

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie



Bakalářská práce

Motivace pracovní činnosti v konkrétním podniku

Aleš Hrubý

© 2024 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Aleš Hrubý

Ekonomika a management

Název práce

Motivace pracovní činnosti v konkrétním podniku

Název anglicky

Motivation in the Workplace

Cíle práce

Bakalářská práce se bude zabývat motivací zaměstnanců v hotelovém prostředí. Cílem práce bude zjistit, zda by čtyřdenní pracovní lhůta mohla zvýšit motivaci a efektivnost zaměstnanců. Dále zda je vůbec možné aktivovat tento způsob motivace pro jednotlivé odvětví práce. Výzkum bude proveden na základě dotazníkového šetření, a to v několika odvětvích pouze jednoho sektoru. Na základě výsledků bude doporučeno zaměstnavatelům několik opatření pro zlepšení efektivnosti a motivace jejich zaměstnanců.

Metodika

Bakalářská práce bude rozdělena do několika částí. Část teoretická bude obsahovat obecné pojmy, jiné výzkumy a zkušenosti jiných pro konkrétní motivaci zvolenou pro tuto práci. Empirická část bude obsahovat vlastní výzkum na vybraném místě, budou popsána jednotlivá odvětví, ve kterých bude probíhat dotazníkové šetření. Dotazník bude obsahovat konkrétní otázky týkající se práce a pracovní doby v hotelovém prostředí. Zaměstnanci, kteří budou jednotlivě vyplňovat dotazník, budou mít možnost napsat do otevřené otázky jejich názor popřípadě návrhy pro pozitivní změnu pracovní motivace. V praktické části budou použity výsledky z dotazníku a porovnání s jinými výsledky z jiné země.

Doporučený rozsah práce

40 stran

Klíčová slova

motivace, pracovní motivace, kvalita práce, motivační faktory, kvalita pracovního života, motivační program, struktura motivačního programu, nástroje motivačního programu

Doporučené zdroje informací

- ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen; ŠIKÝŘ, Martin. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BĚLOHLÁVEK, František. *15 typů lidí : jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3001-1.
- FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi : pozitivní a negativní faktory, jak "změřit" náladu pracovníků, prostředky motivace, zapojení a zplnomocnění*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-386-2.
- FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace : jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků : co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

PhDr. Daniel Heller

Garantující pracoviště

Katedra psychologie

Elektronicky schváleno dne 4. 1. 2024

PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 9. 2. 2024

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Motivace pracovní činnosti v konkrétním podniku" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. 3. 2024

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu práce panu PhDr. Danielovi Hellerovi za jeho přístup a motivaci. Jeho odbornost a podpora hrály klíčovou roli v průběhu mého výzkumu. Dále bych chtěl poděkovat za spolupráci všem zaměstnancům a vedení Hotelu Bohmann, kde mi vyšli všichni vstříc.

Motivace pracovní činnosti v konkrétním podniku

Abstrakt:

Bakalářská práce se zabývá motivací pracovní činnosti v hotelovém prostředí. Cílem této práce je zjistit, zda by bylo možné implementovat kratší pracovní dobu jako motivaci pro zaměstnance a efektivnější chod hotelu. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část s vlastním výzkumem.

Teoretická část definuje důležité pojmy, co se daného tématu týče. Tím je myšleno definice motivace, druhy a typy motivace, mnoho teorií o motivaci, ale také vzhledem k psychologickému zaměření jsou čtenáři informováni o typech lidí a jejich psychickém postavení se k práci.

Praktická část je zaměřena na konkrétní Hotel Bohmann, kde je z počátku uvedena jeho historie a základní informace. Dále práce směřuje k pohledu zaměstnavatele na možné inovace. Na to navazuje dotazníkové šetření, které je významnou částí vlastního výzkumu, kde bylo zjištěno mnoho cenných informací pro následné výsledky a závěr práce. Z konečného výstupu bylo doporučeno a předáno mnoho relevantních návrhů, jak zlepšit chod hotelu a motivovat tak své zaměstnance.

Klíčová slova: motivace, pracovní motivace, kvalita práce, motivační faktory, kvalita pracovního života, motivační program, struktura motivačního programu

Motivation in the workplace

Abstract:

This bachelor thesis explores the motivation of work activities in a hotel setting. The objective of this study is to determine whether implementing a shorter workweek could serve as motivation for employees and enhance the hotel's operational efficiency. The thesis is divided into theoretical and practical sections, including my own research.

The theoretical section defines important concepts related to the topic. This encompasses the definition of motivation, types and forms of motivation, numerous motivational theories and considering a psychological focus where readers are informed about different personality types and their psychological attitudes towards work.

The practical part is focused on a specific case of Hotel Bohmann, beginning with an introduction to its history and basic information. The thesis then shifts to the employer's perspective on potential innovations. This is followed by a questionnaire survey, a significant component of the research, yielding valuable information for subsequent results and conclusions of the thesis. The final output provides numerous relevant recommendations for improving the hotel's operation and effectively motivating its employees.

Keywords: motivation, work motivation, work quality, motivational factors, quality of work life, motivational program, structure of motivational program

Obsah

1	Úvod	1
2	Cíl práce a metodika.....	2
2.1	Cíl práce.....	2
2.2	Metodika.....	2
3	Teoretická východiska.....	3
3.1	Motivace	3
3.1.1	Historie motivace v pracovním prostředí	3
3.1.2	Typy motivace	4
3.1.3	Stimulace a motivace.....	5
3.1.4	10 principů motivace	6
3.1.5	Čtyři motivační typy lidí	6
3.1.6	Motivační pole.....	9
3.2	Teorie motivace	10
3.2.1	Teorie instrumentality	10
3.2.2	Teorie zaměřené na obsah	10
3.2.3	Maslowova hierarchie potřeb	11
3.2.4	Alderferova teorie ERG.....	12
3.2.5	McClellandova teorie potřeb	12
3.2.6	Herzbergův dvoufaktorový model.....	12
3.2.7	Teorie zaměřené na proces	13
3.2.8	Teorie posilování	13
3.2.9	Teorie očekávání	13
3.2.10	Teorie cíle.....	14
3.2.11	Teorie kognitivního hodnocení	14
3.2.12	Teorie sociálního učení	14
3.2.13	Teorie spravedlnosti	15
3.2.14	Teorie X a teorie Y	15
3.3	Prevence ztráty motivace	16
3.3.1	Způsoby řešení zátěžových situací	16
3.3.2	Stresové zatížení	17
3.3.3	Stres jako motivace	18
3.3.4	Syndrom vyhoření	19
3.3.5	Syndrom vyhoření a 4denní pracovní lhůta	21
4	Praktická část práce	23
4.1	Historie Hotelu Bohmann***	23
4.2	Základní informace Hotelu Bohmann	24

4.3	Zaměstnanecké benefity	24
4.3.1	Stravování.....	24
4.3.2	Wellness a masáže.....	25
4.3.3	Dovolená	25
4.4	Porovnání s jinou firmou	25
4.5	Pohled zaměstnavatele.....	26
4.6	Jednotlivé služby	27
4.6.1	Kuchař	27
4.6.2	Číšník.....	27
4.6.3	Recepční	27
4.6.4	Masér.....	28
4.6.5	Uklízečka.....	28
4.7	Dotazníkové šetření	29
4.7.1	Hlavní cíl	29
5	Výsledky a diskuse.....	41
5.1	Doporučení	43
6	Závěr.....	44
7	Citovaná literatura	45
8	Seznam obrázků	46
9	Seznam grafů.....	46
10	Přílohy	47

1 Úvod

Jako téma bakalářské práce byla zvolena motivace pracovní činnosti v konkrétním podniku. Konkrétní prostředí, kde byl proveden výzkum, je Hotel Bohmann v obci Babylon nedaleko Domažlic.

Téma motivace je velmi zajímavé, ať už na pracovišti nebo obecně. Je velmi užitečné se tomuto okruhu věnovat a bylo by dobré, kdyby výzkum pomohl nejen mně, ale i dalším.

Motivace jako taková hraje klíčovou roli v našem životě. Je vnímána jako hnací síla, která je ústřední pro dosažení cílů. Každý z nás je veden svými vlastními motivy a touhami. Někdy jsou tyto motivace vnitřní, zatímco jindy jsou ovlivněny vnějšími faktory, jako jsou odměny.

Teoretická část popisuje zásadní pojmy, které by zájemce daného tématu měli informovat, aby získali pevné základní podvědomí o dané problematice. Tato část poskytuje čtenáři klíčové definice, teorie a obecné souvislosti, které jsou nezbytné pro plné porozumění tématu.

V praktické části se vyskytuje představení konkrétního podniku a začátek výzkumu, počínaje pohledem zaměstnavatele na věc. Pro výzkumnou část se v této části práce vyskytují jednotlivé grafy s otázkami, které jsou popsány a více rozvedeny. Z dotazníku byla zjištěna spokojenost pracovníků, jejich pracovní podmínky, vztahy na pracovišti, a hlavně jejich pohled na možnou změnu pracovní doby. Získané informace jsou shrnuty ve výsledcích a diskusi na konci práce. Pro užitečnost celé této práce jsou uvedeny i různá relevantní doporučení pro zaměstnavatele, se kterým byly všechny možné inovace diskutovány.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Bakalářská práce se bude zabývat motivací zaměstnanců v hotelovém prostředí. Cílem práce bude zjistit, zda by čtyřdenní pracovní lhůta mohla zvýšit motivaci a efektivnost zaměstnanců. Dále zda je vůbec možné aktivovat tento způsob motivace pro jednotlivé odvětví práce. Výzkum bude proveden na základě dotazníkového šetření, a to v několika činnostech v uvedeném sektoru. Na základě výsledků bude doporučeno zaměstnavatelům několik opatření pro zlepšení efektivnosti a motivace jejich zaměstnanců.

2.2 Metodika

Bakalářská práce bude rozdělena do několika částí. Část teoretická bude obsahovat obecné pojmy, jiné výzkumy a zkušenosti jiných pro konkrétní motivaci zvolenou pro tuto práci. Empirická část bude obsahovat vlastní výzkum na vybraném místě, budou popsána jednotlivá odvětví, ve kterých bude probíhat dotazníkové šetření. Dotazník bude obsahovat konkrétní otázky týkající se práce a pracovní doby v hotelovém prostředí. Zaměstnanci, kteří budou jednotlivě vyplňovat dotazník, budou mít možnost napsat do otevřené otázky jejich názor, popřípadě návrhy pro pozitivní změnu pracovní motivace. V praktické části budou použity výsledky z dotazníku a porovnání s jinými výsledky z jiné země.

3 Teoretická východiska

3.1 Motivace

3.1.1 Historie motivace v pracovním prostředí

Slovo motivace je odvozeno z latinského slova „movere“, česky hýbat se nebo pohybovat. Jedná se o psychický proces, který vede k aktivaci organismu, a to s cílem dosažení pozitivních výsledků. (PROVAZNÍK, 2004)

Motivaci lze chápat jako motor, který nás pohání k jednání. Je to klíčová role v tom, co nás pohání k akci a jak dlouho v akci setrváme. Podle Hartla je motivace „proces řídicí síly odpovědné za zahájení, usměrňování, udržování a energetizaci zacíleného chování“ (HARTL, 2004).

Motivace je abstrakce klíčového a typického rysu dynamiky lidské psychiky. Je dynamickou proměnou ve vztahu ke struktuře osobnosti, jejímu prožívání a jednání (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Správně motivovaní lidé s jasnými cíli, s vědomím děláni určitých kroků pro dosažení jejich chtěného výsledku, jsou schopni být motivováni sami od sebe, bez potřeby vnějších faktorů. Avšak ne většina lidí má motivaci natolik kvalitní, aby nepotřebovali vnější.

Většina populace však vyžaduje nastavit menší či větší motivaci v hlavě. K tomu nám pomáhá vnější motivace. Tento typ může pro každého jednotlivce znamenat konkrétně něco odlišného. Pro mnoho jedinců může být motivací například odměna, disciplína, trest, kritika, pochvala a mnoho dalších faktorů. Tato problematika otevírá téma dvou druhů motivace, konkrétně se jedná o motivace vnitřní a vnější.

3.1.2 Typy motivace

a) Vnitřní:

Vnitřní motivace je stav, který si sám člověk nastaví, aby dosáhl svého cíle. Může mít mnoho faktorů, ať už je to radost, odhodlání, seberealizace či dobrý pocit. Na psychiku člověka má vnitřní motivace velký vliv. Zvyšuje chůt žít, dosáhnout jakýchkoliv cílů, chodit do práce, správně se stravovat, být produktivní, a to vše je pouze o nastavení vnitřní motivace v hlavě. Ovlivňuje nás každý den, odráží se na našem chování a emocích. V pracovním životě je tento typ motivace velmi důležitý. Jestliže není vnitřní motivace člověka dostačující, existuje zde varianta vnějších motivačních faktorů.

b) Vnější:

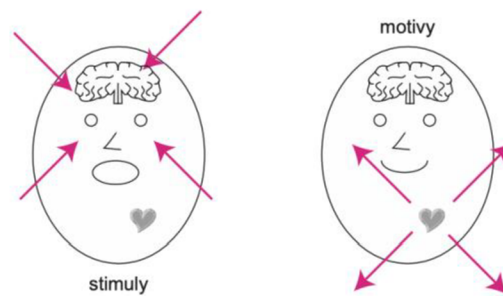
Vnější motivace může být mnohdy zaměňována s motivací donucení. Člověk nemá žádnou vnitřní motivaci být produktivní, tak musí být motivován vnějšími faktory. Jako příklad vnější motivace může být peněžní odměna v zaměstnání, ale i trest, který by popřípadě nedosažení cíle mohl nastat. Vnější motivátory sice mohou mít okamžitý účinek vůči zaměstnancům, ovšem netrvají dlouhodobě (ARMSTRONG, 2002).

Jedná se o znatelně velký skok oproti vnitřní motivaci. Tedy hlavní nevýhoda vnější motivace je, že stimulace funguje pouze po tu dobu, kdy je člověk stimulován, tj. vyplácení odměny či kompenzace nepohodlí (PLAMÍNEK, 2010).

3.1.3 Stimulace a motivace

Pojmy stimulace a motivace se v praxi používají jako tentýž význam. Není to moc závažné, ale obecně je vnímáno, že kladný vztah k nějaké úloze obvykle vzniká ze dvou příčin. Jednou z těchto příčin je vidina zisku, v podobě finanční odměny či jiných zvenčí přicházejících hodnot. Druhá příčina stimulu přichází z vnitřního nastavení člověka, kdy je úloha v souladu s jeho vyladěním.

Úloha může být tedy plněna buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů). Obojí ale může působit společně a navzájem se podporovat. Pokud tedy vykonáváme úkol díky asistenci vnějších stimulů, nazýváme tak děj za stimulaci. Když se jedná na základě vnitřních motivů, poté je hovořeno o motivaci.



Obrázek 1: Stimuly a motivy

3.1.4 10 principů motivace

Americký motivační řečník a autor řady knih Nido Qubein shrnul své mnoholeté zkušenosti s motivací do 10 základních principů. Některé jeho myšlenky navazují na německého autora Reinharda K. Sprengera. Těchto deset principů zní následovně: 1. Každý člověk je motivován, 2. Lidé dělají věci ze svých důvodů, ne z důvodů ostatních, 3. Lidé změni svoje chování, pokud jim dosavadní chování začne vadit více než změna, 4. Klíčem k efektivní motivaci je identifikace, 5. Chcete-li, aby se vaši zaměstnanci o něco zajímali, zajímejte se vy o ně, 6. Hrdost je mocným motivátorem, 7. Lidí nemůžete změnit, můžete změnit pouze jejich chování, 8. To, jak lidé vnímají svoji práci, sami sebe a svoje okolí, je pro manažera realitou, 9. Od lidí se dostane takové chování, které vedoucí soustavně odměňuje a posiluje, 10. Sami sebe soudíme podle svých motivů, ale jiné soudíme podle jejich činů.

3.1.5 Čtyři motivační typy lidí

Čtyři motivační typy lidí znázorňují rysy a vytváří obraz jednotlivých typů lidí. Důležité je zdůraznit, že motivační založení zpravidla dominantně ovlivňuje jejich chování pod větší zátěží, v obtížných a stresových situacích (PLAMÍNEK, 2015)

DYNAMIKA			
E F E K T I V I T A	Vnitřní pohled: – Žijí proto, aby ovlivňovali okolí.	Vnitřní pohled: – Žijí proto, aby překonávali překážky.	
	Vnější pohled: – Přesvědčují lidi a určují směr.	Vnější pohled: – Jsou zdrojem nových myšlenek a nápadů.	
	Vnitřní pohled: – Žijí proto, aby vytvářeli pro svůj život příznivé prostředí.	Vnitřní pohled: – Žijí proto, aby dosáhli osobní dokonalosti.	
	Vnější pohled: – Pečují o vztahy a pohodu v lidských skupinách.	Vnější pohled: – Domýšlejí detaily a dotahují věci do konce.	
	STABILITA		U Ž I T E Č N O S T

Obrázek 2: Čtyři motivační typy lidí

3.1.5.1 Objevovatelé

Typ objevovatelé zahrnuje dynamické prvky a zaměření se na užitečnost. V odrazu chování se to projevuje samostatností a nezávislostí. Tento typ vyhledává výzvy a překážky, které potřebuje sám zdolat. Objevovatelé jsou bojovníci, a proto nesnesou nadvládu jiného člověka a nenechají se řídit někým jiným.

Mezi základní znaky se řadí netrpělivost a touha po získání co nejvíce informací. Soutěží sami se sebou a po překonání překážky vyhledávají další a nejlépe ještě těžší výzvy. Objevovatel je ten, co bude kreativní, tvořivý a bude mít plno nápadů. S povahou objevovatele mohou být dosaženy velké věci, ale je třeba dát si pozor na fyzické, či psychické vyčerpání, které je u tohoto typu člověka dost pravděpodobné. Mezi nevýhody patří řeč těla, či přehnaná neverbální komunikace. To je hlavní věc, kdy se objevovatelé stávají čitelnými.

3.1.5.2 Usměřňovatelé

Kombinace dynamických preferencí a zaměření se na efektivnost nám ukazuje na typ usměřňovatele. Snaží se mít určitý vliv na jiné lidi. Vnímají hierarchické postavení ve společnosti. Rozdělují si lidi na nezajímavé určené k ovládnutí a na lidi se kterými je třeba už počítat. Respektují malou většinu lidí jako jsou partneři či soupeři a dokážou zde projevit svoji loajalitu.

Jejich povaha je dokáže vystavit riskantním aktivitám, kterým se vůbec nebrání. Většina lidí tohoto typu si vás bude proklepávat a testovat, aby si vás zařadili, kam v jejich světě budete patřit. Je více než jasné, že mezi vyvolené se dostane malá většina lidí, jelikož usměřňovatelé jsou rádi středem pozornosti. Mezi hlavní výhody patří perfektní přesvědčování lidí a následně přitáhnutí si jich na vlastní stranu. Chtějí být vůdci velkých skupin, a proto si nerozumí s objevovateli. Z toho důvodu najdeme tendence objevovatele zesměšňovat.

3.1.5.3 Slad'ovatelé

Slad'ovatelé dokáží velmi dobře vycházet s ostatními lidmi. Jejich empatie je vysoce vyvinutá. Nezajímá je uspořádání ve společnosti, kdo je výše a kdo níže, spíše se zajímají o to, kdo s kým, proč a jak.

Dají se považovat za oporu sociální struktury. Snaží se, aby prostředí, ve kterém žijí a pracují bylo příjemné, lidské a chápající. Vše se pro ně točí kolem lidí, pocitového života a spokojenosti. Rádi si s vámi povídají a diskuse bývá velmi vstřícná a příjemná. Dokážou skvěle pochopit druhé, tudíž jsou v tomto smyslu pravým opakem objevovatelů.

3.1.5.4 Zpřesňovatelé

Zaměření na užitečnost a stabilitu ovládají zpřesňovatelé. Nezáleží jim na prostředí s ostatními lidmi, ale spíše na individuální dokonalosti. Bývají velmi pečliví, spolehliví a přísní sami na sebe i na své okolí. Vše musí být nalajnováno a zorganizováno do detailu. Potrpí si na daných pravidlech a číslech.

Zajímá je spotřeba benzínu, jinde přesná hodina příchodu a jindy procenta úspěšnosti. V komunikaci mohou působit pasivně až projevující nezájem a chladnost. Mezi jejich nevýhody patří skrývání emocí, což může mít spoustu negativních následků. Dokážou respektovat svoje nadřazené, ať už je milují nebo nenávidí. Vidí v nich formální autoritu.

3.1.6 Motivační pole

Každý člověk má své motivační pole, které se skládá ze tří významných složek. Jedná se o motivační založení, motivační polohu a motivační naladění. Tyto tři složky se navzájem ovlivňují a neustále se mění.

Když se analyzuje motivační struktura jedince, začíná se u jeho motivačního založení, které souvisí s naší osobností. Jedná se o osobní vlastnost, která je ve většině případů nepochybně zděděná a během života se málo kdy mění. Podle Jiřího Plamínka je motivační založení jádro motivačního pole a rámec pro obě zbývající složky. Motivační založení dominuje ve chvíli, kdy se dostaneme do náročné a stresující situace, která vyžaduje vzorce chování, které jsme se dosud nestihli naučit (PLAMÍNEK, 2015).

Motivační poloha už zahrnuje naučenou složku vzorců na situace, které člověk prožívá často. Souvisí s naplněním životních potřeb, a to přesně do jaké míry jsou tyto potřeby naplněny.

Motivační naladění je velmi proměnlivé. Jedná se o okamžité reakce na průběžně působící podněty. Člověk může být naladěn na skvělé vlně, když v tom najednou dostane telefonát, který je velmi nepříjemný a celá situace je během minuty vzhůru nohama. Ne nadarmo se této složce říká „motivační počasí“. Už z názvu vyplývá jasná výhoda, a to je pomíjivost jednotlivých naladění během krátkého času.



Obrázek 3: Motivační pole

3.2 Teorie motivace

Teorie motivace je velmi široce obsáhlý pojem, kterým se zabývali, již starověcí filozofové jako Platon, Aristoteles a Sokrates. Dávné teorie považovaly motivaci jako hybnou sílu chování člověka. Podle Armstronga se dělí teorie na dvě základní skupiny, a to teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces (ARMSTRONG, 2015).

3.2.1 Teorie instrumentality

Tato teorie tvrdí, že žádoucímu chování pracovníků je vedeno tresty a odměnami. Dokáží ovlivnit a nasměrovat člověka na správný směr a výkon práce. Když je zaměstnancům přidělena finanční odměna, znásobí se jejich efektivnost práce a celkově jim přidá na výkonu. Jak tvrdí Armstrong, tak tato teorie je zakládána na kontrole, avšak ostatní faktory, které mohou negativně ovlivnit zaměstnance, jak vztahově, tak i jejich práci v týmu, jsou přehlíženy. (ARMSTRONG, 2015).

„Instrumentalita“ je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. “ (ARMSTRONG, 2009).

3.2.2 Teorie zaměřené na obsah

Několik autorů je připisováno těmto teoriím. Řadí se sem Maslowova teorie, dále teorie Alderfera, McClellanda a teorie Herzberga. Všechny tyto teorie mohou být nazvány jako teorie potřeb.

3.2.3 Maslowova hierarchie potřeb

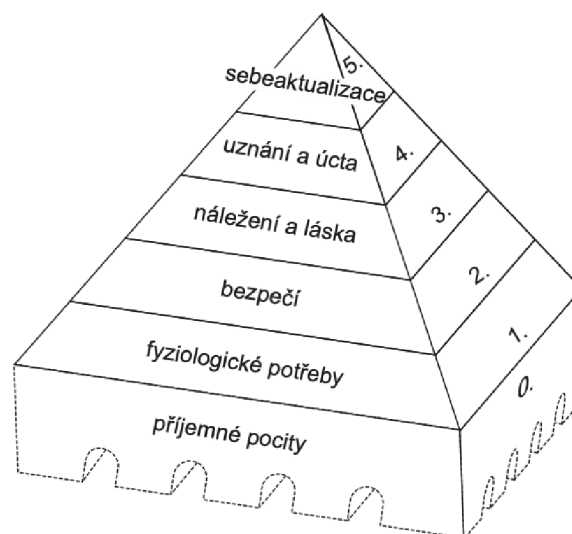
Fyziologické potřeby tvoří základní stupeň prvního patra Maslowovy pyramidy. Mezi tyto základní potřeby jsou řazeny například potřeby dýchat, pít či jíst. Nachází se nejnižše na pyramidě potřeb, jelikož se dokáží při neuspokojení prosadit vůči potřebám výše položeným. A. Maslow to vyjádřil slovy, že je-li člověk hladový, potom jeho „všechny schopnosti jsou ve službách uspokojení hladu“.

Když jsou tyto nejdůležitější potřeby uspokojeny, tak přichází uspokojování bezpečí. Člověk potřebuje jistotu ve své životní situaci, ať už v práci nebo kdekoli jinde, musí cítit jistotu svojí finanční situace.

Jako další přichází potřeba náležitosti a lásky. Pro každého jedince může tato potřeba znamenat něco trochu jiného. Když nebudeme rozebírat kdo jak bere lásku, tak jednoduše řečeno každý chce někam patřit a být přijat do společnosti. Může se jednat o rodinu, tým, komunitu, obec či samotný národ.

Předposlední patro pyramidy tvoří potřeba úcty. Podle A. Maslowa potřeba úcty pramení ze dvou odlišných zdrojů – sebeúctou (výsledkem sebehodnocení) a úctou jiných (výsledek hodnocení okolí). Zde je nutno podotknout, že člověk sice chce někam patřit, ale potřebuje i něco znamenat a vyniknout v daném prostředí, jak ve svých očích, tak i v očích ostatních lidí.

Vrcholem pyramidy je sebeaktualizace neboli potřeba neustále rozvíjet svoje vlohly a uplatňovat svoje schopnosti. Zde si jedinec nastavuje svoje životní cíle a začne řešit různé problémy a získávat nové zkušenosti (MASLOW, 1954).



Obrázek 4: Maslowova pyramida potřeb, upraveno

3.2.4 Alderferova teorie ERG

Existence, Relatedness, Growth česky teorie existence, sounáležitosti a růstu. Potřeby existence zahrnují to, co udržuje naši vnitřní rovnováhu a mohou být lehce přirovnány k prvnímu patru Maslowovy pyramidy. Je zde řeč o potřebách jako je žízeň, hlad, spánek, pravidelná mzda. Potřeba sounáležitosti vystihuje potřebu člověka být kladně začleněn do společnosti a odráží naše vztahy. Je to podobné jako druhé patro pyramidy, tudíž pocit bezpečí a lásky. Kategorie růst je řazena mezi nejvýznamnější kategorii. Růst znamená jakési hledání sebe sama. Lidé se snaží najít nejlepší příležitosti a možnosti stát se nejlepší verzí sebe sama.

3.2.5 McClellandova teorie potřeb

Teorie obsahující dle McClellanda tři potřeby, kterými jsou potřeba úspěchu, sounáležitosti a potřeba moci. Do potřeby úspěchu patří jedinec, který má nějaký cíl a snaží se něčeho dosáhnout. Podle Armstronga je tato potřeba definována jako potřeba uspět v konkurenci na základě osobního standartu kvality. Potřeba sounáležitosti opět souvisí se vztahy s okolím a přijetím jedince mezi ostatními. Třetí je potřeba moci, což jak z názvu vyplývá, znamená chtít jedince ostatním vládnout, řídit je a ovládat je ve svůj prospěch (ARMSTRONG, 2015).

3.2.6 Herzbergův dvou faktorový model

Podle Frederica Herzberga jsou dvě skupiny faktorů, které ovlivňují pocit spokojenosti a nespokojenosti. Těmito faktory jsou motivační faktory a hygienické faktory.

Potřeba vykonávat práci s cílem dosáhnout úspěchu a tím například získat povýšení nebo vyšší odměnu je vyvolána motivačními faktory v jedinci. Jsou to tedy motivátory vnitřní, jelikož vyvolávají v jedinci silnější nasazení v práci.

Hygienické faktory znamenají podmínky pracovního života. Mohou naopak pracovníky demotivovat k výkonu, jsou-li hygienické prvky nedostatečné. Pokud jsou pracovníci nespokojeni, nemají dobrý pocit ze svého okolí, ve kterém musí pracovat, tvoří si negativní vztahy na pracovišti, čímž vzniká demotivace k podávání kvalitních pracovních výkonů.

3.2.7 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces vypichují především psychiku člověka a všechny podobné procesy související s ovlivňováním jeho motivace. Armstrong uvádí mnoho teorií, mezi které se řadí teorie posilování, teorie očekávání, teorie cíle, teorie spravedlnosti, teorie sociálního učení a teorie kognitivního hodnocení (ARMSTRONG, 2015).

3.2.8 Teorie posilování

Jedna z nejstarších teorií zaměřená na proces. Teorie posilování vychází z toho, že se lidé rozhodují na základě svých předchozích zkušeností (ARMSTRONG, 2015).

Během práce si uvědomují, jak souvisí jejich jednání s následky, a tím se učí. Toto učení pak ovlivňuje jejich budoucí rozhodnutí a chování. Je důležité poznamenat, že tato teorie nebere v úvahu očekávání, což má také velký vliv na naše rozhodování.

V teorii posilování se hovoří o podnětech, které jsou buď pozitivní (například odměna nebo pochvala) nebo negativní (například nesouhlas nebo hrozba). Jak říká Homola, činnosti, které vedou k příjemným následkům, se opakují, zatímco ty, které vedou k nepříjemným následkům, obvykle nepokračují (HOMOLA, 1972).

3.2.9 Teorie očekávání

Teorií posilování bylo naznačeno k další teorii, a to teorii očekávání. Tato teorie vychází z konceptu exspektance, tedy situace, kdy lidé mají vědomost o budoucím dění. Podle Bělohávka (1996) spočívá základ této teorie v následujících faktorech, které ovlivňují jednotlivce. Jako první z těchto faktorů je výkon, který se týká individuálního přesvědčení o schopnosti dosáhnout určitého výkonu.

Druhou roli tu hraje očekávání, které nám určí, zda bude jedinec věřit, že jeho úsilí, které vynaloží, přinese očekávaný výsledek. Třetím faktorem je instrumentalita, což vykazuje představu o spojitosti mezi osobním výkonem a odměnou, kde obojí hraje velkou roli. Jako poslední je valence, která vyjadřuje subjektivní vyjádření významu odměn pro danou osobu. Všechny faktory mohou být hodnoceny na škále od 0 do 100, kde hodnota 100 představuje nejvyšší pozitivní hodnocení jedince.

Díky této teorii bude pracovník ochoten investovat více úsilí za účelem dosažení odměny, pokud má představu, že jeho úsilí povede ke splnění očekávání. To má zásadní vliv na výkon i efektivitu. Zejména finanční odměna může být vhodným motivačním faktorem, pokud má pro daného člověka vysokou hodnotu, což znamená, že se jeho valence blíží k maximální hodnotě (BĚLOHLÁVEK, 1996).

3.2.10 Teorie cíle

V této teorii se spoléhá na jednoduchost. Jinak řečeno bez cíle nemají pracovníci motivaci. Teorie cíle je založena na myšlence, že se pracovníkům stanoví jasné cíle, které budou dosažitelné, tak se jejich výkon zlepší.

Cíl musí být dosažitelný, ale zároveň ne tak jednoduchý, jelikož jednoduchost úkolu by mohla zaměstnance naopak demotivovat. Musí být zvolen spíše obtížný úkol, aby dokázal ostatní více namotivovat se snažit k jeho splnění. Pro realizaci je důležité ujasnit důležitost úkolu, aby pracovníci neměli tendenci to vzdát, ale naopak se snažit úkol splnit, ať už sami nebo kolektivně.

3.2.11 Teorie kognitivního hodnocení

Teorie kognitivního hodnocení, jak sociální faktory ovlivňují naši motivaci. Jaký vliv má vnější a vnitřní motivace na naše chování. V některých situacích mohou vnější odměny oslabovat naši vnitřní motivaci. Vnější odměny mohou snižovat naši přirozenou touhu dělat něco z vlastního zájmu. Finanční odměny mohou ovlivnit pracovníka pozitivně, pokud odměnu vnímá jako uznání za dobře odvedenou práci, tím může být posílena jeho vnitřní motivace. Pokud by musela finanční odměna být použita z důvodu nucení pracovníka podávat vyšší výkon, tak dojde spíše k oslabení jeho sebe zájmu a motivace se více snažit.

3.2.12 Teorie sociálního učení

Pokud by byla spojena teorie očekávání a teorii posilování vznikl by koncept sociálního učení. Je to velmi přirozená teorie, jelikož jedinec získává dovednosti ze svého okolí. Jedinec napodobuje a sleduje ostatní, co a jak by měl dělat.

Ze získaných motivů se odvíjí chování pracovníka v daných situacích, kde zúročí své naučené schopnosti. Tyto naučené reakce jsou sekundární motivy, odvozené z primárních motivů – potřeb (HOMOLA, 1972).

3.2.13 Teorie spravedlnosti

Autorem teorie spravedlnosti je J. A. Adams. Zkoumá, jak jednotlivec porovnává svůj výkon s ostatními. Zaměřuje se zde na motivační faktor, kterým je pocit pracovníka, že struktura odměny je spravedlivá. Adams to ilustruje na příkladu zaměstnanců, kteří hodnotí poměr vstupů a výstupů. Pokud má zaměstnanec pocit, že je pracovní situace nespravedlivá, tak to s největší pravděpodobností ovlivní jeho motivaci.

Každý jednotlivec může situaci vnímat odlišně, a jedním z možných řešení může být komplikování práce ostatních nebo odchod z pracovního místa (BĚLOHLÁVEK, 1996).

Pomocí odměn může ale docházet i k demotivaci pracovníka, pokud bude například přeplácen více než jeho kolegové, může mít dojem, že na jeho výkonu moc nezáleží, protože stejně odměnu obdrží. Při přeplácení může dojít i k pocitům viny vůči ostatním, což může zvyšovat tlak na zvyšování mezd ostatním pracovníkům. Obecně jsou nespravedlivé odměny vnímány hůře než nadhodnocování (ARMSTRONG, 2015).

3.2.14 Teorie X a teorie Y

Teorie X a teorie Y poskytují základ pro odlišné přístupy k řízení lidí. V rámci teorie X se předpokládá, že pracovníci jsou leniví a snaží se co nejvíce vyhýbat práci. Aby byli motivováni k lepšímu výkonu, musí být podrobeni systému odměn a trestů a jejich práce musí být pečlivě kontrolována. Tito zaměstnanci preferují řízení a vyhýbají se osobní odpovědnosti. Naopak teorie Y, vytvořena Douglasem M. McGregorem, staví na důvěře v lidskou přirozenost a pozitivní vztah k pracovní činnosti.

V této teorii je naopak práce považována za přirozenou aktivitu, kterou jedinec nemusí dělat z donucení. Naopak práci bere jako odpočinek, zábavu, koníček. U takových pracovníků je jejich vztah k práci klíčový. Pokud se věnují činnosti, která je opravdu baví a naplňuje, pracují s nadšením a nemusí být vnucováni k pracovním povinnostem. To je podstata teorie Y. Naopak při neoblíbené pracovní činnosti musí být potřeba vnější tlak, což odpovídá teorii X (BĚLOHLÁVEK, 2008).

3.3 Prevence ztráty motivace

Na pracovišti se lze v dnešní společnosti relativně často setkat s nedostatkem motivace. O této problematice pojednává předchozí kapitola. Mezi další kontraindikace patří například: syndrom vyhoření, nadměrné stresové zatížení, šikana, rasismus, neadekvátní zapojení se do pracovního kolektivu, nerespektování lidských práv a svobod, nedostatečná komunikace v týmu.

3.3.1 Způsoby řešení zátěžových situací

Existují různé strategie zvládání zátěžových situací neboli copingové strategie, které hrají roli v ovlivňování těchto situací během výkonu profese (KŘIVOHLAVÝ, 2001).

Podle Křivohlavého (2001) je cílem zvládání stresových situací snížit úroveň ohrožení, udržet pozitivní image a emocionální rovnováhu, zlepšit podmínky následné post stresové regenerace a pokračovat v sociálních interakcích.

Zkoumání rozmanitých konceptů spojených s osobními salutory, strategiemi zvládání a protektivními faktory v kontextu syndromu vyhoření se zabýval (KEBZA, 2003). Mezi tyto koncepty patří psychohygiena, resilience, sociální opora a koncept chování A, B, C.

Vzhledem k požadované vyšší efektivitě práce je třeba předcházet případné demotivaci, která může vést až k syndromu vyhoření. Pokud po zaměstnancích je požadována větší efektivita a větší pracovní nasazení, je třeba počítat s případným vyšším stresovým zatížením, které je třeba eliminovat.

3.3.2 Stresové zatížení

Se stresem se lze setkat dnes a denně. Je důležité jej zmínit ve spojení pracovní činnosti, jelikož je to jeden z hlavních oponentů motivace. Psychický stres představuje odpověď organismu na psychogenní zátěže vyšší intenzity, zahrnující mentální, emocionální a fyziologické reakce. Obecně se pojmem stres označují pocity úzkosti, frustrace, konfliktu a vůbec nepříjemně vnímané situace.

Hans Hugo Bruno Selye, považovaný za otce moderního výzkumu stresu, vytvořil definici stresu jako charakteristické fyziologické odezvy na poškození nebo ohrožení organismu, manifestující se prostřednictvím obecního adaptačního syndromu. Z psychologické perspektivy je stres pojímán jako nadměrné zatížení neúnikového charakteru, vedoucí k dlouhodobému stresové reakci.

Stres může být tzv. zdravý ale i nezdravý. Někoho může stresové napětí motivovat, druhé zas demotivovat. Proto budou zde uvedeny v krátkosti čtyř druhy stresu, abychom dokázali, že stres dokáže být motivace ale zároveň demotivace.

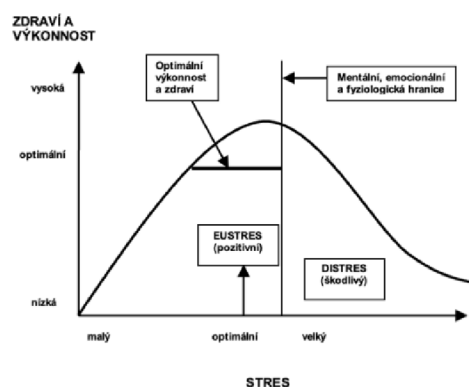
- Nadměrný stres (Hyperstres) – situace, kdy stres přesahuje schopnosti adaptace a zvládnání stresu
- Nedostatečný stres (Hypostres) – stres, který se ještě nepříblížil obvyklým tolerancím, například při vystavení monotonii, nudě nebo frustraci
- Negativní stres (Distres) – nepříznivý stres spojený s pocity obav, vzteku, úzkosti a podobně
- Pozitivní stres (Eustres) – prospěšný stres, například očekávání něčeho příjemného, jako je třeba výzva, která motivuje k dosažení ambiciózních cílů.

3.3.3 Stres jako motivace

Jak bylo zmíněno v předchozích odstavcích, stres může fungovat jako motivace v pracovní činnosti. Může působit jako silné pobídnutí k většímu úsilí a koncentraci, což vede ke zlepšení pracovního výkonu. Nutnost překonat stresové situace může poskytnout motivaci k osobnímu, ale i profesnímu rozvoji. Krátkodobý stres může být podnětem k rychlejšímu a efektivnějšímu řešení pracovních úkolů. Tlak, který dokáže stres v jednotlivci vyprodukovat, namotivuje zaměstnance si práci lépe rozvrhnout a naplánovat.

Pokud se bude hovořit o kladném stresu jako o motivaci, mohlo by u pracovníka dojít k vymyšlení nových inovativních přístupů k řešení problému, které budou plusovými body jak pro zaměstnance, tak i pro vedení. Jako motivační faktor je stres potřebný pro efektivní zvládnutí náročných situací. Jelikož stres vzniká uvnitř, tak naopak dokáže i vnitřně motivovat, což je nejlepší motivace, která může být. Jednotlivci si sami v sobě vytvoří vnitřní motivaci a chtějí pracovat efektivně a překonávat jak malé, tak vysoké cíle z vlastní potřeby něčeho dosáhnout. Pokud dojde člověk do této fáze, hovoříme pocitu uspokojení a dosažení výsledků.

Zde na grafu je znázorněno, že optimální výkonnost pracovníka je možná pouze při optimální míře stresu:



Obrázek 5: Zdraví a výkonnost / stres

3.3.4 Syndrom vyhoření

Vzhledem k tématu o motivaci je třeba brát v potaz i demotivaci, stres a podobné negativní faktory, které mohou nastat. Proto je důležité zmínit to, že i motivace nemusí mít pouze kladné stránky, ale dokáže jednotlivce zavalit stresem, fyzickým i psychickým vyčerpáním. Při těžkém psychickém vyčerpání lze dojít až do fáze syndromu vyhoření.

Syndrom vyhoření neboli burnout syndrom se obvykle vyskytuje u jednotlivců, kteří pracují s dalšími lidmi a jejich práce se zakládá na komunikaci s ostatními. Tento stav celkového psychického vyčerpání může výrazně ovlivnit motivaci, emocionální stabilitu a výkonnost pracovníka. Všechny tyto aspekty mají vliv na jeho postoj, chování a jednání.

Tento stav vyhoření není stabilní. Postupuje postupně a je součástí delšího procesu, který je v konečném stádiu nazýván GAS – General Adaptation Syndrom. GAS má tři fáze. První fáze zahrnuje působení stresorů, ve druhé fázi dochází ke zvýšení odolnosti a ve třetí fázi k vyčerpání rezerv a obranných možností.

Matoušek popisuje, že syndrom vyhoření se může projevovat postupným nárůstem příznaků, které nakonec dosáhnou vrcholu ve ztrátě motivace a opuštění profese. Nebo může být cyklický, když pracovník čelí těžkostem v dané etapě, najde řešení, ale nakonec se stejně dostane do apatie (MATOUŠEK, 2003).

V odborné literatuře lze dohledat také pojem copout, který má ale lehce jiné vlastnosti než samotné vyhoření. Tento termín se používá k popisu situace, kdy jedinec, který se potýká s náročností, stresem nebo vyhořením ve své práci, volí jednodušší cestu, chce se z práce nějakým způsobem vykrotit, často se vyhýbá zodpovědnosti nebo se pokouší najít únikový mechanismus místo řešení daného problému. Pracovník rezignuje a není schopen řešit problémy, a naopak vyhledává úlevy, místo řešení svého vyhoření.

Tošnerovi uvádí celou řadu příznaků, které dotyčného během vyhoření doprovází. Jak bylo zmíněno v předchozích odstavcích řadíme sem emoční, tělesnou i duševní únavu, jedinec se necítí dobře, objevuje se u něj pocit bezmoci a beznaděje, ztráta chuti fungovat

tak, jak by měl či mohl. Člověk ztrácí radost ze života, což je velmi nebezpečné jak pro jeho pracovní, tak i rodinný život (TOŠNEROVÁ, 2002).

Je nutné zmínit, že včasné rozpoznání příznaků syndromu vyhoření může být záchranou profesního života dotyčné osoby, ale také pozitivně ovlivnit její osobní život a zdraví samo o sobě. Jak syndromu předcházet už ale není konkrétně k tématu této bakalářské práce, takže jsou zmíněny jen základy, které je nutno podotknout.

Autor (KŘIVOHLAVÝ, 1998) ve své knize "Jak neztratit nadšení" (1998) identifikoval, u kterých skupin lidí se syndrom vyhoření nejčastěji projevuje:

- u člověka, který byl zprvu nadšen, plný ideálů, avšak postupem času z něho nadšení opadlo,
- u člověka, který na sebe klade vysoké požadavky,
- u člověka, který pracuje nad úroveň svých schopností a dovedností,
- u člověka, který se původně snažil dělat vše nejlépe,
- u člověka původně nejodpovědnějšího a nejpečlivějšího,
- u workoholiků,
- u člověka, který neúspěch vnímá jako osobní porážku,
- u člověka, který neodpočívá,
- u člověka, na kterého se zvyšují nároky,
- u člověka, který žije v konfliktech,
- u člověka, který nedovede říct ne, i když si to opravdu myslí,
- u člověka, který více dává, než přijímá,
- u lidí, kterým jde příliš o peníze.

3.3.5 Syndrom vyhoření a čtyřdenní pracovní lhůta

Je důležité zmínit, že každý člověk je odlišný a každému vyhovuje něco jiného. Ke zvolené motivaci kratší pracovní doby, musí být bráno v potaz, že někomu bude vyhovovat pracovat 4 dny v kuse, aby získal 3 dny volna a druhé straně bude vyhovovat například pracovat ob den. Tyto informace budou však upřesněny v praktické části.

Tři volné dny v týdnu mohou být účinným opatřením ke snížení rizika syndromu vyhoření. Zaměstnanci budou mít více času na osobní život a regeneraci. Sníží se emoční a fyzický tlak, tudíž by se pracovník měl cítit pohodlně. Pokud by někdo dělal 4 dny v kuse, tak bude mít mnoho času na rodinu, cestování, osobní program a jiné zájmy. To vše předchází psychickému i fyzickému zhroucení se.

Stres by se měl redukovat a proměnit v eustres, který by měl zlepšit celkovou efektivnost práce. Nesmí se však na zaměstnance nahnout příliš práce, aby nebyl tento účel motivace, ještě méně efektivní.

V hotelovém prostředí najdeme mnoho odvětví. Na každé odvětví bude působit tato změna velice rozdílně. Někdo dělá na kvantitu, někdo zas na kvalitu. Například kuchař nemůže za čtyři udělat práci, kterou by dělal pátý den. Na druhé straně údržbář může teoreticky udělat práci, kterou má rozvrženou do 5 dnů rychleji. Když ji stihne za 4 dny, tak bude mít 3 dny volno.

Jako prevence vůči stresu v hotelovém prostředí, primárně proti syndromu vyhoření, byly pro tuto práci navrženy následující strategie:

- Programy wellness a odpočinku: Poskytnutí zaměstnancům přístup k programům wellness a odpočinku, jako jsou masáže nebo jóga, které podporují relaxaci.
- Flexibilní pracovní podmínky: Flexibilní pracovní doba, v tomto případě čtyřdenní pracovní lhůta redukuje stres a vyčerpání zaměstnanců.
- Jasná komunikace a očekávání: Je velmi důležité komunikovat se zaměstnanci o tom, jak se cítí a co by chtěli naopak změnit. Stejně tak jejich vedoucí by jim měl poskytnout

jasný rámec a dávat jim zpětnou vazbu chodu podniku. Ve větších firmách tak působí personalista pro komunikaci se zaměstnanci.

- Rovnoměrné rozložení pracovní zátěže: Minimalizace pracovního přetížení zajistí rovnoměrné rozdělení pracovní zátěže.
- Podpora profesního rozvoje: Poskytování příležitostí pro odborný rozvoj a vzdělávání, pomůže nejen zaměstnancům, ale celému chodu firmy. Minimalizuje se stereotyp práce a efektivita i kvalita bude exponenciálně růst.
- Týmová spolupráce a podpora: Týmový duch na pracovišti je jeden z klíčových aspektů, aby se zaměstnanci cítili komfortně. Kladná firemní kultura zvyšuje spolupráci a vzájemnou podporu mezi zaměstnanci.
- Zvládání pracovního stresu: Školení zaměstnanců v oblasti zvládání stresu a náročných situací může předejít nekomfortnímu pocitu všech pracovníků.
- Spravedlivé odměny a uznání: Oceňování úsilí a přínosy zaměstnanců prostřednictvím odměn, uznání neb o příležitosti kariérního růstu. Pokud lze vidět, že jednotlivec pracuje efektivně, dělá práci dobře, je možné jej odměnit a tím namotivovat jeho i ostatní.
- Pravidelná zpětná vazba a hodnocení: Pravidelná zpětná vazba ohledně výkonu a vytváření prostoru pro otevřenou debatu o pracovních výzvách či obavách. Zvýší se tak celková efektivnost práce.
- Monitoring pracovního prostředí: Identifikace potencionálního zdroje stresu, aby se předešlo stresu, chybám. Tím dokážeme včas podchytit různé situace a přijímat preventivní opatření.
- Pravidelné školení a rozvoj: Poskytování příležitostí pro odborný rozvoj a vzdělávání, pomůže nejen zaměstnancům, ale celému chodu firmy. Redukuje se stereotyp práce a efektivita i kvalita bude exponenciálně růst. Rozvoj a školení, kde se zaměstnanec zdokonalí, a tím se zpestří jeho zaměstnání. Například podporování růstu dovedností a znalostí v oboru hotelnictví.

4 Praktická část práce

Do praktické části byl zvolen Hotel Bohmann v obci Babylon, v okrese Domažlice. kvůli osobním úzkým vazbám a informační dostupnosti. Pro představení celého komplexu budou uvedeny historické a základní informace.

4.1 Historie Hotelu Bohmann***

Původní vlastnice hotelu, Veronika Bohmannová byla provdána za Karla Bohmanna a společně přetvořili starou chalupu s doškovou střechou v obci Babylon na hostinec, který zpočátku nabízel pouze polévku a pivo. V roce 1910 rozšířila hostinec paní Bohmannová, přidala několik pokojů pro letní hosty a vytvořila také Šenk.

V roce 1925, pod vedením architekta Ing. Hrabačky, byl hotel rozšířen do původní podoby, přibyla hala pro 120 osob a tenisový kurt. V té době měl hotel 52 lůžek a prosperoval až do roku 1939.

Po roce 1941 byl hotel přestavěn německou armádou na lazaret, ordinaci a lůžkovou část. Po skončení války byl hotel obnoven do původního stavu a sloužil Americké armádě až do jejího odchodu v Plzni v roce 1945.

V roce 1950 začaly pro majitelku smutné časy, kdy byl postupně znárodněn celý její majetek v letech 1950–1953. Hotel byl přejmenován na "Hotel Čerchov" a drancoval se až do roku 1991, kdy byl vrácen potomkům Veroniky Bohmannové ve velmi zdevastovaném stavu.

Rekonstrukce 1/3 hotelu proběhla v roce 1995 a zbývající 2/3 byly postupně opraveny v následujících letech. Nyní má hotel 67 lůžek s kompletním vybavením. V letech 2004–2006 byl postaven moderní tenisový kurt a venkovní zastřešený bazén pro pohodlí hostů. V roce 2019 byl dostaven svět wellness s bazénem, saunami a masážími.

4.2 Základní informace Hotelu Bohmann

Hotel Bohmann je malý hotel nacházející se v obci Babylon nedaleko Domažlic. Tento komplex nabízí moderně zařízené pokoje s Wi-Fi a televizí. K dispozici je také restaurace, terasa, zastřešený bazén, tenisové kurty, diskotéka, salónek a taneční sál. Návštěvníci mohou využít i nově postavený wellness s vířivkami, nove poskytované masáže a různé sauny.

Babylon je oblíbenou destinací pro koupání, jelikož narazíme na veřejné koupaliště, kde si můžete půjčit lodičku, zahrát například volejbal a samozřejmě dětské hřiště s houpačkami a kolotoči. V okolí je bohatá příroda a plno historický významných míst, vzhledem ke vzdálenosti od Německých hranic.

4.3 Zaměstnanecké benefity

Vzhledem ke službám, jaké je hotel schopen poskytnout zákazníkům, využívá tak svůj servis i jako benefity pro své zaměstnance. Zde budou popsány některé z hlavních výhod, které mohou pracovníci čerpat.

4.3.1 Stravování

V Hotelu Bohmann, kde zaměstnanci pracují, mají výhodu bezplatného stravování. To znamená, že zaměstnanci mají možnost stravovat se zdarma během své pracovní směny. Tato výhoda s sebou nese mnoho pozitivního, jelikož pracovníci nemusí hledat jiné stravovací možnosti a mohou si vychutnat jídlo čerstvé a přímo na pracovišti. Tímto způsobem se také podporuje jejich pohodlí a spokojenost, což má pozitivní vliv na pracovní atmosféru a výkonnost celého týmu. Stravování lze tedy brát jako motivaci, jelikož si nikdo nemusí doma vařit a získá mnoho času na ostatní věci mimo práci.

4.3.2 Wellness a masáže

Zaměstnanci mají výhodu bezplatného využití wellness a masáží. Tato výhoda nejen zvyšuje jejich motivaci, ale také přispívá k jejich pohodlí, relaxaci a celkovému zdraví. Takové ale i podobné služby mohou velmi pomoci udržet tělo i mysl v rovnováze a zbavit se stresu.

4.3.3 Dovolená

Dovolená funguje podle zákoníku práce, který stanovuje, že zaměstnanci mají nárok na čtyři týdny dovolené. Podle počtu odpracovaných hodin dovolená vychází na 20 dní. Tento nárok je upraven v zákoníku (§ 212 zákona č. 262/2006 Sb.). S novými pravidly, kdy by se zvětšil počet zaměstnanců a zkrátila pracovní doba by tak zaměstnanci měli o dost více volného času pro svůj osobní život.

4.4 Porovnání s jinou firmou

Pro srovnání s jinou firmou, kde už čtyřdenní pracovní lhůta je zavedena čtvrtým rokem, jsem zvolil firmu Buffer. Tato firma se sice zaměřuje na sociální síť, ale chtěl bych potvrdit smysl motivace typu zkrácení pracovní doby, že dokáže být velice motivační a efektivní.

Generální ředitel společnosti Buffer Joel Gascoigne prosadil zkušební čtyřdenní pracovní týden v celém týmu. Zkouška byla strhujícím úspěchem, se zvýšenou produktivitou a celkovým zlepšením pohody označil čtyřdenní pracovní týden za vítěze. Od června 2020 se tým přesunul na čtyřdenní pracovní lhůtu po zbytek roku.

Firma očekávala vzhledem k situaci Covidu-19 hmatatelný pokles produktivity kvůli zkrácení pracovní doby. Avšak díky většímu odpočinku a pohodě na pracovišti se stal pravý opak očekávání a firma začala být více produktivní a pracovníci si takovou práci nemohou vynachválit. Od roku 2020 tedy firma poskytuje zaměstnancům čtyřdenní pracovní týden za stejné peníze jako předtím.

4.5 Pohled zaměstnavatele

Tato změna by znamenala, že zaměstnanci budou pracovat čtyři dny v týdnu místo pěti. Aby ale byla tato změna efektivní a výhodná pro obě strany, musí se upravit pracovní podmínky tak, aby čtyřdenní směny dávaly smysl. Víze zaměstnavatele je taková, že bude mít více lidí na práci, kteří budou pracovat více efektivně za kratší pracovní dobu.

Největší obavy jsou s počtem zaměstnanců, aby tato možnost byla realizovatelná. Musí se rozvrhnout práce na více směn a získat více lidí do kolektivu. Z pohledu zaměstnavatele není jednoduché sehnat lidi na práci. Nadále je třeba zvážit, jak zkrácený režim ovlivní služby hotelu. Proto bylo sepsáno dohromady několik návrhů, které by se musely udělat, aby čtyřdenní pracovní týden mohl v tomto hotelu fungovat.

4.6 Jednotlivé služby

V hotelovém prostředí se vyskytuje mnoho pracovních činností. Proto je třeba vzít na vědomí, že v každé činnosti bude změna pracovní doby mít jiný vliv na provoz.

4.6.1 Kuchař

Z pohledu zaměstnavatele je možné kuchařům zkrátit pracovní týden. Mohou se používat předpřipravené části jídla. Například nebude zaměstnavatel muset platit lidi na škrábání brambor, ale už je dostane zpracované a vhodné rovnou k použití. Dále by byla třeba modernizace technologií v kuchyni. Vybavení kuchyně má velký vliv na to, kolik času kuchař stráví v práci. Pokud bude mít moderní technologie a předpřipravené části jídla, může se uvažovat a zkrácení pracovní doby.

4.6.2 Číšník

V této činnosti je velmi těžké zaměstnance nahradit. Jediná možnost, jak zkrátit číšníkům pracovní dobu je, že v malém hotelu například snídaně zařizuje recepční a ne číšníci. Nevýhoda této činnosti je, že číšník v restauraci být musí ať už jsou tam hosté nebo ne. Pro zkrácení pracovní doby by bylo nezbytné zvětšit jejich kolektiv.

4.6.3 Recepční

V dnešní době technologií se mohou nahradit různé činnosti. V případě recepční by mohl být zvolen automat na ubytování pro hosty. Recepční by se tak mohla věnovat hostům a nemusela by například zapisovat jejich datum narození a podobné nezbytné věci, které může udělat automat za ni. Nevýhoda ubytovacího automatu bez recepční je, že by se mohli ubytovávat nežádoucí hosté, což by se v některých případech nemuselo vyplatit.

Kapitál vložený do automatu by se ale mohl vrátit, jelikož se hosté ubytují v jakoukoliv hodinu.

4.6.4 Masér

Vzhledem k tomu, že masáže bývají různého typu, musel by masér vymyslet masáž, která bude spíše relaxační, aby se dokázal věnovat dvěma lidem zároveň. V jiném případě není moc možné zkrátit masážní čas.

4.6.5 Uklízečka

U uklízečky se pracovní doba realizuje snadněji. Mohou využívat více stroje na úklid, které těžkou dřinu odvedou za ni a také zrychlí práci, kterou by jinak musely dělat uklízečky manuálněji.

4.7 Dotazníkové šetření

Sběr nezbytných dat pro praktickou část tohoto projektu probíhal prostřednictvím dotazníkového šetření s použitím otázkového formuláře. Dotazníkové šetření probíhalo v Hotelu Bohmann v obci Babylon. Dohromady se na odpovědích aktivně zapojilo 22 pracujících lidí z celkového počtu 25 zaměstnanců i s brigádníky. To činí 88% aktivní účasti na dotazníkovém šetření a o to více přesnější výsledky.

4.7.1 Hlavní cíl

Hlavním cílem zjištění byl pohled zaměstnanců na pracovní dobu, zda by jim vyhovovalo pracovat v kratším týdnu více efektivně. Dále zjistit, jaký pohled na práci mají zaměstnanci v jednotlivých činnostech při práci v hotelu. Hotelové prostředí bylo vybráno právě z důvodu úzkého rodinného vztahu k objektu. Druhý důvod byl jednoznačně ten, že lidé v práci většinou nepracují tak efektivně jak by měli a je třeba je více motivovat.

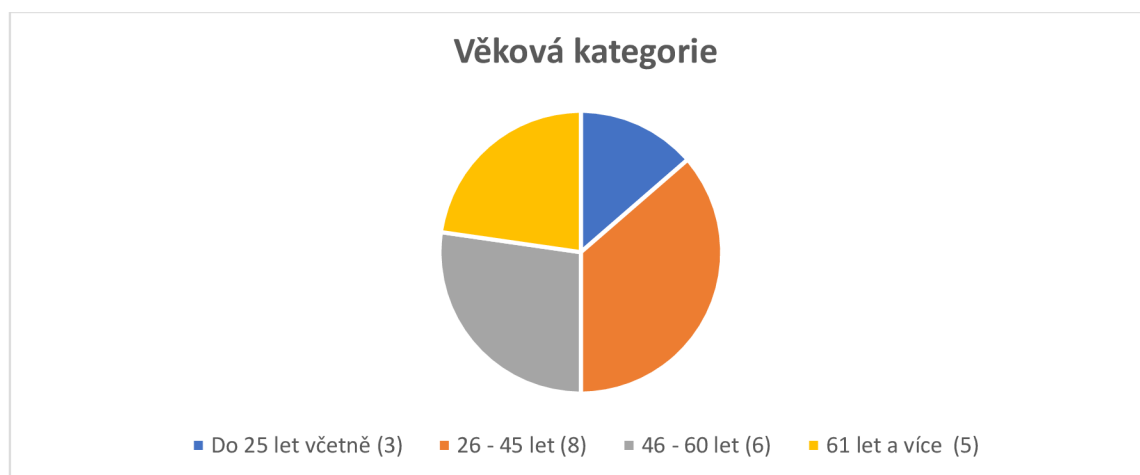
Graf 1 Pohlavní struktura



Graf 1 - Pohlavní struktura

Z hlediska věku je to velice vyrovnané. V hotelovém prostředí je mnoho činností, které mohou dělat ženy i muži. Jak je vidět z grafu, tak konkrétně zde převládá struktura žen, ale není to jednoznačné.

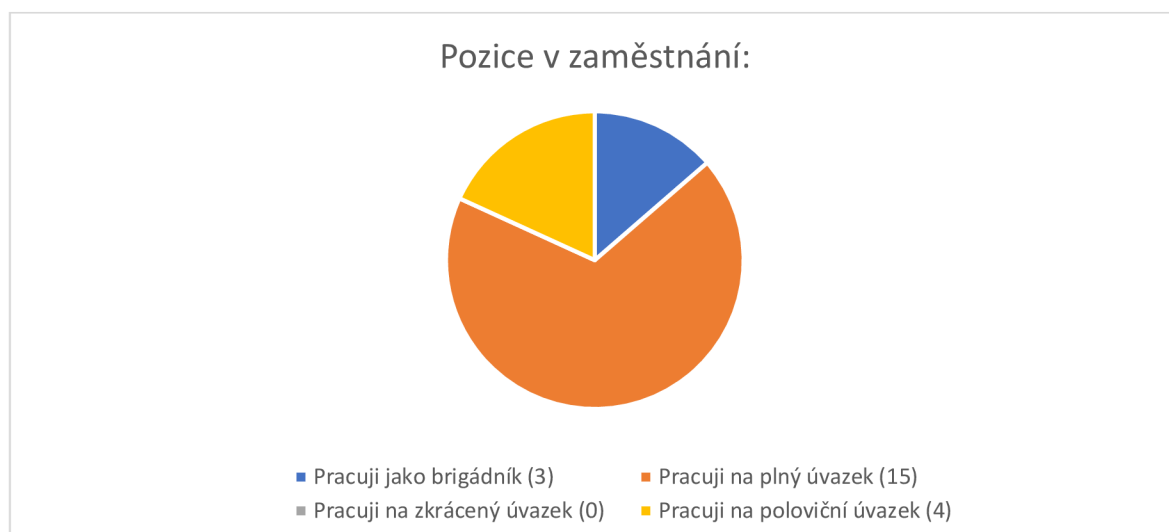
Graf 2 Věk respondentů



Graf 2 - Věková kategorie

Věková kategorie je zde spíše vyšší. Nejmenší zastoupení má mladá generace, která většinou pracuje pouze brigádě při škole. Nejvíce zastoupen je střední věk. Pro mnohé jedince tohoto věku může být hotelový sektor atraktivní. Lidé středního věku mají obvykle více zkušeností a dovedností, což může být v hotelovém prostředí i velmi cenné.

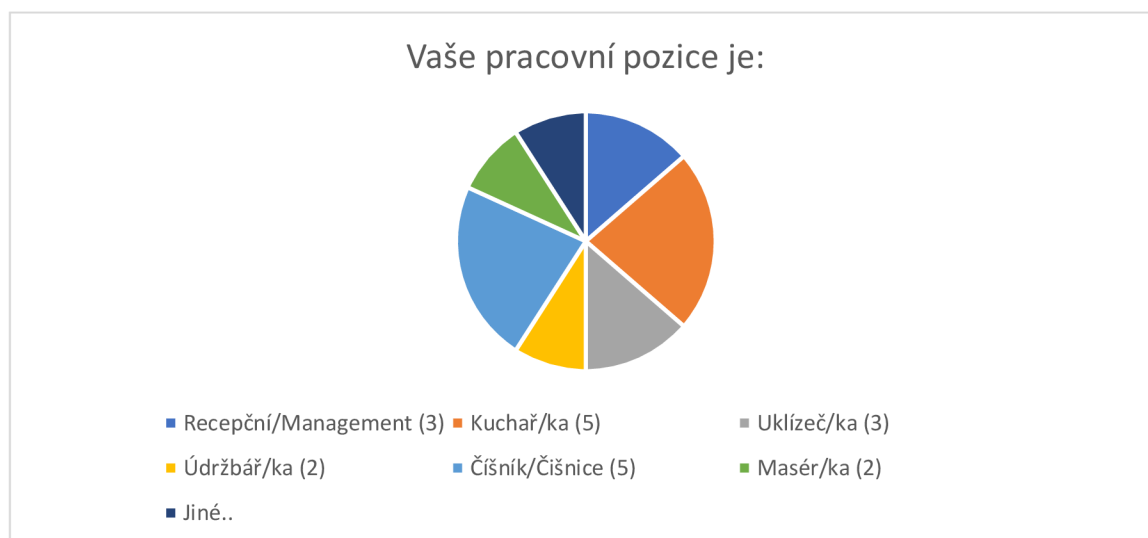
Graf 3 Pozice v zaměstnání



Graf 3 - Pozice v zaměstnání

Nejvíce respondentů pracuje na plný úvazek. Je to pro lidi největší pohodlí, protože to znamená stabilní příjem a finanční jistota. Brigádníci si zkusí pracovat a vydělají si při škole nějaké peníze. Na poloviční úvazek zde pracují lidé, kteří mají ještě jiný příjem nebo zdravotně na to nejsou nejlépe a nevydrží pracovat delší dobu.

Graf 4 Pracovní pozice



Graf 4 - Pracovní pozice

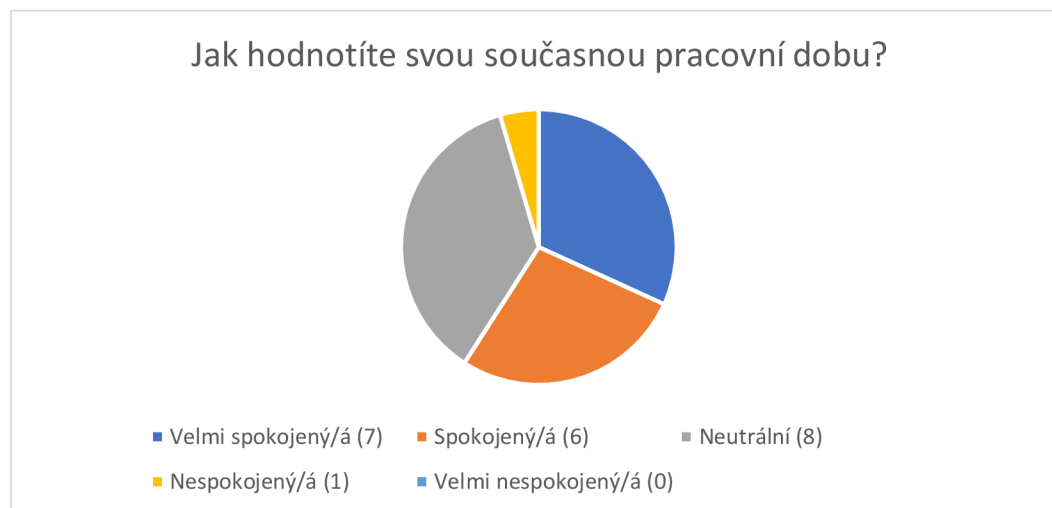
Hotelový průmysl vykazuje výrazné zastoupení kuchařů a číšníků. Konkrétně zde lze z grafu vidět 5 kuchařů a 5 číšníků. Klíčem k úspěchu hotelového prostředí je hostitelský zážitek, který by měl každý kvalitní hotel zákazníkům poskytnout. V tom hrají kuchaři

významnou roli hlavně zde, kde funguje zvláště i samotná restaurace bez ubytování. Číšníci pak hrají důležitou úlohu při přímém kontaktu s hosty. Jsou tváří restaurace a mají klíčový vliv na dojem z pohostinnosti.

Ostatní mají v hotelu menší ale nezanedbatelné postavení. Brigádníci většinou pomáhají buď v kuchyni nebo v restauraci číšníkům za barem. Dělají jednodušší práci, aby ulehčili zaměstnancům, kteří dělají na plný úvazek. Nově je zde zastoupení i dvou masérek, které se starají o veškerý wellness, co hotel poskytuje.

Velmi důležitá pozice pro ubytování je uklízečka, které jsou zde 3 na celý komplex. Stejně tak důležitý je recepční, který musí být k dispozici neustále co je ubytování v provozu.

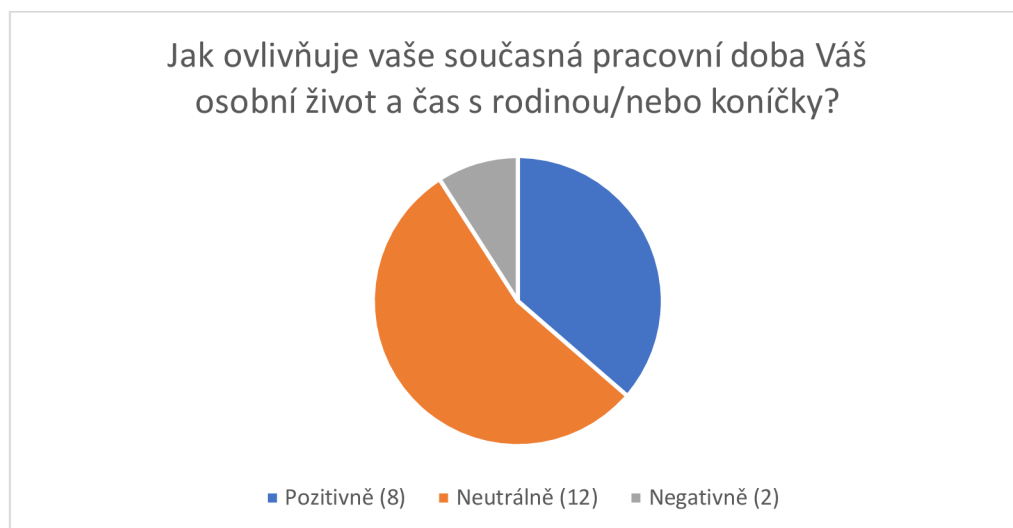
Graf 5 Pracovní doba



Graf 5 - Pracovní doba

Zde bylo zjištěno, že málo zaměstnanců řeší svůj volný čas a je spíše v roli neutrální. Což je pro zaměstnavatele a celkově pozitivní odpověď, protože většina respondentů je spokojena s pracovní dobou.

Graf 6 Pracovní doba vs osobní životní balanc

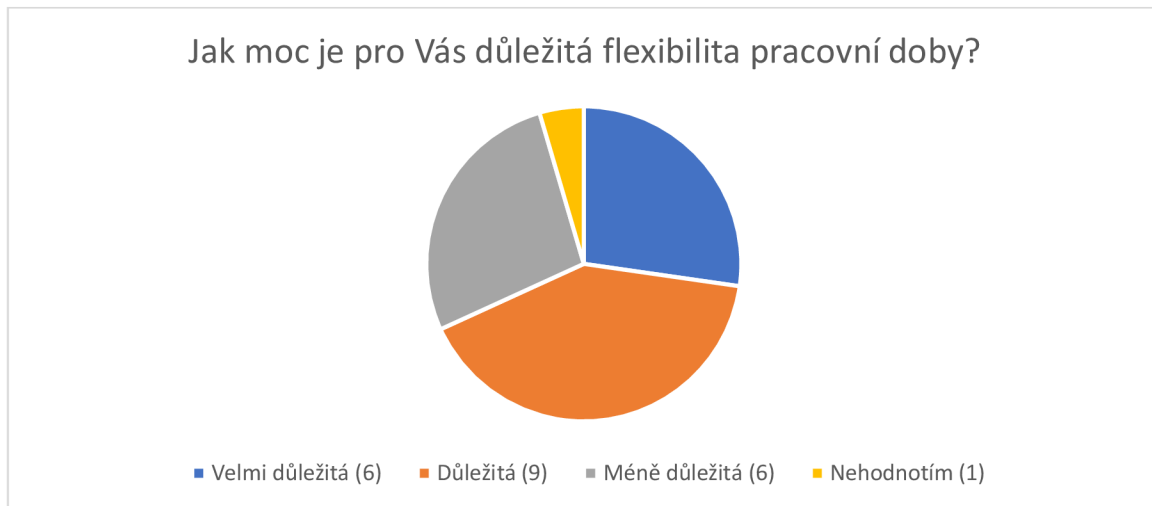


Graf 6 - Pracovní doba vs osobní životní balanc

Neutrální odpovědi naznačují, že pro tuto skupinu respondentů nemá současná pracovní doba výrazný vliv na jejich osobní život ani na čas, který mohou strávit s rodinou nebo věnovat svým koníčkům. Je možné, že jsou v práci schopni udržovat rovnováhu mezi pracovními a osobními závazky.

Z pozitivních odpovědí vyplývá, že současná pracovní doba je pro 8 zaměstnanců spíše přínosem pro jejich osobní život. Naopak u dvou pracovníků bylo zaznamenáno, že tato pracovní doba nemá příznivý vliv na jejich osobní život a omezuje čas věnovaný rodině nebo koníčkům. Tito zaměstnanci mohou pociťovat potom stres.

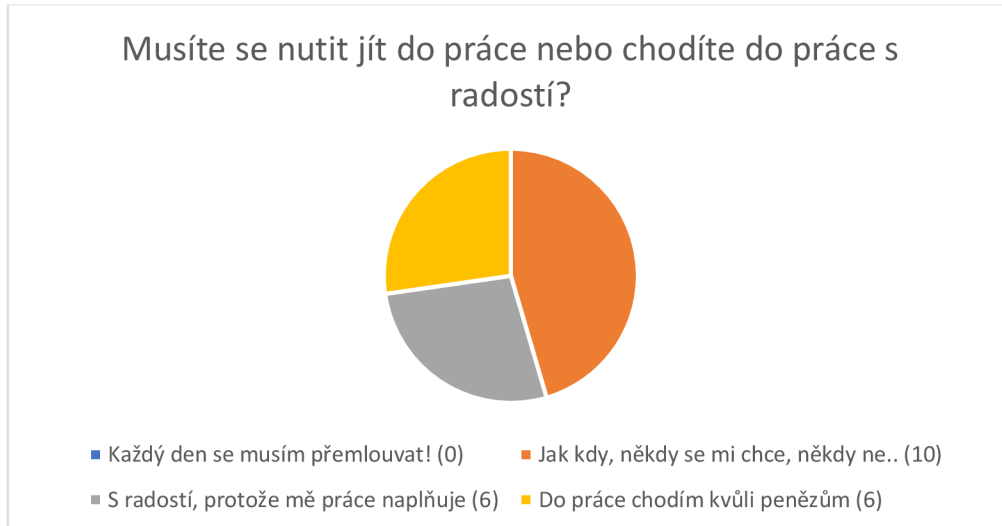
Graf 7 Flexibilita pracovní doby



Graf 7 - Flexibilita pracovní doby

Zde je pozorován podobný trend jako v předchozím grafu. Výsledky předešlého ukázal tento graf, kde vidíme, že flexibilita pracovní doby není to první nejdůležitější, co zaměstnance zajímá.)

Graf 8 Povinnost vs radost



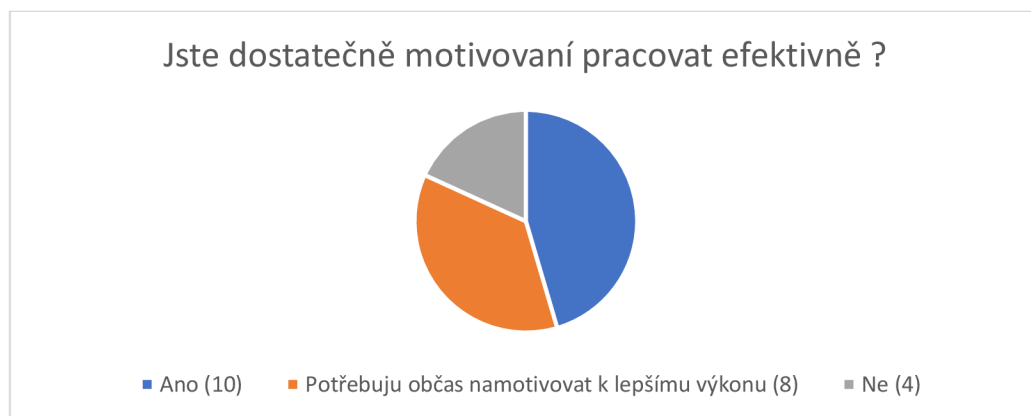
Graf 8 - Povinnost vs radost

Skupina respondentů, kterým se někdy chce a někdy ne, vykazuje proměnlivý postoj k práci. Někdy cítí radost nebo motivaci, zatímco jindy může být jejich přístup méně nadšený. Jejich postoj závisí pravděpodobně na různých faktorech, jako jsou pracovní podmínky nebo aktuální nálada.

Pozitivní postoj k práci naznačuje 6 lidí pro které práce není pouze nutností, ale zároveň jim přináší radost a naplňuje je jejich zaměstnání. Jsou pravděpodobně motivováni svým pracovním prostředím, povoláním nebo kolektivem. Takoví motivovaní pracovníci jsou nejvíce přínosnými pro zaměstnavatele i ostatní.

V horším případě jako je u dalších 6 zaměstnanců je hlavní důvod chození do práce finanční ohodnocení. I když možná nemají zcela negativní pocity ohledně jejich práce, tak jejich hlavní hnací motiv jsou peníze.

Graf 9 Efektivita práce

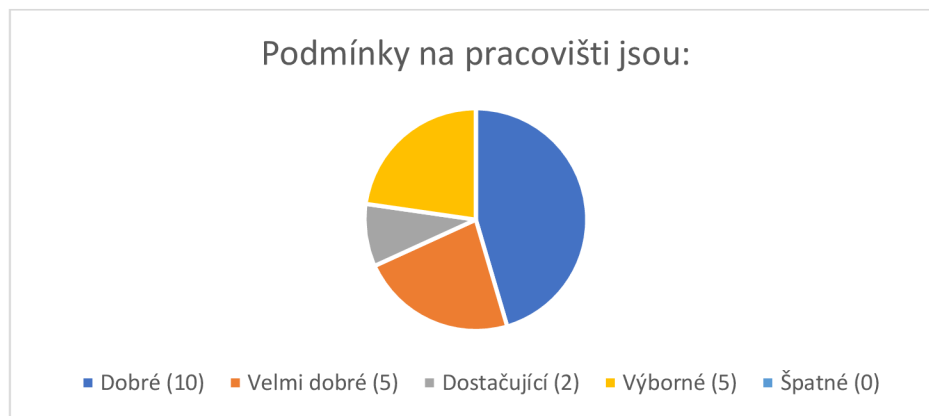


Graf 9 - Efektivita práce

Necelá polovina pracovníků je přesvědčená, že pociťují dostatečnou motivaci pracovat efektivně. Druhá skupina naznačila, že ačkoliv respondenti mají motivaci, občas potřebují dodatečnou podporu nebo motivaci k dosažení lepšího pracovního výkonu. Mohou reagovat na vnější motivátory nebo potřebovat občasnou podporu od svého týmu či nadřízených.

Menší počet respondentů vyjadřuje, že nemají dostatečnou motivaci k efektivní práci. Tato odpověď může naznačovat potřebu důkladnější analýzy nebo řešení problémů, které mohou bránit jejich pracovní motivaci.

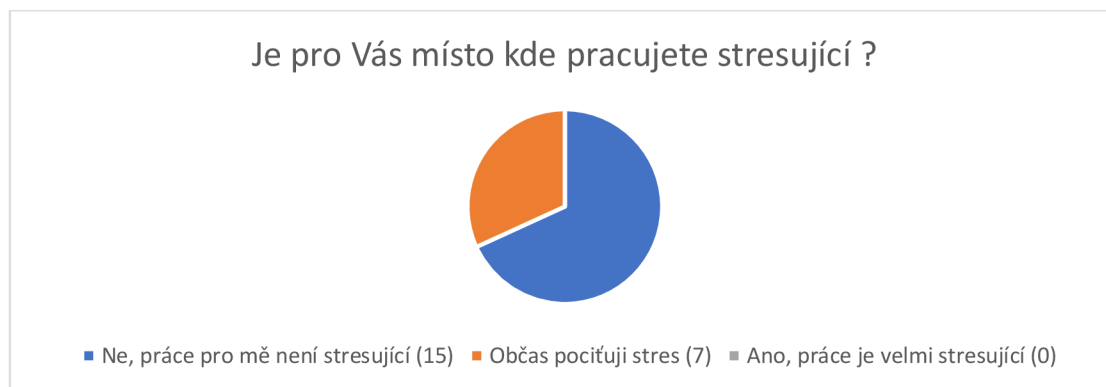
Graf 10 Podmínky na pracovišti



Graf 10 - Podmínky na pracovišti

Největší část zaměstnanci hodnotí podmínky jako dobré. Z toho lze vyčíst, že většina jedinců má přijatelné pracovní podmínky. Odpovědi jsou hlavně pozitivní. U 5 respondentů lze vidět, že je pro ně pracovní prostředí příznivé a pro druhou skupinu 5 lidí i nadstandartní. Pro ty, co označili pracovní prostředí za dostačující, mohou existovat aspekty, které by mohly být vylepšeny nebo jsou považovány za průměrné.

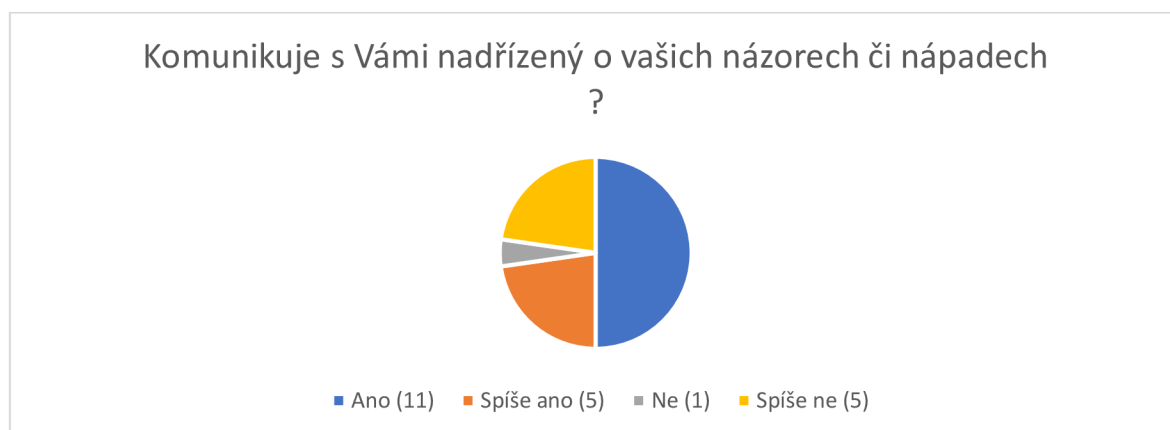
Graf 11 Stres



Graf 11 - Stres

Celkově lze z tohoto grafu vyčíst, že většina respondentů nevnímá svou práci jako stresující, zatímco menší skupina občas pociťuje stres. Naštěstí není žádný zaměstnanec, který by hodnotil svoji práci jako velmi stresující. Tyto data mohou být užitečná pro management při posuzování pracovních podmínek a případné implementaci opatření k redukci stresu na pracovišti.

Graf 12 Komunikace s nadřízeným



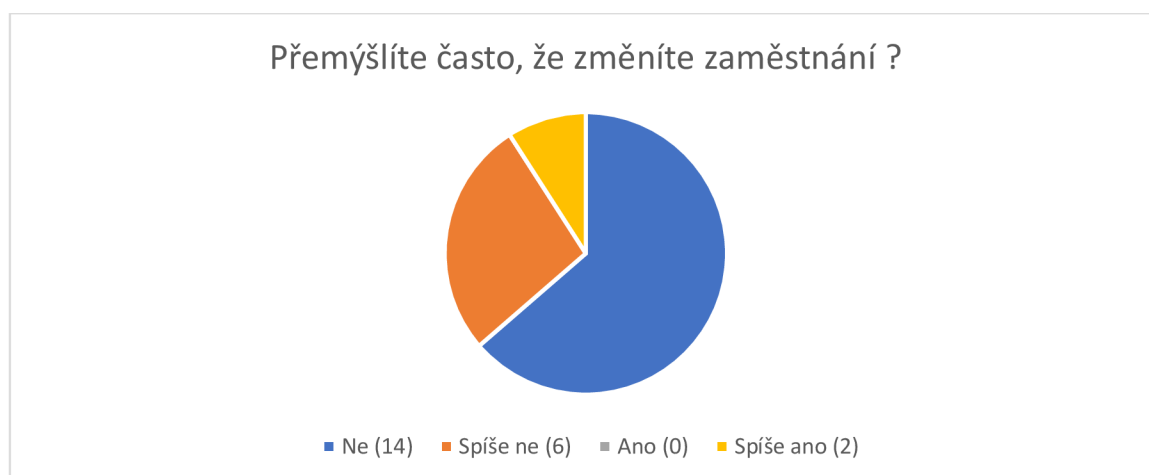
Graf 12 - Komunikace s nadřízeným

Polovina zaměstnanců svědčí o otevřené a efektivní komunikaci mezi zaměstnanci a nadřízenými. Respondenti v této skupině pravděpodobně považují své pracovní prostředí za podporující a jsou ochotni sdílet své názory a nápady.

Skupina s odpovědí "spíše ano" naznačuje, že ačkoliv komunikace s nadřízenými o názorech či nápadech probíhá, mohou existovat některé aspekty, které by mohly být zlepšeny nebo posíleny.

Pouze jeden pracovník zvolil odpověď ne, což může znamenat omezený prostor pro sdílení myšlenek nebo potencionálně nižší úroveň důvěry v pracovním prostředí. Zbývá část 5 zaměstnanců si myslí, že komunikace s nadřízenými ohledně názorů či nápadů není běžná nebo není tak otevřená, jak by si někteří přáli.

Graf 13 Změna zaměstnání

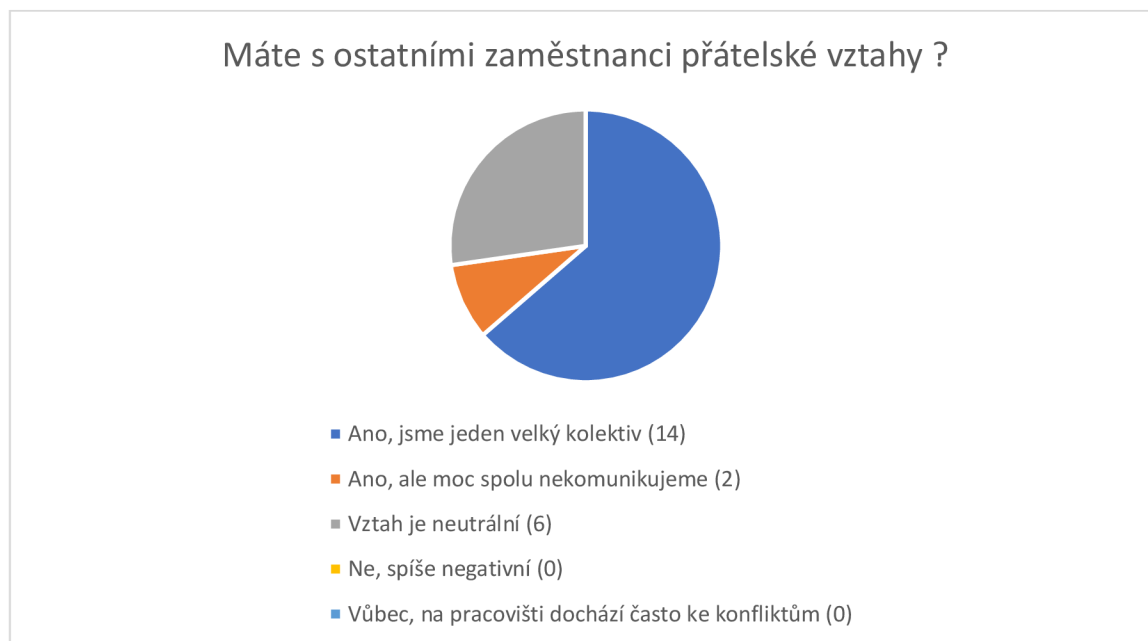


Graf 13 - Změna zaměstnání

Podle výsledků grafu se zdá, že většina respondentů, celkem 14, nepřemýšlí o změně zaměstnání. Šest pracovníků je ve skupině “Spíše ne”, což naznačuje, že mají jistou míru nespokojenosti, ale nejsou přesvědčeni o nutnosti změny.

Dva respondenti uvažují o případné změně zaměstnání, ale nejsou zcela rozhodnutí. Nikdo aktivně nevyhledává jiné zaměstnání, což je pozitivní zpráva pro zaměstnavatele.

Graf 14 Vztahy na pracovišti

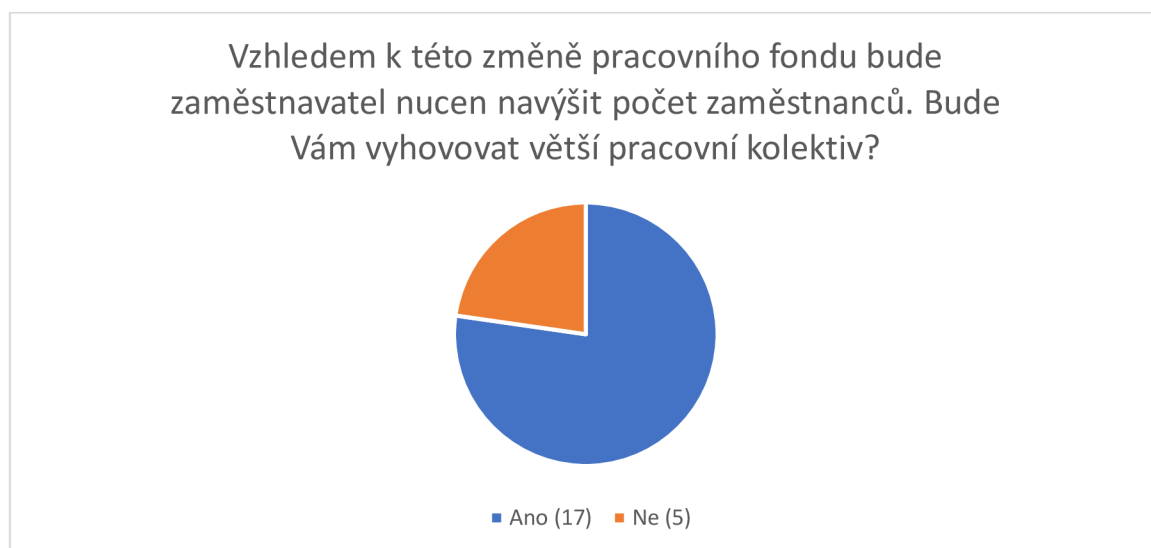


Graf 14 - Vztahy na pracovišti

Z výsledků tohoto grafu vyplývá, že v hotelu je kvalitní tým a že mezi sebou mají zaměstnanci přátelské vztahy a vnímají prostředí jako jeden velký kolektiv. Tento výsledek označuje celý hotel jako pozitivní sociální prostředí jak pro hosty, tak zaměstnance. Zaměstnanci, kteří spolu moc nekomunikují uvedli mimo dotazníkové šetření důvod, že mají rozdíly v pracovním oddělení a nemají spolu takový kontakt jako ostatní.

Šest lidí označilo prostředí kolektivu jako neutrální, což znamená, že vztahy nemají pozitivní, ale ani negativní. Jako vysvětlení by mohlo být, že jsou to větší introverti a nemají potřebu navazovat na komunikaci s ostatními. Negativní vztahy na pracovišti nejsou vůbec žádné, což je velké plus pro všechny, co v hotelu mají nějaké postavení.

Graf 15 Změna kolektivu

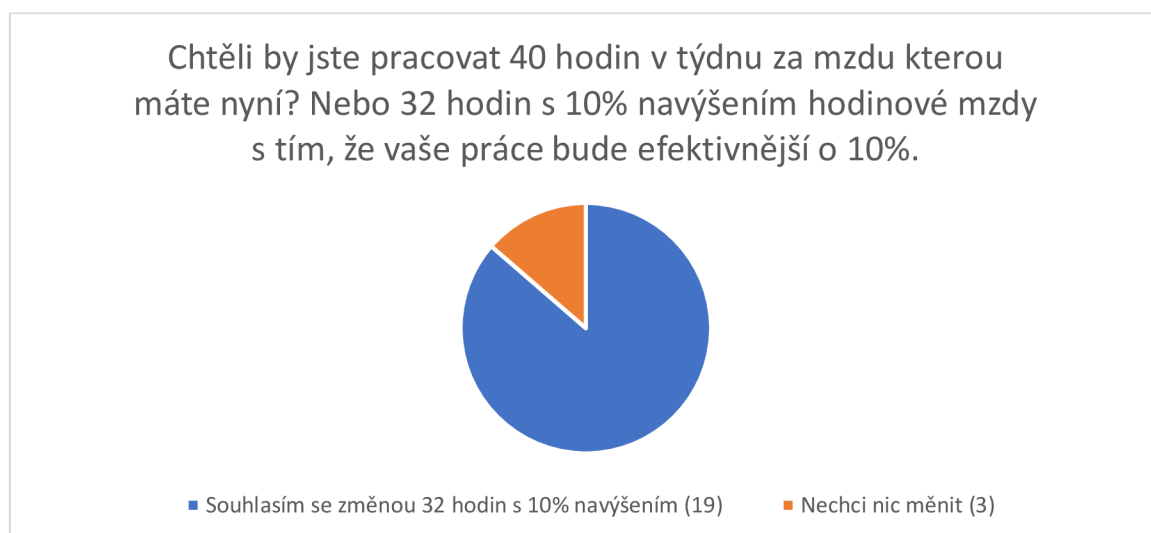


Graf 15 - Změna kolektivu

Větší část dotazovaných se vyjádřila, že jim vyhovuje myšlenka většího pracovního kolektivu vzhledem k očekávaným změnám pracovního fondu. Mohou vnímat větší tým jako příležitost k většímu zapojení, spolupráci a sdílení nápadů.

Zde by mělo být zvýrazněno, že se najde skupina menšího počtu lidí, kteří nemají rádi změny a jsou to spíše introverti, tudíž se jim navrhovaný plán moc nelíbí. Mohou mít například obavy z možného ztracení osobního přístupu k práci.

Graf 16 Změna pracovní doby



Graf 16 - Změna pracovní doby

Zásadní otázka, která byla jedna z nejhlavnějších v celém dotazníku. Zde bylo zjištěno, že by bylo možné aplikovat tuto změnu i se souhlasem zaměstnanců. Drtivá většina vyjádřila souhlas a preferuje kratší pracovní dobu s tím, že budou pracovat více efektivněji. Očekávaná menší skupina je spokojena s hodinami a penězi, které mají teď.

Graf 17 Peníze nebo čas



Graf 17 - Peníze nebo čas

Výsledky poslední otázky jsou velmi vyrovnané i očekávané. Pro dvanáct respondentů je finanční ohodnocení klíčovým aspektem rozhodování v pracovním prostředí. Nepotřebují tolik volného času jako druhá polovina dotazovaných.

Menší, ale stále významná skupina zaměstnanců dává přednost volnému času před finančním ohodnocením. Tyto lidi bych zařadil mezi ty, kteří kladou důraz na kvalitu života mimo pracovní prostředí a má pro ně větší váhu flexibilní pracovní harmonogram.

5 Výsledky a diskuse

Z dotazníkového šetření byla zjištěna situace v konkrétním hotelovém prostředí, kde byli jednotliví pracovníci dotazováni různými otázkami ohledně jejich pocitu z práce a případných změn na pracovišti.

Dotazník vyplnilo celkem 22 pracovníků, což v případě celkového počtu 25 zaměstnanců včetně brigádníků tvoří 88 % návratnosti. Tím se dají výsledky považovat za velmi přesné a mohou se tak data potvrdit s větší jistotou. Poměr mužů a žen je skoro vyrovnaný, tudíž se dokáže určit obecný pohled na konkrétní otázky z obou pohlaví. Z hlediska věkové struktury byl nejčastěji pozorován pohyb věkové kategorie od 26-45 let a od 46-60 let, z čehož lze jasně vidět, že toto prostředí vyhovuje mužům i ženám středního věku.

Pohled na čas strávený v práci je spíše pozitivní, ale většina respondentů dále odpověděla, že flexibilita pracovní doby je pro ně spíše důležitá, což může přinést pozitivní následky v naplánovaných změnách pracovní doby.

Dotaz týkající se pracovních podmínek neměl žádnou negativní odpověď, ale pouze necelých 10 % dotazovaných označilo prostředí za dostatečné. Zajímavá byla otázka ohledně toho, zda jsou pracovníci stále motivováni k tomu pracovat efektivně či nikoliv.

Necelých 50 % respondentů se cítí být namotivováni k efektivním výkonům, ale větší polovina potřebuje občas motivaci k tomu vykonávat činnosti, jak by měli. Z toho lze vyčíst další pozitivní část, která poukazuje na to, že změna, o které se jedná, bude všem vyhovovat a měla by být efektivní.

Z hlediska stresu bylo zjištěno, že 68 % pracovníků stres nepocítuje vůbec a zbylé procento má pouze eustres neboli pozitivní stres, který může být užitečný a motivovat je k lepší práci. Tento druh stresu je přirozený a neměl by mít negativní vliv na nikoho ze zaměstnanců. Přátelské vztahy na pracovišti jsou dle výsledků bezproblémové a taktéž i ve většině případu komunikace s nadřízenými. Ohledně kvalitních vztahů na pracovišti nebylo získáno jedinou negativní odpověď, což je velmi pozitivní zjištění jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele a případně budoucí pracovníky v hotelu.

O možné změně zaměstnání bylo zjištěno, že pouze 2 pracovníci zvažují změnu do budoucna, ale nejsou plně rozhodnutí. Pro případné změny pracovní doby by naopak mělo přibýt více zaměstnanců, což nemusí být tak jednoduché, jak to zní. Podle zaměstnavatele je velmi obtížné sehnat lidi, kteří jsou spolehliví a chtějí alespoň pracovat. Dle slov nadřízených většina lidí nechce moc pracovat, ale chtějí větší peníze.

Ke konci jsou nejvíce důležité otázky, které stojí na tomto celém projektu. Jedna z hlavních otázek se týkala změny pracovní doby. Konkrétně byli respondenti dotazováni, jestli by chtěli pracovat místo 40 hodin pouze 32 hodin s 10 % nevýšením hodinové mzdy s tím, že by jejich práce byla více efektivní.

Konkrétně 86 % zaměstnanců je pro inovativní změnu a zbylým 14 % vyhovují podmínky tak, jak je mají nastavené teď.

Z pohledu zaměstnavatele, jak již bylo zmíněno, by bylo třeba rozšířit pracovní kolektiv. Druhá připomínka od nadřízených byla taková, že je velký rozdíl, když je léto nebo zima. V létě by byl pracovní kolektiv dostačující a v zimě naopak nevyužitý. Téma zvětšení kolektivu byla předposlední otázka, která byla 17 respondenty zodpovězena tak, že by uvítali větší pracovní kolektiv a nevadilo by jim mít pozměněné služby s ostatními pracovníky. Pouze 5 zaměstnanců nemá potřebu zvětšovat počet pracovníků v dosavadním týmu. Opět jsou odpovědi spíše kladné než záporné.

Jedna z nejzajímavějších otázek byla položena na konci dotazníku. Všichni byli nuceni se zamyslet nad tím, co je pro ně v životě důležitější, jestli čas, anebo peníze. Je jasné, že tento výsledek je rozdělen i podle věkové kategorie, která v hotelu převládá. Dotazovaný se musel rozhodnout, jestli je pro něj důležitější volný čas pro osobní život, anebo finanční ohodnocení. Výsledky ukázaly, že volný čas je pro dotazovanou sortu méně důležitý než peníze. Je to jednoduchá ale zároveň velmi zajímavá otázka, která dokáže rozpoznat mnoho dalších faktorů.

5.1 Doporučení

Doporučení pro zaměstnavatele v tomto hotelovém prostředí, získané z dotazníkového šetření, ukazuje na několik klíčových oblastí, které lze zkvalitnit a optimalizovat pro zlepšení pracovního prostředí a spokojenosti zaměstnanců.

Prvním významným zjištěním je vysoká návratnost dotazníku, která činí 88 %. S tímto výsledkem lze pracovat jako s reprezentativním vzorkem zaměstnaneckého týmu, což usnadňuje interpretaci výsledků a následné implementaci změn. Byla zdůrazněna potřeba flexibility pracovní doby, což může přispět k efektivnějšímu plánování a lepšímu uspokojení zaměstnanců.

Jedním z hlavních doporučení je tedy zvážit inovativní přístup ke změně pracovní doby. Více než 80 % pracovníků vyjádřilo podporu snížení pracovní doby na 32 hodin. Tato změna by měla přinést nejen větší efektivitu a motivaci zaměstnanců, ale také pozitivně ovlivnit jejich spokojenost na pracovišti.

Nakonec by si měl zaměstnavatel uvědomit rozdílně priority zaměstnanců v otázce peněz a času. To znamená, že by měl přizpůsobit své strategie motivace a odměňování tak, aby reflektovaly rozdílné preference zaměstnanců v otázce času a peněz, jak bylo zjištěno v dotazníkovém šetření.

6 Závěr

Bakalářská práce se zaměřovala na motivaci pracovní činnosti v konkrétním podniku. Cílem této práce bylo zjistit, zda by vůbec bylo možné aplikovat kratší pracovní dobu a získat tak větší motivaci pro pracovníky v hotelu. V závěru tohoto projektu se ukázalo, že dotazníkové šetření poskytlo cenné poznatky o pracovním prostředí v Hotelu Bohmann. S návratností 88 % a vzorkem 22 pracovníků se dá považovat výsledek za úspěšný, což umožňuje přesnější interpretaci dat.

V teoretické části práce byly definovány nejdůležitější pojmy týkající se motivace a různé teorie, které se týkají pracovní činnosti a práce s lidmi. Teorie i pojmy byly vysvětleny a popsány pomocí odborné literatury.

Začátkem praktické části byla popsána historie zkoumaného hotelu a také základní informace ohledně jeho funkce. Dále byly popsány benefity, které je hotel poskytuje svým pracovníkům. Na ukázkou z úplně jiné firmy byla vložena do praktické části i struktura pracovní doby v jiné firmě, kde čtyřdenní pracovní lhůta funguje efektivně. Důležitá zmínka v této části práce je pohled zaměstnavatele na možná inovace, které byly úvahou aplikovány na každou činnost v hotelu.

Nakonec byla práce obohacena vlastním výzkumem, který ukázal mnoho cenných informací, se kterými bude moc zaměstnavatel nadále pracovat. Zjistilo se vše ohledně spokojenosti, pracovních podmínek, efektivity práce a vztahů zaměstnanců. Nejdůležitějším výsledkem je pozitivní pohled pracovníků na navrhované inovace, které by do budoucna mohli být zavedeny. S těmito výsledky dokáže management lépe pracovat a tím posunout hotel o krok dále. K závěru bylo sepsané krátké doporučení, které by mohl zaměstnavatel využít jako adekvátní strategii pro svůj pracovní kolektiv.

7 Citovaná literatura

- ARMSTRONG, M. 2002. Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publisching, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, M., 2009. Odměňování pracovníků - Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku. Praha : Grada Publisching, 2009. ISBN9788024728902.
- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., 2015. Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Praha : Grada Publisching, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BĚLOHLÁVEK, F., 2008. Jak vést a motivovat lidi. Praha : Computer Press, 2008. 978-80-251-2235-8.
- . 1996. Organizační chování : jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci. Olomouc : Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. 2007. Management lidských zdrojů. Praha : C.H.Beck, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- HARTL, P. 2004. Stručný psychologický slovník. Praha : Portál, 2004. ISBN 80-7178-803-1 .
- HOMOLA, M., 1972. Motivace lidského chování. 1. vyd. Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1972.
- KEBZA, V., 2003. Syndrom vyhoření. Praha : Státní zdravotní ústav, 2003. ISBN80-7071-231-7.
- KŘIVOHLAVÝ, J., 1998. Jak neztratit nadšení. Praha : Praha, 1998. ISBN80-7169-551-3.
- . 2001. Psychologie zdraví. Praha : Portál, 2001. ISBN80-7178-551-2.
- MASLOW, A. H., 1954. Motivation and personality. New York : Harper and Row, 1954. ISBN 978-0-06-041987-5.
- MATOUŠEK, O., 2003. Metody a řízení sociální práce. Praha : Portál, 2003. 978-80-262-0213-4.
- PLAMÍNEK, J., 2015. Tajemství motivace jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali 3., rozšířené vydání. Praha : Grada Publisching, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-9744-1.
- . 2010. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2. doplněné vydání. Praha : Grada Publisching, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.
- PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. 2004. Motivace pracovního jednání. Praha : VŠE, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
- TOŠNEROVÁ, T., TOŠNER, J., 2002. Burn-Out syndrom. Syndrom vyhoření. Pracovní sešit pro účastníky kurzů. Praha : Hestia, 2002.

8 Seznam obrázků

Obrázek 1 Stimuly a motivy.....	14
Obrázek 2 - Čtyři motivační typy lidí	15
Obrázek 3 - Motivační pole.....	17
Obrázek 4 - Maslowova pyramida potřeb, upraveno	19
Obrázek 5 - Zdraví a výkonnost / stres.....	18

9 Seznam grafů

Graf 1 - Pohlavní struktura.....	30
Graf 2 - Věková kategorie	30
Graf 3 - Pozice v zaměstnání.....	31
Graf 4 - Pracovní pozice.....	31
Graf 5 - Pracovní doba	32
Graf 6 - Pracovní doba vs osobní životní balanc.....	33
Graf 7 - Flexibilita pracovní doby	34
Graf 8 - Povinnost vs radost	34
Graf 9 - Efektivita práce	35
Graf 10 - Podmínky na pracovišti	36
Graf 11 - Stres	36
Graf 12 - Komunikace s nadřízeným	37
Graf 13 - Změna zaměstnání	37
Graf 14 - Vztahy na pracovišti	38
Graf 15 - Změna kolektivu	39
Graf 16 - Změna pracovní doby	39
Graf 17 - Peníze nebo čas.....	40

10 Přílohy

Dobrý den,

jmenuji se Aleš Hrubý a studuji 3. ročník České Zemědělské Univerzity v Praze, obor Ekonomika a Management.

Věnujte prosím několik minut svého času k vyplnění dotazníku, který jsem vytvořil na základě výzkumu v mé bakalářské práci.

Vyberte pro Vás nejrelevantnější odpověď a tam kde to půjde, napište vlastní názor.

Jaké jste pohlaví?

- Žena
- Muž

Jsem věková kategorie:

- Do 25 let včetně
- 26 - 45 let
- 46 - 60 let
- 61 let a více Odpověď

Pozice v zaměstnání:

- Pracuji jako brigádník
- Pracuji na plný úvazek
- Pracuji na zkrácený úvazek
- Pracuji na poloviční úvazek

Vaše pracovní pozice je:

- Recepční/Management
- Kuchař/ka
- Uklízeč/ka
- Údržbář/ka
- Číšník/Číšnice
- Masér/ka
- Jiné..

Jak hodnotíte svou současnou pracovní dobu?

- Velmi spokojený/á
- Spokojený/á
- Neutrální
- Nespokojený/á
- Velmi nespokojený/á

Jak ovlivňuje vaše současná pracovní doba Váš osobní život a čas s rodinou/nebo koníčky?

- Pozitivně
- Neutrálně
- Negativně

Jak moc je pro vás důležitá flexibilita pracovní doby?

- Velmi důležitá
- Důležitá
- Méně důležitá
- Nehodnotím

Musíte se nutit jít do práce nebo chodíte do práce s radostí?

- Každý den se musím přemlouvat!
- Jak kdy, někdy se mi chce, někdy ne..
- S radostí, protože mě práce naplňuje
- Do práce chodím kvůli penězům

Jste dostatečně motivováni pracovat efektivně?

- Ano
- Ne
- Potřebuji občas namotivovat k lepšímu výkonu

Podmínky na pracovišti jsou:

- Výborné
- Velmi dobré
- Dobré
- Dostačující
- Špatné

Je pro vás místo, kde pracujete stresující?

- Ano, práce je velmi stresující
- Občas pocítuji stres
- Ne, práce pro mě není stresující

Komunikuje s Vámi nadřízený o vašich názorech či nápadech?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

Přemýšlíte často, že změníte zaměstnání?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

Máte s ostatními zaměstnanci přátelské vztahy?

- Ano, jsme jeden velký kolektiv
- Ano, ale moc spolu nekomunikujeme
- Vztah je neutrální
- Ne, spíše negativní
- Vůbec, na pracovišti dochází často ke konfliktům

Chtěli byste pracovat 40 hodin v týdnu za mzdu kterou máte nyní? Nebo 32 hodin s 10% navýšením hodinové mzdy s tím, že vaše práce bude efektivnější o 10 %.

- Nechci nic měnit
- Souhlasím se změnou 32 hodin s 10% navýšením
- Pokud jste nevybrali žádnou odpověď, vyjádřete svůj názor:

Vzhledem k této změně pracovního fondu bude zaměstnavatel nucen navýšit počet zaměstnanců. Bude Vám vyhovovat větší pracovní kolektiv?

- Ano
- Ne

Je pro vás rozhodující:

- Spíše finanční ohodnocení
- Spíše více volného času

Oceňuji Váš čas a ochotu vyjádřit se v rámci tohoto dotazníku.