

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Statistické metody pro vyhodnocení motivace zaměstnanců v
podniku

Statistical methods for the evaluation of employee motivation in
the company

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Josef Košťálek

KOUCKÁ



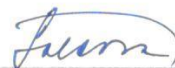
ZUZANA

2017

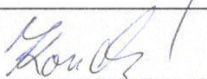
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Koucká	Jméno:	Zuzana	Osobní číslo:	6551806
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Statistické metody pro vyhodnocení motivace zaměstnanců v podniku		
Název bakalářské práce anglicky:	Statistical methods for the evaluation of employee motivation in the company		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cílem bakalářské práce je zjištění faktorů souvisejících s motivací v podniku a dále vytvoření metodiky, jak tyto faktory identifikovat a kvantifikovat. V praktické části bude zjištěno motivování a organizování zaměstnanců v konkrétním podniku. Pomocí dotazníkové metody zjistíme informace od zaměstnanců. Bude provedeno statistické vyhodnocení údajů z dotazníku za účelem zjištění silných a slabých stránek podniku a identifikace důležitých faktorů s dopadem na motivaci.</p> <p>Obsah práce: Úvod; Teoretická část - Motivace, Stimulace zaměstnanců, Vedení zaměstnanců v podniku, Statistické metody; Praktická část - Seznámení s podnikem, Dotazníkové šetření, Statistická analýza zjištěných dat, Vyhodnocení, Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	1) BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi, 2008 2) PLAMÍNEK Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro Vás lidé pracovali, 2015 3) ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů, 2007 4) PITRA, Zdeněk. Základy managementu, 2007 5) PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem, 2011 6) MAZÁK, Eduard. Firemní kultura a etické kodexy, 2010 7) HINDLS, R., HRONOVÁ, S. a kol. Statistika pro ekonomy, 2007 8) Kožíšek, J. Statistická analýza, 2002		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Josef Košťálek, Masarykův ústav vyšších studií, ČVUT v Praze, oddělení pedagogických a psychologických studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5.12.2016	Termín odevzdání bakalářské práce:	5.5.2017
Platnost zadání bakalářské práce:	31.8.2018		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>25-04-2017</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

KOUCKÁ, Zuzana. *Statistické metody pro vyhodnocení motivace zaměstnanců v podniku*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 24. 04. 2017

Podpis:
Koucká Zuzana

Poděkování

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu panu Ing. Josefu Košťálkovi za cenné rady, připomínky, ochotu a podporu při zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat majiteli Prague Apartments Group za možnost realizovat výzkum v jeho podniku. Rovněž děkuji všem manažerům a zaměstnancům za spolupráci a poskytnutí veškerých informací a za vyplnění dotazníku k praktické části.

Abstrakt

Správné využití lidského potenciálu zaměstnanců představuje konkurenční výhodu, proto je vysoce aktuální zabývat se problematikou motivace zaměstnanců. Cílem této práce je prostřednictvím dotazníkového šetření mezi zaměstnanci monitorovat situaci a statisticky vyhodnotit údaje z dotazníků. Zde se nejvíce uplatnil výpočet koeficientu asymetrie z četností odpovědí v dotaznících, kde tento koeficient popisuje úroveň motivovanosti zaměstnanců. Výsledkem je metodika určování úrovně motivace i návrhy na řešení situace tam, kde je úroveň motivace nižší, než bychom si přály. Jako návrh řešení doporučuji zavedení možnosti kariérního postupu.

Klíčová slova

Motivace, pracovní motivace, stimulace, hodnocení, statistické metody, organizace

Abstract

Proper use of the human potential of employees is a competitive advantage, so it is highly relevant to address the issue of employee motivation. The aim of this work is to monitor the situation and to statistically evaluate the data from the questionnaires through a questionnaire survey among the employees. Here is the most used calculation of the asymmetry coefficient from the frequency of answers in the questionnaires, where this coefficient describes the level of motivation of the employees. The result is a methodology for determining the level of motivation as well as proposals for solving the situation where the level of motivation is lower than we wish. As a design solution, I recommend introducing the possibility of a business process.

Key words

Motivation, work motivation, stimulation, evaluation, statistical methods, organization

Obsah

Úvod	5
1 Motivace	7
1.1 Teorie motivace	8
1.2 Motivace a výkon	12
1.3 Firemní kultura	14
1.4 Teorie XY.....	16
1.5 Maslowova teorie potřeb.....	17
1.6 Motivace pracovního jednání	19
2 STIMULACE	21
2.1 Teorie stimulace	21
2.2 Stimuly	22
2.3 Stimulační prostředky	22
2.4 Rozdíl mezi stimulací a motivací.....	24
3 Vedení zaměstnanců v podniku	24
3.1 Organizace	24
3.2 Názory na vedení lidí	25
3.3 Hodnocení pracovníků	28
3.4 Účel hodnocení.....	30
3.5 Metody hodnocení	31
4 Statistické metody	34
4.1 Základní statistické pojmy.....	34
4.2 Statistické vzorce	36
5 Představení společnosti	40
5.1 Základní informace	40
5.2 Organizační struktura společnosti.....	41
6 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci	42
6.1 Statistické vyhodnocení dotazníkového šetření	43
6.2 Kvantifikace motivovanosti zaměstnanců	46
6.3 Ověření správnosti modelu	49
7 Návrhy a doporučení	51

7.1	Návrhy plynoucí z „vypočítané“ úrovně motivace	51
7.2	Úroveň motivace jako podnikový ukazatel	52
7.3	Další otázky a možná řešení.....	54
8	Závěr	56
9	Seznam použité literatury.....	59
10	Další zdroje:.....	61
11	Seznam obrázků.....	61
12	Seznam tabulek.....	62
13	Seznam grafů	62
14	Přílohy k bakalářské práci.....	63
15	Evidence výpůjček.....	65

Úvod

Tato bakalářská práce si klade za cíl zhodnotit, zkoumat a analyzovat motivaci ve společnosti zabývající se provozováním hotelů, přičemž poznání podnikové reality bude provedeno pomocí dotazníkového šetření. Data z dotazníků je třeba správně vyhodnotit a k tomu budou použity základní statistické nástroje. Snaha této práce je integrovat do sebe problematiku motivace zaměstnanců se statistikou, což se dobře doplňuje, protože statistika je zde použita jako nástroj jak zjistit a popsat realitu prostřednictvím vyhodnocení dotazníků.

Teoretická část vytváří základ pro praktickou část. Náplní teoretické části je popis teoretických východisek, seznámení se s literaturou a internetovými zdroji k danému tématu. O motivaci byla napsána řada knih čili je z čeho čerpat. Praktická část se zabývá konkrétním řešením a implementací teoretických metod na řešení konkrétních problémů v reálné společnosti. Za úkol si kladu vytvořit vhodný dotazník pomocí něj analyzovat situaci v oblasti motivovanosti zaměstnanců a na základě těchto výsledků formulovat případné návrhy a doporučení, což by mohlo být přínosné také pro vedení společnosti.

Téma bakalářské práce „Statistické metody pro vyhodnocení motivace zaměstnanců v podniku“ jsem si vybrala z toho důvodu, že problematika motivace mi byla vždy blízká, přišla mi zajímavá a baví mě pracovat s lidmi.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Motivace

Termín motivace je odvozen z latinského slova *motivus*, neboli od slovesa v infinitivu *movere* (pohybovat). Což znamená, že v chování a jednání člověka jsou hybné síly. Tyto hybné síly nazýváme motivy. Motivací se snažíme vysvětlit cílené chování a jednání. Rozděluje se na vnější a vnitřní motivaci. U vnější motivace záleží na činech, které jsou vyvolány naším okolím, naopak u vnitřní motivace činy spouštíme my sami. Tato motivace je silnější a účinnější než motivace vnější. Důležité pro motivaci je čas, doba a období, v kterém motivace probíhá. Což znamená, že se jedná o tzv. motivační proces. Probíhá současně ve třech dimenzích:

- Dimenze směru
- Dimenze intenzity
- Dimenze stálosti

Díky dimenzi stálosti, nebo také vytrvalostní dimenzi, vůli, je člověk schopný překonávat různé vnitřní i vnější překážky. Bez vůle nelze uskutečnit cíl a naopak bez cíle je vůle jen prázdné slovo. Zkrátka jedno nemůže fungovat bez druhého. Zdroj z přednášky pro Ústav adiktologie roku 2008, téma Obecná teorie motivace. (Dostupný na [www: http://snncls.cz](http://snncls.cz))

Motivace je základním psychickým procesem. Jde o pohnutku, která podněcuje jednání člověka k aktivitě. Motivace je aktivována díky stimulům, které mohou být vnitřní i vnější. Každý motivovaný člověk je při jakékoli práci soustředěnější, výkonnější a dosáhne snadněji vytyčeného cíle.

Dostupné na webu: www.managementmania.com

Jakékoli rozhodné lidské jednání je motivované. Motivace je souhrn činitelů, které jsou vnitřními pohnutkami člověka, které ovládají prožívání, jednání a vnímání člověka. Motivace spojuje i organizuje fyzickou i psychickou aktivitu člověka směrem k danému cíli. Když je člověk málo motivován, nikdy výsledek nebude uspokojivý. Stejná situace může také nastat, je-li člověk motivován nadměrně. Pro dosažení správného výsledku je tedy potřeba přiměřené motivace. (Rejf, 2009, s. 101).

1.1 Teorie motivace

Motivaci autoři vysvětlují hned několika způsoby. Motivační faktory jsou rozděleny na dva základní činitele, odměna a strach. Odměna spadá do motivace pozitivní a je subjektem nepochybně vnímána lépe. Naopak strach je motivace negativní, která je ale stejně přirozená a rovnocenná jako odměna. Strach jako takový není špatná motivace. Lidem pomáhá přežít a tím i řešit krajní situace.

Pozitivní motivace – základem je odměna za dobře provedenou práci

- Faktor hmotné zainteresovanosti
- Faktor morální ocenění
- Faktor seberealizace

Negativní motivace – základem jsou silové faktory

- Faktor existenční
- Faktor strachu

Podle webu: www.managementmania.com

Definice motivací existuje celá řada, protože každý autor si pod pojmem motivace představuje něco jiného. Ať už z pohledu pozitivního, nebo negativního. Například Taylorova „vědecká škola řízení“ v knize Firemní kultura a etické kodexy, autorem je Eduard Mazák říká, že neuznává jiný motiv než mzdu. Taylor se dokonce vyjádřil slovy: *„Lidé na pracovišti se chovají racionálně ve snaze maximalizovat ekonomickou návratnost své práce.“* (Mazák, 2010, s. 38)

Dále zmiňuje, že práce je pro člověka činnost nepříjemná. Jediná odměna zaměstnanců za jejich práci a úsilí je mzda. Podle této teorie jsou zaměstnanci představiteli McGregorovy „teorie X“, která tvrdí že:

1. *„Průměrný člověk má vrozený odpor k práci a vždy, když je to možné, vyhne se jí.“*

2. *Kvůli lidské vlastnosti, kterou je odpor k práci, je třeba většinu lidí kontrolovat, řídit, hrozit jim trestem, abychom je přinutili vynaložit potřebné úsilí na dosažení cílů organizace.*
3. *Průměrný jedinec dává přednost tomu, aby ho někdo řídil. Chce se vyhnout zodpovědnosti, má relativně nízké ambice a nadevše si cení svoje bezpečí.*“ (Mazák, 2010, s. 38)

Více informací o teorii X, Y uvede autor v samostatné podkapitole. Další teorie motivace je z knihy Efektivní motivace, jejímž autorem je John Adair. Motivace, motiv naznačuje, že v nás něco pracuje a popohání nás kupředu. Tím něčím může být potřeba, touha, či emoce, která nás nutí jednat určitým způsobem. Ovšem rozhodujícím faktorem je vůle. (Adair, 2004, s. 14)

Energie a odhodlanost jsou jedny ze znaků motivace. Jsou to prvotní znaky, na které dávají zaměstnavatelé důraz při vybírání zaměstnanců. Postupem času se snaží tyto znaky prohloubit a rozvíjet. (Adair, 2004, s. 15)

Vše, co člověka přiměje k nějaké činnosti, nazýváme motivací. Motivy jsou různé a pohybují se od vědomého souhlasu až k nevědomí. Samotné motivy nestačí, musí dojít k rozhodnutí podmíněnému vůlí. Motivací můžeme přimět k činnosti i své okolí. Teorie cukru a biče je o dvou motivech a to odměně a strachu. Jedná se o vnější stimuly. Tato teorie funguje jen do určité míry, kdy jsme schopni ovládat ostatní v závislosti na situaci díky odměnám a trestům. Díky schopnosti komunikace se otevírá možnost třetí. Lidstvo je schopné stimulovat v druhých mnoho motivů, které nemají nic společného se strachem. (Adair, 2004, s. 21)

V knize Vedení lidí, týmů a firem od Jiřího Plamínka je motivace pojata tak, že úlohy, úkoly, důsledky splnění či nesplnění mohou samy motivovat. Nejlépe motivující úkoly člověka jsou:

1. *„Srozumitelné pro vykonavatele.*
2. *Splnitelné pro vykonavatele.*
3. *Individuálně zadané.*
4. *Přiměřeně obtížné.*“ (Plamínek, 2011, s. 71)

Finanční odměna má vůbec nejbliže k univerzálnosti. Jiné univerzální stimuly, které by měly vyvolat motivaci u všech lidí, neexistují. Peníze fungují jako univerzální měřítko materiálních hodnot. Je to jediné, co manažer v ruce má, protože další

stimuly jako jsou prestiž, kariérní růst, nebo radost z užitku již nejsou universální, ale na každého člověka fungují jinak. Manažer tudíž musí ke každému zaměstnanci přistupovat individuálně. To znamená, že zaměstnanci musí přizpůsobit hodnocení, zadávání práce a odměňování podle jeho motivů a potřeb. Je nutné motivaci odlišovat od manipulace. Motivace rozjímá o zájmech a potřebách daného motivovaného člověka, naopak manipulace zájmy a potřeby člověka poškozují a odstraňuje. (Plamínek, 2011, s. 70)

V knize je dále uvedeno zlaté pravidlo motivace, které tvrdí, že není dobré přizpůsobovat lidi úkolům (úlohám), ale přizpůsobovat úlohy lidem. Což v praxi znamená, že má manažer vybírat a zadávat úlohy těm jednotlivcům, kterým budou vyhovovat. Také by měl zadávat úlohu různými způsoby, podle toho komu jí zadává. Tudíž se přizpůsobit jedinci, který danou práci bude vykonávat. (Plamínek, 2011, s. 72)

Zlaté pravidlo vysvětluje více autor Jiří Plamínek v knize Tajemství motivace. V této knize popisuje, jak si daný úkol a člověk nemusí sednout. Definuje, že jsou dvě možnosti a to buď vyjít vstříc úkolům, nebo lidem. Pokud manažer zvolí taktiku přizpůsobit lidi úkolům, nastávají problémy. Lidé se neradi přizpůsobují, potřebují značnou stimulaci a tlak od okolí a nadřízených. Jakmile přestane značná stimulace, zaměstnanci přestávají mít potřebu a důvod úkol plnit. Také je potřeba větší a častější kontrola, bez které začnou problémy dříve. Pokud je to aspoň trochu možné, lepší varianta je vyjít vstříc lidem, tudíž přizpůsobit úkoly lidem. Tato metoda je mnohem více vyhovující a motivující pro daného člověka. Nemusí být tak častá a náročná kontrola, protože jsou zaměstnanci se svými úkoly spokojeni a odvádějí tím svou práci dobře. (Plamínek, 2015, s. 17,18)

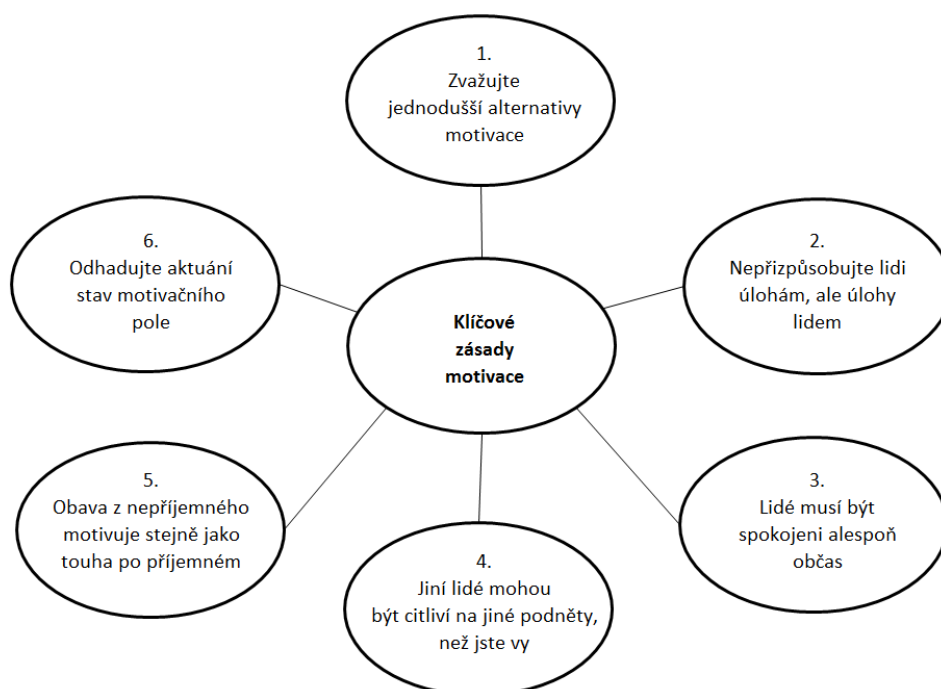
V knize Vedení lidí, týmů a firem též od autora Jiřího Plamínka, krom zlatého pravidla motivace, popisuje třetí pravidlo, které je postaveno na poznání. To znamená, že lidé nemusí být stále spokojeni se svou prací, nebo se všemi úkoly. Musí být ale spokojeni alespoň s něčím, nebo mít občas ze své práce dobrý pocit. Ovšem problém nastává, pokud se zaměstnanci nemají vůbec na co těšit a nic je v práci nebaví. Čtvrté pravidlo je o tom, jak při motivování jiných lidí děláme chyby automaticky. To znamená, že si myslíme, že každý člověk je motivován stejnými věcmi jako my sami. Každý člověk je citlivý na jiné podněty. Tudíž když to daný člověk pochopí a začne tak jednat, má v ruce silný motivační nástroj. Je dobré se snažit své zaměstnance co nejvíce poznat a myslet nejen na své, nebo kolektivní

zájmy, ale hlavně na ty jeho. Motivovat nemusíme jen pozitivně, ale i negativně. Lidi může motivovat i strach o zaměstnání, pocit nejistoty, nebo ztráta odměna benefitů. (Plamínek, 2011, s. 72)

V další knize Řízení lidských zdrojů autor Michael Armstrong popisuje motivaci jako takovou. Její proces, teorie a typy motivace. Motivace vysvětluje, proč a jak se zaměstnanci při plnění úkolů chovají. Proč a jak vytvářejí úsilí k výkonu. Stejně jako v knize Vedení lidí, týmů a firem od Jiřího Plamínka, Armstrong ve své knize také vysvětluje, že je potřeba, aby organizace povzbuzovala své zaměstnance tak, aby vynaložili takové úsilí, které splní cíle organizace a tím i vlastní potřeby. Je dobré si uvědomit, že jen jeden přístup k motivování nestačí. Každý člověk je jiný, má jiné potřeby, cíle, tudíž je dobré přistupovat ke každému individuálně. (Armstrong, 2007, s. 219)

„Motivování bude s největší pravděpodobností fungovat efektivně, bude-li založeno na řádném poznání a pochopení toho, co je ve hře.“ (Armstrong, 2007, s. 219)

Proces motivování je složitější a komplikovanější než samotná motivace. Motiv je důvodem, kvůli kterému něco děláme. Týká se faktorů, díky kterým jsou lidé ovlivněni k určitému způsobu chování. Podle Arnolda a kol. (1991) má proces motivace tři části. Směr, úsilí, vytrvalost. Motivace je cílově orientované chování. Určité kroky povedou k dosažení daného cíle, za které lidé dostávají odměny, které uspokojují jejich potřeby. (Armstrong, 2007, s. 220)



Obrázek 1: *Užitečné zásady motivace*
Zdroj: (Plamínek, 2011, s. 73)

1.2 Motivace a výkon

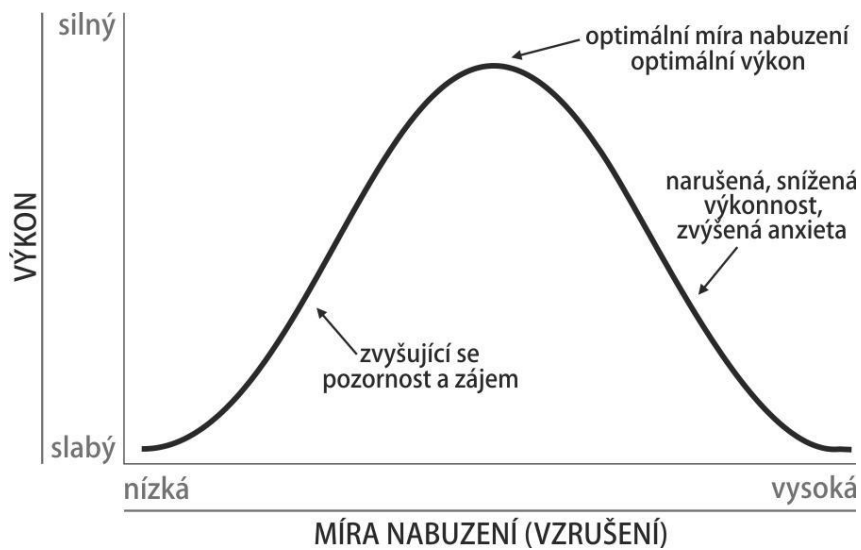
„Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu.“ (Bedrnová, 2012, s. 236)

$$V = f (M \times S)$$

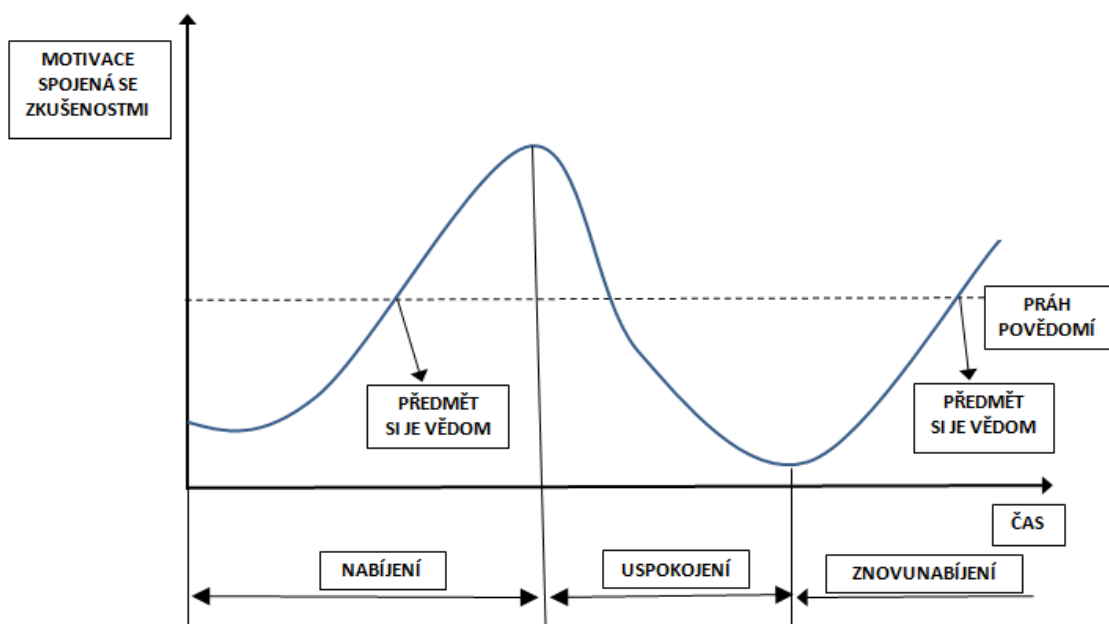
- V = úroveň výkonu (kvantita i kvalita)
- M = úroveň motivace (jak moc člověk chce podat výkon)
- S = úroveň schopností (dovednosti, znalosti)

V případě nadměrně velké motivace s velmi zajímavou odměnou, výkon nebývá moc produktivní. Příliš velká motivace přináší člověku psychické napětí, které narušuje normální fungování člověka. Tudíž se výkon snižuje. (Bedrnová, 2012, s. 237)

Motivace je tam, kde je výkon. Schopnosti člověka společně s motivací tvoří výkonnost člověka. Tzv. Yerkes – Dodsonův zákon je spojení motivace, náročnosti úkolů a výkonu. Vyjadřuje vztah mezi úrovní motivace a výkonem. Pokud bude nízká úroveň motivace, bude nízký i výkon. S rostoucí motivací se zvyšuje velikost výkonu, ale jen do doby, kdy samotná motivovanost člověka překročí určitou mez. Po překročení této hranice se úroveň výkonu paradoxně snižuje. Pro každý úkol existuje určitá úroveň motivace. Nižší, nebo vyšší úroveň vede ke snížení výkonu.



Obrázek 2: Yerkes-Dodsonův zákon



Zdroj: (<https://publi.cz>)

Obrázek 3: Periodicky se opakující nedostatek zkušeností

Zdroj: (Remer, s. 113, vlastní překlad a zpracování)

Motivace je velice důležitá nejen pro výkon, ale také pro firemní kulturu.

1.3 Firemní kultura

Kultura organizace reprezentuje soustavu hodnot, mínění, norem, postojů a hypotéz, které nebyly nikde výslovně definovány, ale určuje, jak se lidé chovají, jednají a jak pracují. Hodnoty se určují podle důležitosti v chování lidí a organizace. Normy jsou nepsaná pravidla chování pracovníků. Tato definice firemní kultury vyjadřuje to, že se týká množství abstraktních výrazů, kterými jsou hodnoty a normy existující vcelku, nebo jen části dané organizace. Nemusí být sepsány, formulovány, nemluví se o nich, mohou být nenápadné. I přesto může mít kultura v organizaci význam v chování lidí. (Armstrong, 2007, s. 257)

Podle Eldridge a Crombie (1974) se kultura podniku vztahuje k sestavě norem, hodnot, způsobu chování, mínění, které charakterizuje způsob, na kterém se jedinci, skupiny i organizace shodují, za záměrem uskutečnit dané úkoly.

Deal a Kennedy (1982) zas tvrdí, že kultura je řád neformálních pravidel, které více méně sdělují, jak se lidé mají chovat.

Furnham a Gunter (1993) kultura je společné vyznávané mínění, hodnot, postoje, které jsou v organizaci. Jinak řečeno kultura je způsob, jakým něco děláme. (Armstrong, 2007, s. 257)

V knize Základy managementu definují firemní kulturu tak, že je významnější kvalita vnitřních vztahů mezi zaměstnanci a pracovními týmy, než samotná organizace a technologie. Proto výkon podniku je podmiňován vhodnou volbou strategie působení, ale také interní vztahy, firemní kultury. Je obtížný fenomén, vymezující kvalitu sociálního klimatu v rámci podniku, jehož následkem je dominantní postoj zaměstnanců. (Pitra, 2007, s. 296)

Firemní kultura v knize Psychologie práce a řízení je blízce spojována s image firmy. Tato kultura je antologie názorů, přístupů, hodnot a norem, které určují organizace. Kultura je dána stylem spolupráce a práce, řízení, komunikace, vztahy na pracovišti a kolektivu. Je to jedno velké očekávání jak od vedení, tak od pracovníků, záleží pak na jeho naplnění a sladění. Cíle kultury jsou dány ma-

nagementem a majitelem podniku. Podstata úspěchu je reálnost. Pokud chce podnik prosperovat, musí dbát na odměňování svých pracovníků. Odměny nejen peněžní, ale také slovní. Správné odměňování je důležitou podmínkou pro tvorbu pozitivní firemní kultury. (Kohoutek, Štěpaník, 1999, s. 208)

Kultura je základem každého podniku. Kultura udává osobitost podniku, stabilitu a každodenní činnost a vede firmu ke splnění cílů. Pokud se cíle změní, nastává změna i v kultuře. (Rejf, 1997, s. 22)

Autoři Kohoutek a Štěpaník rozlišují různé úrovně kultury, které mají specifické významy pro management. Například kultury národní reprezentují množinu hodnot, tradic, norem chování, obyčejů, mravů a zvyků uznávaných lidstvem z určitého kraje. Důležitou roli v dané společnosti má jazyk. Národní kultura je spojená nejen s chováním pracovníka, ale také s chováním jeho nadřízeného. Systém řízení jsou všelijaká, protože má každá země jinou národnost, například se od sebe hodně liší americké a japonské kultury, tím tedy i řízení firmy. Zahraniční vlastníci se snaží spojit kultury místní s kulturami mezinárodními. Pokud místní kultury nenaruší chod firmy, snaží se je naopak podporovat. Proto raději zvolí místního manažera, který zná lépe obyčeje a zvyky daných zaměstnanců. Další firemní kulturou je profesní. Zde záleží na obsahu pracovní činnosti, na vzdělání, kvalifikaci, přehledu a další. Kultura profesní je spojená se společenskou prestiží, kterou představitelé povolání používají. V České republice mají malou prestiž policisté, vojáci, státní úředníci. (Kohoutek, Štěpaník, 1999, s. 207)

Kubr a kol. tvrdí, že kulturní hodnoty podniku se týkají těchto oblastí:

- *„Poslání a prezentace*
- *Služební postavení a autorita*
- *Důležitost různých řídicích postavení a funkcí*
- *Vztah k lidem*
- *Role žen v řídicích a dalších funkcích*
- *Kritéria výběru pro řídicí a kontrolní místa*
- *Organizace práce a pracovní disciplína*

- *Styl řízení a vedení lidí*
- *Rozhodovací procesy*
- *Oběh a sdílení informací*
- *Komunikační stereotypy*
- *Stereotypy společenského styku*
- *Způsoby řešení konfliktu*
- *Hodnocení výkonu*
- *Identifikace s organizací“* (Kohoutek, Štěpaník, 1999, s. 209)

1.4 Teorie XY

D. McGregor je autorem XY teorie a představitel humanistické psychologie. Typ X vyjadřuje člověka za líného, který má nechuť k práci a potřebuje být nucen pracovat. Člověk je tvor nesamostatný, tudíž potřebuje neustálou kontrolu, dohled a vedení. Je potřeba, člověka za dobře odvedený výkon odměnit, např. finančně. Naopak za špatně odvedenou práci udělit trest, nebo pohrozit. (Bedrnová, 2012, s. 250) Stejně tak v knize Efektivní motivace autor vychází z teorie McGregora. Teorie X má popisovat lidi, kteří nemají žádný zájem o společnost, v které pracují. Pracují na základě strachu a hrozeb, nebo finančních lákadel (metoda cukru a biče). Člověk má nechuť k práci, musí být nuceni a kontrolováni. Stále se jim musí hrozit tresty, aby vytvářeli úsilí, které vede k cíli společnosti. Lidé přímo dávají přednost tomu, aby byli řízeni a vedeni, nechtějí být za nic odpovědní. Chce mít jen jistotu práce. Takoví lidé mají relativně malé ambice. (Adair, 2004, s. 45)

Typ Y naopak od typu X vyjadřuje, že člověk potřebuje v práci cítit důležitost, užitečnost a tvořivost. Musí být pro člověka duševní i fyzická energie stejně přirozená jako odpočinek nebo hra. (Bedrnová, 2012, s. 250)

Člověk má určité spojení s cílem organizace. Zaměstnanec i podnik mají z určité části stejné zájmy. Neznamená to, že mezi nimi nemůže dojít k napětí, ale nejedná se o žádný podstatný konflikt. Spolupracují, aby dosáhli rovnováhy mezi svými překrývajícími a společnými zájmy. Základní hypotézou McGregora je, že každý průměrný člověk disponuje kapacitou k uplatnění představitosti, vynalézavosti a

tvořivosti. (Adair, 2004, s. 47) Díky ekonomickému, kulturnímu a sociálnímu rozvoji je produktivnější ke svým zaměstnancům postupovat podle teorie typu X. Je nutné přizpůsobovat přístup k zaměstnancům tak aby převážně odpovídal teorii typu Y. Tím nabývá význam řízení integrování, neboli sdílení cílů zaměstnanců s cíli podniku a tím i sebekontrolu. (Bedrnová, 2012, s. 250)

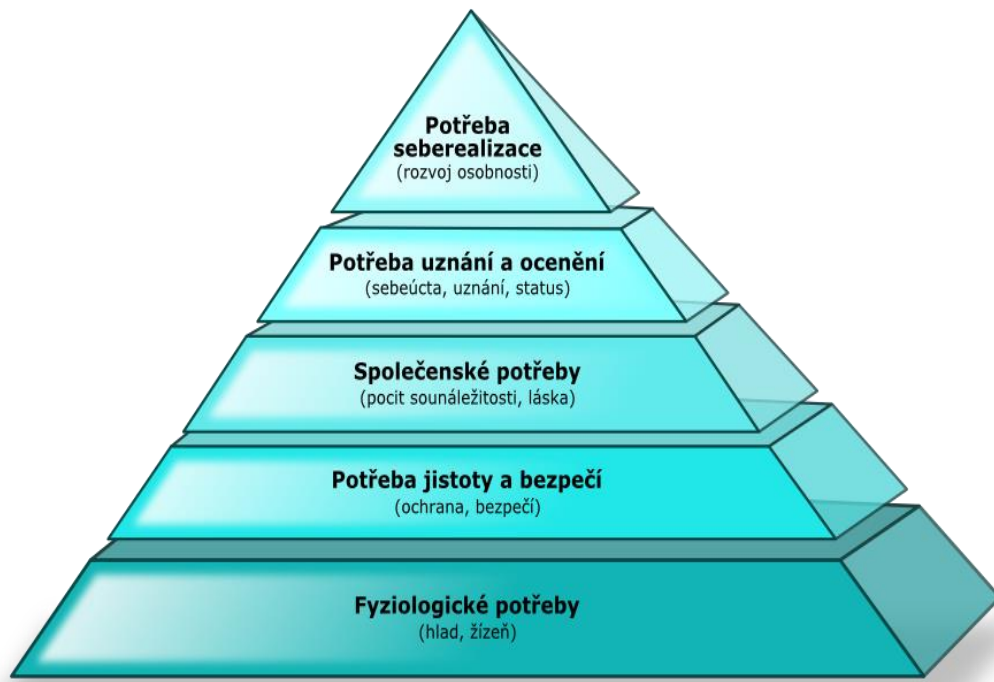
1.5 Maslowova teorie potřeb

V roce 1943 Abraham Maslow klasifikoval hierarchii lidských potřeb. Maslow je americkým psychologem a teoretikem zaměřeným v humanistickém směru. Domníval se, že tyto potřeby jsou společné pro všechny lidi. (Armstrong, 2007, s.223) a (Vroom, Deci, 1970, s. 27-28)

Pokusil se rozdělit lidské potřeby a rozeznat principy jejich působení. Tvrdí, že základem lidské činnosti je uspokojování potřeb. Teoretik určil pět skupin potřeb a uskupil je do hierarchického systému tzv. Maslowova hierarchie potřeb. (Bělohávek, 2008, s. 40)

1. **Fyziologické potřeby** - jsou základními potřebami nezbytnými pro udržení života. Jedná se o potřeby vody, potravy, vzduchu, klimatické podmínky aj.
2. **Potřeby jistoty a bezpečí** – z těchto potřeb vyplývá, že člověk potřebuje zajistit a uchovat svou existenci i do budoucna a neexistenci nebezpečí.
3. **Sounáležitost** – jedná se o přátelství a lásku. Lidé mají potřebu se začlenit do nějaké skupiny a mít dobré vztahy s ostatními lidmi.
4. **Potřeby uznání a ocenění** – potřeba respektu a uznání ze strany ostatních.

5. **Sebeaktualizace** – znamená, realizace potenciálu jedince, realizovat všechny své schopnosti a talent. Maslowova slova: „*být více a více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát*“ (Bělohlávek, 2008, s. 40)



Obrázek 4: *Maslowova pyramida potřeb*
Zdroj: (<http://halek.info>)

Potřeby jsou uspořádány hierarchicky, to znamená, že jsou uspořádány od nejnižších po nejvyšší. Po uspokojení jedné úrovně klesá její význam a nastává další úroveň. Pokud jsou tedy uspokojeny všechny předcházející potřeby, vyskytne se další určitá potřeba. Tím pádem je člověk neustále motivován. (Bělohlávek, 2008, s. 41)

Důsledkem této teorie je, že orientuje pozornost na různé potřeby lidí, které je motivují. Také se orientuje na to, že uspokojená potřeba už není motivátorem. (Armstrong, 2007, s. 222)

Maslowova pyramida pěti souhrnů potřeb slouží k velice užitečnému účelu. Vcelku vytvářejí nástin, individuálních potřeb, které může nadřízený vzít v úvahu k jednotlivým členům pracovního týmu. (Adair, 2004, s. 38)

Všechny tyto potřeby může firma opomíjet, nebo uspokojovat. Aby firma dosáhla uspokojení potřeb všech svých zaměstnanců, může využít Maslowovu teorii.

1. **Fyziologické potřeby** – tím se rozumí, příjemné a bezpečné pracoviště, ochranné pomůcky, žádná rizika, ochrana zdraví.
2. **Potřeby jistoty a bezpečí** – budoucnost a perspektivita firmy. Zaměstnanci nemusí mít strach o ztrátu zaměstnání.
3. **Potřeba sounáležitosti** – správný kolektiv, dobrá atmosféra na pracovišti. Díky dobrým vztahům mezi kolegy, pracovníka připoutá k samotné firmě. Mohou tomu napomoci různé firemní akce, kulturní, sportovní, teambuilding.
4. **Potřeba uznání a ocenění** – Pochvala za dobře odvedenou práci a samozřejmě odměna, mzda.
5. **Potřeba seberealizace** – dobré vedení firmy, správné organizování práce. Pracovníka práce těší a může ukázat své dovednosti a schopnosti. (Bělohávek, 2008, s. 41)

Samuel Johnson řekl: *„Takový už je běh života, že nikdo není šťastný, pokud neočekává změnu. Změna samotná přitom nic neznamena – když jsme jí dosáhli, je naším dalším přáním nová změna.“* (Adair, 2004, s. 38)

1.6 Motivace pracovního jednání

Pracovní činnost jako taková je cílevědomá, systematicky vykonávaná a záměrná motivovaná činnost. Pracovní motivace je psychologický proces, ovlivňující osobní zdroje a úsilí k výkonu práce. (Bedrnová, 2012, s. 244) Vztah k práci je formulován v průběhu pracovního procesu, ale předurčován již od raného věku a to výchovou k práci. Od plnění domácích, školních povinností až po volbu povolání. Později se na vztahu člověka podílí například i prostředí, kolektiv, podniková pedagogika a další činitelé. Jedná se o multideterminovaný vztah, který má zásadní životní význam: *„Jenom tehdy, pracuje-li člověk efektivně, účelně, dosahuje dobrých pracovních výsledků, dospívá nejen k pracovnímu, ale i k životnímu uspokojení.“* (Nakonečný, 1992, s. 53)

Vztah člověka k práci je komplexní. Nejde tu jen o vztah k dané práci, úkolům, psychickým aktivitám, které jsou strukturou pracovní činnosti, ale i o vztah k práci jako společenské hodnotě. Vztah má vnitřní motivační stránku i vnější, činnostní a výkonovou stránku. Motivační rozsah má ze stránky psychologie řízení dvě roviny. Motivační stav a normativní, to znamená, že je to stav, kterého by mělo být dosaženo, kvůli docílení žádoucího pracovního jednání. (Nakonečný, 1992, s. 53)

Ke správnému pracovnímu jednání patří správná komunikace, která se dělí na vnitřní a vnější. Na komunikaci se odráží výsledek pracovníků. Tudíž je komunikace mezi zaměstnanci a vedoucími velice důležitou součástí pracovního výkonu. Vnější komunikace je založena na kulturních a sociologických úrovní analýzy, zatímco vnitřní komunikace (mezilidská komunikace) je založena na psychologické úrovni analýzy. (Miller, Steinberg, 1975, s. 33)

Pracovní motivace se rozlišuje na dva typy:

- Motivace intrinsická – motivy související s prací samou
- Motivace extrinsická – motivy mimo vlastní práci (Bedrnová, 2012, s. 244)

Intrinsické motivy práce jsou potřeby činnosti, kontakt s lidmi, radost či uspokojení z úspěšného výkonu, pracovní pozice, neboli touha po moci, smysl života a sebe-realizace. Člověk potřebuje uspokojení z práce, která je smysluplná. Za takovou práci jsou hodnotné výsledky, v kterých člověk může ukázat svých kvalit. (Bedrnová, 2012, s. 245)

Extrinsické motivy jsou potřeby peněz a jistoty. Tyto potřeby jsou spojeny s budoucností člověka. Dále mezi motivy patří potvrzení vlastní důležitosti (sebe-potvrzení), sociální kontakty, sounáležitosti a partnerský vztah. (Bedrnová, 2012, s. 245)

Dalšími faktory ovlivňující pracovní výkon jsou dovednosti, schopnosti a vědomosti. Ty určují potenciál člověka. Stimulace nadřizeného také hraje roli ve výkonu. Napomáhá, nebo naopak blokuje vnitřní potenciál. Vnější podmínky pracujícího zaměstnance jsou také důležité. Jedná se o vybavení pracoviště, organizace práce, technologie, fyzické podmínky práce a jiné. Na situaci se podílejí i nepracovní faktory jako rodina, nebo věk. (Bedrnová, 2012, s. 251)

2 STIMULACE

2.1 Teorie stimulace

Stimulace je vnější působení na psychiku člověka. Cílem stimulace je dojít k určitým změnám jeho činnosti díky změny psychických procesů, především změny jeho motivace. Stimulace může být rozmanité podoby a formy. Bývá způsobena prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka vnějšími zásahy. (Bedrnová, 2012, s. 228)

Autoři Provazník a Komárková objasňují stimulaci obdobně jako v knize Manažerská psychologie a sociologie. Také uvádějí, že stimulací se rozumí jakékoli vnější působení na psychiku člověka a výsledkem je změna činnosti člověka prostřednictvím změny psychických procesů, díky změny jeho motivace. Shodují se i v tom, že stimulace přichází činností druhého člověka. Na rozdíl od jiných knih, uvádějí případ tzv. autostimulace, která znamená, že si působení na psychiku vytváříme sami. (Provazník, Komárková, 2004, s. 26)

Další teorie od autora Bartáka říká, že stimulace tvoří vliv na zaměstnance z vnějšku. Cílem je vyvolat v zaměstnanci vnitřní odezvu ve formě zájmu o zdokonalení pracovního výsledku. Může být pozitivní (odměna), nebo negativní (sankce). (Dostupný z: <https://is.vspj.cz/>)

Stimulace je docela jednoduchá. Dokud člověk dostává odměnu, dokud ho krmíme a napájíme, vynahrazujeme nepohodlí příjemnými výhodami, můžeme očekávat, že práce bude vykonána. V momentě, kdy dané hodnoty (vnější stimuly) přestaneme udělovat, přestane tím i práce. Což znamená, že pokud působí stimuly, práce probíhá. To je nevýhoda stimulace. (Plamínek, 2015, s. 17)

„Základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je znalost jejich osobnosti a v tomto rámci pak zvláště znalost jejich motivačního profilu. Jen tak je možné sít stimulaci na míru.“ (Bedrnová, 2012, s. 259)

Stimulace je záměrné podněcování organismu k výkonu. Takové podněcování či povzbuzení může přicházet zvnitřku, nebo zvenku. Zvnitřku se rozumí přání, tužby, aspirace a naopak zvenku jsou to podněty od sociálního okolí. (Hartl, Hartlová, 2000, s. 565)

2.2 Stimuly

Stimulem je jakýkoli podnět, který vzbuzuje nějaké změny v motivaci člověka. Jestli bude určitý podnět stimulem či nikoli, spočívá hlavně na tzv. motivační struktuře člověka. (Provazník, Komárková, 2004, s. 26)

Znalost motivů i stimulů (vnějších podnětů) je důležitá pro sebepoznání i pro odhad spolupracovníků. Poznání sama sebe, znát svou vlastní hierarchii potřeb, ale také znát pozadí jednání druhých. Vědět co je skutečnou pohnutkou druhého člověka. (Štěpaník, 2003, s. 94)

Prvkem stimulace je stimul, který se využívá ve významech, jako jsou pobídky, popudy a vnější podněty. (Bedrnová, 2012, s. 259)

Motivování stimuly je taktické. Plán motivace zaměstnanců může být působivý, pokud zaměstnavatel chce pracovníka přimět k tomu, aby odváděli svou práci dobře a udělali něco navíc. Pomocí prémie a stimulů se sestaví systém motivace. Každý systém má jakýkoli záměr, ale výzkumy ukázaly, že ačkoli není lehké sestavit takový přijatelný a efektivní plán, ale pokud tomu tak je, může vést ke zlepšení výkonu každého zaměstnance o 25%. (Adair, 2004, s. 163)

Stimul vznikl ze slova stimulus je podnět, motiv, nebo pohnutka. (Hartl, Hartlová, 2000, s. 565)

2.3 Stimulační prostředky

Různé potřeby lidí a jejich motivační struktury jsou velice bohaté, ale různorodé jsou i stimulační prostředky. Stimulem může být vše, co je pro člověka nebo daného zaměstnance významné. Vše, co může podnik nabídnout. Podle psychologického a podnikového hlediska jsou stimulační prostředky řazeny dle závažnosti:

1. Hmotná odměna
2. Obsah práce
3. Neformální hodnocení
4. Kolektivní vztahy
5. Pracovní podmínky
6. Identifikace s profesí a podnikem
7. Externí stimulační faktory (Bedrnová, 2012, s. 260)

Velice významným stimulem jsou peníze, které slouží jako univerzální prostředek k nasycení potřeb. Aby člověk pochopil motivaci druhého člověka, musí znát jeho potřeby, čeho chce dosáhnout, čemu dává přednost apod. Podle toho pak zvolit správné stimuly. Nejde jen o peníze, ale o celou řadu stimulů. Každý pracovník má odlišné představy o tom, co by mu zaměstnání mělo přinést. (Dostupný z: <https://is.vspj.cz/>)

„Zeptáte-li se ve skupině posluchačů na nejvýznamnější motivační činitele, ozve se vícehlasé: Peníze! Zpravidla se – v souladu s tradičním rozdělením sociálních rolí vynoří i vtipálek, který pronese: Za první peníze, za druhé to jsou peníze a za třetí ještě jednou peníze. Zkrátka, jak se říká dobově: Peníze až na prvním místě.“ (Štěpaník, 2003, s. 95)

Peněžní odměna může mít hned několik podob a to například mzdy, prémie, odměny, plat. Odměny hmotné povahy mají také několik podob. Jsou univerzální, ale za to nabývají více osobitějších charakteristik. Jedná se o služební telefon, automobil, důchodové pojištění, podnikové zboží, zaměstnanecké akcie apod. Mezi stimuly nehmotné povahy patří: pozice na pracovišti, uplatnění vlastní osobní kvalifikace, kariérní růst, kompetence, spravedlivé vedení, pochvala, pozitivní přístup, uznání od kolektivu a nadřízených, dobrý pracovní kolektiv. Podle Vebera a kol. (2000) jsou stimuly také rozděleny jako ekonomické a mimoekonomické. Mezi ekonomické stimuly spadají mzdy, prémie, ekonomické sankce, odměny, podíly na zisku a zaměstnanecké akcie. Stimuly mimoekonomické jsou pochvaly, veřejná uznání, pozitivní sociální a pracovní klima, příjemné pracoviště. (Dostupný z: <https://is.vspj.cz/>)

2.4 Rozdíl mezi stimulací a motivací

Motivace

Motivace člověka působí tak dlouho, dokud se bude činnost shodovat s danými motivy. Motivace působí bez vnějšího vlivu a vyžaduje velmi dobré a speciální schopnosti manažera. Ten musí umět rozpoznat aktuální motivy svých zaměstnanců. Manažer musí tu činnost, kterou vyžaduje od svých zaměstnanců, dávat dohromady s jejich vnitřními potřebami, již existujícími.

Stimulace

Stimulace znamená, že manažer nemusí o svých zaměstnancích vědět tolik jako u motivace. Protože stimulace působí na vnějším vlivu, účinkuje jen po dobu, dokud působí jako podnět. Tudíž pokud manažer přestane do stimulace dávat potřebný čas, firemní prostředky a úsilí, pak musí očekávat konec činnosti zaměstnanců.

Rozdíl mezi motivy a stimuly je hlavní rozdíl. Motivory jsou „naše“ a působí zevnitř, zatímco stimuly působí zvenčí a „našimi“ se teprve stávají. (Dostupný z: <https://is.vspj.cz/>)

3 Vedení zaměstnanců v podniku

3.1 Organizace

Aby sdružení lidí bylo považováno za organizaci, musí být splněna podmínka a to sledování společného cíle. Pokud má organizace vést k danému cíli, musí představovat smysluplnou a efektivní reakci na stanovený vstupní podnět z okolí. Přitom okolí organizace tvoří všechny prvky, co nejsou její součástí. (Pitra, 2007, s. 10)

Organizace je vnitřní uspořádání systémů a soubor vztahů jeho jednotlivých částí, v němž nadřazené části zpětnovazebně řídí podřazené části. (Hartl, Hartlová, 2000, s. 375)

Organizace, nebo daný podnik vychází z teorií, které jsou různorodé a navazují na různá východiska ekonomických, společenských a technických věd. Organizace tak bývá vysvětlována pojmy sdělující její technologickou, technickou, ekonomickou, právní, organizační, nebo sociální stránku. Její podstatou je především ekonomická stránka, jejíž příčiny vedou ke vzniku organizace a zdůvodňují jejich existenci. (Bedrnová, 2012, s. 499)

Výchozí úvaha o tom jak organizace funguje. Funguje dvěma faktory, rozhodující o tom, jak funguje ke svému vnitřnímu a vnějšímu okolí. Je ovlivňována kulturou, kterou vytváří díky hodnotami a normami, které mají vliv na chování. (Armstrong, 2007, s. 243)

3.2 Názory na vedení lidí

Na přelomu 19. a 20. století se rozvoj techniky a průmyslu se zvýšil zájem podnikatelů a manažerů k rezervám v efektivnosti řízení a výkonnosti lidí. Hledají se příčiny, proč je výkonnost pracovníků nízká. Může být vyvolána organizací práce, pracovním prostředím, nebo individuálními rozdíly. Tím vznikají různé filozofie řízení a představy na vedení lidí.

- **Vědecké řízení:** „*Maximální efekt s minimální námahou*“

Fredrick Taylor zakladatel vědeckého řízení, který se snažil pochopit rozdíl výkonnosti dobrých a špatných dělníků. Při sledování dělníků při práci zjistil, že ti co pracovali špatně, dělali mnoho zbytečných a neefektivních pohybů. Tím došel k závěru, že by dělníci pracovali lépe, kdyby znali a naučili se správnému pracovnímu postupu. Na počátku 20. století Taylor navrhl postup zvyšování efektivnosti práce. Označil ji jako „časové a pohybové studie“. (Bělohlávek, 2008, s. 3)

„*Základní postup zvyšování výkonnosti popisuje Taylor takto:*

1. *Sleduj pracovní postup nejlepších pracovníků a podle toho urči nejlepší způsob vykonávání práce.*

2. *Vyber vhodné pracovníky podle jejich pracovní kapacity, fyzické zdatnosti a odolnosti vůči únavě.*
3. *Vybrané pracovníky vycvič v nejlepším způsobu vykonávání práce.*
4. *Dohlížej, zda pracovníci dodržují určený pracovní postup a zda dosahují očekávaných výsledků.*
5. *Motivuj pracovníky k vyššímu výkonu úkolovou mzdou (v Taylorově době se používalo skoro výhradně mzdy hodinové).*
6. *Přesuň odpovědnost za práci z dělníků na manažery. Taylor říkal dělníkům: „Neočekává se od vás, že budete myslet. Za myšlení jsou tady placeni jiní.“ (Bělohávek, 2008, s. 4)*

Zavedení a výsledek této teorie měl nadměrně vysoký nárůst produktivity práce. Její slabá stránka spočívá v tom, že práce byla jednotvárná, mechanizovaná a tím pro většinu pracovníků šlo o vyčerpávající a nepříjemnou práci. To znamenalo ztrátu zaměstnanců, pokud byla poptávka pracovních míst. Zaměstnavatelé museli zvedat platy, aby si zaměstnance udrželi.

- **Škola lidských vztahů:** *„Zejména ostatní lidé ovlivňují naše chování“*

Vědecké vedení rozumělo člověka mechanicky jako stroj. Měl za úkol vykonávat přesně stanovené pohyby. Pracovníkovo chování vyplývá ze vztahů k ostatním lidem. Na pracovišti prožívá množství radostí a zklamání.

Když vedení sledovalo skupinu pracovníků ve výrobní hale, kteří pracovali na povrchové úpravě produktu a zjistili tyto zajímavá fakta:

1. *„Většina lidí pracovala vysokým tempem v první polovině pracovní směny. Tím si nadpracovali zbytek směny, kdy již vydávali pouze částečné úsilí;*
2. *Slabší pracovníci se museli snažit po celou dobu, aby dohnali své zdatnější spolupracovníky;*
3. *Někteří dělníci se pokoušeli podávat mimořádný výkon po celou dobu. Brzy museli čelit narážkám a později i otevřenému vyhrožování ostatních. Nakonec se přizpůsobili průměrnému výkon. Proč? Chtěli*

si vydělat a firma měla na lepších výsledcích také zájem. Skupina se však obávala následného zpevnění norem.“ (Bělohlávek, 2008, s. 4)

Tato fakta ukázala, že zájmy skupiny jsou silnější než zájmy firmy a jednotlivce. George Elton Mayo v 20. letech našeho století zanesl do teorie vedení nové myšlenky. Patří do skupiny ideových zakladatelů školy lidských vztahů. Společně se svými kolegy upozornil na závažnost sociálních vztahů a pracovní spokojenosti pro výkon zaměstnanců a úspěch organizace. (Bělohlávek, 2008, s. 4)

- **Škola reprezentovaná vědami a chování lidí**

Pozornost se v 60. letech vrhla na chování lidí v organizacích. Psychologové a sociologové jako jsou Herzberg a kol. (1957), Argyris (1957), Likert (1961) a McGregor (1960) přijali humanistické stanovisko, které se soustředí na to, jak a čím lidé mohou přispět a být více motivováni.

Argyris věřil, že by lidem měla být poskytnuta šance, aby zaměstnanci cítili, že mají pod kontrolou stanovení svých vlastních cílů a formulování cest k nim vedoucím.

Herzberg říkal, že zlepšování formy organizace se musí koncentrovat na jednotlivé pracovní úkoly a pracovní místa jako pozitivní zdroje motivace. Lidé budou dělat svou práci dobře, pokud z ní budou cítit vzrušení a napětí.

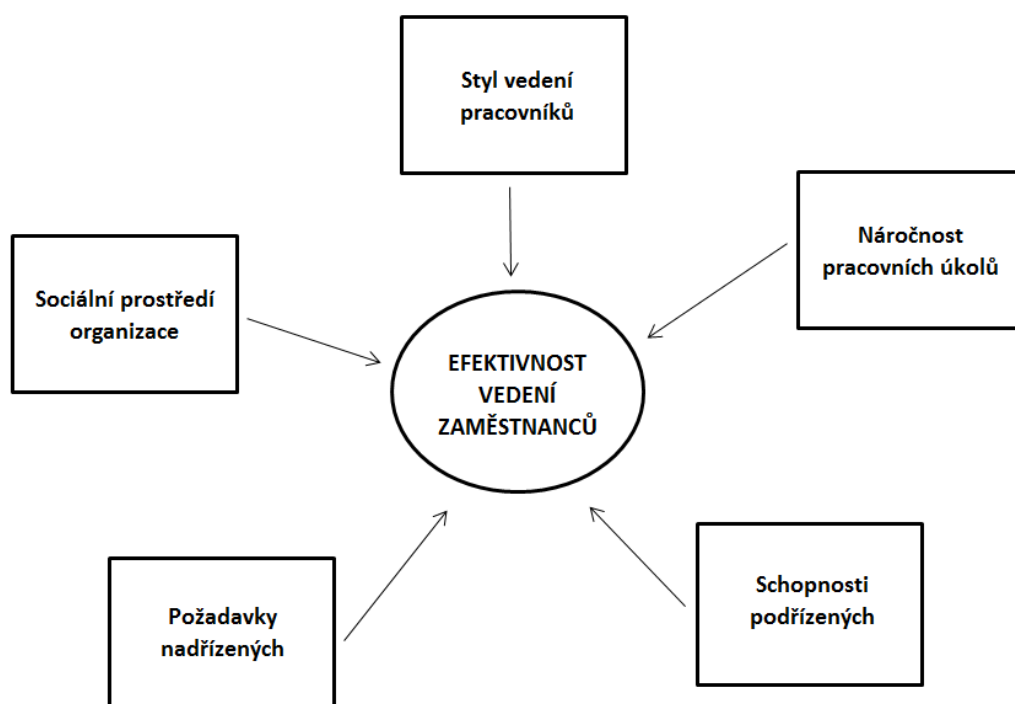
McGregor vytvořil teorii integrace (teorie Y), která se zabývá respektováním potřeb organizace i jedince a vytváření jejich podmínek. Takové podmínky zharmonizují potřeby tak, aby členové organizace mohli společně bojovat o úspěch své organizace a tím se i podílet na výnosech.

Likert tvrdil, že pokud v efektivní organizaci fungují vzájemně se podporující vztahy, které když jsou a budou pěstovány, vytvoří u lidí pocit osobního významu a hodnot.

Představa těchto psychologů, sociologů a dalších byla impulzem pro hnutí rozvoje organizací. (Armstrong, 2007, s. 244)

Existují další teorie jak vést lidi v organizaci například: Sociotechnický model, škola kontingence, teorie X a Y, teorie Z a další...

Ing. Libor Rejfl vidí vedení lidí jako důležitou součástí řídicího procesu. Vedení zaměstnanců je mezosobní a emociální stránka, naopak řízení pracovníků je stránkou logickou a rozumovou. Popisuje dva typy vedení lidí. První se ztotožňuje s Taylorovou teorií ekonomického člověka, kde je člověk prostý a pracuje za peněžní odměnu. Tato teorie v dnešní době už není vhodná. Druhý typ vedení je přístup složitého člověka. Tato teorie uznává, že je každý člověk jiný a má jiné potřeby. Pokud se najde skupina takových lidí, je výzvou pro každého vedoucího. (Rejfl, 1997, s. 108)



Obrázek 5: *Efektivnost vedení pracovníků*
Zdroj: (Pitra, 2007, s. 201)

3.3 Hodnocení pracovníků

„Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jaké má pracovníky, jak tito lidé pracují a přispívají k hospodářským výsledkům a dobré pověsti firmy. Na druhé straně také každý pracovník potřebuje vědět, jak se na něj jeho zaměstnavatel dívá, jak je spokojen s jeho prací.“ (Koubek, 2011, s. 124)

V hodnocení pracovníků spočívá v tom, jak pracovník vykonává práci, plní úkoly, požadavky pracovního místa, jaké má zaměstnanec vztahy ke kolegům i zákazníkům. Dalším prvkem při hodnocení je zpětná vazba. Sdělování výsledků a projednávání je s pracovníky. Realizace opatření a hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu každého zaměstnance.

Existuje mnoho škál kritérií, které je dobré sledovat při hodnocení pracovníka. Jedná se o schopnosti, povahové rysy, znalosti, dovednosti, jejich postoje, mínění, absenci a další. Všechny tyto kritéria mohou ovlivnit dosažené výsledky. (Rejf, 1997, s. 83)

Hodnocení pracovníků se dělí na dvě podoby neformální a formální hodnocení.

- Neformální hodnocení

Průběžné hodnocení pracovníka jeho vedoucím během pracovní činnosti. Je důležitým nástrojem kontroly, operativního řešení různých problémů, ocenění zaměstnanců a jejich usměrňování. Ovšem nezaručuje přístup k jednotlivcům, často je subjektivní a používá se při něm faktor náhody. Hodnocení není dané žádnou faktickou jistotou výsledku pracovníka, ale spíše záleží na daném okamžiku, pocitu hodnotícího a jeho momentální náladou. Jedná se o každodenní vztah mezi pracovníkem a jeho nadřízeným, o průběžné kontroly, plnění pracovních úkolů, chování pracovníků a průběžné poskytování zpětné vazby. Neformální hodnocení většinou začíná personálním rozhodnutím, ale nebývá nijak zaznamenáváno. Je však dobré pro povzbuzování a oceňování pracovníka. Právě proto by od zaměstnavatele neměla chybět pochvala za dobře odvedenou práci. Spousta vedoucích, na to ale zapomíná. (Koubek, 2011, s. 124)

- Formální hodnocení

Toto hodnocení bývá logičtější a standardizované. Má charakteristické rysy plánovitost, systematickosti a pravidelné intervaly. Z formálního hodnocení se dělá spis, který je zařazen do všech osobních materiálů daného pracovníka, který se používá jako podklad pro další personální činnost ať už jednotlivců, nebo skupin. Formální hodnocení by mělo být použito jako perso-

nální rozhodnutí, protože odstraňuje nedostatky neformálního hodnocení do značné míry. Výhody toho to hodnocení je například:

1. Snaží se z hlediska znalostí, dovedností, kvalit a chování poznat zaměstnance lépe
2. Lépe oceňuje a rozvine silné stránky zaměstnance.
3. Rozpozná jeho slabé stránky a zkouší jejich odstraňování.
4. Umožňuje rozpoznat stížnosti a problémy.
5. Potřeba vzdělávání a rozvoj pracovníka.
6. Přispívá ve firmě k navýšení pracovní morálky.

Musí rozpoznat silné a slabé stránky pracovníka, dovolit zlepšení svého výkonu, odměňování zákazníka, motivovat je, rozpoznat potenciál a další.

„Bez hodnocení pracovníků nelze efektivně provádět řadu personálních činností.“ (Koubek, 2011, s. 125)

3.4 Účel hodnocení

Podnik používá hodnotící systém pracovníků, protože očekává dosažení více cílů. George T. Milkowiche a John W. Boudreaux sepsali pořadí důležitosti hodnocení.

- *„Zvýšení podle zásluh.“*
- *Odměňování o povýšení pracovníků.*
- *Poskytování rad zaměstnanců.*
- *Motivace pracovníků.*
- *Hodnocení schopnosti pracovníků.*
- *Zjišťování, kdy je třeba poskytnout školení.*
- *Zlepšování vztahů mezi zaměstnanci a řídicími pracovníky.*
- *Spolupráce při stanovení cílů kariéry zaměstnance.*
- *Zvýšení efektivnosti práce.*
- *Rozhodování o přemístování pracovníků.*
- *Rozhodování o ukončení pracovního poměru.*
- *Podpora dlouhodobého plánování.*

- *Hodnocení procesu přijímání pracovníků.*“ (Kohoutek, Štěpaník, 2002, s. 85)

Většina podniků používá hodnocení pracovníků hlavně kvůli určování platu, komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným a také kvůli povýšení. Jeden z hlavních účelů hodnocení je zpětná vazba a podklad pro poskytnutí rad pracovníkům a jejich odměňování, nebo povýšení. (Kohoutek, Štěpaník, 2002, s. 86)

Hodnocení pracovníků je jeden z nejsilnějších motivačních nástrojů manažerů. Systém hodnocení musí být perfektně připraven a musí mu být věnována náležitá pozornost, aby byla efektivní metodou řízení pracovního výkonu. Pokud však tak nebude, může sklouznout do formalit a tím ztratí všechn smysl. Hodnotící systém má význam nejen pro jednotlivé pracovníky, ale také pro jejich vedoucí a firmu. (Bělohlávek, 2008, s. 59)

Hodnocení pracovní činnosti má pro řízení odměňování nevšední význam. Přináší základnu pro spravedlivě danou peněžní odměnu a významnou roli při naplňování zásady, za stejnou práci dostat stejnou odměnu. Je to systematický proces, který stanovuje relativní hodnoty práce v podniku se záměrem stanovit vnitřní mzdové/platové relace. (Armstrong, 2007, s. 541)

Slovo hodnocení neboli appraisal, assessment, evaluation je psychologická charakteristika, nebo klasifikace jevů, která nejde přesně změřit. Nejčastěji je měřena za pomoci škál v diagnostice osobnosti. Obsahuje vždy subjektivní působení hodnotitele. (Hartl, Hartlová, 2000, s. 191)

3.5 Metody hodnocení

Existuje plná řada metod pro hodnocení pracovníků. Některá jsou univerzální, jiná zas vhodnější pro určitou část pracovníků. (Koubek, 2011, s. 131) Metody musí být voleny podle sledovaného cíle. Musí brát v potaz specifické rysy organizace, pracovníka, jeho úkolů a pracovního místa. Každý podnik se snaží udělat normalizovaný systém hodnocení, díky kterému by bylo možné srovnání jednotlivých pracovníků. (Kohoutek, Štěpaník, 1999, s. 91)

Mezi hlavní metody patří:

- **Hodnocení podle stanovených cílů**

Nejvíce používána u nedělnických skupin pracovníků. Její postup je stanovení přesně definovaných cílů práce, které má zaměstnanec docílit. Dalším krokem je zpracování návrhu postupu, který má jasně ukázat, jak daných cílů dosáhnout. Po té vytvořit podmínky pro realizaci. Měřit a posuzovat, jak jsou úkoly splněny. Pokud je zapotřebí, musí být vytvořen návrh a realizaci na zlepšení. Jako poslední stavení nových cílů, které musí být dosažitelné, měřitelné a k realizaci být vytvořeny potřebné podmínky. (Josef Koubek, 2011, s. 131)

- **Srovnání s pracovními normami**

Tato metoda je možná a jednoduchá, pokud pracovní normy umožňují porovnání s pracovním výkonem pracovníka, který se s normami seznámil. Normy musí být splnitelné a nezaujaté. Aby vše fungovalo, firma musí zajistit přiměřené podmínky. (Kohoutek, Štěpaník, 1999, s. 92)

- **Posouzení pracovních produktů**

Tato metoda se opírá o objektivní kritéria. Je vhodná u vývojových a technických zaměstnanců. Práce této metody je posuzování komplexních pracovních výtvorů, jako jsou technologické postupy, zlepšování návrhů, bilance, projekty a závěrečné zprávy. (Kohoutek, Štěpaník, 1999, s. 93)

- **Hodnocení absence**

Metoda je velice zjistitelná a má nestranné hodnoty. Tudiž v pracovním hodnocení nesmí chybět. Jestliže vynikající a kvalifikovaný pracovník je často nepřítomný, ztrácí na významu. Pracovník, u kterého je absence značná, pozbývá podniku na ceně. Samozřejmě nejdříve vedení zjišťuje důvody časté absence. (Kohoutek, Štěpaník, 1999, s. 93)

- **Hodnocení pomocí stupnice**

Hodnotící stupnice je více méně nejrozšířenější technikou používanou pro účely třídění a uspořádání hodnocení pracovníků. Hodnotitel musí mít připravený formulář, kde vyjadřuje vlastní názor o hodnotícím pracovníkovi. (Kohoutek, Štěpaník, 1999, s. 93)

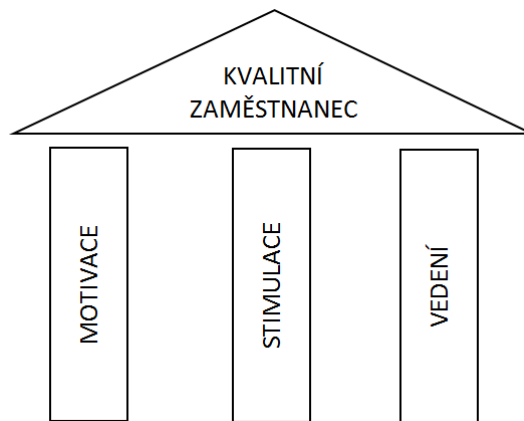
V malých a středních podnicích se také k hodnocení používá stupnice slovní, nebo číselná. Je to analytická metoda, díky které se dozvíme nejen hromadné hodnocení výkonu, ale také i hodnocení podle jednotlivých kritérií. Tím se rozpozná v jakých kritériích je výkon horší, nebo lepší. Častěji se používá slovní vystižení jednotlivých fází popisující úroveň výkonu. Hodnotiteli je pak snáz zařadit výkon pracovníka do stupnice. Krom slovní stupnice se používá i číselná. Její výhodou je umožnění porovnávání pracovníků a to přehledně. Pomocí dosažených bodů, nebo průměr bodů ze všech kritérií. Každé kritérium má jinou bodovou váhu, rozpětí. S tím má většinou hodnotitel problém, protože neví jak nastavit pro dané kritérium hodnotící škálu. Tím je snazší slovní hodnocení. Je dobré u každého kritéria podat nějaký komentář, nebo charakteristiku úrovně pracovního výkonu. Důležité je používat standardizovaný formulář dané firmy, který obsahuje uvedené stupnice, jméno pracovníka, pracovní pozice, délka zaměstnání v podniku, datum, kdy byl formulář vyplněn, výsledek hodnocení, podpis hodnotitele a hodnotícího. (Koubek, 2011, s. 132)

„S výsledky hodnocení musejí být pracovníci seznámeni, musejí s nimi být projednány a pracovníci mají právo se k nim vyjádřit.“ (Koubek, 2011, s. 133)

Existuje řada typů hodnotících škál:

- Nominální škály
- Škály s popisnými přívlastky
- Škály numerické
- Škály pořadové
- Párové srovnání

- Metoda rozdělení bodů
- Grafické škály
- Hodnotící stupnice zakotvující chování



Obrázek 6: Faktory kvality zaměstnance
Zdroj: Vlastní

4 Statistické metody

4.1 Základní statistické pojmy

Statistika

„Statistika se zabývá studiem zákonitostí hromadných jevů.“ (Tvrdík, 1998, s. 5)
Vznikla od latinského slova *status* (stav) a *stát* (stav věcí veřejných). Se statistikou se setkáváme všude, například v novinách. Ať už se jedná o kurzy akcií, počet nezaměstnaných, volební výsledky apod. (Tvrdík, 1998, s. 5)

Analýza

Analýza, neboli rozbor je opakem syntézy. Postup, který rozdělí celek na více částí. Jejichž zkoumáním se pokoušíme chápat celek. (Tvrdík, 1998, s. 5)

Data

„Jsou zobrazením jisté části reálného světa, většinou jsou vyjádřena číselně.“
(Tvrdík, 1998, s. 5)

Data nejsou jen číselná, mohou to být fotografie, kresby i mapy. Pro statistickou analýzu hraje ovšem větší roli tabulka s čísly jako je věk, výška, datum, váha, počet zaměstnanců, počet výrobků, čas apod. (Tvrdík, 1998, s. 5)

Četnost

Počet údajů, jejichž hodnota leží v definovaném intervalu. (Hindls, Hronová, 2007, s. 18)

Statistické šetření

Statistické zjišťování je výchozí etapa. Jejím cílem je dosáhnout statistických dat, které mají hodnoty statistických symbolů u každé statistické jednotky. Tyto jednotky pak tvoří statistický soubor. Podnik při statistickém zjišťování musí znát všechny informace jako území, region, prostor, v kterém bude šetření prováděno. Definovat ukazatele na produktivitu práce, nebo rentabilitu a další. Musí znát časový interval. To všechno je vymezení prostorové, časové a věcné statistického souboru a znaků. Abychom znali a zjišťovali proměnné statistické znaky, musí být známý určitý konkrétní účel. Tím se pak zvolí statistická jednotka a vymezí soubor. (Souček, 2007, s. 6)

Aritmetický průměr

Jedním z nejužívanějších typů průměrů je právě aritmetický. Použitelný je všude, kde má informační smysl součet hodnot. Průměr dělíme na aritmetický prostý a vážený. Rozdíl je mezi nimi takový, že u prostého nepředpokládáme předběžné uspořádání hodnot, kdež to u váženého musí být hodnoty uspořádány do rozdělení četností, kde změna statistických hodnot má více statistických jednotek. (Souček, 2007, s. 11), (Hindls, Hronová, 2007, s. 30)

Medián

Medián je prostřední člen u vzestupně seřazených hodnot. Pokud je počet hodnot sudý (nemá prostřední hodnotu) potom se medián spočítá jako aritmetický průměr dvou prostředních členů. (Kožíšek, 2008, s. 21)

Modus

Nejčetnější hodnota.

Rozptyl

Nejznámější použití míry variability. „Je definován jako aritmetický průměr ze čtverců odchylek jednotlivých hodnot od průměrů.“ (Souček, 2007, s. 14)

Také se dělí na prostý a vážený rozptyl. Prostý rozptyl se používá z neuspořádaného souboru hodnot. U každé této hodnoty se zjišťuje čtverec odchylky a odchylku od průměru. Vzorec váženého rozptylu se využívá při výpočtu rozdělení četností. K těmto četnostem se musí přihlížet u jednotlivých obměn. Výsledek je udáván ve čtvercích měrných jednotek. (Souček, 2007, s. 14)

Směrodatná odchylka

Je druhá odmocnina rozptylu. Používá se pro hodnocení variability. (Souček, 2007, s. 15)

4.2 Statistické vzorce

Za účelem vyhodnocení dat z dotazníků uvádím základní charakteristiky popisné statistiky, jedná se o charakteristiky polohy (aritmetický průměr, modus, medián) a charakteristiky měnlivosti (rozptyl a směrodatná odchylka), jak uvádí Kožíšek (2008, s. 18), (2002, s. 4)

a) Aritmetický průměr

$$\bar{x}_A = \bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}.$$

(1.)

b) Aritmetický průměr vážený

$$\bar{x}_A = \bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^s x_i n_i}{\sum_{i=1}^s n_i}.$$

(2.)

c) Rozptyl

$$S_x^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}$$

(3.)

d) Vážený rozptyl

$$S_x^2 = \frac{\sum_{i=1}^s (x_i - \bar{x})^2 n_i}{\sum_{i=1}^s n_i}$$

(4.)

e) Směrodatná odchylka

$$s_x = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}$$

(5.)

f) Vážená směrodatná odchylka

$$s_x = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^s (x_i - \bar{x})^2 n_i}{\sum_{i=1}^s n_i}}$$

(6.)

g) Modus (z tříděného statistického souboru)

$$Mod = x_d + \frac{d_1}{d_1 + d_2} \cdot h$$

(7.)

h) Medián (z tříděného statistického souboru)

$$Med = x_d + \frac{\frac{n}{2} - \sum_{i=1}^{p-1} n_i}{n_p} \cdot h$$

(8.)

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Představení společnosti

5.1 Základní informace

Bakalářská práce se zaměřuje řetězcem apartmánových domů Prague Apartments Group, který se nyní skládá z 9 budov. Již brzy bude dokončena rekonstrukce desáté budovy. Každá z budov je originálně navržena a vybavena designérkou. Všechny apartmánové domy patří jednomu majiteli a nachází se v samém centru Prahy. Domy nabízejí servis hotelového typu pro krátkodobé ubytování. Hlavním cílem tohoto řetězce je spokojenost hosta a emocionální zážitek. Klientela je ve většině případů zahraniční, v malé míře i domácí. První apartmánový dům byl otevřen v roce 2009 - Lovely Prague Apartments. Majitel neváhal a lůžkovou kapacitu se nebál rozšiřovat. Postupem času se utvářela struktura a kultura organizace. Domy nabízejí nadstandardní ubytování v luxusně a plně vybavených apartmánech. Všechny domy nejsou apartmánové, ale také pokojové. Dva hotely mají dokonce i vlastní restauraci. Recepce je součástí každého domu s výjimkou Lovely Prague Apartments, zde recepce není. Na každé recepci se střídají 2-4 recepční, záleží na velikosti hotelu. Pracují krátký dlouhý týden a směny jsou 12ti hodinové. Podle velikosti hotelu (počtu pokojů) jsou přiděleny také pokojské a technici. Řetězec apartmánových domů má prozatím 62 zaměstnanců. Brzy se rozšíří otevřením 10. zámeckého hotelu Granary, kde krom ubytovacích služeb bude také restaurace a wellness.

Název organizace a právní forma: Prague Apartments, Robert Němec, FO

Počet zaměstnanců: 62 (stav k 27.2.2017)

Klienti: převážně zahraniční, mimosezóně i česká klientela

Resort působení: ubytování

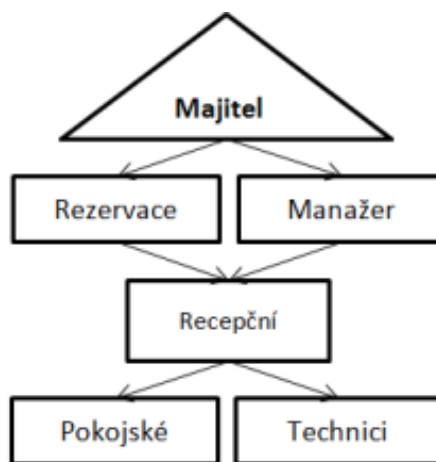
Konkurence: ostatní ubytování v Praze

Seznam apartmánů:

1. Lovely Prague Apartments
2. Emporio Prague Apartments
3. Comfortable Prague Apartments
4. Charming Prague Apartments at the Black Star
5. Cathedral Prague Apartments
6. Oasis Prague Apartments
7. Royal Prague City Apartments
8. Prague Holiday Apartments
9. Gorgeous Prague Rooms

5.2 Organizační struktura společnosti

Na obrázku 7 je znázorněna organizační struktura každého hotelu. Struktura se neustále mění díky zvětšování společnosti. V čele je majitel všech apartmánových a pokojových domů. Pod sebou má jednotlivé manažery, kteří mají na starosti chod hotelu. Neustále kontrolují a udržují hotel ve vysokém standardu. Zajišťují kvalitu hotelu, nábor nových lidí, chod recepce, kontrolují pracovní činnosti a komunikují s rezervačním oddělením. Pod manažery jsou recepční, které mají na práci komunikaci s hosty (osobní, emailová i telefonická komunikace), dále zajišťují veškerý možný servis a komfort pro hosty. Řeší každodenní problémy a komunikují s rezervačním oddělením. Finanční ohodnocení recepčních je 85 CZK / hodinu. Krom finančního ohodnocení mají provize z přímých rezervací (10%), za objednání taxíků (200 CZK na letiště), za prodané city tour (20 – 25%) a další výhody za prodání lístků na koncerty apod. Recepční musí komunikovat s pokojskými a techniky. Pokud je potřeba přednostně uklidit pokoj, nebo cokoli opravit, recepční má za úkol vyřešit problém a pověřit tím pokojské, nebo techniky. Ti pracují až 10 hodin denně s tím, že někteří technici musí být na telefonu i v noci pro případ, že by hosté měli nějaké potíže (například zabouchnuté klíče na pokoji).



Obrázek 7: Organizační struktura v podniku

Zdroj: Vlastní

6 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci

Za účelem zjištění nálad, názorů, způsobu uvažování zaměstnanců, zmapování pozitiv a negativ jsem sestavila dotazník, který vyplnilo 62 zaměstnanců. 62 zaměstnanců se dá pokládat za relativně reprezentativní vzorek, což dodává získaným výsledkům váhu. Hlavním cílem při vytváření dotazníku byla nevelká časová náročnost spojená s jeho vyplňováním, aby byl pro zaměstnance jednoduchý, rychle a snadno vyplnitelný a také anonymní (bez uvedení jména). Zaměstnanci tak nemusí mít obavy uvádět v dotazníku pravdu i v případě, že by nebyla populární. Kromě 21 otázek respondent zaškrtně, zda se jedná o muže nebo ženu a jednu ze tří věkových kategorií. Čím více je odpověď souhlasná tím vyšší body je oceněna. Pro názornost uvádím ukázkou vyplněného dotazníku na obr. 8. Smyslem dotazníku je získání od zaměstnanců maxima informací související s jejich motivovaností při své práci. I postihnout zda jsou zde rozdíly mezi muži nebo ženami a mezi věkovými kategoriemi.

Dotazník

Pohlaví: Muž / Žena

Věk: méně než 25 let / 25 – 40 let / 40 – 55 let / 55 a více let

Hodnotící škála:

1 – Ne, nesouhlasím
2 – Částečně nesouhlasím
3 – Částečně souhlasím
4 – Ano, souhlasím

1. Moje každodenní pracovní úkoly mě baví. 4

2. Stres spojený s výkonem mé práce je přiměřený. 3

3. Nástroje a prostředky, které máme k dispozici, umožňují zaměstnancům být maximálně produktivní. 3

4. Benefity a zaměstnanecké výhody (např. dojíždění, stravování, oblečení, zdravotní péče, telekomunikace), na které mám nárok, odpovídají mým potřebám. 2

Obrázek 8: Ukázkou dotazníku a jeho vyplnění zaměstnancem (ukázkou části vyplněného dotazníku, celý dotazník obsahuje 21 otázek)

Zdroj: Vlastní

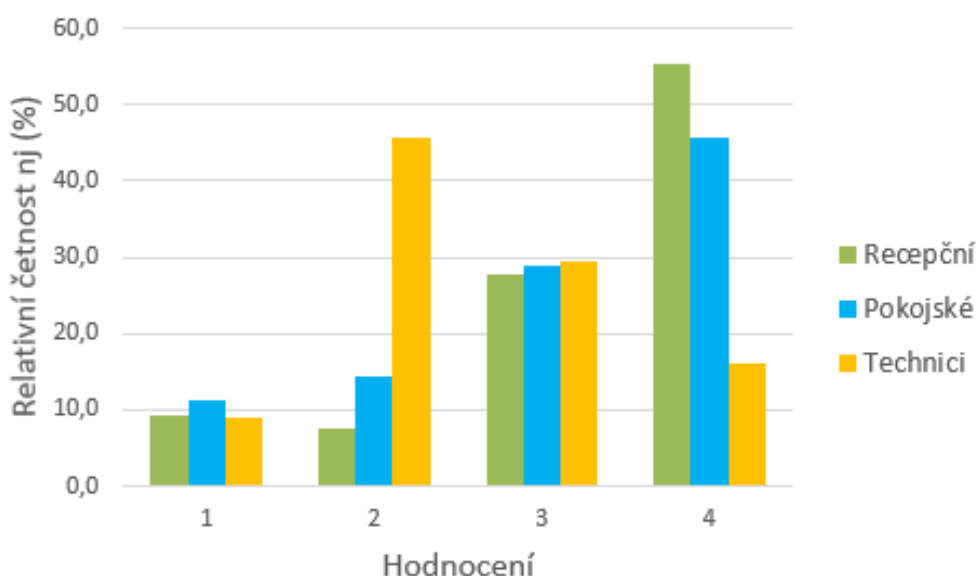
6.1 Statistické vyhodnocení dotazníkového šetření

Po té co jsem obdržela informace od zaměstnanců, následovalo statistické zpracování údajů, které popisují následující tabulky a grafy. Zajímaly mě počty odpovědí „ano“ (hodnocení 4), „ne“ (hodnocení 1) a mezistavů viz dotazník obr. 8. A ty to součty jsem navíc rozdělila podle jednotlivých profesí (recepční, pokojská, technik).

Tab. 1: Četnosti odpovědí všech zaměstnanců
(čím víc je odpověď pozitivní tím vyšší hodnota hodnocení)

Relativ. čet. Hodnocení v % - porovnání zaměstnanců					
Hodnocení	1	2	3	4	Poč. zam.
Recepční	9,3	7,5	27,9	55,4	28
Pokojské	11,2	14,4	28,8	45,6	25
Technici	8,9	45,6	29,4	16,1	9

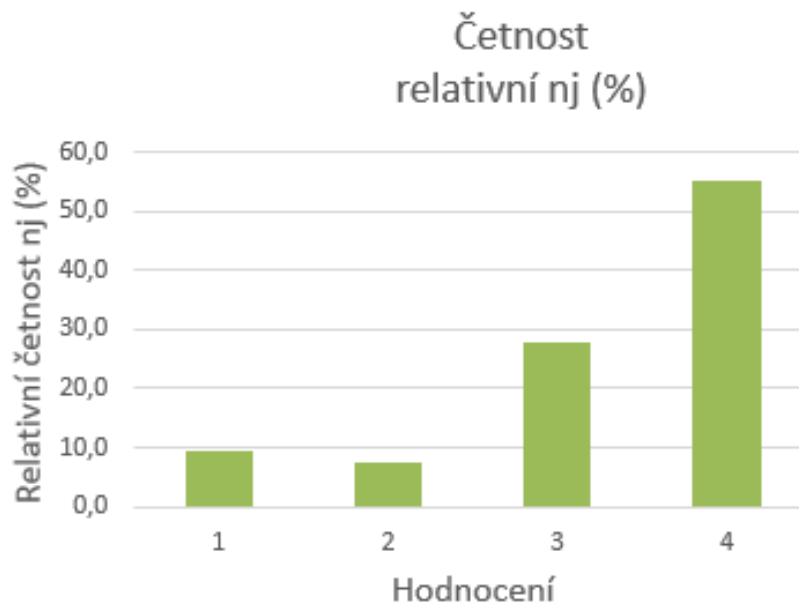
Údaje v tabulce 1 říkají, že dotazník vyplnilo 28 recepčních, 25 pokojských a 9 techniků.



Graf 1: Četnosti odpovědí všech zaměstnanců
(čím víc je odpověď pozitivní tím vyšší hodnota hodnocení)

RECEPČNÍ					
Hodnocení	1	2	3	4	Suma
Četnost absolutní n _i	52	42	156	310	560
Četnost relativní n _j (%)	9,3	7,5	27,9	55,4	100

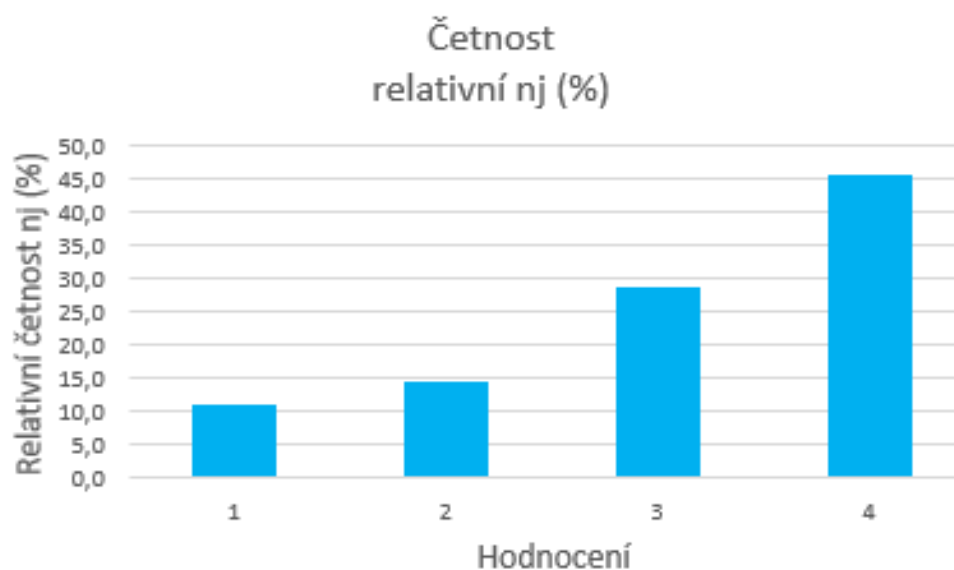
Tab. 2: Četnosti odpovědí recepčních
(čím víc je odpověď pozitivní tím vyšší hodnota hodnocení)



Graf 2: Četnosti odpovědí recepčních
(čím víc je odpověď pozitivní tím vyšší hodnota hodnocení)

POKOJSKÉ					
Hodnocení	1	2	3	4	Suma
Četnost absolutní ni	56	72	144	228	500
Četnost relativní nj (%)	11,2	14,4	28,8	45,6	100

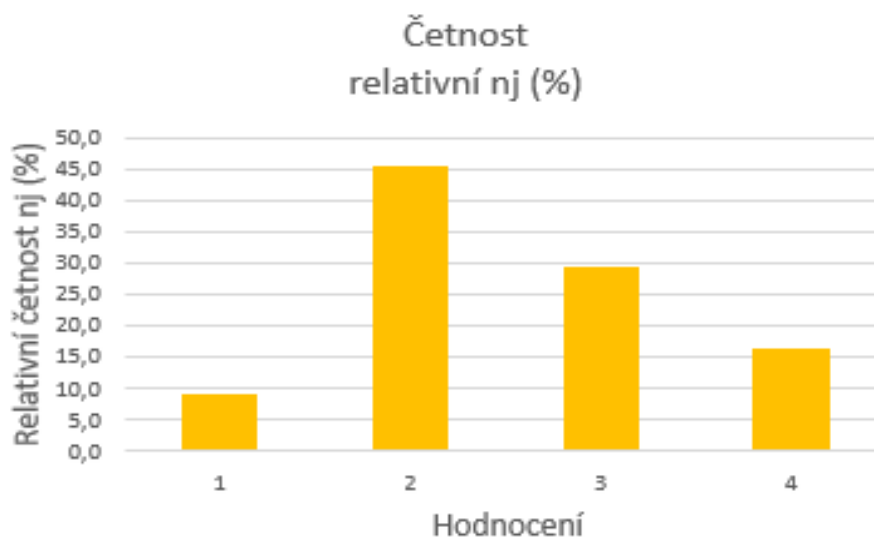
Tab. 3: Četnosti odpovědí pokojských
(čím víc je odpověď pozitivní tím vyšší hodnota hodnocení)



Graf 3: Četnosti odpovědí pokojských
(čím víc je odpověď pozitivní tím vyšší hodnota hodnocení)

TECHNICI					
Hodnocení	1	2	3	4	Suma
Četnost absolutní ni	16	82	53	29	180
Četnost relativní nj (%)	8,9	45,6	29,4	16,1	100

Tab. 4: Četnosti odpovědí techniků
(čím víc je odpověď pozitivní tím vyšší hodnota hodnocení)



Graf 4: Četnosti odpovědí techniků
(čím víc je odpověď pozitivní tím vyšší hodnota hodnocení)

Z této základní analýzy údajů je dobře patrné, že zaměstnanci jako celek odpovídali na položené otázky kladně. Kladné odpovědi převažují nad zápornými (vyšší četnosti hodnot 4 a 3 než hodnot 1 a 2). Což indikuje, že jsou zaměstnanci spokojeni, práce je uspokojuje, v zaměstnání se jim líbí atd. viz otázky z dotazníku, který je celý umístěn v příloze č. 1 a jeho část na obr. 8. Dále je dobře patrné, že tento stav platí u recepčních a pokojských, ale už není tolik silně patrný u techniků, kde počet pozitivních odpovědí nad těmi negativními sice nepřevažuje, ale jsou přibližně vyrovnané. Z toho usuzuji, že jejich spokojenost a motivovanost je „neutrální“, ale ještě se nejedná o nespokojenost nebo demotivaci.

6.2 Kvantifikace motivovanosti zaměstnanců

Obecně lze konstatovat, že čím vyšší bude koncentrace četností v pravých sloupcích – hodnotách 3 a 4, což znamená odpověď „spíše ano“ a „určitě ano“ tím lépe. Vypovídá to o dobré atmosféře uvnitř podniku a o tom, že jsou zaměstnanci motivovaní a spokojení, což je určitě pozitivní jev. Je to dáno tím, že otázky mají takový obsah, že pokud je zaměstnanec se stavem věcí spokojen odpoví ano. Např. otázka číslo 1: „Moje každodenní úkoly mě baví.“ Nebo otázka číslo 2: „Stres spojený s výkonem mé práce je přiměřený.“ atd.

Z popisné statistiky je známo, že rozložení četností lze měřit, existuje pro něj vzorec a označuje se termínem koeficient asymetrie, jak uvádí Kožíšek (2002, s. 29) viz vztah 9.

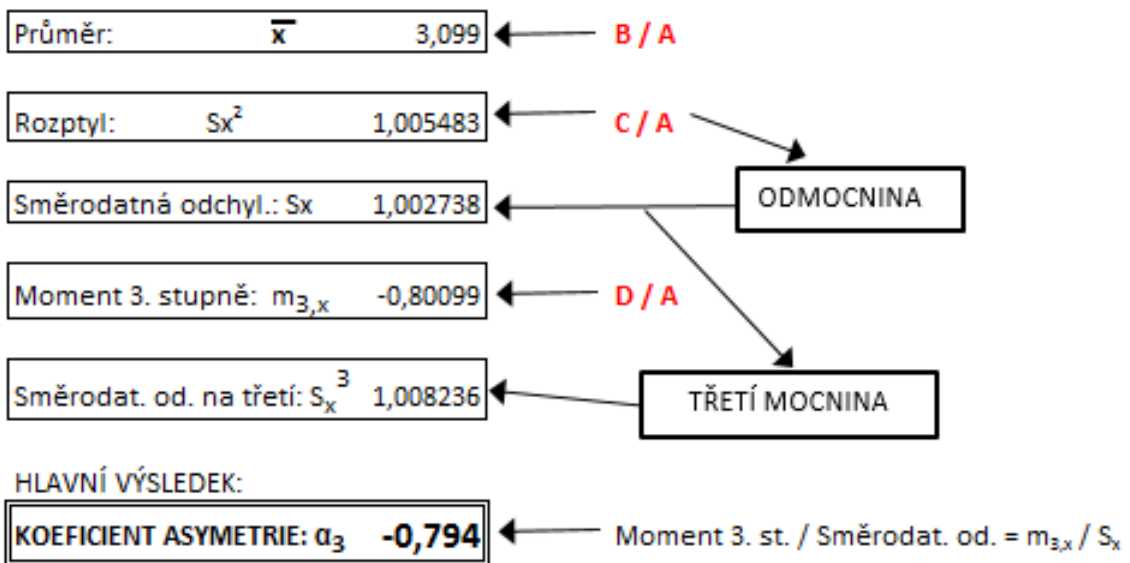
$$\alpha_3 = \frac{m_{3,x}}{S_x^3} = \frac{\frac{\sum_{i=1}^k (x_i - \bar{x})^3 \cdot n_i}{\sum_{i=1}^k n_i}}{\left(\sqrt{\frac{\frac{\sum_{i=1}^k (x_i - \bar{x})^2 \cdot n_i}{\sum_{i=1}^k n_i}}{k}} \right)^3} \quad (9.)$$

$$\text{kde: } \bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^k x_i \cdot n_i}{\sum_{i=1}^k n_i} \text{ je aritmetický průměr} \quad (10.)$$

x_i jsou hodnoty, které zaměstnanci v dotaznících uvedli
 n_i jsou četnosti těchto hodnot

Jestliže je koeficient asymetrie nulový je rozdělení četností symetrické, pokud vychází záporný je rozdělení četností pravostranně asymetrické a pokud vyháží kladný je rozdělení levostranně asymetrické jak uvádí Kožíšek (2008, s. 29).

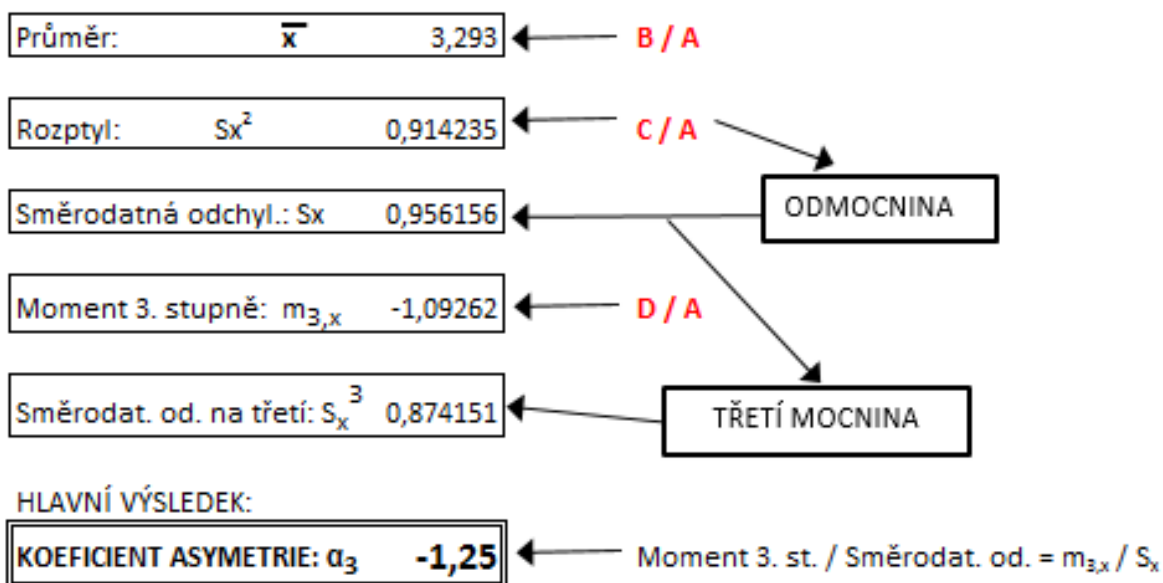
Hodnocení x_i	Četnosti n_i	$x_i \cdot n_i$	$x_i - \bar{x}$	$(x_i - \bar{x})^2 \cdot n_i$	$(x_i - \bar{x})^3 \cdot n_i$
1	124	124	-2,099	546,420	-1147,042
2	196	392	-1,099	236,812	-260,303
3	353	1059	-0,099	3,473	-0,345
4	567	2268	0,901	460,093	414,455
Součet	1 240	3 843	—	1 246,799	-993,234
Označení	A	B	—	C	D



Obrázek 9: Ukázka výpočtu vzorců 9 a 10 v programu MS Excel – koeficient asymetrie pro všechny zaměstnance

Zdroj: Vlastní

Hodnocení x_i	Četnosti n_i	$x_i \cdot n_i$	$x_i - \bar{x}$	$(x_i - \bar{x})^2 \cdot n_i$	$(x_i - \bar{x})^3 \cdot n_i$
1	52	52	-2,293	273,374	-626,808
2	42	84	-1,293	70,202	-90,761
3	156	468	-0,293	13,379	-3,918
4	310	1240	0,707	155,016	109,618
Součet	560	1 844	—	511,971	-611,869
Označení	A	B	—	C	D



Obrázek 10: Ukázka výpočtu vzorců 9 a 10 v programu MS Excel – koeficient asymetrie pro recepční
Zdroj: Vlastní

Tímto způsobem by byl výpočet zopakován také pro pokojské a techniky. Výsledné výpočty shrnuje tabulka 5.

Kategorie zaměstnanců	Recepční	Pokojské	Technici	Všichni zaměstnanci
Koeficient asymetrie	-1,25	-0,81	0,24	-0,79

Tab. 5: Koeficienty asymetrie určující úroveň motivace

Na základě výpočtu koeficientu asymetrie pro všechny zaměstnance společnosti je viditelné, že hodnota vyšla záporná (-0,79), což znamená, že četnosti jsou umístěny nesymetricky a jsou koncentrovány vpravo, to znamená, že převažují kladné odpovědi nad zápornými a to svědčí o vysoké výši spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců. Také je možné určit, jak se liší hodnota motivovanosti u jednotlivých kategorií pracovníků, zde je dobře patrné, že nejvyšší stupeň motiva-

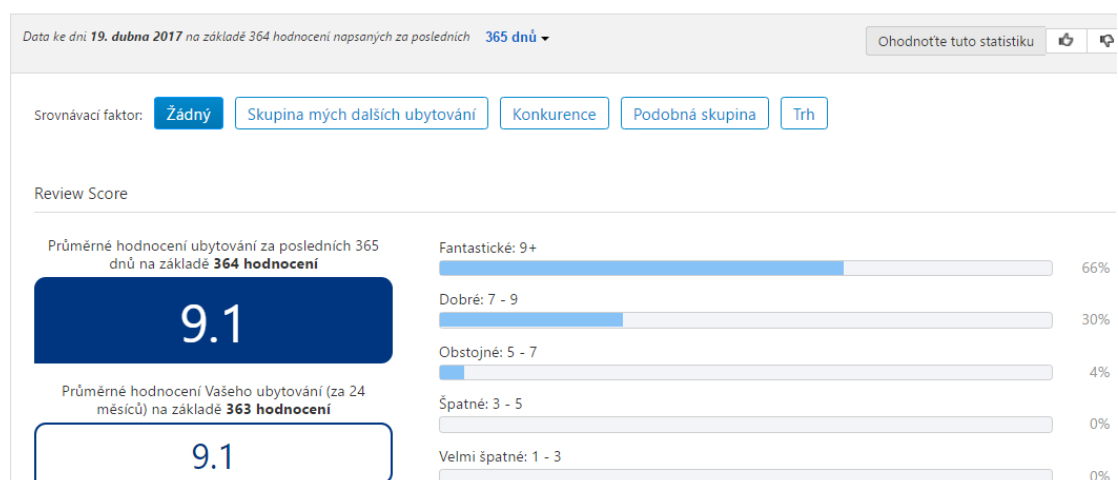
ce vykazují recepční (nejvyšší absolutní hodnota), nižší stupeň vykazují pokojské, ale stále převažuje četnost kladných odpovědí nad zápornými, ale u techniků je tomu naopak hodnota koeficientu asymetrie je kladná, tudíž převažují záporné odpovědi nad kladnými, což upozorňuje na mírnou demotivaci (hodnota 0,24 je relativně malá).

6.3 Ověření správnosti modelu

Nyní se budu zabývat konfrontací modelu s realitou, zda funguje správně a jeho výsledky odpovídají realitě. Četnosti odpovědí „ano“ (4 body), „ne“ (1 bod) a mezi stavy „spíše ano“ (3 body) a „spíše ne“ (2 body) dávají vzniknout hodnotě koeficientu asymetrie, ale tyto četnosti záleží na skladbě otázek v dotazníku. Kardinální otázka zní, zda jsou otázky navoleny správně a tudíž zda dosažené výpočty odpovídají realitě. V mém případě výpočty ukázali relativně vysokou úroveň motivace, ale jak ověřit zda jsou zaměstnanci opravdu motivovaní? Zda předkládaná metodika funguje správně. Měření úrovně motivace je obecně velice ošemetná problematika. Jako východisko jsem použila dostupné informace z hodnocení zákazníků. Zákazníci mají možnost hodnotit svou spokojenost a dávají tak vedení společnosti zpětnou vazbu.

Hodnocení od hostů

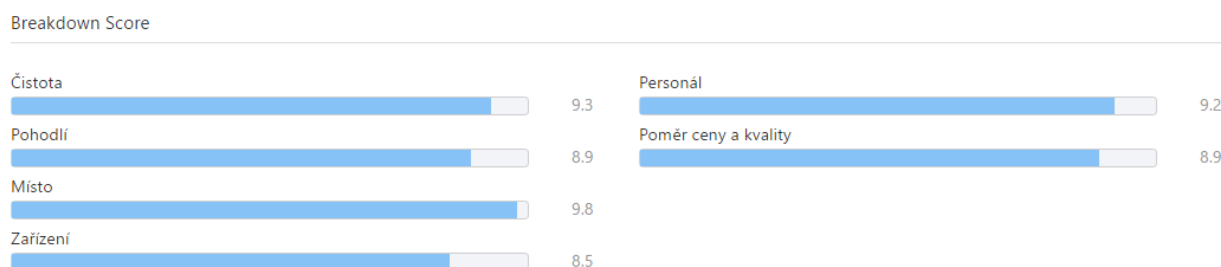
Podívejte se, jak hosté hodnotí svůj pobyt ve Vašem ubytování.



Obrázek 11: Ukázka systému hodnocení spokojenosti zákazníků

Zdroj: www.admin.booking.com

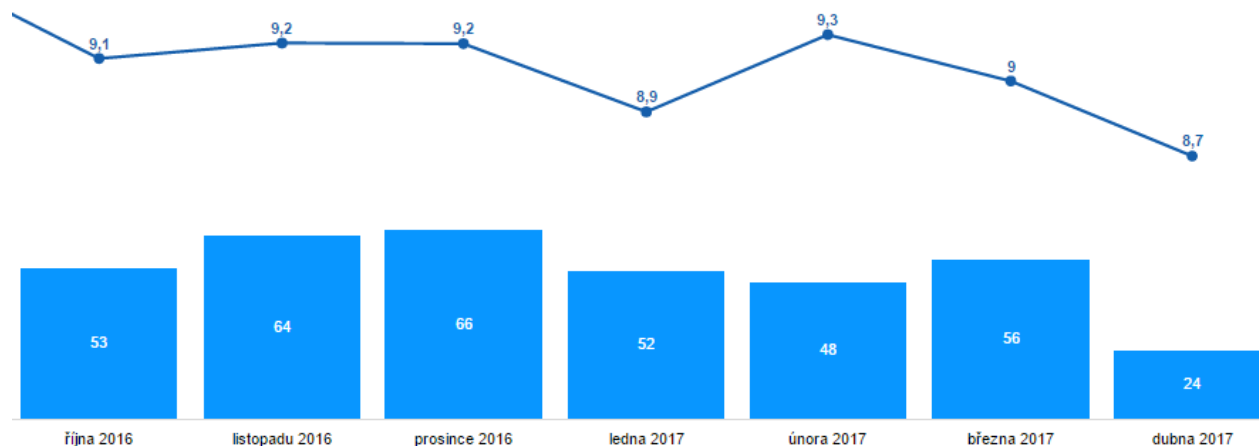
Tento zdroj informací dokazuje relativně velmi vysokou úroveň spokojenosti zákazníků s výkony zaměstnanců. Z údajů, kde hosté mají možnost hodnotit různá kritéria hotelu, mě bude zajímat hodnocení spokojenosti s personálem a hodnocení čistoty (práce pokojských). Aktuální údaje z dubna roku 2017 uvádí u spokojenosti s personálem 9,2 z max. 10,0 bodů a u čistoty 9,3 z max. 10,0 bodů viz obr. 12.



Obrázek 12: Kategorie hodnocené zákazníky

Zdroj: www.admin.booking.com

Nejedná se o náhodný jev, ale zákazníci uvádí vysokou spokojenost dlouhodobě, jak ukazuje další výstup ze zmiňovaného systému sloužícímu zákazníkům k hodnocení své spokojenosti viz obr. 13.



Obrázek 13: Vývoj hodnocení od zákazníků v čase

Zdroj: www.admin.booking.com

Uvažuji následujícím způsobem: jestliže zákazníci jsou spokojeni, je to důsledek dobré práce zaměstnanců, dobře odvedená práce vzniká díky vysoké motivovanosti zaměstnanců, kterou jsem „změřila“ pomocí zmiňovaného koeficientu asymetrie. Takže závěry mých výpočtů jsou ve shodě s podnikovou realitou.

I když samozřejmě celou situaci jsem částečně zjednodušila, protože spokojený zákazník je výsledkem ještě mnoha dalších vlivů, tak na druhou stranu z povahy tohoto druhu podnikání (hotelových služeb) je dopad kvality práce zaměstnance na spokojenost hostů (zákazníků) velmi silný.

7 Návrhy a doporučení

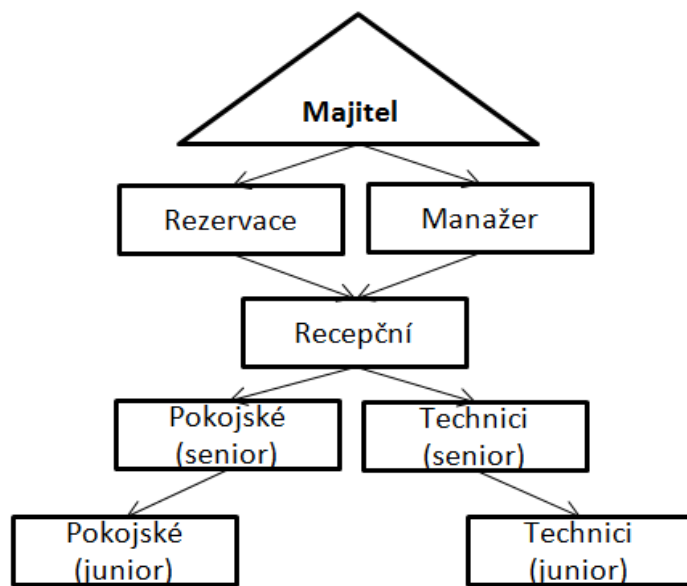
V této kapitole se budu soustředit na to, co tato práce konkrétního přináší nebo může přinést společnosti, ve které jsem svou bakalářskou práci psala. Některé návrhy lze zobecnit a mohou být použitelné i v jiných společnostech, podnicích nebo organizacích.

7.1 Návrhy plynoucí z „vypočítané“ úrovně motivace

Po vyhodnocení všech dotazníků jsem došla k závěru, že motivace zaměstnanců se manažerům ve většině případů daří. Nejlépe vyšly dotazníky od recepčních. Odpovídaly ve většině otázek kladně. Dle výsledků jsou s platem spokojeny, dostávají provize z přímých rezervací, provize za objednání výletů pro hosty, restaurací, za prodání snídaní apod. Tudiž veškerá jejich snaha je oceněna. Recepční si mohou krom platu dobře přivydělat, protože mají spoustu možností jak. Dále jsou pokojské, které už tak spokojeny nebyly. Podle dotazníků nejsou špatně placeni, ale nemají možnost si v ničem jiném přivydělat a nemají možnost kariérního postupu. Stejný dojem budily i odpovědi od techniků, kde dotazníky dopadly nejhůře. Jsou na tom podobně jako pokojské, ale očividně dávají více najevo, že jsou s tím nespokojeni. Krom nerealizovatelného kariérního postupu, jsou nespokojeni i se svým platem. Všichni technici i pokojské odpověděli, že nemají možnost kariérního postupu, což může být demotivující.

Tudiž jedno z doporučení pro společnost zní, zapracovat na vyšší motivaci svých techniků i pokojských. Jako řešení se nabízí vytvoření pozic technik junior a senior, stejně tak i u pokojských. Což znamená, že noví technici by byli technici junior jako začínající. Ti technici, co už jsou ve společnosti delší dobu, by měli nárok postoupit na technika senior. Tato pozice by měla více pravomocí a odpovědností a tudíž by byla lépe ohodnocena. Tím to by tato slabá stránka podniku mohla být vyřešena. Technikům, co v podniku pracují delší dobu, by byl plat navýšen. Noví

technici by začínali na platu nižším a po určité době by plat byl navýšen. Byla by potřeba navolit pravidla, co se týče doby odpracovaných hodin, od kterých by se měnily z pozice junior na pozici senior. Také si myslím, že by nebylo od věci zavést i opačný systém. Jak je uvedeno v teoretické části i záporná motivace dokáže zaměstnance motivovat k lepšímu výkonu. Tudiž pokud by zaměstnanec měl více absencí, nebo by byl jeho výkon neuspokojivý, hrozilo by mu spadnutí z pozice senior na pozici junior a z pozice junior na vyhazov. Upravila jsem strukturu podniku a to přidáním nových pozic u pokojských a techniků.



Obrázek 14: Upravená hierarchizace (pozice junior a senior)
Zdroj: Vlastní

7.2 Úroveň motivace jako podnikový ukazatel

Během psaní této bakalářské práce byla vytvořena metodika pro měření motivace pracovníků. Ta může být pro společnost užitečná z různých hledisek:

- Měřitelnost v čase
- Porovnatelnost poboček
- Vyhodnocení dopadů na motivaci pracovníků

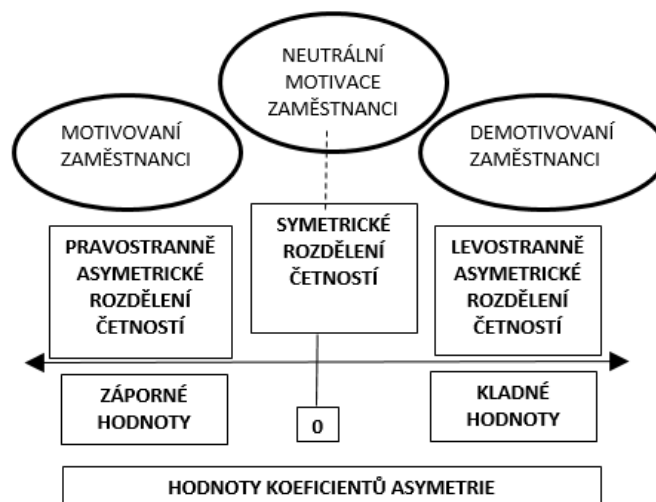
Měřitelnost v čase podá vedení společnosti informaci o tom, jak se úroveň motivace pracovníků mění v čase.

Dá se srovnat situace mezi jednotlivými pobočkami společnosti.

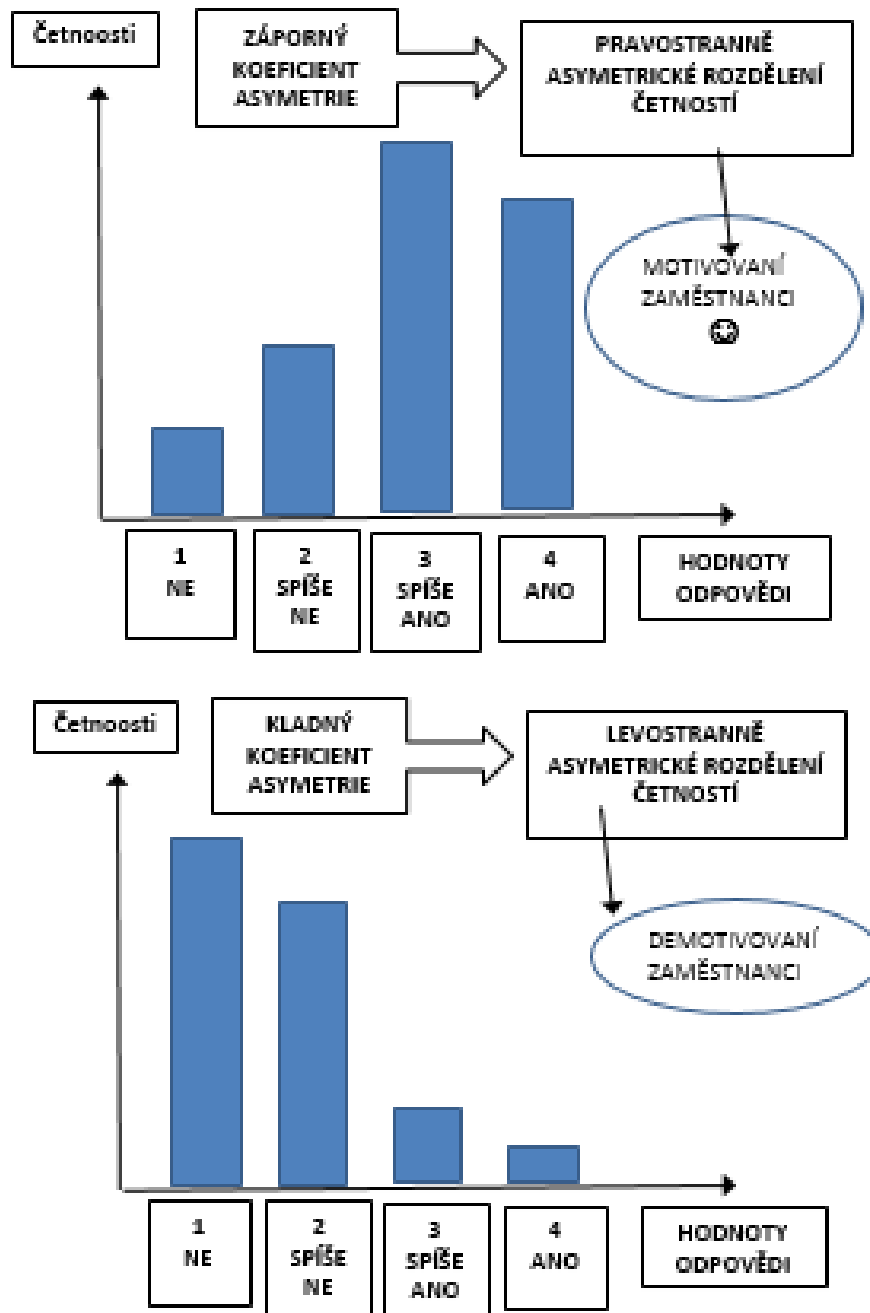
Pokud vedení společnosti udělá něco pro zlepšení motivace svých zaměstnanců, bude možné „změřit“ zda to skutečně přineslo nějaký efekt a změřit jeho velikost.

Jak bylo zmíněno hodnota koeficientu asymetrie četností odpovědí, pomocí které zjišťujeme výši motivace pracovníků je dána také skladbou otázek, což může být předmětem dalšího zkoumání s cílem tuto metodu vylepšit a vytvořit analogii metody, která je známá ve finančním managementu pod termínem Altmanův index nebo též Z score test, jak uvádí Freiberg, 2007, s. 45. Kde jde o to vypočítat index, jehož hodnota vypovídá o finančním zdraví podniku. Index se počítá tak, že se vezmou různé podnikové ukazatele, ty se vynásobí různými koeficienty a vše se sečte (např. čistá oběžná aktiva děleno celková aktiva krát 1,2 atd.) A pokud výsledný koeficient Z vychází větší než 2,99 je podnik v dobré situaci a pokud je hodnota nižší než 1,81 hrozí podniku naopak bankrot. Tato metoda byla vymyšlena v USA na základě měření poměrových ukazatelů v desítkách amerických podniků.

Altmanův index měří finanční zdraví na základě podnikových ukazatelů a můj model hodnotí jaká je situace v oblasti motivovanosti zaměstnanců v podniku na základě vyplněného dotazníku s otázkami. Princip metody popisuje obr. 15 a 16.



Obrázek 15: Hodnoty koeficientů
Zdroj: Vlastní



Obrázek 16: *Princip metodiky*
Zdroj: Vlastní

7.3 Další otázky a možná řešení

Tato část se věnuje zhodnocení otevřené otázky z mého dotazníku, který kromě dvaceti otázek, u kterých jsem prováděla statistické zhodnocení odpovědí, obsahoval na závěr také otevřenou otázku ve znění „V jaké činnosti má podle Vás

podnik největší problémy?“. Tímto způsobem se mi podařilo identifikovat další slabé stránky, které mají dopad i na motivaci pracovníků. Zmínila bych složitou komunikace mezi zaměstnanci, jazyková bariéra, zázemí zaměstnanců a skladové hospodářství.

Co se týče jazykové bariéry, bylo by dobré, kdyby podnik nabízel možnost nějakého kurzu či doučování ku prospěchu podniku. Každá recepční by měla dobře ovládat anglický jazyk a plus k tomu umět alespoň jeden jazyk navíc například ruský, německý, francouzský. Každý host ocení, pokud umíte jeho jazykem. Řešením by tedy bylo buď každé recepční zajistit jazykový kurz, nebo zařídit společné doučování (kurz), který by se konal například jednou týdně v daný den, hodinu a místě. Tato varianta je pro podnik přijatelnější ohledně peněz. Samostatný kurz pro každou recepční by podnik přišel draho. Za to jednotýdenní kurz pro všechny recepční je realizovatelný. Co se týče zázemí zaměstnanců, neuškodilo by na každou recepci umístit alespoň malou lednici a mikrovlnou troubu pro pohodlí recepčních. Samozřejmě by k těmto věcem měli mít přístup i pokojské a technici. Ti však všechna zařízení mají ve svém zázemí.

Skladové hospodářství by bylo dobré více ohlídat, už jen kvůli tomu, že k němu mají přístup všichni zaměstnanci. Myslím, že by si měl každý manažer svého domu vést tabulku s tím, kolik se čeho a za jak dlouho spotřebuje a podle toho nakupovat prostředky a nářadí.

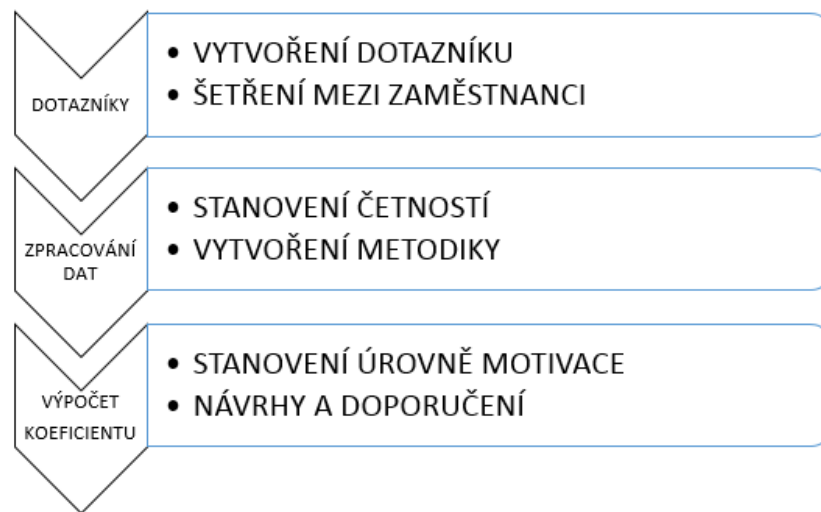
8 Závěr

Tématem mé bakalářské práce bylo Statistické metody pro vyhodnocení motivace zaměstnanců v podniku. Reálný podnik, ve kterém tato práce vznikala, se zabývá provozováním hotelů. To jaká je úroveň motivace zaměstnanců jsem zjišťovala pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Údaje z dotazníků jsem vyhodnotila pomocí metod popisné statistiky. Dotazníky byly koncipovány tak, že maximálně spokojení zaměstnanci by na všechny otázky dali odpověď ano a odpověď ne je důsledkem nějakého nesouhlasu či negativních nálad. Odpověď „ano“ znamenala hodnotu 4, „spíše ano“ hodnotu 3, „spíše ne“ hodnotu 2 a „ne“ hodnotu 1. Podle toho bylo vypracováno rozdělení četností odpovědí pro jednotlivé hodnoty 1 až 4 a zde se zrodila myšlenka měřitelnosti motivace zaměstnanců podle rozložení četností. Konkrétně čím víc jsou odpovědi koncentrovány okolo hodnoty 4 (ano) tím je úroveň motivace zaměstnanců vyšší a to je možné kvantifikovat pomocí koeficientu asymetrie rozložení četností.

Dotazník s dvaceti otázkami a následná kvantifikace úrovně motivace pomocí koeficientu asymetrie je návrh metodiky jak motivaci určovat, což je jeden z výstupů v mé práci. Domnívám se, že jestliže se má podnik trvale zlepšovat a rozvíjet je třeba se zlepšovat a to je třeba měřit. Potom bude možné zopakovat toto dotazníkové šetření např. po roce a zjistit zda je situace stejná, lepší nebo horší. Je možné zaměstnance stimulovat a poté vyhodnotit zda se úroveň motivace zvýšila atd. V případě, že k dispozici nejsou nástroje pro měření motivace, nebylo by možné provádět taková hodnocení. Pro potřeby rychlého a snadného výpočtu koeficientu asymetrie četností (měření motivace) jsem v prostředí MS Excel vytvořila jednoduchý model, který spočítá koeficient při zadání počtů odpovědí 1 až 4.

Na základě zmiňované metodiky byla určena úroveň motivace zaměstnanců, která je na vysoké úrovni. Recepční a pokojské jsou motivovány na vysoké úrovni. Pracovníci technici jsou na neutrální pozici, nejsou ani motivovaní ani demotivovaní. Celkově je podlé této mé metody motivovanost zaměstnanců vysoká, což je pozitivní.

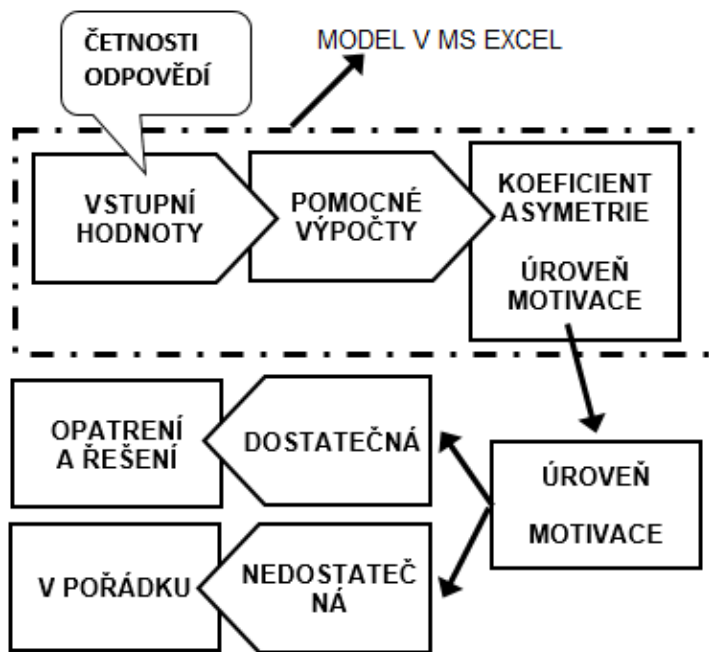
Zejména u technických pracovníků, kde bylo zjištěno, že je třeba motivovat více, jsem navrhla určitá doporučení vedoucí k nápravě situace. Především se jednalo o to dát jim možnost profesního růstu, kterou nyní nemají a zde podle mého vidění a poznání situace vzniká zdroj demotivace.



Obrázek 17: *Hlavní body řešení bakalářské práce*
Zdroj: Vlastní

Také byla řešena otázka, nakolik informace zjištěné z modelu odpovídají realitě. Zde se podařilo dokázat shodu, protože koeficient signalizuje vysokou úroveň motivovanosti zaměstnanců a hodnocení zaměstnanců od zákazníků je velmi příznivé, což mi dává smysl.

Dále v rámci mé bakalářské práce vznikly některé návrhy z dotazníkového šetření, které navíc obsahovalo otevřenou otázku, kde měli pracovníci možnost vyjádřit se k tomu, co by bylo záhodno ve společnosti vylepšit. Tyto problémy již není možné rozebírat do hloubky, ale podstatné je, že se o nich ví a vedení společnosti se jimi může zabývat nebo mohou být předmětem jiné vysokoškolské práce. Identifikovala jsem potenciální slabiny především ve vybavenosti zaměstnanců znalostí cizích jazyků a dále vyplynulo ze souvislostí, že je třeba posílit evidenci ve skladovém hospodaření.



Obrázek 18: *Hlavní body stanovené metodiky a řešení*
Zdroj: Vlastní

9 Seznam použité literatury

1. **ADAIR, J.** *Efektivní motivace*. 1. Praha: Alfa Publishing, 2004, 184 s. ISBN 80-86851-00-1.
2. **ARMSTRONG, M.** *Řízení lidských zdrojů*. 10. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. **BARTÁK, J.** *Řídit nebo vést*. 1. Praha: Alfa nakladatelství, 2010, 127 s. ISBN 978-80-87197-34-9.
4. **BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.** *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
5. **BĚLOHLÁVEK, F.** *Jak vést a motivovat lidi*. 5. Brno: Computer Press, a.s., 2008, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
6. **FREIBERG, F.** *Financování podniku*. 1. Praha: ČVUT, 2007, 183 s. ISBN 978-80-01-03636-5.
7. **HARTL, P., HARTLOVÁ, H.** *Psychologický slovník*. 1. Praha: Portál, 2000, 776 s. ISBN 80-7178-303-X.
8. **HINDLS, R., HRONOVÁ, S., SEGER, J., FISCHER, J.** *Statistika pro ekonomy*. 8. Praha: Professional Publishing, 2007, 4415 s. ISBN 978-80-86946-43-6
9. **KOHOUTEK, R., ŠTĚPANÍK, J.** *Psychologie práce a řízení*. Brno: Akademické nakladatelství s.r.o., 2000, 216 s. ISBN 80-214-1552-5.
10. **KOUBEK, J.** *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
11. **KOŽÍŠEK, J., STIEBEROVÁ, B.** *Statistická a rozhodovací analýza*. 1. Praha: ČVUT, 2008, 252 s. ISBN 978-80-01-04209-0.
12. **KOŽÍŠEK, J.** *Statistická analýza*. Praha: ČVUT, 2002, 240 s. ISBN 80-01-02618-3

13. **MAZÁK, E.** *Firemní kultura a etické kodexy*. 1. Praha: Bankovní institut, 2010, 148 s. ISBN 978-80-7265-075-0.
14. **MILLER, R. G., STEINBERG, M.** *Between people. A New Analysis of Interpersonal Communication*. USA, Science Research Associates, 1975, 367 s. ISBN 0-574-17501-6.
15. **NAKONEČNÝ, M.** *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
16. **PITRA, Z.** *Základy managementu*. 1. Praha: Professional Publishing, 2007, 349 s. ISBN 978-80-86946-33-7.
17. **PLAMÍNEK, J.** *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. 4. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 160 s. ISBN 978-80-247-3664-8.
18. **PLAMÍNEK, J.** *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro nás lidé rádi pracovali*. 5. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015, 160 s. ISBN 978-80-247-9745-8.
19. **PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R.** *Motivace pracovního jednání*. 2. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004, 128 s. ISBN 80-245-0703-X.
20. **REMER, A.** *Personal – management. Mitarbeiterorientierte Organisation und Führung von Unternehmungen*. Berlin: Gruyter, 1978. 509 s. ISBN 3-11-007289-0.
21. **REJF, L.** *Řízení lidských zdrojů*. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2009, 145 s. ISBN 978-80-01-04388-2.
22. **SOUČEK, E.** *Statistika pro ekonomy*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, 267 s. ISBN 978-80-86730-06-6
23. **ŠTĚPANÍK, J.** *Umění jednat s lidmi. Cesta k úspěchu*. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003, 152 s. ISBN 80-247-0530-3.
24. **TVRDÍK, J.** *Základy statistické analýzy dat*. 1. Ostrava: Ostravská univerzita Ostrava, 1998, 125 s. ISBN 80-7042-770-1
25. **VROOM, H. V., DECI, L. E.** *Management and Motivation*. England, Harmondsworth: Penguin Books Ltd, 1970. 399 s.

10 Další zdroje:

1. Obecná teorie motivace [online]. 2008 [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: http://snncls.cz/wp/wpcontent/uploads/file/Motivace_Moos.pdf
2. Managementmania.com [online]. 2016 [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>
3. Psychologické aspekty motivace [online]. [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/171/04.html>
4. HÁLEK, Dr. Ing. Vítězslav. halek.info [online]. [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <http://halek.info/prezentace/marketing-prednasky6/mprp/6print.php?projection&l=05>
5. KOPECKÁ, Bc. Lucie. Motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku [online]. 2012 [cit. 2017-02-13]. Dostupné z: <https://is.vspj.cz/bp/get-bp/student/27362/thema/2827>
6. Booking.com [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <https://admin.booking.com/>
7. DSV, Dotazník motivace a spokojenost zaměstnanců [online]. [cit. 2016-09-27]. Dostupné z: www.dsv.cz

11 Seznam obrázků

Obrázek 1: Užitečné zásady motivace

Obrázek 2: Yerkes-Dodsonův zákon

Obrázek 3: Periodicky se opakující nedostatek zkušeností

Obrázek 4: Maslowova pyramida potřeb

Obrázek 5: Efektivnost vedení pracovníků

Obrázek 6: Faktory kvality zaměstnance

Obrázek 7: Organizační struktura v podniku

Obrázek 8: Ukázka dotazníku a jeho vyplnění zaměstnancem

Obrázek 9: Ukázka výpočtu vzorců 9 a 10 v programu MS Excel – koeficient asymetrie pro všechny zaměstnance

Obrázek 10: Ukázka výpočtu vzorců 9 a 10 v programu MS Excel – koeficient asymetrie pro recepční

Obrázek 11: Ukázka systému hodnocení spokojenosti zákazníků

Obrázek 12: Kategorie hodnocené zákazníky

Obrázek 13: Vývoj hodnocení od zákazníků v čase

Obrázek 14: Upravená hierarchizace (pozice junior a senior)

Obrázek 15: Hodnoty koeficientů

Obrázek 16: Princip metodiky

Obrázek 17: Hlavní body řešení bakalářské práce

Obrázek 18: Hlavní body stanovené metodiky a řešení

12 Seznam tabulek

Tab. 1: Četnosti odpovědí všech zaměstnanců

Tab. 2: Četnosti odpovědí recepčních

Tab. 3: Četnosti odpovědí pokojských

Tab. 4: Četnosti odpovědí techniků

Tab. 5: Koeficienty asymetrie určující úroveň motivace

13 Seznam grafů

Graf 1: Četnosti odpovědí všech zaměstnanců

Graf 2: Četnosti odpovědí recepčních

Graf 3: Četnosti odpovědí pokojských

Graf 4: Četnosti odpovědí techniků

14 Přílohy k bakalářské práci

PŘÍLOHA 1: Dotazník pro zaměstnance

Dotazník

Pohlaví: Muž / Žena

Věk: méně než 25 let / 25 – 40 let / 40 – 55 let / 55 a více let

Hodnotící škála:

1 – Ne, nesouhlasím

2 – Částečně nesouhlasím

3 - Částečně souhlasím

4 – Ano, souhlasím

1. Moje každodenní pracovní úkoly mě baví.
2. Stres spojený s výkonem mé práce je přiměřený.
3. Nástroje a prostředky, které máme k dispozici, umožňují zaměstnancům být maximálně produktivní.
4. Benefity a zaměstnanecké výhody (např. dojíždění, stravování, oblečení, zdravotní péče, telekomunikace), na které mám nárok, odpovídají mým potřebám.
5. Za svůj přínos a pracovní úspěchy dostávám přiměřené uznání (kromě finanční odměny).
6. Mzda odpovídá mému přínosu této společnosti.
7. V porovnání s jinými společnostmi, kde bych mohl/a pracovat, jsem odměňován/a spravedlivě.
8. Naše společnost mi poskytuje příležitosti ke vzdělání a rozvoji, které i pomáhají získat užitečné dovednosti.
9. Školení, kterých jsem se zúčastnil/a, jsou užitečná pro moji práci.
10. Jsou zde dobré příležitosti pro rozvoj mé kariéry.

11. Dostávám pravidelnou zpětnou vazbu, která mi umožňuje zlepšovat svůj pracovní výkon.
12. Fyzické pracovní prostředí je přiměřené typu práce, kterou vykonávám.
13. Styl vedení mého nadřízeného mě motivuje k tomu, abych odváděl/a každý den co nejlepší práci.
14. Můj nadřízený mě podporuje, abych přicházel/a s novými nápady a podněty.
15. Dělán si starosti o ztrátu svého zaměstnání.
16. Mám možnost pracovního postupu, povýšení.
17. Jsem spokojen se vztahy s kolegy a pracovní atmosférou.
18. Jsem spokojený s přístupem vedení společnosti k zaměstnancům.
19. Jsem spokojen se zaměstnaneckými benefity.
20. Jsem spokojen s měsíční mzdou.

V jaké činnosti má podle Vás podnik největší problémy? (otevřená otázka) – skladové hospodářství, zázemí zaměstnanců

Dostupné z webu: www.dsv.cz

