

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2013 – 2014

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Lucie Spudilová

Analýza motivace a její inovace v podmínkách hotelu

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce : Prof. Ing. Zdeněk Častorál, DrSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR STUDIES

2013 – 2014

BACHELOR THESIS

Lucie Spudilová

Analysis of motivation and its innovation in the hotel  
conditions

Prague 2014

The Bachelor Thesis Work Supervisor : Prof. Ing. Zdeněk Častorál, DrSc.

## **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne:.....

Lucie Spudilová

*Vlastnoruční podpis*

## **Anotace**

Bakalářská práce s názvem analýza motivace a její inovace v podmínkách hotelu, je autorkou směřována ke konkrétnímu hotelu. Zkoumaným hotelem je hotel Mědínek. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část se zaměřuje na pojmy z oblasti managementu, motivace, odměňování a hodnocení. Část praktická se zaměřuje na vlastní výzkum, který je prováděn pomocí dotazníkového šetření. Vyhodnocení dotazníkového šetření autorce ukazuje nedostatky a v následující části práce se nedostatků v hotelu Mědínek autorka zbavuje novými návrhy a doporučeními.

## **Klíčová slova**

Management, kompetence, respondent, dotazníkové šetření.

## **Annotation**

The Bachelor Thesis called „Analysis of motivation and its innovation in the hotel conditions“ is the authoress directed to particular hotel. The research of the hotel is hotel Mědínek. The thesis is divided into theoretical and practical parts.

The theoretical part deals on the concepts of management, motivation, compensation and evaluation. The practical part is focused on their own research which is carried out through a questionnaire survey. Evaluation of the survey authoress shows the following weaknesses and at next part authoress has suggestions and recommendations.

## **Key words**

Management, competence, respondent, questionnaire survey.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU</b> .....	<b>11</b>
1.1 Management.....	11
1.1.1 Vztahy managementu .....	13
1.2 Manažerské funkce.....	14
<b>2 MOTIVACE</b> .....	<b>16</b>
2.1 Definice motivace .....	16
2.2 Druhy motivace .....	18
2.3 Motivace a peníze .....	19
2.4 Teorie potřeb podle Maslowa.....	19
2.5 Vroomova teorie očekávání .....	21
2.6 Vedení lidí.....	24
2.6.1 McGregorova teorie „X“ a „Y“ .....	25
<b>3 ODMĚŇOVÁNÍ</b> .....	<b>27</b>
3.1 Řízení odměňování.....	27
3.1.1 Cíle odměňování.....	27
3.1.2 Dosahování cílů odměňování .....	28
3.2 Faktory ovlivňující výši peněžní odměny .....	28
<b>4 HODNOCENÍ</b> .....	<b>32</b>
4.1 Systémy hodnocení .....	32
<b>II. PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>35</b>
<b>5 HOTEL MĚDÍNEK</b> .....	<b>36</b>
<b>6 ZAMĚŘENÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>37</b>

<b>7</b>	<b>VLASTNÍ VÝZKUM .....</b>	<b>38</b>
7.1	Dotazníkové šetření.....	38
7.2	Závěr dotazníkového šetření .....	54
<b>8</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>55</b>
8.1	Hodnotící a motivační systém.....	55
8.2	Anonymní schránka pro zaměstnance.....	56
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>61</b>

## ÚVOD

Každý zaměstnavatel ví, že to nejdůležitější co organizace má, jsou lidské zdroje. Aby byli lidské zdroje co nejvíce prospěšné podniku, je potřeba je správně motivovat. Motivace je proces stále se rozvíjející a důležitý. Autorka si vybrala toto téma právě z tohoto důvodu a samozřejmě proto, že je to téma stále řešené a aktuální.

Existuje mnoho způsobů jak zaměstnance motivovat. Právě to, jestli zaměstnance správně motivujeme, závisí na jejich správně vykonané práci a tím pádem na dobře vykonávané práci celé organizace. Správně motivované pracovníky potřebuje každá organizace už jen proto, aby byla pomocí nich schopna dosahovat svých cílů ať už krátkodobých či dlouhodobých.

Cílem této bakalářské práce, je zanalyzovat situaci v hotelu Mědínek. Jestli jsou zaměstnanci motivováni, a jakým způsobem. Po zanalyzování situace pomocí dotazníkového šetření, autorka dochází k určitým závěrům a zjišťuje nedostatky. Následně navrhuje jisté inovace, aby se zjištěné nedostatky odstranily.

V teoretické části se autorka zabývá nejprve základními pojmy managementu. Dozvíte se něco o managementu, vztazích v managementu nebo o manažerských funkcích.

V další kapitole se autorka zaměřila na motivaci. Motivace, jak je již z názvu patrné je hlavním bodem této práce. Téma si autorka vybrala zejména z důvodu, že je to téma aktuální a u nás i ve světě hodně řešené.

Další navazující téma, které autorka rozebrala, je odměňování. Dozvědět se můžete, jak snadněji dosáhnout cílů odměňování nebo o faktorech, které odměňování ovlivňují.

Poslední kapitolou teoretické části je hodnocení. Hodnocení stejně jako odměňování nepochybně do problematiky motivace patří. Autorka popsala druhy hodnocení nebo kritéria pro hodnocení zaměstnanců.

Praktická část je zaměřena na hotel Mědínek, ve kterém autorka pracuje jako recepční. Na začátku této části se dočtete více o hotelu Mědínek. Kde se nachází nebo jaké služby nabízí. Samozřejmě nechybí organizační struktura.



Po seznámení se s hotelem, je provedeno dotazníkové šetření s cílem zjištění nedostatků a navržení doporučení pro již zmiňovaný hotel. Dotazníky byly rozdány zaměstnancům i zaměstnavateli. Po vyhodnocení výsledků, je autorka důkladně popisuje a graficky znázorňuje v kapitole výzkum. Zjištěné nedostatky autorka interpretuje a navrhuje doporučení v následující kapitole.

# I. TEORETICKÁ ČÁST

# 1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU

V této kapitole se autorka zabývá základními pojmy managementu. Můžete se zde seznámit s pojetím managementu jako takovým, se vztahy managementu a autorka neopomenula ani stručně vysvětlit manažerské funkce a jejich strukturu.

## 1.1 Management

Jak zmiňuje Bartošová<sup>1</sup> myšlenku Druckera, management je specifický pojem, avšak zjednodušeně ho můžeme chápat jako vedení nebo řízení. Management byl dříve chápán pod pojmem podnikové řízení nebo řízení podniku a subjektů produkujících zisk. Jednoduše řečeno dvě rozhodující složky činnosti manažera jsou zvolení správných cílů a následné získání lidí pro jejich dosažení.

Podle Častorála<sup>2</sup> můžeme management chápat v pěti směrech.

- Manažerské funkce,
- lidé jako manažeři,
- vědní obor,
- umění managementu.

### Manažerské funkce

Manažerské funkce slouží k dosažení úspěšnosti organizace. Můžeme je rozdělit na druhy manažerských funkcí (plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, kontrola) a fáze manažerských funkcí (analýza, rozhodování, implementace). Aplikování manažerských funkcí je velmi individuální. Týkají se podniku, veřejné správy a zasahují do správních funkcí soukromých i veřejných.

### Lidé jako manažeři

---

<sup>1</sup> BARTOŠOVÁ, H. *Management*. 2. vyd. Praha: Policejní akademie ČR, 2003, s. 12.

ISBN 80 – 7251 – 128 - 9

<sup>2</sup> ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009, s. 51 - 54 . ISBN 978 – 80 – 86723 – 76 – 1

Tím, kdo management vykonává, jsou lidé – manažeři. Vztahují se k nim pojmy jako management nebo manažer. Týkají se osob či skupin lidí podílejících se na řízení. Manažeři, jako nositelé manažerských funkcí, vstupují do různých typů managementu, například do managementu projektového

#### Vědní obor

Postupem času se management vyvíjel až do vědní disciplíny. Dlouhou dobu se vedly debaty a dohady o tento obor, například jestli management jako vědní obor splňuje formální náležitosti, aby mohli mít status exaktní vědy nebo jestli jde o jeden obor či integraci věd. Praxe a historie managementu potvrdila, že se o vědní obor jedná. Zahrnuje uspořádaný soubor vědeckých zjištění, doporučení a návodů z jedné strany, metod a principů z druhé strany. Management využívá a spojuje více teoretických disciplín v jednom. Mezi ně patří psychologie, ekonomie, sociologie a tak dále. Teorie vědního oboru managementu má svůj vlastní předmět, který není zkoumán jinými vědami. Jako každý vědní obor si i management vytváří vlastní pojmový aparát, aparát kategorií. Kategorie umožňují pochopit a vysvětlit zkoumané skutečnosti a uspořádat získané poznatky do fungujícího systému.

Poznávací činnost je možné chápat jako dynamický celek, nejen jako sumu oborů této vědy. Jejím úkolem je především rozpracování teoretických a metodologických základů vědeckého managementu. Neustále musí produkovat nové poznatky, odrážející ekonomickou realitu a zařazovat je do existující soustavy znalostí.

#### Studijní obor

Management tvoří soubor dovedností a znalostí, pomocí nichž je možné studovat a které je možné se naučit. Je metodicky zpracován tak, aby byl přizpůsoben individuální i kolektivní výuce. Management je možné studovat na většině vysokých škol. Vysoké školy nejsou instituce ke zdokonalování a vychovávání studentů pro sebe, ale především pro uživatele. Tímto je dána vazba vysokých škol na management soukromých společností a veřejné správy. V současné době se management vyskytuje i na několika středních školách.

## Umění managementu

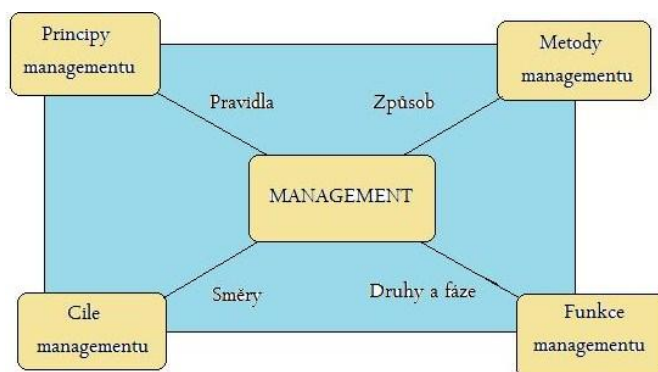
Umění je jednoznačně spojené s manažerem. Získává se zkušenostmi nebo tréninkem vybraných dovedností. Umění spočívá v tom, jak manažeři zvládnou mobilizovat lidské zdroje a jak své lidi motivují k dosažení cílů společnosti. Jak vystupují a rozhodují. Umění v organizaci se neustále učíme. Osobní umění rozvíjíme na základě zkušeností s využitím vědeckých metod. K osobnímu umění vede hlavní otázka a to je otázka tvůrčího zápalu. Důležitá je strategie a určení cílů. Rozvíjení osobní vize je v umění managementu nezbytné také.

Pro vybírání nejlepších řešení a získávání kvalifikovaných pracovníků. V umění managementu je samozřejmě důležité riskovat, avšak s rozumem. Krizové situace nemusíme brát vždy negativně. Můžeme je pochopit jako novou příležitost. Jak je známo, lidé ocení otevřenost. Když budeme pracovat otevřeně, přispěje to k lidské oddanosti, vzájemnosti, solidaritě a důvěře. Měli bychom rozvíjet spolupráci a dobré vztahy, vzájemnou pomoc a podporu. Vzdělávání pracovníků napomáhá zvyšování úrovně společnosti. Pomoc rozšiřovat znalosti napomůže každému v osobním rozvoji. Jde také o to, mít co nejlepší manažery a iniciovat je k lepšímu výkonu.

### 1.1.1 Vztahy managementu

Vztahy managementu ukazují propojení principů, cílů, funkcí managementu a metod. Toto propojení se uskutečňuje různými způsoby, pravidly, směry, druhy a fázemi managementu.

Obrázek 1 : Vztahy managementu



Zdroj<sup>3</sup>

## 1.2 Manažerské funkce

Jak uvádí Častorál<sup>4</sup>, manažerské funkce jsou činnosti, které vykonává manažer. Manažer musí tyto funkce vykonávat efektivně a za účelem dosahování cílů. Pomáhají se zorientovat a zorganizovat práci manažera. Jsou nezbytnou součástí každého manažerského řízení a napomáhají v chodu celé organizace. Manažerské funkce se dělí podle druhů a fází.

Druhy manažerských funkcí:

- Plánování
- Organizování
- Řízení lidských zdrojů
- Kontrola

Fáze manažerských funkcí:

- Analýza
- Rozhodování
- Implementace

---

<sup>3</sup> Převzato Častorál, Z. *Základy moderního managementu*. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009, s. 55 . ISBN 978 – 80 – 86723 – 76 – 1

<sup>4</sup> ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009, s. 73 - 75 . ISBN 978 – 80 – 86723 – 76 – 1

Dělení manažerů do základních úrovní plnění manažerských funkcí

Vrcholoví manažeři

Vrcholoví manažeři neboli TOP manažeři se pohybují na nejvyšší úrovni managementu. Vykonávají nejvyšší manažerské funkce jako je například generální ředitel. Mají odpovědnost za řízení a plnění cílů celé organizace.

Střední manažeři

Do kategorie středních manažerů můžeme zahrnout nejvíce skupin manažerů. Středních manažerů je u nás nejvíce. Tvoří takzvanou spojku mezi manažery vrcholovými a liniiovými. Můžeme sem zařadit například personalisty, marketingové specialisty, obchodní manažery, finanční manažery nebo kontrolory.

Liniioví manažeři

Nejnižší úroveň, na které může manažer svou funkci vykonávat je manažer liniiový. Do liniiové úrovně managementu zahrnujeme například mistry, vedoucí týmů a skupin.

## 2 MOTIVACE

V kapitole motivace se autorka zabývá hlavním tématem bakalářské práce. Jak jste se již dočetli, tématem bakalářské práce je: „Analýza motivace a její inovace v podmínkách hotelu“. V této kapitole se dozvíte o teorii motivace, jaké druhy motivací máme a o motivaci penězi. Nezbytnou podkapitolou je hierarchie potřeb podle Maslowa. Autorka se také zmiňuje o vedení lidí a s tím spojenou teorií X a Y podle Mac Gregora.

Motivace je částí jednoho druhu manažerských funkcí, které jste mohli vidět v předešlé kapitole, kde je autorka interpretuje. Je zařazena ve 3. druhu manažerských funkcí a to v řízení lidských zdrojů.

### 2.1 Definice motivace

Jak napsal již Armstrong<sup>5</sup>, motivace nám dává důvod pro to, abychom vykonali nějakou práci. Motivovat můžeme různými způsoby a metodami. Motivace slouží k tomu, aby lidé dosahovali co nejvyšších výkonů. Teorie motivace se zabývá tím, jak lidi motivovat, aby dosahovali výkonů očekávaných managementem. Zaobírá se také spokojeností pracovníků, jakými způsoby pracovníky motivovat a následně odměňovat. S pomocí motivace můžeme z lidí získat určitou přidanou hodnotu. Mělo by však záležet na každém pracovníkovi, zda chce pracovat standardně nebo pracovat naplno a dávat organizaci přidanou hodnotu.

Motivace je složitý proces. Je důležité pracovníky motivovat správně. Není možné motivovat všechny stejně jedním motivačním prostředkem a postupem. Každý člověk má jiné potřeby a cíle a každého motivuje něco jiného. Lidé mohou být motivováni buď sami od sebe, nebo nějakým vedením. Když je člověk motivován sám sebou, je to nejspíše z nějaké své vlastní iniciativy například chce dosahovat vyšších výsledků pro svůj dobrý pocit, že organizaci dává přidanou hodnotu a připadá si užitečný. Když je člověk motivován od organizace, je to nějakými motivačními prostředky a za dobře vykonanou práci má slíbenou nějakou odměnu. Být motivován sám sebou je nejlepší forma motivace. Většina lidí však nedokáže být takto motivována

---

<sup>5</sup>Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy 10.vyd.* Praha : Grada Publishing, 2007, s. 235 - . ISBN 978 – 80 – 247 – 1407 - 3

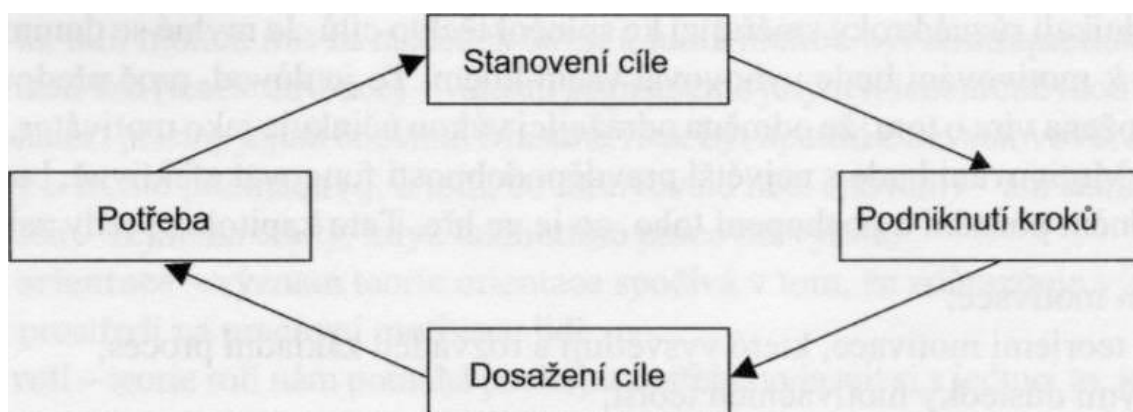


a musí být motivována z vnějšku. V motivaci jsou důležití manažeři. Manažeři musejí mít potřebné znalosti, motivovat lidi a přivádět je k co nejlepším výsledkům.

Manažeři kromě potřebných znalostí musí znát motivační proces a druhy motivace. V motivačním procesu je nutné znát potřeby lidí, jak autorka píše v předešlých odstavcích. Jsou to samozřejmě i potřeby organizace. Potřebujeme splnit nějaký plán nebo odvést určité výsledky. Dále je to stanovení cílů.

Když máme nějakou potřebu, musíme si stanovit cesty a postupy, které povedou k dosažení našich cílů. Když cílů dosáhneme, předpokládá se, že jsme tím také uspokojili prvotní potřebu a když v budoucnu nastane podobná potřeba, budeme jí řešit stejným způsobem. Pro lepší představu následuje obrázek k procesu motivace.

Obrázek 2 : Proces motivace



Zdroj<sup>6</sup>

Motivace je založena na určitých teoriích. Těmi nejnvlivnějšími teoriemi jsou:

- Teorie zaměřené na obsah
- Teorie zaměřené na proces
- Teorie instrumentality

Teorie zaměřené na obsah

Jak je již z názvu patrné, teorie je zaměřena na obsah. Zabývá se podnikáním toho, co uspokojuje lidské potřeby. Tato teorie se jinak nazývá hierarchie potřeb jí je

---

<sup>6</sup>Převzato Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy 10.vyd.* Praha : Grada Publishing, 2007, s. 235 . ISBN 978 – 80 – 247 – 1407 - 3

známý Maslow. Hierarchií potřeb se autorka zabývá podrobněji v jedné z dalších kapitol.

Teorie zaměřené na proces

V teorii zaměřené na proces, se jedná především o psychologické procesy. Procesy souvisejí s cíly, spravedlností a očekáváním.

Teorie instrumentality

Tato teorie se domnívá, že tresty a odměny jsou dobré k tomu, aby lidé vykonávali co mají odpovídajícím způsobem a chovali se jak mají. Slavná teorie cukru a biče.

## 2.2 Druhy motivace

Máme dva typy pracovní motivace. V prvním případě se lidé motivují sami tím, že jim je práce přidělena nebo si práci sami najdou. Práce uspokojuje jejich potřeby a dochází ke splnění cílů. Ve druhém případě jsou lidé motivováni manažery a to formou různých odměn, bonusů nebo výhod.

Máme tedy dva druhy motivace:

- Vnitřní motivace
- Vnější motivace

Vnitřní motivace

Vnitřní motivace neboli motivace sama sebe motivuje pracovníka k vyšším výkonům. Jde vlastně o faktory, které ovlivňují naše chování, jakým směrem se vydáme nebo jakou práci budeme vykonávat. Příležitosti rozvíjet své schopnosti a postupovat výše.

Vnější motivace

Vnější motivace je ovlivňována z vnějšího prostředí, to znamená, že někým dalším. Většinou motivuje manažer, který má na starost pracovníky motivovat k lepším výkonům pro dosahování cílů organizace. Za práci můžeme odměňovat různými bonusy, zvýšením platu či pochvalou. Na druhou stranu může být pracovník pokárán, může dostat nějaký trest nebo mu nemusí být přiznána mzda.

Vnější faktory nemusí být vůbec dlouhodobého charakteru. Vnější motivace nepůsobí na každého stejně a je to individuální proces. Motivace vnitřní je lepší než motivace vnější. Není totiž nucená z vnějšku od někoho, ale člověk jí má v sobě a je i mnohem efektivnější.

### 2.3 Motivace a peníze

Peníze jsou nejčastější vnější odměnou. Existuje teorie, že nedostatek peněz může vyvolat nespokojenost, avšak jejich obstarání nemá za následek trvalou spokojenost. Například lidé s pevným platem, kteří nejsou odměňováni za výkon, se mohou cítit dobře, když dostanou přidáno. Kromě peněz jako takových se jedná o jistou formu uznání a účinný prostředek. Vyvolává to u lidí pocity, že si jich zaměstnavatel váží a chová k nim úctu. Někteří lidé, kterým práce sama nepřináší takové uspokojení, jaké potřebují, mohou mít některé jiné zdroje nespokojenosti jako například pracovní podmínky.

Každý člověk má jiné potřeby a přání. Někteří lidé jsou motivováni penězi více než jiní. Není tedy pravidlem, že když zavedeme odměňovací systém založený na výkonu, každý jedinec bude velice motivovaný a snaživý. Nicméně peníze poskytují prostředky k dosažení cílů a jsou přímo či nepřímo spojeny s uspokojováním mnoha potřeb. Vnější odměny mohou narušit vnitřní zájem, protože lidé, kteří pracují pouze pro peníze, mohou brát své úkoly za méně příjemné a nemusí je plnit dobře. Při zlepšování výkonu, hraje roli množství faktorů, které jsou ve většině případů na sobě závislé.

### 2.4 Teorie potřeb podle Maslowa

Jak je známo, každý člověk má své potřeby. Uspokojení potřeb u každého hraje důležitou roli. Právě touto problematikou se zabývá jedna z nejznámějších teorií a to teorie potřeb podle A. H. Maslowa.

Podle Bartošové<sup>7</sup> se Maslow stal proslulým hlavně proto, že jeho teorie se zakládá na tom, že potřeby jsou vlastně cíle k lidské motivaci.

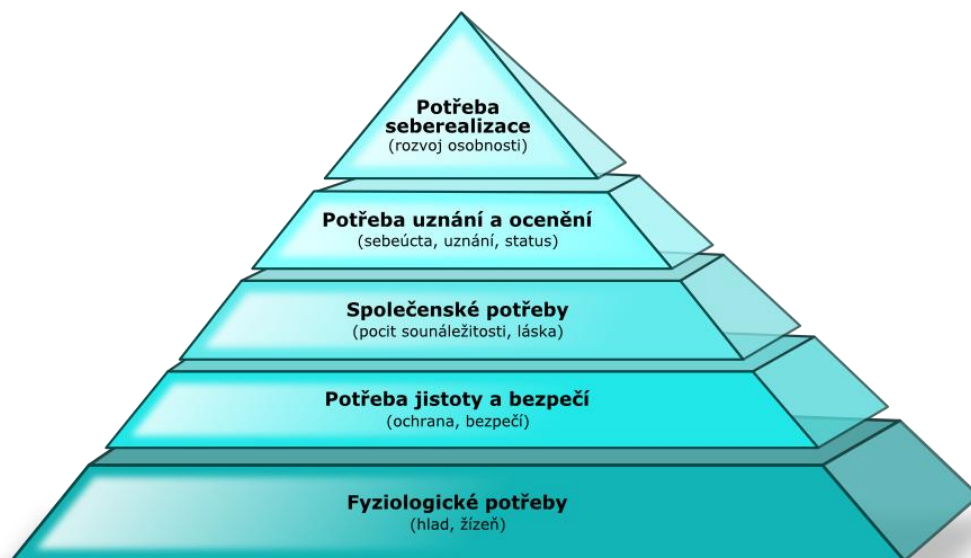
---

<sup>7</sup> BARTOŠOVÁ, H. *Management*. 2. vyd. Praha: Policejní akademie ČR, 2003, s. 133.

ISBN 80 – 7251 – 128 - 9

Lidské potřeby Maslow seskupil do hierarchické formy od nejnižších po nejvyšší.

Obrázek 3 : Hierarchie potřeb



Zdroj<sup>8</sup>

#### Základní fyziologické potřeby

Podle Bartošové<sup>9</sup> se jedná o podmínky potřebné k životu jako je obživa, schopnost pravidelného výdělku, základní nezbytné pracovní a životní podmínky například pracovní doba nebo hygiena na pracovišti. Pokud nejsou tyto potřeby uspokojeny, je logické, že lidi nemůže motivovat ani uspokojení potřeb ostatních.

#### Potřeba jistoty a bezpečí

Tato potřeba znamená především, že máme jisté zaměstnání a jistý měsíční výdělek. Dokážeme tedy zabezpečit rodinu.

---

<sup>8</sup>HALEK. *Prezentace k přednáškám z předmětu marketing*. [online]. [cit. 2014 – 01 – 15]. Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=05>

<sup>9</sup>BARTOŠOVÁ, H. *Management*. 2. vyd. Praha: Policejní akademie ČR, 2003, s. 133 - 135. ISBN 80 – 7251 – 128 - 9

## Společenské potřeby

Do společenských potřeb zahrnujeme potřebu sounáležitosti a lásku. Z pohledu řízení jde například o dobré mezilidské vztahy. Člověk dobře vychází se svým vedoucím, má dobré vztahy se svými kolegy a nemá problém s tím, pracovat v kolektivu.

## Potřeby uznání a ocenění

Jde o uspokojení z práce. Zde jsou důležité projevy uznání a prospěšnost pro organizaci, radost z vykonané práce, perspektiva profesního růstu a podobně.

## Potřeba seberealizace

Potřeba seberealizace se nachází na nejvyšším stupni hierarchie potřeb podle Maslowa. Pracovník stále profesně roste, zlepšuje se a postupuje. Jeho práce mu je koníčkem a baví ho, proto pracuje v plném nasazení.

## Shrnutí

Pro většinu lidí tato pyramida platí, ale každý člověk je jiný a vše se musí přizpůsobovat na konkrétní osobu. Tato pyramida je v některých případech úplně otočená a to u lidí v post produktivním věku a u důchodců. Ti mají pyramidu potřeb obráceně, tedy fyziologické potřeby jsou pro ně na prvním místě a seberealizace klesá na místo poslední.

## 2.5 Vroomova teorie očekávání

Vroomova teorie očekávání s motivací úzce souvisí. Chápe motivaci jako proces, který je závislý na vlastní volbě každého člověka. Vychází z toho, že motivace je podmíněna tím co lidé očekávají. Z těchto očekávání se ocení možnosti a dosáhne se potřebných cílů.

Motivace je soustředěna na budoucnost. Záleží do jisté míry na tom, jak lidé přemýšlí o tom, že jejich chování přinese nějaké dobré výsledky, které podle Vrooma očekávají. Motivace je především o očekávání než o uspokojení. Alespoň podle Vroomovi teorie.

Lidé jsou schopni dělat maximum, jestliže věří, že dosáhnou cíle. Důležité je, věřit ve své vlastní schopnosti a mít důvěru k manažerovi.

Mezi motivem a cílem vede pomyslná cesta, na kterou má nadřazený velký vliv. Manažer musí odhadnout a ocenit co spolupracovníci očekávají a sladit to s cíli organizace, což v praxi není vůbec jednoduché.

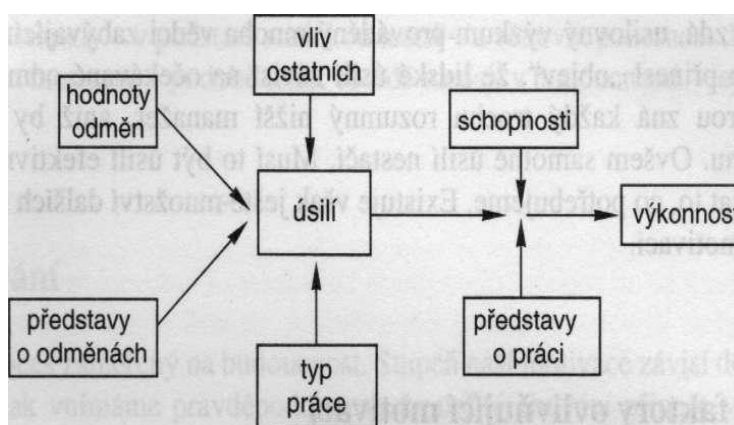
Jednoduše řečeno Vroomova teorie očekávání je založena na tom, co lidé očekávají. Tedy musí být správně motivováni a očekávat, že dosáhnou cíle v době, ve které potřebují. Musí mít důvěru ve své zaměstnavatele a jistotu, že za dobře odvedenou práci mohou něco očekávat.

#### Další faktory ovlivňující motivaci

Jak uvádí Armstrong<sup>10</sup>, mezi faktory, které ovlivňují motivaci, patří schopnosti, inteligence a dovednosti jednotlivců. Představy o tom, jakou práci by měl pracovník vykonávat. Samozřejmě představy pracovníka a organizace o vykonávané práci by se měli shodovat.

Vlivy ostatních lidí jsou důležité. Člověka zajímá, jak na něj pohlíží skupina. Působí to na potřebu člověka být uznáván. Dalším bodem je práce jako taková, která do určité míry dává lidem pocit odpovědnosti, úspěchu a uspokojení.

Obrázek 4 : Motivace



Zdroj<sup>11</sup>

<sup>10</sup> ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha: Victoria Publishing, 1995, s. 194 ISBN 80 – 85865 – 66 - 1

<sup>11</sup> PŘEVZATO ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha: Victoria Publishing, 1995, s. 195. ISBN 80 – 85865 – 66 - 1

## Motivace v praxi

V následující podkapitole chce autorka poukázat na věci, které může manažer dělat lépe pro zlepšení schopností motivovat druhé.

Důležité je pokusit se porozumět svým zaměstnancům, zejména jejich potřebám s čímž jsme se již seznámili v kapitolách předešlých. Jedná se o pyramidu potřeb podle Maslowa. Zjistit co zaměstnanci chtějí. Je pravděpodobné, že jim to co chtějí, nemůžete splnit, ale alespoň tomu můžete uzpůsobit svůj přístup.

Jedním z nejlepších zdrojů motivace je finanční odměna. Finanční odměnu lidé potřebují. Uspokojuje spoustu lidských potřeb a poskytuje jim to, co potřebují ke zvýšení své životní úrovně. Peníze také napomáhají k seberealizaci a uznání.

Pamatujte na to, že lidé nechtějí a nepotřebují jen peníze, ale motivací je jim i pochvala, uznání, povýšení nebo práce jako taková. Občas jsou tyto motivační prostředky účinnější než peníze.

Veliký vliv má očekávání. Když lidé budou vědět, že za práci budou náležitě odměněni, budou očekávat odměnu, bude se jim pracovat lépe a motivace je povede k lepší práci. Právě proto by se měl stanovit nějaký pevný řád odměn, aby lidé mohli očekávat přesnou odměnu. Stanovit v organizaci cíle a normy, které budou splnitelné, ale ne úplně snadno. Dát svým zaměstnancům najevo, že za svou práci budou odměněni a chváleni. Lidé musí znát podmínky pro to, co musí udělat, aby byli povýšeni nebo dostali mimořádnou odměnu. Všem by se mělo podrobně vysvětlit nejen, co získají, ale také co mohou ztratit, když nebudou svou práci vykonávat tak jak mají.

Mělo by se pamatovat na to, že je důležité vytvořit podmínky pro to, aby lidé mohli snadno dosahovat cílů v organizaci. Právě proto má svůj význam identifikovat potřeby lidí a přimět pracovníky, aby popřemýšleli o tom, co by měli a co mohou dělat. Dále mít s pracovníky domluvené určité standardy a úkoly.

Jak se autorka zmínila, zaměstnance můžeme motivovat i samotnou prací. Máme několik technik pro motivaci pomocí práce. Například když zvyšujeme pracovníkům odpovědnost. Poskytovat zaměstnancům větší prostor, napomáhá k jejich motivaci. Svěřením přirozené jednotky práce osobě nebo skupině snížíme potřebu specializace zaměstnanců. Odstraněním kontroly z vyšších pozic, můžeme dosáhnout cílů a standardů. Zaměstnancům by se měly poskytovat výsledky kontrol, aby mohli svoje

výsledky sledovat. Projekty přidělujeme pracovníkům nebo skupinám pracovníků, kteří jsou odpovědní, a zvyšuje to jejich odborné znalosti.

## 2.6 Vedení lidí

Jak uvádí Bartošová<sup>12</sup>, vedení lidí je součástí managementu a řadíme ho také do manažerských funkcí. Lidské zdroje jsou nebo by měli být největším bohatstvím každé organizace a je třeba je stále rozvíjet. Tento rozvoj se realizuje pomocí vedení lidí. Lidé musí a chtějí být vedeni a mají právo na to být vedeni dobře.

Manažeři musí zvládat vést lidi, organizačně technické stránky řízení i metody vedení. Cílem je, aby pracovníci podávali co nejlepší výkony. Úkolem nadřízeného i zaměstnanců je vytyčit si cíle, které jsou formulované a měřitelné.

Management se čím dál více zaměřuje na zaměstnance. Má to za cíl získat jejich zájem, iniciativu a tvořivost, pracovní zaujetí. Poznání potřeb pracovníka je důležité.

Vést lidi vyjadřujeme jako cílevědomé působení na podřízené ve smyslu

- Poznávat potřeby,
- ovlivňovat chování a jednání na pracovišti za účelem dosahování cílů organizace,
- zdokonalovat výkonnost pracovníků kvantitativně i kvalitativně,
- zdokonalení schopností a osobního uspokojení.

Podle moderního managementu se vytváří nové požadavky na vedení lidí. Pokyny se přeměňují na vedení a moderaci. Místo nátlaku vytvářeného na zaměstnance by se nadřízený měl zaměřit na cíle zaměstnance a motivaci. V mnoha organizacích se setkáte s příkazy ze strany nadřízeného, místo nich je doporučována interakce a vedení dialogů. Funkce autority se zaměřují za odborné a metodické kompetence. Klasické směrnice se dnes již obměňují za řízení lidí a jejich delegování.

Úkolem manažera je vést lidi a navést je na správnou cestu, kterou on sám určí. Vedení lidí je velice důležité, musíme určit pracovní chování spolupracovníků. Manažer musí vést lidi tak, aby se dosahovalo cílů organizace ať už dlouhodobých či

---

<sup>12</sup>BARTOŠOVÁ, H. *Management*. 2. vyd. Praha: Policejní akademie ČR, 2003, s. 126 - 128. ISBN 80 - 7251 - 128 - 9



krátkodobých. Metody vedení lidí jsou zaměřeny především na cíle pracovníka, se kterými je spojena motivace, na jednotlivce nebo na kolektivy spolupracovníků.

Přístupy k vedení lidí se v moderním managementu člení do tří hledisek přičemž důraz je na:

- typické znaky jednání úspěšných vedoucích,
- typické znaky osobnosti a chování již zmíněných úspěšných vedoucích,
- význam dobrého ohodnocení konkrétních vedoucích situací a správný výběr metod a přístupů.

### 2.6.1 McGregorova teorie „X“ a „Y“

Jednou z nejznámějších manažerských metod k vedení lidí je McGregorova teorie „X“ a „Y“. Touto metodou se zabýval profesor Douglas McGregor z Massachusetts Institute of Technology. Tato metoda vznikla v padesátých letech pomocí empirických výzkumů. V této teorii jsou vymezeny dva základní přístupy k vedení lidí. V manažerské praxi se tyto dvě teorie nevyskytují nebo alespoň ne v základní podobě.

Každý schopný člověk, který vede lidi by měl být schopen skloubit tyto dva extrémy a nalézt si zlatou střední cestu.

#### Teorie „X“

Teorie „X“ je založena na autoritě. Vychází z toho, že každý člověk má vrozený odpor k práci. Musí se nutit do práce, práce ho nebaví a k cíli je veden pod hrozbou trestu. Dává přednost tomu, aby byl řízen. Většinou pracovník nechce mít žádnou odpovědnost, ale chce být ekonomicky zabezpečen.

#### Teorie „Y“

Jak uvádí Mareš<sup>13</sup>, pracovní námaha ať už fyzická nebo duševní je přirozená jako například spánek nebo hra. Člověk přirozeně nemá odpor k práci. Tresty a přehnaný dohled nad zaměstnanci zde nejsou jediné možnosti. Člověk je motivován

---

<sup>13</sup> MAREŠ, S. *Management středního podniku*. Praha: Akademie J. A. Komenského, 1997, s. 16. ISBN 80 – 7048- 076 - 9

odměnou. Cílem této teorie je dosáhnout cíle. Cíle nejen jako odměny, ale především uspokojit svoje potřeby a potřebu seberealizace. Vyhýbání se práci a nechuť k práci jsou způsobeny předešlými špatnými zkušenostmi a nejsou vrozenou charakteristikou.

Shrnutí teorie „X“ a „Y“

Teorie má význam pro manažery a vedoucí pracovníky. Tato teorie je ukázkou dvou extrémů, která by se ani jedna neměla používat v nezměněné základní podobě. Úkolem manažera je, aby si vybral z těchto dvou teorií od každé něco a vytvořil si vlastně svůj vlastní způsob vedení pracovníků. Nejlepší možnou variantou je vybrat si střední cestu mezi těmito teoriemi.

## 3 ODMĚŇOVÁNÍ

Odměňování se stejně jako motivace řadí do řízení lidských zdrojů jako druhu manažerských funkcí. V této kapitole se autorka zabývá řízením odměňování, cíli odměňování a jak cílů odměňování dosahovat. Nezbytnou složkou této kapitoly jsou faktory ovlivňující výši odměny.

Odměňování je důležitým procesem v každé organizaci. Správné odměňování zaměstnanců je základem úspěchu organizace. Cílem odměňování jsou spokojení zaměstnanci, kteří mají uspokojené potřeby a potřeby seberealizace.

Jak uvádí Kociánová<sup>14</sup>, odměňování je jedním z nejefektivnějších motivačních nástrojů, které vedoucí pracovník má.

### 3.1 Řízení odměňování

Jak ve své knize uvádí Armstrong<sup>15</sup>, řízení odměňování se zabývá tím, aby lidé byli odměňováni spravedlivě podle práce, kterou v organizaci odvádí. Odměňování probíhá jak peněžní, tak nepeněžní formou. Je zaměřeno na realizaci takových postupů a metod odměňování, aby uspokojovali cíle organizace i cíle samotných pracovníků. Do odměňování se nevztahují pouze peněžité odměny a výhody pro zaměstnance, ale i odměny nepeněžité jako jsou pochvala nebo uznání dobře vykonané práce. Do odměňování samozřejmě řadíme i vzdělávání a osobní růst.

#### 3.1.1 Cíle odměňování

Musíme odměňovat pracovníky podle hodnot, které vytvářejí. Každá organizace má své cíle, ale cíle mají i pracovníci. Proto je cílem odměňování, propojit postupy a cíle dohromady. Odměňovat by se mělo za správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska odměňování. V dobrém zájmu společnosti by se měli stále získávat pouze dobře kvalifikovaní pracovníci. Důležitým faktorem je motivace. Motivování

---

<sup>14</sup>KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2010, s. 160. ISBN 978 – 80 – 247 – 2497 - 3

<sup>15</sup>ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, s. 20 - 40. ISBN 978 – 80 – 247 – 2890 - 2

pracovníků zejména proto, abychom získali jejich oddanost a angažovanost. Společnost by si také měla vytvářet kulturu na vysoké úrovni.

### 3.1.2 Dosahování cílů odměňování

Cílů odměňování se dosahuje podle promyšlených plánů a strategií organizace. Probíhá čestně, spravedlivě, důsledně, logicky a jsou propojeny se strategiemi podniku. Pomáhají vytvářet kulturu organizace na vysoké úrovni.

Odměňování je založeno na dobré filozofii. Soustava principů a přesvědčení, které souvisí s hodnotami organizace a uvádějí je do života.

Rovnosti a nestrannosti dosahujeme tím, že pracovníky v organizaci odměňujeme přiměřeně. Za práci stejné hodnoty je stejná odměna. Relace mezi pracemi jsou posuzovány objektivně.

Důsledný přístup k vedenému odměňování lidí vede k tomu, že odměňování u různých lidí se neliší, aniž by k tomu byl důvod. Neodchylují se od toho, co je bráno za slušné a správné.

Je téměř nutné vytvářet kulturu vysokého výkonu. Kultura vysokého výkonu spočívá v tom, že lidé si jsou vědomi potřeby dobré práce a podle toho se chovají. K dosažení dobré práce musí splnit jistá očekávání. Kultura zahrnuje spoustu propojených procesů, které působí na výkony organizace pomocí lidí.

## 3.2 Faktory ovlivňující výši peněžní odměny

Jedno z nejvýznamnějších rozhodnutí, které dělají lidé zabývající se řízením odměňování je stanovit výši peněžní odměny. Při stanovování výše odměny si musíme být vědomi různých faktorů, které výši ovlivňují. Také ekonomických teorií, které je vysvětlují.

Tato podkapitola shrnuje ekonomické teorie a zabývá se faktory, které ovlivňují hodnotu práce v organizacích.

Ekonomické determinanty peněžní odměny neboli ekonomické teorie, které pomáhají v orientaci ve faktorech ovlivňujících výši finanční odměny:

- Pracovní teorie hodnoty,
- povaha vnějšího a vnitřního trhu práce,
- ekonomická pravidla nabídky a poptávky,

- teorie lidského kapitálu,
- teorie mzdové efektivnosti,
- teorie zprostředkovatele/vykonavatele,
- snaha vykonávat.

#### Pracovní teorie hodnoty

Obsah práce determinuje její cenu. Většina ekonomů tuto teorii nikdy nepřijala a při určení cen se řídí prvotním významem nabídky a poptávky.

#### Trh práce

Trh práce tvoří nabídka a poptávka. Na trhu působí nakupující a prodávající neboli zaměstnavatelé a zaměstnanci. Ohodnocením práce je platová sazba, která je potřebná pro udržení spokojených zaměstnanců v organizaci. Snažení kupců a prodávajících o obchod a zaměstnanecké vztahy udržuje trh práce. V oblastech vnějšího trhu se může týkat konkrétních odvětví nebo zaměstnání. V každé organizaci můžeme pozorovat i vnější trh práce. Vnější trh znamená, když organizace obsahuje na nová pracovní místa pracovníky z okruhu svých zaměstnanců.

#### Klasická ekonomická teorie

Z ekonomické teorie konkurence vyplývá, že výše peněžních odměn jsou ceny určované nabídkou a poptávkou. Je – li přebytek pracovních sil a nabídka převyšuje poptávku, výše peněžních odměn klesá. Je – li to naopak, tedy pracovní síly je nedostatek a poptávka převyšuje nabídku, výše peněžních odměn stoupá. Pokud je to vyrovnané, jedná se o tržní rovnováhu.

Klasická teorie je založena na tom, že ostatní okolnosti jsou stejné a existuje perfektní trh práce. V reálném světě však nic takové neexistuje. Okolnosti nejsou nikdy stejné a nic jako perfektní trh práce není.

#### Teorie lidského kapitálu

Teorie lidského kapitálu považuje lidský faktor za soubor znalostí a dovedností, které se takzvaně „pronajímají“ zaměstnavateli. Znalosti a dovednosti vycházejí u každého pracovníka ze studia, které vychází ze vzdělání a cvičení. Kromě učení se na základě zkušeností vytváří „zásoby produktivního kapitálu“. Z pohledu zaměstnavatele

se přidaná hodnota pro něj od zaměstnance vytváří školením, vzděláváním, učením se nových znalostí.

#### Teorie mzdové efektivnosti

Tato teorie se někdy uvádí též jako „ekonomie vysokých mezd“. Teorie je založena na takovém principu, že společnosti platí velké odměny svým zaměstnancům a vybírají zaměstnance jen dobře kvalifikované a náležitě je odměňují. Věří, že vysoké odměny přispějí k produktivitě. Zaměstnavatelé používají teorii mzdové efektivnosti, ale nenazývají ji tak. Dělá to z nich nadprůměrné zaměstnavatele.

#### Teorie zprostředkovatele / vykonavatele

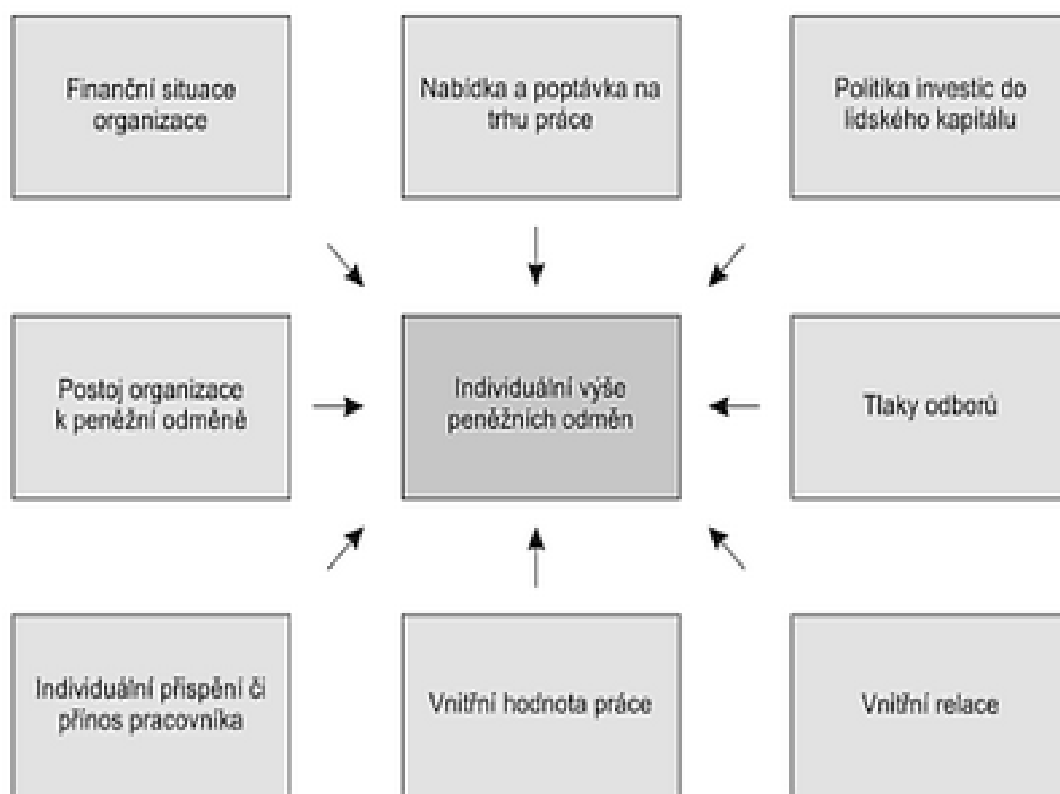
Tato teorie uznává, že vlastníci neboli zaměstnavatelé jsou odděleni od manažerů. Není třeba, aby vlastníci měli své manažery pod dohledem. Samozřejmě manažeři poté mohou jednat jinak než v souladu s přáními zaměstnavatele. Tím vznikají takzvané náklady zprostředkování, které jsou z rozdílu, co by se vydělalo, kdyby vlastníci byli zároveň manažery.

#### Snaha vyjednávat

Nejedná se přísně o ekonomickou teorii a lidé už se na ní tolik neodvolávají. Má využití jako nástroj pro charakterizování zaměstnaneckého vztahu, který se týká peněžní odměny.

Pracovník nastoluje vyjednávání o vztahu mezi tím, co považují za rozumný příspěvek a tím co zaměstnavatel nabízí za to, aby z nich dostal co nejvíce.

Obrázek 5 : Vlivy ovlivňující odměňování



Zdroj<sup>16</sup>

<sup>16</sup> PŘEVZATO ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, s. 93 – 111. ISBN 978 – 80 – 247 – 2890 - 2

## 4 HODNOCENÍ

Hodnocení je nedílnou součástí motivace pracovníků. Každý manažer by měl své podřízené hodnotit, aby je mohl objektivně odměňovat.

Jak ve své knize uvádí Pilařová<sup>17</sup>, každá firma prochází určitým vývojem. Každý by si časem měl uvědomit, že je důležité efektivně využívat finanční i lidské zdroje. Zvyšujeme – li výkonnost na jedné straně, na druhé straně musíme zvyšovat motivaci. Hodnocení můžeme řadit k účinným motivačním prostředkům. V praxi se bohužel často stává, že systém hodnocení v organizaci vede spíš k demotivaci zaměstnanců. Je to důsledkem špatného neprofesionálního vedení hodnotícího rozhovoru, špatným výběrem hodnotících kritérií nebo chybějícími personálními systémy.

Pokud je ve společnosti systém hodnocení nastaven správně, ve správný čas a správně implementován, můžeme jeho prostřednictvím získat přidané hodnoty pro organizaci. Přidanými hodnotami máme na mysli poskytovat a získávat zpětnou vazbu o potenciálu, výkonu nebo rozvojových potřebách společnosti. Stanovit cíle ať už rozvojové či výkonové. Zaměstnanci by měli být orientováni a to například o správných postupech nebo o způsobu řešení problémů. Zároveň motivovat k co nejvyšším výkonům. Kromě motivace také ovlivňovat postoje vůči firmě, výrobkům nebo managementu společnosti.

### 4.1 Systémy hodnocení

Existují různé systémy hodnocení. Každý hodnotící systém má jiná pravidla, principy a postupy. Využívají se různá kritéria a hodnoty.

Prvním typem hodnocení, je takzvané hodnocení systematické. Tento typ hodnocení probíhá pravidelně, například jednou týdně, jednou ročně a tak dále. Systematické hodnocení může probíhat i za určitých okolností například při stížnosti na nějakého pracovníka nebo přeřazení pracovníka na novou pracovní pozici. Systematické hodnocení má předem stanovena kritéria hodnocení, je předem dáno kdo bude hodnotit a kdy a kde bude hodnocení probíhat.

---

<sup>17</sup> PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 11 – 13. ISBN 978 – 80 – 247 – 2042 - 5



Dalším typem hodnocení je hodnocení nesystematické. Tento typ hodnocení není prováděn pravidelně a systematicky. Vhodné pro poskytování zpětné vazby.

Členění systematického hodnocení

- Hodnocení kompetencí,
- hodnocení výkonu,
- hodnocení mimořádné.

Hodnocení kompetencí

Hodnocení kompetencí je jinak nazýváno jako dlouhodobé hodnocení. Toto hodnocení je prováděno pravidelně, většinou však v delším časovém intervalu například jednou ročně. Hodnotí se schopnosti, dovednosti a vlastnosti pracovníka. Tento typ hodnocení má vliv na rozvoj kariéry zaměstnance a tvoří pevnou složku platu. Hodnocení kompetencí by mělo být spjato pouze s vývojem kariéry, nikoli s odměňováním.

Obrázek 6 : Kompetence odrážející firemní hodnoty

Kompetence	Úroveň kompetence	Požadavky na auditora juniora	Požadavky na vedoucího oddělení	Požadavky na ředitele divize
Znalost strategického rámce (SR)	1 Neznalost SR.	2	3	4
	2 Znalost klíčových myšlenek SR.			
	3 Schopnost vysvětlit SR ostatním zaměstnancům s ohledem na jejich individuální pracovní cíle.			
	4 Schopnost podílet se na vytváření nebo vytvářet strategii firmy.			
Vztahy se zákazníky	1 Časté nebo významné problémy se vztahy k zákazníkům (úbytek zákazníků, formální stížnosti na kvalitu, dodržování termínů nebo chování, reklamace).	3	4	4
	2 Občasné problémy s kvalitou nebo dodržováním termínů. Obchodní vztah se zákazníky není ohrožen.			
	3 Zakázky plní v požadovaném termínu a kvalitě, bez reklamací. Svým zákazníkům poskytuje standardní servis.			
	4 Navazuje a udržuje partnerské vztahy se zákazníky, vyhledává nové oblasti spolupráce.			

Zdroj<sup>18</sup>

<sup>18</sup> PŘEVZATO PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost.* Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 13. ISBN 978 – 80 – 247 – 2042 - 5

## Hodnocení výkonu

Hodnocení výkonu je forma hodnocení, která je často nazývána jako krátkodobá. Zaměřuje se hlavně na hodnocení odvedené práce, konkrétněji množství odvedené práce a kvalitu práce. Tato forma hodnocení má vliv na pohyblivou složku mzdy. Na základě této formy hodnocení jsou zaměstnanci odměňováni formou bonusu nebo prémie k výplatě. Hodnocení je prováděno jednou za jeden až tři měsíce. Používají se různá pomocná kritéria. Například počet provedených zakázek, plnění plánu, počet nových zákazníků nebo dodržení termínu. Kritéria jsou různá a jsou uzpůsobena konkrétní pracovní pozici.

## Mimořádné hodnocení

Jak ve své knize uvádí Plamínek<sup>19</sup>, je hodnocení nepravidelné. Neprovádí se pravidelně, ale pouze příležitostně. Uchyluje se k němu, pokud se ten co hodnotí a hodnocený zaměstnanec neshodnou na hodnocení nebo například pokud skutečnost a požadavky nejsou v souladu. Často se v praxi tento typ hodnocení používá, když hodnocený zaměstnanec opakovaně nedosahuje dobrých výsledků nebo pokud zaměstnanec začne vykonávat novou funkci a chce přesvědčit vedení o tom, že je v tom co dělá dobrý.

---

<sup>19</sup> PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, s. 118. ISBN 978 – 80 – 247 – 2796 - 7

## II. PRAKTICKÁ ČÁST

## 5 HOTEL MĚDÍNEK

V následující kapitole se dočtete o zkoumaném hotelu Mědínek. Autorka přibližuje, kde se hotel nachází, jací lidé hotel navštěvují nebo jaké jsou okolní možnosti.

Hotel Mědínek se nachází v centru historického královského města Kutná Hora. Hotel se řadí do kategorie H\*\*\*, avšak hostům může nabídnout služby srovnatelné s hotely vyšších kategorií. Nabízí 50 pokojů a apartmá při celkové kapacitě 120 lůžek. Všechny pokoje jsou vybaveny vlastní toaletou, koupelnou s vysoušečem vlasů, televizí se satelitním příjmem, ledničkou, trezorem pro úschovu cenností a WiFi. K hotelu náleží vlastní nekryté parkoviště, které je přes noc uzamčeno a hlídáno.

Relaxační chvílky si můžete užít v hotelové kavárně s terasou, která má výhled na náměstí. V hotelové kavárně se můžete osvěžit studeným nápojem nebo se zahřát širokým výběrem nápojů teplých.

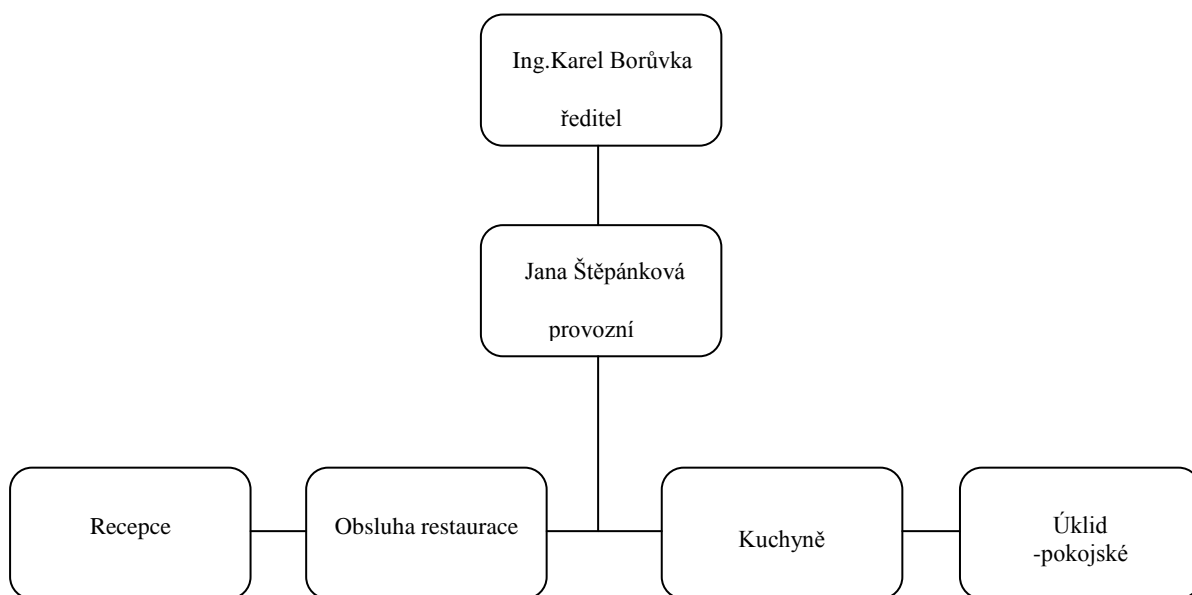
Hotel nabízí i gastronomické zážitky. Můžete se zde setkat s typicky českou kuchyní nebo se specialitami světové kuchyně. Personál restaurace rád každému vyhoví i ve speciálních přáních.

Kromě restaurace si zde můžete i zarezervovat salonky na firemní či soukromé akce. Celkem se v hotelu nachází 2 salonky a kongresový sál s projekcí.

Mimo relaxace a gastronomie v hotelu Mědínek můžou hotelový hosti navštívit krásy Kutné Hory. Nabízí se celá řada barů, restaurací a zábavních klubů. Samozřejmě prvořadá je návštěva památek, kterých je v Kutné Hoře nespočet. Mezi nejslavnější historické památky patří Chrám sv. Barbory, Kostnice, Jezuitská kolej nebo Vlašský Dvůr.

Milovníci sportu si v Kutné Hoře také přijdou na své. Nedaleko hotelu se nachází plavecký stadion s venkovním aquaparkem, squash, tenisové kurty nebo nejdelší bobová dráha v České republice.

Obrázek 7 : Organizační struktura



Zdroj<sup>20</sup>

## 6 ZAMĚŘENÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

V kapitole zaměření praktické části je objasněno, k čemu se autorka chce dopracovat a jaké metody používá.

Cílem praktické části je nejprve analyzovat zkoumaný objekt, kterým je hotel Mědínek. O hotelu jste se měli možnost dozvědět v předešlé kapitole. Následuje samotná analýza neboli výzkum. Výzkum je zaměřen na motivaci a odměňování v hotelu Mědínek. Výzkum probíhal pomocí dotazníkového šetření a to jak z pohledu zaměstnanců, tak z pohledu zaměstnavatele.

Následně autorka výzkum vyhodnotila a sepsala výsledky přehledně písemně i formou grafu. Všechny otázky jsou na konci shrnuty a sepsán vyplývající závěr.

Další částí praktické části jsou návrhy a doporučení pro konkrétní hotel, tedy hotel Mědínek.

---

<sup>20</sup> AUTORKA. 11. 1. 2014.

## 7 VLASTNÍ VÝZKUM

Následující kapitola se zabývá výzkumem ve zmiňovaném hotelu. Pro výzkum si autorka vybrala dotazníkové šetření. Dotazníky byly rozdány zaměstnancům, ale i řediteli hotelu (viz. Přílohy A, B). Vyhodnocené dotazníky jsou graficky i písemně znázorněny. Každá otázka zvlášť je rozebrána a je patrné, kolik lidí jak odpovědělo. Je provedeno porovnání s odpověďmi ředitele hotelu.

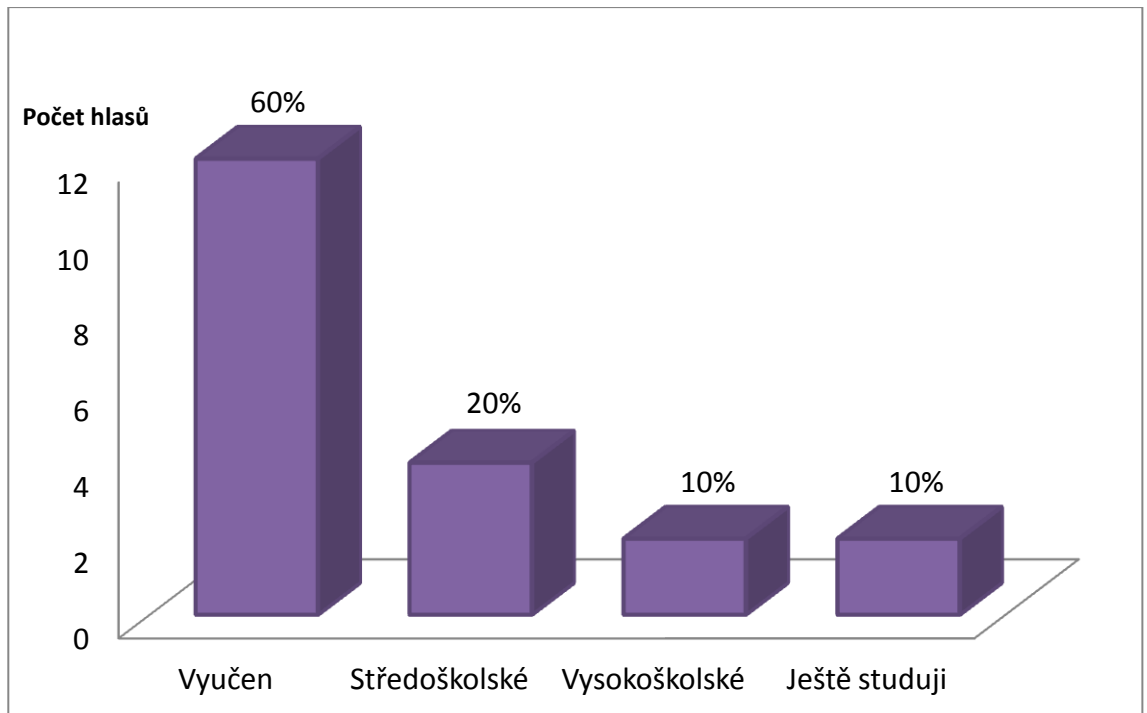
### 7.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření proběhlo ve zkoumaném hotelu. Zúčastnilo se ho 20 respondentů. Autorka zpracovala 2 typy dotazníků, dotazník pro zaměstnance a dotazník pro ředitele hotelu. Obsahuje 11 otázek a respondenti odpovídali na každou z nich. Dotazník se týká především motivace, odměňování a vztahů. Dotazníkové šetření pomáhá autorce zjistit, jaké nedostatky v motivaci a odměňování hotel Mědínek má. Následující část obsahuje rozebrané otázky z dotazníků s grafickým znázorněním. Jak zaměstnanci odpověděli na dané otázky v procentech. Pod grafickým znázorněním odpovědí zaměstnanců naleznete i porovnání s odpověďmi ředitele hotelu.

#### Otázky z dotazníkového šetření

- 1) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
  - a) Vyučen
  - b) Středoškolské
  - c) Vysokoškolské
  - d) Ještě studuji

Graf 1 : Otázka 1



Zdroj<sup>21</sup>

#### Popis grafu

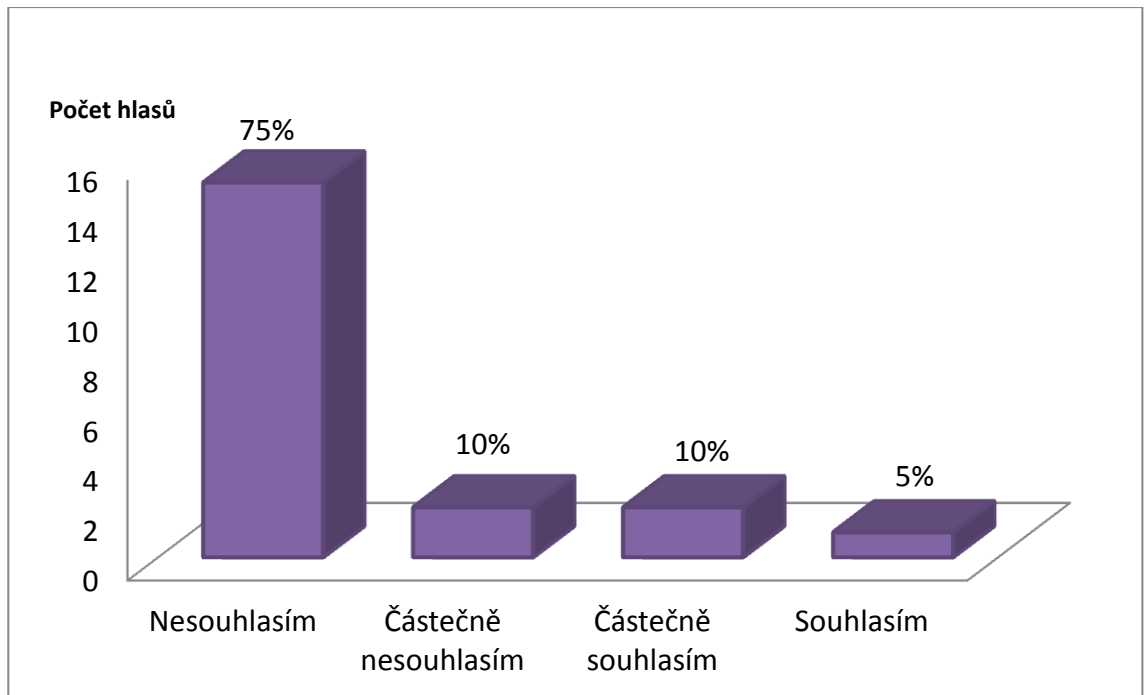
Většina respondentů je vyučena a to konkrétně 60% zaměstnanců. Zaměstnanců hotelu, kteří mají středoškolské vzdělání, odpovědělo 20%. Pouze 10% má vysokoškolský diplom a 10% zaměstnaných v hotelu Mědínek ještě studuje.

- 2) Zaměstnavatel mě motivuje k lepším výkonům
- a) Nesouhlasím
  - b) Částečně nesouhlasím
  - c) Částečně souhlasím
  - d) Souhlasím

---

<sup>21</sup> AUTORKA. 10. 2. 2014.

Graf 2 : Otázka 2



Zdroj<sup>22</sup>

#### Popis grafu

Z uvedeného grafu vyplývá, že většina zaměstnanců si není vědoma toho, že by byla zaměstnavatelem motivována. Konkrétně 75% zaměstnanců si není vědoma ze strany zaměstnavatele žádné motivace. Pouze 5% zaměstnanců je s motivací od zaměstnavatele spokojená. Zbýlých 20% zaměstnanců částečně souhlasí či nesouhlasí s motivací od zaměstnavatele.

#### Otázka řediteli

Motivujete své zaměstnance k lepším výkonům?

- a) Ano
- b) Ne

---

<sup>22</sup> AUTORKA. 10. 2. 2014.



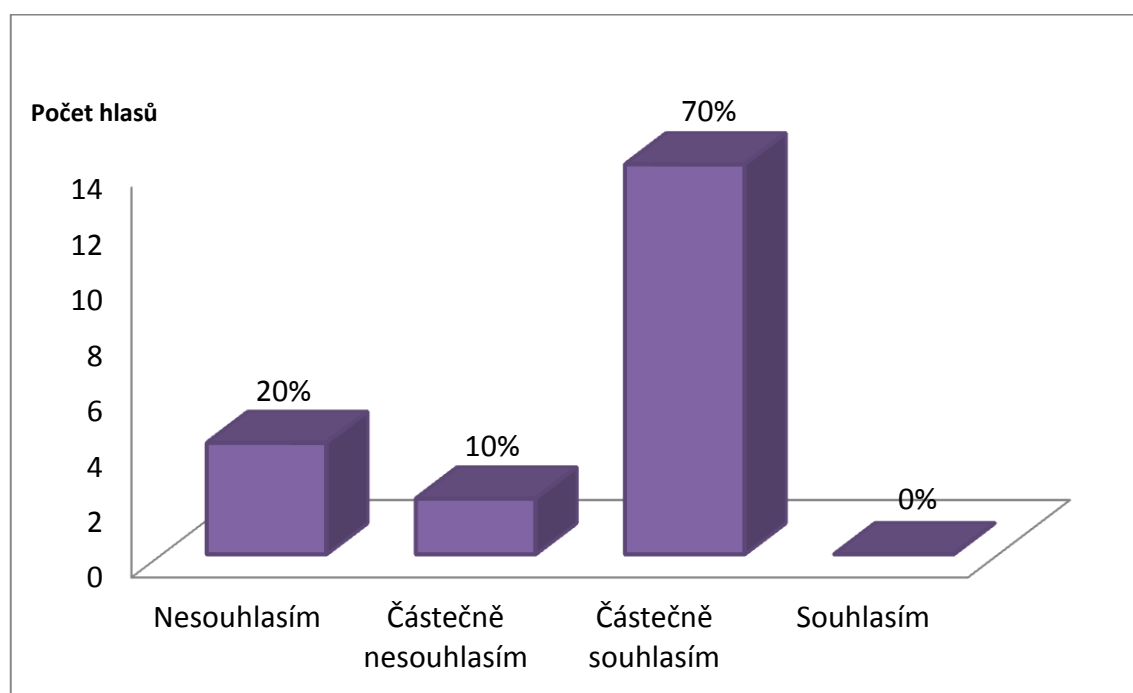
## Porovnání

Ředitel na uvedenou otázku odpovídá ano. Vzhledem k tomu, že 75% zaměstnanců odpověděla, že si žádné motivace není vědoma, autorka vyvozuje důsledek, že motivace není dostačující a nebo vůbec žádná.

3) Styl vedení mého nadřízeného mě motivuje k tomu, abych odváděl/a každý den co nejlepší práci.

- a) Nesouhlasím
- b) Částečně nesouhlasím
- c) Částečně souhlasím
- d) Souhlasím

Graf 3 : Otázka 3



Zdroj<sup>23</sup>

<sup>23</sup> AUTORKA. 10. 2. 2014.

## Popis grafu

Z dotazníkového šetření této otázky autorka zjistila, že největší procento respondentů tedy zaměstnanců částečně souhlasí s tím, že vedení zaměstnavatele je motivuje k odvádění lepších výkonů. Avšak 20% zaměstnanců s tímto výrokem nesouhlasí. Myslí si, že vedení zaměstnance je k lepším výkonům nevede. Zaměstnanců, kteří souhlasí s výrokem je 0%, tedy nikdo neodpověděl, že souhlasí a těch kteří částečně nesouhlasí, opovědělo 10% z dotazovaných.

## Otázka řediteli

Jaký způsob vedení uplatňujete na své zaměstnance?

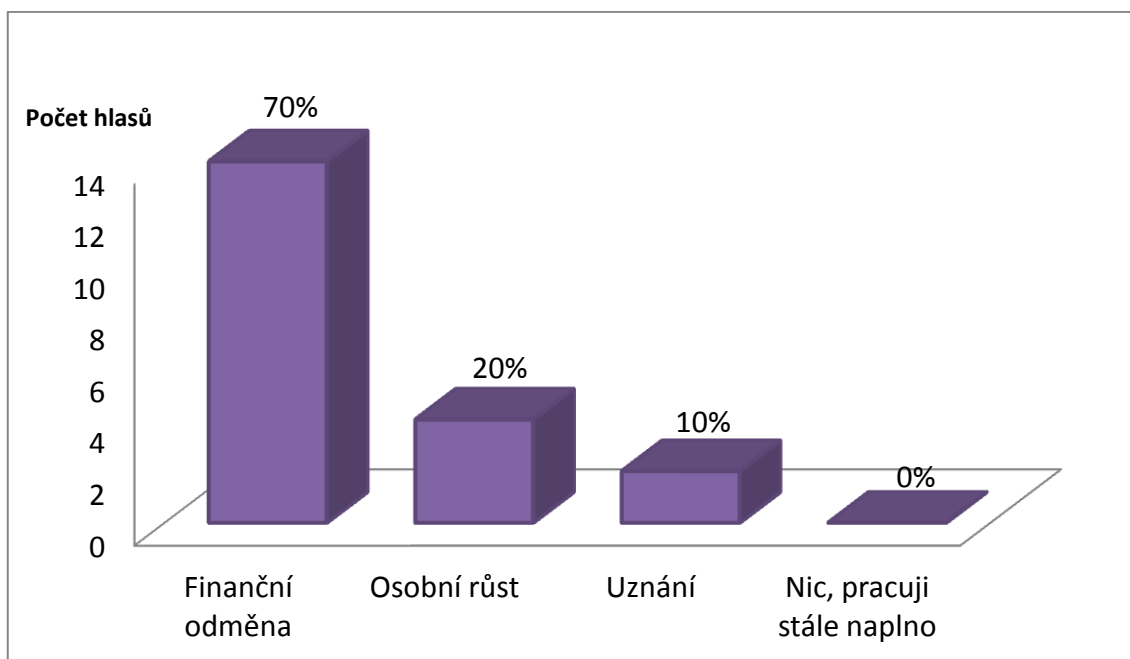
- a) Autoritativní
- b) Demokratický
- c) Volný

## Porovnání

Odpověď ředitele je, že uplatňuje styl vedení demokratický, tedy že vyslyší návrhy zaměstnanců, nechává je v některých úkolech rozhodovat, avšak veškeré pravomoci má on sám. V porovnání s tím, jak odpovídali zaměstnanci se odpovědi částečně shodují, protože 70% zaměstnanců částečně souhlasí s tím, že je zaměstnavatel stylem vedení motivuje k lepším výkonům. Styl demokratický je podle autorky správná volba vedení.

- 4) Co by vás motivovalo k lepším výkonům?
  - a) Finanční odměna
  - b) Osobní růst (školení, větší odpovědnost, karierní postup)
  - c) Uznání (pochvala)
  - d) Nic, pracuji stále naplno

Graf 4 : Otázka 4



Zdroj<sup>24</sup>

#### Popis grafu

Na znázorněnou otázku 70% respondentů odpovědělo stejně a to tak, že by je nejvíce motivovala forma finanční odměny. Osobní růst by motivoval 20% zaměstnanců a 10% zaměstnaných lidí ve zkoumaném zařízení by ocenili formu odměny uznání. Žádný ze zaměstnanců neodpověděl, že nechce formu odměny žádnou, protože pracuje stále naplno.

#### Otázka řediteli

Jakým způsobem motivujete své zaměstnance?

- a) Finanční odměnou
- b) Osobním růstem
- c) Uznáním
- d) Nemotivuji

---

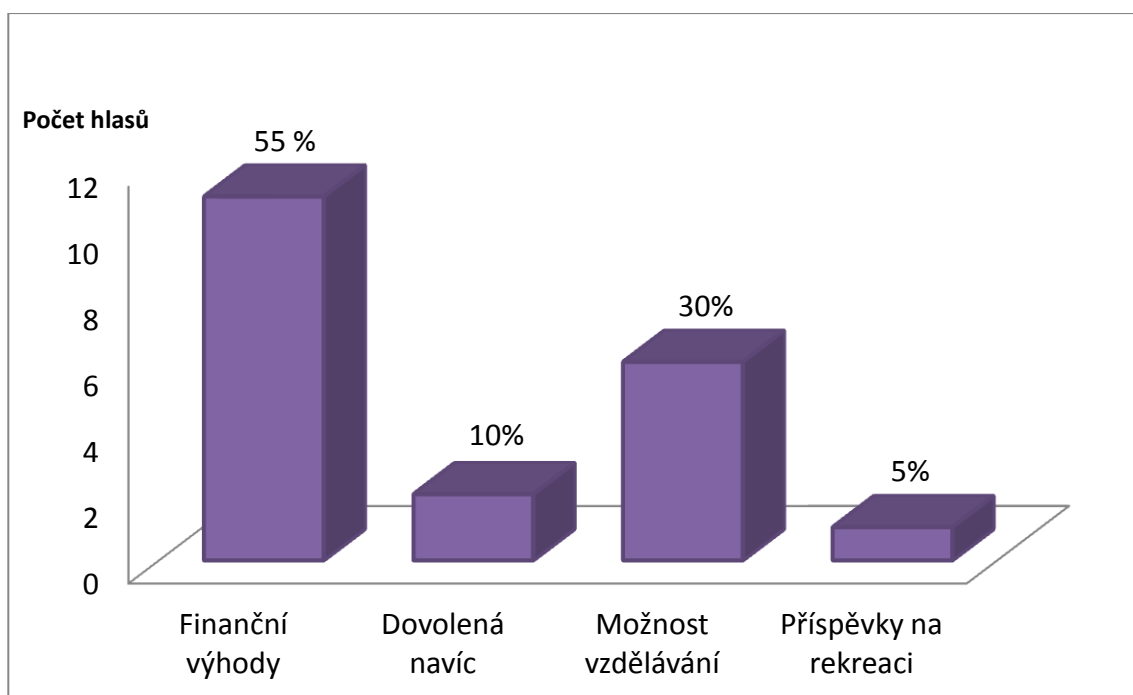
<sup>24</sup> AUTORKA. 10. 2. 2014.

## Porovnání

Na uvedenou otázku zaměstnavatel odpovídá, že zaměstnance motivuje uznáním neboli pochvalou. Nejvíce zaměstnanců odpovědělo, že by je motivovala forma finanční odměny. Forma motivace, kterou používá vedení hotelu je tedy nedostačující.

- 5) V zaměstnání by mě nejvíce motivovala forma benefitu.
- a) Finanční výhody
  - b) Dovolena navíc
  - c) Možnost vzdělávání
  - d) Příspěvky na rekreaci

Graf 5 : Otázka 5



Zdroj<sup>25</sup>

## Popis grafu

Nejvíce zaměstnanců by ocenilo jako formu benefitu v zaměstnání finanční výhody. Konkrétně 55% zaměstnanců. Možnosti vzdělávání by ocenilo 30%

---

<sup>25</sup> AUTORKA. 10. 2. 2014.

zaměstnanců. Dovolenu navíc by si přálo 10% zaměstnanců hotelu a Příspěvky na rekreaci by chtělo 5% zaměstnanců.

#### Otázka řediteli

Forma benefitu, kterou své zaměstnance odměňuji a zároveň motivuji.

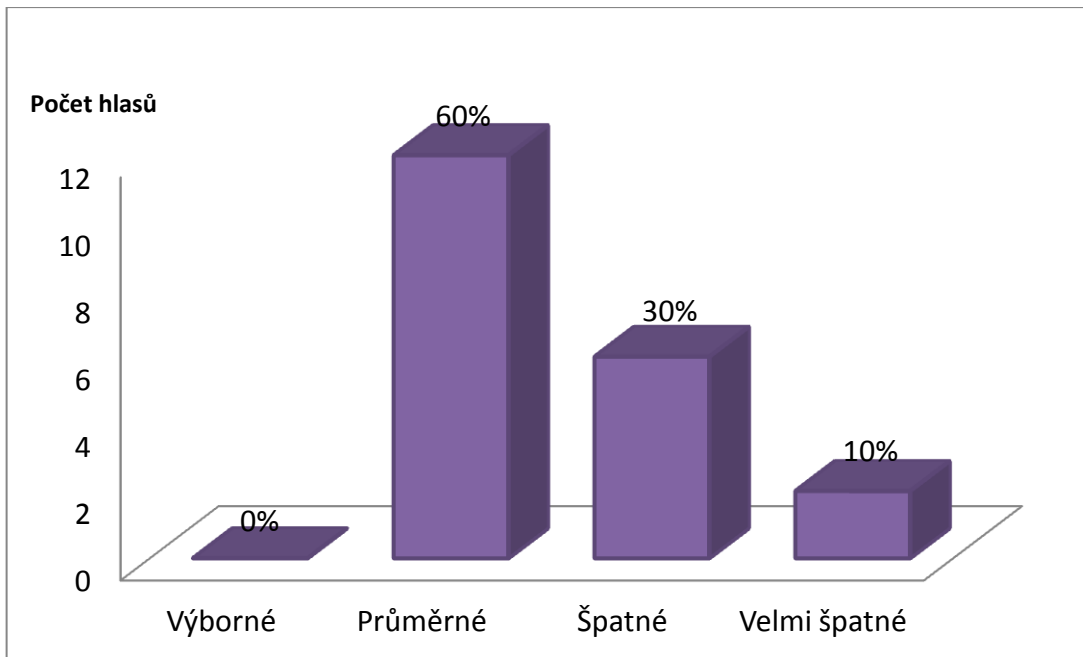
- a) Finanční výhody
- b) Dovolena navíc
- c) Možnost vzdělávání
- d) Příspěvky na rekreaci

#### Porovnání

Odpověď ředitele na uváděnou otázku je, že zaměstnance motivuje a odměňuje finančními výhodami. Nejvíce zaměstnanců uvádí, že by je motivovala forma finančních výhod. Avšak část zaměstnanců by ocenila i možnost dalšího vzdělávání. Zaměstnavatel tedy splňuje přání zaměstnanců jen částečně.

- 6) Jak byste hodnotil/a vztahy s vedením hotelu?
  - a) Výborné
  - b) Průměrné
  - c) Špatné
  - d) Velmi špatné

Graf 6 : Otázka 6



Zdroj:<sup>26</sup>

#### Popis grafu

Z výzkumu vyplývá, že většina zaměstnanců má se zaměstnavatelem průměrné vztahy. Tak odpovědělo 60% respondentů. Dalších 30% zaměstnanců odpovědělo, že vztahy s vedením mají špatné. Pouze 10% má vztahy s vedením výborné a 5% vztahy velmi špatné.

#### Otázka řediteli

Jak byste ohodnotil vztahy se svými podřízenými?

- a) Výborné
- b) Průměrné
- c) Špatné
- d) Velmi špatné

---

<sup>26</sup> AUTORKA. 10. 2. 2014.

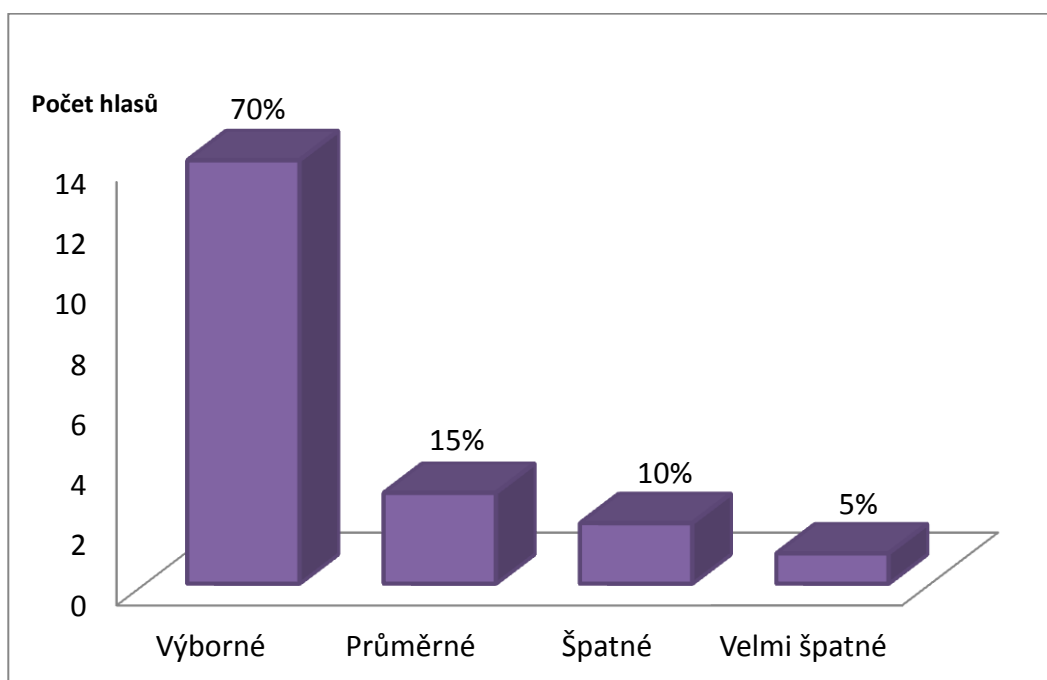
## Porovnání

V této otázce se zaměstnanci a ředitel shodují. Obě strany se shodly na tom, že vztahy mezi nimi jsou průměrné. Avšak 30% zaměstnanců uvádí, že má vztah s nadřízenými špatný. Nejedná se tedy o zanedbatelné číslo. Na vztazích mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci je co zlepšovat.

7) Jak byste hodnotil/a vztahy se svými spolupracovníky?

- a) Výborné
- b) Průměrné
- c) Špatné
- d) Velmi špatné

Graf 7 : Otázka 7



Zdroj<sup>27</sup>

## Popis grafu

Vztahy mezi spolupracovníky v hotelu jsou výborné až průměrné. Výborné vztahy definovalo 70% respondentů. Zaměstnanců, kteří mají pocit, že vztahy se

---

<sup>27</sup> AUTORKA. 10. 2. 2014.

spolupracovníky mají průměrné odpovědělo 15%. Pouze 10% zaměstnanců si myslí, že mají špatné vztahy se svými spolupracovníky a 5% z dotazovaných odpovědělo, že mají vztahy se svými kolegy velmi špatné.

#### Otázka řediteli

Jak byste ohodnotil vztahy se svými spolupracovníky?

- a) Výborné
- b) Průměrné
- c) Špatné
- d) Velmi Špatné

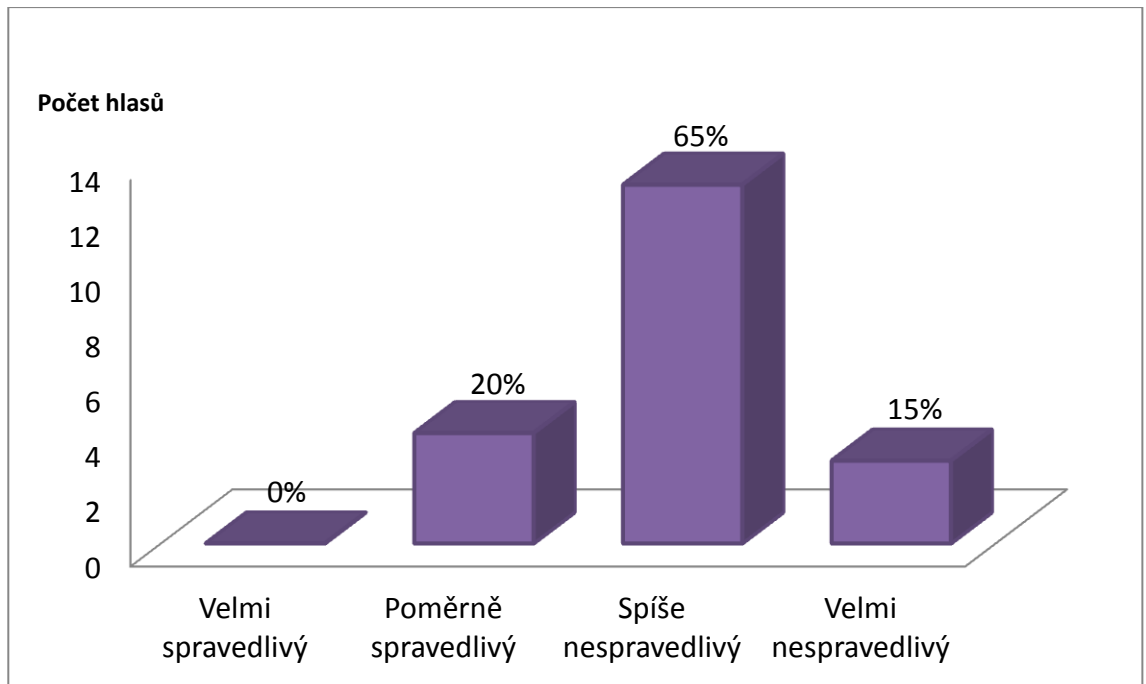
#### Porovnání

Ředitel se svými kolegy i zaměstnanci mezi sebou mají podle výzkumu výborné vztahy.

- 8) Systém odměňování na Vašem pracovišti považujete za
- a) velmi spravedlivý
  - b) poměrně spravedlivý
  - c) spíše nespravedlivý
  - d) velmi nespravedlivý



Graf 8 : Otázka 8



Zdroj<sup>28</sup>

#### Popis grafu

Na grafu můžete vidět, že nejvíce zaměstnanců si myslí, že odměňovací systém na jejich pracovišti je spíše nespravedlivý. Je to konkrétně 65% zaměstnanců. Zaměstnanců, kteří si myslí, že odměňovací systém je poměrně spravedlivý, odpovědělo 20% a nikdo ze zaměstnanců si nemyslí, že by měl v zaměstnání velmi spravedlivý odměňovací systém.

#### Otázka řediteli

Myslíte si, že systém odměňování v hotelu, který vedete je

- a) Spravedlivý
- b) Částečně spravedlivý
- c) Částečně nespravedlivý
- d) Nespravedlivý

---

<sup>28</sup> AUTORKA. 10. 2. 2014.

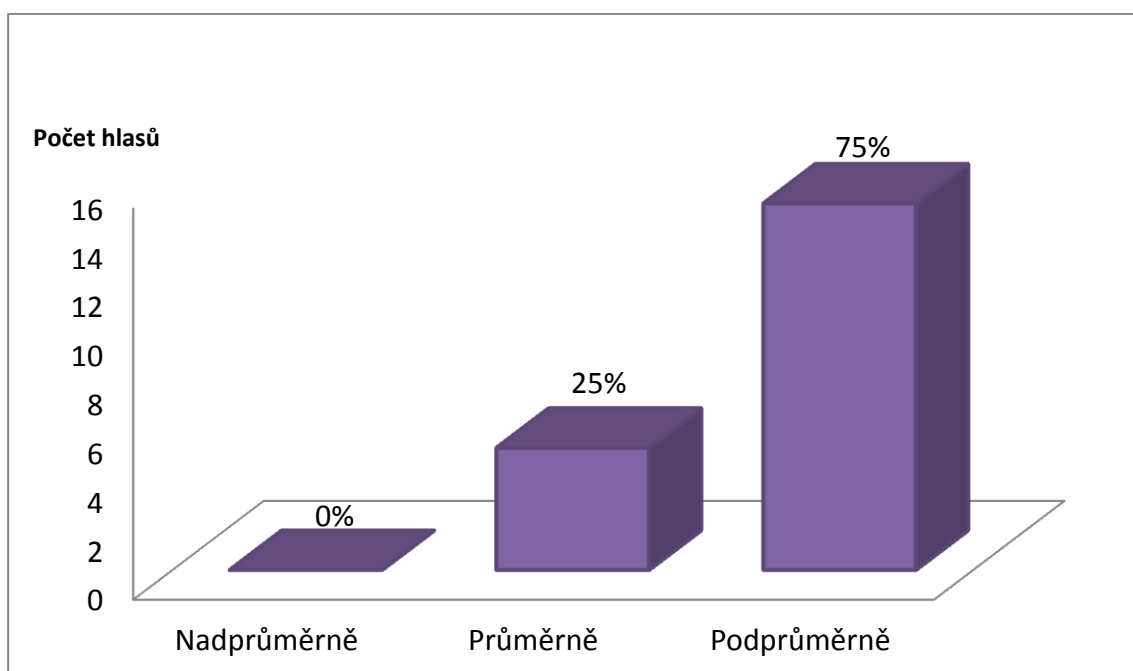
## Porovnání

Odpověď ředitele je, že odměňování v hotelu je částečně spravedlivé. Většina zaměstnanců odpověděla, že odměňovací systém v hotelu jim přijde spíše nespravedlivý. Konkrétně tuto odpověď uvádí 65% respondentů.

9) Myslíte si, že na Vašem současném pracovišti vyděláváte

- a) nadprůměrně
- b) průměrně
- c) podprůměrně

Graf 9 : Otázka 9



Zdroj<sup>29</sup>

## Popis grafu

Žádný zaměstnanec hotelu Mědínek si nemyslí, že by byl za vykonanou práci odměňován nadprůměrně. K průměrnému odměňování se přiklání 25% dotazovaných. Zaměstnanců, kteří si připadají odměňování podprůměrně odpovědělo 75%.

---

<sup>29</sup> AUTORKA. 10. 2. 2014.

### Otázka řediteli

Myslíte si, že Vaši zaměstnanci jsou odměňováni

- a) Nadprůměrně
- b) Průměrně
- c) Podprůměrně

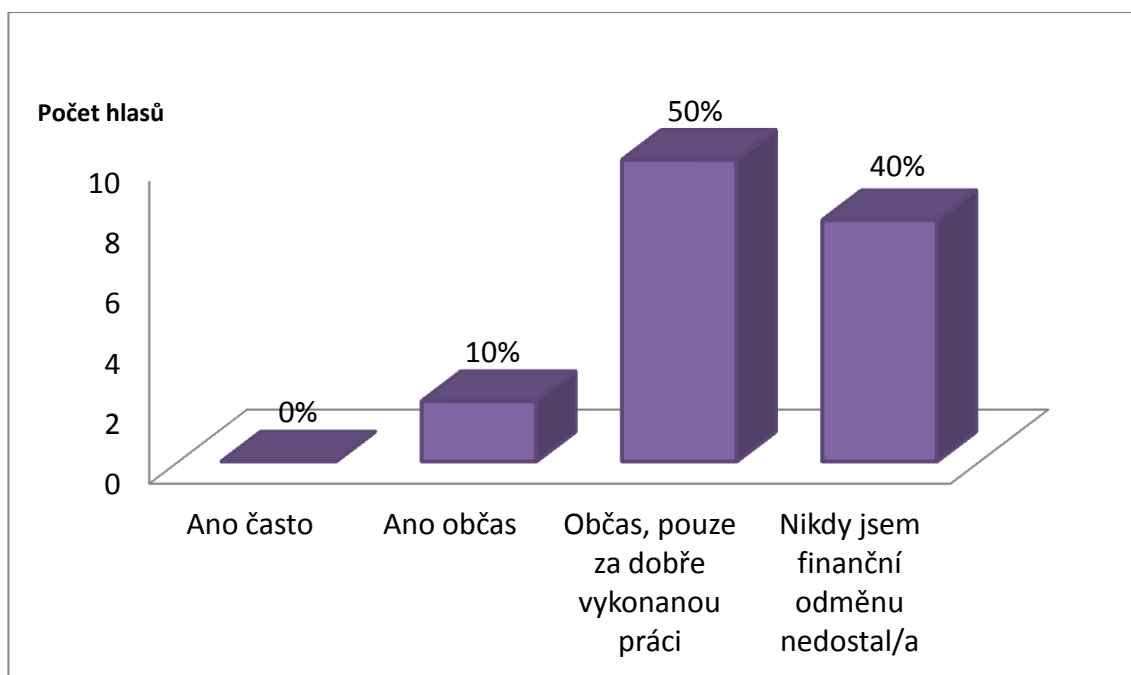
### Porovnání

Ředitel hotelu je přesvědčen o tom, že zaměstnance odměňuje průměrně. Zaměstnanci hotelu Mědínek si ale myslí, že jsou odměňováni podprůměrně. Konkrétně si to myslí 75% zaměstnanců, což není zanedbatelné číslo.

10) Dostáváte ve Vašem zaměstnání finanční odměnu k výplatě?

- a) ano často
- b) ano občas
- c) občas, pouze za dobře vykonanou práci
- d) nikdy jsem finanční odměnu nedostal/a

Graf 10 : Otázka 10



Zdroj<sup>30</sup>

#### Popis grafu

Z grafu můžete vidět, že 50% respondentů dostává odměnu pouze za dobře vykonanou práci. Zaměstnanců, kteří nikdy finanční odměnu nedostali, je 40%. Pouze 10% odpovídajících odpovědělo, že dostávají odměnu od zaměstnavatele občas.

#### Otázka řediteli

Dáváte Vaším zaměstnancům finanční odměnu k výplatě?

- a) Ano často
- b) Ano občas
- c) Občas, pouze za dobře vykonanou práci
- d) Nikdy jsem finanční odměnu nikomu nedal/a

---

<sup>30</sup> AUTORKA. 10. 2. 2014.

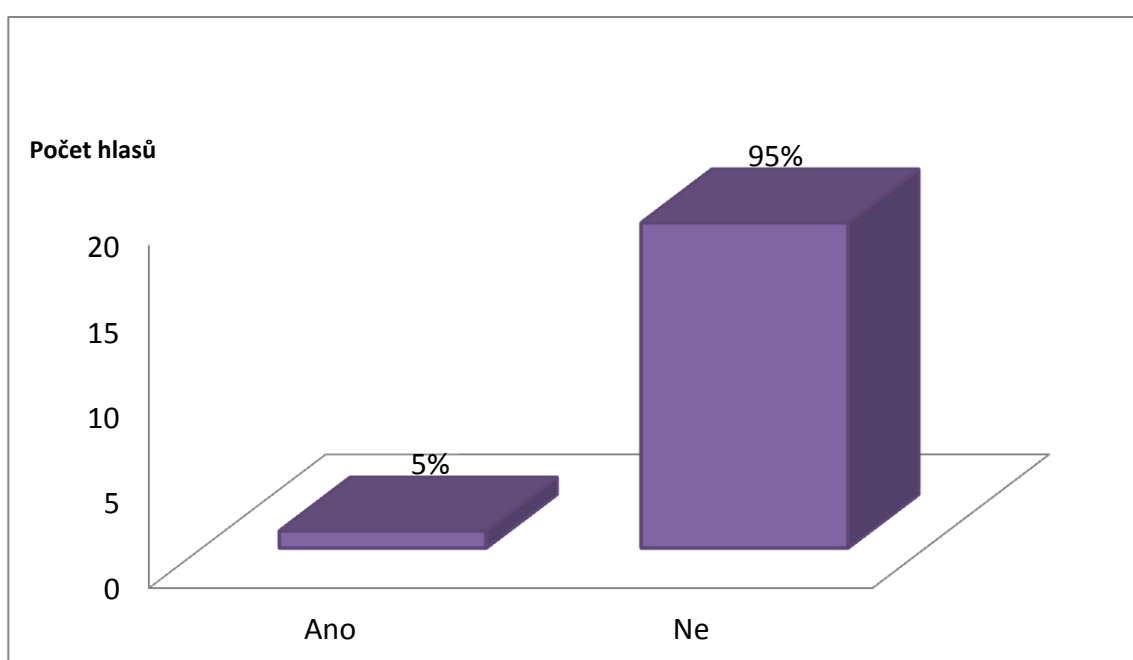
## Porovnání

Odpovědi ředitele hotelu a zaměstnanců se téměř shodují. Polovina zaměstnanců odpověděla stejně jako ředitel a to tak, že pouze občas a to za dobře vykonanou práci. Na druhou stranu 40% zaměstnanců nikdy finanční odměnu nedostali.

11) Jste spokojeni s výší Vašeho platu?

- a) Ano
- b) Ne

Graf 11 : Otázka 11



Zdroj<sup>31</sup>

## Popis grafu

Jak je z grafu patrné, téměř žádný zaměstnanec není spokojený s výší svého měsíčního platu. Dokonce 95% zaměstnanců odpovědělo, že nejsou s výší platu spokojeni. Pouze 5% respondentů je se svým platem spokojeno.

---

<sup>31</sup> AUTORKA. 10. 2. 2014.

## Otázka řediteli

Jste celkově spokojen s tím, jak odměňujete své zaměstnance?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Částečně, chystám změny v odměňovacím systému

## Porovnání

Ředitel hotelu je spokojen s tím, jak odměňuje zaměstnance. Oproti tomu téměř všichni zaměstnanci nejsou spokojeni s tím, jak jsou odměňováni za práci, kterou vykonávají. Přesně 95% zaměstnanců není spokojených.

## 7.2 Závěr dotazníkového šetření

Autorka prozkoumala situaci spojenou s hlavním tématem této bakalářské práce, čímž je motivace. Spolu s motivací byla prozkoumána stránka odměňování a vztahů na pracovišti v již zmiňovaném hotelu Mědínek.

Dotazníkové šetření proběhlo u 20 - ti respondentů a ředitele hotelu. Ředitel hotelu dostal k vyplnění obdobný dotazník jako zaměstnanci, aby bylo možné odpovědi zaměstnanců a ředitele hotelu porovnat. V kapitole dotazníkové šetření jsou uvedeny otázky, které byly kladeny zaměstnancům. Pod každou otázkou jsou vypsány odpovědi, které měli zaměstnanci na výběr. Každá otázka je graficky znázorněna i s vyznačenými procenty, tedy kolik procent zaměstnanců uvedlo jakou odpověď. Pod grafickým znázorněním je stručný popis grafu odpovědí zaměstnanců a porovnání s odpověďmi ředitele hotelu.

Z dotazníkového šetření autorka zjistila, že většiny respondentů nejvyšší dosažené vzdělání je vyučení. Zaměstnanci hotelu Mědínek se cítí částečně motivováni, avšak motivace ze strany zaměstnavatele není úplně účinná. Ředitel hotelu motivuje své zaměstnance pouze pomocí pochvaly a uznání. Ze strany zaměstnanců z výzkumu plyne, že by ocenili motivaci formou finanční odměny.

Zaměstnavatel uvádí, že forma benefitu, kterou poskytuje zaměstnancům, jsou finanční výhody. V této části výzkumu se shodují zaměstnanci se zaměstnavatelem, ale jen částečně. Část zaměstnanců by ocenila i možnosti dalšího vzdělávání. Taková možnost v hotelu Mědínek zatím neexistuje.

Vztahy mezi zaměstnanci navzájem a kolegiální vedení hotelu mezi sebou je naprosto v pořádku. Výzkum prokázal, že vztahy zaměstnanců mezi sebou jsou výborné až průměrné. Oproti tomu vztahy s vedením jsou průměrné až špatné. V hotelu Mědínek je špatná komunikace mezi zaměstnanci a vedením.

Většina zaměstnanců není spokojena s tím, jak je odměňována. Zaměstnavatel je však s odměňováním podřízených spokojen. Zaměstnavatel uvádí, že zaměstnanci jsou odměňováni průměrně, ale zaměstnanci si připadají odměňováni podprůměrně.

## 8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Po zanalyzování hotelu Mědínek pomocí dotazníkového šetření, si autorka připravila návrhy a doporučení na zlepšení chodu. Po prozkoumání zjistila, že hotel Mědínek má nedostatky v motivaci a odměňovacím systému zaměstnanců.

Účelem následujících návrhů a doporučení je vylepšit chod hotelu. Zejména se jedná o inovace v oblasti motivace, hodnocení a odměňování pracovníků. Na základě předešlého výzkumu jsou vyvozeny nedostatky, na které jsou nalezena řešení a jsou navrženy pro hotel Mědínek.

Následuje výčet konkrétních doporučení.

### 8.1 Hodnotící a motivační systém

Na základě předešlého výzkumu, jsou navrženy inovace hodnotícího a motivačního systému. Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnavatel motivuje zaměstnance pouze uznáním nebo pochvalou. Většina zaměstnanců uvádí, že by je nejvíce motivovala forma finanční odměny. Právě proto se autorka rozhodla navrhnout následující změny.

Každé dva měsíce by měl zaměstnavatel provádět hodnocení zaměstnanců, které bude vyvěšeno na pracovišti na nástěnce. Budou vytvořena přesná hodnotící kritéria a podle nich bodový systém. Po udělení bodů každému zaměstnanci, následuje přidělení finanční odměny, která za ten určitý počet bodů náleží.

Finanční odměna za ohodnocení bude zasílána zaměstnanci po dobu dvou měsíců k výplatě. Poté bude provedeno další hodnocení.

Dále je vypracován hodnotící systém s pevně stanovenými kritérii. Do kritérií hodnocení jsou zahrnuty pořádek na pracovišti, příchody do práce, docházka, pracovní

nasazení a kolegiální. Je vytvořen hodnotící formulář (viz. Příloha C), který zaměstnavatel každé dva měsíce vyplní pro každého zaměstnance zvlášť a podle něj, přidělí finanční odměny.

Formulář je rozdělen na dvě části. V první části jsou údaje o zaměstnanci. Druhá část je věnována samotnému hodnocení a to pracovnímu nasazení, kolegiálnosti, pořádku na pracovišti, příchoďům do práce, a docházce. Každá z těchto částí se ohodnotí body od 1 do 10, přičemž 1 znamená špatné a 10 výborné. Body z jednotlivých částí se sečtou a zařadí se do příslušné kategorie finančního ohodnocení 1 – 5. Podle toho, do jaké kategorie zaměstnanec spadá po hodnocení, je finančně odměňován touto částkou po dobu 2 měsíců. Tedy ke dvěma měsíčním platům je mu připsán bonus. Po uplynutí dvou měsíců se provádí hodnocení znovu a podle nového hodnocení je opět odměněn.

Tabulka 1 : Finanční odměny

Ohodnocení	Finanční odměna
1	500,-
2	800,-
3	1200,-
4	1500,-
5	1800,-

Zdroj<sup>32</sup>

## 8.2 Anonymní schránka pro zaměstnance

Jako druhý návrh a zároveň doporučení pro hotel je takzvaná anonymní schránka. Schránka slouží pro návrhy a stížnosti ze strany zaměstnanců.

Spousta firem návrhy a stížnosti od zaměstnanců řeší tak, že je sdělují přímo před vedením. Autorka si však zvolila tuto formu, jelikož se zabrání strachu z toho, říci svůj názor nebo stížnost. Lepší variantou je tato anonymní schránka.

Anonymní schránku pro zaměstnance by ředitel hotelu měl vybírat jednou týdně a aby se dosáhlo očekávaného účinku, měl by samozřejmě návrhy i stížnosti nějakým

---

<sup>32</sup> AUTORKA. 20. 1. 2014.



způsobem vyřešit nebo se o to alespoň pokusit. Popřípadě alespoň objasnit zaměstnancům z jakého důvodu například jejich návrh není možné zrealizovat.

Schránka není drahá záležitost a vedení hotelu na ní neutratí skoro žádné finanční prostředky. Schránka pomůže jak zaměstnancům ke sdělování svých stížností, které se bojí říci přímo řediteli hotelu, tak vedení, které může některé realizovatelné návrhy použít.

Obrázek 8 : Anonymní schránka



Zdroj<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup>GASTA&ČOUPEK. *Poštovní schránky*. [online]. [cit. 2014 – 01 – 25]. Dostupné z: <http://www.postovni-schranky.eu/eshop/produkt/postovni-schranka----napoli-nerez>.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zanalyzovat situaci v hotelu Mědínek pomocí dotazníkového šetření, zhodnotit a následně uvést návrhy a doporučení na zlepšení. Cíl práce byl splněn.

V praktické části práce je uvedeno dotazníkové šetření a následně interpretovány výsledky. Z dotazníkového šetření byly zřejmé jisté nedostatky, které autorka doporučila změnit. První nedostatek v motivaci, který vyplýval z dotazníkového šetření je forma motivace, kterou praktikuje zaměstnavatel na své zaměstnance. Jedná se o formu uznání nebo pochvaly. Většina zaměstnanců však uvedla, že by je nejvíce motivovala finanční odměna k výplatě.

Právě z důvodu tohoto nedostatku byl vypracován nový motivační a hodnotící systém. Motivační a hodnotící systém spočívá v tom, že zaměstnavatel má každý druhý měsíc hodnotit zaměstnance podle určených kritérií. Přičemž byl vypracován i hodnotící formulář, který mu bude nápomocný. Poté co zaměstnavatel ohodnotí každého zaměstnance pomocí formuláře, je vytvořena stupnice bodů, podle které se určí skupina ohodnocení, do které zaměstnanec spadá. Každá skupina ohodnocení obsahuje určitý finanční obnos, který bude zaměstnanci zasílán po dobu dvou měsíců, tedy než proběhne další hodnocení. Systém hodnocení byl vymyšlen tak, aby nebyl dlouhodobě stejný, a tím pádem je motivační.

Dalším doporučením pro hotel Mědínek, byla anonymní schránka. Ta by měla sloužit zaměstnancům pro sdělování svých názorů, stížností a připomínek. Pro efektivitu návrhu, je nutné, aby schránku zaměstnavatel vybíral a řešil její obsah minimálně jednou týdně.

Autorka našla i další nedostatky, ale z důvodu omezeného rozsahu práce se jimi nezaobírá.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80 – 85865 – 66 – 1.

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

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy 10.vyd.* Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978 – 80 – 247 – 1407 – 3.

BARTOŠOVÁ, H. *Management*. 2. vyd. Praha: Policejní akademie ČR, 2003. ISBN 80 – 7251 – 128 – 9.

ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. ISBN 978 – 80 – 86723 – 76 – 1.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978 – 80 – 247 – 2497 – 3.

MAREŠ, S. *Management středního podniku*. Praha: Akademie J. A. Komenského, 1997. ISBN 80 – 7048- 076 - 9

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

PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, s. 118. ISBN 978 – 80 – 247 – 2796 – 7.

### Seznam použitých internetových zdrojů

HALEK. *Prezentace k přednáškám z předmětu marketing*. [online]. [cit. 2014 – 01 – 15]. Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=05>.

GASTA&ČOUPEK. *Poštovní schránky*. [online]. [cit. 2014 – 01 – 25]. Dostupné z: <http://www.postovni-schranky.eu/eshop/produkt/postovni-schranka---napoli-nerez>.

## SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

### Seznam obrázků

Obrázek 1 : Vztahy managementu .....	14
Obrázek 2 : Proces motivace.....	17
Obrázek 3 : Hierarchie potřeb .....	20
Obrázek 4 : Motivace .....	22
Obrázek 5 : Vlivy ovlivňující odměňování.....	31
Obrázek 6 : Kompetence odrážející firemní hodnoty .....	33
Obrázek 7 : Organizační struktura .....	37
Obrázek 8 : Anonymní schránka.....	57

### Seznam grafů

Graf 1 : Otázka 1 .....	39
Graf 2 : Otázka 2 .....	40
Graf 3 : Otázka 3 .....	41
Graf 4 : Otázka 4 .....	42
Graf 5 : Otázka 5 .....	44
Graf 6 : Otázka 6 .....	46
Graf 7 : Otázka 7 .....	47
Graf 8 : Otázka 8 .....	49
Graf 9 : Otázka 9 .....	50
Graf 10 : Otázka 10 .....	52
Graf 11 : Otázka 11 .....	53

### Seznam tabulek

Tabulka 1 : Finanční odměny.....	56
----------------------------------	----

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník na motivaci zaměřený na zaměstnance hotelu Mědínek .....	I
Příloha B - Dotazník na motivaci zaměřený na ředitele hotelu Mědínek .....	III
Příloha C - Hodnotící formulář .....	VI

## **Příloha A** - Dotazník na motivaci zaměřený na zaměstnance hotelu Mědínek

Dobrý den,

Jsem studentkou UJAK Praha a v rámci psaní bakalářské práce si Vás dovoluji požádat o vyplnění krátkého dotazníku. Dotazník je zaměřen na motivaci a spokojenost zaměstnanců v hotelu Mědínek. Odpovědi jsou anonymní. Dotazník je rozdělen do několika částí, a aby bylo možné dotazník vyhodnotit a správně interpretovat, je důležité vyplnit všechny odpovědi.

Děkuji za Váš čas.

Lucie Spudilová

### **Osobní údaje**

Pohlaví	Věk	Pracovní pozice
<input type="checkbox"/> žena <input type="checkbox"/> muž	<input type="checkbox"/> 18 – 30 <input type="checkbox"/> 31 - 40 <input type="checkbox"/> 41 - 55 <input type="checkbox"/> 56 a více	<input type="checkbox"/> recepční <input type="checkbox"/> servírka <input type="checkbox"/> kuchař <input type="checkbox"/> pokojská

#### **1) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- vyučen/a
- středoškolské
- vysokoškolské
- ještě studuji

### **Motivace**

#### **2) Zaměstnavatel mě motivuje k lepším výkonům.**

- Nesouhlasím
- Částečně nesouhlasím
- Částečně souhlasím
- Souhlasím

**3) Styl vedení mého nadřízeného mě motivuje k tomu, abych odváděl/a každý den co nejlepší práci.**

- Nesouhlasím
- Částečně nesouhlasím
- Částečně souhlasím
- Souhlasím

**4) Co by vás motivovalo k lepším výkonům?**

- Finanční odměna
- Osobní růst (školení, větší odpovědnost, karierní postup)
- Uznání (pochvala)
- Nic, pracuji stále naplno

**5) V zaměstnání by mě nejvíce motivovala forma benefitu**

- Finanční výhody
- Dovolena navíc
- Možnost vzdělávání
- Příspěvky na rekreaci

## **Vztahy**

**6) Jak byste hodnotil/a vztahy s vedením hotelu?**

- Výborné
- Průměrné
- Špatné
- Velmi špatné

**7) Jak byste hodnotil/a vztahy se svými spolupracovníky?**

- Výborné
- Průměrné
- Špatné
- Velmi špatné

## **Odměňování**

**8) Systém odměňování na Vašem pracovišti považujete za**

- velmi spravedlivý
- poměrně spravedlivý
- spíše nespravedlivý
- velmi nespravedlivý

**9) Myslíte si, že na Vašem současném pracovišti vyděláváte**

- nadprůměrně
- průměrně
- podprůměrně

**10) Dostáváte ve Vašem zaměstnání finanční odměnu k výplatě?**

- ano často
- ano občas
- občas, pouze za dobře vykonanou práci
- nikdy jsem finanční odměnu nedostal/a

**11) Jste spokojeni s výší Vašeho platu?**

- Ano
- Ne

**Příloha B** - Dotazník na motivaci zaměřený na ředitele hotelu Mědínek

Dobrý den,

jsem studentkou UJAK Praha a v rámci psaní bakalářské práce si Vás dovoluji požádat o vyplnění krátkého dotazníku. Dotazník je zaměřen na motivaci a spokojenost zaměstnanců v hotelu Mědínek. Dotazník je rozdělen do několika částí, a aby bylo možné dotazník vyhodnotit a správně interpretovat, je důležité vyplnit všechny odpovědi.

Děkuji za Váš čas.

Spudilová Lucie

**1) Kolik zaměstnanců je zaměstnáno v hotelu, který vedete?**

- Do 25-ti zaměstnanců
- 25 – 50 zaměstnanců
- 50 a více zaměstnanců



**2) Jaký způsob vedení uplatňujete na své zaměstnance?**

- Autoritativní ( Veškeré pravomoci má zaměstnavatel, o všem rozhoduje sám)
- Demokratický (Veškeré pravomoci má zaměstnavatel, dává prostor pro názory zaměstnanců a v některých úkolech je nechává rozhodovat)
- Volný ( Zaměstnanci vše rozhodují sami, mají velké pravomoci, záleží na názorech zaměstnanců)

**3) Motivujete svoje zaměstnance k lepším výkonům?**

- Ano
- Ne

**4) Jakým způsobem motivujete své zaměstnance?**

- Finanční odměnou
- Osobím růstem zaměstnance (školení, větší odpovědnost, karierní postup)
- Uznání (pochvala)
- Své zaměstnance nemotivuji

**5) Forma benefitu, kterou své zaměstnance odměňuji a zároveň motivuji**

- Finančními výhodami
- Dovolenu navíc
- Možnostmi dalšího vzdělávání zaměstnanců
- Příspěvky na rekreaci

**6) Jak byste ohodnotil vztahy se svými podřízenými?**

- Výborné
- Průměrné
- Špatné
- Velmi špatné

**7) Jak byste ohodnotil vztahy se svými spolupracovníky ve vedení hotelu.**

- Výborné
- Průměrné
- Špatné
- Velmi špatné

**8) Myslíte si, že systém odměňování v hotelu, který vedete je**

- Spravedlivý
- Částečně spravedlivý
- Částečně nespravedlivý
- Nespravedlivý

**9) Myslíte si, že Vaši zaměstnanci jsou odměňováni**

- Nadprůměrně
- Průměrně
- Podprůměrně

**10) Dáváte Vaším zaměstnancům finanční odměnu k výplatě?**

- ano často
- ano občas
- občas, pouze za dobře vykonanou práci
- nikdy jsem finanční odměnu nikomu nedal/a

**11) Jste celkově spokojen s tím, jak odměňujete zaměstnance**

- Ano
- Ne
- Částečně, chystám změny v odměňovacím systému

## Příloha C - Hodnotící formulář

### Hodnotící formulář

Hodnotící formulář vyplňuje výhradně zaměstnavatel a to pravdivě a nezaujatě každý druhý měsíc. Vyplňte prosím údaje o zaměstnanci a v následující tabulce počet bodů do sloupce bodové ohodnocení a to podle stupnice 1-10, přičemž 1 = špatné, 10 = výborné.

#### Údaje o zaměstnanci

Jméno	
Příjmení	
Pracovní pozice	

#### Hodnotící tabulka

Hodnocená část	Bodové ohodnocení
Pracovní nasazení	
Kolegialita	
Pořádek na pracovišti	
Příchody do práce	
Docházka	

#### Bodové rozpětí

Podle počtu udělených bodů, se přidělí odměňovací kategorie, podle které se zaměstnanci bude zasílat přidělený finanční bonus po dobu následujících dvou měsíců.

$$0 - 10 = 1$$

$$31 - 40 = 4$$

$$11 - 20 = 2$$

$$41 - 50 = 5$$

$$21 - 30 = 3$$

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Lucie Spudilová

**Obor:** Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

**Forma studia:** Prezenční

**Název práce:** Analýza motivace a její inovace v podmínkách hotelu

**Rok:** 2014

**Počet stran textu:** 50

**Celkový počet stran příloh:** 6

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 9

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 0

**Počet internetových zdrojů:** 2

**Vedoucí práce:** Prof. Ing. Zdeněk Častorál, DrSc.