

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Motivace zaměstnanců ve zvolené organizaci**

**Employee motivation in an organization**

**Jana Reifová**

**Plzeň 2019**

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana REIFOVÁ**

Osobní číslo: **K16B0325P**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu: **Motivace zaměstnanců ve zvolené organizaci**

Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Teoreticky vymezte základní pojmy vztahující se k tématu pracovní motivace.
2. Představte zvolenou organizaci.
3. Analyzujte a zhodnoťte současný motivační systém v organizaci.
4. Navrhněte možná doporučení týkající se motivování zaměstnanců ve zvolené organizaci.



Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen.** *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy.* 13. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- **BEDRNOVÁ, Eva a kol.** *Manažerská psychologie a sociologie.* 1. vydání. Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol.** *Řízení lidských zdrojů.* 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2018**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2019**

*Krečovská*

Doc. Ing. Michaela Krečovská, Ph.D.  
děkanka



*D. Egerová*

Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Motivace zaměstnanců ve zvolené organizaci“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne .....

.....

podpis autora

# Obsah

Obsah .....	4
Úvod.....	7
1. Motivace .....	8
1.1    Základní pojmy .....	9
1.2    Typy motivace.....	10
1.3    Motivační profil.....	10
1.4    Zdroje motivace.....	11
1.5    Pracovní motivace .....	14
1.5.1    Model motivačního jednání .....	15
1.5.2    Řízení a motivace.....	15
2. Teorie motivace .....	16
2.1    Teorie instrumentality .....	16
2.2    Teorie zaměřené na obsah .....	16
2.2.1    Maslowova hierarchie potřeb.....	17
2.2.2    Alderferova teorie ERG .....	18
2.2.3    McClellandova teorie potřeb.....	18
2.2.4    Herzbergův dvoufaktorový model .....	18
2.2.5    Teorie sebeurčení .....	20
2.3    Teorie zaměřené na proces .....	20
2.3.1    Teorie posilování .....	21
2.3.2    Teorie očekávání.....	21
2.3.3    Teorie cíle .....	22
2.3.4    Teorie spravedlnosti.....	22
2.4    Teorie X a teorie Y .....	22
3. Motivace a výkon .....	23
3.1    Výkonová motivace.....	23
3.2    Aspirace.....	24
4. Tvorba motivačního programu .....	25
5. Základní informace o společnosti.....	27
5.1    Vývoj společnosti.....	27
5.2    King's resort.....	28
5.3    Cíle resortu .....	29
5.4    Struktura společnosti .....	30
6. Analýza motivace v úseku recepce.....	34

6.1	Dotazníkové šetření.....	35
6.1.1	Charakteristika respondentů.....	37
6.1.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	38
6.2	Rozhovory s nadřízenými pracovníky.....	44
6.2.1	Charakteristika rozhovorů.....	44
6.2.2	Průběh rozhovorů.....	44
6.2.3	Shrnutí rozhovorů .....	46
6.3	Výstupy analýzy motivace .....	46
7.	Návrhy .....	47
7.1	Příjemný pracovní kolektiv .....	48
7.2	Možnost kariérního postupu.....	48
7.3	Smysluplnost práce .....	49
7.4	Uznání za dobře provedenou práci.....	49
7.5	Dostatečná informovanost o dění v práci .....	50
7.6	Shrnutí.....	51
	Závěr .....	52
	Seznam použité literatury .....	53
	Seznam tabulek .....	55
	Seznam obrázků.....	56
	Seznam příloh .....	57
	Přílohy.....	58
	Abstrakt.....	66
	Abstrakt.....	67

## Úvod

V dnešním konkurenčním prostředí je nezbytné, aby organizace věnovaly pozornost motivování svých zaměstnanců. Motivace není jen o hmotných odměnách, je důležité analyzovat, co je pro pracovníky motivující a implementovat ten správný motivační program, vybrat vhodné prostředky motivace. Využívání vhodných motivačních nástrojů je jeden z nejdůležitějších a zároveň nejsložitějších úkolů manažera.

Tématem této bakalářské práce je motivace zaměstnanců ve zvolené organizaci. Zvolená organizace je VESTAR GROUP a. s., která má vysokou fluktuaci zaměstnanců v úseku recepce, který je vzhledem k zaměření organizace stěžejní.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat a zhodnotit motivaci zaměstnanců v úseku recepce a na základě výstupů analýzy poskytnout návrhy na zlepšení dosavadní motivace.

Práce je členěna na dvě části, část teoretickou a praktickou. Teoretická část se skládá ze čtyř kapitol. První kapitola je věnována pojmu motivace a dalším souvisejícím pojmům. Druhá kapitola popisuje teorie motivace. Obsahem třetí kapitoly je motivace a její vztah k pracovnímu výkonu. Čtvrtá a zároveň poslední kapitola teoretické části je orientována na motivační program organizace a jeho tvorbu. Uvedené kapitoly jsou zpracovány na základě studia odborné literatury.

Pátá kapitola je úvodní kapitolou praktické části a představuje zvolenou organizaci VESTAR GROUP a. s., spolu se základními údaji. Šestá kapitola obsahuje analýzu motivace pracovníků v úseku recepce. Analýza je provedena na základě dotazníkového šetření a rozhovorů s vedoucími pracovníky recepce. Poslední kapitola prezentuje návrhy pro zlepšení současného systému motivování pracovníků recepce.

# 1. Motivace

Motivace má původ v latinském slově, jež je překládáno jako pohyb, pohybovatí či hýbatí. (*movere*). S tímto souvisí samotný význam motivace, který je založen na pohybu určitým směrem. Konkrétně se jedná o vnitřní hybnou sílu, která nás povzbudí v určitém chování, jež by mělo vést k dosažení námi požadovaného cíle. (Armstrong, Taylor 2015)

Motivace je chápána jako základní osobnostní substruktura a díky jejímu významu a poměrně vysoké proměnlivosti je jednou z nejzajímavějších a zároveň nejkomplicovanější dimenzí osobnosti. (Bedrnová a kol. 2012)

Motivace souvisí s faktory, které nás nutí chovat se daným způsobem a sestává z následujících tří složek: (Arnold a kol. 2005)

- Směr: co se člověk snaží udělat.
- Úsilí (*intenzita*): jak silné je jeho snažení.
- Přetrvávání (*vytrvalost, stálost, perzistence*): jak dlouho se o to dotyčný snaží.

Motivace orientuje jedince určitým směrem a zároveň ho odvádí od směrů jiných. Je to pozorovatelné na vyjádření preferencí člověka pro danou činnost a zároveň na zavrnutí jiných činností z důvodu jejich neatraktivnosti.

Úsilí je charakterizováno silou motivace. Jedinec vynaloží tak velké množství energie, jak je silná jeho motivace. Tzn. čím je jedinec motivovanější, tím větší úsilí vynaloží na dosažení svého vytyčeného cíle.

Stálost se projevuje ve vytrvalosti motivovaného jedince pokračovat i přes překážky za svým cílem. (Jermář a kol. 2014)

„Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování.“ (Plamínek 2007, s. 16)



## 1.1 Základní pojmy

Důležité pojmy, které souvisí s motivací, jsou: motiv, stimulace a stimul.

### **Motiv**

Jedná se o vnitřní popud, který aktivuje člověka k určitému chování či jednání. Motiv ovlivní prožívání člověka a činnosti dodává směr, intenzitu, perzistenci a celkový psychologický smysl. Ovšem, jak již bylo řečeno, motivace je velmi komplikovaný jev a to i díky tomu, že v psychice člověka nepůsobí jen jeden motiv, ale celá řada motivů. Tyto motivy mohou mít stejný či zcela opačný směr a též shodnou či odlišnou intenzitu. Kdežto motivy se stejným směrem a intenzitou se vzájemně posilují, tak motivy opačně působící se vzájemně narušují a tím dokonce mohou snížit motivovanou činnost. (Bedrnová a kol. 2012)

Motivy můžeme členit na cílové a instrumentální. Cílové motivy mají jasně vytyčený cíl a vedou jednání člověka požadovaným směrem, dokud nedosáhnou právě požadovaného cíle. Za to instrumentální motivy nemají jasně definovaný cíl, ovšem vedou zájem člověka o určitou oblast (např. umění). (Jermář a kol. 2014)

### **Stimulace**

Stimulací se rozumí působení na lidskou psychiku z vnějšku (nejčastěji aktivním jednáním člověka). V důsledku toho dochází ke změnám psychických procesů a tím ke změnám činností. Stimulace se vyskytuje v mnoha formách. Ovšem všechny formy stimulace mají jeden společný znak a to, že se jedná o ovlivňování lidské činnosti aktivními vnějšími zásahy, které směřují ke změně psychologických procesů a následně ke změně motivace. (Bedrnová a kol. 2012)

### **Stimul**

Stimulem se poté označuje každý podmět, který vyvolá určité změny v motivaci člověka. Stimuly se dále rozlišují na impulsy a incentive. V případě impulsů se jedná o endogenní (vnitřní) podněty, které signalizují určitou změnu v těle člověka. Jedná se o podněty jako např. bolest zubů, únava, nervozita, které mohou zapříčinit to, že se člověk rozhodne jednat určitým způsobem. Exogenní (vnější) podněty pak nazýváme incentive, které se vrozeně či naučeně vztahují právě k impulsům. Jedná se pak např. o nabídku pracovního růstu v případě docílení požadovaného pracovního výkonu. (Bedrnová a kol. 2012)

## 1.2 Typy motivace

Samotná motivace se pak člení na vnitřní a vnější. **Vnitřní motivace** souvisí s tím, že lidé mají potřebu pozitivního sebehodnocení. Vnitřní motivace vychází ze skutečnosti, že lidé mají potřebu získat uznání, získávat práci nové zkušenosti, být respektováni svými spolupracovníky a mít určitou míru autonomie. (Urban 2013)

**Vnější motivace** se týká zájmu člověka o finanční a hmotné statky. Jedná se např. o odměny v podobě zvýšení mzdy, povýšení, udělení vyznamenání či pochvaly nebo o zaměstnanecké benefity. Do této skupiny patří však také tresty jako je: disciplinární řízení, vyjádření kritiky či odebrání nenárokové složky mzdy. (Armstrong, Taylor 2015) K tomu, abychom posílili motivaci u zaměstnanců, kteří dávají přednost vnějším faktorům, je vhodné jasně určit očekávané výsledky, stanovit odměny, které za dosažení výsledků získají či posílit podíl výkonových odměn. (Urban 2013)

## 1.3 Motivační profil

Motivační profil člověka je specifická charakteristika osobnosti, která se v průběhu času relativně nemění. Tato charakteristika je tvořena motivačními tendencemi, které jsou pro jedince přirozené a dominantní (Růžička 1992). Motivační profil se vytváří spolu s vývojem osobnosti už od dětství a na jeho podobu působí mnoho faktorů jako např. schopnosti člověka, jeho temperament, emoční charakteristiky, charakterové postoje či vlastnosti. Pro zaměstnavatele firem, manažery a vedoucí různých oddělení je důležité znát motivační profil svých podřízených. V případě poznání motivačního profilu pracovníka je možné porozumět projevům jeho konání, stimulovat ho či ovlivňovat jeho motivaci žádoucím směrem v souladu s organizací. (Bedrnová a kol. 2012)

Motivační profil člověka je tvořen rozmanitými oblastmi s nejrůznějším obsahem. Pozorováním a prozkoumáním těchto oblastí motivačního profilu osobnosti je možné charakterizovat motivaci konkrétního člověka. Jedná se o oblasti s následujícími protipóly:

- zaměření se na získání úspěchu vs. vyvarovat se neúspěchu,
- zaměření se na kladný výsledek vs. zaměření se více na cestu k cíli, její obsah,
- zaměření se na aktuální situaci vs. orientace na budoucnost,
- postupování nezávisle na ostatních vs. skupinové zaměření,
- počínání ve vlastní prospěch vs. orientace na druhé, počínání v prospěch druhých,
- aktivní přístup vs. pasivita,
- orientace na peníze a materiální hodnoty vs. zaměření se na etické a morální zájmy.

Tyto oblasti se považují za obecně platné a je možné s jejich pomocí do určité míry charakterizovat motivační profil jedince. Avšak je možné tento výčet doplnit o další oblast a tou je:

- orientace směrem k organizaci vs. orientace směrem vně organizace.
  - Tato dimenze se od ostatních liší tím, že znázorňuje vztah jedince ke svému zaměstnavateli. Jeden pól je charakteristický pro zaměstnance, kteří se zapojují do podnikových aktivit, jsou určitým způsobem na práci závislí a práce je pro ně neoddělitelnou součástí života. Na druhém pólu jedinci vyžadují spíše osobní nezávislost na práci a svou podstatu vidí v jiném sociálním prostředí, než v organizaci, kde pracují. (Bedrnová a kol. 2012)

## **1.4 Zdroje motivace**

Mezi zdroje motivace se řadí všechny faktory, které motivaci vytváří. Zdrojů, které podněcují motivaci je celá řada. K základním zdrojům motivace se řadí pak např. potřeby, návyky, zájmy, hodnoty či ideály. Obzvláště pro vedoucí pracovníky je potřeba tyto zdroje znát, protože je to jeden z předpokladů, jak efektivně řídit, ovlivňovat a působit na motivaci svých podřízených. (Bedrnová a kol. 2012)

## Potřeby jako zdroj motivace

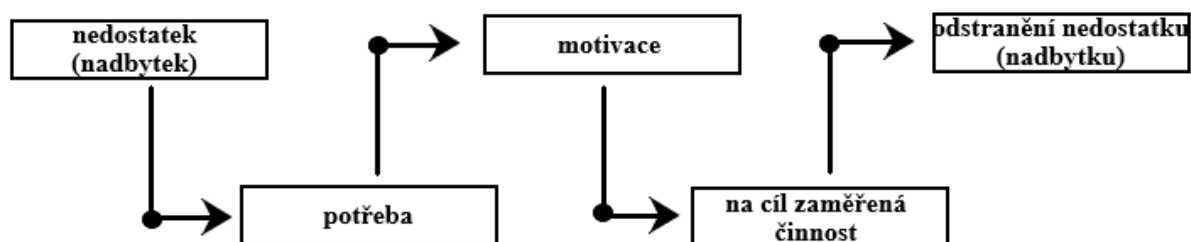
„V psychologii (na rozdíl od ekonomického vymezení potřeb) je potřeba chápána jako člověkem používaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného (důležitého, potřebného).“ (Bedrnová a kol. 2012, s. 244)

V momentě kdy člověk pociťuje potřebu, cítí určité vnitřní napětí, které má potřebu odstranit, což se pak stává podstatou vzniku motivace.

Potřeby se nejčastěji dělí na: (Bedrnová a kol. 2012)

- Primární (fyziologické) potřeby
- Společenské (sociální) potřeby

Obrázek 1- Schématické znázornění vzniku motivace k uspokojení potřeby



Zdroj: Bedrnová a kol., 2012

Zpracovala: Jana Reifová, 2019

## Návyky jako zdroj motivace

Návyk je označení pro činnost, která je prováděna s určitou periodicitou a často v konkrétní situaci. Pokud se člověk ocitá ve fázi, či situaci, kdy má tato činnost nastat, tak to v něm vyvolá automaticky vnitřní podnět k realizaci této činnosti. Návyky v sobě člověk může vytvořit sám nebo mohou vzniknout již výchovou jedince. (Bedrnová a kol. 2012)

## Zájmy jako zdroj motivace

Zájmy lze chápat zkrátka jako zvláštní druh motivu. „Zájmy jsou motivy, zdroji poznávací činnosti a současně i jejím produktem.“ (Hyhlík, Nakonečný 1977, s. 322) Zájmu je celá řada, přesněji řečeno, zájmů je tolik, kolik je činností, které jedince těší, tzn., že můžeme definovat například: technické zájmy, sportovní zájmy, přírodní zájmy, zájmy společenské a mnoho dalších. (Bedrnová a kol. 2012)

## **Hodnoty jako zdroje motivace**

V průběhu života se člověk setkává s mnohými skutečnostmi, které určitým způsobem vyhodnocuje. Tímto způsobem skutečnosti získávají konkrétní subjektivní hodnoty a tvoří se tzv. osobní hodnotová mapa (hodnotový systém). A tato hodnotová mapa ovlivňuje konání a pocitovou stránku jedince, tím pádem se stává i zdrojem motivace. Jedinec bude vždy daleko více motivován konáním s vysokou hodnotou. Podobně jako u zájmů, hodnotou člověka může být ve své podstatě naprosto cokoli, je to individuální jev. Přesto stejně jako u zájmů lze popsat obecně uznávané hodnoty a to jsou např. zdraví, rodina, láska, přátelství, svoboda, úspěch, atd. Existuje i typologie hodnotových orientací, kterou vytvořil německý psycholog Spranger, který rozdělil lidi do šesti skupin dle hodnot, které jim jsou vlastní:

- Typ teoretický
- Typ ekonomický
- Typ estetický
- Typ sociální
- Typ politický
- Typ náboženský

V současné době by bylo vhodné tento model rozšířit ještě o typ technický či sportovní. (Bedrnová a kol. 2012)

## **Ideály jako zdroj motivace**

„Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost o kterou usiluje.“ (Bedrnová a kol. 2012, s. 250) Ideály se řadí také mezi zdroje motivace. Na tvorbě ideálů jedince se podílí zejména vliv rodiny či autorit obecně. (Bedrnová a kol. 2012)

## 1.5 Pracovní motivace

Pracovní motivace (motivace k pracovní činnosti) je vyjádření motivace člověka k pracovní činnosti. Ochota zaměstnance pracovat vychází z určitých vnitřních pohnutek, které vedou k volbě určitého typu práce. Pracovní motivace je úzce spojena s postoji pracovníků k práci a to ve dvou dimenzích. Na postoj k práci můžeme pohlížet jako na všeobecný vztah k této činnosti nebo jako na určitý vztah ke společnosti či typu společnosti. V souvislosti s tematikou pracovní motivace jsou středem pozornosti právě postoje a motivy, které určují preferované pracovní činnosti. (Tureckiová 2004)

Pro pracovníka je vhodná taková pracovní činnost, při které jsou uspokojovány jeho motivy. Na základě toho, se pracovní motivy dělí na přímé a nepřímé. Mezi přímé motivy se řadí například potřeba práce, interakce s ostatními pracovníky, možnost rozhodování či možnost kariérního postupu. Z toho vyplývá, že práce jako taková (bez ohledu na druh), tyto motivy uspokojuje. Nepřímé motivy jsou pak například finanční ohodnocení, potřeba vlastní důležitosti a v tomto případě je pracovní činnost zdrojem uspokojení jiných potřeb. (Tureckiová 2004)

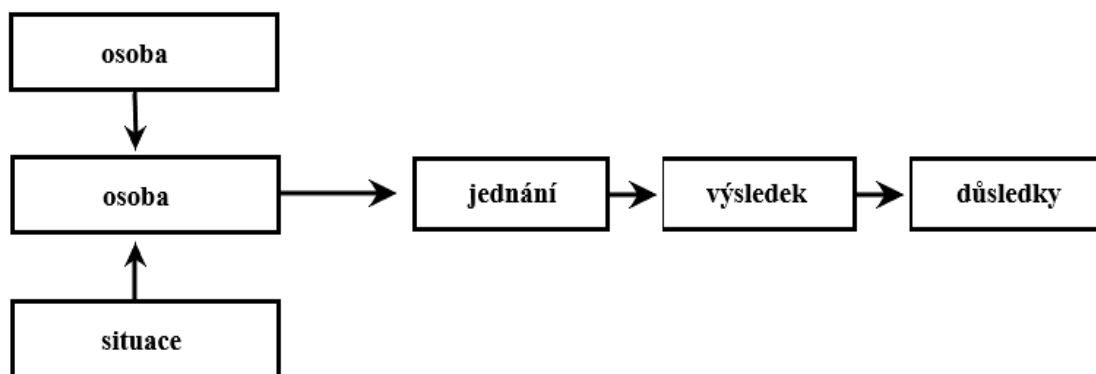
„Převaha činností, které v průběhu svého života vykonáme, je vyvolána kombinací obou typů motivů – práce je toho typickým příkladem. Máme-li štěstí, můžeme dělat práci, která nás baví (uspokojuje naše přímé motivy) a ještě (jako „bonus“) za ni dostáváme zapláceno!“ (Tureckiová 2004, s. 57) V reálném životě tomu ale vždy takto není a proto je důležité podpořit proces motivace, což je úkolem manažerů a je to nazýváno jako motivování. (Tureckiová 2004)

Stimulace a motivování je účelné ovlivňování chování pracovníka. Management předpokládá, že při správném motivování budou jejich pracovníci podávat vyšší pracovní výkon, více se soustředit na své povinnosti a takovéto chování povede ke splnění organizačních cílů. Základem pro ovlivňování zaměstnanců je poznání jejich osobnosti a znalost jejich motivačního profilu. Poté se k motivování využívá mnohých prostředků, jako např. mzda, služební auto, slevy na určité produkty, zaměstnanecké benefity, možnost být v kolektivu, slovní ohodnocení, podpora, vytvoření vhodného kolektivu, možnost se ztotožnit s organizací, vyhovující pracovní podmínky, apod. (Jermář a kol. 2014)

### 1.5.1 Model motivačního jednání

Jak již bylo řečeno, vedoucí pracovník motivuje své podřízené tak, že cíleně ovlivňuje procesy motivace. Z tohoto důvodu je možné na tuto manažerskou činnost pohlížet jako na koordinování, jelikož jde o to, aby byly cíle zaměstnanců v souladu s cíli organizace. Pro toto jednání je důležité si uvědomit, že motivace je výstupem celkového vzájemného působení mezi dvěma stranami. Na jedné straně stojí osoba s určitými potřebami, motivy a cíli. Na straně druhé je situace, která přináší příležitosti a podněty. Tyto dvě dimenze působí na osobu a podněcují ji k určitému jednání, které přináší výsledky. (Steiger, Lippmann 2012)

Obrázek 2- Model motivačního jednání



Zdroj: Steiger, Lippmann, 2012

Zpracovala: Jana Reifová, 2019

### 1.5.2 Řízení a motivace

Jak již bylo zmíněno, vedoucí pracovníci mohou ovlivňovat motivaci zaměstnanců, ale nemohou jí přímo řídit. Tím pádem se management snaží vytvářet určité podmínky, které podnítky motivaci pracovníků. Tyto podmínky jsou vytvářeny na základě obsahových či procesních teorií, kterým se věnuje následující kapitola. (Steiger, Lippmann 2012)

## 2. Teorie motivace

Teorie motivace se nejčastěji dělí do tří kategorií – teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb) a teorie zaměřené na proces.

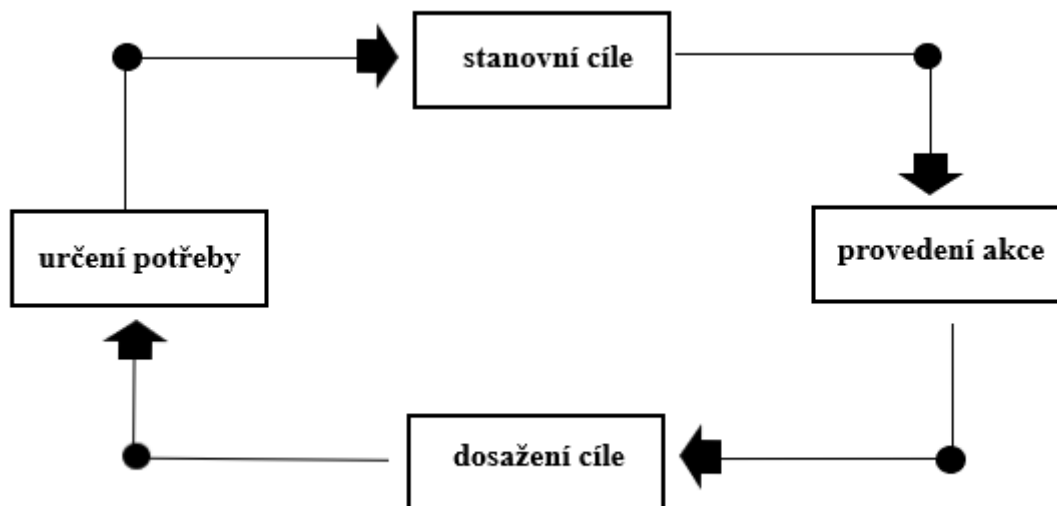
### 2.1 Teorie instrumentality

Teorie se zakládá na tom, že odměna a trest jsou nejlepší prostředky na utváření chování. Východiskem je přesvědčení, že lidé budou motivováni k lepším výsledkům, pokud odměna a trest budou přímo vázané na jejich výkon. Tato teorie nezohledňuje další možné lidské potřeby. (Armstrong, Taylor 2015)

### 2.2 Teorie zaměřené na obsah

Jinak známé též jako teorie potřeb. Teorie spadající do této kategorie vychází z přesvědčení, že obsahem motivace jsou potřeby člověka, které pokud nejsou uspokojeny, vytvářejí nerovnováhu a napětí. Pokud jsou lidské potřeby v nerovnováze, tak chování jedince směřuje k uspokojení potřeb. (Armstrong, Taylor 2015)

Obrázek 3-Proces motivace založený na uspokojování potřeb



Zdroj: Armstrong, Taylor, 2015

Zpracovala: Jana Reifová, 2019

Obrázek vyobrazuje model procesu, který je založen na uspokojování potřeb. Teorie potřeb mají mnoho podob v podání autorů jako např. Maslow, Alderfer, McClland, Herzberg či Deci a Ryan. (Armstrong, Taylor 2015)



### 2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Je jedna z nejnámějších teorií motivace. Podstatou je rozčlenění potřeb člověka jakožto zdrojů základních motivů. Tyto potřeby jsou uspořádány v určitém pořadí do pyramidy, ze které je možné vyčíst význam (váhu) potřeb. (Dvořáková 2012) Maslow vytvořil pět kategorií – pět stupňů pyramidy potřeb. Základnu pyramidy tvoří základní fyziologické potřeby (hlad, žízeň, dýchání, spánek, apod.), dalším stupněm je potřeba bezpečí a jistoty (přístup ke zdrojům, ochrana před nebezpečím, atd.), následuje stupeň potřeby společenské (láska, sounáležitost, přátelství), předposlední úroveň je potřeba uznání a poslední je potřeba seberealizace. (Armstrong, Taylor 2015)

Obrázek 4-Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Armstrong, Taylor, 2015

Zpracovala: Jana Reifová, 2019

### 2.2.2 Alderferova teorie ERG

Je teorií o něco jednodušší pro mnohé daleko přesvědčivější, než je Maslowova teorie potřeb. Vznikla jako další rozšíření pyramidy potřeb a zakládá se na existenci tří úrovní základních potřeb. První úrovní je **existence** (*existence*), pod kterou spadá například potřeba spánku, hladu, žízně, mzdy, jistoty zaměstnání, vhodných pracovních podmínek, apod. Další kategorií je **sounáležitost** (*relatedness*), která zahrnuje přátelství, lásku, společné cíle, uznání, přijetí či pochopení. A poslední kategorií, kterou Alderfer popsal je **růst** (*growth*), který v sobě skrývá potřebu seberealizace v zaměstnání či pracovní růst. Člověk vždy hledá příležitost, jak se stát lepším a posunout se dál, jak už kariérně či v osobním životě. Jedná se o nejvýznamnější kategorii potřeb. (Armstrong, Taylor 2015)

### 2.2.3 McClellandova teorie potřeb

Teorie, ve které McClelland identifikoval tři potřeby: (Armstrong, Taylor 2015)

- **Potřeba úspěchu** (*achievement motivation*) – je nejdůležitější z potřeb, charakterizována jako potřeba člověka uspět v konkurenci. Lidé mají vždy potřebu něčeho dosáhnout, získat uznání a být lepší než druzí.
- **Potřeba sounáležitosti** (*affiliation motivation*) – vychází z faktu, že člověk chce být součástí nějakého celku, touží po přátelství a vzájemných vztazích.
- **Potřeba moci** (*authority/power motivation*) – se zakládá na tom, že lidé mají také potřebu řídit, ovlivňovat ostatní a ukazovat svou moc.

### 2.2.4 Herzbergův dvoufaktorový model

Též označována jako motivačně hygienická teorie. Zakládá se na předpokladu, že člověk pocítuje dva protikladné druhy potřeb a tak Herzberg definoval dvě odlišné skupiny faktorů, které ovlivňují spokojenost a nespokojenost člověka, které nazval motivačními a hygienickými faktory. (Bedrnová, Taylor 2012)

**Motivační faktory - motivátory** (*motivators*) se opírají o obsah práce. Jde o potřebu práci vykonávat, být v ní úspěšný, mít odpovědnost či dostát uznání. S těmito faktory souvisí vnitřní motivátory a vnitřní motivace člověka.

Na druhé straně **hygienické faktory - dissatisfactory** (*hygiene factors*) se týkají záležitostí jako je mzda, pracovní podmínky, zaměstnanecké benefity, apod.. (Armstrong, Taylor 2015)

Když nejsou naplňovány hygienické faktory, tak vzniká pracovní nespokojenost zaměstnanců. Ovšem na druhou stranu jejich naplnění nevyvolá u pracovníků spokojenost, jelikož jsou brány spíše jako samozřejmost. Motivování pracovníků k lepším výsledkům začíná až v momentě, kdy se naplní faktory motivační. Ty oproti faktorům hygienickým nejsou při nenaplnění zdrojem nespokojenosti. Cílem manažerů by mělo být naplňovat hygienické faktory a poté se až zaměřit na motivační faktory, které zlepší výkonnost pracovníků. (Koubek 2015)

Jak je zřejmé z předchozího textu, tak podstata dvoufaktorové teorie je fakt, že motivace úzce souvisí s pracovní spokojeností. Na závěr této teorie lze shrnout, že: „Nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti je nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace. Pracovní spokojenost však neznamená automaticky motivovanost pracovníka“ (Pauknerová 2012, s. 175)

Tabulka 1- Schématické porovnání Maslowovy teorie potřeb a Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace pracovního jednání

<b>Abraham Maslow (teorie potřeb)</b>		<b>Frederick Herzberg (dvoufaktorová teorie)</b>	
<b>Potřeby růstové</b>	Potřeby seberealizační, sebe-aktualizační	Práce samotná, její obsah, osobní rozvoj, prožitek vlastního výkonu, odpovědnost	<b>Motivátory (satisfaktory)</b>
	Potřeba uznání a úcty	Možnost postupu, uznání za práci  Status	
<b>Potřeby deficitní</b>	Sociální potřeby (potřeba sounáležitosti a lásky.)	Mezilidské vztahy,  odborná kompetence nadřízeného	<b>Faktory hygienické (dissatisfaktory)</b>
	Potřeba jistoty, bezpečí, ochrany	Personální politiky, jistota práce, mzda	
	Základní potřeby	Pracovní podmínky	

Zdroj: Pauknerová, 2012

Zpracovala: Jana Reifová, 2019

## **Motivace a peníze**

Úzce souvisí s tématem dvoufaktorové teorie. Peníze, nejčastěji v podobě mzdy jsou považovány za nejobvyklejší odměnu. Peníze se považují za něco, po čem většina populace touží. S názorem, že tomu tak vždy není, přišel právě Herzberg spolu se svojí dvoufaktorovou teorií, když tvrdil, že nedostatek peněz způsobuje sice nespokojenost, ale jejich dostatek nezaručuje trvalou spokojenost. Faktem je, že když zaměstnanec se stálou mzdou dostane přidáno, tak to způsobí spokojenost, ovšem ne jen to, ale také pocit uznání, jelikož tím organizace touto formou vyjadřuje, že si ho jako pracovníka cení. Ovšem tento pocit spokojenosti opět vyprchá. Obzvláště pak pro jedince, které práce neuspokojuje a peníze nejsou až tak podstatné, je potřeba vytvořit jiné faktory uspokojení. Jelikož každý má jiná přání a potřeby a jednoho motivují peníze více než druhého. Ovšem nedá se faktor v podobě peněžní pobídky podceňovat, stále se považuje za nejzákladnější motivační faktor, jelikož peníze symbolizují vysněné cíle neboli cestu k dosažení toho, co v osobním životě chceme (postavit dům, koupit auto, atd.) (Armstrong, Taylor 2015). „Podněcují peněžní pobídky lidi? Odpověď zní ano, v případě lidí, které silně motivují peníze a kteří očekávají, že získají hodnotnou peněžní odměnu.“ (Armstrong, Taylor 2015, s. 230)

Ovšem peníze mohou působit i opačně a demotivovat lidi a to tím, že je špatně vytvořen systém odměňování. Systém odměňování by měl být založen na spravedlnosti, každý zaměstnanec by měl být ohodnocen adekvátně svému výkonu. V navázání na to, je pak velice demotivující, když zaměstnanec za mnohem menší úsilí pobírá značně vyšší mzdu (Armstrong, Taylor 2015).

### **2.2.5 Teorie sebeurčení**

Teorie, kterou představili Deci a Ryan v roce 2000 vychází z přesvědčení, že lidé směřují k dosažení způsobilosti, autonomie a sounáležitosti. (Armstrong, Taylor 2015)

### **2.3 Teorie zaměřené na proces**

Teorie, které se zaměřují na proces, jsou též označovány jako poznávací (kognitivní) teorie a jsou úzce spjaty s psychickými procesy a vnitřními silami člověka. V této kategorii je středem zájmu vnímání člověka, jakým způsobem pohlíží na pracovní prostředí a jak na něj působí. (Armstrong, Taylor 2015)

### 2.3.1 Teorie posilování

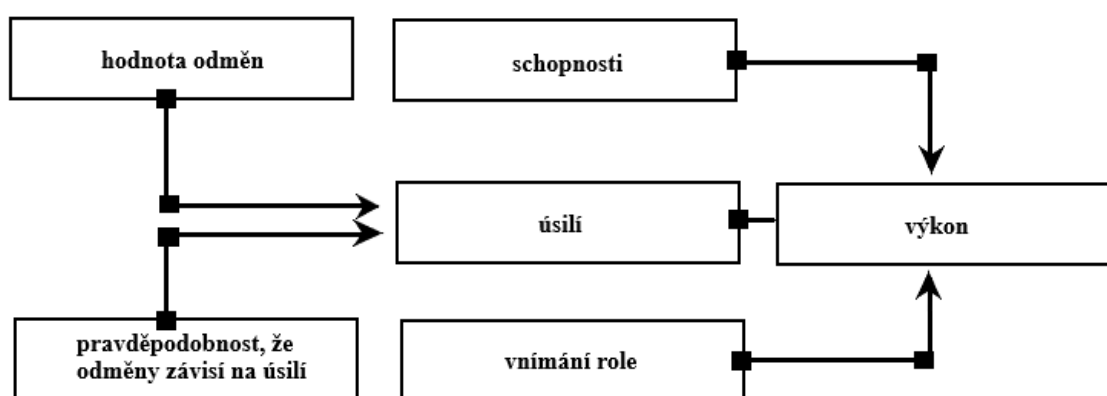
Teorie posilování stojí na přesvědčení, že lidé řídí, mění, usměrňují své činnosti a chování podle tzv. **zákonu účinku** a **zákonu efektu**. Je to nejstarší a zároveň nejjednodušší teorie zaměřená na proces. Jinak řečeno, tato teorie se zakládá na tom, že lidé si během života uvědomují, jaké důsledky měly jejich činnosti a na základě toho se rozhodují v jejich dalším konání. Tato teorie pak byla rozvinuta v průběhu let dalšími autory, jako například Hull či Skinner. (Armstrong, Taylor 2015)

### 2.3.2 Teorie očekávání

Vroom, který je autorem této teorie přišel s myšlenkou, že lidé jsou motivováni svým vnitřním očekáváním, které je založeno na třech elementech a těmi jsou, instrumentalista, valence a expektance. Instrumentalita vyjadřuje to, že pokud vykonáme jednu věc, tak to povede k další. (Armstrong, Taylor 2015). Valence je založena na faktu, že požadovaný cíl konání je atraktivní a že motivované chování povede k očekávanému uspokojení. Expektance pak souvisí s valencí v tom smyslu, že požadovaný cíl je reálný a jednání skutečně vede k stanovenému cíli. (Bedrnová a kol. 2012)

Na Vroomovu teorii navázali Porter a Lawler, kteří byli názoru, že úsilí, které člověk do práce vkládá je ovlivněno řadou faktorů jako například hodnotou odměn, pravděpodobností, že odměny závisejí na úsilí, schopnostmi a vnímáním své role (viz obrázek 5). A tyto faktory následně ovlivňují též pracovní výkon. (Armstrong, Taylor 2015)

Obrázek 5- Model motivace podle Portera a Lawlera



Zdroj: Pauknerová, 2012

Zpracovala: Jana Reifová, 2019

### 2.3.3 Teorie cíle

„Teorie cíle, kterou formulovali Latham a Locke (1979), vychází z přesvědčení, že motivace a výkon se zlepší, budou-li jednotlivcům stanoveny konkrétní cíle, budou-li tyto cíle akceptovány a budou-li dosažitelné, ačkoli mohou být náročné, a bude-li jednotlivcům poskytována zpětná vazba týkající se výkonu.“ (Armstrong, Taylor 2015, s. 225) Důležité je, aby se jednotlivci účastnili jednání o stanovování cílů, jelikož cíle musí být pro zúčastněné jasně definovány a zároveň přiměřeně náročné. (Armstrong, Taylor 2015)

### 2.3.4 Teorie spravedlnosti

Teorie nese myšlenku, že spravedlnost při odměňování pracovníků vede k vyšším výkonům a nespravedlivost má naopak demotivující účinky. Tato teorie stojí na principu, že člověk má potřebu se srovnávat s druhými a vnímat, jak je s ním zacházeno v porovnání s ostatními. (Armstrong, Taylor 2015)

## 2.4 Teorie X a teorie Y

V tomto případě se jedná spíše o populární než vědeckou teorii, kde Douglas McGregor nahlíží na motivaci pracovního jednání z hlediska vedení lidí. Definoval takto dva přístupy manažerů k vedení lidí pomocí dvou teorií:

- **Teorie X** – je založena na tom, že nadřizený pohlíží na své podřízené jako na průměrné lidi, kteří neradi pracují, nejsou motivováni, bojí se odpovědnosti, a když mají možnost, tak se práci vyhnou. V tomto případě manažer striktně řídí a kontroluje své pracovníky.
- **Teorie Y** – předpokládá, že pracovník je cílevědomý, má chuť rozšiřovat své obzory, je pracovitý a sám si vyhledává práci. Vedoucí pracovník s tímto přístupem dává pracovníkům větší volnost a možnost seberealizace.

Uvedené přístupy ovlivňují, jaký druh motivace bude v pracovní skupině převládat. (Pauknerová 2012)

Schein tuto teorii posléze rozšířil o **sociální přístup** a stejně jako u teorie X a Y je zaměřena na obecný pohled na lidskou povahu. Scheinův přístup je založen na tom, že lidé jsou nejvíce ovlivňováni svým okolím. Teorie odlišná od předchozích (X a Y), zastává názor, že chování člověka řídí společenské interakce v pracovní skupině. (Armstrong, Taylor 2015)

### 3. Motivace a výkon

Souvislost mezi motivací a výkonem se jeví na první pohled jako naprosto jasný vztah. Je zřejmé, že pokud je motivace nízká, výsledek nebývá uspokojivý. Ovšem, je také všeobecně známo, že pokud chceme něčeho až příliš dosáhnout, často se k požadovanému cíli nedostaneme (Bedrnová a kol. 2012). „V případě nadměrné motivace vyvolané vědomím subjektivně mimořádné důležitosti úkolu či situace, možností získat subjektivně velmi atraktivní odměnu, však výsledek činnosti také často nebývá uspokojivý. Příčinnou na tohoto na první pohled paradoxního jevu je skutečnost, že přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které narušuje „normální“ fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu. Celkově tedy výkon snižuje.“ (Bedrnová a kol. 2012, s. 256)

#### 3.1 Výkonová motivace

Někteří lidé mají přirozenou snahu podávat vysoké výkony ve všech oblastech života. Kdežto u některých je tato snaha velice malá či zcela chybí. Tento zmíněný fakt je spojován s takzvanou výkonovou motivací (potřebou vysokého výkonu). **Výkonová motivace** je dána intenzitou potřeby úspěchu a intenzitou potřeby vyhnout se neúspěchu. Každý člověk pociťuje obě tyto potřeby, ovšem každý s jinou intenzitou a proto je výkonová motivace dána poměrem těchto dvou potřeb. (Pauknerová 2012)

$$\text{výkonová motivace} = \frac{\text{potřeba úspěchu}}{\text{potřeba vyhnout se neúspěchu}}$$

Lidé, kteří mají vyšší úroveň potřeby úspěchu, jsou velmi aktivní a sledují svůj cíl, proto považujeme jedince této skupiny za cílově orientované. Na druhé straně lidé s převládající potřebou vyhnout se neúspěchu si počínají spíše pasivně a raději se vzdají, než aby riskovali neúspěch.

Úroveň výkonové motivace je možné záměrně ovlivňovat. Čím mladší člověk je, tím je snadnější na jeho výkonovou motivaci působit. Za ověřené techniky je považováno např. kladné hodnocení, povzbuzování a příznivá zpětná vazba. Tento pozitivní přístup je považován za daleko účinnější než kritika, konstantní připomínky a vytýkání nedostatků.

Poznat u člověka úroveň jeho výkonové motivace není snadný úkol a výsledek není nikdy zaručený. Jako základní přístup k poznání výkonové motivace jedince se považuje tzv. anamnestický výběrový rozhovor. Při tomto rozhovoru se tazatel soustředí na již dosažené osobní a pracovní úspěchy tázaného a na to, jak se tázaný doposud vyrovnával s neúspěchy ve svém životě. V návaznosti na otázky z minulosti jsou pokládány i otázky týkající se budoucnosti a představ o ní, např. jaký si respondent představuje, že bude jeho další kariérní postup a kam on sám směřuje. (Bedrnová a kol. 2012).

### **3.2 Aspirace**

Výkon je též ovlivňován tzv. úrovní aspirace. Úroveň aspirace charakterizuje míru nároků, které jedinec klade na svůj výkon. Tato charakteristika souvisí s faktem, že každý člověk si v životě vytyčuje jiné cíle, kterých chce dosáhnout. (Provazník, Komárková 2004)

Aspirace je tedy jeden s faktorů, který určuje, jaký charakter a náročnost bude mít námi stanovený cíl. Může být ovlivněna za pomoci určitého sociálního vzoru, kterým pro jedince může být např. vedoucí pracovník v zaměstnání. (Bedrnová a kol. 2012)

Stupeň aspirace jedince tedy sděluje do jaké míry je jedinec ctižádostivý. Úroveň aspirace úzce souvisí se sebejistotou člověka a jeho sebevnímáním, tudíž je i úzce provázána se způsobem výchovy jedince a jeho vztahů s rodinou. (Pauknerová 2012)



## 4. Tvorba motivačního programu

„Jak v teorii managementu, tak i v manažerské praxi není motivační program organizace jednoznačně vymezen. Pod jeho pojmem můžeme chápat jak dílčí, tak i určitý ucelený soubor opatření v oblasti managementu lidských zdrojů, který v návaznosti na ostatní řídicí aktivity vedoucích zaměstnanců má za cíl aktivně ovlivnit pracovní výkon a vytvořit či upevnit pozitivní postoje k organizaci všech jejích zaměstnanců.“ (Dvořáková 2012, s. 239) Motivační je možné vysvětlit také jako určitý způsob systému práce se zaměstnanci, který je převážně zaměřen na kladné ovlivňování motivace zúčastněných. Podmínkou pro sestavení motivačního programu by mělo být důkladné poznání podnikové motivační struktury. (Kociánová 2010). A aby byl vytvořen účinný motivační program, musí se brát v úvahu i celková organizační strategie.

Při tvorbě motivačního programu se jako první zjišťuje stav současné spokojenosti a motivace pracovníků pomocí dotazníkových šetření a osobních rozhovorů. Pro tuto analýzu a vyhodnocení je nezbytná přítomnost odborníků. Dalším krokem při tvorbě motivačního programu je charakteristika motivačního klimatu organizace. Tato charakteristika vychází z předchozího průzkumu pracovní spokojenosti a snaží se objasnit, proč tomu tak je. Poté je důležité stanovit si cíle motivačního programu, tzn. určit jednotlivé změny v motivování a postoji k pracovníkům, jejichž aplikace je předpokladem ke splnění organizačních cílů. Je třeba také určit vhodné postupy a opatření v souvislosti se zabezpečením cílů v oblasti motivace. Návrhová opatření se týkají zejména oblastí, jako jsou:

- úroveň a hodnocení zaměstnanců,
- tvorba mzdového systému a vytváření zaměstnaneckých výhod,
- systémy sociální péče,
- oblast vztahů s nadřízenými,
- účast na výsledcích organizace,
- spoluúčast při rozhodování o otázkách rozvoje organizace.

A v poslední řadě se nesmí opomenout následné zpracování motivačního programu do dokumentu, včetně jeho postupu, časového harmonogramu a odpovědných osob. Celé počínání při vývoji a realizaci motivačního programu je pak možné shrnout do rámcového postupu (Dvořáková 2012).

Tabulka 2-Rámcový postup

<b>Kroky</b>	<b>Výstupy</b>
<i>1. Jaký je náš cílový stav?</i>	Konkrétní cíl
<i>2. Proč právě tento cíl?</i>	Konečný stav (motivační podstata)
<i>3. Jaký je současný stav?</i>	Zhodnocení současného stavu (pozitiva/negativa)
<i>4. Jaké negativní vlivy působí na dosažení cíle?</i>	Překážky na cestě ke splnění cíle a jejich původ
<i>5. Jak se zbavit těchto negativních vlivů?</i>	Možné, čistě teoretické řešení jednotlivých překážek
<i>6. Která jsou realizovatelná v konkrétní organizaci?</i>	Zhodnocení těchto řešení a rozhodnutí o možnosti aplikovat v podniku
<i>7. Jaké opatření zvolíme a jaký bude jeho rozsah?</i>	Realizace jednotlivých opatření, jejich průběh a termíny
<i>8. Kdo se na realizaci bude podílet a v jaké hierarchii?</i>	Organizace práce a koordinace spolu s odpovědností
<i>9. Jak zabezpečíme, že dosáhneme cílového stavu?</i>	Průběžná kontrola realizace
<i>10. Jak to dopadlo?</i>	Závěrečné zhodnocení

Zdroj: Dvořáková, 2012

Zpracovala: Jana Reifová, 2019

## 5. Základní informace o společnosti

Organizace VESTAR GROUP a. s. je akciovou společností. Den vzniku a zápisu připadá ke dni 27. října 2003. Sídlo této organizace je v Rozvadově a předmětem podnikání jsou ubytovací služby a pohostinská činnost. Společnost vybudovala resort, který se skládá z hotelu, wellness centra, restaurace a kasina. (Interní dokumenty společnosti VESTAR

Obrázek 6-Logo společnosti



GROUP a. s. 2018)

Převzato: Interní materiály společnosti VESTAR GROUP a. s., 2019

### 5.1 Vývoj společnosti

V tomto kontextu je nutné zmínit společnost King's casino a. s., jelikož spolupůsobení této společnosti dalo vzniku celému resortu. Resort se skládá z hotelu, wellness centra, restaurace a kasina. Před vznikem resortu existovalo pouze kasino, které je pod správou King's casino a. s.. Kasino se rozrůstalo a stávalo se čím dál více atraktivnější, převážně pak pro zahraniční klientelu. S tím se rozrůstal i hotel a další úseky resortu. (Interní dokumenty VESTAR GROUP a. s. 2018)

Klientela resortu je v současné době převážně v zahraničí - Německo (65%), Česká republika (5%), Turecko (2,5%), Itálie (2%), Holandsko (2%), ostatní země (23,5%). A celková návštěvnost je přes 350 000 hostů/rok.

(Interní dokumenty VESTAR GROUP a. s. 2018)

## 5.2 King's resort

### Casino

První a zároveň nejpodstatnější úsek resortu je kasino, které je největším kasinem České republiky s největší pokerovou halou v Evropě. Úsek kasina má 66 stálých zaměstnanců a 30 stálých pomocníků. V kasinu je možné se zúčastnit různorodých karetních her, rulety, kostek apod.. Jak už ale informace o největší pokerové hale v Evropě napovídá, tak středem kasina je poker. Jen za rok 2018 proběhlo 237 pokerových turnajů, kterých se zúčastnilo 6 439 hráčů z 80 zemí světa a celkem bylo jen na těchto turnajích vyplaceno 765 000 000 Kč. Cílem úseku kasina je i nadále organizovat největší turnaje světa (WSOP, MILLIONS, WPT, apod.) (Interní dokumenty VESTAR GROUP a. s. 2018)

### Hotel

V návaznosti na rozrůstající se kasino a stále více hostů z různých částí světa, byl 10. srpna 2017 otevřen pro veřejnost pětipatrový, pětihvězdičkový hotel, který nabízí 229 pokojů s 458 lůžky. Konkrétně se jedná o 184 standardních dvoulůžkových pokojů o rozměrech 20 m<sup>2</sup>, dále 12 deluxe dvoulůžkových pokojů o rozměrech 21 m<sup>2</sup>, 21 apartmánů se dvěma lůžky o rozměrech 40 m<sup>2</sup> a 12 pokojů pro handicapované o rozměrech 23 m<sup>2</sup>.

Hotel byl primárně vystavěn kvůli pořádání pokerových turnajů, proto jeho průměrná obsazenost je 30%. V období turnajů je hotel plně obsazen, avšak mimo ně, je obsazenost hotelu minimální. Průměrná cena za pokoj je 2 440 Kč, což se také odvíjí od toho, zda je období turnajů či nikoliv.

Součástí hotelu je pak wellness centrum, které se nachází v posledním patře hotelu. Hosté zde mohou navštívit bazén, sauny, thajské masáže, posilovnu či jen relaxovat u jídla a pití v relaxační zóně. (Interní dokumenty VESTAR GROUP a. s. 2018)

### Recepce

Stěžejní součástí hotelu je hotelová recepce. Recepce se dá považovat za pomyslný uzel komunikace, jelikož se recepce dostává do kontaktu s hosty hotelu i kasina, vedením podniku i ostatními úseky resortu. Zároveň přístup a chování zaměstnanců v tomto úseku je jedním z faktorů, který ovlivňuje celkovou kvalitu resortu. Recepční jsou odpovědní za to, jaký si host resortu vytvoří při příjezdu první dojem.

Náplní práce zaměstnanců recepcce je ubytování přichozích hostů, inkasování plateb za ubytování, poskytování veškerých informací o resortu, administrativní činnost, vyřizování pošty či telefonátů (interních i externích).

Oddělení recepcce úzce spolupracuje s rezervačním a dopravním oddělením. V jejich nepřítomnosti během nočních směn, musí být recepční schopni zastoupit je v základní pracovní činnosti. Dopravní oddělení má za úkol organizovat dopravu pro hosty hotelu na jejich přání (např. z letiště, nádraží, apod.). Recepční musí být způsobilý k tomu, aby zajistil transfer, pokud si to host přeje. Rezervační oddělení má v popisu práce mimo jiné rezervovat pokoje pro hosty, kteří je kontaktují. Opět jsou za to zodpovědní recepční v případě jejich nepřítomnosti.

### **5.3 Cíle resortu**

Hlavní cíle resortu pro rok 2019 jsou:

- přilákat cílové skupiny,
- budovat stabilní pracovní kolektiv,
- organizovat i nadále největší turnaje na světě,
- inovovat v oblasti pokeru,
- zlepšit spolupráci napříč resortem
- nadále snižovat míru zadlužení.

Dva ze čtyř hlavních cílů, které byly stanoveny pro rok 2019, se týkají zaměstnanců. V případě, že by organizace byla schopná vytvořit stabilní pracovní kolektiv, jehož členové spolu bez problému spolupracují, tak by se mohla více zaměřit na rozvoj jiných oblastí, které mohou posouvat samotnou organizaci dále.

(Interní dokumenty VESTAR GROUP a. s. 2018)

Resort se zaměřuje na zábavu a relaxaci, přičemž je vše podřízeno luxusu a pohodlí. Hlavními cílovými skupinami jsou pokerový/kasinový hráči, mladé páry, korporátní klientela a média. Pokerové/kasinové hráče resort láká největší pokerovou halou Evropy a atmosférou Las Vegas. Mladé páry zaujmou relaxační příležitosti. Korporátní klientelu lze zaujmout bezkonkurenčními prostory pro konání konferencí, které nabízí 1500 m<sup>2</sup> plochy, kvalitní technické vybavení a vysokorychlostní připojení k internetu. Média lze zaujmout jedinečností resortu, známými hosty či prvenstvími, které resort vlastní. Tudiž jedním z cílových stavů je přilákat výše zmíněné cílové skupiny. (Interní dokumenty VESTAR GROUP a. s. 2018)

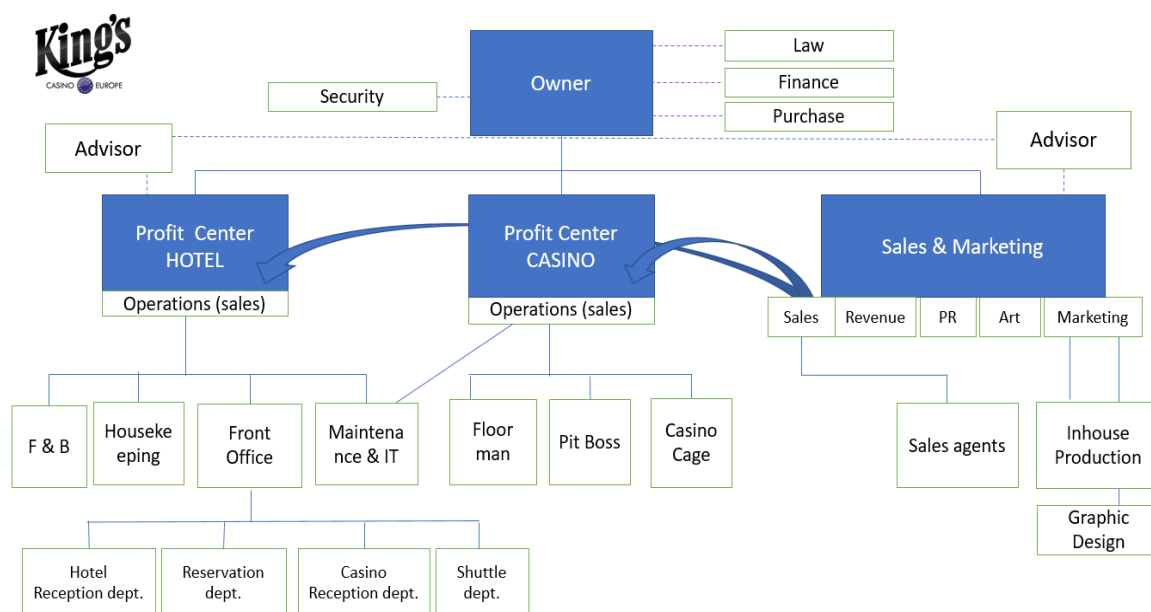
V souvislosti s cíli organizace je nezbytné zmínit, že King's resort dosahuje každým rokem větších výnosů, což je úzce spojeno s výše zmíněným rozšiřováním resortu. Pro rok 2016 výnosy čítaly 549 mil. Kč, v roce 2017 se jednalo o 790 mil. Kč a za rok 2018 dosáhl resort výnosů 1,07 miliardy Kč. (Interní dokumenty VESTAR GROUP a. s. 2018)

Míra zadlužení v roce 2016 byla 96% a v roce 2017 se jí podařilo snížit na 65%. A jak již bylo zmíněno, cílem je tuto míru i nadále snižovat. Tudíž v rámci návrhů na zlepšení motivace v úseku recepce bude brán důraz na úsporu finančních prostředků, jelikož není nutné se dostat do rozporu s dalším organizačním cílem. (Interní dokumenty VESTAR GROUP a. s. 2018)

## 5.4 Struktura společnosti

Organizace je tvořena třemi hlavními úseky, kterými jsou hotel, kasino a oddělení obchodu a marketingu. Tyto tři úseky pod sebou mají další oddělení, které umožňují chod resortu. Vzhledem k velikosti resortu je organizační struktura poměrně rozvětvena, ovšem velice přehledná viz obrázek č. 6. Každé oddělení, spadající pod daný úsek, je řízeno jedním manažerem, kterému je podřízen supervizor či více supervizorů (v souvislosti s velikostí úseku). Supervizor je v každém úseku přímým nadřízeným řadových zaměstnanců. Supervizor plánuje pro zaměstnance směny, zadává úkoly, pomáhá řešit případné konflikty a stížnosti, informuje zaměstnance o veškerém dění v organizaci a zodpovídá všechny eventuální otázky ze strany zaměstnanců. (Interní dokumenty VESTAR GROUP a. s. 2018)

Obrázek 7-Organizační struktura podniku



Převzato: Interní materiály společnosti VESTAR GROUP a. s., 2018

Konkrétně pak úsek obchodu a marketingu se člení na dalších pět oddělení. Mezi tyto oddělení patří:

- Obchodní oddělení (sales department), které se stará o veškeré obchodní záležitosti napříč celým resortem.
- Mzdové oddělení (revenue department), které určuje výši mezd a její rozdělování.
- Oddělení vztahů s veřejností (PR department), které komunikuje s médii a monitoruje mediální výstupy.
- Umělecké/výtvarné oddělení (art department), které se stará o uměleckou stránku projektů.
- Marketingové oddělení (marketing department), které plánuje veškeré marketingové aktivity, propagaci a spolu s PR spravuje webové stránky a sociální média.

Úsek kasina je poté členěn na:

- Oddělení stolních her (včetně pokeru), za které zodpovídá „floorman“.
- Oddělení kasina, které je pod vedením „pit bosse“. Toto oddělení má na starosti veškeré aktivity spojené s kasinem, vyjma stolních her.
- Pokladnu, která mění návštěvníkům kasina měnu, vyplácí výhry a přeměňuje peníze na hrací žetony.

Poslední úsek, který je pro účely práce nejdůležitější, je úsek hotelu, který je rozdělen na:

- Oddělení jídla a nápojů (food and beverage department), které se stará o chod restaurací.
- Oddělení úklidu (housekeeping department), které udržuje pořádek a čistotu v celém resortu.
- Oddělení údržby a informačních technologií (maintenance and IT department), které se stará o chod elektronických zařízení a informačních technologií celého resortu.
- Oddělení styku se zákazníky (front office), které v sobě zahrnuje rezervační oddělení, oddělení zajišťující dopravu pro návštěvníky resortu a recepce (kasino + hotel). Oddělení recepce pak bude důkladněji probráno v následujících částech práce.

Mimo tři hlavní úseky pak stojí právní, finanční a bezpečnostní oddělení.

Právní oddělení má na starost, aby se dbalo v celé organizaci na maximální dodržování nastavených povinností a pravidel, aby byla zajištěna dostatečná informovanost o veškerém dění a zaměstnanci byli proškoleni o vnitřních předpisech společnosti.

Finanční oddělení spravuje veškeré finanční operace resortu. Hlavním cílem pro rok 2019 je aplikace manažerského účetnictví v organizaci.

Bezpečnostní oddělení (security department) je další součástí organizační struktury. Náplní práce bezpečnostního oddělení je pečlivý monitoring veškerých prostor resortu, jelikož se zde nachází oblast kasina, kde se manipuluje s velkými obnosy peněz. Dále zajišťuje ochranu klientů resortu, mezi které patří např. i celebrity z České republiky i dalších zemí.

Oddělení lidských zdrojů (HR department), nespadá přímo pod žádný úsek. Stará se o zaměstnance napříč všemi odděleními, vybírá nové zaměstnance a pomáhá řešit interní problémy zaměstnanců.

Oddělení si zakládá na následujících procesech, viz obrázek č. 9.

Obrázek 8- HR z pohledu základních procesů

## HR z pohledu základních procesů



Převzato: Interní materiály podniku VESTAR GROUP a. s., 2019



HR oddělení v roce 2019 provádí mnoho změn ve výše zmíněných procesech. Základní motto oddělení lidských zdrojů je: „Jestliže neumíš, naučíme Tě, jestliže nemůžeš, pomůžeme Ti, jestliže nechceš, nepotřebujeme Tě.“ (Interní dokumenty VESTAR GROUP a. s. 2018)

V oblasti náboru a výběru zaměstnanců má být roce 2019 kladen důraz na dovážení zaměstnanců ze zahraničí. Vzdělání zaměstnanců by mělo být obohaceno o e-learnigové kurzy, jazykové kurzy a školení měkkých dovedností (soft skills). Systém odměňování by se měl rozšířit o odměňování za doporučení. Hodnocení pracovního výkonu je stále diskutováno a hledá se nejvhodnější strategie, která bude pro zaměstnance dostatečně motivující. Při ukončování pracovního poměru se tento rok budou zavádět výstupní pohovory, jejich následná analýza, vyhodnocení a následné řešení problémových oblastí. (Interní dokumenty VESTAR GROUP a. s. 2018)

## **6. Analýza motivace v úseku recepce**

Od roku 2017 docházelo v rámci organizace k výrazným změnám. Největším zlomem bylo již výše zmíněné otevření hotelu, který čítal 229 pokojů. Nejvyšší management vytvořil nové vedení pro jednotlivé úseky organizace. Změnami prošly všechny úseky.

Většina úseků má dnes stálé zaměstnance a fungují dle očekávání. Ovšem úsek recepce má stále problémy, je zde vysoká fluktuace zaměstnanců. Lze tento fakt demonstrovat na tom, že v současné době nepracuje v úseku recepce nikdo, kdo zde pracoval před dvěma lety. Průměrný počet řadových zaměstnanců v úseku recepce je přibližně 20 lidí.

Analýza motivace zaměstnanců v úseku recepce byla provedena pomocí dotazníkového šetření a rozhovorů. V době, kdy probíhalo dotazníkové šetření, bylo na recepci zaměstnáno 22 řadových pracovníků a ve vedení úseku byli 3 lidé.

## 6.1 Dotazníkové šetření

Dotazník (viz příloha B) byl sestaven za účelem poznání toho, co zaměstnance nejvíce motivuje k práci a zároveň zjistit, jestli organizace vhodně motivuje své zaměstnance. Dotazník obsahoval uzavřené a na závěr jednu otevřenou otázku.

V úvodu dotazníku respondenti odpovídali na identifikační otázky, které byly použity za účelem charakteristiky respondentů. Byl zjišťován věk respondentů, nejvyšší dosažené vzdělání a doba působení v organizaci na pozici recepční.

Obsahem následující části dotazníku byly uzavřené otázky. Sestaveny byly dvě Likertovy škály které, zahrnovaly 12 motivačních faktorů. Jednalo se o následující motivační faktory:

1. jistota pracovního místa
2. odpovídající mzda
3. příjemný pracovní kolektiv
4. dobré vztahy s přímými nadřízeným
5. možnost kariérového postupu
6. uznání za dobře provedenou práci
7. fungující spolupráce v pracovní skupině
8. vhodný režim směn
9. dostatečná informovanost o dění v práci
10. poskytování sociálních výhod a benefitů společnosti
11. smysluplná práce
12. fungující komunikace v pracovní

Motivační faktory byly vybrány na základě motivačních teorií, které pojednávají o tom, co jedince motivuje a převedeny čistě do pracovního prostředí. Cílem bylo zjistit, jaké motivační faktory jsou pro respondenty nejvíce motivující a v souvislosti s tím, zjistit zda organizace tyto faktory dostatečně naplňuje. Z tohoto důvodu je pohlíženo na stejné motivační faktory ze dvou pohledů.

První škála zjišťovala, které motivační faktory jsou pro zaměstnance nejvíce motivující. Tato část bude pro účely práce nazvána jako část „A“. Zaměstnanci měli za úkol ohodnotit na stupnici od jedné do čtyř, jak moc je pro ně daný faktor motivující. Otázka zněla: „Do jaké míry Vás k práci motivují následující faktory?“.

Tabulka 3 - Hodnotící škála (A)

1	Nemotivuje
2	Spíše nemotivuje
3	Spíše motivuje
4	Motivuje

Zpracovala: Jana Reifová, 2019

Podstatou druhé části bylo zjistit, jak jsou výše zmíněné motivační faktory naplňovány organizací. Tuto část si pro účely práce nazveme částí „B“. Respondenti zde měli ohodnotit, do jaké míry organizace dané faktory naplňuje. Otázka zněla: „Do jaké míry jsou zmíněné faktory naplňovány organizací?“.

Tabulka 4- Hodnotící škála (B)

1	Nenaplnuje
2	Spíše nenaplnuje
3	Spíše naplňuje
4	Naplňuje

Zpracovala: Jana Reifová, 2019

Poslední otázka dotazníkového šetření byla otevřená, dotazovaní mohli volně vyjádřit, co by v organizaci změnili, kdyby měli možnost. Z 22 respondentů vyjádřilo v otevřené otázce své návrhy na změnu 18 z nich.

### 6.1.1 Charakteristika respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo všech 22 stálých zaměstnanců recepce. 14 zaměstnanců bylo dotazováno papírovou formou a 8 zaměstnanců, se kterými nebyla možnost se setkat osobně, formou elektronickou. Vyplňování dotazníků respondentům trvalo 5 – 10 minut.

Tabulka 5- Věk respondentů

<b>Věk respondentů:</b>	18 – 25	26 – 30	31 – 35	36 a více
<b>Absolutní četnost:</b>	9	6	3	4

Zpracovala: Jana Reifová, 2019

Polovina respondentů je mladší 25 let. A vzhledem k šířce intervalu od 36 let a více je zřejmé, že tato skupina není příliš početná, viz tabulka č. 5 a příloha A (obrázek č. 9).

Další údaj, který byl dotazován bylo nejvyšší dosažené vzdělání. V tomto případě jasně převyšovala ostatní skupina respondentů se středním vzděláním ukončeným maturitní zkouškou, viz tabulka č. 6. a příloha A (obrázek č. 10).

Tabulka 6- Nejvyšší dosažené vzdělání

<b>Nejvyšší dosažené vzdělání:</b>	Střední vzdělání s výučním listem	Střední vzdělání s maturitní zkouškou	Vysokoškolské vzdělání
<b>Absolutní četnost:</b>	3	17	2

Zpracovala: Jana Reifová, 2019

Poslední část, která se zaměřovala na základní údaje o respondentech, byla věnována délkě jejich působení ve společnosti. Bylo na výběr ze čtyř možností a vzhledem k vysoké fluktuaci zaměstnanců byl nastaven úzký časový interval pro každou možnost, což se později při vyhodnocování výsledků osvědčilo, jelikož absolutní četnosti byly následující, viz tabulka č. 7.

Tabulka 7- Délka působení v organizaci na pozici recepční

<b>Délka působení v organizaci na pozici recepční</b>	Méně než rok	1 – 2 roky	3 – 4 roky	5 let a více
<b>Absolutní četnost:</b>	13	9	0	0

Zpracovala: Jana Reifová, 2019

Tím bylo potvrzeno, že fluktuace v oblasti recepce je skutečně vysoká, jelikož nadpoloviční většina zaměstnanců na recepci pracuje méně než 1 rok a nikdo na tomto pracovišti nepracuje více než 2 roky, viz příloha A (obrázek č. 11).

### 6.1.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V rámci vyhodnocení uzavřených otázek části „A“ a části „B“ byla u jednotlivých motivačních faktorů určena absolutní četnost, modus, medián a aritmetický průměr. Modus je hodnota souboru s nejvyšší četností, tzn. modus je hodnota, která se vyskytuje v souboru v největším počtu. Medián je charakterizován jako prostřední hodnota, tzn. polovina hodnot je větších a polovina hodnot je menších než medián. Jako poslední byl určen aritmetický průměr, který se vedle mediánu a modu řadí mezi charakteristiky polohy. Aritmetický průměr byl určen za účelem celkového závěrečného porovnání, jehož výstupy poslouží jako jeden z podkladů pro vytvoření návrhů zlepšení motivace v úseku recepce. Aritmetický průměr byl vypočten na základě vztahu: (Mičudová, 2016)

$$\bar{x} = \frac{n_1x_1 + n_2x_2 + \dots + n_kx_k}{n_1 + n_2 + \dots + n_k}$$

Kde:

$\bar{x}$  ... průměr souboru

$x_1, x_2, \dots, x_n$  ... zjištěné hodnoty

$n_1, n_2, \dots, n_k$  ... jednotlivé četnosti

Výše zmíněné charakteristiky jsou popsány v tabulce číslo 8 a 9. Tabulka č. 8 zachycuje výsledky části „A“, která slouží k zjištění úrovně motivace zaměstnanců recepce pro jednotlivé motivační faktory. Tabulka č. 9 zobrazuje výsledky části „B“, která zjišťuje, do jaké míry jsou motivační faktory naplňovány organizací.

Tabulka 8 - Úroveň motivace zaměstnanců úseku recepce

Část „A“ „Do jaké míry Vás k práci motivují následující faktory?“ (1 = nemotivuje, 2 = spíše nemotivuje, 3 = spíše motivuje a 4 = motivuje)							
Motivační faktor	Absolutní četnost				Modus	Medián	Aritmetický průměr
	Hodnotící škála						
	1	2	3	4			
1. jistota pracovního místa	2	3	12	5	3	3	2,91
2. odpovídající mzda	3	0	13	6	3	3	3,00
3. příjemný pracovní kolektiv	1	1	8	12	4	4	3,41
4. dobré vztahy s přímým nadřízeným	2	1	11	8	3	3	3,14
5. možnost kariérového postupu	1	5	6	10	4	3	3,14
6. uznání za dobře provedenou práci	2	2	8	10	4	3	3,18
7. fungující spolupráce v pracovní skupině	2	2	8	10	4	3	3,18
8. vhodný režim směn	2	3	7	10	4	3	3,14
9. dostatečná informovanost o dění v práci	2	3	9	8	3	3	3,05
10. poskytování sociálních výhod a benefitů společností	1	4	10	7	3	3	3,05
11. smysluplná práce	1	1	7	13	4	4	3,45
12. fungující komunikace v pracovní skupině	2	3	10	7	3	3	3,00

Zpracovala: Jana Reifová, 2019

Všechny motivační faktory jsou pro respondenty motivující, viz tabulka č. 8 a příloha A (obrázek č. 12). Vyplývá to z polohy zjišťovaných charakteristik. Modus i medián se ve všech případech vyskytují na stupni 3 a 4 hodnotící škály a aritmetický průměr je pouze v jednom případě pod hodnotou 3.

Nejvíce motivující je pro zaměstnance úseku recepce smysluplná práce a příjemný pracovní kolektiv. Aritmetické průměry pro tyto motivační faktory jsou 3,45 a 3,41, čímž výrazněji převyšují ostatní motivační faktory. U obou motivačních faktorů se modus a medián vyskytují na stupni 4. U žádného jiného motivačního faktoru není možné pozorovat shodu těchto charakteristik na stupni 4, jelikož se ve všech ostatních případech medián vyskytuje na stupni 3.

Nejméně motivující je pro respondenty jistota pracovního místa, což úzce souvisí s fluktuací zaměstnanců v úseku recepce. Také je zde určitá spojitost s věkem respondentů, jelikož nadpoloviční většina respondentů je mladší 30 let.

Z výsledků dále vyplývá, že téměř většina motivačních faktorů je pro respondenty více motivující než odpovídající mzda. Motivační faktory související s kolektivem, uznáním či smysluplnost práce tedy v úrovni motivace zaměstnanců převyšují finanční odměnu za provedenou práci či jistotu pracovního místa. Pro zaměstnance úseku recepce jsou dle Herzberga a jeho dvoufaktorové motivační teorie více motivující vnitřní faktory.



Tabulka 9 - Naplňování motivačních faktorů organizací

Část „B“							
„Do jaké míry jsou zmíněné faktory naplňovány organizací?“							
(1 = nenaplňováno, 2 = spíše nenaplňováno, 3 = spíše naplňováno a 4 = naplňováno)							
Motivační faktor	Absolutní četnost				Modus	Medián	Aritmetický průměr
	Hodnotící škála						
	1	2	3	4			
1. jistota pracovního místa	7	6	9	0	3	2	2,09
2. odpovídající mzda	6	8	7	1	2	2	2,14
3. příjemný pracovní kolektiv	12	5	4	1	1	1	1,73
4. dobré vztahy s přímým nadřízeným	10	6	2	4	1	2	2,00
5. možnost kariérového postupu	13	3	5	1	1	1	1,73
6. uznání za dobře provedenou práci	9	6	6	1	1	2	1,95
7. fungující spolupráce v pracovní skupině	6	9	5	2	2	2	2,14
8. vhodný režim směn	7	5	8	2	3	2	2,23
9. dostatečná informovanost o dění v práci	9	7	6	0	1	2	1,86
10. poskytování sociálních výhod a benefitů společností	7	9	5	1	2	2	2,00
11. smysluplná práce	10	5	3	4	1	2	2,05
12. fungující komunikace v pracovní skupině	9	7	5	1	1	2	1,91

Zpracovala: Jana Reifová, 2019

Mezi nejlépe naplňované faktory patří vhodný režim směn, fungování spolupráce v pracovní skupině a odpovídající mzda. Ovšem ani jeden z těchto faktorů není naplňován dostatečně, viz tabulka č. 9 a příloha A (obrázek č. 13)

Nejméně naplňovaným motivačním faktorem je příjemný pracovní kolektiv, což je motivační faktor, který je pro respondenty nejvíce motivující.

Jak již bylo zmíněno výše, porovnání dotazníkové části „A“ a části „B“ je pro účely práce zásadní. Z tohoto důvodu byly pro jednotlivé motivační faktory získány aritmetické průměry, které poslouží k získání diferencí mezi tím, co pracovníky úseku recepce motivuje a tím, jak tyto motivační faktory naplňuje organizace. Tyto informace jsou zachyceny v následující tabulce (viz tabulka č. 10).

Tabulka 10 - Shrnující porovnání

Motivační faktor	Aritmetický průměr		
	Naplňování organizací	Úroveň motivace	Diference
1. jistota pracovního místa	2,09	2,91	-0,82
2. odpovídající mzda	2,14	3,00	-0,86
3. příjemný pracovní kolektiv	1,73	3,41	-1,68
4. dobré vztahy s přímým nadřízeným	2,00	3,14	-1,14
5. možnost kariérového postupu	1,73	3,14	-1,41
6. uznání za dobře provedenou práci	1,95	3,18	-1,23
7. fungující spolupráce v pracovní skupině	2,14	3,18	-1,05
8. vhodný režim směn	2,23	3,14	-0,91
9. dostatečná informovanost o dění v práci	1,86	3,05	-1,18
10. poskytování sociálních výhod a benefitů společnosti	2,00	3,05	-1,05
11. smysluplná práce	2,05	3,45	-1,41
12. fungující komunikace v pracovní skupině	1,91	3,00	-1,09

Zpracovala: Jana Reifová, 2019

Z tabulky č. 10 lze rozpoznat motivační faktory, u kterých se vyskytují největší diference. U faktorů s největší diferencí se nejvíce liší odpovědi z dotazníkové části „A“ a z dotazníkové části „B“. Tzn., že pro zaměstnance jsou tyto faktory silně motivující, ovšem organizace tyto faktory dostatečně nenaplnuje. Jedná se o tyto faktory:

- příjemný pracovní kolektiv
- možnost kariérního postupu
- smysluplná práce
- uznání za dobře provedenou práci
- dostatečná informovanost o dění v práci.

V rámci návrhů bylo tedy třeba se zaměřit zejména na výše zmíněné faktory. Ovšem na základě výsledků v tabulce č. 10, je zřejmé, že organizace dostatečně nenaplnuje žádný z motivačních faktorů.

Jak již bylo zmíněno výše, v závěru dotazníkového šetření vyjádřilo své návrhy na změny v otevřené otázce 18 respondentů. Nadpoloviční většina odpovídajících na tuto otázku, kdyby mohla v organizaci něco změnit, tak by to byl management. Tento návrh na změnu zmínilo 11 respondentů.

Šest respondentů by změnilo kolektiv. Tento výsledek jen potvrdil výsledky z tabulky č. 10, kdy motivační faktor s největší diferencí byl právě „příjemný pracovní kolektiv“. Pracovní kolektiv a vztahy mezi pracovníky jsou velmi významné pro fungování organizace. „Pracovní vztahy, jejich kvalita, vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celo-organizační výkon.“ (Koubek 2015 s. 326)

Dále se pak pětkrát objevil návrh na změnu systému směn nebo zavedení jazykových kurzů pro zaměstnance.

## 6.2 Rozhovory s nadřízenými pracovníky

Pro získání informací o současném stavu motivace zaměstnanců z pohledu nadřízených bylo využito metody rozhovoru (interview).

### 6.2.1 Charakteristika rozhovorů

Rozhovor byl veden s přímým nadřízeným recepce (*supervisor*) a s hlavním manažerem úseku (*front office manager*). Hlavní manažer úseku je nadřízen supervizorovi. S přímým nadřízeným, tedy supervizorem recepce, byl proveden polo-strukturovaný rozhovor, kdy byly předem připravené otázky (viz příloha C), které byly v průběhu rozhovoru rozšířeny o další, za účelem získat hlubší informace. Délka rozhovoru byla přibližně 25 minut a rozhovor probíhal během pracovní doby supervizora přímo v organizaci. Jednalo se o dívku (26 let). S hlavním manažerem recepce bylo využito nestrukturovaného rozhovoru, za účelem získání jeho názoru na současný stav úseku recepce. Hlavní manažer recepce je anglicky mluvící muž ve věku 48 let, který původně působil v organizaci jako manažer pro vztahy se zákazníky. Později mu byla k této funkci přidělena ještě funkce hlavního manažera úseku recepce, kterou vykonává prvním měsícem. Rozhovor byl též veden v sídle organizace.

### 6.2.2 Průběh rozhovorů

Z rozhovoru se supervizorkou recepce vyplynulo, že v organizaci pracuje již třetím rokem a získala tuto pozici po dvou letech působení v organizaci. Práci považuje za naplňující. Nejnáročnější na této pozici je podle ní práce s podřízenými. Dle jejího názoru s ní ale mají všichni podřízení dobrý vztah a ona k nim také.

Po úvodních otázkách byla respondentce položena otázka: „Jako supervizorka máte na starost také plánování směn všech svých podřízených, myslíte si, že systém, který je zaveden, je vhodný?“ Respondentka na tuto otázku odpověděla, že si nemyslí, že systém, který je zaveden, je vhodný. V organizaci je zaveden dvanáctihodinový systém směn. Respondentka zmínila, že vhodnější by byly 8 – 10 hodinové směny, k čemuž dodala: „Kdybych mohla, systém směn bych ihned změnila. Ale bohužel.“

U otázky „Jak motivujete své podřízené?“ respondentka uvedla, že se snaží vycházet svým podřízeným vždy vstříc a slovně oceňovat jejich výkony, k čemuž dodala: „Ráda bych své podřízené motivovala více, ovšem to není v mojí pravomoci.“

K otázce „Jaký styl vedení uplatňujete?“ se respondentka vyjádřila, že uplatňuje spíše direktivní přístup. Dříve se snažila dávat svým podřízeným volnost, což se jí neosvědčilo, jelikož pracovníci přestali dělat svou práci správně a nedodržovali nastavená pravidla. Z tohoto důvodu byly zavedeny pokuty, je kladen větší důraz na kontrolu pracovníků a k práci byly vytvořeny podrobné manuály s instrukcemi, podle kterých se pracovníci musí řídit. Podle McGregorovy teorie se supervizor řadí spíše ke kategorii X, jelikož se mu přístup Y v minulosti nevyplatil. Doslova respondentka řekla: „Není možné jim dál volnost dopadá to špatně a nedělají, co mají.“

Na otázku „Myslíte si, že jsou Vaši podřízení vždy a řádně informováni o dění v organizaci?“ respondentka odpověděla, že určitě ne, tudíž byla otázka komunikace dále rozvinuta. Respondentka sdělila, že recepce využívá v současné době ke komunikaci aplikaci WhatsApp. Na otázku: „Myslíte si, že je to vhodný zdroj informací pro Vaše podřízené?“ odpověděla kladně. Podle ní se jedná o dobrý způsob sdělování informací zejména díky tomu, že má přehled o tom, kdo ze zaměstnanců si zprávu přečetl. Ovšem i tak jsou, dle slov supervizora, podřízení nedostatečně informováni, jelikož nemají zájem tyto informace přijímat.

Předposlední otázka byla následující: „Uvažovala jste někdy o odchodu z organizace či změně pozice v rámci organizace? Pokud ano z jakých důvodů?“ Z čehož vyplynulo, že respondentka nespočetněkrát uvažovala o odchodu z organizace či přerazením do jiného úseku v rámci organizace. Důvodem k tomu je vztah s jejími nadřízenými. A na otázku „Kdybyste mohla něco změnit v organizaci, co by to bylo?“ odpověděla, že by více motivovala zaměstnance (minimálně v úseku recepce), jelikož je názoru, že se jim nedostává žádné motivace a z toho pramení problémy s vysokou fluktuací zaměstnanců, které úsek momentálně má.

Při rozhovoru s hlavním manažerem recepce se také objevil názor, že je v úseku problém s nedostatečnou motivací zaměstnanců k práci. Sdělil, že se tomuto problému bude věnovat a pokusí se situaci s motivováním pracovníků recepce zlepšit. Dle jeho názoru byl svými podřízenými velmi dobře přijat a doufá, že budou ochotni s ním spolupracovat.

Na otázku „Máte v plánu již nějaké konkrétní změny týkající se motivace zaměstnanců, které byste chtěl zavést?“ odpověděl, že je to jeho první měsíc v této funkci a zatím se snaží poznávat nové pracovní prostředí a analyzovat problémy v motivaci.

K otázce „Myslíte si, že způsob motivování, který uplatňoval Váš předchůdce, byl vhodný? Popřípadě, co byste udělal jinak?“ se vyjádřil, že jeho předchůdce své podřízené víceméně nijak nemotivoval. Jediné co jeho předchůdce dělal pro motivaci svých podřízených, bylo, že se podílel na pořádání komunikačních a neformálních setkání. Podřízení s ním ale i přesto měli velmi špatný vztah. Na základě toho byl také propuštěn.

### **6.2.3 Shrnutí rozhovorů**

Z rozhovorů vyplývá, že si vedení problém s nedostatečnou motivací dobře uvědomuje a již se snaží provádět změny. Zároveň jsou nadřízení toho názoru, že s nimi mají podřízení dobré vztahy, což je trochu v rozporu s výsledky dotazníkového šetření, dle kterého by zaměstnanci úseku recepce management změnili, kdyby měli šanci.

Dále rozhovor vypovídá o tom, že přímý nadřízený uplatňuje na své podřízené direktivní styl vedení. Soudě tak ze zavedení pokutování přestupků, zpřísnění kontroly a vytvoření podrobných instrukcí pro jejich pracovní činnost.

Z rozhovoru lze též vyvodit, že sama přímá nadřízená, není dostatečně motivovaná pro to, aby v práci setrvala a už několikrát reálně uvažovala o ukončení svého pracovního poměru. To i přesto, že je se svým finančním ohodnocením zcela spokojena, což opět potvrzuje, že zde není zásadní problém ve finanční motivaci.

Hlavní manažer recepce je připraven zavádět změny, které by zlepšily motivaci zaměstnanců v úseku recepce, což je v souladu s cílem této bakalářské práce.

## **6.3 Výstupy analýzy motivace**

Analýza motivace byla provedena pomocí dotazníkového šetření a rozhovorů. Z dotazníkového šetření vyplývá, že žádný ze zkoumaných motivačních faktorů není dostatečně naplňován organizací. Při porovnání úrovně motivace, kterou motivační faktory pro respondenty představují a úrovně naplňování organizací, vyšly nejhůře následující: pracovní kolektiv, možnost kariérního postupu, smysluplná práce, uznání za dobře provedenou práci a dostatečná informovanost o dění v práci. Z dotazníkového šetření dále vyplývá, že zaměstnanci úseku recepce jsou spíše motivováni vnitřními faktory.

Na základě rozhovorů bylo zjištěno, že vedoucí úseku jsou si problému s nedostatečnou motivací zaměstnanců vědomi, což je podstatný podnět pro změn, které jsou v tomto případě potřeba. Zároveň supervizorka i hlavní manažer vyjádřili zájem o zavádění změn, které by zlepšily motivaci zaměstnanců v úseku recepce.

## 7. Návrhy

V této části budou na základě výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů prezentované možné návrhy na zlepšení současného stavu úseku recepce a tím snížení fluktuace zaměstnanců.

Organizace by měla vytvořit funkční motivační program pro své zaměstnance, nejdříve v oblasti recepce, kde je situace nejzávažnější a v případě úspěchu později aplikovat i na další úseky resortu pro zlepšení motivace v rámci celé organizace.

Motivační program by měl být vytvořen na základě dotazníkového šetření a rozhovorů s vedoucími úseku. Měla by být vedle motivace analyzována i spokojenost zaměstnanců a to vše za přítomnosti odborníků. Šetření, by mělo být věcné a týkat se konkrétně organizace, z toho důvodu by bylo vhodné, aby šetření bylo provedeno za pomoci osoby, která je velmi dobře seznámena s chodem organizace a byla by nápomocna šetření přizpůsobit přímo na společnost. Další postup a tvorba motivačního programu by poté vycházela z výsledků těchto šetření.

V případě provedení šetření v rámci této práce by bylo vhodné se zaměřit nejdříve na nejvíce problémové oblasti, které se mají největší difference a těmi jsou:

- příjemný pracovní kolektiv
- možnost kariérního postupu
- smysluplná práce
- uznání za dobře provedenou práci
- dostatečná informovanost o dění v práci.

Vedle těchto motivačních faktorů, je důležité věnovat pozornost i návrhům zaměstnanců, které zazněly v otevřených otázkách dotazníkového šetření a v rozhovorech.

Při tvorbě návrhů na zlepšení motivace zaměstnanců v úseku recepce byl brán ohled na ostatní cíle organizace. Zejména na snížení míry zadluženosti, tudíž bylo využito návrhů, které nejsou finančně náročné.

## 7.1 Příjemný pracovní kolektiv

Na základě výsledků dotazníkového šetření je pracovní kolektiv nejvíce problémovou oblastí. Prvním návrhem, jehož výsledkem by bylo zlepšení pracovního kolektivu, je teambuilding. Společnost by měla zvážit pořádání teambuildingových akcí, které vylepší mezilidské vztahy v pracovní skupině a zlepší komunikaci mezi pracovníky. Teambuildingové akce by mohly být konány v rámci již pořádaných komunikačních či formálních setkání. Do programu by se začlenily různé strategické a taktické hry, při kterých by se u pracovníků rozvíjela kooperace, komunikace a schopnost řešit problémy. Odpovědnou osobou za tato setkání by jako doposud byl personální manažer, který tato setkání pořádá. Pokud by teambuildingové akce byly konány v rámci již pořádaných setkání, nebyly by to pro společnost dodatečné finanční náklady.

## 7.2 Možnost kariérního postupu

Vedení by se mělo zaměřit na možnost kariérního postupu. Úsek recepce by v tomto ohledu mohl obsazovat pracovní místa ve vedení úseku řadovými pracovníky. V případě neobsazeného místa ve vedení úseku by management podniku měl zvážit interní zdroje, dříve než externí. Zaměstnanci by byli více motivováni ve své práci, kdyby viděli možnost kariérního postupu a bylo by to výhodné i z pohledu společnosti, jelikož zaměstnanec, který v úseku sám pracoval, zná lépe pracovní prostředí, jeho zaměstnance a dokáže s těmito informacemi lépe pracovat. Odpovědný za tuto změnu by byl manažer hotelu, pod kterého spadá mimo jiné i úsek recepce. Tento krok by nevyžadoval dodatečné finanční náklady.

Dalším krokem, který by mělo vedení zvážit je posílení kompetencí zaměstnanců. V případě, že zaměstnanci budou vykonávat svou práci na požadované úrovni, je možné rozšířit jejich kompetence například o kontrolu či plánování v úseku recepce. Pro posouzení, zda zaměstnanec dosáhl požadované úrovně pro rozšíření kompetencí, by sloužila např. schopnost ovládat pokročilé funkce v rezervačním systému hotelu, provádění veškeré administrativní činnosti a dlouhodobě bezchybná práce zaměstnance. Za posouzení pracovní činnosti zaměstnance by byl zodpovědný přímý nadřízený recepce (*supervisor*), který je v neustálém kontaktu s řadovými pracovníky recepce a sleduje jejich práci. Za rozšíření kompetencí by byl zodpovědný hlavní manažer, který by vycházel převážně ze zpráv supervizora recepce, ovšem do určité míry by též monitoroval práci zaměstnanců v úseku recepce. Tento krok by nevyžadoval žádné dodatečné finanční náklady, jelikož se jedná jen o rozložení činností mezi pracovníky úseku recepce.



### **7.3 Smysluplnost práce**

V případě určitých úkolů, vedení může pověřit skupinu zaměstnanců, aby pracovali společně na daném úkolu a nesli za něj odpovědnost a spolupracovali na dosažení požadovaného cíle. To znamená, že by vedení mělo zvážit tvorbu pracovních týmů. Pracovníci budou vykonávat něco smysluplného a zároveň je tím možné posílit pracovní kolektiv. Jednalo by se o úkoly jako např. sestavit společně příručku k práci na recepci, kde by všichni členové týmu přispívali, aby nebyla žádná činnost či povinnost opomenuta. V tomto případě by výstup týmu mohl posloužit jako podkladový materiál pro případný orientační balíček pro nově příchozí zaměstnance recepcie. Zodpovědný za tvorbu týmu a zadávání úkolů by byl supervizor recepcie.

### **7.4 Uznání za dobře provedenou práci**

Dalším bodem, na který by se mohl management zaměřit je odměňování zaměstnanců. Konkrétně by bylo vhodné zaměřit se na již výše zmíněné povýšení v rámci organizace či na formální uznání, jelikož jak z dotazníkového šetření vychází, tak zaměstnanci v úseku recepcie jsou spíše motivováni vnitřními faktory.

Mezi určitou formu odměňování se vedle mzdy, peněžních odměn, povýšení či zaměstnaneckých výhod řadí i vzdělávání poskytované organizací. Touto formou by bylo uspokojeno hned několik dalších motivačních faktorů, jelikož by management touto cestou vyjádřil zájem o své zaměstnance, zaměstnanci by měli pocit, že je jejich práce smysluplnější a zároveň se posouvají dále.

Organizace by mohla pořádat kurzy anglického či německého jazyka. Zlepšení jazykové úrovně zaměstnanců by bylo vhodné i pro účely organizace, jelikož převážná část zákazníků resortu přichází ze zahraničí. Jazykové kurzy by tedy byly vhodnou volbou, jelikož financováním vzdělávání svých zaměstnanců je formou odměny pro zaměstnance a zároveň tím organizace zajistí zlepšení komunikace se zákazníky. Tento návrh též zazněl od zaměstnanců v otevřených otázkách dotazníkového šetření.

Za organizaci kurzů by byl odpovědný vyšší management. Kurzy by probíhaly v sídle organizace. V minulosti (3 roky zpět) tyto kurzy probíhaly, byly vedeny zástupkyní ředitele hotelu, která je rodilou mluvčí (německý jazyk), složila FCE (First Certificate in English) a díky dlouholetému pobytu v České republice hovoří plynule česky. Kurzy probíhaly dvakrát týdně, každé úterý a čtvrtek. Ovšem díky vysoké fluktuaci zaměstnanců byly

zrušeny. Kurzy by měly být znova zavedeny, ovšem jen pro vybrané zaměstnance, kteří pracují v organizaci více než 1 rok. Byla by to určitá forma ocenění za působení v organizaci, jelikož jazykové kurzy jsou nákladné, pokud na ně jedinec dochází individuálně. Bylo by vhodné, kdyby kurzy opět probíhaly pod vedením zástupkyně ředitele hotelu, jelikož má s jazykovými kurzy v organizaci již zkušenosti. Náklady na konání kurzu by spočívaly v odměně pro lektorku v rámci její pohyblivé složky měsíční mzdy. Tato odměna by byla přesně vyměřena na základě stanovení délky a periodicity kurzů. V případě využití externisty by náklady byly mnohonásobně vyšší.

## **7.5 Dostatečná informovanost o dění v práci**

Pro podporu informovanosti o dění v práci se již zasloužilo vedení tým, že začalo pořádat komunikační setkání, kde zaměstnance seznamuje s aktuálním děním a cíli organizace.

Změna přístupu k zaměstnancům by měla být v této oblasti patrná již při jejich přijímání. Zaměstnanec by měl být dostatečně informovaný již od nástupu do zaměstnání. Zaměstnanec by měl být řádně uveden na své pracoviště. V organizaci se této fázi nepřikládá požadovaná důležitost, tudíž by bylo žádoucí, aby nadřízení úseku seznámili nově příchozího zaměstnance se všemi právy, povinnostmi, bezpečnostními předpisy, s informacemi bezprostředně souvisejícími s pracovní pozicí a náplní práce. Dále by měl být přímý nadřízený ochotný odpovědět na případné otázky. První dojem z organizace je velmi podstatný a proto by se mu měla věnovat větší pozornost.

V případě, že nově příchozí zaměstnanci získají dobrý dojem z organizace, budou k práci i k samotnému managementu přistupovat pozitivněji. Ovšem je poté důležité tento stav udržovat a to se poté týká i stálých zaměstnanců. Proto by bylo vhodné, kdyby zaměstnanci obdrželi tzv. orientační balíček, kde mohou být seznámeni se základními informacemi o organizaci (současná organizační struktura organizace, současné organizační cíle, mapa organizace, seznam zaměstnaneckých výhod, telefonní čísla klíčových zaměstnanců, atd.) a o svém pracovním místě (náplň pracovní činnosti, práva a povinnosti, postupy, pravidla, omezení, atd.).

Organizace se již tomuto návrhu přiblížila konáním komunikačních setkání, kdy zaměstnanec se všemi těmito náležitostmi seznámila, ovšem vhodnější by bylo, kdyby tyto základní informace měli v tištěné podobě.

Odpovědnou osobou za sestavení orientačního balíčku by byl opět personální manažer se svým týmem. S pomocí ostatních oddělení by mohl být sestaven tento orientační balíček v podobě tištěné brožury, která by se každým rokem jen aktualizovala dle příchozích změn a dostatečně by informovala všechny zaměstnance. Zaměstnanci by nadále neměli pocit nedostatečné informovanosti. Náklady na provedení by byly opět minimální, jelikož by to bylo náplní práce interních zaměstnanců a nebylo by nutné využít externisty.

Podporou pro informovanost budou výše zmíněné orientační balíčky a komunikační setkání, avšak dále by měla být zajištěna kvalitní komunikace v rámci úseku. Úsek recepce využívá v současné době ke komunikaci aplikaci WhatsApp, jak bylo zmíněno v rozhovoru. Tento způsob má zcela jistě své výhody, ovšem s množstvím příchozích informací začínají ztrácet na důležitosti, obzvláště pak v případě, že je zpráva přečtena v čase, kdy zaměstnanec není v práci a má své osobní volno. Úsek by měl proto zvážit ještě další možnost přenosu informací a více se zaměřit na osobní předání veškerých nových informací. Klást již při přijímání zaměstnanců důraz na to, aby si byli vědomi odpovědnosti za předávání informací kolegům.

## **7.6 Shrnutí**

Po aplikaci výše zmíněných změn, by se dalo předpokládat, že zaměstnancům recepce bude poskytnuta požadovaná motivace pro práci a nebudou mít potřebu měnit své zaměstnání, jelikož budou pro práci dostatečně motivováni. Tím se tedy sníží fluktuace zaměstnanců v úseku recepce. V případě úspěchu na tomto segmentu zaměstnanců bude možné aplikovat metody, které se osvědčily i na ostatní úseky organizace.

## **Závěr**

Tato bakalářská práce se zabývala motivací zaměstnanců ve zvolené organizaci. Jednalo se o organizaci VESTAR GROUP a. s., která má vysokou fluktuaci zaměstnanců v úseku recepce. Cílem bylo analyzovat a zhodnotit motivaci zaměstnanců v úseku recepce a na základě výstupů analýzy poskytnout návrhy na zlepšení dosavadní motivace.

Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část byla rozčleněna do čtyř kapitol. První kapitola se zabývala motivací a základními pojmy, které s motivací souvisí. Další kapitola se byla zaměřena na teorie motivace. Dále byla pozornost věnována motivaci v souvislosti s výkonem. Závěrečná kapitola byla pak věnována tvorbě motivačního programu.

Po teoretické části navazovala část praktická. V úvodní kapitole praktické části byla představena organizace VESTAR GROUP a.s.. Obsahem šesté kapitoly byla analýza motivace zaměstnanců v úseku recepce, která byla provedena pomocí dotazníkového šetření a rozhovorů. Vyhodnocením dotazníkového šetření a rozhovorů bylo zjištěno, že zaměstnanci úseku recepce nejsou dostatečně motivováni ve všech zjišťovaných motivačních faktorech, což vysvětluje vysokou fluktuaci zaměstnanců úseku.

Na základě realizovaných šetření byly formulovány návrhy, které by měly přispět k zlepšení motivace zaměstnanců v úseku recepce. Návrhy se týkaly oblasti pracovního kolektivu, možnosti kariérního postupu, smysluplnosti práce, uznání za dobře provedenou práci a dostatečné informovanosti o dění v práci. Tyto návrhy budou prezentovány vedení společnosti.

## Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání.* Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7

ARNOLD, John a kol. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty.* 4. vydání. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ Ivan a JAROŠOVÁ Eva. *Manažerská psychologie a sociologie.* Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů.* V Praze: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9

HYHLÍK, František a Milan NAKONEČNÝ. *Malá encyklopedie současné psychologie.* 2., dopln. vyd. Praha: SPN, 1977. Knižnice psychologické literatury.

JERMÁŘ, Milan, EGEROVÁ, Dana a kolektiv. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi.* 2. upravené vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2014. ISBN 978-80-261-0402-5

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8

MIČUDOVÁ, Kateřina, Mikuláš GANGUR, Milan SVOBODA a Pavla ŘÍHOVÁ. *Základy statistiky a pravděpodobnosti.* Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2016. ISBN 9788026106609.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery.* 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.* Praha: Grada, 2007. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1991-7.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání.* 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

RŮŽIČKA, Jiří. *Motivace pracovního jednání*. 2. přepracované vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1992. ISBN 80-7079-626-X

STEIGER, Thomas a Eric D. LIPPMANN. *Psychologie pro manažery: jak ovládnout umění vést*. 1. vydání. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0006-3.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2013. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3

### **Ostatní zdroje**

Interní dokumenty společnosti VESTAR GROUP a. s., Rozvadov, 2018

## Seznam tabulek

Tabulka 1- Schématické porovnání Maslowovy teorie potřeb a Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace pracovního jednání.....	19
Tabulka 2-Rámcový postup .....	26
Tabulka 3 - Hodnotící škála (A) .....	36
Tabulka 4- Hodnotící škála (B).....	36
Tabulka 5- Věk respondentů.....	37
Tabulka 6- Nejvyšší dosažené vzdělání.....	37
Tabulka 7- Délka působení v organizaci na pozici recepční .....	37
Tabulka 8 - Úroveň motivace zaměstnanců úseku recepce .....	39
Tabulka 9 - Naplňování motivačních faktorů organizací .....	41
Tabulka 10 - Shrnující porovnání .....	42

## Seznam obrázků

Obrázek 1- Schématické znázornění vzniku motivace k uspokojení potřeby .....	12
Obrázek 2- Model motivačního jednání .....	15
Obrázek 3-Proces motivace založený na uspokojování potřeb.....	16
Obrázek 4-Maslowova pyramida potřeb.....	17
Obrázek 5- Model motivace podle Portera a Lawlera .....	21
Obrázek 6-Logo společnosti .....	27
Obrázek 7-Organizační struktura podniku.....	30
Obrázek 8- HR z pohledu základních procesů.....	32
Obrázek 9- Věk respondentů .....	58
Obrázek 10- Nejvyšší dosažené vzdělání .....	58
Obrázek 11- Doba působení v organizaci.....	59
Obrázek 12- Grafické znázornění úrovně motivace pro jednotlivé motivační faktory .....	60
Obrázek 13- Naplňování motivačních faktorů organizací.....	61



## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Doprovodné informace k dotazníkovému šetření

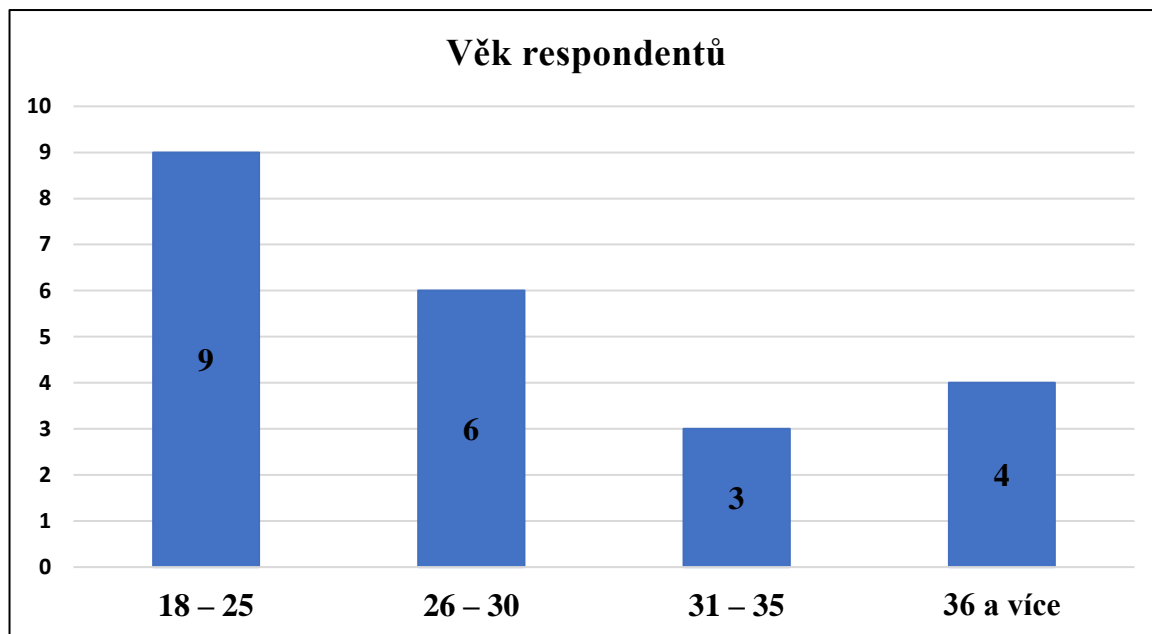
**Příloha B:** Dotazníkové šetření

**Příloha C:** Rozhovor se supervizorem recepce

## Přílohy

### Příloha A

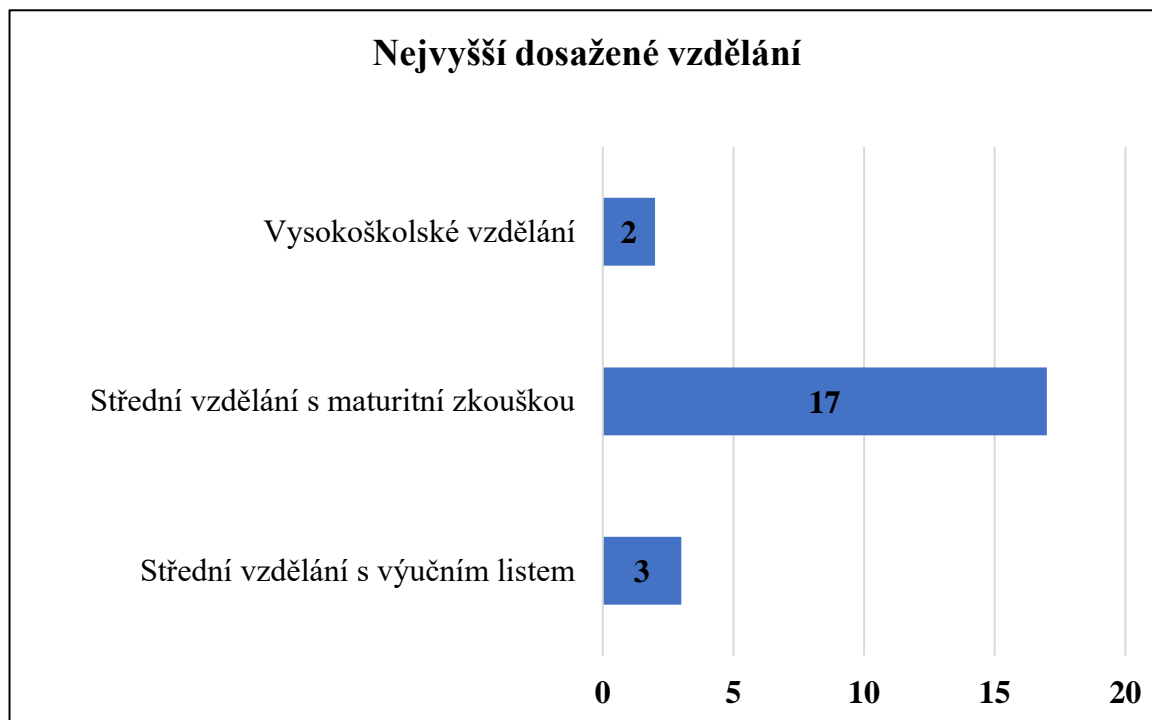
Obrázek 9- Věk respondentů



Zdroj: Výsledky dotazníkového šetření, 2019

Zpracovala: Jana Reifová, 2019

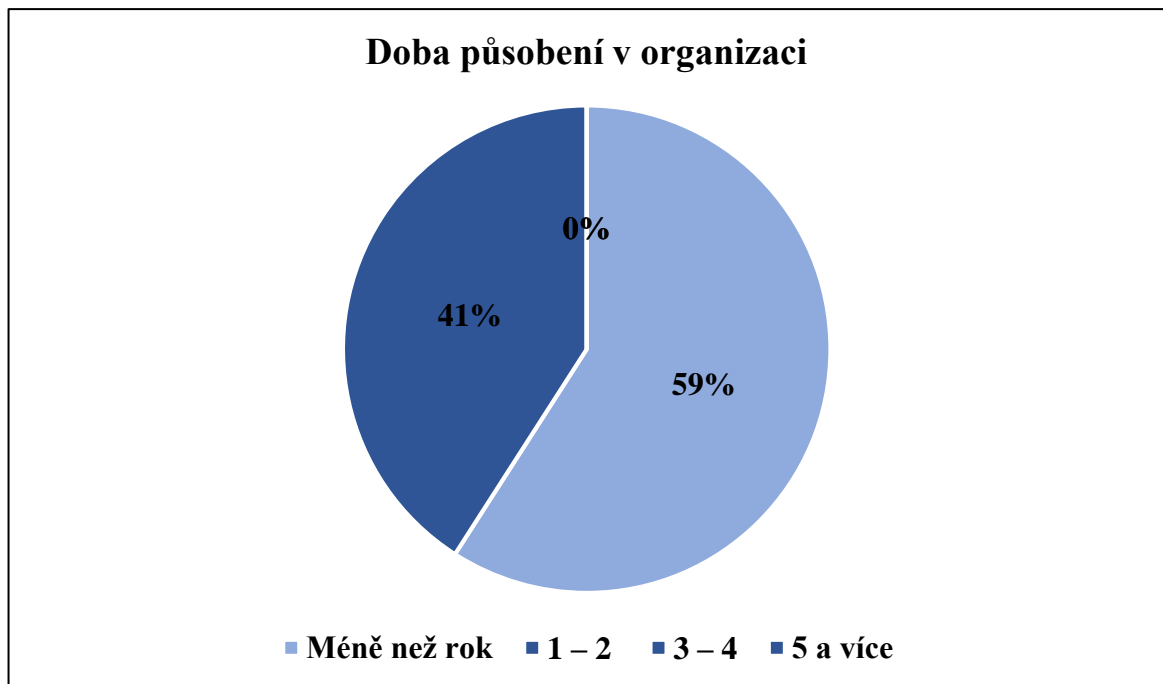
Obrázek 10- Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: Výsledky dotazníkového šetření, 2019

Zpracovala: Jana Reifová, 2019

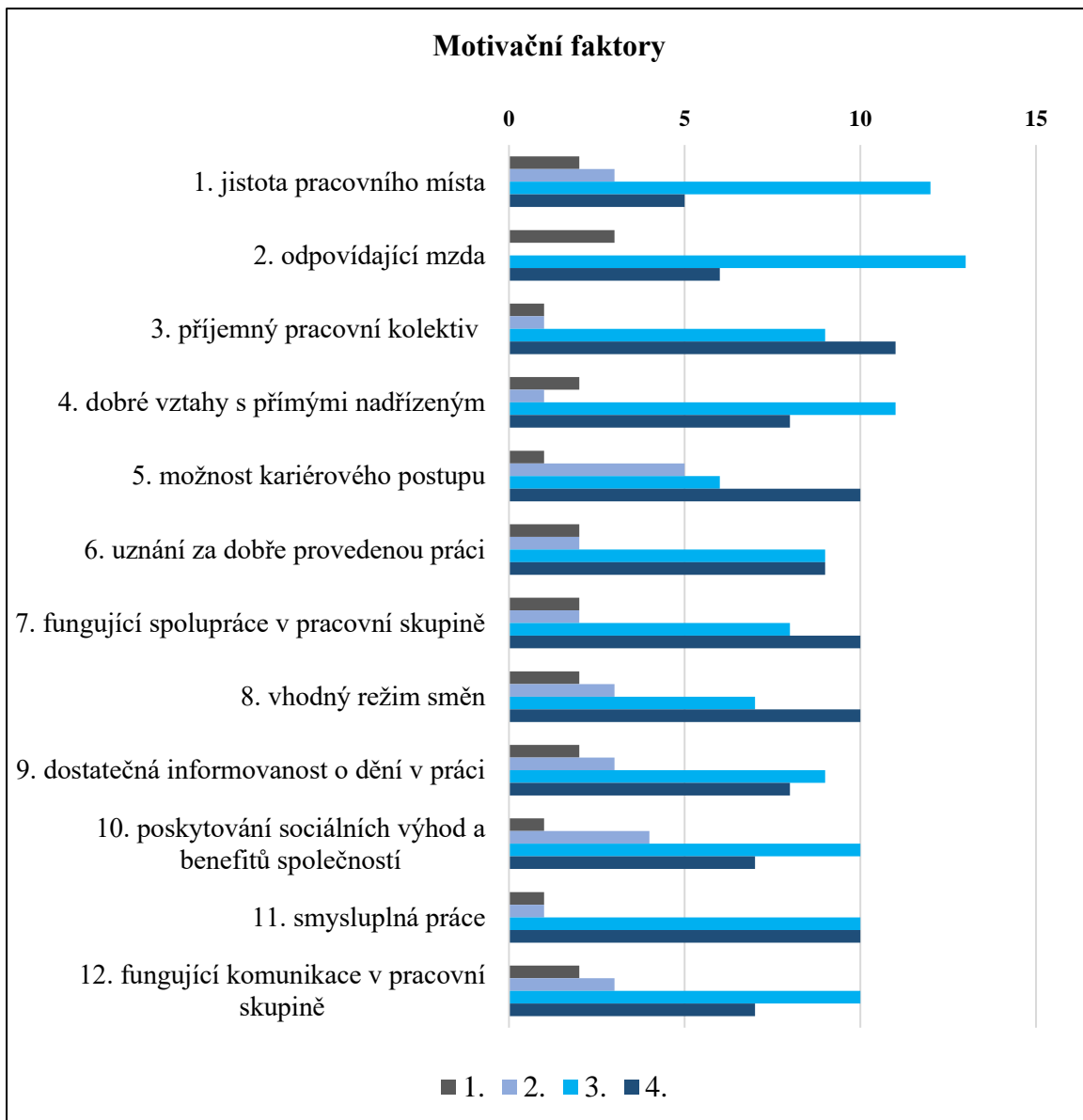
Obrázek 11- Doba působení v organizaci



Zdroj: Výsledky dotazníkového šetření, 2019

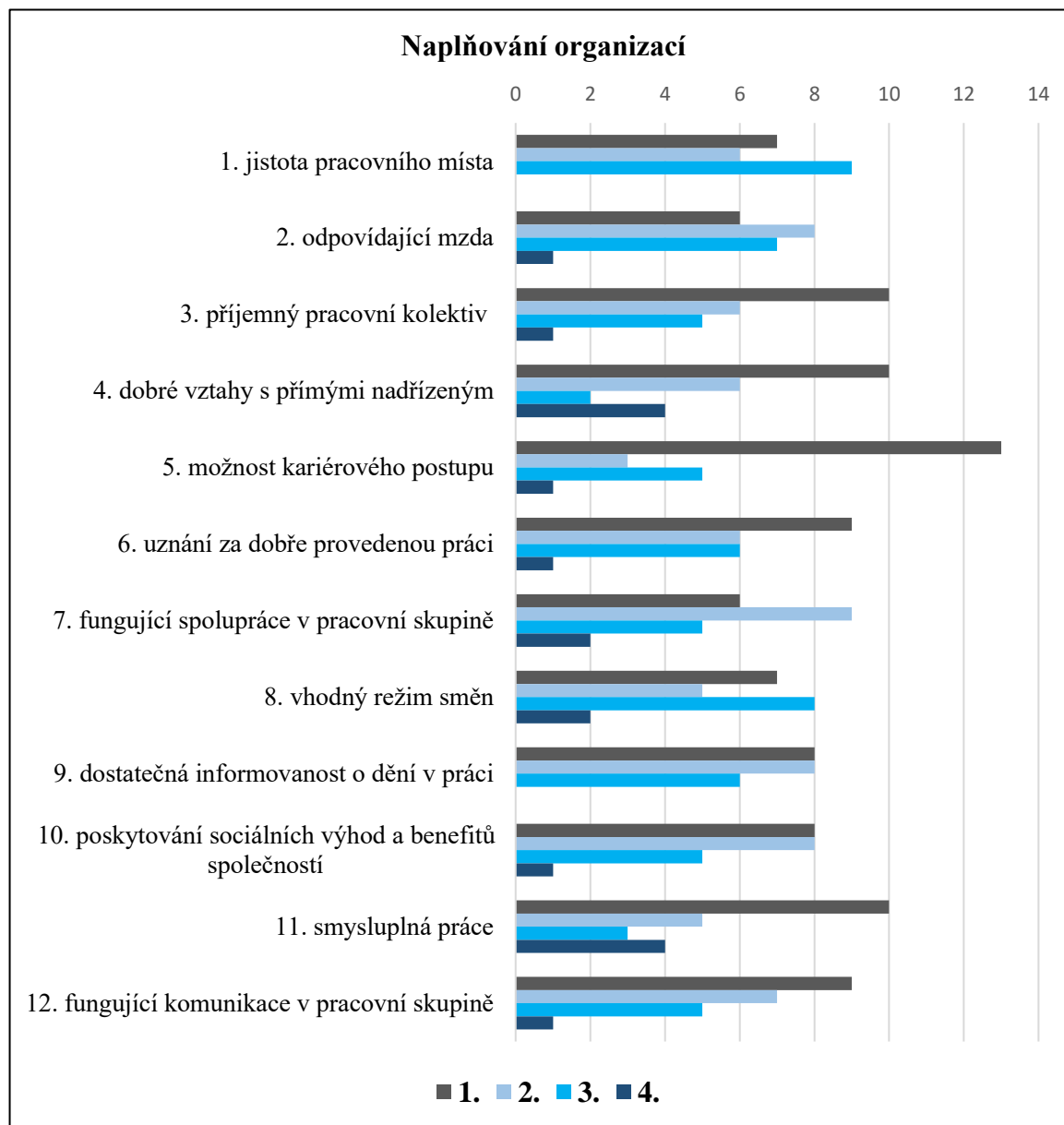
Zpracovala: Jana Reifová, 2019

Obrázek 12- Grafické znázornění úrovně motivace pro jednotlivé motivační faktory



Zdroj: Výsledky dotazníkového šetření, 2019  
 Zpracovala: Jana Reifová, 2019

Obrázek 13- Naplňování motivačních faktorů organizací



Zdroj: Výsledky dotazníkového šetření, 2019

Zpracovala: Jana Reifová, 2019

## **Příloha B**

Dobrý den, dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce. Dotazník je zaměřen na zjištění Vašich názorů na oblast motivace pracovníků ve Vaší organizaci. Dotazník je zcela anonymní. Děkuji Vám předem za Váš čas a spolupráci.

Váš věk: (hodící se škrtněte)

- 18 – 25
- 26 – 30
- 31 – 35
- 36 a více

Nejvyšší dosažené vzdělání: (hodící se škrtněte)

- Střední vzdělání s výučním listem
- Střední vzdělání s maturitní zkouškou
- Vysokoškolské vzdělání

Jak dlouho již pracujete ve společnosti? (hodící se škrtněte)

- Méně než rok
- 1 – 2
- 3 – 4
- 5 a více

## I. ČÁST:

### **Do jaké míry Vás k práci motivují následující faktory?**

*(ohodnoťte od 1 – 4 s tím, že 1 = nemotivuje, 2 = spíše nemotivuje, 3 = spíše motivuje  
a 4 = motivuje)*

1. jistota pracovního místa	1.	2.	3.	4.
2. odpovídající mzda	1.	2.	3.	4.
3. příjemný pracovní kolektiv	1.	2.	3.	4.
4. dobré vztahy s přímým nadřízeným	1.	2.	3.	4.
5. možnost kariérového postupu	1.	2.	3.	4.
6. uznání za dobře provedenou práci	1.	2.	3.	4.
7. fungující spolupráce v pracovní skupině	1.	2.	3.	4.
8. vhodný režim směn	1.	2.	3.	4.
9. dostatečná informovanost o dění v práci	1.	2.	3.	4.
10. poskytování sociálních výhod a benefitů společnosti	1.	2.	3.	4.
11. smysluplná práce	1.	2.	3.	4.
12. fungující komunikace v pracovní skupině	1.	2.	3.	4.

## II. ČÁST:

**Do jaké míry jsou výše zmíněné faktory naplňovány organizací?**

*(ohodnoťte od 1 – 4 s tím, že 1 = nenaplňováno, 2 = spíše nenaplňováno, 3 = spíše naplňováno a 4 = naplňováno)*

1. jistota pracovního místa	1.	2.	3.	4.
2. odpovídající mzda	1.	2.	3.	4.
3. příjemný pracovní kolektiv	1.	2.	3.	4.
4. dobré vztahy s přímým nadřízeným	1.	2.	3.	4.
5. možnost kariérového postupu	1.	2.	3.	4.
6. uznání za dobře provedenou práci	1.	2.	3.	4.
7. fungující spolupráce v pracovní skupině	1.	2.	3.	4.
8. vhodný režim směn	1.	2.	3.	4.
9. dostatečná informovanost o dění v práci	1.	2.	3.	4.
10. poskytování sociálních výhod a benefitů společnosti	1.	2.	3.	4.
11. smysluplná práce	1.	2.	3.	4.
12. fungující komunikace v pracovní skupině	1.	2.	3.	4.

Kdybich mohl/a v organizaci něco změnit, tak by to bylo:

*(zde můžete vyjádřit své názory a myšlenky)*



## **Příloha C**

### **Rozhovor se supervizorem recepce**

1. Kolik let pracujete v organizaci?
2. Po kolika letech působení v organizaci jste získal/a pozici supervizora?
3. Naplňuje Vás tato práce?
4. Co Vám přijde nejnáročnější na práci supervizora?
5. Jako supervizor máte na starost také plánování směn všech svých podřízených, myslíte si, že systém, který je zaveden, je vhodný?
6. Myslíte si, že máte se svými podřízenými dobré vztahy?
7. Myslíte si, že Vaši podřízení mají mezi sebou dobré vztahy?
8. Jak řešíte případné konflikty na pracovišti?
9. Jak motivujete své podřízené?
10. Jaký styl vedení uplatňujete?
11. Jste názoru, že jsou Vaši podřízení vždy a řádně informováni o dění v organizaci?
12. Myslíte si, že Vaše mzda odpovídá práci supervizora?
13. Myslíte si, že mzda Vašich podřízených je odpovídající?
14. Uvažoval/a jste někdy o odchodu z organizace/změně pozice zaměstnání? Pokud ano, z jakých důvodů?
15. Kdyby jste mohl/a něco změnit v organizaci, co by to bylo?

## Abstrakt

REIFOVÁ, Jana. *Motivace zaměstnanců ve zvolené organizaci*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, s. 67, 2019

**Klíčová slova:** motivace, stimulace, pracovní motivace, motivační teorie, motivační program

Tématem této bakalářské práce je motivace zaměstnanců ve zvolené organizaci. Jedná se o organizaci VESTAR GROUP a. s., která má vysokou fluktuaci zaměstnanců v úseku recepce. Náplní práce je analyzovat motivaci v úseku recepce a na základě výstupů analýzy sestavit vhodné návrhy na zlepšení motivace zaměstnanců úseku.

Práce je členěna na část teoretickou a praktickou. Teoretická část vymezuje základní pojmy motivace, zabývá se motivačními teoriemi, motivací v souvislosti s výkonem a tvorbou motivačního programu.

Praktická část v úvodu představuje společnost, dále je pak zaměřena na analýzu a zhodnocení motivace, v rámci které je provedeno dotazníkové šetření a rozhovory s vedoucími pracovníky. Poslední kapitolou praktické části jsou návrhy na zlepšení motivace v úseku recepce, které jsou sestaveny na základě výstupů analýzy. Tyto výstupy a návrhy budou předloženy vedení organizace.

## **Abstrakt**

REIFOVÁ, Jana. *Employee motivation in an organization*. Bachelor work. Pilsen: Faculty of economics, University of West Bohemia in Pilsen, p. 67, 2019

**Key words:** motivation, stimulation, work motivation, motivational theories, incentive program

The topic of the bachelor thesis is employee motivation in an organization. The company is VESTAR GROUP a.s., which has high employee turnover in the reception department. The aim of the work is to describe the motivation of the employees at the reception and to make proposals based on the analysis outputs.

The work is divided into theoretical and practical section. Theoretical section describes and defines the basic concepts of motivation, selected theories of motivation, performance-related motivation and creation of the motivation program.

In the introduction of practical section is the characteristic of the selected organisation. The practical part includes motivation analysis with a questionnaire survey and interviews. In the end of this part are proposed measures which can improve employee motivation in the reception department. The outputs of the work will be introduced to the company.