



# Motivace a odměňování zaměstnanců v podniku poskytujícím ubytovací a stravovací služby

## Bakalářská práce

*Studijní program:* B6208 – Ekonomika a management  
*Studijní obor:* 6208R175 – Ekonomika a management služeb - Cestovní ruch  
*Autor práce:* **Lucie Boháčková**  
*Vedoucí práce:* Ing. Jaroslava Syrovátková, Ph.D.





## Zadání bakalářské práce (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

*Jméno a příjmení:* **Lucie Boháčková**  
*Osobní číslo:* E15000291  
*Studijní program:* B6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* B6208R175 – Ekonomika a management služeb – Cestovní ruch  
*Zadávací katedra:* katedra podnikové ekonomiky a managementu  
*Vedoucí práce:* Ing. Jaroslava Syrovátková, Ph.D.  
*Konzultant práce:* Dagmar Spalková, soukromá podnikatelka

*Název práce:* **Motivace a odměňování zaměstnanců ve společnosti cestovního ruchu**

### Zásady pro vypracování:

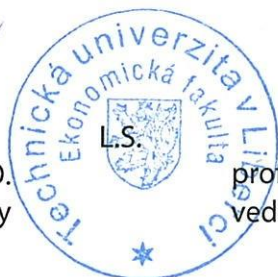
1. Stanovení cílů a formulace výzkumných předpokladů.
2. Literární rešerše tématu.
3. Charakteristika vybraného podniku cestovního ruchu.
4. Analýza motivace a odměňování v podniku poskytujícím ubytovací a stravovací služby.
5. Návrh a doporučení na zlepšení motivace a odměňování v podniku.
6. Formulace návrhu a ověření výzkumných předpokladů.


Seznam odborné literatury:

- URBAN, Jan. 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-271-0227-3 3.
- KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 5. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- HALÍK, Jiří. 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů.* Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247 -2475-1.
- DAIGELER, Thomas. 2008. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu.* Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-2158-3.
- Zákoník práce v platném znění. Praha: Sagit, ročník 2017. Zákon č. 262/2006 Sb.
- PROQUEST. 2017. *Databáze článku ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit.2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: 30 normostran  
Forma zpracování: tištěná / elektronická  
Datum zadání práce: 31. října 2017  
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2019

  
prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan Ekonomické fakulty



  
prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2017

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum: 1. 5. 2018

Podpis: 

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá systémem motivace a odměňování zaměstnanců jak z teoretického, tak i z praktického pohledu. Cílem práce je pomocí poznatků získaných při tvorbě teoretické části analyzovat systém motivování a odměňování zaměstnanců zvoleného podniku a na základě analýzy a dotazníkového šetření navrhnout jeho optimální řešení. V první kapitole je uvedena teoretická část, kde je popsáno odměňování pracovníků, zaměstnanecké výhody a motivace pracovníků. Druhá praktická část je věnována hotelu Galatea. Kromě charakteristiky hotelu je pozornost soustředěna na jeho zákazníky, konkurenci, a především na zaměstnance, jejich odměňování a motivaci. Bakalářské práce obsahuje dotazník, který byl vyplněn zaměstnanci hotelu a jeho následné vyhodnocení. Poslední část práce je věnována návrhu autora na zlepšení motivace a odměňování pracovníků hotelu Galatea.

## **Klíčová slova**

analýza, dotazníkové šetření, motivace, odměňování, systém, zaměstnanec

## **Annotation**

### **Motivation and Remuneration of Employees in a company that Provides Accommodation and Food Services**

The Bachelor thesis deals with the employee motivation and reward system both from the theoretical and practical point of view. The aim of the thesis is to analyse system of employee's motivation and remuneration in a selected company based on the analysis and questionnaire results, and to suggest an optimal solution. The theoretical part describes a compensation, an employee benefits and a worker's motivation. The practical part of the thesis is devoted to the hotel Galatea. Besides providing the characteristics of the hotel, the attention is focused on its customers, competition and, in particular, on the staff and their remuneration and motivation. These observations contain a questionnaire, completed by the hotel staff, and its evaluation. The final part of the work concentrates on the author's suggestions for motivation and reward improvement.

## **Key Words**

analysis, employee, motivation, questionnaire, remuneration, system

Obsah	
Seznam tabulek.....	8
Seznam obrázků.....	9
Úvod.....	10
<b>1 Odměňování pracovníků.....</b>	<b>12</b>
1.1 Cíle odměňování pracovníků.....	13
1.2 Mzda, plat, odměna.....	13
1.3 Mzdové formy.....	14
<b>2 Zaměstnanecké výhody.....</b>	<b>19</b>
2.1 Cíle zaměstnaneckých výhod.....	19
2.2 Druhy zaměstnaneckých výhod.....	19
2.3 Cafeteria systém.....	20
<b>3 Motivace zaměstnanců.....</b>	<b>23</b>
3.1 Motivační faktory.....	23
3.2 Motivační nástroje.....	25
3.3 Teorie motivace.....	26
<b>4 Charakteristika hotelu Galatea.....</b>	<b>28</b>
4.1 Historie hotelu.....	28
4.2 Organizační struktura.....	29
4.3 Poskytované služby.....	30
4.4 Zákazníci.....	32
4.5 Konkurence.....	32
4.6 Zaměstnanci.....	33
<b>5 Odměňování zaměstnanců v hotelu Galatea.....</b>	<b>35</b>
5.1 Zaměstnanecké benefity.....	36
<b>6 Motivace zaměstnanců v hotelu Galatea.....</b>	<b>38</b>
<b>7 Průzkum a vyhodnocení dotazníku.....</b>	<b>40</b>
<b>8 Návrhy na zlepšení.....</b>	<b>53</b>
Závěr.....	56
Seznam použité literatury.....	58
Seznam příloh.....	59
<b>Příloha A Dotazník.....</b>	<b>60</b>

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Pohlaví respondentů .....	40
Tabulka 2 Věk respondentů.....	41
Tabulka 3 Spokojenost zaměstnanců s nabízenými benefity .....	46
Tabulka 4 Důležitost jednotlivých motivů .....	50



## Seznam obrázků

Obrázek 1 Maslowova hierarchie potřeb .....	27
Obrázek 2 Organizační struktura hotelu .....	29
Obrázek 3 Věková struktura zaměstnanců .....	41
Obrázek 4 Nejvyšší dosažená vzdělání zaměstnanců.....	42
Obrázek 5 Délka zaměstnání v hotelu .....	43
Obrázek 6 Spokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením.....	44
Obrázek 7 Informovanost zaměstnanců o nabízených benefitech.....	45
Obrázek 8 Důležitost motivace pro pracovní výkon .....	47
Obrázek 9 Dostatečná motivace od nadřízeného.....	48
Obrázek 10 Důležitost pochvaly či uznání .....	49
Obrázek 11 Vztah zaměstnanců s nadřízenými .....	51

## Úvod

Motivace a odměňování zaměstnanců tradičně patří k jednomu z nejstarších, nejdůležitějších, ale i nejsložitějších nástrojů personálního řízení. Základní požadavky, které jsou kladeny na jejich fungování, se totiž v praxi mohou snadno dostat do rozporu. Pokud se má systém odměňování skloubit s těmito základními požadavky, měl by využívat příslušných forem i nástrojů, jimiž jsou různé typy mezd, příplatků, bonusů, osobních ohodnocení či zaměstnaneckých benefitů.

Lidské zdroje jsou v podniku jednou z nejdůležitějších složek, a proto je velmi důležité jim věnovat dostatečnou pozornost. Motivace a odměňování je spjata s lidskými potřebami, a jejich způsoby ovlivňují nejen současný, ale i budoucí pracovní výkon zaměstnanců. Z tohoto důvodu musí každý podnik zvolit vhodný systém odměňování, úroveň mezd, jejich strukturu, různé typy zaměstnaneckých výhod a také s tím spojený související způsob motivace.

Správně fungující systém motivace a odměňování by měl vyhovovat jak potřebám pracovníků, tak i potřebám podniku. Pracovníci také požadují, aby byli spravedlivě odměňováni za jimi vykonávanou práci. Naopak pro podnik je nejdůležitější získat takové pracovníky, kteří budou podniku pomáhat rozvíjet jeho zájmy, čili budou realizovat určitou produktivitu, kvalitu a budou zajišťovat jeho konkurenceschopnost.

Cílem bakalářské práce je definovat systém odměňování a motivování zaměstnanců v hotelu Galatea, který sídlí v Kosmonosech. Prostřednictvím dotazníku, který bude předán zaměstnancům tohoto hotelu, bude po jeho vyhodnocení cílem poskytnout hotelu určité návrhy na zlepšení v oblasti odměňování a motivování svých zaměstnanců. Dotazník se zaměří na spokojenost zaměstnanců s jejich finančním ohodnocením, s benefity, které hotel svým zaměstnancům nabízí, na důležitost motivace pracovníků a také na vzájemné vztahy nadřízených s podřízenými.

Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části je vysvětleno, co vlastně odměňování je, jaké jsou jeho cíle a popsány různé typy nástrojů odměňování. Teoretická část je zaměřena na zaměstnanecké výhody, jejich cíle a druhy, a také

je v práci část věnována cafeteria systému, který je pro zaměstnance poměrně zajímavý. Teoretická část se také zabývá motivací zaměstnanců, jejím faktorům a nástrojům. Druhá, čili praktická část, popisuje hotel Galatea, a jeho systém odměňování a motivování zaměstnanců. Závěr práce je zaměřen na návrhy na možné změny v hotelu.

# 1 Odměňování pracovníků

Jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje pozornost jak vedení organizací, tak pracovníků, je odměňování pracovníků. Tato činnost je velice propracovaná a má značně rozsáhlou teorii a metodologii.

Tvorba systému odměňování pracovníků je především v kompetenci personalistů organizace, avšak manažeři obvykle k této součinnosti také přispívají. Pro organizaci je určitě dobré vědět, že systém odměňování velice pomáhá při řízení lidí, hlavně při ovlivňování jejich výkonu, motivace a chování (Pilařová, 2016).

V moderním řízení lidských zdrojů odměňování neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě další peněžní odměny, které firma poskytuje pracovníkovi za jeho vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší a zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody, které jsou zpravidla nepeněžní a které organizace poskytuje pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, ale pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Odměny mohou také zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. určitým způsobem vybavená kancelář (kancelář s kobercem místo linolea, kancelář v hlavní budově), zařazení na příslušné pracoviště nebo přidělení určitého stroje či zařízení (přidělení počítače aj). Mezi odměny je také stále více zařazováno vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto hmatatelných odměn, které kontroluje a ovlivňuje organizace (těmto odměnám se také říká vnější odměny), se stále více věnuje pozornost takzvaným vnitřním odměnám. Vnitřní odměny naopak nemají hmotnou povahu a souvisejí spíše se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity z účastňování se různých aktivit či úkolů, z pocitů, že je pro organizaci užitečný a úspěšný, z neformálního uznání okolí, z jeho postavení a dosahování stanovených pracovních cílů a podobně. Tyto nehmotné odměny se shodují s osobností pracovníka, jeho potřebami, postoji, zájmy, normami a hodnotami. Kromě peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy, z nichž některé odměny lze vyjádřit v penězích, ale některé odměny penězi vyjádřit nelze (Koubek, 2015).

## 1.1 Cíle odměňování pracovníků

System odměňování pracovníků by měl především:

- přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání,
- stabilizovat žádoucí pracovníky,
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, schopnosti a zkušenosti,
- být pracovníky přijímán,
- hrát pozitivní roli v motivování pracovníků,
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami,
- sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a dovedností pracovníků (Koubek, 2015).

Podle M. Armstronga mezi aktuálnější cíle systému odměňování patří:

- odměňování pracovníků podle toho, jak si jich organizace cení,
- odměňování lidí za hodnotu, kterou pro organizaci vytvářejí,
- odměňování správných věcí – aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků,
- vytváření kultury výkonu,
- motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti,
- získávání a udržování potřebných kvalifikovaných pracovníků,
- vytváření pozitivních zaměstnaneckých vztahů,
- propojování postupů v odměňování s cíli podnikání i s hodnotami pracovníků,
- odměňování rovným způsobem – v porovnání s ostatními pracovníky (Armstrong, 2017).

## 1.2 Mzda, plat, odměna

Za práci, kterou vykoná zaměstnanec, mu přísluší určitá mzda, plat nebo odměna z dohody, kde podmínky stanovuje zákon nebo zvláštní právní předpis.

Mzda je peněžní plnění neboli odměna, kterou poskytuje zaměstnavatel svému zaměstnanci za vykonanou práci. Zaměstnavatel je v tomto případě zpravidla podnikatelským subjektem.

Plat je peněžní plnění neboli odměna, kterou poskytuje svému zaměstnanci zaměstnavatel, kterým je zpravidla stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, školská právnická osoba zřízená ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem nebo obcí, nebo regionální rada regionu soudružnosti.

Mzdu i plat poskytují zaměstnavatelé svým zaměstnancům podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.

Odměna z dohody je peněžité plnění neboli odměna, která je poskytována za práci mimo pracovní poměr, tedy za práci na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti (Zákoník práce, 2006).

### **1.3 Mzdové formy**

Úkolem mzdových forem je ocenit výsledky práce pracovníka, jeho výkon a také jeho pracovní chování a schopnosti. Mzdových forem je mnoho a je možné je třídit podle různých hledisek.

#### **a) Časová mzda a plat**

Časová mzda nebo plat, neboli základní mzda nebo plat může být hodinová, týdenní, nebo měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou vykonanou práci. U dělnické kategorie se nejčastěji jedná o hodinovou mzdu, u nedělnických kategorií obvykle o měsíční plat. Časové mzdy a platy jsou nejčastěji používanou základní mzdovou formou a tvoří zpravidla největší část celkové odměny pracovníka. Díky tomuto faktu pracovníci soustřeďují svou pozornost na tuto formu a na jejím základě tak vnímají spravedlnost a srovnatelnost systému odměňování. Časové mzdy a platy tak často vytvářejí pověst organizace – pokud je systém časové mzdy a platů považován za spravedlivý

a srovnatelný, organizace pak vypadá slušně a spravedlivě a je brána za dobrého zaměstnavatele. Hlavním úkolem všech systémů časových mezd a platů je vytvořit strukturu a systém pro spravedlivé a srovnatelné odměňování pracovníků, které je závislé na jejich pracovních úkolech nebo pracovním místě a na jejich pracovním výkonu.

Časová mzda či plat mohou existovat v čisté podobě, ve které se podle platných tarifů platí skutečně odpracovaná doba, a odměna je závislá pouze na této odpracované době. Proto se za účelem zvýšení tlaku na výkon zaměstnance používají dva nebo více mzdových faktorů pro stejnou práci, nebo se uplatňuje časová mzda či plat s příplatkem za hodnocení výsledku práce a pracovního chování.

### **b) Úkolová mzda**

Nejjednodušším a nejpoužívanějším typem pobídkové formy je úkolová mzda. Tato forma je vhodná především pro odměňování dělnických pracovníků. Pracovníci dostávají určitou částku za každou vykonanou jednotku práce. Mzda těchto pracovníků je tedy tvořena násobkem počtu odvedených jednotek krát částka odměny za jednotku práce (sazba). Tato sazba je obvykle založena na tom, co je považováno za spravedlivé pro průměrného pracovníka. V tom případě se bude jednat o úkolovou mzdu s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu.

Dále se také používá úkolová mzda s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu. Při používání této formy existuje jedna sazba za kus pro všechny kusy až do určité normy či stanoveného množství. To znamená, že pokud vyrobené množství překročí stanovenou mez neboli výkonovou normu, použije se vyšší sazba za vyrobenou jednotku.

Úkolová mzda se také může použít při odměňování skupiny pracovníků. V případě použití skupinové (kolektivní) úkolové mzdy existuje několik variant, např. pokud vykonává skupina dělníků se stejnou kvalifikační strukturou současně stejnou pracovní operaci, jedná se o tzv. operační kolektivní úkolovou mzdu. Vykonává-li skupina dělníků s různou kvalifikační strukturou komplex rozdílných na sebe navazujících pracovních operací, které směřují k vyrobení nějakého funkčního celku, jedná se o tzv. akordní úkolovou mzdu.

Pokud organizace uplatňuje úkolovou mzdu, je nutno zajistit, aby množství a kvalita práce odvedené pracovníkem byly zjištěitelné a kontrolovatelné, aby výkon práce byl pracovníkem ovlivnitelný, aby práce pracovníka byla náležitě organizačně zabezpečena a aby mohl efektivně využívat fond své pracovní doby. Důležité je také aby byly technologické a pracovní postupy zřetelně stanoveny a kontrolovány a také aby nebylo ohroženo zdraví a bezpečnost pracovníka, který by se snažil zvýšit svůj výkon.

### **c) Podílová (provizní) mzda**

Při uplatňování podílové mzdy, která se nejčastěji používá v obchodních činnostech či některých službách, je odměna pracovníka buď zcela, nebo alespoň z části závislá na množství, které prodal. V případě podílové mzdy se může jednat buď o přímou podílovou mzdu, nebo se může jednat o podílovou mzdu, ve které má pracovník garantovaný základní plat, ke kterému dostává provizi za prodané množství.

Variantou může být tzv. zálohová podílová (provizní) mzda, ve které pracovník dostává určitou měsíční zálohu, která se pak odečte od jeho provize. Tato varianta je vhodná především pro pracovníky, kteří mají ve svých prodejkách výrazné meziměsíční či sezónní výkyvy.

Hlavní výhodou podílové mzdy je přímý vztah odměny k výkonu. To znamená, že pracovník ví, že pokud nebude zboží prodávat, nebude placen.

### **d) Mzdy za očekávané výsledky práce**

Mezi méně známé, ale stále používané mzdové formy patří mzdy za očekávané výsledky práce. Můžeme je také znát pod názvem penzumové mzdy, odvozené od slova penzum, což znamená uložená práce, úkol. Tento název svědčí o tom, že se jedná o odměny za dohodnutý soubor prací neboli za dohodnutý výkon, který pracovník musí odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě.

Nejběžnějším příkladem mzdy za očekávané výsledky práce je smluvní mzda, ale lze do tohoto typu zařadit i mzdu s měřeným denním výkonem, kde má pracovník pevnou mzdu, ale je kontrolován a v případě potřeby motivován ke zlepšení výkonu.



#### **e) Mzdy a platy za znalosti a dovednosti**

Mzdy a platy za znalosti a dovednosti jsou jedním z poměrně nových a ve své podstatě pobídkových způsobů odměňování. Tato mzdová forma váže odměnu na to, zda je pracovník schopen efektivně a kvalifikovaně vykonávat úkoly na různých pracovních místech. Principem této metody je vytvoření žádoucích znalostí a dovedností v určitém velmi široce pojatém zaměstnání (např. údržbáři), které se pak uspořádají do řad znalostí a odlišují se různou úrovní. Pro každou podskupinu zaměstnání se pak stanoví základní požadavky pro znalosti a dovednosti a podle nich se vyplácí určitá mzda či plat. Znalosti a dovednosti si pracovníci mohou na stejné úrovni rozšiřovat nebo na vyšší úrovni prohlubovat.

#### **f) Mzdy a platy za přínos**

Tato forma mezd a platů se používá, pokud pracovník přináší společnosti určitý přínos. Tento přínos je dán výsledky, kterých pracovník dosahuje především svými schopnostmi, jenž uplatňuje v práci při dosahování svých výkonů. Odměny za přínos zahrnují odměňování za výsledky (výkon, output) a také za schopnosti (input), což představuje to, co pracovník do své práce vkládá. Jinými slovy se dá říci, že je to kombinace odměňování za dosavadní výkon, tedy čeho pracovník již dosáhl a odměňování za jeho budoucí úspěšnost.

#### **g) Dodatkové mzdové formy**

Tento typ mzdových forem odměňuje především výkon nebo zásluhy, popřípadě obojí. Dodatkové mzdové formy se často používají ke zvýšení nedostatečné pobídkovosti časové mzdy či platu, ale také ke zvýšení pobídkovosti u základních pobídkových mzdových forem. Dodatkové mzdové formy bývají jednorázové či periodicky se opakující a mohou být určeny pro manažerské kategorie nebo pro dělníky.

Mezi nejčastější dodatkové mzdové formy patří:

*Prémie* – patří mezi nejtypičtější a nejpoužívanější pobídkové formy. Zaměstnavatelé je poskytují svým zaměstnancům společně s časovou či úkolovou mzdou. Prémie se vyskytují ve dvou druzích, a to prémie periodicky se opakující s jasnou závislostí na odvedeném výkonu, či jednorázové prémie (bonus, mimořádná odměna).

*Osobní ohodnocení* – neboli osobní příplatek, se používá při ohodnocení náročnosti práce a také při dlouhodobě dosahovaných výsledcích práce pracovníka. Velikost osobního ohodnocení je dána určitým procentem ze základního platu pracovníka. Většinou bývá stanoveno procentuální maximum, kterého může pracovník dosáhnout.

*Odměňování zlepšovacích návrhů* – je pobídková forma, která je odvozována buď z přírůstku zisku organizace, nebo z poklesu nákladů firmy, u kterých lze prokázat souvislost se zlepšovacím návrhem pracovníka. Tato odměna může být jednorázová či periodicky vyplácená po určitou stanovenou dobu.

*Podíly na výsledcích hospodaření organizace* – je mzdová forma, která je charakteristická pro podnikovou sféru. Podíly na výsledcích hospodaření organizace mohou mít tři podoby – podíl na zisku, podíl na výnosu (např. na obratu, přidané hodnotě aj.) a podíl na výkonu (např. na objemu výroby, přírůstku produktivity, úspoře nákladů).

*Zaměstnanecké akcie* – jsou také považovány za určitou pobídkovou formu. Zaměstnanecké akcie mohou být určeny pouze pro manažery, jiné pro všechny pracovníky. Organizace většinou nabízejí akcie svým zaměstnancům za určitou cenu a po určitou dobu, v závislosti na době jejich zaměstnání v organizaci, jejich platu a také na zisku organizace.

*Příplatky* – jsou přidané částky ke mzdám či platům zaměstnanců. Tyto formy mohou být buď povinné, v tom případě jsou stanoveny v právních normách, anebo nepovinné, které jsou sjednané s odbory v rámci kolektivního vyjednávání na úrovni organizace. Nejčastější povinné příplatky jsou příplatky za práci přesčas, za práci ve svátek, v sobotu a v neděli, za práci v noci či za práci ve zdraví škodlivém prostředí. Mezi nepovinné příplatky patří příplatky na dopravu do zaměstnání, na oděv, na ubytování a další (Koubek, 2015).

## 2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou součástí odměn a jsou poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Tyto výhody většinou nemají přímý vztah k pracovním výsledkům zaměstnance. Může se však přihlížet k délce zaměstnání pracovníka, jeho postavení či k náročnosti jeho pracovní pozice.

V některých případech se v rámci poskytování zaměstnaneckých výhod může jednat i o služby, které se na trhu běžně nevyskytují. Výhodou některých zaměstnaneckých benefitů může být jejich daňový režim. Nevýhodou naopak může být administrativní náročnost a obvykle i nízké přímé motivační působení na pracovníka (Urban, 2017).

### 2.1 Cíle zaměstnaneckých výhod

Mezi nejvýznamější cíle zaměstnaneckých výhod patří:

- poskytnutí atraktivního a konkurenceschopného souboru celkových odměn, jež umožňují získání i udržení vysoce kvalitních zaměstnanců,
- uspokojování osobních potřeb zaměstnanců,
- posilování oddanosti a vědomí závazků zaměstnanců vůči organizaci,
- poskytování daňově zvýhodněný způsob některých odměn (Armstrong, 2015).

### 2.2 Druhy zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody lze roztrdit do několika různých kategorií. K nejčastějším typům zaměstnaneckých výhod patří:

- *Penzijní systémy* – zaměstnavatelé poskytují penze svým pracovníkům, kteří jsou již v důchodu, příjmy pro rodiny pracovníků, kteří zemřeli a také „odložené“ výhody zaměstnanců, kteří již odešli z podniku. Tyto výhody jsou všeobecně brány jako nejdůležitější zaměstnanecká výhoda.

- *Osobní jistoty* – jsou výhody, které zlepšují osobní jistotu pracovníka a jeho rodiny. Tyto výhody jsou poskytovány formou nemocenského, zdravotního, úrazového či životního pojištění.
- *Finanční výpomoc* – do těchto výhod lze zařadit například půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování nebo slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované podnikem.
- *Osobní potřeby* – jsou věci, které mají vzájemný vztah mezi prací a domácími potřebami či povinnostmi. Do této kategorie zaměstnaneckých výhod patří například dovolená na zotavenou či jiné formy dovolené, péče o děti, přerušení kariéry (např. když pracovník přeruší kariéru díky studiu či mateřské dovolené a poté se vrací zpět na místo), poradenství při odchodu do důchodu, finanční poradenství a osobní poradenství v krizi nebo využití posilovny a rekreačních zařízení.
- *Podnikové automobily a pohonné hmoty* – i přes to, že automobily jsou v dnešní době mnohem výrazněji zdaňovány, je tato výhoda stále velmi oceňována.
- *Jiné výhody* – za jiné výhody lze považovat právě ty, které zvyšují životní úroveň pracovníků, například dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony či kreditní karty.
- *Nehmotné výhody* – jsou charakteristiky organizace, které zaměstnancům přispívají ke kvalitě pracovního života a dělají ji atraktivním místem, ve kterém stojí za to být zaměstnán (Armstrong, 2015).

## 2.3 Cafeteria systém

Organizace ve světě často nabízejí svým zaměstnancům výhody, které pro ně nemají v podstatě žádný význam. Pokud firma chce, aby její zaměstnanci byli se svými výhodami spokojeni a mělo to příznivý dopad na jejich motivaci, stabilitu i na dobré vztahy s odbory, měla by nabízet takové benefity, které zaměstnanci preferují.

Protože u zaměstnanců existují rozdíly v jejich preferencích, firmy nabízejí svým pracovníkům volitelný systém zaměstnaneckých výhod, tzv. cafeteria systém. V tomto systému výhod mají zaměstnanci možnost výběru takových benefitů, které jsou právě

podle jejich představ. Pokud by se preference či potřeby zaměstnance po čase změnily, má možnost své vybrané benefity vyměnit za jiné.

Zaměstnanci si své výhody mohou vybírat podle sestaveného menu, které nabízí právě pro ně vhodné soubory. Pracovníci si pak mohou své menu sestavit podle svých preferencí z celé řady nabízených výhod (Koubek, 2015).

Cafeteria systém lze zařadit podle hlediska způsobu poskytování do plošných výhod. V případě plošných výhod je volba zaměstnance omezena účtem zaměstnaneckých výhod, jinými slovy jeho finančním limitem, v jehož rámci si zaměstnanci mohou z vybraného portfolia sestavit svůj balíček. V některých případech může být i limit zaměstnance vyjádřený v bodech, které umožňují rovnocenné ocenění výhod, majících pro zaměstnavatele různé daňové dopady. Nabízené menu i finanční limity se mohou lišit v závislosti na délce zaměstnání či hierarchickém postavení zaměstnance ve firmě (Urban, 2017).

Cafeteria systém je vhodný pro pracovníky i pro organizaci právě z těchto důvodů:

- Zaměstnanecké výhody jsou ve světě stále významnější nákladovou položkou. Možnost volby benefitů podle preferencí zaměstnance umožňuje firmě větší kontrolu jejích nákladů.
- V důsledku vývoje ve společnosti a hodnot lidí se potřeba některých tradičních benefitů snížila a firma na nich může ušetřit. Naopak se objevují nové výhody, které mohou více motivovat zaměstnance a firma může vydávat náklady pouze na ně.
- Pestřejší a zajímavější škála výhod pro zaměstnance.
- Zvýšená informovanost zaměstnanců o nabídce výhod, protože si je musí pracovník vybírat sám.
- Pokud má organizace výhody šité na míru, stává se pro potenciální i stálé pracovníky atraktivnější. Cafeteria tedy přispívá k získávání a stabilizaci pracovníků.

- Volitelný systém výhod má pozitivní dopad na chování zaměstnanců. Lidé si svých benefitů více váží a mají pocit, že jsou rovnoprávnějšími partnery než při tradičním systému zaměstnaneckých benefitů.

Jedinou nevýhodou cafeteria systému je to, že je administrativně náročný a pracovníci občas nemusejí rozpoznat svou aktuální potřebu a vyberou si své benefity nevhodně. Protože je mohou měnit až po delším čase, může se to odrazit v jejich nespokojenosti a mohou za to vinit organizaci (Koubek, 2015).

### **3 Motivace zaměstnanců**

Motivy lze vyjádřit jako pohnutky jednání. Motivace se zabývá těmi faktory, které ovlivňují chování zaměstnanců. Stavy nedostatku, které vyvolávají stav nerovnováhy organismu, se nazývají potřeby. Pokud lidé zaplní své potřeby, dojde opět k obnově rovnováhy. Pokud se vyskytnou překážky, které brání uspokojení potřeb, způsobí to frustraci, na kterou lidé reagují různými způsoby, např. agresí, energetizací, únikem či regresí. Motivace zaměstnanců je vytváření souvislosti mezi činnostmi, které zaměstnanci musí vykonávat, a jejich vnitřními pohnutkami, tedy potřebami či zájmy (Pilařová, 2016).

K jednomu z nejhlavnějších úkolů a odpovědností vedoucích pracovníků patří právě motivace zaměstnanců. Důvodem, proč je tato činnost v organizaci velice důležitá je fakt, že pracovníci, kteří jsou svými vedoucími dobře motivováni, pracují usilovněji, jsou vstřícnější, ochotnější a při svém výkonu se dopouštějí méně chyb. Motivovaní pracovníci dosahují daleko lepších výsledků, a dokonce vyžadují i menší dohled a kontrolu. Zaměstnanci také působí lépe na zákazníky či partnery firmy (Urban, 2017).

#### **3.1 Motivační faktory**

Při motivaci pracovníků je pro manažera velice důležité, aby chápal nejen okolnosti, které motivaci přispívají, ale také ty, které jí brání. Tyto okolnosti spojené s motivací se nazývají motivační faktory. Společným znakem všech motivačních faktorů je to, že uspokojují potřeby zaměstnanců, nebo jim naopak brání. Motivačních faktorů existuje široká škála a lze je dělit podle několika různých hledisek. Příklady dělení motivačních faktorů mohou být následující:

##### **a) Vnitřní a vnější faktory motivace**

Vnitřní a vnější faktory vycházejí z toho, zda zdrojem uspokojení z práce, kterou zaměstnanec vykonává, je její výsledek.

*Vnitřní faktory* – za vnitřní faktory motivace lze považovat ty, které souvisejí přímo s prací pracovníka. Tyto potřeby si totiž zaměstnanci uspokojují již při samotném výkonu práce. Mezi hlavní vnitřní faktory motivace patří zejména samostatnost, kterou mohou zaměstnanci vykonávat při své práci, nové schopnosti, které při výkonu práce získávají, a viditelné výsledky, jež mohou při své práci sledovat a také společenský význam či smysl vykonávané práce. Tyto faktory samozřejmě nemusí působit na všechny zaměstnance stejně. Jako další vnitřní faktory motivace lze zmínit potřeba řízení své činnosti či možnost rozvíjení svých schopností.

*Vnější faktory* – vnější motivační faktory jsou ty, které pracovníci získávají od své organizace, provedou-li svou práci správně a včas. V tomto případě se jedná především o finanční odměny (mzdy, prémie, bonusy apod.). Dalším příkladem vnějších faktorů je také naděje na povýšení či zvýšení mzdy. V neposlední řadě patří k vnějším faktorům také pochvala, uznání a osobní či odborná prestiž, která je spojena s prací zaměstnance.

#### **b) Motivace hmotná a nehmotná**

Z předchozího rozlišení na vnější a vnitřní faktory motivace lze říci, že značná část motivace je založena na nehmotných okolnostech. K nehmotným motivacím patří faktory vnitřní, ale i část faktorů vnějších. Nehmotná motivace bývá organizací často podceňována, avšak pro některé zaměstnance jsou například pochvala či uznání velmi důležitým faktorem, zejména proto, že se jedná o uspokojení potřeb, které nelze uspokojit penězi.

Ke hmotným faktorům motivace patří především peníze, které mohou sloužit k uspokojení dalších důležitých potřeb. Pro hmotné motivační faktory však platí, že jejich motivační účinek při růstu uspokojení potřeb klesá. Proto další přidávání hmotných faktorů, tedy i mzdy, není pro zaměstnance tolik motivující. Tento fakt souvisí s tím, že klesá užitečnost spotřebních statků, které lze za peníze získat. S poklesem jeho množství subjektivní hodnota naopak roste (Urban, 2017).



Podle Henryho Murraye a Davida Mc Clellandema, jsou osobní a motivační potřeby následující:

- *Potřeba autonomie* (nezávislost) – mnoho pracovníků láká řešení problémů samostatně, s minimálním dozorem vedoucího a s co nejmenšími zásahy do své práce.
- *Potřeba energie* – energii s sebou přináší především pracovní akce, do kterých je zapojena dominantní osoba, která umí řídit a ovlivňovat ostatní osoby.
- *Potřeba očekávání* – očekávání odměny za splněný úkol je spolehlivým prostředkem, který dokáže zaměstnance motivovat. Tímto prostředkem může být například finanční odměna či pochvala za dobře odvedenou práci.
- *Potřeba spojenectví* – motivujícím prostředkem může být i dobrá spolupráce ve skupině či pocit sounáležitosti (Halík, 2008).

### 3.2 Motivační nástroje

Manažeři organizací mohou pro motivaci svých zaměstnanců použít různé nástroje. Podle Františka Bělohávka (2010) jsou nejvýznamnějšími motivačními nástroji:

*Pochvala* – je používána v případě, že pracovník splní požadované cíle či dokáže něco mimořádného, a manažer ho chce motivovat, aby nadále plnil své úkoly tímto stylem. Pochvala posiluje u zaměstnanců jejich pozitivní chování. Pochvala by měla být konkrétní, osobně zaměřená a spojená s rozhovorem a otázkami, aby splnila svůj účel motivačního nástroje. Pochvala je pro zaměstnance obzvlášť motivující, je-li spojena s nějakou další formou odměny, např. s finanční odměnou či jiným benefitem.

*Kritika* – je sice negativní motivační nástroj, ale dokáže přimět pracovníka k tomu, aby neopakoval své chyby. Stejně jako pochvala, i kritika by měla být osobní, konkrétní a zaměřená na výsledky pracovníka, nikoli na jeho osobu, a měla by být podána přijatelně s důstojným tónem. Pro větší účinnost bývá kritika provázena různými postihy, např. snížením prémie či přidělením horší práce.

*Zadávání vhodných úkolů* – tento nástroj pomáhá zaměstnancům rozvíjet své schopnosti vykonáváním nových, neznámých činností. Při zadávání nových úkolů se vedoucí musí řídit určitými zásadami, jako je jasné vysvětlení instrukcí, postupné zadávání úkolů, aby jich na pracovníka nebylo příliš, a také poskytnutí zpětné vazby na jeho úspěchy i neúspěchy.

### **3.3 Teorie motivace**

Jednotlivé přístupy k motivování pracovníků jsou založeny na teoriích motivace. Mezi nejvíce používané teorie patří:

*Teorie instrumentality* – tato teorie tvrdí, že odměny či tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek zajištění toho, aby se lidé chovali nebo vykonávali činnosti, které se po nich požadují.

*Teorie zaměřená na obsah* – je teorie, která se zaměřuje právě na obsah motivace. Teorie říká, že se motivace týká podnikání kroků, které vedou k uspokojení potřeb člověka, a identifikuje hlavní potřeby, které pak ovlivňují jeho chování. Tuto teorii lze znát jako teorii potřeb. Nejvýznamnější teorie této oblasti je Maslowova hierarchie potřeb (Armstrong, 2015).

#### Hierarchie potřeb podle Abrahama Maslowa

Maslowova pyramida ukazuje hierarchii potřeb, které musí být uspokojovány postupně, od nejnižších k nejvyšším, tedy od spodu pyramidy až k vrcholu. Maslow předpokládá, že pokud člověk neuspokojí svou potřebu na jakékoli úrovni, nemůže pak postoupit na úroveň vyšší.



Obrázek 1 Maslowova hierarchie potřeb  
Zdroj: <https://commons.wikimedia.org>.

Potřeby z Maslowovy pyramidy lze rozdělit do dvou kategorií. První kategorií tvoří základní potřeby, které zahrnují biologické potřeby a zajištění bezpečí člověka. Druhou kategorií jsou pak růstové potřeby, do kterých patří sounáležitost, uznání a seberealizace. Maslow tvrdí, že pokud člověk neuspokojí své základní potřeby, pak umře. Pokud člověk neuspokojí své potřeby sounáležitosti, uznání a seberealizace, zůstává pak nespokojen. Manažeři ve firmách jsou odpovědní za zajištění základních potřeb svých zaměstnanců a také pro ně musí vytvářet prostředí, v němž se zaměstnanci mohou dále rozvíjet (McGrath a Bates, 2013).

*Teorie zaměřené na proces* – jsou teorie, které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a souvisejí s očekáváními, cíli a vnímáním spravedlnosti (Armstrong, 2015).

## 4 Charakteristika hotelu Galatea

Hotel Galatea, ležící v malém městečku Kosmonosy nedaleko Mladé Boleslavi, se může pyšnit svými čtyřmi hvězdičkami a opravdu krásným, odlehlým a klidným místem pro ubytování. Svě 4 hvězdičky si hotel získal od Asociace hotelů a restaurací, které je zároveň i členem. Hotel je akciová společnost a patří do skupiny Galatea group a. s. Díky svému označení „superior“ se hotel připravuje na recertifikaci. Poloha hotelu je pro zákazníky snadno dosažitelná, a to díky ukazatelům, které vedou již z centra města. Hotel Galatea nabízí svým zákazníkům 24 dvoulůžkových pokojů, 2 luxusní apartmány, nádherný výhled na Mladou Boleslav (díky jeho poloze na kopci), restauraci s letními terasami, gril, vinný sklípek a galerii vín „Po Skleničce“, svatby s obřadem v krásném hotelovém parku u rybníka, wellness centrum, konferenční místnost, velkokapacitní parkoviště, parkoviště pro autobusy a hotelové garáže, bezbariérový přístup v celém areálu, a také nekuřácké prostory v celém hotelu.

### 4.1 Historie hotelu

Historii hotelu započala myšlenka postavit rehabilitační centrum, které by návštěvníky vedlo ke spokojenosti a zregenerování. Tato myšlenka vznikla v době plných očekávání, a to v době porevoluční.

Nicméně všechny myšlenky nejsou vždy zrealizovány. Podle prvních propočtů se ukázalo, že za náležitou péči o zdraví by nezaplatily ani pojišťovny, ani samoplátci. Právě protože samotná rehabilitace nebyla schopná zajistit životaschopnost projektu, ani návrat vložených prostředků, zrodil se nápad na postavení hotelu s nadstandardními službami. A když hotel, tak i s restaurací a s dalšími službami určenými pro zábavu a odpočinek.

První projekty hotelu tedy vznikly v roce 1992 a jeho předpokládaný rozpočet činil 45 milionů Kč. Výstavba nakonec byla rozdělena do dvou fází, a to z finančních důvodů.

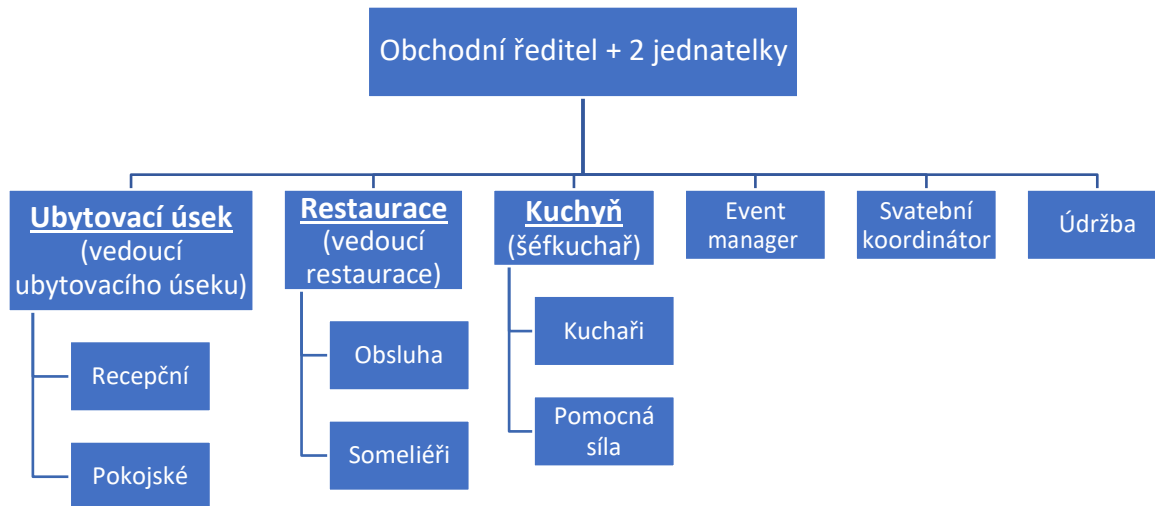
Samostatná výstavba hotelu započala v září roku 1993, a to vytyčením základního bodu, který byl ve výšce 275 m n. m. Budova byla do dvou let dokončena a celý komplex

byl uveden do provozu 29. června 1995. Poté postupně docházelo k dalším úpravám okolí, například k založení rybníka, čímž se zároveň řešil problém vysoké hladiny spodní vody na straně jedné, a mokřiny v prostoru dnešního rybníka, kde vyvěral pramen, na straně druhé. V dalších letech pak probíhaly další úpravy, například výstavba griloviště, šachového altánu nebo parkovacího prostoru. Hotel nese jméno Galatea podle Nereidy, dcery mořského boha Nerea, a to především díky tomu, že to byla krásná, jemná a něžná žena, která se dokázala starat o svůj vzhled a o své tělo.

## 4.2 Organizační struktura

V čele organizace stojí obchodní ředitel a 2 jednatelky, které mají podpisová práva. Právě tyto osoby mají na starosti určité úseky, kterými jsou ubytovací úsek, restaurace, kuchyň, údržba, svatební koordinátor a event manager.

Každý úsek má svého vedoucího pracovníka. Pod úsek restaurace, kuchyně a ubytování spadají ještě další 2 podskupiny lidí.



Obrázek 2 Organizační struktura hotelu  
Zdroj: vlastní zpracování.

### **4.3 Poskytované služby**

Hotel nabízí svým zákazníkům opravdu mnoho služeb. Lidé se zde mohou nejen ubytovat a dobře najíst, ale také mohou využít služby jako je wellness, podívat se do galerie vín, kde mohou vína také ochutnat, ale také si zde mohou nechat naplánovat a uspořádat svatbu či firemní konferenci.

Hotel Galatea je otevřen celoročně a poskytuje ubytování pro soukromou i firemní klientelu. V hotelu jsou zřízeny stylové pokoje, které jsou určeny pro dvě osoby, dále rodinné pokoje a také 2 apartmány. Všechny pokoje jsou vybaveny vlastní koupelnou, minibarem a internetem, který je dostupný v celém areálu hotelu.

Pokoje jsou pro hosty přístupné v den příjezdu od 14:00 a v den odjezdu do 12:00.

Hosté zde také mohou využít snídaně, které se podávají od 6:30 do 9:00 (po – pá), o víkendu od 7:30 do 10:00. Pokojový servis hotelu lze využít od 6:30 do 23:00.

Hotel Galatea má i svou vlastní restauraci, ve které kuchaři používají kvalitní čerstvé suroviny, čerstvé ryby a maso, sezónní zeleninu a bylinky z vlastní zahrádky. V restauraci si hosté mohou vychutnat poctivou gastronomii a profesionální servis, sezónní menu, nabídku degustačních menu nebo 32 druhů kvalitních rozlévaných vín. Dále také mohou využít dětský koutek, mají možnost zakoupení dárkového poukazu a možnost pořádání rodinné oslavy, svatby či firemní akce.

Restaurace má kapacitu 120 míst, je nekuřácká a je otevřena 7 dní v týdnu. Zákazníci sem mohou zajít na bohatou snídani (po – so, 7:00 – 9:00, ne 7:30 – 10:00), nebo využít služeb baru (po – so, 9:00 – 23:00, ne 10:00 – 22:00). Restaurace s kuchyní je otevřená denně (po – so, 11:00 – 22:30, ne 11:00 – 21:30).

Dále je zde možné využití venkovní terasy, která je s restaurací spojená, či velké letní terasy s party stanem, který má kapacitu až 200 osob a může se využít například pro firemní akce, svatby a rodinné oslavy, módní přehlídky, koncerty či výstavy. Galatea také nabízí griloviště, kde se připravují speciality na grilu přímo před zákazníky, anebo vinárnu, která poslouží milovníkům dobrých a kvalitních vín.

V hotelu Galatea je také možné využít relaxační wellness centrum, které je přístupné nejen pro hosty hotelu, ale také pro veřejnost. Součástí wellness centra jsou masážní místnosti, klasická finská sauna pro 6 osob, vířivka pro 4 osoby, cvičebna a poradenská místnost, ve které si zákazníci mohou nechat poradit v oblasti výživy, péče o pleť, anebo se také mohou zúčastnit koučinku osobního rozvoje. Hotelové wellness centrum tedy nabízí svým zákazníkům mnoho procedur, jako například relaxační a léčebné masáže (klasická, medová, indická apod.), lymfodrenáže, galvanické lázně anebo peelings (brusinkový, konopný apod.).

V hotelu Galatea si lidé také mohou nechat pečlivě naplánovat a zorganizovat svatbu. Svatební koordinátor svým zákazníkům může zajistit svatební obřady na několika místech ve svém areálu, ale také na zámku Kosmonosy, který je od hotelu vzdálený 500 m. Zákazníci si pak mohou vybrat z několika svatebních balíčků, které obsahují romanticky nazdobené svatební obřady, přípitky, hudbu a některé i třeba jízdu kočárem. Dále jsou ke svatbám nabízeny pokoje za zvýhodněné ceny a několik druhů svatebních menu.

Dne 23. 1. 2016 byla v hotelu Galatea otevřena první pobočka galerie vín zvaná „Po Skleničce“. Návštěvníci si v galerii mohou vychutnat až 72 druhů vín od 18 moravských vinařů ze všech čtyř moravských podoblastí. Hotel Galatea ke svému uchovávání tichých a šumivých vín využívá profesionální systém VINOJET. V galerii vín je také možné objednat firemní či soukromé oslavy. Otevřeno je zde vždy od úterý do soboty v čase od 18:00 do 23:00.

Hotel Galatea nabízí pronájem konferenčního sálu, který může sloužit firmám jako místnost pro různé konference. V sále je mnoho technického vybavení, jako například flipcharty, fixy, plátna na sálech, přenosná promítací plátna, přenosný dataprojektor, mikrofon, klimatizace, připojení k WiFi, šatna a prostor pro občerstvení v předsálí a office služby (tisk, faxování, kopírování, skenování), takže se firmy nemusí o žádné vybavení starat. Konferenční sál je určen pro max. 50–70 osob. Na výběr je zde buď velký salónek Gaia, který má kapacitu až 70 osob, či malý salónek Helios nebo Iris, který má kapacitu pouze 14 osob a je určen pro menší akce ([galatea.cz](http://galatea.cz)).

## **4.4 Zákazníci**

Hotel Galatea má širokou škálu zákazníků. Za poslední dva roky hotel průměrně navštívilo 50 % lidí z České republiky, 15 % Němců, 9 – 10 % Slováků a 6 % lidí z Rakouska. Ostatní zákazníci jsou z různých koutů světa a jezdí sem i zákazníci až z Indie.

Za poslední dva roky navštívili hotel Galatea v 55 % případech lidé, kteří zde byli pracovně.

Zákazníci hotelu se zde ubytovávají průměrně na 1 až 2 přenocování a bývají to lidé různého věku, nejčastěji věku středního.

Mezi nejčastěji žádanými službami lze zařadit restauraci, protože ji využívají jak hosté hotelu, kteří jsou zde ubytováni, tak i náhodní kolemjdoucí, anebo lidé, kteří si chtějí užít dobré jídlo ve velmi hezkém prostředí. Další nejvíce užívanou službou v hotelu Galatea jsou masáže, a to zejména díky tomu, že jich má hotel na výběr opravdu mnoho a také zprostředkovává širokou škálu dalších wellness procedur.

Hotel Galatea také nabízí pro své vracející se zákazníky slevu v hodnotě 10 % do své restaurace.

## **4.5 Konkurence**

Hotel Galatea dělí svou konkurenci podle více faktorů. První nejvýznamnější členění konkurence je členění z hlediska business zaměření. Hotel Galatea velice často navštěvují lidé díky Škoda auto v Mladé Boleslavi. Z tohoto důvodu sem jezdí lidé hodně pracovně (ať už lidé přímo ze Škoda Auto či jejich obchodní partneři). Pokud se hledí na tento faktor, hotel považuje za největší konkurenci především hotel Sand Martin, který sídlí v Milovicích nedaleko Mladé Boleslavi. Hotel Sand Martin je také 4 hvězdičkový hotel a dá se velikostně srovnávat s hotelem Galatea. Sand Martin hotel má tu výhodu, že je spojen s golfovým hřištěm, tudíž bude více lákat zákazníky, kteří budou chtít své pracovní cesty či schůzky spojit s hraním golfu. Konkurenci také představuje pro Galateu hotel Plaza v Mladé Boleslavi. Tento hotel se také pyšní čtyřmi hvězdičkami



a podle počtu pokojů se také může rovnat hotelu Galatea. Výhodou hotelu Plaza je jeho lokalizace, a to přímo v centru Mladé Boleslavi, tudíž je ze všech hotelů nejbližší firmě Škoda Auto. Jelikož se hotel Plaza nachází přímo v centru města, nemůže svým hostům poskytnout žádnou zahradu či venkovní místa, které hotel Galatea má. Poslední největší konkurencí hotelu Galatea v okolí je hotel Grunt v Kosmonosech. Tento hotel má hvězdičky pouze 3 a je mnohem menší než Galatea.

Jako další konkurenci bere hotel Galatea ty hotely, které nabízejí svým zákazníkům wellness procedury. Takových hotelů je neskutečně mnoho se sídly po celé ČR. V okolí Kosmonos a Mladé Boleslavi mohou být pro Galateu z hlediska wellness konkurencí například již zmiňované hotely Grunt v Kosmonosech, hotel Sand Martin v Milovicích, ale také 4 hvězdičkový hotel Berg v Doksech a různá relaxační centra, například Relaxační centrum U Sousedů nebo Centrum Máchovka v Mladé Boleslavi.

#### **4.6 Zaměstnanci**

Hotel Galatea má přibližně kolem 30 zaměstnanců. Počet jeho zaměstnanců se také liší dle sezónnosti, a to především v létě, kdy hotel navštěvuje nejvíce zákazníků a je potřeba více zaměstnanců. V takovém případě jsou v hotelu zaměstnáváni brigádníci na výpomoc. V hotelu Galatea jsou tedy zaměstnanci na hlavní pracovní poměr a také zaměstnanci na dohody o pracovní činnosti či dohody o práci.

Jak je z organizační struktury na obrázku zřejmé, hotel má tyto zaměstnance – obchodního ředitele, 2 jednatelky, vedoucí ubytovacího úseku, recepční, pokojské, vedoucí restaurace, obsluhu, someliéry, šéfkuchaře, kuchaře, pomocnou sílu, svatební koordinátory, event managery a údržbu.

Všichni zaměstnanci mají 4 týdny dovolené, které si mohou vybírat dle vlastního uvážení, podle dohody se svým střediskem. Jediné, co mají zaměstnanci dané, je výběr dovolené během vánočních svátků, protože je hotel v tomto období zavřený.

Pracovní doba zaměstnanců se liší dle jejich pracovní pozice. Nejnižší linie pracovníků pracuje na krátký x dlouhý týden. Do této linie spadají recepční, pokojské, kuchaři,

pomocná síla v kuchyni, obsluha v restauraci a someliéři. Ostatní zaměstnanci, tedy střední linie, mají pružnou pracovní dobu.

## 5 Odměňování zaměstnanců v hotelu Galatea

Velmi důležitou součástí řízení lidských zdrojů je hodnocení výkonu zaměstnanců, které poskytuje zaměstnancům zpětnou vazbu o tom, jak plní své cíle, ale také je motivuje tak, aby své pracovní výkony stále zlepšovali. Na základě hodnocení výkonu jsou jednotliví zaměstnanci finančně odměňováni. Odměňování zaměstnanců patří k jedněm z nejdůležitějších, ale také nejsložitějších personálních nástrojů. Systém odměňování by měl využívat vhodně zvolené formy a nástroje odměňování, které si každá společnost nastavuje sama podle potřeb a vlastností. Úkolem odměňování zaměstnanců je získání a udržení kvalitních pracovníků, přispívání ke zlepšování jejich pracovních výkonů či produktivity, a také zabezpečení, aby produktivita zaměstnanců rostla rychlejším tempem než jejich mzdy. (mzdovapraxe.cz)

V hotelu Galatea jsou zaměstnanci odměňováni více způsoby a dle více hledisek. Ti pracovníci, kteří zde pracují na hlavní pracovní poměr, mají danou pevnou částku, kterou dostávají každý měsíc. Samozřejmě je pro ně podmínkou odpracování určitého počtu hodin. Pokud zaměstnanci budou mít odpracováno více hodin, než mají dané, jejich odměny se zvýší. Zaměstnanci, kteří v hotelu pracují na dohodu o pracovní činnosti nebo dohodu o provedení práce, jsou odměňováni podle počtu odpracovaných hodin, kdy mají danou určitou částku peněz na hodinu.

Zaměstnanci hotelu jsou také samozřejmě odměňováni dle jejich pracovní pozice (např. pokojská má jinou mzdu než vedoucí ubytovacího úseku). V hotelu Galatea je při odměňování zaměstnanců také důležitá jejich kvalifikace. To znamená, že pokud bude v hotelu recepční, která má jen základní školu a recepční, která bude mít vysokou školu zaměřenou na hotelnictví, čili bude mít lepší kvalifikaci, jejich mzda se bude lišit. Dalším hlediskem, podle kterého jsou zaměstnanci odměňováni, je jejich výkon. Pokud budou zaměstnanci podávat velmi dobré výsledky, může to mít dopad na jejich finální finanční ohodnocení. Toto odměňování může mít veliký vliv na jejich pracovní motivaci, tedy vést je k jejich nejlepším pracovním výsledkům.

Odměňování zaměstnanců v hotelu Galatea dále zahrnuje dodatkové mzdové formy, které jsou dány ze zákona. Dodatkové mzdové formy odměňují výkon či zásluhy zaměstnanců.

Je to podpora základních mzdových forem, která je vázána na individuální či kolektivní výkon. Dodatkové mzdové formy mohou být jednorázové, nebo se mohou opakovat čili být periodické. Tyto mzdové formy mohou být jak pro manažery, tak i pro dělnické funkce. Jak již bylo řečeno, zaměstnanci v hotelu mají dodatkové mzdové formy, které jsou dány ze zákona. Mezi tyto zákonem dané dodatkové mzdové formy se řadí příplatky za přesčas, příplatky za práci o svátku, příplatky za práci o víkendu (sobota, neděle) a příplatky za práci v noci. Další složkou, která je zahrnována do odměňování zaměstnanců je tzv. **Motivační složka**, která obsahuje odměny daného střediska. Tato motivační složka představuje určité procento ze zisku v každém středisku, které je pak rozděleno mezi dané zaměstnance.

Výjimkou v dodatkových formách mzdy je pouze údržba, která dostává k základním mzdovým složkám ještě osobní ohodnocení.

## **5.1 Zaměstnanecké benefity**

Pro mnohé zaměstnance patří nabízené benefity k jednomu z nejdůležitějších faktorů, podle kterých se rozhodují, kde by chtěli pracovat. Firmy poskytují tyto benefity především, aby snáze našly nové zaměstnance, aby si udržely své kvalitní stávající zaměstnance a motivovaly je k lepšímu pracovnímu výkonu a také aby podporovaly pozitivní vztah k zaměstnavateli a poskytly svým zaměstnancům odměny, které jsou danově zvýhodněné. Zaměstnanecké benefity zahrnují širokou škálu požitků – zboží, služeb či forem péče o zaměstnance. Dá se říci, že v hotelu Galatea jsou poskytovány všechny tyto druhy benefitů. Na rozdíl od základních a dodatkových složek mezd, které jsou závislé na povaze práce, schopnostech pracovníka nebo na jeho dosažených výsledcích práce, benefity nejsou v přímém vztahu k pracovním výsledkům zaměstnance. Nabízené benefity však mohou přihlížet k délce jeho zaměstnání, funkci či zásluhám v organizaci. Význam zaměstnaneckých benefitů stále roste a výhody se stávají stále využívanějšími.

Hotel Galatea poskytuje svým zaměstnancům několik benefitů, kterými jsou:

- Sleva 25 % na všechny poskytované služby hotelu (ubytování, restaurace, wellness apod.). Tuto slevu mohou zaměstnanci využít i ve formě dárkového poukazu, který pak mohou například darovat svým známým.
- Závodní stravování v hotelové restauraci. Zaměstnanci si mohou dopřát dvouchodové menu za 50 Kč.
- Výuka angličtiny přímo v areálu hotelu zdarma. Tento benefit je individuální pro každého zaměstnance a je přizpůsoben jeho úrovni znalostí a jeho potřebám.
- Pravidelné školení v oboru. Zaměstnanci hotelu mají pravidelná školení, aby byli poučeni o všech novinkách, co se týče hotelnictví a byli nadále dostatečně kvalifikovanými a informovanými zaměstnanci.
- Příspěvek na osobní vzdělání či kurzy.

Zaměstnanecké benefity lze dělit dle různých kritérií. V tomto případě se hodí zmínit dělení z hlediska cílové skupiny, jelikož hotel Galatea využívá obě skupiny. Benefity z hlediska cílové skupiny se dělí na 2 skupiny. První skupinou jsou benefity individuální, které jsou zaměřené na konkrétní osoby a jejich osobní situaci. Ideálním příkladem individuálního zaměstnaneckého benefitu je výuka anglického jazyka či příspěvek na osobní vzdělání. Druhou skupinou v členění benefitů dle cílové skupiny jsou benefity skupinové, které jsou poskytovány větším skupinám. Příkladem skupinových benefitů mohou být například pravidelná školení v oboru, protože se jich účastní více zaměstnanců najednou.

## 6 Motivace zaměstnanců v hotelu Galatea

Motivace zaměstnanců není automatická, a proto patří k jedněm z nejdůležitějších úkolů a odpovědností vedoucích pracovníků. Co je ale u motivace nepříjemné, že se do jisté míry jedná o individuální proces. To, co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat zaměstnance jiného, naopak může docílit i přesně opačného efektu. Proto je u motivace velmi důležité, jak při ní postupovat. Nejzákladnější a zároveň nejjednodušší motivací může být obyčejná pochvala či uznání za dobře vykonanou práci. Schopnost motivovat dává manažerům šanci nejen zvýšit výkon jejich zaměstnanců, ale také překonávat problémy spojené s nízkou odpovědností či nízkou kvalitou práce zaměstnanců. Motivace zaměstnanců patří zároveň k jedněm z nejsložitějších manažerských úkolů a dost často se při ní manažeři dopouštějí chyb.

Hlavní motivací pro zaměstnance hotelu Galatea je zavedený provizní systém, který je založený na odměnách z prodeje. Každý úsek hotelu získá určité procento z prodejů v daném měsíci. Tento zisk pak rozdělí nadřízení mezi jednotlivé zaměstnance dle jejich pracovních výkonů. Jelikož v této době většina lidí hledí právě na finanční odměny a benefity, lze tento provizní systém zařadit jako velmi efektivní motivační nástroj.

Další motivací zaměstnanců k jejich lepším pracovním výsledkům jsou již zmíněné nefinanční benefity, které jsou spíše zaměřeny na vzdělávání zaměstnanců. Zaměstnanci mají také možnost určité flexibility při plánování svých směn, což by se také dalo brát jako pracovní motivace. Hotel dále nabízí svým zaměstnancům možnost podílet se na jeho strategii, což znamená, že všichni zaměstnanci mohou předkládat své nové nápady a inovace týkající se chodu hotelu a věcí s ním spojených.

Jelikož je hotel v kategorii hotelů se čtyřmi hvězdičkami, pojí se s ním určitá prestiž, která by se také dala považovat jako motivování zaměstnanců tím, že mohou pracovat hotelu na úrovni. Navíc je hotel po rekonstrukci, takže je velmi moderně zařízený.

Dalším vlivem na motivaci zaměstnanců mohou být i dobré pracovní vztahy s ostatními kolegy. Protože má hotel Galatea pouze kolem 30 zaměstnanců, působí spíše jako rodinný podnik a zaměstnanci se zde navzájem velmi dobře znají. Dá se říci, že pracovníci, kteří

jdou do svého zaměstnání s tím, že v něm mají své „kamarády“, půjdou pracovat s větším nadšením a s větší chutí k práci.

## 7 Průzkum a vyhodnocení dotazníku

Pro zjištění situace v hotelu bylo provedeno vlastní a anonymní dotazníkové šetření, ke kterému byly použity informace poskytnuté vedoucí ubytovacího úseku v hotelu Galatea. Cílem dotazníkového šetření je zjistit názory zaměstnanců hotelu na otázky ohledně jejich motivování a odměňování a na základě získaných poznatků zhodnotit situaci a navrhnout hotelu optimální řešení na zlepšení situace.

Jak již bylo zmíněno, hotel Galatea má kolem 30 zaměstnanců i s brigádníky. Dotazník byl vytvořen v programu Microsoft Word, vytisknut a odevzdán na recepci hotelu, odkud byl dále rozdán mezi pracovníky. Vytvořený dotazník byl určen pro všechny pracovníky, tedy i pro brigádníky. Na dotazník odpovědělo 25 respondentů.

Dotazník se skládá z 16 otázek. Většina otázek je uzavřená, tedy na zaškrtnutí správné odpovědi, a k tomu 3 otevřené otázky, které se týkají návrhů na zlepšení situace.

Zde jsou zobrazeny odpovědi respondentů na položené otázky:

### Otázka č. 1

*Jaké je Vaše pohlaví?*

*Tabulka 1 Pohlaví respondentů*

Pohlaví	Počet
Muž	5
Žena	20

Zdroj: vlastní zpracování.

V hotelu pracuje více žen než mužů. Tato skutečnost je dána nejspíše tím, že v hotelu jsou pozice jako např. obsluha v restauraci, recepční a pokojské, a tuto práci většinou vykonávají spíše ženy.



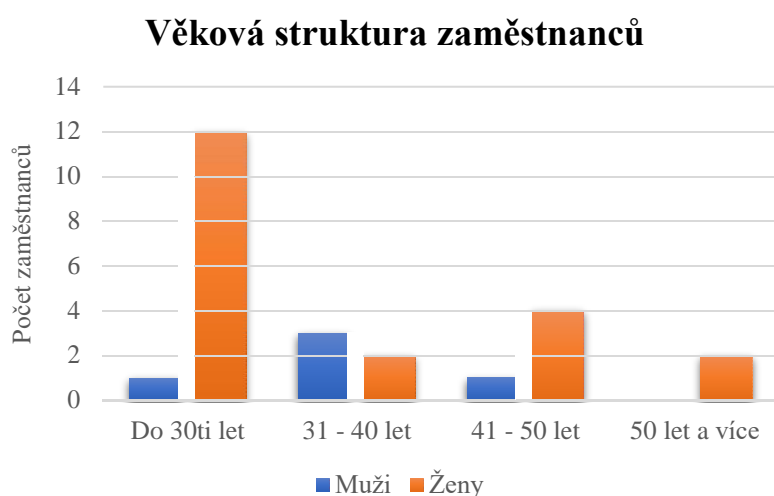
## Otázka č. 2

*Jaký je Váš věk?*

*Tabulka 2 Věk respondentů*

Věk	Počet
Do 30 ti let	13
31 - 40 let	6
41 - 50 let	4
50 let a více	2

Zdroj: vlastní zpracování.



*Obrázek 3 Věková struktura zaměstnanců*

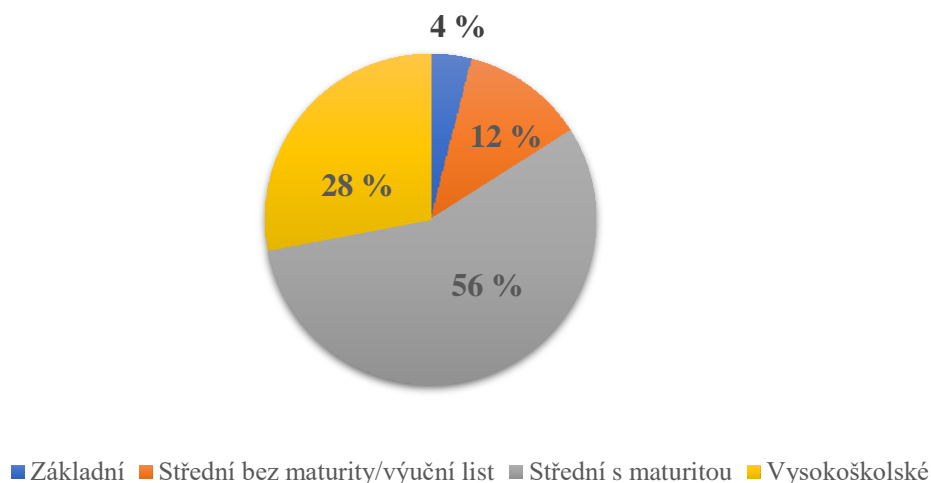
Zdroj: vlastní zpracování.

Nejvíce pracovníků spadá do kategorie do 30 ti let. V této kategorii je 12 žen a 1 muž a tvoří tak polovinu celkového počtu zaměstnanců. Dále je zde 20 % zaměstnanců v kategorii 31–40 let a také 20 % zaměstnanců ve věku 41–50 let. Nejméně zaměstnanců je ve věku nad 50 let a tvoří je jen ženy. Mužů je 20 % z celkového počtu zaměstnanců a zbytek jsou ženy.

### Otázka č. 3

*Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?*

#### Nejvyšší dosažená vzdělání zaměstnanců



Obrázek 4 Nejvyšší dosažená vzdělání zaměstnanců

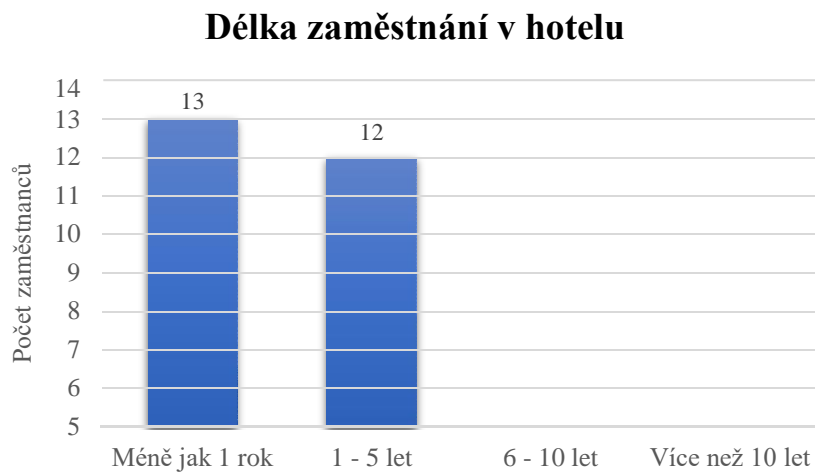
Zdroj: vlastní zpracování.

Z grafu lze vidět, že největší část zaměstnanců má nejvyšší dosažené střední vzdělání s maturitou. Tuto kategorii lidí tvoří 56 % zaměstnanců, tedy více jak polovina. Dále pak lze vyčíst, že druhou největší skupinou jsou zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním (28 %), a potom lidé se středním vzděláním bez maturity či s výučním listem (12 %). Nejmenší skupinu tvoří zaměstnanci se základním vzděláním (4 %).

Z grafu také lze odvodit, že jsou do hotelu Galatea přijímáni zaměstnanci s jakýmkoliv vzděláním. Určitě zde ale bude u některých pozic záležet na zaměření vystudované školy či jiných absolvovaných kurzech a dosažených kvalifikacích (např. kuchař bude mít nejspíše vystudovanou školu s kulinářským zaměřením či alespoň absolvovaný kuchařský kurz).

#### Otázka č. 4

*Jak dlouho již pracujete v hotelu Galatea?*



*Obrázek 5 Délka zaměstnání v hotelu*

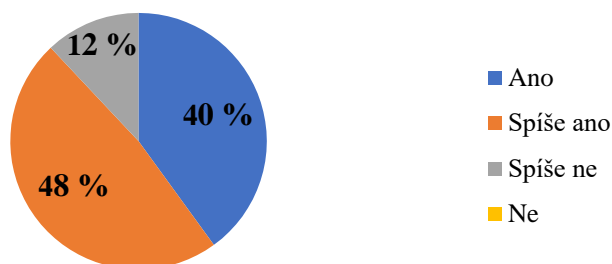
Zdroj: vlastní zpracování.

Hotel Galatea je sice v provozu již od roku 1995, ale nemá žádné dlouholeté zaměstnance. Na otázku, jak dlouho již respondenti v hotelu pracují, odpovědělo 52 % lidí, že zde pracují méně než jeden rok. Zbýlých 48 % zde pracuje v rozmezí od jednoho roku až do pěti let.

## Otázka č. 5

*Jste spokojeni s finančním ohodnocením za vykonávanou práci?*

### Spokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením



*Obrázek 6 Spokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením*

Zdroj: vlastní zpracování.

Další otázka byla zaměřena na spokojenost zaměstnanců s jejich finančním ohodnocením. Většina zaměstnanců je se svým finančním ohodnocením poměrně spokojena. Celých 48 % zaměstnanců se cítí být spíše dostatečně ohodnoceno. Dále pak 40 % respondentů je přesvědčeno o tom, že jsou hodnoceni dostatečně. Pouhých 12 % respondentů odpovědělo, že si myslí, že jsou ohodnoceni spíše nedostatečně.

Z grafu lze vidět, že skoro většina zaměstnanců je se svým finančním ohodnocením spokojena, ať už zcela nebo částečně. Nikdo z respondentů neodpověděl, že by se svou mzdou nebyl spokojen vůbec, což se dá brát jako pozitivní výsledek.

## Otázka č. 6

*Pokud s finančním ohodnocením spokojeni nejste, o kolik Kč si myslíte, že by mělo být větší?*

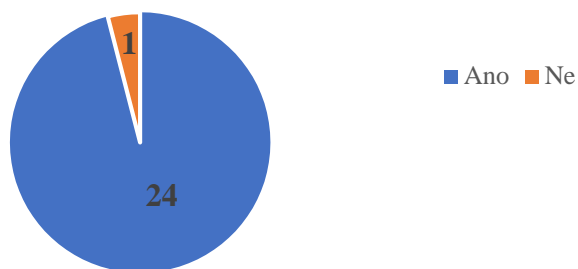
Tato otázka o výši finančního hodnocení byla otevřená a respondenti mohli odpovídat dle vlastního uvážení. Jelikož většina respondentů odpověděla, že jsou se svým finančním ohodnocením spíše spokojeni, než nespokojeni, na tuto otázku odpovědělo pouze několik respondentů. Mezi návrhy lze najít například zvýšení mzdy o 2 000 – 4 000 Kč, zvýšení

o 5 000 Kč, 28 000 Kč hrubé mzdy a jeden respondent také zmínil, že by se mu líbilo, kdyby byly zaměstnancům poskytovány finanční bonusy.

#### Otázka č. 7

*Jste dostatečně informováni o benefitech, které hotel svým zaměstnancům nabízí?*

#### Informovanost zaměstnanců o nabízených benefitech



*Obrázek 7 Informovanost zaměstnanců o nabízených benefitech*

Zdroj: vlastní zpracování.

V této otázce měli respondenti na výběr pouze ze dvou odpovědí – ano či ne. V tomto ohledu si hotel vede velmi dobře, protože pouze jeden z dotazovaných respondentů uvedl, že není dostatečně informován o nabízených benefitech. Respondent, který v dotazníku zmínil, že není o benefitech informován, také odpověděl, že v hotelu pracuje méně než jeden rok. Takže by se dalo říci, že jeho neznalost benefitů může být způsobena právě krátkým pracovním poměrem.

## Otázka č. 8

*Jak jste spokojen s benefity, které hotel nabízí?*

*Tabulka 3 Spokojenost zaměstnanců s nabízenými benefity*

	<b>Spokojen (a)</b>	<b>Spíše spokojen (a)</b>	<b>Tento benefit nevyužívám</b>	<b>Spíše nespokojen (a)</b>	<b>Nespokojen (a)</b>
25% sleva na hotelové produkty	16	6	3	0	0
Závodní stravování v hotelu	20	2	2	0	0
Výuka angličtiny zdarma	17	3	5	0	0
Pravidelná školení v oboru	14	5	6	0	0
Příspěvek na vzdělávání/kurzy	14	4	7	0	0

Zdroj: vlastní zpracování.

Hotel Galatea poskytuje svým zaměstnancům několik benefitů. V tabulce lze vidět, které benefity to jsou a jak jsou s nimi zaměstnanci hotelu spokojeni. Pracovníkům nejvíce vyhovuje závodní stravování v hotelu, kde si mohou zakoupit dvouchodové menu za 50 Kč. Vezmeme-li v potaz, že většina pracovníků dělá na krátký x dlouhý týden, čili 12 hodinové směny, možnost zakoupení teplého jídla za takovouto cenu je opravdu dobrým benefitem. Další benefit, se kterým je spokojeno 68 % zaměstnanců, je výuka angličtiny zdarma. Jelikož se jedná o hotel, do kterého jezdí cizinci, je výuka anglického jazyka také velmi dobrým benefitem.

Z tabulky lze vyčíst, že jsou zaměstnanci většinou s nabízenými benefity spokojeni. Benefit, který pracovníci využívají nejméně, je příspěvek na vzdělání a kurzy nebo pravidelná školení v oboru. Žádný ze zaměstnanců u žádného benefitu nevedl, že by s ním nebyl spokojen.

## Otázka č. 9

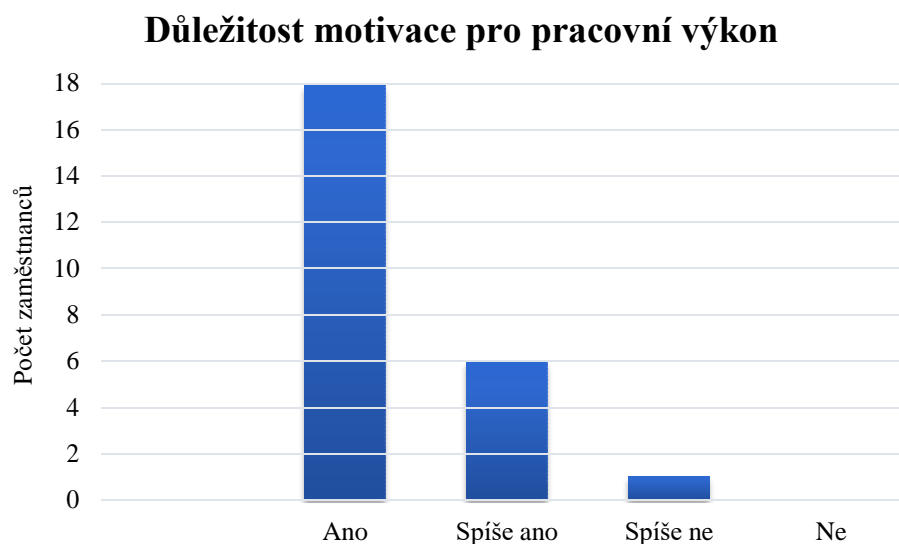
*Který zaměstnanecký benefit by podle Vás měl být doplněn?*

V důsledku předchozí otázky, která se zaměřovala na spokojenost zaměstnanců s nabízenými benefity, byli zaměstnanci vyzváni, aby navrhli, o jaké benefity by hotel mohl svou nabídku rozšířit. Tato otázka byla opět otevřená, aby zaměstnanci mohli napsat, co by se jim nejvíce jako benefit líbilo.

Dva z respondentů do dotazníku napsali, že by se jim líbilo, kdyby hotel nabízel svým zaměstnancům penzijní připojištění. Dále také dva respondenti uvedli, že by se mohlo v hotelu vyučovat více jazyků, nejen jazyk anglický. Jako další návrhy na nové benefity se v dotazníku objevil například home office, notebook pro snadnější práci a komunikaci a také malé občerstvení zdarma.

## Otázka č. 10

*Ovlivňuje motivace Váš pracovní výkon?*



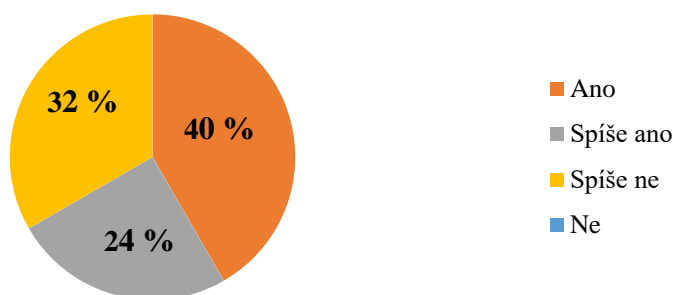
Obrázek 8 Důležitost motivace pro pracovní výkon  
Zdroj: vlastní zpracování.

Pro většinu respondentů hraje motivace nadřízenými při jejich pracovním výkonu významnou roli. Právě proto je motivování zaměstnanců jedním z nejdůležitějších úkolů manažerů. Motivování vede většinu zaměstnanců hotelu k tomu, aby ze sebe dostávali ty nejlepší pracovní výsledky. Pouze jeden respondent v dotazníku uvedl, že motivace spíše neovlivňuje jeho pracovní výkon. Žádný respondent si nemyslí, že by motivace vůbec neovlivňovala jeho pracovní výkon.

### Otázka č. 11

*Myslíte si, že je motivace Vaším nadřízeným dostatečná?*

#### Dostatečná motivace nadřízeným



*Obrázek 9 Dostatečná motivace nadřízeným*  
Zdroj: vlastní zpracování.

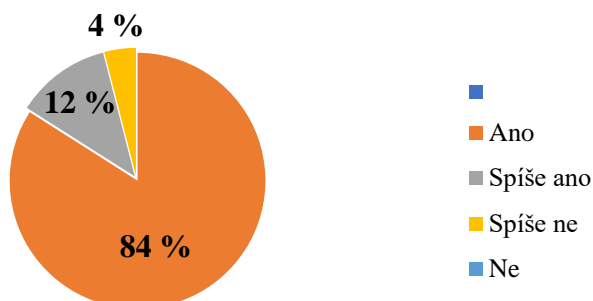
Ze znázorněného grafu je evidentní, že téměř polovina respondentů (40 %) si myslí, že jsou svými nadřízenými dostatečně motivováni. Naopak 32 % respondentů, což je poměrně velká část pracovníků, si myslí, že dostatečně motivováni spíše nejsou. Další část pak jsou pracovníci, kteří se domnívají, že jsou spíše dostatečně motivováni. Tuto část tvoří 24 % z celkového počtu respondentů. Dobré je alespoň to, že žádný z respondentů neuvěděl, že není vyloženě demotivován.



## Otázka č. 12

*Má pro Vás význam i obyčejná pochvala či uznání?*

### Důležitost pochvaly či uznání



*Obrázek 10 Důležitost pochvaly či uznání*

Zdroj: vlastní zpracování.

V této otázce byli zaměstnanci dotazováni, zda je pro ně důležitá i obyčejná pochvala, kterou by měli nadřízení říkat každému zaměstnanci, který odvede svou práci dobře. Drtivá většina respondentů odpověděla, že pochvala či uznání jsou pro ně důležité. Pouze 4 % přiznala, že pro ně pochvala důležitá spíše není. Žádný z respondentů nenapsal, že by pro něj pochvala či uznání nebyly vůbec důležité.

### Otázka č. 13

*Jak důležité jsou jednotlivé motivy pro Váš pracovní výkon?*

*Tabulka 4 Důležitost jednotlivých motivů*

	<b>Důležité</b>	<b>Spíše důležité</b>	<b>Spíše nedůležité</b>	<b>Nedůležité</b>
Provizní systém založený na odměnách z prodeje	14	7	4	0
Nefinanční benefity	13	9	3	0
Flexibilita v plánování směn	18	7	0	0
Možnost podílet se na strategii společnosti	16	6	3	0
Možnost působení v prestižním hotelu	13	8	4	0

Zdroj: vlastní zpracování.

Z tabulky lze vyčíst, že nejdůležitějším motivem pro zaměstnance je flexibilita v plánování směn. Tento motiv označilo 18 respondentů jako důležitý. Jak z tabulky vyplývá, druhým nejdůležitějším motivem pro zaměstnance je možnost podílet se na strategii společnosti. Tento motiv je důležitý pro 16 respondentů. Žádný z respondentů u žádného motivu nevedl, že by nebyl důležitý. Z toho lze říci, že jsou zaměstnanci motivováni správnými motivy.

### Otázka č. 14

*Máte nějaké návrhy, které by mohly přispívat ke zvýšení pracovní motivace?*

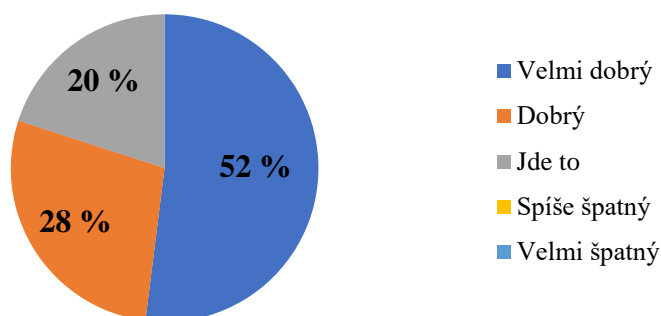
Tato otázka byla opět otevřená veškerým návrhům zaměstnanců. Z předešlé otázky lze vidět, že jsou zaměstnanci s pracovními motivy poměrně spokojeni. Přesto ale několik respondentů do dotazníku nějaké návrhy na zlepšení pracovní motivace uvedlo. Dva respondenti odpověděli, že by je motivovala lepší komunikace, například pomocí pravidelných krátkých informačních porad. Dále se v dotazníku objevilo měsíční ohodnocení, například zaměstnanec měsíce, kdy by vybraní zaměstnanci za své výkony

dostávali vouchery na služby, masáže apod. Další motiv, který by dle dotazníku některým zaměstnancům přispěl k pracovním výkonům, je více dnů volna.

### Otázka č. 15

*Jaký je Váš vztah s Vaším nadřízeným?*

#### Vztah zaměstnanců s nadřízenými



*Obrázek 11 Vztah zaměstnanců s nadřízenými*

Zdroj: vlastní zpracování.

Na tomto grafu lze vidět, že polovina zaměstnanců má se svým nadřízeným velmi dobrý vztah. Dalších 28 % zaměstnanců má se svým nadřízeným alespoň dobrý vztah. Ostatní respondenti uvedli, že vztah s jejich nadřízeným je ucházející.

Také byly na výběr dvě možnosti – spíše špatný a velmi špatný vztah. Z grafu můžeme vidět, že žádný z respondentů nemá se svým nadřízeným špatný vztah.

### Otázka č. 16

*Máte nějaké návrhy na zlepšení vztahu mezi pracovníky a jejich nadřízenými?*

Tato poslední otázka v dotazníku byla opět otevřená, a i vzhledem k tomu, že zaměstnanci mají se svými pracovníky poměrně dobré vztahy, odpověděla na tuto otázku většina zaměstnanců.

Nejvíce respondentů v této otázce odpovědělo, že nejlepší cestou ke zlepšení vztahů mezi pracovníky a jejich nadřízenými bude, pokud spolu budou více komunikovat. Lepší komunikace již byla zmíněna v návrzích na motivaci, proto lze říci, že by zaměstnancům opravdu pomohla. Další nejčastější odpovědí na zlepšení vztahů bylo uskutečňování více společenských akcí, teambuildingů či kurzů. V dotazníku se také objevily odpovědi jako například více se tolerovat, mít vlastní názor, být otevřený, uskutečňovat pravidelné porady, poskytovat zaměstnancům feedback na jejich práci, více si ujasnit kompetence v týmu a také jedno z nejjednodušších a nejpříjemnějších gest – více se na sebe usmívat.

## 8 Návrhy na zlepšení

### *Prémie za určitý čas v zaměstnání*

Jak bylo možné vidět ve vyhodnocení dotazníku, hotel Galatea má nejvíce zaměstnanců, kteří zde pracují méně než rok. Zbytek zaměstnanců zde působí mezi jedním až pěti lety. Hotelu by mohlo pomoci, kdyby svým zaměstnancům nabízel prémie za určitou délku v zaměstnání. Pracovníci by dostávali prémie po 5 letech práce v hotelu, dále pak po 10, 15 letech a tak dále. Pro zaměstnance by to byl nejen zajímavý benefit, ale také by je to motivovalo k tomu, aby v hotelu zůstali pracovat déle. Pro hotel by to byl přínos v tom, že by nemusel tak často najímat nové zaměstnance, kteří by museli být stále znovu zaučováni. Další výhodou pro hotel by bylo to, že by zde pracovali zaměstnanci, kteří už hotel dobře znají, mají s ním dlouholeté zkušenosti a mohli by tím nalákat i další potenciální pracovníky, kteří by viděli, že se zaměstnancům v hotelu líbí a chtějí v něm pracovat i nadále.

### *Zvýšení pracovní motivace*

Podle výše vyhodnoceného dotazníkového šetření jsou zaměstnanci hotelu s jednotlivými pracovními motivy poměrně spokojeni. Přesto ale značná část zaměstnanců v dotazníku uvedla, že není ze strany svého nadřízeného dostatečně motivována. Pro všechny zaměstnance, s výjimkou jednoho, je velmi důležitá pochvala či uznání. Nadřízení v hotelu by tedy mohli zlepšit motivaci zaměstnanců především v tomto směru, jelikož je to nejjednodušší a také nejlevnější nástroj motivace. Dále by nadřízení také měli se svými zaměstnanci více komunikovat a vyslechnout jejich potřeby. Ke zvýšení pracovní motivace by mohlo přispět i měsíční ohodnocení, kdy by nadřízení každý měsíc podle pracovních výkonů zaměstnanců vybírali tzv. "zaměstnance měsíce". Tento zaměstnanec by pak byl vyvěšen na recepci hotelu, aby ho každý mohl za dobře vykonanou práci pochválit. Dále by také dostal například voucher na masáž zdarma či voucher na jiné služby poskytované hotelem.

### ***Přidání zaměstnaneckých benefitů***

Jak lze vidět z tabulky v dotazníku, zaměstnanci jsou většinou s nabízenými benefity spokojeni. Přesto by se ale hodilo do zaměstnaneckých benefitů několik výhod přidat. Jedním z benefitů, který by mohl hotel svým zaměstnancům nově nabízet, je příspěvek na penzijní připojištění. V dnešní době je čím dál více lidí, kteří myslí na budoucnost a chtějí si šetřit na své důchody. Toto připojištění by zaměstnanci dostávali po dvou letech práce v hotelu. Další benefit, který by zaměstnanci hotelu určitě přivítali, je možnost využití tzv. "sick days". Lidé občas bývají nemocní, a co teprve lidé, kteří pracují v hotelu a přijdou denně do styku s desítkami lidí. Zaměstnanci by si mohli ve dnech, kdy jim není dobře, vybrat sick day, který by jim hotel poskytoval a nemuseli by čerpat ze své dovolené či si brát neschopenku. Posledním zajímavým benefitem, který by prospěl jak zaměstnancům, tak i hotelu, je výuka více jazyků. V této době mají zaměstnanci výuku anglického jazyka zdarma. Vzhledem k tomu, že se jedná právě o hotel, bylo by na místě, kdyby zaměstnanci měli možnost učit se více jazyků, které by pak mohli využít při komunikaci se zákazníky. Za poslední dva roky navštívilo hotel Galatea v průměru 15 % Němců, proto by bylo vhodné do benefitů přidat výuku němčiny. Pro zaměstnance by to bylo výhodné především z pohledu potřeby osobního rozvoje. Hotel by pak měl více vzdělané zaměstnance, kteří by se dorozuměli více jazyky se zahraničními zákazníky a přineslo by mu to jistou prestiž a třeba i další zahraniční zákazníky.

### ***Zlepšení vztahu mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými***

I přes to, že většina zaměstnanců je se vztahy s jejich nadřízenými poměrně spokojena, určitě by se hodilo vztahy ve společnosti o něco zlepšit. Vztahy v práci jak s kolegy, tak s nadřízenými jsou velmi důležité. Pokud jde člověk do práce s vědomím, že celou pracovní dobu bude kolem sebe mít dobrý kolektiv, hned se tam těší více. Z vyplněných dotazníků je zřejmé, že v hotelu částečně vážne komunikace mezi lidmi. Pro zaměstnance, ale i pro jejich nadřízené, by bylo dobré, kdyby společně více komunikovali a vzájemně naslouchali o svých pracovních potřebách. Dobrým způsobem, jak zlepšit komunikaci mezi pracovníky, je uspořádání společných akcí. Hotel by mohl zorganizovat například zájezd na jednu noc někam do přírody, kde by zaměstnanci hráli společenské hry a hry na zlepšení důvěry, jako třeba "pád důvěry". Zaměstnancům

i jejich nadřízeným by jistě pomohlo, kdyby absolvovali takový výlet, kde by nadřízení nebyli jejich nadřízením, ale všichni by byli ve stejné pozici a mohli tak i komunikovat. Další a levnější variantou společných akcí jsou různé porady či teambuildingy, které by se mohly konat například v hotelových konferenčních sálech. Zaměstnancům by také prospělo, kdyby jim jejich nadřízení dávali feedback k jejich vykonávané práci, a ti by pak věděli, co dělají dobře a co špatně, a jak to mohou změnit.

## Závěr

Práce se zabývá systémem odměňování a motivace zaměstnanců v hotelu Galatea. Jejím cílem bylo popsat a zhodnotit tento systém v hotelu a na základě získaných informací pak navrhnout určitá opatření vedoucí k větší spokojenosti zaměstnanců v podniku.

Po zhodnocení dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci hotelu jsou poměrně spokojeni jak s finančním ohodnocením, tak i s nabízenými benefity a s jejich motivací nadřizenými. I přes to, že jsou zaměstnanci v určité míře spokojeni, byly zjištěny některé nedostatky, které mohou ovlivňovat jejich výkony na pracovišti a jejich celkovou spokojenost. Vzhledem k těmto pracovním nedostatkům byly navrženy změny na zlepšení systému odměňování, motivování a také změny na zlepšení pracovních vztahů.

Systém odměňování nepředstavuje pro zaměstnance jen jejich mzdy, případně vyplácené prémie (v tomto případě motivující složka). Celý systém odměňování zahrnuje širší oblast. Pro většinu zaměstnanců bývá nejvíce motivujícím nástrojem peněžní odměna. Dále se pak zaměstnanci zajímají o výhody, které mají peněžní hodnoty – jazykové kurzy, závodní stravování či slevy na hotelové produkty. V hotelu Galatea jsou pro zaměstnance také velmi důležité ty výhody, které bývají pro jiné zaměstnance méně důležité, např. flexibilita v plánování směn, možnost podílení se na strategii hotelu nebo možnost působení v prestižním hotelu.

Hotel Galatea poskytuje svým zaměstnancům několik nefinančních benefitů a motivuje je vybranými motivačními nástroji. Kromě finančního ohodnocení je zaměstnancům hotelu nabízeno například závodní stravování v hotelové restauraci, 25% sleva na služby poskytované hotelem, výuka angličtiny zdarma či příspěvek na vzdělání. Nadřizení své zaměstnance motivují k lepším pracovním výkonům především prostřednictvím poskytování flexibility v plánování směn, motivační složkou nebo možností podílení se na strategii podniku.

V tomto hotelu se musí brát ohledy na to, že je to z pohledu počtu zaměstnanců vcelku malý podnik, proto není nabízeno takové množství benefitů, jako bývá u jiných podniků. Přesto by se ale hotelu hodilo, kdyby svým zaměstnancům přidal vybrané nefinanční



benefity dle výše navržených zlepšení, jako například výuku dalších jazyků, penzijní připojištění či sick days. Zaměstnanci by pak byli více motivováni, odváděli by lepší pracovní výkony a hotel by tak měl nejen spokojenější, ale i více způsobilé zaměstnance.

## Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael, 2017. *Armstrong's Handbook of HUMAN Resource Management Practice*. 14th edition. London: Kogan Page. ISBN 978-07-4947-411-9.

BĚLOHLÁVEK, František, 2010. *15 typů lidí: Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3001-1.

HALÍK, Jiří, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Grada. ISBN 978-80-247-2475-1.

Hotel Galatea, *Galatea* [online]. [cit. 2018-03-23]. Dostupné z: <http://www.galatea.cz/>

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 5. vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

MCGRATH, James a Bob BATES, 2013. *The Little Book of Management Theories: And how to use them*. Pearson Education. ISBN 978-0273788775.

Odměňování zaměstnanců, *Mzdová praxe* [online]. [cit. 2018-03-23]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/>

PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership & management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Grada. ISBN 978-80-247-5721-6.

PROQUEST. 2017. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

## Seznam příloh

<b>Příloha A</b>	<b>Dotazník .....</b>	<b>60</b>
------------------	-----------------------	-----------

## Příloha A Dotazník

Vážení respondenti,

jmenuji se Lucie Boháčková a jsem studentkou 3. ročníku na Technické univerzitě v Liberci, obor Ekonomika a Management služeb.

Tento rok píši bakalářskou práci na téma „Hodnocení a motivace zaměstnanců v podniku cestovního ruchu“. Chtěla bych Vás proto požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který mi při psaní mé závěrečné práce poskytne důležité informace.

Cílem tohoto dotazníku je zjištění Vašeho názoru na oblasti týkající se právě hodnocení a motivace zaměstnanců, a na základě výsledků z dotazníku vypracování vlastních návrhů ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců v hotelu Galatea v Kosmonosech.

Dotazník je anonymní a ke každé otázce prosím zaškrtněte pouze jednu odpověď.

Děkuji Vám za pomoc a za čas strávený při vyplňování dotazníku.

10. 2. 2018

Lucie Boháčková

1. Jaké je Vaše pohlaví?
  - Muž
  - Žena
  
2. Jaký je Váš věk?
  - Do 30 ti let
  - 31-40 let
  - 41-50 let
  - 50 a více
  
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
  - Základní
  - Střední bez maturity/výuční list
  - Střední s maturitou
  - Vysokoškolské
  
4. Jak dlouho již pracujete v hotelu Galatea?
  - Méně než 1 rok
  - 1–5 let
  - 6-10 let
  - Více než 10 let

5. Jste spokojen(a) s finančním ohodnocením za vykonávanou práci?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6. Pokud ne, o kolik Kč myslíte, že by Vaše ohodnocení mělo být vyšší?

.....

7. Jste dostatečně informován(a) o benefitech, které hotel svým zaměstnancům nabízí?

- Ano
- Ne

8. Jak jste spokojen(a) s benefity, které hotel nabízí?

*U každého benefitu napište „X“ podle stupně Vaší spokojenosti.*

	<b>Spokojen(a)</b>	<b>Spíše spokojen(a)</b>	<b>Tento benefit nevyžívám</b>	<b>Spíše nespokojen(a)</b>	<b>Nespokojen(a)</b>
25% sleva na hotelové produkty					
Závodní stravování v hotelu					
Výuka angličtiny zdarma					
Pravidelná školení v oboru					
Príspevek na vzdelávaní/kurzy					

9. Který zaměstnanecký benefit by podle Vás měl být doplněn?

.....

10. Ovlivňuje motivace Váš pracovní výkon?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Myslíte si, že je motivace Vaším nadřízeným dostatečná?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Má pro Vás význam i obyčejná pochvala či uznání?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13. Jak důležité jsou jednotlivé motivy pro Váš pracovní výkon?

*U každého motivu napište „X“ podle stupnice důležitosti.*

	<b>Důležité</b>	<b>Spíše důležité</b>	<b>Spíše nedůležité</b>	<b>Nedůležité</b>
Provizní systém založený na odměnách z prodeje				
Nefinanční benefity				
Flexibilita v plánování směn				
Možnost podílet se na strategii společnosti				
Možnost působení v prestižním hotelu				

14. Máte nějaké návrhy, které by mohly přispívat ke zvýšení pracovní motivace?

.....

15. Jaký je Váš vztah s Vaším nadřízeným?

- Velmi dobrý
- Dobrý
- Jde to
- Spíše špatný
- Velmi špatný

16. Máte nějaké návrhy na zlepšení vztahu mezi pracovníky a jejich nadřízenými?

.....