud omezenými možnostmi kurzů, protože Hotel Skalský dvůr využívá především nabídek AHR ČR⁶⁰ a zaměstnanci možná také proto nepřicházejí ze své iniciativy s jinými nabídkami, které by pro ně byly vhodnější (atraktivnější). To potvrzují i vzdělávací (jazykové) potřeby vedoucích (viz. vzdělávání jako identifikovaná oblast motivace), které se v několika případech vyskytly v odpovědích.

Graf č. 2 - Využívání oblastí benefitů.



Zdroj: Vlastní sběr dat.

Další oblastí zaměstnaneckých výhod, ke které se zaměstnanci v rozhovorech vyjadřovali, byl **obecný názor na poskytování benefitů** a dále možnost uvést některou z výhod s pro ně vysokou hodnotou (než ostatní nabízené výhody). Naprostá většina zaměstnanců (celkem šest) benefity označila pouze jako vedlejší produkty ke mzdě („Nabízené benefity využívám jen proto, že tu jsou, jsou pro mě vedlejší, hlavní je pro mě co se týče odměňování výplata“), v podobném duchu byly i ostatní výpovědi vedoucích, pouze jeden respondent bere nabízené benefity jako „příjemné produkty ke

⁶⁰ Asociace hotelů a restaurací České republiky.

mzdě“ a jediný zaměstnanec uvedl, že dokonce zvyšují jeho identifikaci s podnikem („...jsou pro mě do určité míry důležité a dávají mně pocit toho, že se nám vedení snaží zpestřit volný čas a tak“).

Při možnosti vedoucích uvést či vyjádřit se k nějakému benefitu s významnou hodnotou však nikdo tuto možnost nevyužil, což více méně potvrzuje fakt, že benefity jsou spíše vedlejší produkty, ze kterých, pokud se to nabízí, je třeba čerpat (proto také vedoucí zaměstnanci neuváděli konkrétní benefit se specifickou hodnotou pro ně samotné, pokud o to nebyli vysloveně požádáni – viz předchozí graf a využívání benefitů).

Poslední otázky na zaměstnanecké výhody se týkali **oblastí flexibilních benefitů** (resp. přání výskytů určitých výhod, popř. oblastí výhod podle samotných zaměstnanců). V otázce, kde měli pracovníci možnost uvést oblast (oblasti), která by měla zcela určitě figurovat v nově nastaveném (pozměněném) systému benefitů (popř. která oblast by se měla zlepšit), zaměstnanci nejčastěji uváděli dvě oblasti, které se sice vyskytují i v současném systému, avšak v poněkud redukované podobě. Jedná se především o **oblast zdravotní péče a firemní rekreace**. Ve druhém případě zaměstnanci uváděli neatraktivnost možnosti rekreace za využití firemního rekreačního objektu – Vranov (*„Uvítal bych zlepšení situace v možnosti rekreace, protože jezdit každý rok na stejné místo pro mě nemá žádný význam“* či *„Lepší by bylo kdyby nám podnik poskytl příspěvek na rekreaci, kterou bysme si mohli zvolit, protože současný způsob je zbytečný a málokdo z nás ji využívá“*).

Co se týče zdravotní péče, zaměstnanci dostávají v současnosti příspěvek, který lze použít na sport, kulturu či zdravotní péči ve formě poukázek, avšak podle názorů vedoucích zaměstnanců je tento způsob „neúčelný a nepropracovaný“. Podle jejich názoru vyplývá, že by mělo dojít ke zlepšení zdravotní politiky jako *samostatné součásti* systému péče o zaměstnance, například v podobě konkrétních poukázek do několika typů zdravotnických zařízení či slev na určité výrobky či služby firem zabývajících se (nad)standardní zdravotní péčí. Oblast zdravotní péče uvedla většina zaměstnanců (šest uvedlo zdravotní oblast zpravidla v kombinaci s výše zmíněnou rekreací, dále se po jednom případě objevila kulturní a volnočasová oblast). Z výše uvedených poznatků tedy vyplývá, že oblast rekreace a zdravotní péče by se měla objevit v propracovanější podobě v novém systému benefitů v kombinaci s širší škálou vzdělávacích aktivit, o čemž jsem pojednával výše a dále v podrobnějším rozboru oblasti vzdělávání jako jednoho z bodů motivace).

Tyto oblasti se vyskytovaly v převážné míře i v otázce na volitelné benefity, kde **příspěvek na nadstandardní zdravotní péči** uvedlo hned šest zaměstnanců nejčastěji v kombinaci s benefity jako **poukázky na sport a kulturu a slevové poukazy na výrobky či služby**. Dále je ještě třeba zmínit požadavek příspěvku **na vzdělání v jazykových dovednostech** (tři zaměstnanci), což patrně odráží absenci současné nabídky oblasti vzdělávání obecně. Tento vítaný benefit uvedli zaměstnanci shodně ve třech případech s **příspěvkem na firemní rekreaci** (s možností volitelného místa uplatnění) a také s možností **firemní půjčky** (bezúročné či s malým úrokem), ve dvou případech by pracovníci ještě uvítali dovolenou navíc nad současně poskytovaný zákonem stanovený rámec čtyř týdnů. Shrnutí všech doporučení na základě zjištěných poznatků o zaměstnaneckých benefitech následně uvádím v části 5. 4. 3 Modifikace systému zaměstnaneckých výhod.

5. 4 Shrnutí a návrhy pro management hotelu

5. 4. 1 Motivační faktory vedoucích zaměstnanců

V rámci identifikace motivačních faktorů vedoucích zaměstnanců byly verifikovány 3 hlavní faktory (oblasti), které významným způsobem ovlivňují jejich výslednou motivaci:

- obsah (náplň) práce
 - *Na obsahu práce si vedoucí pracovníci nejvíce cení možnosti vedení svých podřízených v rámci zastávaného úseku a také možnosti organizovat práci sobě i podřízeným.*
 - *Velmi důležitá pro skupinu vedoucích pracovníků je tedy i následná zodpovědnost za svěřený úsek.*
 - *Jedním z nejdůležitějších dílčích motivačních faktorů v rámci obsahu práce je možnost spolupodílet se na vedení hotelu (spolurozhodování), což se v hotelu děje za přispívání dalších vedoucích pracovníků a především ředitelky hotelu.*
- vzdělávání a rozšiřování kvalifikace
 - *Zdokonalování se v oboru a získávání nových znalostí, jenž je možné využít v praxi, je dalším faktorem, který má výrazný motivační efekt.*

- *Všichni vedoucí pracovníci tento faktor preferují před možností dalšího postupu na hierarchické úrovni.*
 - *Vzdělávání a dílčí faktory z výše uvedeného obsahu práce (především možnost spolurozhodování) pak supluje absenci tak významného motivačního faktoru jakým je hierarchický postup, jehož potencionální pozitivní efekt je v prostředí hotelu prakticky eliminován.*
 - *V rámci vzdělávání je však nutno přijmout určitá opatření pro zlepšení této oblasti (viz. níže 5. 4. 2 Doporučení pro oblasti motivace)*
- *pracovní klima a vztahy na pracovišti*
 - *Oblast pracovního klimatu a vztahů na pracovišti je třetím a posledním potvrzeným faktorem, který se významněji podílí na motivaci většiny vedoucích pracovníků*
 - *Většina pracovníků oblast dobrých interpersonálních vztahů uváděla jako jeden z faktorů, který utužuje jejich další působení v hotelu a zároveň také často připouštěli, že by tento motivační faktor mohl být i faktorem zapříčiňujícím vyšší fluktuaci v případě, že by se oblast interpersonálních vztahů nacházela v neuspokojivé (problémové) situaci.*
 - *ostatní faktory*
 - *Vliv dalších faktorů jako hmotné odměny, hodnocení, jistoty zaměstnání či pracovních podmínek se na motivační a stabilizační tendence vedoucích zaměstnanců jednoznačně nepotvrdil ani nevyvrátil, zpravidla z důvodu rozdílných názorů na tyto oblasti a také z důvodu jejich rozporuplného stavu v organizaci.*
 - *Především v oblasti hodnocení se projevovaly nejednotné názory, zejména ve vztahu k udílení flexibilních složek v rámci systému odměňování.*
 - *Jediným faktorem, jehož vliv se podařilo s jistotou eliminovat je profesní postup, jenž dává vedoucím pracovníkům v hotelu jen velmi malé či téměř nulové perspektivy do budoucna.*

5. 4. 2 Doporučení pro oblasti motivace

- **odměňování**

POZITIVA

- vedoucí zaměstnanci vnímají současný systém odměňování vesměs jako spravedlivý a přehledný
- zaměstnanci jsou s vyšší platu převážně spokojeni

NEGATIVA

- v celkové výši hmotné odměny má poměrně výrazný podíl pohyblivá složka mzdy, která se odvíjí od hospodářských výsledků hotelu v daném období a také od spíše neformálního hodnocení ředitelky a vedoucího provozu
- rozporuplné názory na přidělování výše pohyblivé odměny dle subjektivního (slovního, neformálního) hodnocení, které může být budoucnu vnímáno jako nespravedlivé či nerespektující skutečně odvedený výkon v daném období
- neefektivnost některých forem benefitů (viz. výše 5. 3. 3 Analýza benefitů a jejich efektivita a také níže 5. 4. 3 Modifikace systému zaměstnaneckých výhod)

NÁVRH OPATŘENÍ

- zpřehlednění udílení pohyblivých složek odměn v rámci pravidelných porad pro všechny vedoucí zaměstnance (viz dále hodnocení či pracovní klima a vztahy)
- návrh alternativních forem benefitů (viz. níže)

- **pracovní klima, vztahy**

POZITIVA

- velmi dobré interpersonální vztahy v kolektivu (jako motivační faktor)

NEGATIVA

- v některých případech projevovaná neinformovanost o záměrech a přijímaných opatřeních hotelu
- absence pravidelných porad pro všechny vedoucí pracovníky

NÁVRH OPATŘENÍ

- zavedení pravidelných porad (ideálně 2x do měsíce) pro všechny vedoucí pracovníky, kde by byly probírány nejen aktuální pracovní plány pro jednotlivé vedoucí zaměstnance (jako doposud, ale nově za účasti všech vedoucích), ale i další záměry vedení hotelu, čímž by se ještě zvýšil efekt možnosti spolurozhodování v rámci obsahu práce jako motivačního faktoru
- využívání nástěnek (těch, které nejsou v současnosti využívány pro poskytování informací hostům) pro sdělování termínů porad, projednávaných bodů porad a dalších interních záležitostí

- **vzdělávání, profesní rozvoj a postup**

POZITIVA

- vzdělávání a získávání nových zkušeností (společně s možností spolurozhodování) jako významné motivační faktory

NEGATIVA

- nedostatečně široká škála poskytovaných kurzů a školení, především v jazykové oblasti a PC dovedností
- špatné budoucí perspektivy v hierarchického postupu
- pouze částečná iniciativa zaměstnanců dále se vzdělávat

NÁVRH OPATŘENÍ

- rozšíření nabídky poskytovaných kurzů (školení) v jazykové oblasti o některou z regionálních organizací nabízejících jazykové kurzy⁶¹ (současná nabídka AHR ČR nedostatečně pokrývá jazykové potřeby vedoucích zaměstnanců)
- rozšíření nabídky také o manažerské kurzy a kurzy počítačových dovedností, dále předložení vedoucím zaměstnancům návrh na možnosti školení vztahující se na činnost jejich úseku

⁶¹ Vazba na současnou oblast benefitů – příspěvků na vzdělávání, které nejsou z důvodu úzké škály kurzů využívány (viz. také 5. 4. 3 Modifikace systému zaměstnaneckých výhod).

- předložení vedoucím zaměstnancům nabídky absolvovat výměnnou stáž v obdobném hotelovém zařízení (buďto v rámci ČR či ve spojení s jazykovým zdokonalením v zahraničním zařízení)
- vyšší podpora iniciativy zaměstnanců dále se vzdělávat

- **hodnocení a zpětná vazba**

POZITIVA

- konstruktivní přínos neformálního prostředí jako zpětné vazby směrem k zaměstnancům (slovní hodnocení, spokojení zákazníci)

NEGATIVA

- spíše vliv hospodářského výsledku než objektivního hodnocení na velikost odměny (nedostatečná vazba hodnocení -> odměňování)
- v některých případech projevovaný nedůraz na dílčí projevy uznání od nadřízených

NÁVRH OPATŘENÍ

- zavedení neformálních hodnotících rozhovorů, jejichž účelem by měla být argumentace zdůvodňující výši udílené pohyblivé složky odměny včetně slovního hodnocení podávaného výkonu během daného období
- zvýšení důrazu nadřízeného (především ředitelky a vedoucího provozu) na udílení dílčích osobních uznání v případě odvádění dobrých výkonů

- **pracovní podmínky**

POZITIVA

- celkové pozitivní efekt prostředí hotelu (hluk, prašnost, osvětlení apod.) na pracovní podmínky zaměstnanců

NEGATIVA

- rozhodování o investicích v rámci přirozené obnovy pracovišť neprobíhá na základě schválení vedením Hotelu Skalský dvůr, ale až po schválení mateřské společnosti PKS Holding

- výhrady k některým oblastem pracovního prostředí (zakouřené prostředí, klimatizace)

NÁVRH OPATŘENÍ

- důslednější oddělení kuřáckých a nekuřáckých prostor, popřípadě zredukování kuřáckých prostor na minimum
- v rámci firemní porady projednání investic do nového klimatizačního zařízení, popř. předložení dalších návrhů na zlepšení pracovního prostředí, jež by mohly být navrženy společností PKS Holding jako nezbytné investice pro fungování hotelu

5. 4. 3 Modifikace systému zaměstnaneckých výhod

POZITIVA

- využívanými benefity jsou příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění, dále také příspěvky na kulturu, sport, péči o zdraví
- poskytování výhodného stravování v hotelovém zázemí

NEGATIVA

- poněkud nevyužívanou a neefektivní oblastí je firemní rekreace v rámci externích podnikových služeb
- další oblastí, kterou zaměstnanci příliš nevyužívají jsou příspěvky na jazykové vzdělávání a vzdělávání v informačních technologiích, u kterých chybí především vazba na nabízenou škálu kurzů a školení v těchto dvou sférách

NÁVRH OPATŘENÍ

- zachování příspěvků na penzijní připojištění, resp. životní pojištění.
- zachování příspěvků na kulturu, sport
- převážná část zaměstnanců projevovala zájem o **příspěvky na nadstandardní zdravotní péči**, a proto by měla tato oblast figurovat samostatně v nabízeném systému výhod, vhodné by bylo, aby zaměstnanci mohli využívat buďto předem nabídnutých služeb či výrobků v oblasti péče o zdraví (např. externí firmy) či by dostávaly cíleně adresované příspěvky, resp. poukázky na

nadstandardní péči o své zdraví do určitých zařízení zabývajících se touto oblastí

- namísto současné možnosti rekreace v podnikovém zařízení (Vranov) poskytnutí **příspěvku na rekreaci** zaměstnavatelem v obdobné hodnotě **při libovolném využití místa či formy rekreace**, pro daňové zvýhodnění nejlépe formou poukázek do zaměstnancem zvoleného rekreačního zařízení
- **zlepšení nabídky (škály) kurzů (školení)** v oblastech jazykových znalostí, PC znalostí, manažerských schopností i znalostí z oblasti hotelnictví a to za účelem, aby došlo k efektivnějšímu využívání této oblasti benefitů (v současném stavu se tato oblast díky omezeným nabídkám kurzů příliš nevyužívala)
- **další alternativní oblasti**, ze kterých by mohl zaměstnavatel vybírat pro účinnější stimulaci svých zaměstnanců by mohly být: firemní půjčky, dovolená nad zákonem stanovený rámec, slevové poukazy na určité výrobky či služby

Závěr

Do centra zájmu této práce jsem postavil skupinu vedoucích zaměstnanců Hotelu Skalský dvůr, u nichž jsem se snažil identifikovat faktory, které v rámci jejich pracovní činnosti hrají významnou roli. Smyslem práce bylo zaměřit se na oblasti motivace a stimulace a následně je v konkrétním organizačním prostředí účelně propojit. Sféru motivace jsem podepřel o předpokládané oblasti (zdroje) motivace, které se podílejí na motivovanosti a zastávaných pracovních postojích zaměstnanců. Tyto oblasti poté v rovině vnější stimulace zaměstnanců doplňuji o stimulační prostředky a opatření, jimiž podnik disponuje. Proto bylo nutné vyhodnotit aktuální stav výše uvedených oblastí jak v rovině motivace, tak i stimulace a navrhnout možná řešení pro jejich zlepšení, která povedou k vyšší identifikaci pracovníků s podnikem a tedy i ke zvýšení jejich stabilizačních tendencí.

V teoretických východiscích této práce zdůrazňuji významné přístupy k pracovní motivaci především v podání Herzberga a Maslowa. Pro naplnění cíle práce dále rozebírám vliv potencionálních faktorů na motivaci zaměstnanců, čehož dále využívám ve snaze o jejich identifikaci u výše zmíněné skupiny zaměstnanců. V ideálním případě tak dojde k propojení zjištěných preferovaných motivačních faktorů s danou oblastí, resp. zdrojem motivace, čehož lze dále využít při stimulaci konkrétního pracovníka. Proto je před samotným stimulačním působením vhodné respektovat osobnostní rozdíly konkrétního zaměstnance a poznat tak jeho přibližné zdroje motivace (resp. motivační faktory). Pouze tak lze efektivně využívat podnikových stimulů ke zvyšování výkonů zaměstnanců, jejich iniciativy, stabilizačních tendencí apod. V opačném případě se dříve či později projeví neefektivnost stimulačního systému podniku, která povede k odchodům zaměstnanců, jejich demotivovanosti či finanční neúčelnosti prováděných kroků a opatření.

Z toho důvodu při zdůrazňování zásadního vlivu osobnosti v oblasti motivace a stimulace zaměstnanců rozebírám v další kapitole problematiku motivačního profilu zaměstnanců a také způsoby, jak k identifikaci tohoto profilu a motivovanosti zaměstnanců vůbec přistupovat. Pro naplnění smyslu práce využívám významného nástroje, který je zpravidla vytvářen za účelem stabilizace zaměstnanců v podnicích, čímž je právě motivační program. Po nastínění postupu jeho tvorby využívám především poznatků z přípravných fází tvorby motivačního programu. Vymezuji tedy

cílovou skupinu, dále postup při realizaci jednotlivých kroků a kritéria, resp. oblasti motivace, které také doplňují o jejich argumentační zdůvodnění.

Pro teoretickou celistvost práce uvádím jako poslední kapitolu o odměňování zaměstnanců. V této části, jenž má zásadní význam na stimulační ovlivňování pracovníků vyzdvihují především motivační stránku systému odměňování. Poznatků zde uvedených, například mzdovorných faktorů, faktorů ovlivňujících vnímání mzdy pracovníky, složek mezd apod. dále využívám při zjišťování názorů zaměstnanců na současný systém odměňování v organizaci (v Hotelu Skalský dvůr). Stěžejní význam této kapitoly poté spočívá v popisu systému a forem poskytovaných zaměstnaneckých výhod (stimulů), které v současnosti tvoří výraznou část celkového systému odměn.

Ve fázi identifikace motivačních faktorů byly potvrzeny tři hlavní oblasti, které se výrazným způsobem podílejí na motivovanosti zaměstnanců. Výrazným motivačním faktorem pro skupinu vedoucích zaměstnanců se stává samotný obsah práce (viz. část 1.3 a dělení motivace na vnitřní a vnější). Pro zaměstnance je tedy již samotná náplň práce činitelem, jenž v sobě skrývá hodnotu samu o sobě a to v podobě možnosti vedení lidí, zodpovědnosti v rámci zastávaného úseku hotelu, seberealizace a možnosti spolurozhodování. Dalším výrazným faktorem podílejícím se na motivaci pracovníků je možnost vzdělávání. Právě možnost rozšiřovat své profesní dovednosti a znalosti je pro tuto skupinu zaměstnanců velmi zásadní, protože jak se dále potvrdilo, vedoucí pracovníci ve svém dosavadním postu nemají fakticky možnost dalšího hierarchického postupu. Proto může právě vzdělávání, vedení podřízených či možnost spoluúčasti na vedení hotelu kompenzovat pro vedoucí zaměstnance tak významný faktor, jakým je právě postup.

Posledním faktorem, který má prokazatelný pozitivní vliv na pocity pracovníků při výkonu své profese je oblast pracovního klima a interpersonálních vztahů. Tento faktor je podle zaměstnanců důsledkem motivujícího prostředí, zároveň však může být tento faktor výrazným demotivátorem, pokud je oblast pracovního klima opomíjena a zanedbávána. Naopak se jednoznačně nepotvrdil motivační účinek systému odměňování, hodnocení zaměstnanců, pracovního prostředí či jistoty stabilního místa, což také potvrzuje Herzbergův model hygienických faktorů.

Přesto však oblast hmotné stimulace, hodnocení či pracovních podmínek hraje podle výpovědí zaměstnanců nezanedbatelnou roli. Spatřují v nich však určité nedostatky, které se objevují i co se týče vzdělávání v hotelu, jenž je u této skupiny zaměstnanců výrazným motivátorem. V oblasti vzdělávání je to především nabízená

škála vzdělávacích kurzů a aktivit, především v oblasti jazykových znalostí a znalostí v informačních technologiích. Tím se potvrzuje i neúčinnost takové oblasti benefitů, jakou je poskytování příspěvků na tyto oblasti, což dále potvrzuje i zjištění, že zaměstnanci nemají dostatečné možnosti v oblasti vzdělávání, přestože tuto oblast považují za výraz motivujícího prostředí.

V systému odměňování a hodnocení je to pak především absence vazby mezi těmito dvěma oblastmi, tzn. zaměstnanci neshledávají vliv hodnocení výkonu na udílení pohyblivé složky mzdy, která tvoří nezanedbatelný podíl v celkové mzdě i v poměru k fixní částce. Opět se jako v předchozím případě v otázce vzdělávání dostávám k současnému systému poskytovaných benefitů, kde se jako neefektivní dále jeví především firemní rekreace či již uváděné příspěvky na vzdělávací kurzy. Naopak by měl podnik podle názorů zaměstnanců zahrnout do systému benefitů propracovanější formu oblasti zdravotní péče, vzdělávací politiky, slevových poukazů atd. (viz. 5. 4. 3 Modifikace systému benefitů).

Pro spravedlivější udílení pohyblivých složek mezd projevovali vedoucí zaměstnanci zájem o zavedení hodnotících rozhovorů (spíše v neformální rovině) či o povinnou účast na poradách, které jsou v současnosti určeny převážně pro užší vedení. Rovněž v oblasti pracovního prostředí se někteří zaměstnanci vyjadřovali k poměrně důležitým nedostatkům (zakouřeně prostředí, špatná klimatizace).

Na základě stanovených cílů z úvodu práce i z jejího dalšího průběhu se potvrdily tři výše uvedené motivační faktory, které se odrážejí v oblastech motivace. Pro účinnější stimulační působení a následné ovlivňování motivace zaměstnanců je však třeba respektovat i ostatní sféry podniku jako systém odměňování, hodnocení, pracovní prostředí apod. Z výše uvedených zjištění z firemního prostředí a následných opatření, jež je nutné v těchto oblastech zavést je zřejmé, že kladení důrazu nejen na výše identifikované oblasti motivace by mělo patřit mezi nezbytné kroky každého managementu firmy, malé podniky nevyjímaje. Jedině tak mohou své klíčové zaměstnance udržet a nabídnout jim atraktivní a motivující prostředí oproti potencionální konkurenci.

Anotace

Příjmení a jméno autora: Bc. Vlastimil Král

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta

Název diplomové práce: Zaměstnanecké výhody v systému motivace zaměstnanců Hotelu Skalský dvůr.

Vedoucí MDP: PhDr. Veronika Gigalová

Počet znaků: 184 618 znaků s mezerami

Počet příloh: 2

Počet titulů použité literatury: 44

Klíčová slova: motivace, odměňování, motivační profil, zaměstnanecké výhody, motivační programy, motivační faktory

Anotace:

Diplomová práce se zaměřuje na propojení dvou důležitých oblastí při řízení lidských zdrojů a to na motivaci a na ni navazující stimulaci (odměňování) zaměstnanců. Teoretické ukotvení těchto oblastí je následně promítnuto do organizačního prostředí malého podniku, v jehož kontextu je motivační a stimulační působení popsáno. Následně jsou navržena možná opatření pro stabilizaci klíčové skupiny zaměstnanců podniku - vedoucích pracovníků. Toho je docíleno identifikací motivačních faktorů těchto zaměstnanců a rozbořením jejich výpovědí v klíčových oblastech motivace. V rámci stimulačního působení je zde kladen důraz na systém poskytování zaměstnaneckých výhod.

Annotation

Surname and firstname of author: Bc. Vlastimil Král

Department and faculty: Department of sociology and andragogy, Faculty of arts

Title of thesis: Employee's Benefits in the System of Employee Motivation in Hotel Skalsky Dvur.

Leader of thesis: PhDr. Veronika Gigalová

Characters: 184 618 characters with interspaces

Number of supplement: 2

Number of used publications: 44

Key words: motivation, remuneration, motivational profile, employee's benefits, motivational programs, motivational factors

Anotace:

The diploma thesis is focused on connection of two important activities that are necessary for human resource management. These are motivation, and consequently stimulation (remuneration) of employees. Theoretical knowledge of these spheres is then shown in an organisational structure of a small business, in whose context the previously mentioned motivational and remunerational impact is described. Subsequently, precautions for stabilisation of the key group of the most important employees of the company, the executive staff, is suggested. This objective is achieved by identification of the motivational factors of these employees on the basis of their answers to various domains of motivation. Within the scope of the stimulative media, an emphasis is placed on the provision of employee's amenities.

Bibliografie

Použitá literatura

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

ADAIR, J. *Jak řídit druhé i sám sebe*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN: 80-251-0784-1.

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

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN: 978-80-247-2890-2.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN: 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN: 978-80-251-2235-8.

BLÁHA, J., et. al. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN: 80-251-0374-9.

D'AMBROSOVÁ, H., et. al. *Abeceda personalisty*. 3. vyd. Olomouc: Anag, 2009. ISBN: 978-80-7263-512-2.

DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005. ISBN: 80-902105-8-9.

DUDA, J. *Zaměstnanecké výhody v systému motivace zaměstnanců*. 1. vyd. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2005. ISBN: 80-7157-895-9.

FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN: 978-80-247-2128-6.

FRITZ, H. *Spokojeně v zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Portál, 2006. ISBN: 80-7367-113-1.

HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 4. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2004. ISBN: 80-213-0646-7.

HORVÁTHOVÁ, P., ČOPÍKOVÁ, A. *Systémy odměňování v organizacích*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, fakulta ekonomická, 2007. ISBN: 978-80-248-1629-6.

HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2008. ISBN:

JANOŠKOVÁ, J., KOLIBOVÁ, H. *Zaměstnanecké výhody a daně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN: 80-247-1364-0.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti*. 1. vyd. Praha: Mowshe, Filozofická fakulta Univerzity Karlovy, 2007. ISBN: 978-80-239-9211-3.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN: 80-7169-206-9.

MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN: 80-7169-425-8.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. ISBN: 80-85603-01-2.

NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN: 80-247-1223-7.

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN: 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN: 978-80-247-1991-7.

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. ISBN: 80-7079-283-3.

STÝBLO, J. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. ISBN: 80-85424-92-4.

STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. ISBN: 80-85603-05-5.

ŠTIKAR, J., et. al. *Základy psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: Karolinum, Univerzita Karlova, 1996. ISBN: 80-7184-091-2.

ŠVANCARA, J. *Emoce, motivace, volní procesy*. 1. vyd. Psychologický ústav filozofické fakulty MU v Brně, 2003. ISBN: 80-86633-11-X

TOMŠÍK, P. *Odměňování při řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2005. ISBN: 80-7157-846-0.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN: 80-247-0405-6.

VÁCHAL, J., PÁRTLOVÁ, P. *Personální management*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická, 2008. ISBN: 978-80-903888-8-8.

WALKER, A. J., et. al. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN: 80-247-0449-8.

Použité prameny

Dokumenty a periodika

BLAŽEK, L., NEKUDA, J. Zaměstnanecké výhody v ČR v současné praxi akciových společností ve zpracovatelském průmyslu ČR. *Práce a mzda*. Praha: Codex Bohemia, 2004, č. 6-7. ISSN: 0032 – 6208.

FACTUM INVENIO. Co přinese zrušení daňové podpory stravenek. *Personál: časopis pro rozvoj lidských zdrojů*. Trutnov: Pratr, 4/2008. ISSN: 1213-8878.

HŮLA, L. Systémy odměňování v praxi: Systémy odměňování a uplatnění norem spotřeby práce v nich. *Průvodce do kapsy*. Praha: BMSS – Start, 5/2004. ISSN: 1214-0805.

JANOVSKÁ, I. Zaměstnanecké výhody. *Mzdy a personalistika v praxi: měsíčník plný informací pro mzdovou a personální praxi*. Praha: Adore, 2006, č. 10. ISSN: 1212 – 7140.

Kolektivní smlouva uzavřená mezi odborovou organizací odborového svazu Stavba České republiky u PKS Holding, a.s., a zaměstnavatelem PKS Holding, a.s., 2009.

Směrnice 2-2008/PP: *K zaměstnaneckým výhodám*. PKS Holding, 2009.

URBAN, J. Pracovní spokojenost a její faktory. *Mzdy a personalistika v praxi: měsíčník plný informací pro mzdovou a personální praxi*. Praha: Adore, 2006, č. 2. ISSN: 1212 – 7140.

URBAN, J. Jak získat správné zaměstnance a neztratit je. *Mzdy a personalistika v praxi: měsíčník plný informací pro mzdovou a personální praxi*. Praha: Adore, 2004, č. 8. ISSN: 1212 – 7140.

URBAN, J. Zaměstnanec jako partner firmy. *Mzdy a personalistika v praxi: měsíčník plný informací pro mzdovou a personální praxi*. Praha: Adore, 2004, č. 9. ISSN: 1212 – 7140.

Elektronické prameny

HOTEL SKALSKÝ DVŮR. *Základní informace* [online]. PKS Holding, Oxygen Solutions [10. 3. 2010]. Dostupný z: <<http://www.skalskydvur.cz>>

LANGOVÁ, D. Zaměstnanci by si měli vybírat benefity podle toho, co chtějí [online]. Praha: MF Dnes, 2009 [27. 2. 2010]. Dostupný z: <http://podnikani.idnes.cz/zamestnanci-by-si-meli-vybirat-benefity-podle-toho-co-chteji-pl7-/firmy_rady.asp?c=A090714_1223929_firmy_rady_hru>

SPOLEČNOST CIPD. *Pružné výhody* [online]. London: 2005 [26. 2. 2010]. Dostupný z: <<http://www.personalista.cz/index.php?ID=63>>

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Interpretace Herzbergovy teorie pro manažerskou potřebu	10
Tabulka č. 2 – Přehled síly faktorů u jednotlivých zaměstnanců dle škál	74
Tabulka č. 3 – Interpretace síly působení motivačních faktorů na základě otevřených odpovědí respondentů	75

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Struktura osobnosti	36
Obrázek č. 2 – Faktory podílející se na výši odměny zaměstnance	52

Seznam grafů

Graf č. 1 – Vztah motivace a výkonu	15
Graf č. 2 – Využívání oblastí benefitů	81

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Struktura polostandardizovaného rozhovoru pro vedoucí zaměstnance.

Příloha č. 2 – Organizační struktura vedoucích zaměstnanců Hotelu Skalský dvůr.

Příloha č. 1 - Struktura polostandardizovaného rozhovoru pro vedoucí zaměstnance.

Struktura rozhovoru/dotazníku pro vedoucí zaměstnance hotelu Skalský dvůr

I. Část identifikace motivačních faktorů

1) Popište, prosím, jak jste doposud spokojen na Vaší pozici v hotelu Skalský dvůr? Pokud byste měl(a) uvést jednu oblast, se kterou jste v hotelu nadměru spokojen, která by to byla a proč (systém odměňování, pracovní kolektiv, pracovní podmínky, možnosti vzdělávat se a dále se rozvíjet, firemní politika atd.)?

2) Je naopak nějaká oblast, která se podle Vás ve firmě nachází v neuspokojivém stavu a proč (systém odměňování, pracovní kolektiv, pracovní podmínky, možnosti vzdělávat se a dále se rozvíjet, firemní politika atd.)?

3) V čem vidíte hlavní přínos Vašeho působení ve firmě směrem k ostatním pracovníkům (vedení podřízených, rozdělování úkolů, utužování kolektivu, kvalitní vedení zastávaného úseku apod.)

4) Uvažoval(a) jste v posledních dvou letech, že byste firmu opustil(a)? Jaká by musela nastat situace, abyste přemýšlel(a) o odchodu z hotelu (nedostatečné ohodnocení, špatné vztahy se spolupracovníky, zhoršení pracovních podmínek, nemožnost dalšího vzdělávání a rozvoje, postupu v hierarchii, špatná zpětná vazba – hodnocení za odvedený výkon, firemní politika apod.)

5) Co a proč je podle Vás hlavním důvodem pro setrvání v hotelu (odpovídající platové ohodnocení, zajímavá náplň práce, kontakt s lidmi, možnost dále se vzdělávat a rozvíjet se v oblasti hotelnictví, možnost řídit a vést podřízené apod.)?

6) Co by Vám muselo být nabídnuto, abyste přemýšlel o jiném zaměstnavateli?

- a) O % větší mzda
- b) Atraktivnější zaměstnanecké výhody
- c) Možnost profesního růstu na vyšší pozice
- d) Lepší možnost dále se vzdělávat
- e) Jiné (vypište) _____

7) Z následujícího přehledu faktorů uveďte u každého z nich jejich subjektivní významnost, podle toho, jak jsou pro Vás na současné pozici důležité (1 – naprosto nedůležitý, 7 – velmi důležitý)

Hmotná odměna	1	2	3	4	5	6	7
Obsah (náplň) práce	1	2	3	4	5	6	7
Vzdělávání, kvalifikace	1	2	3	4	5	6	7
Profesní růst, postup	1	2	3	4	5	6	7
Úspěch	1	2	3	4	5	6	7
Uznání	1	2	3	4	5	6	7
Jistota v zaměstnání	1	2	3	4	5	6	7
Hodnocení a zpětná vazba	1	2	3	4	5	6	7
Vztahy na pracovišti	1	2	3	4	5	6	7
Pracovní podmínky	1	2	3	4	5	6	7
Styl vedení	1	2	3	4	5	6	7

Nyní u uvedených faktorů, prosím, subjektivně uveďte podle počtu bodů současný stav, ve kterém se nacházejí (1 – velmi špatný stav, 7 – velmi dobrý stav).

Hmotná odměna	1	2	3	4	5	6	7
Obsah (náplň) práce	1	2	3	4	5	6	7
Vzdělávání, kvalifikace	1	2	3	4	5	6	7
Profesní růst, postup	1	2	3	4	5	6	7
Úspěch	1	2	3	4	5	6	7
Uznání	1	2	3	4	5	6	7

Jistota v zaměstnání	1	2	3	4	5	6	7
Hodnocení a zpětná vazba	1	2	3	4	5	6	7
Vztahy na pracovišti	1	2	3	4	5	6	7
Pracovní podmínky	1	2	3	4	5	6	7
Styl vedení	1	2	3	4	5	6	7

II. Část analýzy oblastí motivace

Obsah práce

8) Čeho a proč si nejvíce ceníte na Vaší pracovní náplni (možnost vést lidi, zodpovědnost, možnost seberealizace, samostatnost, podílet se na vedení hotelu apod.)?

9) Ohodnoťte, prosím, do jaké míry souhlasíte s níže uvedenými výroky (1 – naprosto nesouhlasím, 5 – naprosto souhlasím).

- *S náplní své práce jsem spokojen(a), protože mně poskytuje dostatečné možnosti seberealizace a uplatnění svých zkušeností a dovedností.*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- *Obsah práce je dostatečně rozmanitý a bez jakýchkoliv náznaků stereotypní náplně práce.*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10) Do jaké míry jsou pro Vás jednotlivé aspekty pracovní náplně důležité (1 - není důležité, 7 - velmi důležité)

Vedení podřízených

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Odpovědnost

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Možnost seberealizace

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Samostatnost

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Možnost spolurozhodování (v rámci vedení hotelu, podílení se na tvorbě firemní vize apod.)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Jiný (uveďte) _____

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Vzdělávání a rozvoj

11) Máte podle Vás na současné pozici dostatečné možnosti pro rozšiřování své odborné kvalifikace? Uvítal(a) byste rozšíření možností dále se vzdělávat a pokud ano, v jakých oblastech (jazyky, nejnovější trendy v hotelnictví, manažerské schopnosti, PC znalosti apod.)?

12) Je pro vás absolvování kurzů, školení a jiných alternativ rozšiřování kvalifikace spíše motivující či je výrazem nutnosti? Vychází přístup k absolvování školení více z Vaší iniciativy či z objektivních okolností (požadavek vedení na nutnost rozšíření znalostí apod.)?

13) Máte dostatečnou možnost posoudit zpětnou evaluaci (hodnocení) účinnosti absolvovaných kurzů a školení nebo tento aspekt nepovažujete za důležitý?

14) Je pro vás v průběhu profesní dráhy důležitý funkční postup na vyšší pozice (v rámci hotelu i mimo něj) nebo je pro vás důležitější zlepšování profesních dovedností v rámci již zastávané pozice?

Hodnocení a zpětná vazba

15) Myslíte si, že dostáváte dostatečnou zpětnou vazbu o svém výkonu a pokud ano, v jaké formě se dovídáte o výsledcích své práce (písemné, slovní, v podobě spokojených zákazníků apod.)?

16) Je pro Vás důležité dostávat hodnocení odvedené práce od nadřízeného (a pokud ano, proč) nebo tento faktor považujete spíše za nepříjemnou záležitost?

17) Jaká forma hodnocení (zpětné vazby) od nadřízeného by pro Vás byla motivující?

- a) formální hodnocení (dle definovaných kritérií, výsledkem by byl formulář od nadřízeného s výsledky odváděného výkonu)
- b) neformální hodnocení (spíše rozhovor s nadřízeným)
- c) uznání od nadřízeného
- d) veřejná pochvala
- e) žádná

18) Ohodnoťte, prosím, subjektivní důležitost jednotlivých faktorů (1 – naprosto nevýznamné, 7 – velmi významné).

Hodnotící rozhovory

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Osobní uznání

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Veřejné uznání

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Návrh na povýšení

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Pracovní klima a komunikace

19) Je podle Vás úroveň komunikačních toků v hotelu dostatečná nebo byste viděl(a) nějaké oblasti, které by se mohly zlepšit (např. viz další otázka)?

Ohodnoťte, prosím, subjektivní důležitost jednotlivých faktorů (1 – naprosto nevýznamné, 7 – velmi významné).

Pracovní porady

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Informovanost o dění

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Ochota a pomoc při práci

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Důvěra mezi zaměstnanci

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Jednoznačnost pracovních úkolů

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Správný styl vedení

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Pracovní prostředí a technické zázemí

20) Jsou podle Vás pracovní podmínky v hotelu pro Vás i ostatní adekvátní nebo by měl být brán větší ohled na přirozenou obnovu pracovišť (technické zázemí, pomůcky, ošacení apod.)?

21) Poskytuje Vám pracovní prostředí dostatečně kvalitní zázemí pro Vaši činnost?

22) Máte na Vaší pozici pocit jistoty pracovního místa? Pokud ano, podle čeho usuzujete (odvádění dobrých výkonů, důležité postavení apod.)?

Analýza odměňování (mzdy, benefity)

Část účinnosti zaměstnaneckých výhod a odměňování celkově – současný stav a navrhovaný stav

23) Do jaké míry souhlasíte s níže uvedenou formulací (1 - naprosto nesouhlasím, 5 - naprosto souhlasím)?

- *Pevná složka mzdy je mně přidělována spravedlivě dle povahy a charakteru práce.*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- *Pohyblivá složka mzdy (prémie, odměny) složka mzdy je mně přidělována spravedlivě podle odvedených výkonů v daném období.*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

24) Pokuste se, prosím, odhadnout jaký je v současnosti podíl Vaší mzdy v % v poměru pevná/pohyblivá část mzdy (např. 80 % / 20%) ?

_____% / _____%

25) Jaký poměr by podle Vás byl nejvhodnější, tak aby pro Vás zaměstnavatel zůstal atraktivní a současně Vás mzdové ohodnocení motivovalo k vysokým výkonům?

_____% / _____%

26) Myslíte si, že v zaměstnání máte možnost podávat nadstandardní výkony, které by byly ohodnocovány prémiei či odměnami nad rámec základní mzdy nebo Vaše povaha práce spíše staví na pevné složce mzdy?

27) Má hodnocení Vašeho výkonu nadřazeným (popř. samotný výsledek práce) vliv na následné odměňování?

28) Je podle Vás současný systém odměňování dostatečně průhledný a srozumitelný (pro Vás i ostatní zaměstnance)?

Zaměstnanecké výhody

29) Jak jste spokojen s nabízenými benefity?

- a) spokojen bez výhrady
- b) spíše spokojen, ale uvítal bych i některé jiné druhy výhod
- c) spíše nespokojen, některé výhody mně nevyhovují
- d) nespokojen

30) Využíváte podle Vás dostatečným způsobem nabízené benefity?

- a) benefitů využívám v plné míře
- b) nabízených výhod využívám jen částečně
- c) spíše nevyužívám
- d) nabízené benefity nevyužívám (jsou pro mě neúčelné)

31) Zvyšují u Vás nabízené benefity míru identifikace s podnikem či je berete pouze jako vedlejší produkty ke mzdě? Má pro Vás některá z nabízených výhod vysokou hodnotu?

32) Obodujte, prosím, do jaké míry je pro Vás daná oblast současně nabízených výhod atraktivní, resp. jak danou oblast využíváte (1 – nevyžívám, 5 – plně využívám)

a) příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

b) příspěvky na kulturu, sport, péči o zdraví

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

c) příspěvky na jazykové vzdělávání, vzdělávání v informačních technologiích či vzdělávání v oblasti související s profesním zařazením

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

d) příspěvky na firemní rekreaci

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

e) poskytování právního poradenství

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

f) zvýhodněné stravování, ubytování

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

33) Jaká oblast (oblasti) a proč by podle Vás měla být hlavním cílem v systému péče o zaměstnance (zdravotní, rodinná, volnočasová, kulturní apod.)?

34) Kdybyste měl(a) možnost vybrat si z níže uvedeného volitelného systému výhod, které **3 možnosti** byste zcela určitě využil(a)?

- a) poukázky na sport, kulturu, apod.
- b) příspěvky na nadstandardní zdravotní péči
- c) příspěvky na rozšíření jazykových dovedností
- d) příspěvky na rozšíření počítačových znalostí
- e) příspěvky na vzdělávací kurz vztahující se na své profesní zařazení
- f) příspěvky na vzdělávací kurz vztahující se oblast nesouvisející bezprostředně s výkonem své profese
- g) příspěvek na rekreaci s možností volitelného místa uplatnění (než je současný stav).
- h) dovolená navíc

- i) slevové poukazy na určité výrobky či služby (nevztahující se na využívání v hotelu SD)
- j) možnost firemní bezúročné půjčky (na bydlení, v tíživé finanční situaci apod.)
- k) příspěvek na rodinnou péči (hlídání dětí apod.)
- l) příspěvky k životním jubileím apod.
- m) jiný benefit (uveďte)_____

Příloha č. 2 – Organizační struktura vedoucích zaměstnanců Hotelu Skalský dvůr.

