

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**System hodnocení pracovníků v kulturním sektoru**

**Jaroslava Řezníčková**

© 2019 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jaroslava Řezníčková

Podnikání a administrativa

Název práce

**Systém hodnocení pracovníků v kulturním sektoru**

Název anglicky

**Employees evaluation system in the cultural sector**

---

### Cíle práce

Cílem bakalářské práce je vytvořit vlastní návrh systému řízení personálních zdrojů pro dosahování ustálenosti pracovního výkonu prostřednictvím benefitního systému. Součástí systému řízení bude subsystém pro výběr pracovníků a subsystém hodnocení pracovníků (měření výkonnosti a přínosnosti daných pracovníků). Výstup z těchto systémů může sloužit jako vstup pro systém odměňování a řízení kariérního rozvoje.

Aplikační část se zaměří na ověření navrženého systému ve vybrané společnosti z kulturního sektoru.

### Metodika

Teoretická část diplomové práce je založena na syntéze poznatků čerpající z odborné literatury, zejména z vědeckých článků a monografií.

Následná návrhová část práce využívá tato teoretická východiska pro návrh vlastního systému hodnocení pracovníků, který je obvykle založen na analýze faktorů nefungujícího systému v konkrétním podniku. Na základě této analýzy je navržena implementace funkčního a robustního systému hodnocení v podniku.

## **Doporučený rozsah práce**

40 až 60 stran A4

## **Klíčová slova**

System, proces výběru, hodnocení, pracovní odpovědnost, kompetence, rozhodování, delegování

---

## **Doporučené zdroje informací**

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

DIANE, Arthur. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010, 168 s. manažer. ISBN 978-80-247-2937-4

FAERBER, Yvonne a Christian STÖWE. Vedení lidí v praxi: Zlepšete své manažerské dovednosti. Praha: Grada Publishing, 2007, 160 s. ISBN 978-80-247-2009-8.

HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2006, 128 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1458-5.

---

## **Předběžný termín obhajoby**

2018/19 LS – PEF

## **Vedoucí práce**

doc. Ing. Tomáš Macák, Ph.D.

## **Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 3. 2019

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 12. 3. 2019

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 12. 03. 2019

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Systém hodnocení pracovníků v kulturním sektoru" jsem vypracovala 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 autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 12.03.2019

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce doc. Ing. Tomášovi Macákovi, Ph.D. za konzultování a rady při psaní práce a také zaměstnancům Divadla na Vinohradech za spolupráci na dotazníkovém šetření.

# **Systém hodnocení pracovníků v kulturním sektoru**

## **Abstrakt**

První část mé bakalářské práce obsahuje teoretická východiska, která se zabývají problematikou personální činnosti a řízení. V prvních kapitolách jsou popsána kritéria hodnocení. Jaké oblasti hodnocení máme, co znamená slovo kompetence. Podstatná je část zaměřená na různé metody hodnocení, jako je například hodnotící pohovor, hodnotící dotazník, assessment centre nebo metoda zpětné vazby známá jako metoda 360°. Dále se v teoretické části objevuje postup přípravy na hodnotící pohovor z pohledu hodnotitele i hodnoceného. Nesmí chybět ani možné chyby v hodnocení, následné odměňování a možnost dalšího rozvoje. Vlastní práce už zahrnuje vybraný podnik kulturního sektoru (Divadlo na Vinohradech), dotazníkové šetření a testování hypotéz. Dotazníkové šetření bylo provedeno právě na zaměstnancích již zmíněného divadla. Dotazník obsahuje deset otázek s identifikačními otázkami ohledně pohlaví, věku, výše mzdy a dalších zjišťovacích otázek o systému hodnocení a odměnách v dané společnosti. Ze získaných dat byla provedena statistická analýza. Celou praktickou část završuje vlastní návrh systému hodnocení sloužící jako doporučení.

**Klíčová slova:** Systém, proces výběru, kompetence, rozhodování, odměňování, rozvoj, kulturní sektor

# Employees evaluation system in the cultural sector

## **Abstract**

First part of my bachelor thesis contains teoretical starting points, that are dealing with problematics of personnel activity and management. In the first chapters are described evaluation criterias. Which areas of evaluation we have and what the word competence means. The essential part is focused on different methods of evaluation, for example assessment interview, evaluation questionnaire, assessment centre or feedback method known as 360° method. Further the teoretical part contains preparation process for assessment interview from the perspective of both sides. Here we should not miss the possibility of mistakes in evaluation, consecutive process of rewarding and opportunity of further development. The own thesis includes chosen establishment from cultural sector (Vinohrady theater), questinnaire survey and hypothesis testing. The questionnaire survey was carried out on employees of the already mentioned theater. The questionnaire survey contains ten questions as identification questions about gender, age, wage and another detection questions about a system of evaluation and rewarding at the mentioned establishment. From the obtained data has been done statistical analysis. The whole practical part is completed by the own design of the evaluation system serving as a recommendation.

**Keywords:** System, selection process, competence, decision making, rewarding, development, cultural sector

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
2.1 Cíl práce .....	11
2.2 Metodika .....	11
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>12</b>
3.1 Cíle a význam hodnocení .....	12
3.2 Kritéria hodnocení.....	12
3.2.1 Oblasti hodnocení .....	12
3.2.2 Kompetence .....	13
3.2.3 Hodnotící stupnice .....	14
3.2.4 Metody hodnocení .....	14
3.2.4.1 Motivačně hodnotící pohovor.....	15
3.2.4.2 Hodnotící dotazník .....	15
3.2.4.3 MBO (Management by objectives) .....	16
3.2.4.4 Metoda klíčové události .....	17
3.2.4.5 Assessment Centre.....	17
3.2.4.6 360°.....	17
3.2.4.7 Sociogram.....	18
3.2.4.8 Manažerský audit.....	18
3.2.4.9 Mystery shopping .....	19
3.2.4.10 Hodnocení potenciálu .....	19
3.2.4.11 Supervize .....	19
3.3 Příprava na hodnotící rozhovor.....	20
3.3.1 Hodnotitel .....	20
3.3.2 Hodnocený .....	20
3.4 Chyby v hodnocení .....	21
3.5 Návaznost na hodnocení .....	23
3.5.1 Nároková složka .....	23
3.5.2 Nenároková složka.....	24
3.5.3 Vzdělání a rozvoj.....	25
3.6 Kulturní sektor .....	27
3.7 Dotazníkové šetření.....	27



3.8	Analýza kategoriálních dat.....	28
<b>4</b>	<b>Vlastní práce .....</b>	<b>30</b>
4.1	Vybraný podnik a jeho struktura.....	30
4.2	Dotazníkové šetření.....	31
4.3	Testování hypotéz .....	35
4.3.1	Spokojenost se mzdou závislá na pohlaví.....	35
4.3.2	Spokojenost s motivací od nadřízeného závislá na pohlaví.....	36
4.3.3	Věková hranice vs. motivace penězi.....	37
4.3.4	Výše mzdy a důvody k vykonávání práce .....	40
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuze .....</b>	<b>42</b>
5.1	Vlastní doporučení .....	42
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>43</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>44</b>
7.1	Tištěné zdroje .....	44
7.2	Elektronické zdroje .....	45
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>47</b>
8.1	Příloha A: Dotazníkové šetření .....	47

# 1 Úvod

Téma mé bakalářské práce zní „Systém hodnocení pracovníků v kulturním sektoru“, které je nejen zajímavé a nadčasové, ale hlavně přínosné pro budoucí hledání, vybírání a srovnávání pracovních nabídek, které nás po vystudování vysoké školy čeká. Ne každý si dokáže hned představit, co všechno řízení lidských zdrojů obnáší. Se samotným hodnocením je spojena celá řada dalších činností, od samotného vytváření cílů a strategie společnosti přes nábor zaměstnanců, delegování úkolů, zpětná vazba pro vedoucí pracovníky až po odměňování a další rozvíjení se.

Sousloví hodnocení pracovníků pravděpodobně ve většině zaměstnaných vyvolá pocit nervozity a stresu a věřím, že to pro některé stresující opravdu je. Cílem tohoto hodnocení ale není zaměstnance nějak trápit, ale získat od něj potřebnou zpětnou vazbu. Ta je pro vedoucí pracovníky více než důležitá. Díky ní můžou sledovat, jak se jim daří s celkovým plněním úkolů, které jsou závislé na cílech společnosti. I pro hodnoceného zaměstnance by tento proces měl znamenat možnost, jak ukázat, co se mu za minulé období podařilo, na čem chce do budoucna dále pracovat a jestli má zájem se případně dále vzdělávat.

Předem každého hodnocení se vedoucí pracovník musí zastavit a dát si tu práci s důkladnou přípravou. Hlavním krokem je zvolit si správná kritéria a vybrat vhodnou metodu pro hodnocení, jichž je opravdu velké množství. Podcenění této přípravy může mít za následek zkreslené výsledky, a to společnosti se zpětnou vazbou nijak nepomůže. Pocit nervozity tedy není nic neobvyklého ani u hodnotitele. Proto je důležité, aby hodnocený zbytečně nepropadal panice, ale v klidu si předtím, než hodnocení nastane sednul, zavzpomínal a promítnul si průběh celého období, vybral si v hlavě, které silnější a slabší okamžiky nastaly, uvědomil si, jakým směrem by se chtěl dál ubírat a možná mu výsledek hodnocení dá více než vůbec očekával.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem této bakalářské práce je seznámit se s teorií činnosti personálních pracovníků a nadřízených, tedy konkrétně hodnocení svých zaměstnanců. Dále na základě dotazníkového šetření zjistit systém hodnocení, následné ohodnocení, a hlavně spokojenost s hodnocením ve vybraném podniku. Na základě výsledků šetření navrhnout vlastní návrh systému hodnocení.

### **2.2 Metodika**

Metodikou pro teoretickou část je hlavně nastudování odborné literatury týkající se personalistiky, hodnocení zaměstnanců a systému odměn. Praktická část je zaměřena více na konkrétní výsledky jednoho podniku v kulturním sektoru, v tomto případě v divadle. Pro tento účel bylo zvoleno dotazníkové šetření o deseti otázkách, které probíhalo jako anonymní průzkum pomocí online dotazníku. Podrobnější analýza mohla proběhnout díky již získaným znalostem ze statistiky. Data získaná z dotazníkového šetření byla podrobena testování stanovených hypotéz pomocí  $\chi^2$  testu nezávislosti. Závěr praktické části obsahuje vlastní návrh systému hodnocení na základě získaných teoretických znalostí.

## **3 Teoretická východiska**

### **3.1 Cíle a význam hodnocení**

Hodnocení pracovníků je nedílnou součástí většiny společností a nemyslitelně patří pod řízení lidských zdrojů. Samotné hodnocení můžeme považovat za nástroj, pomocí něhož vedoucí pracovníci a manažeři sledují výkonnost zaměstnanců, zároveň také vidí, jak jsou plněny zadané úkoly. Jde o způsob zpětné vazby, od které se odvíjí jak následné odměňování, tak i třeba cenné informace pro personální oddělení, které zajišťuje nábor nových zaměstnanců. Správný nábor je velmi důležitý a měl by korespondovat s politikou společnosti a jejími cíli.

### **3.2 Kritéria hodnocení**

Je jasné, že většinu z nás hodnocení v zaměstnání jenom tak nemine, a proto by byla škoda přípravu podcenit. Ukažme si v následující části, co vše a jakými metodami se hodnotí. Nejprve se zaměříme na to, jaká kritéria volí hodnotitelé jako důležitá pro zhodnocení naší práce. Takovým prvním měřítkem bývá úroveň odborných znalostí a dovedností, dále jsou to měřitelná kritéria, jako například kvantita výkonu nebo využití pracovního času. Z osobních vlastností se hodnotí například zodpovědnost, spolehlivost, vlastní iniciativa, samostatnost, odolnost vůči stresu. Z dovedností může být hodnocena schopnost organizovat, řešit problémy, komunikace jak s kolegy, tak zákazníky. Neopomíjí se ani loajalita nebo ochota. (Dvořáková, 2012) (Sriram, et al., 2018)

#### **3.2.1 Oblasti hodnocení**

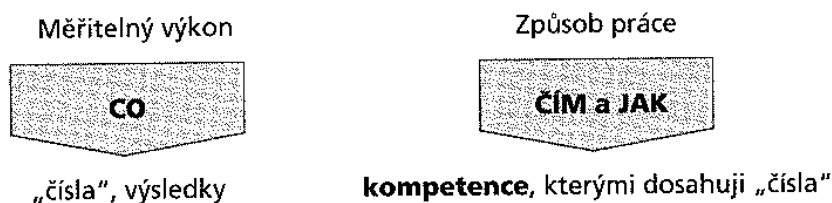
Zajímavé členění typů pracovníků popisuje ve své knize František Hroník. Základem je vymezení tří hlavních oblastí, kterými je VÝKON, CHOVÁNÍ a POTENCIÁL. U každé z oblastí lze dosadit plusové a minusové hodnoty. Při vzájemné kombinaci oblastí a hodnot nám vznikne 8 typů pracovníků. Rozdělení do jednotlivých typů má pomoci vedoucím pracovníkům při volbě strategie zadávání úkolů. V následující tabulce jde vidět konkrétní názvy typů pracovníků a zároveň i způsob, jak s nimi pracovat. (Hroník, 2006)

V	P	Ch	Pracovní typ	Náměty pro motivační strategii
+	+	+	<b>Hvězda</b>	Dávat náročnější úkoly, povzbuzovat neformální autoritu, dávat za vzor. Delegovat. Povýšit.
+	+	-	<b>Enfant terrible</b>	Více zapojovat do skupinových úkolů nebo naopak pověřovat samostatnými úkoly, při nichž nepřijde do styku s druhými – podle typu osobnosti. Každopádně vyžaduje zásadový, nepromijející přístup, neopomíjející žádný klad. Potřebuje přijetí druhými, žádné mravokárství. Shaping od mentora či kouče.
-	+	+	<b>Slibný typ</b>	Poskytovat více podpory než koučingu, podporovat odvahu, odolnost a sebedůvěru.
-	+	-	<b>Inteligentní lajdák a provokatér</b>	Dát hranice, termín změny s jasnými dopady v případě nesplnění. Koučovat a co nejvíce zpětné vazby. Shaping.
+	-	+	<b>Sympatický dřič</b>	Instruovat a vytvořit podmínky pro sebezvedělávání.
+	-	-	<b>Samorost</b>	Koučování a shaping.
-	-	+	<b>Hodný nemotora</b>	Po neúspěšném doučování za pomoci druhých (lidí typu enfant terrible) uvažovat o přefazení.
-	-	-	<b>Kazisvět</b>	Problematický výběr. Je třeba otevřeně mluvit o možnosti odchodu. Iniciativu k nápravě ponechat výhradně na dotyčném člověku. Jasně stanovit termín viditelných změn.

Obrázek 1 - Typologie pracovníků – zdroj: (Hroník, 2006)

### 3.2.2 Kompetence

Jinými slovy lze kompetenci definovat jako způsobilost k určitým činnostem. Nejedná se o změřené výsledky (např. kvantita, náklady, čas), ale spíše o to, jakým způsobem bylo výsledků dosaženo. Zobrazuje průběh našich činností, to, jakou strategii práce jsme si vybrali a na kolik ji opravdu splňujeme. Jak kompetence zapadá do systému hodnocení je možné hezky vidět na následujícím obrázku.



Obrázek 2 – Kompetence – zdroj: (Hroník, 2006)

Kompetence je také možné si rozdělit na více druhů. Podívejme se na dělení z pohledu sociálně-psychologického. To dělíme na 3 skupiny chování, které lze pozorovat a dále k nim přiřadit skupiny kompetencí. Těmi skupinami jsou: (Hroník, 2006)

- a) přístup k úkolům a věcem
  - přiřazujeme kompetence řešení problému
- b) vztah k druhým lidem
  - interpersonální/vztahové kompetence
- c) chování k sobě a projev emocí
  - kompetence sebeřízení

### **3.2.3 Hodnotící stupnice**

Kritérií, které při hodnocení můžeme použít, je velké množství. Obvykle jde o slovní hodnocení. Pro ulehčení můžeme toto slovní hodnocení převést do hodnotící stupnice. Zvolit si můžeme od trojdílné stupnice a výš, kde na jedné straně obvykle bývá nejvíce optimistická odpověď, na druhé straně naopak nejvíce negativní odpověď a mezi nimi neutrální odpověď. Odpovědi jsou zastoupeny číselnou hodnotou. Častá volba neutrální odpovědi není úplně vhodná, jelikož z ní nevyplývá žádná zásadní zpětná vazba pro hodnotitele. Při volbě vícedílné stupnice vkládáme mezi dva protipóly větší škálu odpovědí, tím se nám může podařit více diferenciovat střední neutrální hodnoty. Pokud si vybereme například pětídílnou stupnici, odpovědi bývají obvykle hodnoceny známkami 1 – 5, jako ve škole. Hodnotící stupnice jsou často využívaným prostředkem, obzvláště při volbě hodnotícího dotazníku. (Dvořáková, 2012)

Hlavními výhodami hodnotící stupnice jsou nízké náklady na tvorbu, časová nenáročnost při vyplňování, lze je aplikovat na vyšší počet zaměstnanců a jejich výsledky se dají díky převodu na číselné hodnoty dobře poměřovat s ostatními. (Dvořáková, 2012)

### **3.2.4 Metody hodnocení**

Pokud už máme jasno v tom, jaká kritéria při hodnocení jsou pro společnost důležitá, dalším zásadním krokem je volba metody hodnocení. Pro konkrétní představu si popíšeme následující metody:

1. Motivačně-hodnotící pohovor
2. Hodnotící dotazník

3. MBO
4. Metoda klíčové události
5. Assessment Centre
6. 360°
7. Sociogram
8. Manažerský audit
9. Mystery shopping
10. Hodnocení potenciálu
11. Supervize/intervize

#### 3.2.4.1 Motivačně hodnotící pohovor

Jednou z velice často používaných metod je tzv. hodnotící pohovor. Tento rozhovor se snaží zapojit do hodnocení i samotného zaměstnance, proto zahrnuje hodnocení jak z pohledu hodnotitele, tak z pohledu hodnoceného. Hodnocený obvykle dopředu obdrží seznam otázek, či bodů, ke kterým by se měl vyjádřit. Jedná se o otázky určené na již vykonané úkoly a proběhlé situace, zároveň se zde mohou objevit i otázky na budoucí pracovní vize ohledně další strategie při plnění příštích úkolů nebo i třeba představu o případném pracovním růstu. Hodnotitel dále reaguje na sebehodnocení daného člověka. (Hroník, 2006)

#### 3.2.4.2 Hodnotící dotazník

Opět velmi využívanou metodou je hodnotící dotazník. Dotazník je časově poměrně rychlý způsob, jak hodnocení provést. Jak již bylo zmíněno, bývá často vytvořen formou hodnotící stupnice nebo zaškrtnutím podle nás nevhodnější odpovědi. (Dvořáková, 2012)

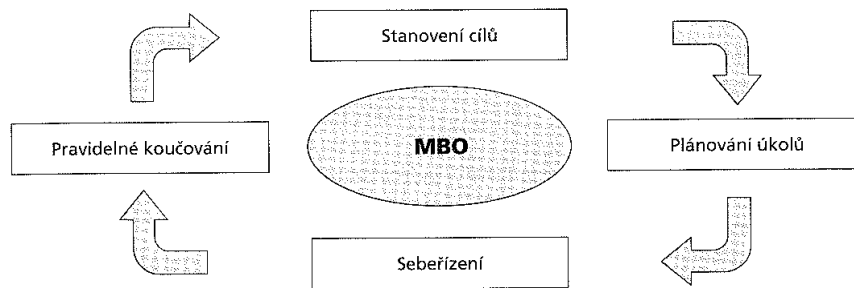
Kritérium	Oblast hodnocení	Komentář	Bodové hodnocení	Průměr hodnocení
Své cíle plní včas a úplně (tj. produktivně a efektivně).	Výkon			
Vyhledává příležitosti (nečeká na zadání).	Výkon			
Dává si náročné cíle (více, než se od něj čeká).	Výkon			
Pro svou práci má všechny potřebné schopnosti, znalosti a dovednosti.	Vstup			
Je otevřený dalšímu rozvoji a změně, neustále na sobě pracuje.	Vstup			
Přemýšlí v souvislostech a systému (za „práh“ své práce).	Vstup			
Je zaujat svou prací.	Proces			
Vytváří atmosféru důvěry a spolupráce (lidi spojuje, nikoli rozděluje).	Proces			
Prosazuje zájmy celku, nejen své a svého bezprostředního okolí.	Proces			
Datum:				

**Obrázek 3 - Hodnotící dotazník – zdroj: (Hroník, 2006)**

### 3.2.4.3 MBO (Management by objectives)

Další z používaných metod je Management by objectives psychologa Petera Druckera. Metoda je více orientovaná na budoucí plánování a strategii. Základem je proces o čtyřech krocích, který je vyobrazen následujícím obrázkem. V první řadě je nezbytné stanovit si cíle, kterých chce společnost dosáhnout. Jde o jednotlivé dílčí cíle i celkové cíle podniku. Pomůckou pro tvorbu cílů bývá tzv. pojem SMART. Tedy cíl by měl být S-specifický, M-měřitelný, A-akceptovatelný, R-realistický nebo také relativní a v neposlední řadě T-termínovaný. Druhá fáze vyloženě navazuje na stanovení cílů a spadá sem už konkrétní plánování způsobů, jak stanovených cílů dosáhnout. Ve třetí fázi je potřeba porozumět stanoveným cílům a strategiím, získat motivaci k jejímu efektivnímu plnění a podle toho úkoly plnit. Posledním krokem je pravidelná kontrola. Ta zajišťuje zpětnou vazbu, jak naše seřízení dosahuje stanovených cílů. Pokud kontrola najde nějaké mezery, přichází na řadu koučování. (Hroník, 2006)





Obrázek 4 – MBO – zdroj: (Hroník, 2006)

#### 3.2.4.4 Metoda klíčové události

Tato metoda se řadí spíše mezi metody doplňkové. Principem je sledování pozitivní a negativní události týkající se určitého zaměstnance v nějakém kratším předem daném období, obvykle je to v rozmezí týdne až jednoho měsíce. Zaznamenaným případům hodnotitel přiřadí váhu. Díky této metodě lze dobře zachytit, jak zaměstnanec reaguje na konkrétních příkladech. (Hroník, 2006)

#### 3.2.4.5 Assessment Centre

Zajímavou metodou, jak nabírat a hodnotit zaměstnance je volba Assessment Centra, která kombinuje a využívá více metod. Obvykle se účastní více lidí, skupinka o velikosti zhruba 5-10 členů. Je určeno více hodnotitelů, jejichž prvním úkolem je seznámit skupinku s průběhem. Celý průběh je časově náročnější, je třeba si tedy vyhradit raději celý den. Hodnocení je složeno z více částí. První části se zaměřují na týmové úkoly, studie a prezentace. Hodnotitelé se zaměřují, do jaké pozice se jednotliví členové skupiny staví, jak umí navzájem spolupracovat a k jakým výsledkům se dopracují. Zbytek dne je soustředěno na individuální rozhovory se zaměstnanci. Tato metoda je velmi populární a objevuje se čím dál častěji. (Pechová & Šišová, 2016)

#### 3.2.4.6 360°

Pro metodu 360° je specifická zpětná vazby z více než jednoho pohledu. Hodnotitel není tedy pouze jeden vedoucí pracovník, ale může jím být zároveň manažer, personalista, přímý

nadřízený, podřízený nebo i kolegové. Pokud do hodnotitelů zahrneme i externisty, jako jsou například dodavatelé a zákazníci, mluvíme dokonce o metodě 540°. Díky většímu počtu hodnotitelů je metoda poměrně relevantní. (Hroník, 2006)

#### 3.2.4.7 Sociogram

Opět se jedná o metodu zpětné vazby. Základem je položení pár otázek v pozitivní a negativní období. Otázky se týkají hlavně vztahů na pracovišti. Příkladem takové otázky může být třeba Kdo je vám nejvíce sympatický? a v negativní období Kdo je vám nejméně sympatický? (Hroník, 2006)

Metoda sama o sobě není nijak časově náročná. Jejím cílem je udělat si obrázek o sociální a vztahové situaci na pracovišti. Zároveň lze odhadnout, jak hodnocený zapadá do pracovního prostředí, jak vystupuje s druhými a jakou sociální roli zde zastává. (Hroník, 2006)

#### 3.2.4.8 Manažerský audit

Obsahem manažerské auditu je několik částí, do kterého obvykle spadá kompetenční rozhovor, business esej, psychologické zhodnocení a součástí může být i zjednodušená varianta metody 360°. Hodnocení je zaměřené spíše na vyšší (manažerské) pozice. Výsledek můžeme interpretovat následující tabulkou. (Hroník, 2006)

	<b>Podprůměrný výkon v MA</b>	<b>Nadprůměrný výkon v MA</b>
<b>Nadprůměrné pracovní výsledky</b>	Manažeři praktici, kterým je třeba sestavit odpovídající rozvojový plán.	Manažeři, kterým je potřebné předložit nové výzvy.
<b>Podprůměrné pracovní výsledky</b>	Manažeři, se kterými je vhodné se rozloučit.	Manažeři, kterým je třeba sestavit akční plán (druhá šance).

Obrázek 5 - Manažerský audit – zdroj: (Hroník, 2006)

#### 3.2.4.9 Mystery shopping

Mystery shopping si v hlavě přeložíme asi něco jako záhadný, tajný nákup. A vlastně o tom tato metoda skutečně je. Hodnotitelé jsou utajeni nebo maskovaní, nemělo by je jít rozpoznat od ostatních zákazníků. Tímto způsobem pozorují hodnotitelé, jak zaměstnanec vystupuje, jak řeší problémy apod. zcela utajeně. Zpětnou vazbu zaměstnanec získá až po zpracování hodnocení. Výhodou mystery shoppingu je možnost vidět živě, jak zaměstnanec vystupuje, což je důležitý reprezentativní prvek pro společnost. Má to však ale i své stinné stránky. Nelze na sto procent důvěřovat výsledku jednoho hodnocení. Hodnocený mohl mít v daný moment špatný den nebo se necítil nejlépe a výsledek tedy nemusí být tak dobrý, jako v jakýkoli jiný den. (Hroník, 2006)

#### 3.2.4.10 Hodnocení potenciálu

Potenciál je spíše opomíjenou součástí hodnocení, avšak pro manažery může znamenat i přínos pro delegování úkolů. František Hroník rozdělil potenciál na tři složky:

- a) kognitivní předpoklady
- b) flexibilita
- c) zaujetí/centralita

Kognitivní předpoklady můžeme posuzovat pomocí testů. Takovým konkrétním příkladem může být třeba Rorschachův test akvarelových skvrn, pomocí něhož rozvíjíme abstraktní myšlení nebo Tematický apercepční test (TAT) vytvořený Henry Murraym. Flexibilita představuje míru přizpůsobení se nastalé situaci nebo případným změnám. Motivace a chuť do práce bychom našli v poslední složce potenciálu, a tím je zaujetí. (Hroník, 2006)

#### 3.2.4.11 Supervize

Další metodu zpětné vazby představuje pojem supervize. Podstatou je revize problému, který znázorňuje jeden ze zaměstnanců. Ostatní pokládají otázky a společně se snaží přijít na příčiny vzniku problému a jejich řešení. Více pohledů na daný problém by mělo pomoci

přímo zúčastněnému zaměstnanci pochopit, co bylo špatně a jak se s obdobným problémem příště vypořádat. (Hroník, 2006)

### **3.3 Příprava na hodnotící rozhovor**

#### **3.3.1 Hodnotitel**

Roli hodnotitele obvykle zastupuje přímý nadřízený. Ten zná své podřízené pracovníky, má k nim blízko, je plně seznámený s jejich pozicí, měl by se zajímat o plnění jejich úkolů, sledovat výsledky a způsob, jakým k nim došli. V některých případech roli hodnotitele zaujímá jiný vedoucí pracovník. Může jim být například personalista společnosti nebo manažer, i ten však podává hodnotící zprávu přímému nadřízenému hodnoceného zaměstnance. V situaci hodnocení metodou 360° se na hodnocení podílí všichni zmínění a k tomu jsou přizváni i kolegové nebo zákazníci. I u této metody se musí souhrn hodnocení dostat do rukou nadřízeného. (Straub, et al., 2018)

Aby hodnocení probíhalo co nejrelevantněji, vedoucí pracovník, který bude v budoucnu plnit roli hodnotitele by měl projít zaškolením. Existuje množství brožur nebo také možnost online e-learningového proškolení. Hodnotitel by si měl nastudovat formální stránku hodnocení, jak by měl postupovat a jaké otázky volit. Zábavnější část je ta praktická, kde si sami hodnotitelé zkouší konkrétní situace, které by mohly nastat. (Hroník, 2006)

Zaškolením ale úkol hodnotitele nekončí, příprava je nutná před každým hodnotícím pohovorem. Josef Koubek ve své publikaci rozdělil tuto přípravu do čtyř kroků. Prvním z nich je rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení. Druhý krok obsahuje rozbor pracovních míst. Následuje výběr kritérií a metod hodnocení. Závěrem by měl o pohovoru informovat zaměstnance a domluvit se s ním na termínu. (Koubek, 2007)

#### **3.3.2 Hodnocený**

Cílem hodnocení není dostat hodnoceného do stresové situace, ale co neobjektivněji zhodnotit pracovní nasazení a výsledky. Je tedy potřeba, aby dal hodnotitel o případném termínu hodnocení zavčas vědět (ideální jsou dva týdny). Hodnocený má díky tomu

potřebný čas se organizačně, a i po psychické stránce přizpůsobit. Zaměstnanec obvykle dostane od nadřízeného konkrétní otázky nebo alespoň strukturu, jak bude hodnocení probíhat. Je dobré, když je hodnocený na otázky dostatečně připravený, což mu pak ulehčí dovednost reagovat na poznámky hodnotitele. I na téhle pozici se můžeme připravit na již zmíněných e-learningových webových stránkách. Obrázek číslo 6 zobrazuje takovou ukázkou e-learningové přípravy. (Hroník, 2006)

<b>Patery přípravy</b>	
<b>Důvěřuj.</b>	Hodnocení mně přinese užitek jen tehdy, když budu věřit, že je pro mě a ne jen pro to, aby si někdo udělal „čárku“.
<b>Zopakuj si kritéria hodnocení.</b>	Ve 2. lekci máš uvedená jednotlivá kritéria. Projdi si příběh o sadaři, aby sis dokázal představit, co může být pod jednotlivými kritérii ve tvé práci.
<b>Prostuduj dokumenty.</b>	Vezmi si dokumenty z posledního hodnotícího rozhovoru a zopakuj si, jaký byl výsledek hodnocení, co bylo tvým cílem a jakými rozvojovými programy jsi měl projít. Jestliže jsi ještě neprocházel hodnocením, podívej se, jak takové formuláře vypadají.
<b>Ohlédni se za uplynulou dobou a poskytni si zpětnou vazbu sám sobě.</b>	Nyní se ohlédni. Co se ti podařilo? Jaké kvality jsi uplatnil? V čem všem ses změnil? Jak to mohou poznat druzí? Co nebylo až tak podle tvých představ? Odpověz si na jednotlivé otázky v 6. lekci.
<b>Co chceš, co budeš dělat.</b>	Každý hodnotící rozhovor je završen rozvojovým plánem. Ještě před vlastním rozhovorem si formuluj, jaký by měl být tvůj cíl a jak ho chceš dosáhnout.

Obrázek 6 - Příprava na hodnotící pohovor – zdroj: (Hroník, 2006)

### 3.4 Chyby v hodnocení

I během hodnocení je možné zachybovat, a proto je dobré se v rámci přípravy zamyslet, kde chyby mohou nastat a pokusit se jim dopředu vyvarovat. Zásadní chybu je možné udělat hned z počátku celé přípravy, a to ve volbě kritérií. Pokud situace nastane a jsou zvolena nevhodná kritéria nebo nejsou sjednocená, celé hodnocení je zkreslené a pozbývá na významnosti, je tedy pravděpodobné, že se celý proces bude muset zopakovat, čímž se zbytečně protahuje časová náročnost.

Správně nastavený systém ještě ale neznamená, že se nemůže nic pokazit. Samotný hodnotitel zastupuje zodpovědnou pozici a je potřeba se i z jeho strany vyvarovat následujících chyb:

- a) špatně zvolené měřítko na stupnici hodnocení
- Zde může nastat více problémových variant. Jednou z nich je zvolení průměru jako nejlepší výkon, potom je každý jiný výkon podprůměrný. Naopak při zvolení nejhoršího výkonu jako průměru, nastane situace, kdy jsou všichni hodnoceni jako nadprůměrní. (Dvořáková, 2012)
- b) centralizační tendence
- Problémem se může stát i časté hodnocení průměru, potom je minimální množství nadprůměrných a podprůměrných zaměstnanců a většina spadne do průměrné kategorie. Je vysoce pravděpodobné, že bude potlačena motivace k dalšímu pracovnímu výkonu. (Dvořáková, 2012)
- c) předpojatost nebo naopak zaujatost
- Nerelevantní hodnocení vznikne, pokud hodnotitel nerespektuje pravidla a na místo objektivity staví zaujetí nebo předsudky proti danému zaměstnanci. (Dvořáková, 2012)
- d) kumulativní chyba
- Tato chyba nastává v případě, kdy je hodnocený posuzován i za minulá období, kdy se mu například něco nepovedlo. Hodnocený může dojít k myšlence, že jeho následná vydařená práce tolik neznamená a opět hrozí snížení motivace k práci a samotnému výkonu. (Dvořáková, 2012)
- e) negativistická chyba
- Při hodnocení je potřeba zaměřit se jak na silné stránky, tak slabé stránky. Pokud nadřízený bude stavět do popředí pouze ty slabé, vyvolá tím negativní atmosféru během rozhovoru. (Dvořáková, 2012)
- f) arogantní postoj
- Stejně jako negativismus ani arogantní postoj není vhodný. Je na místě nechat hodnoceného, aby se vyjádřil a dát mu prostor obhájit svoje pracovní zkušenosti. (Dvořáková, 2012)

g) haló efekt

- Podstata tzv. haló efektu vyplývá z přenesení do popředí jednoho výrazného rysu, kterým daný člověk oplývá a podle toho hodnotit zbytek rozhovoru. Rys může být jak pozitivní, tak i negativní a hodnotitel se jím může nechat příliš ovlivnit. (Dvořáková, 2012)

### **3.5 Návaznost na hodnocení**

Na základě výkonnosti zaměstnanců je následně stanoven systém odměn a benefitů. Ty jsou zároveň nástrojem motivace pro další pracovní výkony a možnost rozvíjení se. Systém odměň je ale závislý na rozpočtu a možnostech společnosti. Při výběru zaměstnání se často uchazeči řídí a rozhodují právě podle budoucích odměn.

Odměny lze rozdělit na hmotné a nehmotné. Nehmotné odměny představují uznání, pochvalu, více samostatnosti a zodpovědnosti při plnění úkolů nebo kariérní postup. Hmotné odměny dále dělíme na nárokovou a nenárokovou složku. (Čopíková, et al., 2015) (FAERBER, 2007)

#### **3.5.1 Nároková složka**

Nároková složka v systému odměn je v případě státního sektoru plat, u soukromého sektoru mzda a ze zákona povinné příplatky. Mzdu definujeme jako peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty získané za vykonanou práci. Je stanovená sazbou.

Nejčastěji se používá časová mzda, a to jako násobek odpracovaných hodin a sazby, obvykle hodinové, ale může být měsíční, týdenní nebo roční. Další forma mzdy je mzda úkolová. Ta se vypočítá násobením sazby a počtem odvedené práce. Typická je pro práci dělníků. Pokud má úkolová mzda diferencovaný průběh, může nastat situace, kdy dělník překoná pracovní normy a sazba se tím zvýší, což slouží jako motivace. Smluvní mzda je určena předem dohodnutou odměnou za vykonání činností v daném časovém období. Odměna se rozdělí mezi časové období a zaměstnanec dostává v průběhu fixní částku. Na konci tohoto období je nutné udělat vyhodnocení. K této mzdě se připočítávají zákonné příplatky jako odměna

za přesčasy, práci ve státních svátcích, noční služby a práce ve ztížených podmínkách jako je třeba práce horníků v dole. (Čopíková, et al., 2015)

### 3.5.2 Nenároková složka

Druhou složkou hmotných odměn je složka nenároková. Do té patří variabilní odměny a benefity. Mezi variabilní odměny patří vánoční odměny, odměny jubilejní, k narození dítěte, na dovolenou nebo věrnostní prémie.

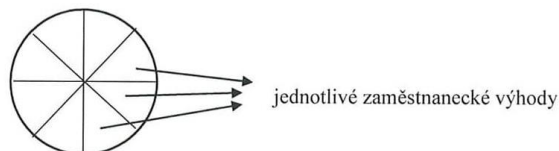
Benefity můžeme nahradit slovem bonusy nebo výhody. Zahrnují možnost odměn nad míru samotné mzdy. Jejich cílem je dopřát zaměstnancům odpočinek a vyžití mimo pracovní prostředí. Rozdělit je můžeme do několika skupin: (Čopíková, et al., 2015)

- a) **sociální výhody** – mezi ty patří životní pojištění, důchodové připojištění a příspěvek na rekreaci dětí
- b) **výhody zkvalitňující využívání volného času** – což představuje například příspěvek na kulturu ve finanční podobě nebo v podobě poukázek, možnost sportovních aktivit a dotace na zájezdy a rekreace
- c) **výhody se vztahem k práci** – možnost parkovacího místa a hrazení cestovních nákladů, stravování v podniku nebo vzdělávací aktivity
- d) **výhody spojené s postavením ve společnosti** – zahrnujeme sem firemní automobil, mobilní telefon a další náklady na reprezentaci

Populární u některých společností je systém nazvaný **Cafeteria**. Jedná se o systém, kdy jsou zaměstnanci určitým způsobem ohodnoceni (například body) a díky tomuto hodnocení si mohou sami zvolit odměnu, která je pro ně nejužitečnější. Uvádí se tři možné varianty tohoto způsobu odměňování, kterými jsou: (Čopíková, et al., 2015)

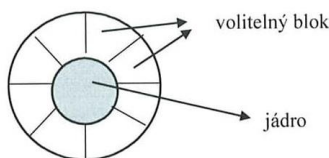


a) bufet – zaměstnanec si podle svého zvolí odměny z nabídky



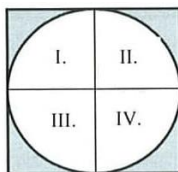
**Obrázek 7 - Cafeteria: bufet – zdroj: (Čopíková, et al., 2015)**

b) jádro – základ výhod je pro všechny stejný a zbylou část si mohou zaměstnanci vybrat sami



**Obrázek 8 - Cafeteria: jádro – zdroj: (Čopíková, et al., 2015)**

c) bloky – společnost rozdělí zaměstnance do skupin a ke každé skupině je vytvořena odlišná nabídka odměn



**Obrázek 9 - Cafeteria: bloky – zdroj: (Čopíková, et al., 2015)**

### 3.5.3 Vzdělání a rozvoj

Výsledkem hodnotícího pohovoru se může stát i dohoda o rozvoji. Rozvíjení svých dovedností a kompetencí zvyšuje pracovní výkonnost, motivaci, rozšiřuje možnosti profesního růstu, s čímž se zároveň zvyšuje i odměna za práci a další benefity. To celé probíhá v neustále se opakujícím koloběhu.



Obrázek 10 - Cyklus vzdělávání a rozvoje – zdroj: (Čopíková, et al., 2015)

Rozvoj můžeme rozlišit na dvě kategorie a tím je vzdělání a rozvoj: (Čopíková, et al., 2015)

a) na pracovišti (on the job)

- Mezi metody rozvoje na pracovišti můžeme zařadit instruktáž, pověření úkolem, mentorování, koučování nebo rotace práce.

b) mimo pracoviště (off the job)

- Za metody rozvoje mimo pracoviště považujeme kurzy ve školách nebo vzdělávacích zařízeních. Do takové kategorie patří přednášky, semináře nebo třeba workshopy.

Moderním způsobem, jak se rozvíjet představuje tzv. **e-learning**. Jedná se o způsob vzdělávání pomocí technologií a internetu. Snahou je zjednodušit zaměstnancům učení se a dopřát jim u toho domácí pohodlí, aniž by museli úplně vypustit komunikaci s druhými. Kdo má raději učení se sám, může samozřejmě systém e-learningu využít, aniž by byl zrovna v kontaktu s lektorem. To nazýváme jako e-learning separovaný. Naopak živý e-learning dovoluje se díky internetu přímo spojit s lektorem, diskutovat s ním nebo si nechat s něčím poradit. Kolaborativní forma potom představuje možnost komunikace například na diskuzních fórech. (Armstrong, 2007) (FAERBER, 2007)

### 3.6 Kulturní sektor

Pro kulturní sektor neexistuje přesná definice. Lze ho tedy přiblížit jako oblast činností společnosti, který podporuje lidské vnímání a emoce, dále rozvíjí kreativitu, myšlení nebo i intelekt. Je možné si kulturu rozložit na průmyslovou a neprůmyslovou část. Odlišují se od sebe v místě. Průmyslová část zahrnuje kulturní složky určené ke globální produkci, dalšímu šíření a obchodu, jako je například film nebo kniha. Naopak neprůmyslová část nepočítá s následným šířením, působí v místě, zařadit sem lze třeba výstava. Tato varianta rozdělení je brána spíše z pohledu ekonomie. Další možnost dělení kulturního sektoru je ještě na část kulturní a kreativní (novinky a tvorba v oblastech designu, návrhářství nebo reklamě). (Mertová, 2014)

Veškerá kulturní činnost je pod záštitou Ministerstva kultury. Oblasti jejich kompetencí jsou vymezeny podle § 8 zákona č. 2/1969 Sb. na oblast umění, kulturně výchovnou činnost, kulturní památky, věci církví a náboženských společností, věci tisku vč. vydávání neperiodického tisku a jiných informačních prostředků, příprava návrhů zákonů a jiných právních předpisů pro oblast rozhlasového a televizního vysílání, provádění autorského zákona a dále výroba a obchod v oblasti kultury. (Ministerstvo, cit. online 27.02.2019)

### 3.7 Dotazníkové šetření

Mezi velmi populární metodu sběru statistických dat patří jednoznačně dotazníkové šetření. Než celé šetření začne je předem potřeba si uvědomit, co má být cílem výzkumu a jaká skupina / jaký počet respondentů nás vůbec zajímá. Jestliže máme jasno v tom, jak by měl průběh šetření vypadat, přikročíme k samotné tvorbě. Na úvod každého dotazníku je vhodné poprosit respondenty o jejich vyplnění, vysvětlit na jaké účely je dotazník použit a zároveň jim i poděkovat za čas, který tomu věnovali. Je dobré si dát záležet na tvoření jednotlivých otázek. Pro zjednodušení jak vyplňování, tak i vyhodnocování je lepší variantou pokládat otázky zjišťovací. V tom případě jsou vhodné otázky uzavřené, otevřené nebo polootevřené. U uzavřených otázek mají respondenti na výběr předem nachystané odpovědi, které považujeme za vhodné pro naše šetření. Otevřené otázky nechávají prostor pro respondenty. Zároveň nám pomáhají najít další odpovědi a doplnit tak vlastní šetření a více odlišných

názorů. Ideální je kombinace polootevřených otázek, kde máme nachystané odpovědi, ale přitom necháváme kolonku pro volnou odpověď. Nemělo by se ani opomenout na identifikační otázky, které nám roztrídí velkou skupinu anonymních respondentů na více kategorií podle pohlaví, věku, bydliště apod. S těmito menšími skupinami se lépe pracuje při dalších analýzách, jako je například určení pořadí vítěze ve vícekritériální analýze variant nebo testování nezávislosti sledovaných znaků. (Svatošová & Kába, 2008) (Řezanková, 2007)

### 3.8 Analýza kategoriálních dat

Pokud chceme zjistit vztah mezi jednotlivými skupinami posbíraných dat je vhodné data přepsat do asociační / kontingenční tabulky, pomocí které můžeme dále přistoupit k testování předem zvolené hypotézy. Jak uvádí Svatošová a Kába nebo A. Stuart a kol., testování hypotézy probíhá postupně v několika krocích. První krok je opravdu zásadní a tím je definování hypotézy  $H_0$ , kterou budeme dále ověřovat. Podoba hypotézy  $H_0$  obvykle zní: Neexistuje závislost mezi skupinou dat 1 a skupinou dat 2. S tím souvisí i druhý krok, a to určit opačnou variantu hypotézy, tedy  $H_1$ : Existuje závislost mezi skupinou dat 1 a skupinou dat 2. Krokem číslo tři bývá zvolení hladiny významnosti. Ta se obvykle pohybuje v rozmezí 0,05 nebo 0,1. V tom případě se bude výsledek správný s pravděpodobností 95 % anebo 90 %. (Svatošová & Kába, 2008) (Stuart, et al., 1999)

Následující část se zabývá výběrem testu. Ten se v našem případě kvalitativních znaků v asociační tabulce odvíjí od počtu sledovaných osob. Pokud počet respondentů přesáhne 40 lidí ( $n > 40$ ), použijeme tzv.  $\chi^2$  test nezávislosti. Naopak při nižším počtu ( $n < 20$ ) využíváme Fisherův faktoriálový test. Jestliže se počet lidí ( $n$ ) pohybuje v rozmezí 20 – 40, je potřeba provést výpočet očekávaných četností. Když u jednoho z výsledků vyjde hodnota nižší než 5, použijeme Fisherův faktoriálový test, v opačném případě volíme  $\chi^2$  test nezávislosti. Vzorec  $\chi^2$  testu nezávislosti vypadá takto, přičemž hodnoty  $a$ ,  $b$ ,  $c$ ,  $d$  představují jednotlivé obměny znaku v tabulce.

$$\chi^2 = \frac{n(ad - bc)^2}{(a + b)(a + c)(b + d)(c + d)}$$

U rozšířené tabulky (kontingenční) opět využíváme  $\chi^2$  testu, kde nás zajímají jak očekávané, tak skutečné četnosti. Vzorec testu vypadá odlišněji než u asociační tabulky.

$$\chi^2 = \sum \sum \frac{(n_{ij} - n_{oj})^2}{n_{oj}}$$

Mezi základní podmínky pro použití tohoto testu je výpočet očekávaných četností, jejichž podíl hodnot menších než 5 nesmí být větší než 20 %. Zároveň ani skutečné hodnoty nesmí být menší než 1. Nedodržení podmínek obvykle vyžaduje spojení některých skupin dat dohromady. Po vyhodnocení zvoleného testu už zbývá zapsat závěr v podobě zamítnutí buď základní hypotézy  $H_0$  a na dané hladině významnosti existuje závislost mezi skupinami dat nebo její alternativní hypotézy  $H_1$  a závislost zde nenajdeme. Výsledná závislost nemusí být ještě úplným závěrem, závislost je měřitelný znak, a proto lze pomocí koeficientu asociace  $V$  nebo Pearsonovým koeficientem kontingence  $C$  změřit sílu závislosti. (Svatošová & Kába, 2008)

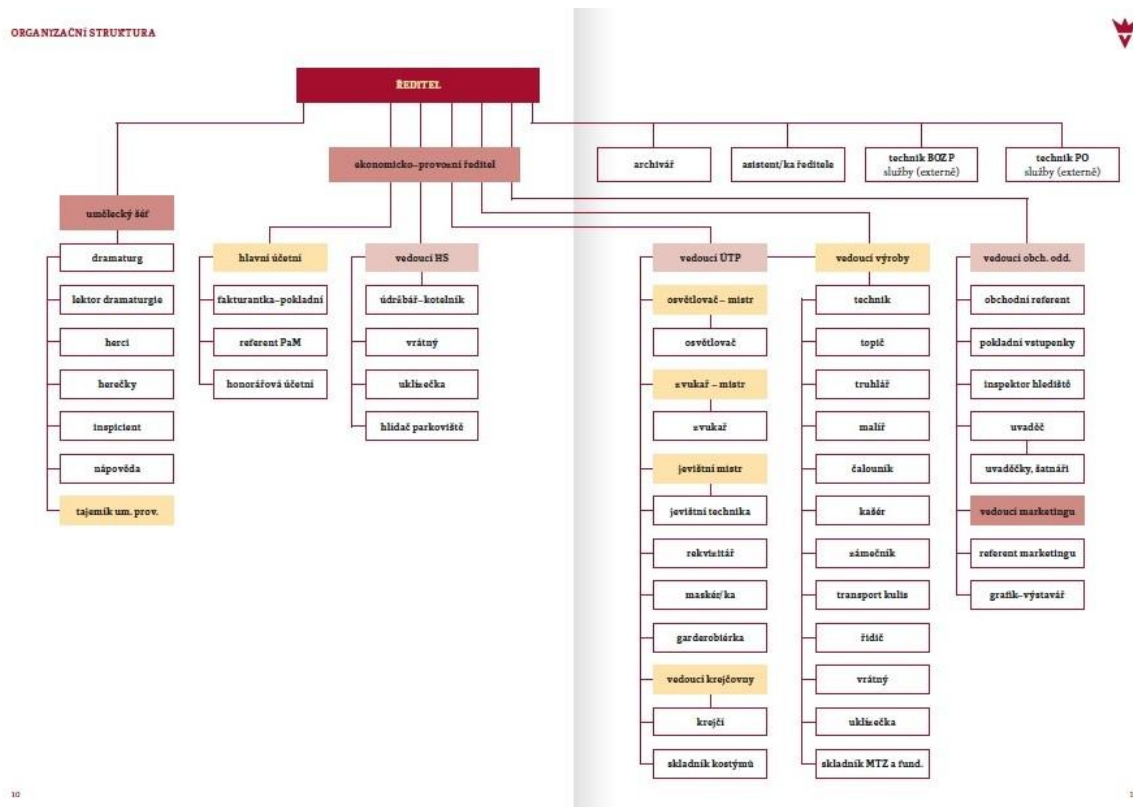
$$V = \frac{ad - bc}{\sqrt{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}}$$

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}}$$

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Vybraný podnik a jeho struktura

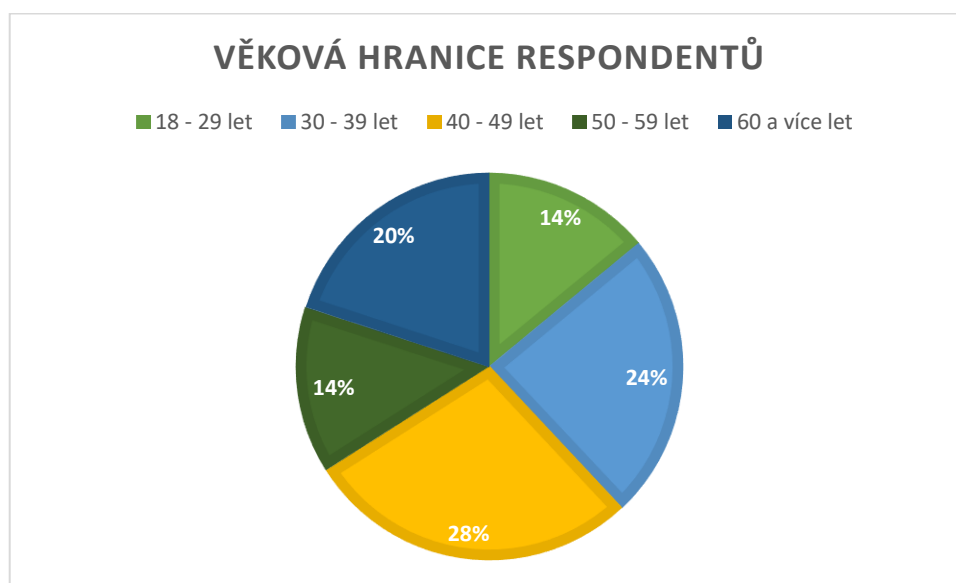
Vybraným podnikem, který spadá pod kulturní sektor, je Divadlo na Vinohradech. Toto divadlo bylo postaveno v letech 1905-1907 a slavnostně otevřeno v roce 1907 na Náměstí Míru v Praze. V sezoně 2017/2018 tedy oslavilo sto desáté výročí od svého otevření. Nejvyšším řídicím stupněm je zde ředitel divadla, tím je od října roku 2012 doc. MgA. Tomáš Töpfer. Funkce ředitele má přímo pod sebou pozice uměleckého šéfa, ekonomicko-provozního ředitele, archiváře, asistentku ředitele, technika BOZP a technika PO. Umělecký šéf je dále zodpovědný za dramaturga, herecký soubor, inspicienta apod. Ekonomicko-provozní ředitel řídí vedoucí různých odděví, jako například vedoucího výroby, vedoucího účetní oddělení, obchodního oddělení nebo technického. Výroční zpráva z roku 2017 uvádí celkový počet zaměstnanců včetně DPP, který činil 180 zaměstnanců v hlavní činnosti a 25 v doplňkové činnosti. (Výroční zpráva DnV, cit. online 25.02.2019)



Obrázek 11 - Struktura zaměstnanců Divadla na Vinohradech (Výroční zpráva DnV)

## 4.2 Dotazníkové šetření

Dotazník byl vyplněn zaměstnanci Vinohradského divadla na různých pozicích, kteří zde pracují na plný úvazek. Hodnocení probíhalo přes webovou stránku zabývající se tvorbou dotazníků (www.surveymonkey.com) a veškeré odpovědi byly zaznamenány anonymně. Odpovědi byly zaznamenány v divadelní sezoně 2018/2019. Přesná ukázka dotazníku je přiložena na konci práce v kapitole Přílohy. Zaměstnancům bylo položeno deset otázek, jak identifikačních, tak zjišťovacích, ohledně hodnocení a odměňování jejich práce v divadle. Celkový počet respondentů dosáhl 50 lidí. Z tohoto celkového počtu bylo 21 žen 29 mužů. Počet jednotlivých pohlaví je poměrně vyrovnaný, mužské převyšuje jen z pouhých 58 %. Věková hranice se nejčastěji, a to z 28 % odpovídajících, pohybuje mezi 40 a 49 lety. Dále odpovědělo 24 % lidí ve věkové hranici 30 – 39 let. Dalších 20 % lidí je z kategorie nad 60 let. Kategorie do 29 let a v rozmezí 50 – 59 let obsadili respondenti po 14 %.



Obrázek 12 - Graf rozdělení respondentů podle věkové hranice – zdroj: vlastní zpracování

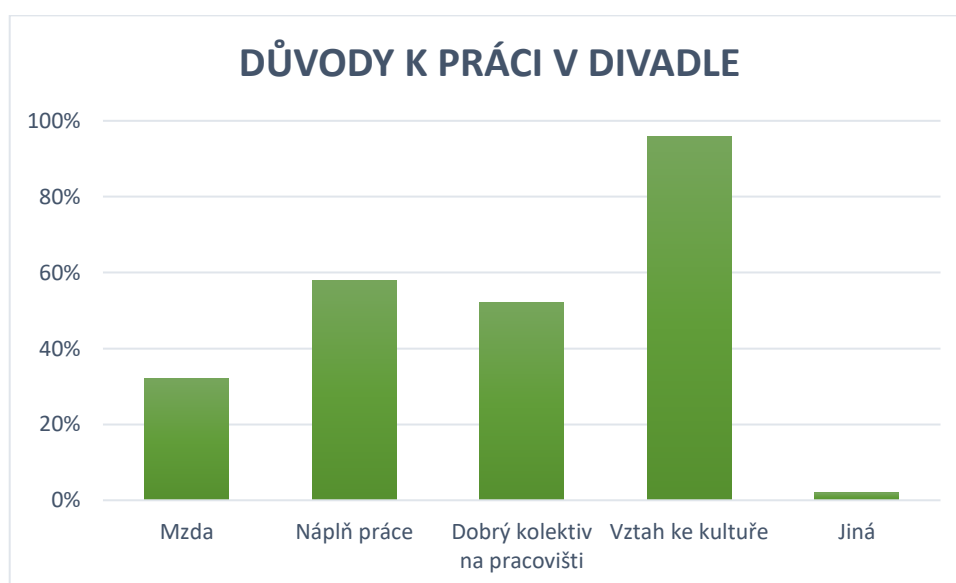
Následovala otázka na výši hrubé mzdy. Nikdo z odpovídajících nedosáhl částky 30 000 Kč a výše. U více než poloviny z odpovídajících dosahuje hrubá mzda pouze hranice 10 – 19 tisíc Kč. Hrubou mzdu v rozmezí 20 – 29 tisíc Kč dostává na 30 % lidí, kteří v divadle pracují. A nejnižší odpovědi do 10 tisíc Kč má 14 % lidí, s největší

pravděpodobností hledištní personál. Pracovní doba hledištního personálu je převážně pouze v době večerního představení, což vychází na zhruba 4 – 5 hodin denně.

Výše hrubé mzdy	Počet lidí
do 10 tis.	7
10 - 19 tis.	28
20 - 29 tis.	15
30 - 39 tis.	0
40 a více tis	0

Tabulka 1 - Výše hrubé mzdy jednotlivých respondentů – zdroj: vlastní zpracování

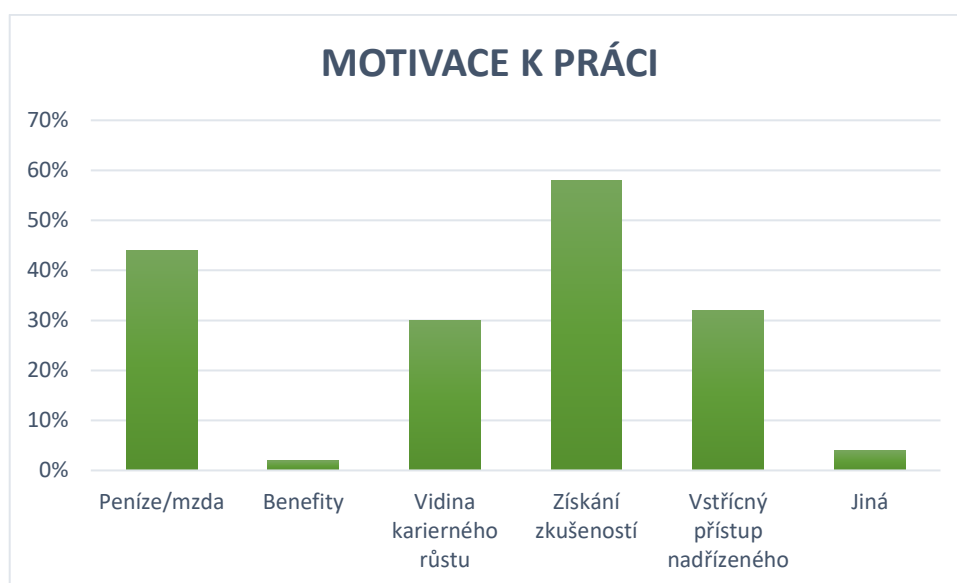
Odpovědi na předchozí tabulku, která vykazuje spíše nižší mzdové ohodnocení, může být následující otázka, týkající se důvodů, proč zrovna tuto práci vykonávají. Jako nejčastější důvod byl uveden „vztah ke kultuře“, který si získal dokonce 96 % respondentů, pouze 2 dotazovaní tuto možnost nezvolili. Více než polovina uvedla jako důvod také náplň práce a dobrý kolektiv na pracovišti. Mzda tedy v tomto případě není ten nejdůležitější důvod, proč respondenti zvolili práce zrovna zde. Jako odpověď jiná byl kontakt s lidmi, konkrétně s návštěvníky divadla.



Obrázek 13 - Graf důvodů k práci v divadle – zdroj: vlastní zpracování

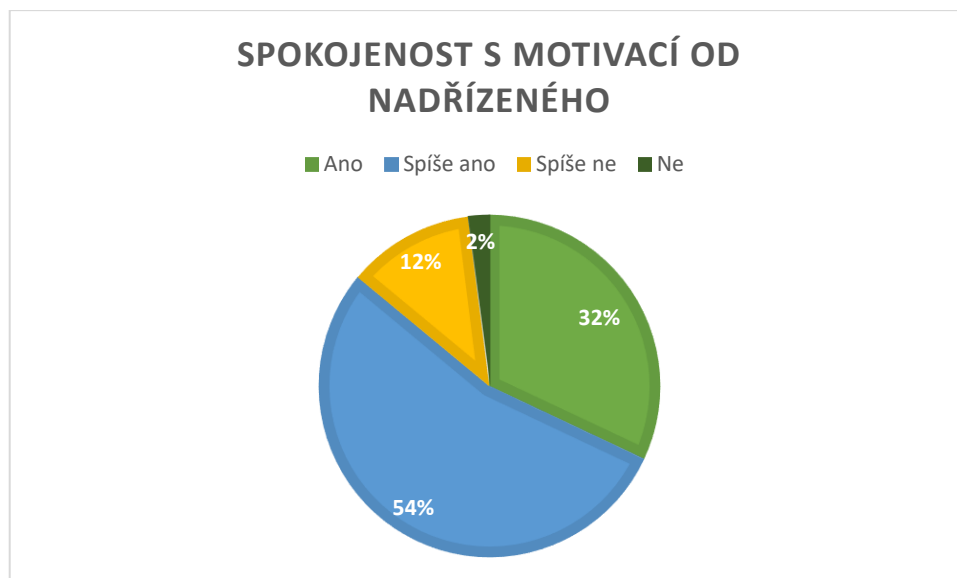


Následovala související otázka a to konkrétně: Co vás motivuje k práci? Jako hlavní se ukázala vidina získání zkušeností a načerpání praxe tomto v oboru. Získání zkušeností jako svoji motivaci a pohon k lepší práci uvedlo 58 % dotázaných zaměstnanců. Okolo 30 % se pohybují odpovědi „Vidina kariérního růstu“ a „Vstřícný přístup nadřízeného“. Mezi těmito vyššími hodnotami se zařadila i mzda ze 44 %, jako účinná forma motivování. Do odpovědi Jiná někdo z dotazovaných uvedl, že je motivován také vyhovující pracovní dobou. Motivaci v podobě benefitů uvedl pouze jeden respondent.



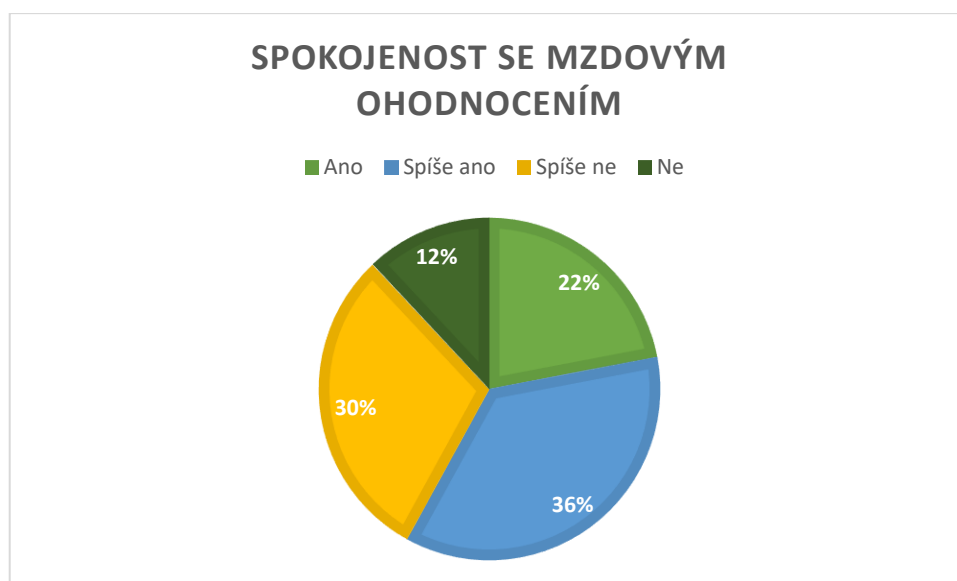
Obrázek 14 - Graf motivace k lepší práci – zdroj: vlastní zpracování

Šestá otázka navazuje na předchozí způsoby motivace. Tady už zaměstnanci konkrétně odpovídali na to, jak jsou spokojeni s motivováním ze strany jejich nadřízených. Na výběr měli hodnotící škálu v podobě čtyř variant: Ano, spíše ano, spíše ne, ne. Spokojenost je poměrně vysoká. Převažuje odpověď „spíše ano“, kterou uvedlo 27 lidí. Hned na to následuje odpověď „ano“ od 16 lidí. Spíše nespokojených zaměstnanců je 6 a jeden jediný respondent odpověděl „ne“.



**Obrázek 15 - Graf spokojenosti s motivací od nadřízeného – zdroj: vlastní zpracování**

Výše hrubé mzdy nevykazovala úplně nejvyšší hodnoty, proto je zajímavé zjistit i spokojenost se mzdovým ohodnocením. Opět byla možnost 4 odpovědí ve formě hodnotící škály. Celých 36 % (tedy 18 respondentů) je spíše spokojenosti se svojí mzdou. Naopak 15 odpovídajících spíše spokojeno není. Krajiní odpovědi se vyskytují méně často. Odpověď „ano“ zvolilo 11 lidí a přímou odpověď „ne“ jenom 6 lidí.



**Obrázek 16 - Graf spokojenosti se mzdovým ohodnocením práce – zdroj: vlastní zpracování**

V podstatě jednoznačná reakce nastala u otázky, jestli bývají v práci nějakým způsobem hodnoceni. Odpovědi je v tomto případě negativní, ne. Žádné oficiální hodnocení ze strany nadřízeného v této společnosti neprobíhají. Závěr dotazníku obsahoval otázky na benefity, které zaměstnanci získávají společně se mzdou a měly by sloužit i jako motivace pro práci. Z vyhodnocení dotazníku vyplynul pouze jediný benefit a tím jsou stravenky. Někteří dále uvedli jako benefit pružnou pracovní dobu. Zároveň se mohli dotazovaní vyjádřit, jaký benefit by se jim dále zamlouval. Někteří si vystačí se stravenkami, jiní by uvítali příspěvek na dovolenou, 13. plat nebo možnost nákupu levnějších vstupenek na představení.

### **4.3 Testování hypotéz**

Některé otázky lze lépe zanalyzovat pomocí analýzy kategoriálních dat. Vychází se z výsledků vlastního dotazníkového šetření. Při všech výpočtech bereme v úvahu hladinu významnosti 0,05. Kritická hodnota  $\chi^2_{(0,05)}$  se bude podle tabulek kritických hodnot rovnat číslu 3,841 v případě asociační tabulky. U kontingenční tabulky najdeme hodnotu v tabulkách podle stupňů volnosti podle vzorce  $v = (k - 1)(m - 1)$ , kde  $k$  je počet řádků a  $m$  je počet sloupců v datové matici.

#### **4.3.1 Spokojenost se mzdou závislá na pohlaví**

Chceme-li zjistit, zda existuje nějaká závislost spokojenosti se mzdou a pohlavím odpovídajících zaměstnanců, je třeba vytvořit tabulku obsahující dané skupiny dat. Pro naše účely výpočtu jsou spojeny odpovědi „Ano“ a „Spíše ano“ do jedné skupiny a odpovědi „Ne“ a „Spíše ne“ do skupiny druhé. Díky tomuto spojení lze vytvořit asociační tabulku o velikosti 2x2. Počet  $n$  přesahuje 40, je možné použít  $\chi^2$  test nezávislosti v asociační tabulce.

H<sub>0</sub>: Neexistuje závislost mezi pohlavím respondentů a spokojeností s výší hrubé mzdy.

H<sub>1</sub>: Existuje závislost mezi pohlavím respondentů a spokojeností s výší hrubé mzdy.

Asociační tabulka:

Pohlaví / Spokojenost	Ano, Spíše ano	Ne, spíše ne	Celkem
Muži	10	19	29
Ženy	19	2	21
Celkem	29	21	50

Tabulka 2 - Spokojenost s výši mzdy rozdělená podle pohlaví – zdroj: vlastní zpracování

Výpočet testu nezávislosti:

$$\chi^2 = \frac{n(ad - bc)^2}{(a + b)(a + c)(b + d)(c + d)} = \frac{50(10 \times 2 - 19 \times 19)^2}{(10 + 19)(10 + 19)(19 + 2)(19 + 2)} = 15,68$$

Výpočet síly závislosti:

$$V = \frac{ad - bc}{\sqrt{(a + b)(c + d)(a + c)(b + d)}} = \frac{10 \times 2 - 19 \times 19}{\sqrt{29 \times 21 \times 29 \times 21}} = -0,56$$

Závěr testu:

Test nezávislosti vyšel 15,68 a je vyšší než kritická hodnota  $\chi^2_{(0,05)} = 3,841$ . V tomto případě  $H_0$  zamítáme a lze říct, že s pravděpodobností 95 % existuje závislost mezi pohlavím a spokojeností se mzdou. Síla závislosti vyšla -0,56, což značí středně silnou nepřímou závislost.

#### 4.3.2 Spokojenost s motivací od nadřízeného závislá na pohlaví

Podobnou hypotézou může být vztah závislosti mezi pohlavím a tentokrát spokojeností s motivací od nadřízeného. I v tomto případě byly spojeny skupiny odpovědí „Ano“ a „Spíše ano“ do jedné a odpovědi „Ne“ a „Spíše ne“ do druhé. Stejně jako v předchozí situaci lze použít asociační tabulku o velikosti 2x2.

$H_0$ : Neexistuje závislost mezi pohlavím respondentů a spokojeností se způsobem motivování od nadřízeného.

H1: Existuje závislost mezi pohlavím respondentů a spokojeností se způsobem motivování od nadřízeného.

Asociační tabulka:

Pohlaví / Spokojenost	Ano, Spíše ano	Ne, spíše ne	Celkem
<b>Muži</b>	26	3	29
<b>Ženy</b>	17	4	21
<b>Celkem</b>	43	7	50

Tabulka 3 - Spokojenost s motivací nadřízeného rozdělená podle pohlaví – zdroj: vlastní zpracování

Výpočet testu nezávislosti:

$$\chi^2 = \frac{n(ad - bc)^2}{(a + b)(a + c)(b + d)(c + d)} = \frac{50(26 \times 4 - 3 \times 17)^2}{(26 + 3)(26 + 17)(3 + 4)(17 + 4)} = 0,77$$

Závěr:

Výsledek testu nezávislosti vyšel 0,77 a je tedy menší než tabulková hodnota 3,841. Hypotézu H0 na nezamítáme a mezi pohlavím a spokojeností s motivací nadřízeného v této společnosti s pravděpodobností 95 % neexistuje závislost. Sílu závislosti už není třeba počítat.

#### 4.3.3 Věková hranice vs. motivace penězi

Další hypotéza se vztahuje na závislost způsobů motivace a věkové hranice respondentů. Jako poměřovaný způsob motivace je vybrána motivace penězi, kterou uvedlo 44% respondentů. Data týkající se věkové hranice ovšem obsahují více než dvě alternativy, proto je nutné vytvořit kontingenční tabulku a použít  $\chi^2$  test nezávislosti určený právě pro tuto tabulku. Teoretické četnosti vyjadřujeme pomocí vzorce  $n_{oj} = \frac{n_i \times n_j}{n}$ .

H0: Neexistuje závislost mezi věkovou hranicí respondentů a motivací penězi v dané společnosti.

H1: Existuje závislost mezi věkovou hranicí respondentů a motivací penězi v dané společnosti.

Kontingenční tabulka = skutečné četnosti ( $n_{ij}$ ):

Věková hranice	Motivace penězi		Celkem
	Ano	Ne	
18 - 29	2	5	7
30 - 39	6	6	12
40 - 49	6	8	14
50 - 59	4	3	7
60 a více	4	6	10
<b>Celkem</b>	22	28	50

Tabulka 4 - Motivace penězi rozdělená podle věku - zdroj: vlastní zpracování

Teoretické četnosti ( $n_{oj}$ ):

Věková hranice	Motivace penězi	
	Ano	Ne
18 - 29	$(7 \times 22 \div 50) = 3,08$	3,92
30 - 39	5,28	6,72
40 - 49	6,16	7,84
50 - 59	3,08	3,92
60 a více	4,4	5,6

Tabulka 5 - Teoretické četnosti motivace penězi rozdělené podle věku - zdroj: vlastní zpracování

Tabulka přepočtených teoretických četností obsahuje více než 20 % hodnot nižších než 5, nespĺňuje podmínky pro použití  $\chi^2$  testu nezávislosti, proto je nutné sloučit některé věkové kategorie. Pro další výpočet tedy spojíme dohromady věkovou kategorii 18 – 29 a 30 – 39 do jedné kategorie 18 – 39 let. Zároveň sloučíme i poslední dvě kategorie na 50 a více let.

Nová tabulka skutečných četností ( $n_{ij}$ ):

Věková hranice	Motivace penězi		Celkem
	Ano	Ne	
18 - 39	8	11	19
40 - 49	6	8	14
50 - 59	8	9	17
<b>Celkem</b>	22	28	50

Tabulka 6 - Skutečné četnosti motivace penězi podle věku- zdroj: vlastní zpracování

Nová tabulka teoretických četností ( $n_{oj}$ ):

Věková hranice	Motivace penězi	
	Ano	Ne
18 - 39	$(19 \times 22 \div 50) = 8,36$	10,64
40 - 49	6,16	7,84
50 - 59	7,48	9,52

Tabulka 7 - Přepočtené teoretické četnosti motivace penězi - zdroj: vlastní zpracování

Výpočet testu nezávislosti:

$$\chi^2 = \sum \sum \frac{(n_{ij} - n_{oj})^2}{n_{oj}} = \left( \frac{(8 - 8,36)^2}{8,36} \right) + 0,012 + 0,004 + 0,003 + 0,036 + 0,028$$

$$= 0,099$$

Závěr:

$\chi^2$  test nezávislosti určený pro kontingenční tabulku vyšel 0,099. Stupně volnosti vychází 2, takže při hladině významnosti 0,05 je kritická hodnota rovna číslu 5,991. Vypočtená hodnota je nižší než tabulková, hypotézu  $H_0$  nezamítáme a lze s 95% pravděpodobností říct, že neexistuje závislosti mezi věkem a motivací penězi.

#### 4.3.4 Výše mzdy a důvody k vykonávání práce

Poslední hypotéza se týká závislosti výše hrubé mzdy a důvodů k vykonávání práce v divadle. Pro náš výpočet bude použita odpověď „Náplň práce“, která se umístila jako 2. nejčastější odpověď. Získala 58 % respondentů. U odpovědi na otázku o výši hrubé mzdy nebyly dvě odpovědi využity, proto s nimi nebudeme počítat ani v naší kontingenční tabulce.  $H_0$ : Neexistuje závislost mezi výší platu a náplní práce (jako důvod vykonávání této práce).

$H_1$ : Existuje závislost mezi výší platu a náplní práce (jako důvod vykonávání této práce).

Kontingenční tabulka = skutečné četnosti ( $n_{ij}$ ):

Výše mzdy	Náplň práce		Celkem
	Ano	Ne	
do 10 tis.	2	5	7
10 - 19 tis.	14	14	28
20 - 29 tis.	13	2	15
<b>Celkem</b>	29	21	50

Tabulka 8 - Náplň práce jako důvod k práci ve společnosti - zdroj: vlastní zpracování

Teoretické četnosti ( $n_{oj}$ ):

Výše mzdy	Náplň práce	
	Ano	Ne
do 10 tis.	4,06	2,94
10 - 19 tis.	16,24	11,76
20 - 29 tis.	8,7	6,3

Tabulka 9 - Teoretické četnosti Náplně práce podle výše mzdy – zdroj: vlastní zpracování

Tabulka teoretických četností obsahuje více než 20% hodnot nižších než 5, nelze tedy použít. Je potřeba sloučit první dvě mzdové kategorie do jedné. Tímto krokem vzniknou pouze dvě mzdové alternativy. Tabulka se nám změní na tabulku asociační. Počet  $n > 40$  a je možné použít  $\chi^2$  test nezávislosti.



Asociační tabulka:

Výše mzdy	Náplň práce		Celkem
	Ano	Ne	
do 20 tis.	16	19	35
20 a více tis.	13	2	15
<b>Celkem</b>	29	21	50

Tabulka 10 - Asociační tabulka Náplně práce - zdroj: vlastní zpracování

Výpočet testu nezávislosti:

$$\chi^2 = \frac{n(ad - bc)^2}{(a + b)(a + c)(b + d)(c + d)} = \frac{50(16 \times 2 - 19 \times 13)^2}{(16 + 19)(16 + 13)(19 + 2)(13 + 2)} = 7,23$$

Výpočet síly závislosti:

$$V = \frac{ad - bc}{\sqrt{(a + b)(c + d)(a + c)(b + d)}} = \frac{16 \times 2 - 19 \times 13}{\sqrt{35 \times 15 \times 29 \times 21}} = -0,38$$

Závěr:

Asociační tabulka přinesla výsledek testu jako číslo 7,23. Vypočtený  $\chi^2$  je vyšší než tabulková hodnota 3,841, a proto hypotézu  $H_0$  zamítáme. Přijímáme  $H_1$  a v tom případě s pravděpodobností 95 % existuje závislost mezi výší hrubé mzdy a jedním konkrétním důvodem, proč zaměstnanci ve společnosti pracují (Náplň práce). Měření síly závislosti,  $v = -0,38$ , ukazuje slabou nepřímou závislost.

## 5 Výsledky a diskuze

Praktická část této práce je zaměřena na zjištění systému hodnocení vybraného podniku formou dotazníku. Dotazníkové šetření obsahovalo 10 otázek. Mzdové ohodnocení přineslo výsledky pouze ve třech předurčených kategoriích. Kategorie mzdy nad 30 000 Kč nebyly ani jednou využity. Spokojenost s tímto ohodnocením je zhruba polovina zaměstnanců. Lepší spokojenost už je s motivováním svého nadřízeného. Pozitivní odpověď se objevila téměř u většiny respondentů. Dvě z těchto otázek přinesly absolutně stejné výsledky. Zaměstnanci Divadla na Vinohradech nejsou během roku ani na jeho konci jakýmkoli způsobem hodnoceni svými nadřízenými a jediná forma benefitu jsou stravenky. Identifikační otázky (pohlaví, věk) rozložily respondenty na poměrně rovnoměrné skupiny, díky nimž bylo možné udělat statistickou analýzu  $\chi^2$  testem nezávislosti. Analýza spokojenosti se mzdovým ohodnocením podle pohlaví zjistila středně silnou závislost a ženy jsou v této společnosti opravdu spokojenější se svojí mzdou než muži. Spokojenost s motivací nadřízeného závislé na pohlaví už ale závislost nepotvrdila. Ani při testu závislosti věkové hranice a motivace k práci pomocí peněz nebyla závislost potvrzena. Ovšem výše mzdy a náplň práce jako jeden z důvodů vykonávání této práce přinesly slabou závislost mezi těmito sledovanými znaky.

### 5.1 Vlastní doporučení

Je pochopitelné, že společnost v kulturním sektoru nedává takovou váhu hodnocení svých zaměstnanců, pro řídicí složku by bylo ale přehlednější alespoň jednou na konci sezony (tedy v červnu každého roku) provést drobné hodnocení. Stačila by i forma krátkého dotazníku s hodnotícími škálami, která by pomohla udělat si obrázek o práci jednotlivých zaměstnanců. Dotazníku také přinesl opravdu slabé výsledky týkající se mzdového ohodnocení a dalších benefitů. Nebylo by tedy od věci kompenzovat nižší mzdu systémem odměn. Kulturní sektor je typický svojí volností, v tomto případě by se proto nabízel systém Cafeteria, v podobě jádra. Jádrem by byly již zmíněné stravenky a okolí jádra by zaplnily další volitelné možnosti, jako je například počet volných vstupenek na představení, penzijní připojištění nebo třeba příspěvek na dovolenou v období mimo divadelní sezony. Systém Cafeteria by mohl pomoci k motivování, a hlavně spokojenosti všech zaměstnanců.

## 6 Závěr

Cílem mé práce bylo zjistit situaci systému hodnocení, ohodnocení a spokojenosti s ním ve vybrané společnosti. Z výsledků šetření jasně vyplynulo, že zaměstnanci divadla se nepodrobují žádnému hodnocení nadřízenými, přesto se naprostá většina cítí být motivována od nařízeného a s jeho vstřícným přístupem je ve své podstatě spokojena. Výsledky dále přinesly zjištění o slabé situaci ohledně výše hrubé mzdy, kde nikdo z dotazovaných zaměstnanců nepřekročil hranici 30 000 Kč a více než polovina spadla do rozmezí 10 – 19 tis. Kč. Spokojenost se mzdou už byla odpověď od odpovědi různorodá. Jediným benefitem zjištěným z dotazníku jsou stravenky a volná odpověď na přání dalších benefitů nesla několik nápadů. Tato skutečnost přispěla jako podklad pro návrh vlastního systému, obzvláště ve způsobu odměňování, kde lze při takovéto nižší mzdě nabídnout alespoň možnost dalších benefitů v podobě Cafeteria systému. Vlastní návrh by mohl posloužit řídicí složce jako doporučení pro zvýšení motivace k lepší práci a spokojenosti zaměstnanců.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Tištěné zdroje

- Armstrong, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3
- Čopíková, A., Bláha, J. & Horváthová, P., 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta. ISBN 978-80-248-3829-8
- Dvořáková, Z., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-9
- FAERBER, Y. a. C. S., 2007. *Vedení lidí v praxi: Zlepšete své manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2009-8
- Hroník, F., 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1458-2
- Koubek, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3
- Mertová, P., 2014. *Mezioborová praktická studia*. Praha: ASTRON studio CZ. ISBN: 978-80-210-6987-9
- Pechová, J. & Šišová, V., 2016. *Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-452-3
- Řezanková, H., 2007. *Analýza dat z dotazníkového šetření*. Praha. ISBN 978-80-86946-49-8
- Sriram, K. V., Joseph, J. & Mathew, A. O., 2018. Factors affecting High Employee Attrition in Manufacturing Firms - A Case Study. *QUALITY-ACCESS TO SUCCESS*, April, pp. 23-28.
- Straub, C., Vinkenburg, C. J. & van Kleef, M., 2018. Effective HR implementation: the impact of supervisor support for policy use on employee perceptions and attitudes. *INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, 16 December, pp. 3115-3134.
- Stuart, A., Ord, J. & Steven, A., 1999. *Kendall's advanced theory of statistics. Vol.2A: Classical inference and the linear model*. London. ISBN 978-0470689240

- Svatošová, L. & Kába, B., 2008. *Statistické metody II*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta. ISBN: 978-80-213-1736-9

## 7.2 Elektronické zdroje

- Divadlo na Vinohradech, 2017. *Výroční zpráva Divadla na Vinohradech*. [Online] Available at:  
[https://www.divadlonavinohradech.com/content/files/DOKUMENTY/DnV\\_VZ\\_2017\\_final.pdf](https://www.divadlonavinohradech.com/content/files/DOKUMENTY/DnV_VZ_2017_final.pdf) [Přístup získán 25 Únor 2019].
- Ministerstvo kultury, *Ministerstvo kultury*. [Online] Available at:  
<https://www.mkcr.cz/pusobnost-ministerstva-1113.html>  
[Přístup získán 27 Únor 2019].

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Typologie pracovníků – zdroj: (Hroník, 2006).....	13
Obrázek 2 – Kompetence – zdroj: (Hroník, 2006) .....	13
Obrázek 3 - Hodnotící dotazník - zdroj: (Hroník, 2006) .....	16
Obrázek 4 – MBO – zdroj: (Hroník, 2006) .....	17
Obrázek 5 - Manažerský audit – zdroj: (Hroník, 2006).....	18
Obrázek 6 - Příprava na hodnotící pohovor - zdroj: (Hroník, 2006) .....	21
Obrázek 7 - Cafeteria: bufet – zdroj: (Čopíková, et al., 2015) .....	25
Obrázek 8 - Cafeteria: jádro – zdroj: (Čopíková, et al., 2015) .....	25
Obrázek 9 - Cafeteria: bloky – zdroj: (Čopíková, et al., 2015) .....	25
Obrázek 10 - Cyklus vzdělávání a rozvoje – zdroj: (Čopíková, et al., 2015).....	26
Obrázek 11 - Struktura zaměstnanců Divadla na Vinohradech (Výroční zpráva DnV).....	30
Obrázek 12 - Graf rozdělení resp. podle věkové hranice – zdroj: vlastní zpracování .....	31
Obrázek 13 - Graf důvodů k práci v divadle – zdroj: vlastní zpracování .....	32
Obrázek 14 - Graf motivace k lepší práci – zdroj: vlastní zpracování .....	33
Obrázek 15 - Graf spokojenosti s motivací od nadřízeného – zdroj: vlastní zpracování ....	34
Obrázek 16 - Graf spokojenosti se mzdovým ohodn. práce – zdroj: vlastní zpracování ....	34

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Výše hrubé mzdy jednotlivých resp. – zdroj: vlastní zpracování.....	32
Tabulka 2 - Spokojenost s výší mzdy roz. podle pohlaví – zdroj: vlastní zpracování.....	36
Tabulka 3 - Spokojenost s motivací nadřízeného roz. podle pohlaví – zdroj: vlastní zpracování .....	37
Tabulka 4 - Motivace penězi rozdělená podle věku - zdroj: vlastní zpracování .....	38
Tabulka 5 - Teoretické četnosti motivace penězi rozdělené podle věku - zdroj: vlastní zpracování.....	38
Tabulka 6 - Skutečné četnosti motivace penězi podle věku- zdroj: vlastní zpracování .....	39
Tabulka 7 Přepočtené teoretické četnosti motivace penězi - zdroj: vlastní zpracování .....	39
Tabulka 8 Náplň práce jako důvod k práci ve společnosti - zdroj: vlastní zpracování .....	40
Tabulka 9 Teoretické četnosti Náplně práce podle výše mzdy – zdroj: vlastní zpracování	40
Tabulka 10 Asociační tabulka Náplně práce - zdroj: vlastní zpracování .....	41

## **8 Přílohy**

### **8.1 Příloha A: Dotazníkové šetření**

## Příloha A: Dotazníkové šetření

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku. Jedná se o sběr dat k dalším výpočtům v bakalářské práci s názvem "Systém hodnocení pracovníků v kulturním sektoru".

Všem mockrát děkuji.

---

1. Pohlaví:

- muž
- žena

2. Věk:

- 18 – 29 let
- 30 – 39 let
- 40 – 49 let
- 50 – 59 let
- 60 a více let

3. V jakém rozmezí se pohybuje Vaše hrubá mzda?

- do 10 tis.
- 10 – 19 tis.
- 20 – 29 tis.
- 30 – 39 tis.
- 40 a více tis.

4. Co je důvodem, že tuto práci vykonáváte?

- Mzda
- Náplň práce
- Dobrý kolektiv na pracovišti
- Vztah ke kultuře
- Jiná: \_\_\_\_\_



5. Co Vás motivuje k práci?

- Peníze / mzda
- Benefity
- Vidina karierního růstu
- Získání zkušeností
- Vstřícný přístup nadřízeného
- Jiná: \_\_\_\_\_

6. Myslíte, že jste dostatečně motivováni svými nadřízenými?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7. Jste spokojeni se mzdovým ohodnocením Vaší práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8. Býváte v práci nějakým způsobem hodnoceni? (Hodnotící pohovor, hodnotící dotazník, assessment centre atd....)

- Ne
- Ano (doplňte jakým způsobem): \_\_\_\_\_

9. Jaké benefity jsou spojeny s Vaší prací?

- Stravenky
- Příspěvek na dovolenou
- Příspěvek na dopravu
- Sick days
- Služební telefon / služební počítač
- 13. plat
- Penzijní připojištění
- Jiná: \_\_\_\_\_

10. Jaké benefity byste rádi uvítali?

- Volná odpověď: \_\_\_\_\_