

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu

Mariia SEMENIUK

VÝZNAM KOMUNIKACE A MOTIVACE V ROZVOJI
HOTELOVÉHO ZAŘÍZENÍ

IMPORTANCE OF COMMUNICATION AND MOTIVATION IN
DEVELOPMENT OF HOTEL FACILITY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce: prof. PhDr. Vladimír Šefčík, CSc.

Brno, 2019

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Katedra ekonomie, ekonomiky a managementu

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Mariia Semeniuk

Osobní číslo: 14632556

Studijní program: Gastronomie, hotelnictví a turismus (B6503)

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu (6501R027)

TÉMA PRÁCE:

VÝZNAM KOMUNIKACE A MOTIVACE V ROZVOJI HOTELOVÉHO ZAŘÍZENÍ

TÉMA PRÁCE V AJ:

IMPORTANCE OF COMMUNICATION AND MOTIVATION IN DEVELOPMENT OF HOTEL FACILITY

Cíl stanovený pro vypracování BP

1. Teoretická část BP:

Charakterizovat teoretické východiska pro pochopení místa a úlohy komunikace a motivace v rozvoji podniku a jeho specifika v hotelovém zařízení.

2. Praktická část BP:

- Analytická část:

Charakterizovat vybrané hotelové zařízení, jeho strategické cíle a stav motivace a komunikace se zaměstnanci a klienty. Uskutečnit SWOT analýzu stavu motivace a komunikace v hotelovém zařízení a uskutečnit dotazníkové šetření mezi zaměstnanci hotelu.

Návrhová část:

Na základě výsledků s uskutečněných analýz vypracovat návrhy a doporučení pro zkvalitnění práce v oblasti motivace a komunikace v daném hotelu.

Při zpracování BP vycházejte z pomůcky vydané VŠOH Brno.

Rozsah bakalářské práce bez příloh: 2 AA

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná i elektronická

Seznam doporučené literatury:

[1] Šefčík, V. a kol. Management hotelnictví a cestovního ruchu. Brno: Akademické nakladatelství CERM®, s.r.o., 2015. ISBN 978-80-7204-928-8.

[2] Palátková M., Zichová J. Ekonomika turismu. Turismus České Republiky. 2.

aktualizované a rozšířené vydání. Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-9306-1

[3] Petru, Z., Základy ekonomiky cestovního ruchu Praha: Idea servis 2007. ISBN 978-80-85970-55-5

Další literatura dle doporučení vedoucí/ho bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

prof. PhDr. Vladimír Šefčík, CSc.

Katedra ekonomie, ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 31. března 2018

Termín odevzdání bakalářské práce: 12. dubna 2019

V Brně dne: 14. 3. 2018

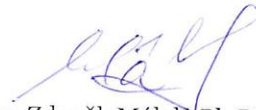
L. S.

VYSOKÁ ŠKOLA
OBCHODNÍ A HOTELOVÁ s.r.o.
Božovická 9, 615 00 Brno



Mgr. Tomáš Jeřábek, MBA

vedoucí katedry



Ing. Zdeněk Málek, Ph.D.

prorektor pro vzdělávací činnost

Jméno a příjmení autora: Mariia Semeniuk

Název bakalářské práce: Význam motivace a komunikace v rozvoji hotelového zařízení

Název bakalářské práce v AJ: IMPORTANCE OF MOTIVATION AND COMMUNICATION IN DEVELOPMENT OF HOTEL FACILITY

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovní ruch

Vedoucí bakalářské práce: prof. PhDr. Vladimír Šefčík, Csc.

Rok obhajoby: 2019

Anotace:

Bakalářská práce se zabývá významem komunikace a motivace v rozvoji hotelového zařízení. Cílem práce je charakteristika vybraného hotelového zařízení, jeho strategických cílů, stavu motivace a komunikace se zaměstnanci a klienty. Došlo k uskutečnění dotazníkového šetření a vypracování návrhu pro zlepšení stavu komunikace a motivace vybraného hotelu. Bakalářská práce se skládá ze dvou částí. První části jsou uvedeny teoretická východiska pro pochopení místa a úlohy komunikace a motivace pro rozvoj podniku a jejich specifika v hotelovém zařízení. V praktické části došlo k charakteristice vybraného hotelového zařízení, používaných komunikačních nástrojů v hotelu a k popisu stavu motivace a komunikace pracovníků hotelu. Následně je vytvořena SWOT analýza silných a slabých stránek v oblasti komunikace a motivaci. Nakonec došlo k uskutečnění dotazníkového šetření, kdy za respondenty byli vybráni zaměstnanci hotelu. Cílem závěrečné práce je zjistit spokojenost pracovníků s organizační strukturou hotelu, jeho motivační a komunikační strategií. Na základě těchto informací je následně vypracovaný návrh na zlepšení tohoto stavu v hotelovém zařízení.

Klíčová slova:

Motivace, komunikace, hotelové zařízení, stimul, komunikační kanály, motivační systém, rozvoj hotelového zařízení.

Annotation:

The bachelor thesis explore the importance of communication and motivation in the development of hotel facilities. The aim of the thesis is to characterize the selected hotel facilities, his strategic objectives, the condition of motivation and communication with employees and clients. The bachelor thesis consists of two parts. The first part presents the theoretical basis for understanding the place and the role of communication and motivation for the development of the company and their specifics in the hotel facilities. In the practical part there was a description of selected hotel equipment, used communication tools in the hotel and to describe the state of motivation and communication of hotel staff. Subsequently, SWOT analysis of strengths and weaknesses in communication and motivation is created. Finally, a questionnaire survey was conducted, where the hotel employees were selected as the respondents. The aim of the thesis is to find out the satisfaction of the worker with the hotel organizational structure, his motivation and communication strategy. Based on this information, a proposal is subsequently made to improve this condition in the hotel faciliti.

Key words:

motivation, communication, hotel facilities, stimulus, communication channels, motivation system, development of hotel facilities.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci „Význam komunikace a motivace v rozvoji hotelového zařízení“ vypracovala samostatně pod vedením prof. PhDr. Vladimíra Šefčíka, CSc. A uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s aktuálně platnými právními předpisy a vnitřními předpisy Vysoké školy obchodní a hotelové.

V Brně dne

vlastnoruční podpis autora

Chtěla bych jsem poděkovat prof. PhDr. Vladimírovi Šefčíkovi, CSc. za rady a odbornou pomoc při zpracování bakalářské práce. Také chci poděkovat managementu hotelového zařízení „XXX“ za spolupráci, poskytnuté informace, vstřícnost, čas a ochotu.

OBSAH

Úvod.....	10
I. TEORETICKÁ ČÁST	11
1 Komunikace	12
1.1 Komunikace, význam a typy.....	12
1.1.1 Úloha komunikace v podniku	13
1.1.2 Komunikace manažera	14
2 Motivace.....	17
2.1 Motivace význam a druhy	17
2.1.1 Potřeby	18
2.1.2 Rozdíl mezi stimulem a motivace	18
2.2 Teorie motivace.....	19
2.2.1 Motivace v podniku.....	22
2.2.2 SWOT analýza	23
II. PRAKTICKÁ ČÁST	25
3. Popis vybraného hotelového zařízení „XXX“	26
3.1 Charakteristika hotelového zařízení „XXX“ pomocí marketingového mixu 5P:	26
3.1.1 Cílová skupina zákazníků hotelu.....	29
3.1.2 Konkurence hotelu „XXX“	29
3.1.3 Strategické cíle Hotelu „XXX“	29
3.2 Analýza současného stavu motivace a komunikace v Hotelu „XXX“	31
3.3 Silné stránky a příležitosti stavu motivace a komunikace v hotelovém zařízení „XXX“	31
3.4 Slabé stránky a hrozby stavu motivace a komunikace v hotelovém zařízení „XXX“	33
4. Metodologická část	35
5. SWOT analýza stavu komunikace a motivace zaměstnanců v hotelu „XXX“	36
DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	38
5.1 Shrnutí dotazníkového šetření a SWOT analýzy	47
5.2 Hlavní zdroje ovlivňující práce hotelových pracovníků „XXX“	48
6 Návrhy a doporučení	49
ZÁVĚR	52
POUŽITÉ ZDROJE	54
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	56

Úvod

Komunikace a motivace, to jsou dva nejdůležitější vzájemně provázané nástroje řízení v každém podniku. Pokud organizace chce poskytovat kvalitní služby zákazníkům, musí prvotně uspokojit potřeby svých zaměstnanců.

„Na zákaznickou věrnost má také vliv i věrnost zaměstnanců. A tento vliv se prolíná celou strukturou firmy, od ředitele až k nejnižší postaveným zaměstnancům. Pokud první článek řetězu nepředá kvalitu a nadšení, nebude stát za nic ani následná práce a styk zaměstnanců se zákazníky“ [17].

Motivace byla vždy jedním z hlavních faktorů kvalitní a efektivní práce personálu. Neexistuje žádný univerzální systém motivace, který by úspěšně fungoval na všechny pracovníky. Vedoucí musí vidět zvláštnosti a unikátnosti svých podřízených, umět ocenit jejich pracovní přínos pro fungování celé organizace.

Nezbytnou částí řízení personálu je porozumění potřebám a faktorů zaměstnanců, které stimulují k práci. Hlavním úkolem manažera je prezentovat cíl a poslání organizace svým podřízeným.

V současnosti na pracovním trhu v odvětví hotelnictví panuje vysoká fluktuace, proto hoteliéři věnují zvýšenou pozornost metodám, jak přilákat zaměstnance do svého hotelu a dále si je udržet.

Aktualita tématu je daná tím, že mnozí manažeři podceňují důležitost vlivu motivace na rozvoj jejich podniku. A zanedbávají komunikaci s podřízenými.

Závěrečná bakalářská práce se skládá z teoretické a praktické části. Má dva hlavní cíle.

Prvním je charakteristika teoretického východiska motivace a komunikace pro pochopení místa a úlohy v rozvoje podniku. A také uvedení specifikace používání těchto nástrojů pro hotelové zařízení.

Druhým cílem práce je charakteristika vybraného hotelové zařízení, jeho strategických plánů, komunikačního prostoru pracovníků a stavu jejich motivace.

K dosažení těchto cílů je nutné řešit následující specifické úkoly: pomocí provedené SWOT analýzy definovat stav komunikace a motivace v hotelu. Také pomocí uskutečněného dotazníkového šetření se zaměstnanci a nadřízenými hotelu zjistit vyznám a hodnotu komunikačních zdrojů při budování systému personální motivace ve vybraném zařízení.

Na základě získaných údajů došlo k vytvoření návrhů a doporučení pro řešení otázek motivace i komunikace personálu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 Komunikace

Hlavním cílem teoretické části je vytvoření informační podklady pro zpracování praktické části bakalářské práce. Tato kapitola se zaměřuje charakteristikou teoretického východiska komunikace pro pochopení místa a úlohy v rozvoje hotelu.

1.1 Komunikace, význam a typy

Náš život ve společnosti se skládá z neustálých komunikačních aktů, interakcí s druhými lidmi. Komunikace a komunikační schopnosti patří k nejdůležitějším lidským schopnostem. [13]. Termín "komunikace" je široce používán u různých odborníků. K příkladu inženýrská komunikace tvoří komplexní podzemní infrastrukturu regionu a mikroregionů, zásobovacích domů, vody, tepla, elektřiny a kanalizace. Informační komunikace poskytují telefonní, rozhlasovou a televizní i kosmickou komunikaci uživatelů [16].

Komunikace má tři hlavní významy:

- 1) výměna informací;
- 2) veřejné spojení a doprava – letecká, železniční, telekomunikační aj;
- 3) prostor vymezený pro spojení dopravními prostředky [6].

Pojem „komunikací“ pojímají jednotliví autoři různě. V rámci studia komunikace, která ovlivňuje motivaci zaměstnanců, je pro nás důležité definice, která zdůrazňuje sociální obsah komunikace. Dle M.M. Nazarova je: „**Komunikace jednou z forem interakce lidí v procesu jejich činností, což je proces výměny zpráv, který obsahuje výměny informací o výsledcích reflexe lidí o realitě;** komunikační metody, které umožňují předávat informace; přenos informací, myšlenek, hodnocení nebo emocí z jedné osoby (nebo skupiny) na jinou osobu (nebo skupinu), zejména prostřednictvím symbolů “ [2].

Podstata komunikace spočívá v symbolické struktuře. Lidé nebo skupiny si vyměňují různé zprávy, vyjádřené v symbolech, ve kterých se realita odráží, a to způsobem, jakým člověk chápe realitu a svět kolem. Tato definice ukazuje symbolickou strukturu výměny informačních zpráv. Hlavní věcí v komunikaci je proces budování symbolické zprávy. Odesílatel zprávy si tedy svou zprávu osvojí, v důsledku čehož nabývá symbolické podoby. Tato zpráva je předána příjemci na určitých kanálech. Úspěch dialogu závisí na tom, jak jsou symboly dekodovány.

Člověk si pomocí symbolů pro sebe vytváří nový svět, odlišný od jeho fyzického provedení. To je způsob, jak se přizpůsobit životnímu prostředí. Člověk žije nejen ve fyzickém,

ale i symbolickém vesmíru. Jazyk, mýtus, umění, náboženství jsou součástí tohoto vesmíru. S jejich pomocí se člověk přizpůsobí k okolnímu světu. Jak symbolická realita roste, fyzická realita se odklání od člověka [18].

Symbol kóduje informace. Sděluje poselství jak o samostatném fenoménu fyzického světa, tak o celých procesech v něm probíhajících. Aby byl příjemce v průběhu komunikace dostatečně pochopen symbolickou zprávou, musí existovat jeden symbolický prostor, ve kterém jsou zprávy vyměňovány. Komunikaci lze rozdělit na dva typy, verbální a neverbální [2,18].

Verbální komunikace – se realizují pomocí slov. Pomocí mluvení předává člověk informaci v rámci dialogu, jednání, prezentací, telefonického rozhovoru, kdy největší množství informací je přenášeno hlasovou komunikací. Písemná komunikace je realizována prostřednictvím dokumentu ve formě objednávek, pokynů, ustanovení, kdy vedoucí řídí svého podřízeného písemnými pokyny.

Neverbální (mimoslovní) - ty jsou také nazývány „řeč těla“. Zahrnujeme do nich oblečení, držení těla, gesta, vlastní pohyb, lidská postava, vyjádření osoby, kontakt s očima. Jinými slovy to je komunikace tělem a pomocí smyslů. Mezi parametry řeči patří zabarvení, frekvence dechu, volby slov, použití žargonu, hlasitost hlasu. Neverbální komunikace se vůli ovládá hůř než verbální komunikace [13,16].

1.1.1 Úloha komunikace v podniku

Jedním ze základních motivačních faktorů pro zaměstnance je komunikace. Loajalita zaměstnanců a jejich touha pracovat je závislá na tom, jaká je v organizaci zavedena komunikace [14].

Budování motivačního systému v podniku je složitý, nýbrž důležitý proces. Je to komunikace, která hraje klíčovou roli při budování motivačního systému zaměstnanců. Na jedné straně díky komunikaci jsou identifikovány potřeby zaměstnanců, na druhé straně komunikační kanály slouží k šíření motivačních informací. Komunikace v organizacích je zaměřena především na dosažení specifického cíle.

Cíle komunikace:

- zajištění účinné výměny informací mezi subjekty a předměty řízení;
- zlepšování mezilidských vztahů v procesu sdílení informací;
- tvorba informačních kanálů pro výměnu informací mezi jednotlivci a týmy koordinujícími jejich úkoly a akce;

- regulace a racionalizace informačních toků;
- zajištění účinné informační výměny mezi subjekty a objekty řízení;
- zlepšení mezilidských vztahů při procesu výměny informací;
- zřízení informačních kanálů pro výměnu informací mezi jednotlivými členy a skupinami koordinovat své úkoly a akce;
- regulace a zefektivnění informačních toků.

Bez komunikačního procesu, není možné řízení jakékoliv práce. Kanály komunikace jsou prostředkem přenosu motivujících symbolických zpráv. Proto je někdy důležité upravit průběh komunikace, pokud se odchyluje od dosažení cíle.

Komunikační vztahy mají velký význam pro strukturu jakékoli organizace. Čím více komunikačních kanálů existuje, tím efektivněji můžete vybudovat systém řízení a motivace zaměstnanců. Komunikace přispívá k utužování vztahů, seznámení se s týmem, získání potřebných informací o práci. Komunikace také slouží k dalšímu rozvoji každého zaměstnance.

Funkce komunikace:

1. Informativní.
2. Poznávací.
3. Instruktivní.
4. Socializační.
5. Vzdělávací a výchovná.
6. Osobní identity (ujasnění si svého já).
7. Posilující a motivující [13,4].

Je důležité neustále udržovat komunikaci v organizaci pod kontrolou. I když je tohoto cíle někdy obtížné dosáhnout, průběžná kontrola může pomoci nejen při řešení aktuálních událostí, ale může předvídat další chování a změny nálady zaměstnanců.

1.1.2 Komunikace manažera

Informace hrají důležitou roli při realizaci manažerských rozhodnutí. Je přijímána a přenášena procesem zvaným komunikace. Pro úspěšné vybudování motivačního systému pracovník musí být obklopen komunikačními kanály od samého počátku práce v podniku. Každá organizace musí mít svůj adaptační systém pro nové zaměstnance, ten se musí dokázat přizpůsobit k novému pracovnímu prostředí i politice firmy. Prostřednictvím komunikace manažeři motivují zaměstnance. Horizontální komunikace poskytují nezbytnou sociální podporu [7].

Prostřednictvím horizontálních komunikačních vazeb manažeři:

- poskytují nutné informace,
- řeší problémy a konflikty,
- určují cíle;
- koordinují úkoly;
- kontrolují události.

Je důležité, aby vedení společnosti řídilo všechny komunikační kanály, které používají zaměstnanci. To vyžaduje neustálou analýzu personálu, protože každá skupina zaměstnanců má vlastní informační pole (soubor informačních zdrojů), ze kterého získává znalosti o činnosti podniku. Je nutné analyzovat informace z těchto zdrojů a zjistit, jaké informace nejsou pro zaměstnance dostačující pro práci v tomto podniku. V každé jednotlivé organizaci to lze určit pomocí výsledku, rozhovoru nebo dotazníkem. Aby bylo možné motivovat zaměstnance podniku, stačí rozeslat nezbytný tok zpráv do komunikačních kanálů, které toto publikum využívá [6].

Komunikace v rámci struktury organizace je globálním společenským motivačním systémem, na jehož základě mohou se vyvinout další motivující faktory: touha dosažení nejlepších výsledků, uznání, příležitost kreativního růstu. Proto velkým významem pro splnění těchto potřebností jsou rozvinuté komunikační kanály v zařízení. Pomocí nich pracovníci podporují osobní vztahy, předávají informace o činnostech podniku.

Pro motivování zaměstnanců jednotlivých oddělení je důležité vybudování komunikačního řetězce, který bude vést od zaměstnanců, až po manažery. Šířením určitých symbolických sdělení, manažer buduje motivační systém v podniku. Komunikační kanály slouží také ke zpětné vazbě (od zaměstnanců), která napomáhá manažerům řídit podnik. V tomto případě záleží na počtu komunikačních kanálů. Čím více je síť komunikativní interakce rozvinuta, tím více je zaměstnanec připojený k této organizaci.

Zdroje informací v organizaci lze obvykle rozdělit na:

1. vnější;
2. vnitřní;
3. neformální.

Mezi externí zdroje informací patří nejčastěji programy a zprávy, které jsou vysílány prostřednictvím médií (televize, rádio, internet,).

Interní zdroje informací – informační meetingy, sdílené informace od manažera, firemní noviny, neformální rozhovory s kolegy. Které rozšiřují jejich činnost především na

zaměstnance podniku. Některé z těchto zdrojů jsou také zaměřeny na udržení image podniku v očích zaměstnanců [6,7].

Jsou však i **neformální zdroje** informací, které zaměstnance podniku. Některé z těchto zdrojů jsou také zaměřeny na udržení image podniku v očích zaměstnanců.

Neformální zdroje informací stojí na stejné úrovni, jako informace formální (oficiální). Tento typ informací se šíří prostřednictvím neformálních rozhovorů komunikace, korespondence a dalších forem komunikace. Tyto informace jsou velmi důležité zejména pro spolupracovníky, kteří spolu komunikují a navazují přátelské vztahy. Šíření těchto informací probíhá prostřednictvím neformálních rozhovorů, komunikace, korespondence atd. Tyto informace jsou nezbytné pro spolupracovníky, aby splnili potřebu komunikace a přátelských vztahů.

Vnitřní zdroje získávání informací v hotelovém prostředí dominují. Většina ze zaměstnanců dostává základní informace při rozhovorech s kolegy, z firemních novin, na podnikových schůzkách a setkáních. Pro úspěšnost podniku je důležité, aby byli zaměstnanci do podnikové komunikace zahrnuti. Zaměstnanci tyto informace potřebují pro úspěšné plnění potřeb organizace, pro pocit sounáležitosti s organizací. Prostřednictvím interních informací podniku se mohou zaměstnanci dozvědět o možnostech zisku prémie a být tak pozitivně motivováni [4,13].

Komunikace je považována za úspěšnou, pokud příjemce informací chápe její obsah přiměřeně tomu, co měl odesílatel informace namysli. Interní informace jsou však často opomíjeny, a to zejména z důvodu časových nedostatků vedoucích pracovníků, kteří mají na starost další úlohy (důležité projekty, naléhavé termíny a schůzky). Vedoucí zaměstnanec by měl vybrat pouze důležité informace a nezahlcovat své podřízené přebytečnými zprávami.

2 Motivace

Tato kapitola se zaměřuje na význam motivace v rozvoji podniku. A také na problematiku motivace zaměstnance, jakož i způsoby, jak tyto prvky personálního řízení zlepšit.

2.1 Motivace význam a druhy

V každé organizaci, v jakémkoliv hotelu, při vytváření týmu existuje problém motivování personálu. Manažer určuje, jaké pracovní podmínky jsou pro zaměstnance pevně dané a jakým způsobem své podřízené motivovat k co nejlepšímu výkonu.

Motivace může být **vnitřní i vnější**. Jedná se o soubor faktorů, které naplňují zaměstnance, ovlivňují jeho chování k dosažení určitého cíle. Jak plyne z výše uvedeného, motivace může vycházet z vnitřních nebo vnějších pohnutek a podnětů. Často bývá kombinací obou.

Vnitřní motivace – je výsledkem potřeb a zájmu člověka. Jde o poznávací potřebu, seberealizaci, uspokojování kulturních potřeb;

Vnější motivace – je určena působením externích faktorů podnětů.[9].

Motivace můžeme chápat jako proces, který lze rozdělit do následujících fází.:

- *První je vznik potřeb* – člověk cítí nějakou potřebu. Rozhodne se podniknout Určité kroky.
- *Druhou fází je hledání způsobů* – jak zajistit potřebu, která může být uspokojena, potlačena nebo jednoduše přehlédnuta.
- *Třetí etapou je vymezení cílů (směrů)* – jde o rozhodování, co a jakým způsobem musí člověk udělat, aby zajistil tíženou potřebu. Odhaluje, jaké kroky je potřeba učinit, aby člověk dosáhnul chtěného cíle, a naopak eliminovat ostatní v té chvíli méně důležité potřeby.
- *Čtvrtou fází je realizace akce* – osoba vynakládá úsilí na provedení akcí, které otevírají možnost získání toho, co je nezbytné k odstranění potřeby. Vzhledem k tomu, že proces práce má vliv na motivaci, může v této fázi dojít k přizpůsobení cílů.
- *Pátou fází je příjem odměny za realizaci akce* – po provedení nezbytné práce dostane člověk to, co může použít, aby odstranil potřebu, nebo co může vyměnit za to, co chce.
- *Šestá fází – odstranění potřeb*. Člověk buď ukončí činnost, dokud nenastane nová potřeba, nebo pokračuje v hledání příležitostí a podniká kroky k odstranění potřeby [14].

Motivy hrají důležitou roli v práci člověka. Lze říct, že motiv je impulsem a příčinou lidské činnosti. Motiv je generován určitou potřebou, která slouží jako konečná příčina lidského jednání. Je fenoménem psychologie, subjektivní reality, tj. vědomí a podvědomí. Ačkoli motiv vyjadřuje připravenost k akci, nemusí se rozvinout do akce nebo chování. V tomto případě existuje boj motivů. Nejsilnější z motivů vyhraje a realizuje se. Faktory motivace jsou především potřeby, cíle, zájmy, ambice, záměry. Jsou to vnitřní zdroje osobního rozvoje a jeho činnosti.

2.1.1 Potřeby

Potřeba je subjektivní požadavek jednotlivce (nebo sociální skupiny) pro získání jednoho nebo více předmětů či potřeb, který tvoří nepostradatelnou podmínku pro udržení normálního a pohodlného životního standartu [1].

Existuje celá řada potřeb:

- materiální potřeby jsou potřeby spojené se získáváním určitých zdrojů (peníze, zboží, služby), které člověk potřebuje k udržení dobrého zdraví a nálady.
- nemateriální potřeby zahrnují vše, co souvisí s emocemi, sebepoznáváním, vývojem, seberealizací, osvícením, bezpečností atd. Jinými slovy, je to potřeba osoby, která přijímá to, co bylo vytvořeno vědomím jiných lidí.
- sociální potřeby, tedy ty, které jsou spojeny s komunikací. To může být potřeba přátelství a lásky, pozornosti, socializace a přijetí v kolektivu, hledání podobně smýšlejících lidí [9].

Důležitým místem v motivaci je také **cíl**, vědomě předvídatelný výsledek činnosti. Je-li cíl zvolen správně a pochopen zaměstnanci, pak ho manažer použije k dosažení výsledku.

Pocit vyvolává potřebu. Příjemný pocit vzbuzuje potřebu svého zachování, nepříjemný potřebu změny. Jsou-li potřeby příčinami chování, můžeme jim říkat motivy. Nejzákladnější potřebou je právě prožívání příjemných pocitů. Motivem lidského chování je tedy naplňování potřeb, přičemž základními složkami tohoto procesu jsou odstraňování nepříjemných pocitů příjemnými [12].

2.1.2 Rozdíl mezi stimulem a motivací

Rozlišují dva základní pojmy, které jsou v této práci používány – **motivace** a **stimul** zaměstnanců. Pod pojmem motivace rozumíme kombinaci hnacích sil, které člověka

povzbuzují k práci. Stimulace se zásadně liší od motivace. Podstatou tohoto rozdílu je to, že stimulace je jedním z prostředků, kterými lze motivaci provádět [9].

Specifičnost stimulů spočívá v tom, že samy o sobě nemohou způsobit určitý druh činnosti, mohou hrát pouze úlohu „katalyzátoru“ činnosti pracovníků, jejíž směr bude již určen vnitřní motivační strukturou osobnosti. Stimuly jsou účinné pouze tehdy, pokud mohou způsobit reakci od osoby.

2.2 Teorie motivace

Cesta k efektivnímu řízení osoby spočívá v pochopení jeho motivace. Hlavní úlohou každého manažera je, pochopit co stimuluje a motivuje jeho zaměstnance k efektivní práci, jaké motivy jsou základem jeho chování. Díky čemu může vytvořit účinný systém forem a metod řízení osoby v organizaci. Neexistuje žádná universální teorie motivace. Manažeři musí pečlivě studovat již existující teorie a brát na vědomí všechny okolnosti v aktuálních pracovních body platné v reálných pracovních situacích.

1. Maslowova pyramida potřeb

Problémem motivace zaměstnanců v organizaci se zabývali různí vědci, kteří vytvořili velké množství teorií. Maslow byl průkopníkem v této oblasti. Vytvořil teorii zabývající se budování lidských potřeb. Nejprve si uvědomil, že to není potřeba sama o sobě, která pohání osobu, ale stupeň je nespokojenosti. Za druhé, Maslow uvedl kritéria, podle kterého jsou potřeby začleněny do hierarchie, které lze rozdělit do pěti skupin:

1. **Potřeby seberealizace** (sebevyjádření) aktualizují lidskou touhu po plném využití svých vědomostí, schopností, dovedností. Člověk usiluje o dosažení svých schopností a talentů, snaží se stát tím, čím může být.
2. **Potřeba respektu** se projevuje v touze lidí, kteří chtějí být kompetentní, silní, schopní, sebejistí. Požadují, aby je ostatní za takové považovali a respektovali.
3. **Sociální potřeby** (potřeba sounáležitosti) vyjadřují touhu člověka mít rodinu, přátele, skupinu, zemi, intimitu a náklonnost.
4. **Bezpečnostní potřeby** odrážejí touhu člověka zajistit, aby byly fyziologické potřeby průběžně uspokojovány. Znamená stabilitu, ochranu, pořádek, svobodu od strachu, úzkosti a chaosu.
5. **Fyziologické potřeby** jsou základní potřeby pro jídlo, voda teplo, střecha nad hlavou, sex, spánek, zdraví, čistota, zajištění přežití člověka a jeho potomků [1,18].



Obr. 1 Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: vlastní spacování podle <https://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/3/>

- pro většinu lidí platí, než se potřeba další úrovně stane významným určujícím faktorem lidského chování, musí být splněna potřeba nižší úrovně;
- aby další, vyšší úroveň hierarchie potřeb mohla ovlivnit lidské chování, není nutné zcela uspokojit potřebu nižší úrovně;
- ačkoliv v okamžiku, kdy může dominovat jedna z potřeb, je lidská činnost stimulována nejen jejím prostřednictvím;
- postupem času se potřeby lidí mění.

Jinými slovy, lidé nejprve dávají přednost uspokojení těch potřeb, které se nacházejí na nízké úrovni, poté co jsou tyto potřeby naplněny, stimulující faktor a potřeby vyšších úrovní se stávají rozhodnějším pro lidské chování. V této teorii je povinností vedoucího pracovníka pečlivě sledovat své podřízené, včas zjistit, jakými potřebami se řídí každý z nich, a rozhodovat o jejich realizaci s cílem zvýšení efektivity zaměstnanců.

Herzberg taky studoval motivační problémy. Navrhl rozdělit všechny potřeby do dvou skupin: hygienické a motivující. Hygienické faktory Maslowova, které splňují nejnižší potřeby, nemotivují zaměstnance, mohou zamknout pouze j uspokojování potřeb zaměstnance. K překvapivým výsledkům Herzbergova rozboru patří, že k hygienickým vlivům patří i jednou přiznaná mzda pouze v krátké době po zvýšení se mzda projeví motivačně poté se ovšem její výše stává rychle prahovou hodnotou hygienického faktoru (nejprve je pracovník nadšen, že mu zvýšili plat, ale pokud se mu třeba i z objektivních důvodů později sníží, nese to značně nelibě) [18].

2. Vroomova teorie očekávání

Podle teorie očekávání je nejen potřeba nutnou podmínkou motivace člověka k dosažení cíle, ale také zvolený typ chování. Teorie očekávání stanoví, že chování zaměstnanců je určeno chováním:

- manažera, který za určitých podmínek stimuluje práci zaměstnance;
- zaměstnance, který je přesvědčen, že za určitých podmínek bude odměněn;
- zaměstnance a manažera, který přiznává, že s určitým zlepšením kvality práce dostane určitou odměnu;
- zaměstnance, který porovnává výši odměny s částkou, kterou potřebuje ke splnění konkrétní potřeby.

Na základě teorie očekávání můžeme konstatovat, že zaměstnanec musí mít takové potřeby, které mohou být v důsledku očekávaných odměn do značné míry uspokojeny. A manažer by měl dát takové impulzy které mohou uspokojit očekávanou potřebu zaměstnance [5].

4. Adamsova teorie spravedlnosti

Podle této teorie efektivita motivace odhaduje zaměstnanec nikoli podle konkrétní skupiny faktorů, ale s přihlédnutím k hodnocení odměn vydaných ostatním zaměstnancům pracujícím v obdobném systémovém prostředí. Zaměstnanec hodnotí své odměny ve srovnání s odměnami ostatních zaměstnanců. Zároveň bere v úvahu podmínky, za kterých on a ostatní zaměstnanci pracují.

5. Teorie motivace L. Porter - A. Lawler

Tato teorie je založena na kombinaci prvků teorie očekávání a teorie spravedlnosti. Jeho podstatou je zavedení korelace mezi odměnou a dosaženými výsledky. Existují tři proměnné, které ovlivňují výši odměny:

- vynaložené úsilí;
- osobní kvality;
- schopnosti osoby.

Prvky teorie očekávání se projevují tím, že zaměstnanec přiměřeně vyhodnocuje odměnu vynaloženým úsilím. Prvky teorie spravedlnosti se projevují v tom, že lidé mají vlastní úsudek o správnosti nebo nesprávnosti odměňování ve srovnání s ostatními zaměstnanci, a tím i stupni spokojenosti. Proto je důležitým závěrem, že příčinou spokojenosti zaměstnanců jsou výsledky práce, nikoli naopak. Manažeři musí neustále zvažovat možné způsoby, jak zlepšit práci a motivovat osoby se kterými pracují [10].

2.2.1 Motivace v podniku

Odvětví hotelnictví má svoje specifické stránky. Práce hotelových zaměstnanců je velmi monotónní, proto časem ztrácejí úsilí a pozornost svým pracovním povinnostem. Neustálé úsilí o zkvalitnění služeb má pevné místo v hotelovém managementu. Profesionální chování personálu v procesu poskytování pohostinských služeb má velký vliv na rozhodnutí klienta, jestli zda se opakovaně vrátí do hotelu. V každé organizaci je nutné rozvíjet a zavádět systém personální motivace tak, aby podnik fungoval efektivněji a návratnost zaměstnanců byla vyšší a nevznikaly ztráty spojené s odlivem nespokojených odborníků. V opačném případě dojde k poklesu efektivity a produktivity podniku.

V systému motivace personálu je důležitým faktorem rovnováha. Jenom díky dosažené rovnováze mezi všemi aplikovanými opatřeními, manažeři mají šanci vytvořit zdravý a efektivní tým zaměřený na profesionální práci.

Každý pracovník musí být motivován za nejlepší výkon svých pracovních závazků a cítí sounáležitost s firmou. S rostoucí úlohou lidského faktoru se objevily psychologické metody motivace. Základem těchto metod je tvrzení, že hlavním modifikujícím faktorem nejsou pouze materiální motivy, ale i nemateriální, jako je sebeúcta, uznání od okolních členů týmu, morální spokojenost s prací a pocit sounáležitosti s firmou. Tyto metody motivace jsou založeny na studiu lidských potřeb [9,10].

Motivací hotelového personálu je celá řada efektivních a promyšlených metod, které umožní udržet hotelový servis na odpovídající úrovni [8,9]

Rozlišují se dva druhy motivace, a **to materiální a nemateriální.**

Materiální motivace:

- finanční ohodnocení, které vzniklo na základě splněných pracovních povinností;
- prémie a benefity za nejefektivnější pracovní výkon;
- příplatky za noční směnu, víkendy, svátky;
- finanční bonusy a odměny.

Nemateriální motivace:

- rozvoj profesionálních dovedností;
- uznání a pochvala;
- systém firemních tarifů pro zaměstnance;
- soutěže odborných dovedností;
- firemní školení;
- kariérní růst;
- sociální bezpečí.

Hlavní formou **materiální stimulace** jsou peníze, finanční bonusy a odměny. Znáмым psychologickým faktem, že zvyšování mezd přestává motivovat zaměstnance po 2-5 měsících jejich práce v společnosti, a proto se kvalita práce nevyhnutelně sníží. Proto manažéři musejí stimulovat své zaměstnanci taky nemateriálními odměnami.

Nemateriální stimulace – zaměstnanci potřebují respekt, uznání, postavení, pocit sounáležitostí s firmou, pravidelnou komunikace, pochvalu a ocenění práce ze strany manažerského vedení, zavádění motivačních systémů.

Motivační rozhovor je speciální technika, která je zvláště vhodná k práci s pracovníky, kteří se nemohou odhodlat ke změně. Motivační rozhovor pomáhá pracovníku poznat existující či blížící se problém a začít s ním něco dělat.

Je zaměřen na práci s ambivalencí a pomáhá ji překonat a umožňuje klientovi učinit první krok ke změně. Nadřizený nechává odpovědnost za změnu na podřízeném, motivační rozhovor je tak spíše podporující než donucující. Cílem motivačního rozhovoru je posílit vnitřní motivaci. Výsledná změna je pak výsledkem proměny postoje a jeho rozhodnutí [13].

2.2.2 SWOT analýza

SWOT analýza je kombinaci rozboru interních faktorů (S-W), tj analýzy silných a slabých stránek (Strengths, Weaknesses), a taky rozboru externích faktorů (O-T), analýzy příležitosti a hrozeb (Opportunities, Threats).

„Analýza vnitřních faktorů by měla odhalit takové charakteristiky, které může hotelový management sám ovlivnit prostřednictvím rozhodování a přijímání konkrétních opatření. Hodnotí se v ní následující druhy faktorů“ [9]:

- finanční – zisk, likvidita, kvalita služeb, dodavatelská politika, výrobní náklady;
- technologické faktory – budova hotelu, kapacita, míra využití kapacity, vybavenost hotelu;
- osobnostní – osobnostní charakteristiky managementu a zaměstnanců; kvalifikace personálu, organizační schopností vedoucích pracovníků;
- marketingové – znalost trhu, přizpůsobení marketingového mixu segmentům trhu, znalost značky, schopnost reagovat na měnící se tržní podmínky [9,15].

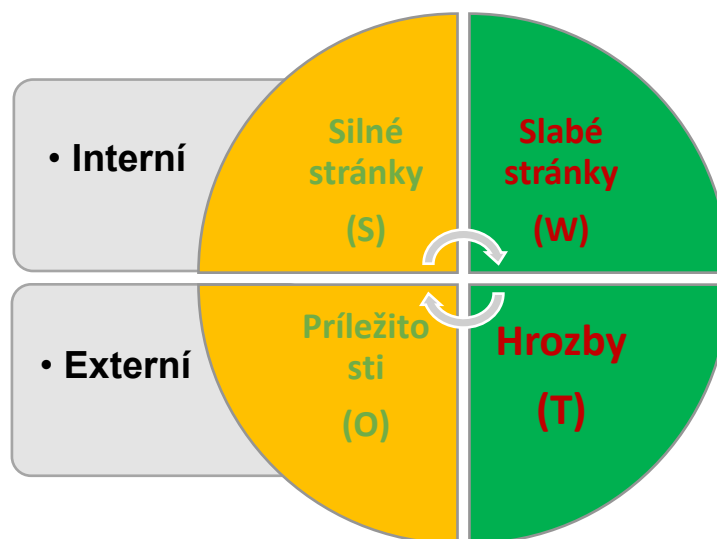
Mezi silné stránky hotelu může patřit například hojnost nabídky, kvalita péče o hosty, profesionalita zaměstnanců hotelu, dobrá finanční situace. Může nastat situace. Kdy silné stránky jednoho hotelu jsou pro jiný hotel naopak slabými stránkami. V průběhu fungování

hotelu se také mohou udržovat a maximálně rozvíjet, protože představují hlavní zbraň v konkurenčním boji.

Slabé stránky znamenají nevýhodu oproti konkurenci. Například nízká úroveň poskytovaných služeb, zastaralé vybavení, nedostatek manažerských schopností, nedostatečný komunikační systém, neúčinná motivace. Slabé stránky je nutné co nejdříve identifikovat a snížit jejich dopadán minimum nebo úplně odstranit [9].

Příležitostí se pro hotel může stát objevení nového tržního segmentu, využití moderních technologií.

Hrozbou se pro hotel může stát silná konkurence, ekonomická krize, šíření negativních informací o zařízení [9,15].



Obr.2 Ukázka SWOT analýzy

Zdroj: vlastní zpracování podle https://st2.depositphotos.com/5963126/10200/v/450/depositphotos_102001384-stock-illustration-swot-analysis-table-with-main.jpg

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3. Popis vybraného hotelového zařízení „XXX“

Hotelové zařízení „XXX“ je největším kongresovým a kulturním centrem v Brně. Zařízení vchází v hotelový řetězec „XYZ“ – jedné z nejúspěšnějších firem odvětví cestovního ruchu v České Republice. Síť této společnosti má aktuálně vlastní dvacet hotelů, což činí více než 2000 pokojů a 6000 lůžek. Firmu vznikla v roce 2003. Nejprve si společnost pronajala dva hotely. Většina z hotelů jsou čtyřhvězdičkové kategorie [20].

Hotel „XXX“ má ideální polohu, a to pouhých minut městskou hromadnou dopravou od centra města. V blízkosti se nachází Vila Tugendhat, která byla zapsána mezi světové dědictví UNESCO, městský stadion Lužánky a Botanická zahrada. Hotelový komplex má všechny předpoklady pro úspěšné fungování: příznivou polohu, moderně vybavené pokoje, velkokapacitní konferenční sály i výhodnou cenovou nabídku pro turisty. Vedle moderních pokojů je hostům k dispozici i restaurace s celodenním provozem [19].

Pro chvíle odpočinku a relaxace lze využít nově zrekonstruované luxusní Spa a Lounge bar s výhledem na celé město. Suchá sauna, relax bazén a masážní lehátka jsou ideální kombinací pro únik od ruchu velkoměsta. Wellness pobyty se staly v posledních letech velmi populární. Hoteliéři se tak snaží maximálně využít své kapacity [19].

Atmosféra komplexu poskytuje svým hostům pocit klidu a komfortního pohodlí. Pro klienty je připravena standardní škála typů pokojů, od jednolůžkových, po rodinné pokoje a apartmány. Ceny za ubytování se neustále zvyšují – nyní kolem 50 euro za noc. Zvýšení cen hoteliéři zdůvodňují novou moderní rekonstrukcí pokojů. Velkou výhodou komplexu jsou luxusní a reprezentativní multifunkční prostory pro velké společenské akce – kulturní, hudební, sportovní, firemní či soukromé [19].

3.1 Charakteristika hotelového zařízení „XXX“ pomocí marketingového mixu 5P:

Produkt:

ubytovací, stravovací a doplňkové služby. V současné době hotel „XXX“ nabízí 140 pokojů. K dispozici jsou apartmány s klimatizací, satelitním TV, bezplatným internetem a také profesionálním zázemím pro konference, firemní večírky, reprezentativní plesy, politické debaty a strategické jednání s výhledem na město Brno. V restauraci a kavárně hotelu hoste si mohou vychutnat výbornou českou i mezinárodní kuchyni.

Dostupné služby: rezervace turistických prohlídek ve městě, taxi servis, parkování v areálu hotelu zdarma, garážové stání přímo pod hotelovou recepcí, úschovna zavazadel.

Multifunkční a propojitelné prostory, kapacita deset až 1200 osob, více než 200 parkovacích míst, kompletní doplňkové služby. V hotelu se hosté mohou těšit na řadu sportovních aktivit (bowling, squash, fitness, tenis). Hotel slouží domácím i zahraničním hostům. Personál hovoří různými jazyky (anglický, ruský, německý) [19].

Place (místo):

hotel nacházející se na okraji centra Brna, pouhých pár minut městskou hromadnou dopravou od centra města. Hotel je součástí multifunkčního sportovního, kulturního a obchodního komplexu a stojí vedle sportovního areálu a nákupního centra [19].

Price (cena):

v souvislosti s moderní rekonstrukcí hotelu ceny za ubytování poměrně vzrostly, kolem 50–100 euro za noc. Cena se odvíjí od několika aspektů, jako je například poloha hotelu, počet hostů (výhodné ceny pro velké skupiny lidí), sezónnost, konkurence [19].

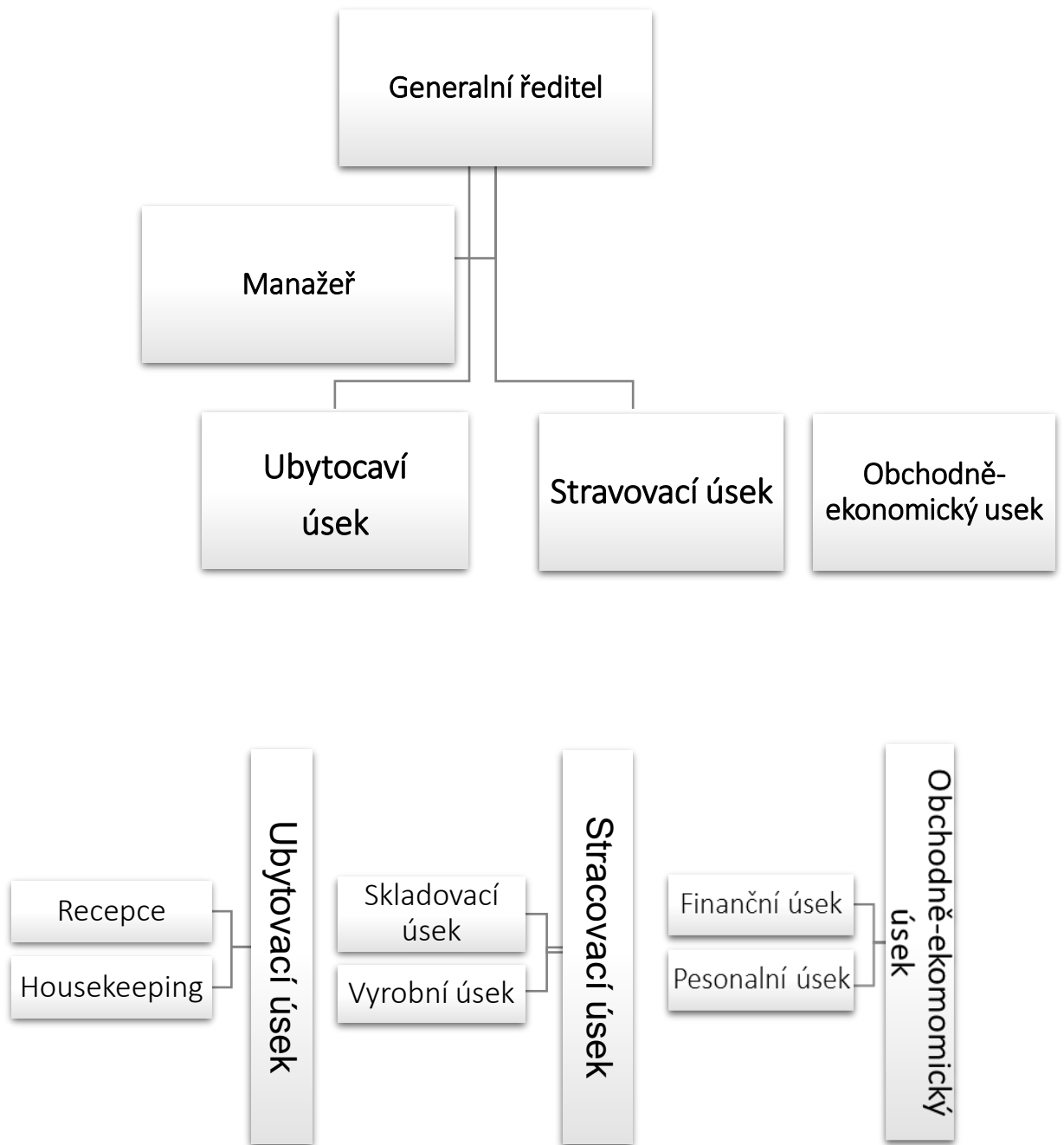
Promotion (reklama):

hlavní propagandou hotelu je zpětná vazba od návštěvníků na stránkách rezervačního portálu „Booking.com“, a jiných extranetech. Poslední dobou hotelový podnik poskytuje své profesionální služby pro různé společenské události, které lákají a přitahují nové zákazníky. Jedna z takových akcí je například pořádání soutěže krásy „Miss Czech Republic“. Velmi silným prostředkem marketingu jsou nyní sociální sítě. Hotel aktivně propaguje své služby pomocí vlastních internetových stránek a sociálních sítích jako „Facebook“ a „Instagram“.

People (zaměstnanci):

hotel „XXX“ má jasně vymezenou strukturu řízení, v rámci, které zaměstnanci obsazují určité místo v souladu se svým statutem. Vrcholový ředitel je odpovědný za globální výzvě, formování strategií rozvoje a interních hodnot hotelového podniku. Jedna se o vícestupňové vertikální hierarchie:

Organizační schéma hotelu „XXX“



Obr.3 Organizační struktura hotelu „XXX“

Zdroj: vlastní zpracování podle MagConsulting

- Executive office (administrativní oddělení)
- Reservations (recepční služba)
- Stravovací sek (restaurační provoz)
- Housekeeping
- Obchodně-ekonomický úsek

Pracovní doba je stanovena na 20/40 hodin týdně. Vztahy mezi spolupracovníky lze rozdělit na formální a osobní. V současné době hotel zaměstnává kolem 30 osob.

3.1.1 Cílová skupina zákazníku hotelu

Hotel se nachází vedle nejvyhledávanějších památek Brna. Tato poloha je výhodná pro návštěvníky a nabízí tyto památky města v docházkové vzdálenosti. Hotel má k dispozici 140 pokojů, které prošly rekonstrukcí v roce 2018. Hlavními zákazníky hotelu jsou obchodníci, kteří navštěvují Brno z důvodu pracovní cesty. Hotel je také oblíben mezi sportovci a díky programu loajality a flexibilnímu systému slev pro další skupiny lidí. Hotelové zařízení XXX poskytuje svým klientům i velké rodinné apartmány, které často využívají rodiny s dětmi., které rado využívají rodiny s dětmi. Věková kategorie návštěvníků je proto velmi rozsáhlá [19].

3.1.2 Konkurence hotelu „XXX“

V odvětví cestovního ruchu panuje tvrdá konkurence. Tu vydrží pouze hotely s velkou kvalitou pohostinských služeb, což je nemožné bez odpovídající bez odpovídající personální kapacity, vysoce kvalifikovaných a dobře motivovaných zaměstnanců.

Podle jednoho z manažerů, konkurenční výhody hotelů „XXX“ jsou následující: „...schopnost zaměstnanců pružně a rychle reagovat na přání hotelových hostů, neustále se učit a zlepšovat se v odvětví cestovního ruchu, schopností vyrovnat se s konfliktními situacemi, stresová tolerance, zapojení do procesu vytváření konkurenceschopné hotelové služby ... “. Manažerské vedení pravidelně provádí konkurenční analýzu hotelů, které se nacházejí v stejném areálu. Uskutečňuje monitorování jejich cen a obsazenost pokojů, pro zlepšení svých strategických cílů za účelem úspěšného řízení hotelu. Růst konkurence, moderní technologie, boj o zákazníky a kvalitu služeb, nutí uplatnit celý komplex nových strategií.

3.1.3 Strategické cíle Hotelu „XXX“

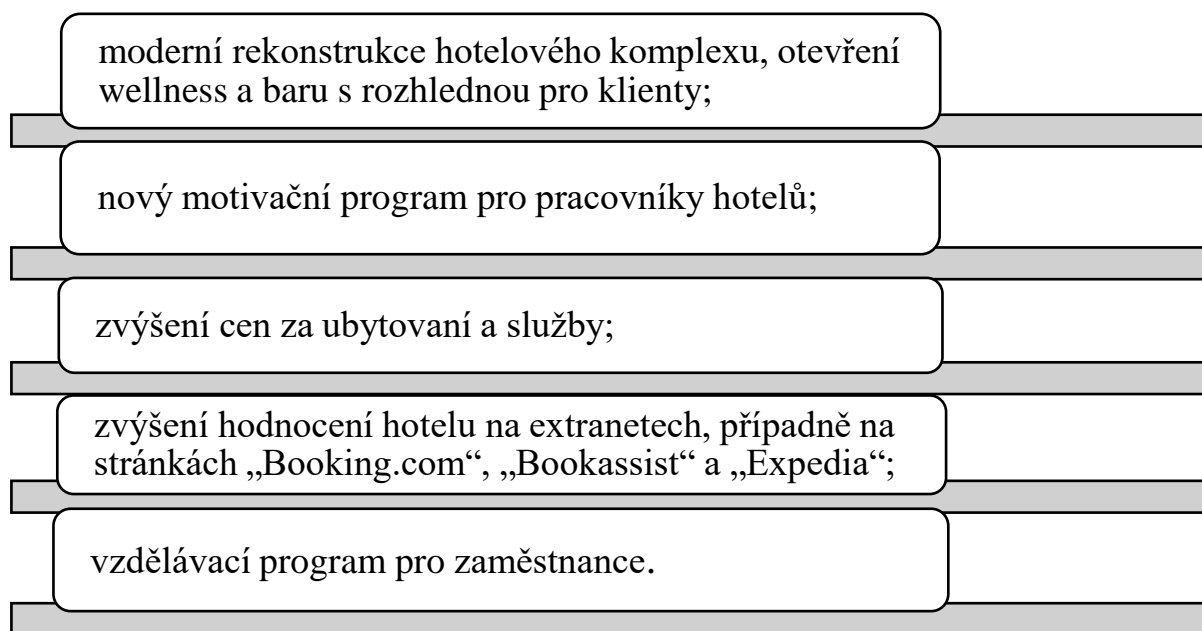
V této podkapitole budou rozebrány strategické cíle hotelového komplexu, o kterých byly získány informace osobním rozhovorem se zaměstnancem a manažerem hotelu.

Správně vybraná strategie, je založena na maximálně originálním a odlišném myšlení. Kreativní myšlení – je zálohou úspěchu hotelového zařízení. Tato originalita ovšem musí být přijata a následně i oceněna klientem. Vedení hotelu „XXX“ vybírá strategické cíle napravené na vylepšení vnitřního a vnějšího stavu hotelu jako vodítko pro řízení svoje organizace.

Úlohou vrcholového manažera je více než pouze zahájení procesu strategického řízení. Také jde o spojení s implementací, integrací a hodnocen tohoto procesu.

Moderním přístupem strategického řízení hotelu „XXX“: neustálé přizpůsobování ke změnám ve vnějším konkurenčním prostředí, porozuměním potřebám zákazníku. Jedná se o manažerský proces, který vytváří a udržuje strategický soulad mezi cíli hotelu, jeho poslání a vize.

Strategické cíle hotelu „XXX“ pro první polovinu 2019



Obr.4 Strategické cíle hotelu „XXX“
Zdroj: vlastní zpracování podle informace hotelu „XXX“.

- 1) **Rekonstrukce hotelového komplexu, otevření wellnessu a baru s rozhlednou pro klienty** – zlepšení efektivního fungování podniků v dlouhodobém výhledu, pomocí modernizace hotelového vybavení a zařízení;
- 2) **zvýšení hodnocení na Extranetech** – zpětná vazba a komentáře od klientů i jejich hodnocení na stránkách rezervačních portálů „Booking.com“, „Bookassist.com“ a „Expedia.com“, umožní lépe porozumět potřebám a požadavkům spotřebitelů. Na

základě kladných hodnocení se zvýší kvalita poskytovaných služeb a návštěvnost hotelu. Strategie je zároveň spojena s novým motivačním systémem.

- 3) **zvýšení ceny za ubytování a služby** – zvýšení cen manažery zdůvodňují novou moderní rekonstrukcí hotelu. A taky přizpůsobení komplexu k neustále se měnícímu konkurenčnímu a marketingovému prostředí;
- 4) **nový motivační program pro pracovníky hotelů** – motivace personálu hotelu je celý komplex efektivních a promyšlených metod, které umožňují udržovat služby na vysoké úrovni. Proto uskutečnění nového motivačního systému musí zlepšení efektivity práce a zvýšit výkonnost podřízených hotelu;
- 5) **vzdělávací program pro zaměstnance** – strategie je zaměřena na zvýšení efektivity práce zaměstnanců, jejich odborné kvalifikace a osobních znalostí které mají přímý vliv na spokojenost hostů a úspěšné řízení hotelu.

3.2 Analýza současného stavu motivace a komunikace v Hotelu „XXX“

Během rozhovoru s hotelovým managementem byly kladené otázky o praktickém motivování a komunikaci s personálem. Analýza ukázala, že pro lepší stimulaci práce svých zaměstnanců, hotelový komplex využívá systém hmotných (finanční ohodnocení, benefity, provize) a nehmotných (pochvala, motivace, sociální stabilita) odměn.

Hlavním cílem motivace zaměstnanců v hotelu je nejen přilákat a udržet kvalifikovaný personál, ale také inspirovat zaměstnance ke efektivní práci a zvyšování kvality poskytovaných služeb.

3.3 Silné stránky a příležitosti stavu motivace a komunikace v hotelovém zařízení „XXX“

Manažerské vedení hotelu „XXX“ používá pokročilé zkušenosti předních hotelových komplexů, které následně využívá ve svém podniku. Administrativa hotelového komplexu „XXX“ vyvinula nový systém motivace a peněžních benefitů, což poměrně účinně stimuluje pracovní činnost zaměstnanců a přispívá ke zvýšení zisku celého hotelového zařízení. Na druhou stranu je motivační systém stále nový a má mnoho nedostatků, proto vyžaduje další přizpůsobování.

Tak například, zaměstnanec *obdrží 10% motivační bonus* za rezervace od lidí, kteří si neobjednali pobyt v hotelu za pomoci žádného rezervačního portálu, ale objednávka proběhla pouze telefonicky. V případě, že si klient rezervuje standartní pokoj a při příjezdu přijme

nabídku zaměstnance recepcce na využití nadstandartního pokoje, *pracovník recepčního oddělení obdrží 20% bonus z ceny pokoje.*

Zaměstnanci mají také příplatky za doobjednanou snídani a za rezervace parkovacího místa v garáži. Další odměnu dostávají za drobný prodej na recepci jako je prodej vody, vína, piva.

Od února 2019 v hotelu byl uplatněn *nový motivační program* – postavený na vysokém hodnocení hotelu na stránkách rezervačního portálu “Booking.com“ a jiných extranetech – „Bookassist“, „Expedia“. V případě, jestli hotel na výše uvedených portálech dosahuje určité známky zaměstnanec dostane příplatek ke mzdě:

- 9,2 – 4 000 Kč,
- 8,9 – 2 000 Kč;
- 8,6 – 1000 Kč.

Administrativa hotelu pravidelně podniká aktivity, určené na odhalení mezilidských problémů mezi zaměstnanci a vytváření efektivních pracovních vztahů – takzvané „*teambuildingové*“ akce. Hotel „XXX“ také provádí události, které posilují firemní kulturu v organizaci: letní a vánoční večírky, akce nebo sportovní aktivity pro svoje pracovníky.

Mnoho hotelových sítí na zemí *implementovala systém korporativních tarifů* pro svoje pracovníky. Tuto techniku používá i hotel „XXX“, který poskytuje svým zaměstnancům slevy na:

- letenky, cestovní služby partnerských CK;
- ubytování v hotelích v ČR a Evropě;
- sportovní služby;
- beauty a wellness služby.

Sociální pojištění, které zaručují bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci, včetně sociálních a psychických aspektů.

Vzdělávání zaměstnanců – firma platí kolem 10 000 Kč všem podřízeným pracujícím na plný úvazek za studium na vysoké škole nebo odborných kurzech. Vzdělávací program je zaměřen na zvýšení kvalifikace zaměstnanců hotelů, vývojů jejich znalosti a dovednosti v oboru hotelnictví.

„*Trainee program*“ – trvá 6 až 12 měsíců a po jeho ukončení má zaměstnanec možnost stát se plnohodnotným manažerem. Kandidát pracuje na všech hlavních hotelových odděleních: recepcce, stravování, housekeeping, obchodní a marketingové oddělení, čímž získává cenné zkušenosti a přehled o hotelovém provozu. Po ukončení programu si zaměstnanec může zvolit vhodné pracovní zařazení. V průběhu „Trainee programu“ má kandidát pravidelný kontakt jak

s přímým nadřízeným daného oddělení, tak s mentorem centrály vedení společnosti. Každý měsíc společně zhodnocují dosažené pracovní výsledky [20].

3.4 Slabé stránky a hrozby stavu motivace a komunikace v hotelovém zařízení „XXX“

Je třeba poznamenat, že bez ohledu na pozitivní stránky fungování hotelů, během rozhovoru s nadřízenými i podřízenými byly odhaleny problémy v oblasti jejich motivace a komunikace.

Z důvodu velkého počtu nabraných brigádníků, zaměstnanci se stěžují na *rušení předem domluvených směn*, což negativně ovlivňuje jejich finanční a psychický stav. Někteří podřízení nedostávají své finanční příplatky kvůli nedostatku odpracovaných hodin.

Nový systém motivace spojený s hodnocením na rezervačních stránkách „Booking.com“ funguje pouze pro ty zaměstnance, kteří odpracují více, než 80 hodin měsíčně. Zaměstnanci tuto situaci považují za nečestnou, protože každý z nich vynaloží velké úsilí na provoz hotelu a jeho pozitivní hodnocení klientelou. Motivační systém, závislý na počtu odpracovaných hodin, a ne na kvalitě poskytovaných služeb, je více demotivující, než motivující.

Časté střídání personálu – nedostatečný počet odborníků s kvalifikací ve směru hotelnictví, kteří bych byli schopni komunikovat s hosty na specializované úrovni.

Náročnost pracovních směn – jedná se o dvanáctihodinové směny. Zaměstnanci si přejí pracovat formou šesti nebo osmi hodinového směnného provozu, formou krátkého/dlouhého týdne

Nedostatek morální podpory ze strany vedení – recepční jsou první z řetězce interakce s hosty, vítají a ubytovávají hosty, přijímají platby za ubytování, řeší kontroverzní otázky a stížnosti hostů. Práce recepce je nepochybně jednou z nejdůležitějších hotelových služeb. Někteří recepční poukazují na nedostatek podpory ze strany manažerů během pracovní doby. Tento problém je částečně způsoben skutečností, že manažerské vedení v pracovní dny má směny od osmi do sedmnácti hodin, jinak sama recepce je v provozu nonstop. Zodpovědnost na vyřešení problémů týkajících celého hotelového komplexu je pouze na pracovnících recepčního oddělení.

Finanční sankce – pokud hodnocení hotelu na rezervačních portálech bude dosahovat nižší známky než 8,2, za nesplnění ukazatelů stanovených vedením, zaměstnanec dostane pokutu v rozměru 1 000 Kč.

Nedostatek komunikace ze strany managementu s podřízenými jiných oddělení hotelu – manažeři komunikují většinou pouze s pracovníci recepčního oddělení.

Během dotazníkového šetření s personálem cateringové služby, *byly odhaleny jejich problémy v komunikaci s manažerem*. Personál stravovacího úseku dostává a předává dále potřebné informace pomocí ředitelů jejich provozu.

Ztráta zájmu o práci – lhostejnost k pracovním povinnostem – trvalá demonstrace procesu práce, ale ne konečného výsledku. V situaci, kdy specifická samotné práce nedává příležitost vidět dosažené výsledky, rutinní monotónní práce po určitou dobu neutralizuje vnitřní motivaci většiny pracovníků.

4. Metodologická část

Za účelem zkoumání vlivu motivačních faktorů na vnitřní prostředí hotelu, byl s pracovníky a vedením proveden osobní pohovor s následujícím vyplněním dotazníků. Na základě poskytovaných údajů byla sestavena SWOT analýza. Ta sloužila pro odhalení slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb oblasti motivace a komunikace zaměstnanců. SWOT analýza se také stala osnovou pro napsání návrhové části práce.

Pro splnění jednoho z hlavních cílů této bakalářské práce – proanalyzovat stav motivace a komunikace ve vybraném hotelovém zařízení, bylo provedeno dotazníkové šetření se zaměstnanci a nadřízenými hotelu.

Otázky v dotazníku jsou dvou typu: otevřené a uzavřené. Uzavřené otázky jsou v uzavřených variantách odpovědí. Otevřené otázky jsou pružné, dávají možnost minimálního omezení na odpovědi zkoumaného, díky čemu vzniká možnost odhalení nutných informací o vlivu motivace a komunikace na inertní prostředí hotelu.

Ze strany zaměstnanců se zúčastnili dotazníkového šetření pracovníci restauračního oddělení a recepce. Ze strany vedoucích dotazník vyplnili – hlavní ředitel a manager hotelu. Vedení a pracovníci hotelového zařízení souhlasili s použitím poskytnutých informací, ale požádali o zachování důvěrnosti jména hotelu pro zpracování této bakalářské práce

5. SWOT analýza stavu komunikace a motivace zaměstnanců v hotelu „XXX“

Silné stránky (S):

- nový motivační program – vysoké finanční ohodnocení;
- přátelské, tolerantní vztahy v pracovním kolektivu, zdravý týmový duch;
- poskytované benefity: 10%, 20% příplatky ke mzdě, motivační bonusy za rychlý zákaznický servis, příplatky za využití klientem doplňkových služeb;
- firemní tarify, zaměstnacké slevy;
- zaměstnanci dobře vnímají svůj pracovní přínos pro fungování hotelu.
- možnosti kariérního růstu.

Slabé stránky (W):

- nedostatečná komunikace s manažery, manažerské vedení komunikuje většinou pouze s pracovníky recepčního oddělení;
- nedostatečné oceňování zaměstnanců formou pochval;
- absence konkrétního motivačního programu pro pracovníky jiných oddělení hotelového komplexu
- zbavení prémie, kvůli odebrání odpracovaných hodin;
- neflexibilní směnný rozvrh;
- chybící adaptační systém pro nové zaměstnance.

Příležitosti (O):

- „Trainee program“ po ukončení kterého kandidát má možnost stát se plnohodnotným manažerem v jednom z hotelů této sítě;
- externí školení: nabídka placených firmou širších vzdělávacích programů pro zaměstnance, kurzy zvýšení kvalifikace, jazykové kurzy zdarma;
- rozsáhlá rekonstrukce hotelu, otevření Wellnessu a Spa;
- „teambuilding“- různé druhy společných aktivit zaměřených na odhalení mezilidských problémů v kolektivu a vytváření efektivních pracovních vztahů;
- stáž v zahraničí;

- poskytování sociálního zabezpečení.

Hrozby (T):

- finanční sankce v případě nízkého hodnocení hotelu na stránce rezervačního portálu „Booking.com“;
- nedostatek kvalifikovaných pracovních sil;
- systém motivace za hodnocení na Extranetech nefunguje kvůli nedostatku odpracovaných hodin – odebrání benefitu;
- nízké mzdy;
- konkurence ze strany jiných hotelových sítí s lepšími zaměstnaneckými podmínky;
- časté střídání personálu

DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

s manažery (nadřízenými)

1. Jste:

- ✓ a) muž;
- ✓ b) žena.

2. V jakém věkovém rozmezí se nacházíte?

- ✓ a) 25–40 let;
- b) 41–50 let;
- c) 51–60 let;
- d) 61 a více.

3. Kolik hodin týdně podle Vašeho názoru věnujete vedení lidí v hotelu, který řídíte?

- ✓ a) 1–3 h;
- b) 3–6 h;
- c) 6 a více.

4. Je tento čas dostačující?

M: -“Je to hodně individuální a vždy záleží na mnoha faktorech: množství práce v hotelu, pracovní zkušenosti personálu. Myslím si, že 1-3 hodiny denně stačí k tomu, aby byly zaměstnancům poskytnout potřebné informace.“

5. Jaká oblast Vaší práce je podle Vás nejdůležitější?

M: -“Nedokážu vymezit jednu konkrétní oblast, zdá se mi, že v práci manažera jsou všechny oblasti jeho činnosti velmi důležité a vzájemně provázané, od motivace zaměstnanců po řízení hotelů.“

6. Jakým způsobem probíhá komunikace v hotelu?

- ✓ a) ústně(pohovor, pořady);
- ✓ b) písemně(dotazníkem).

8. Zjišťujete nějakým způsobem spokojenost zaměstnanců ve Vašem hotelu?

- ✓ a) ano;
- b) ne;

9. Jakým?

- a) dotazníkem;
- ✓ b) osobním rozhovorem;
- c) jinak.

10. Mate konflikty v kolektivu? Pokud ano, jak je řešíte?

M: "Když jsou zjištěny konflikty, snažíme se vyřešit situaci pomocí konverzace".

11. Komunikujete svým zaměstnancům, že práce, kterou dělají, je důležitá?

✓ a) ano;

b) ne.

12. Jaký smysl vidíte v práci, kterou odvádí vaši podřízení?

M: - "personál hotelu – je klíčovou součástí loajality zákazníků".

13. Komunikujete Vašim pracovníkům, že jsou pro Váš tým, ve kterém pracují, důležití?

✓ a) ano;

b) ne;

c) občas.

14. Existují ve Vašem zařízení nějaké odměny pro zaměstnance (hmotné nebo nehmotné) za dobře vykonánu práci?

M: - "ano, máme různé formy benefitů:

- jazykové kurzy;

- stipendium;

- školení;

- finanční ohodnocení;

- firemní benefity".

15. Projevujete svým zaměstnancům uznání za dobře odvedenou práci pouze formou hmotné odměny?

M: - „formou pochvaly nebo finančními bonusy“.

16. Ví podle Vás Vaši podřízení, za co dostanou odměny?

✓ a) ano;

b) ne.

M: - „ano, jednou na měsíc pravidelně provádíme infomeetings, kde zaměstnanci obdrží všechny všichni potřebné informace ohledně jejich práce, nových systému motivace a bonusu.“

17. Mají podle vás vaši pracovníky vždy jasné informace o tom, co mají přesně dělat?

✓ a) ano;

b) ne.

18. Myslíte si, že Vaši pracovníci mají optimální pracovní podmínky?

M: - „Ano, myslím si, že naše zaměstnanci mají dobré pracovní podmínky, což jim zabezpečuje komfortní práci“.

19. Je pro Vás důležité, aby se Vaši pracovníky dále rozvíjeli ve svých dovednostech?

M: - „Kvalifikovaný odborník činí práci organizace efektivnější, takže péče o zvyšování úrovně znalostí zaměstnance je přímou odpovědností našeho oddělení personálního řízení zaměstnanců. Proto náš hotel poskytuje bezplatné vzdělávací programy a kurzy pro pracovníky“.

20. Vysvětlujete podřízeným souvislost a důležitost jejich prací a organizačními vizemi, strategiemi, cíli?

M: - „Ano, každé provozní oddělení v našem hotelu má jasné vyjádřené vizi a poslání, které souvisejí s celkovými cíli našeho hotelu“.

DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ
s podřízenými (restaurační oddělení)

1. Jste

a) muž;

✓ žena.

2. V jakém věkovém rozmezí se nacházíte?

✓ a) 20–30 let;

b) 30–40 let;

c) 40–50 let;

d) 50–60 let;

e) 60 a více.

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

a) středoškolské,

✓ b) vyšší odborné,

c) vysokoškolské.

4. Je podle Vašeho názoru na Vašem hotelu dostačující komunikace mezi zaměstnanci a vedením?

a) ano;

✓ b) ne.

5. Jakým způsobem probíhá komunikace ve Vašem hotelu?

✓ a) při poradách;

b) písemně;

c) formou oběžníků.

✓ d) během pracovního dne v průběhu komunikace.

6. Jak hodnotíte vztahy mezi zaměstnanci v hotelu?

✓ a) přátelské;

✓ b) tolerantní;

c) spíše chladné;

d) chladné až nepřátelské;

7. Jakým způsobem řešíte konflikt, který máte s kolegou?

P: - "Nemáme konflikty v týmu".

8. Zjišťují management hotelu spokojenost pracovníků?

a) ano;

b) ne.

9. Jakým?

a) dotazníkem;

b) rozhovorem;

c) nezjišťuji.

10. Seřad'te podle vlastního názoru nejúčinnější faktory motivace pro pracovníky hotelů?

1. možnost karierního růstu;
2. atraktivní obsah práce;
3. finanční výplata, osobní ohodnocení;
4. přátelská atmosféra v týmu;
5. flexibilní pracovní doba, prostředí;
6. stabilita zaměstnání.

11. Jaký smysl vidíte v práci, kterou děláte?

P: - „Finanční stabilita za práci, kterou odvádím, dobré zkušenosti ve směru hotelnictví a cestovním ruchu, které mohou využít do budoucna.“

12. Jsou podle Vás nemateriální odměny účinnější než materiální?

a) ano;

b) ne.

13. Jak hodnotíte svůj pracovní přínos pro fungování celého hotelu?

P: -“prioritou pro nás je – uspokojit potřeby hosta. Myslím si, že náš pracovní přínos spočívá v tom, že vedení se může na nás spolehnout a cítit jistotu v naší práci.“

14. Dává vám Váš manažer najevo, zda je pro organizaci/tým důležitá práce, kterou děláte?

a) ano;

b) ne.

15. Odměňuje Vás nadřizený za dobrý výkon?

a) ano;

b) ne.

P: - „občas formou pochvaly, většinou se motivační systémy nevztahují na oddělení servisní služby.“

16. Dokažete vysvětlit, jak funguje systém odměňování v zařízení?

a) ano;

b) ne.

17. Projevuje Vám manažer uznání za úspěšné vykonání zadání?

a) ano;

b) ne;

✓ c) občas.

18. Bavili jste se o možnostech karierního růstu s Vaším managerem?

a) ano;

✓ b) ne.

19. Jak často potřebujete komunikovat s vedením?

P: - "jednou za měsíc stačí shromáždit všechny zaměstnance a sdělit nám, o co se snažíme, a kolik úspěchů jsme dosáhli. Hodnotit a poděkovat každé oddělení a konkrétní lidi."

20. Mate podle vás vždy jasné informace o tom, co mají přesně dělat?

a) ano;

✓ b) ne.

DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ
s podřízeným (recepčního oddělení)

1. Jste

a) muž;

✓ b) žena.

2. V jakém věkovém rozmezí se nacházíte?

✓ a) 20–30 let;

b) 30–40 let;

c) 40–50 let;

d) 50–60 let;

e) 60 a více.

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

✓ středoškolské,

b) vyšší odborné,

c) vysokoškolské.

4. Jak si myslíte ve Vašem hotelu je dostačující komunikace mezi zaměstnanci a vedením?

Proč?

a) ano;

✓ b) ne.

P: - „naše manažerka je velme vstřícná a rado pomáhá v řešení veškerých problému. Ale jsou situace, kdy jen pracovníky recepčního oddělení berou na sebe zodpovědnost a řeší kontroverzní otázky, je velme obtížné rozhodovat samostatně bez podpory ze strany vedení“.

5. Jakým způsobem probíhá komunikace ve Vašem hotelu?

✓ při poradách;

b) písemně;

c) formou oběžníků.

✓ d) během pracovního dne v průběhu komunikace.

6. Jak hodnotíte vztahy mezi zaměstnanci v hotelu?

✓ a) přátelské;

✓ b) tolerantní;

c) spíše chladné;

7. Jak řešíte konflikty v týmu?

a) kontaktuji přímého nadřízeného;

b) se svými spolupracovníky;

c) písemnou formou;

P: - *“Nemáme konflikty v týmu “.*

8. Zjišťují manažery hotelu nějakým způsobem spokojenost zaměstnanců?

a) ano;

✓ b) ne.

9. Jakým?

a) písemně (dopis, e-mail, dotazník);

b) ústní – (rozhovor, porada, diskuze);

✓ c) nezjišťují.

10. Seřad'te podle vlastních představ nejučinnější faktory motivace.

1. atraktivní obsah práce

2. uznání, pochvala;

3. finanční výplata, osobní ohodnocení;

4. atmosféra v týmu;

5. pracovní podmínky (pracovní doba, prostředí);

6. stabilita zaměstnání.

P: - *„Plat a pracovní podmínky jsou samozřejmě důležité, ale nedostačující“.*

11. Jaký smysl vidíte v práci, kterou děláte?

P: - *„Finanční nezávislost, stabilita zaměstnání, dělat to, co mám rada a realizace svého potenciálu“.*

12. Mate nějaké zvláštní tradice, nebo události ve Vašem pracovním kolektivu?

a) ano;

✓ b) ne.

P: - *“ale firma pravidelně provádí pro zaměstnance hotelu různé sportovní aktivity a teambuildingové akce“.*

13. Jak chápete svůj pracovní přínos pro fungování celého zařízení?

P: - *“ Specifičnost hotelnictví spočívá v tom, že většina zaměstnanců pracuje v službách, které jednají přímo s hosty, tím pádem kvalita poskytovaných služeb a hodnocení hotelu klientelou zaleží na naše kvalifikaci a dobře odpracovaných pracovních závázku.“*

14. Dává vám váš manažer najevo, zda je pro organizaci/tým důležitá práce, kterou děláte?

✓ a) ano;

b) ne.

15. Odměňuje Vás nadřízený za dobrý výkon?

✓ a) ano;

b) ne.

16. Vysvětluje Vám vedení, za jaké výsledky dostanete příplatky?

✓ ano;

b) ne.

P: - "Jednou na měsíc my máme informační meeting, během kterého manager komunikuje s pracovníky ohledně splněných nebo nesplněných cílů a úkolů hotelu. Taky vždycky dostáváme informace o nových motivačních nebo vzdělávacích systémech".

17. Dostáváte od vedení odměny nebo pochvalu za dobře vykonanou práci?

✓ ano;

b) ne;

c) občas.

18. Komunikujete s Vaším manažerem o možnostech kariérního růstu?

a) ano;

✓ b) ne.

P: - "Zatím nekomunikovali jsme se o tom, protože teď momentálně pracuji v hotelu na brigádní pozici. Ale pro ostatní pracovníky hotelové sítě existuje „Trainee program“, po ukončení, kterého má zaměstnanec možnost stát se plnohodnotným managerem".

19. Jak chápete souvislost Vaší práce se strategickými cíli hotelu?

P: - "... vždycky máme jasné určené a dobře vysvětlené cíle společnosti."

20. Máte vždy jasné informace o tom, co mají přesně dělat?

✓ a) ano;

b) ne.

5.1 Shrnutí dotazníkového šetření a SWOT analýzy

Manažeri hotelu si uvědomují, že správně určený systém komunikačních kanálů s personálem vede k prospěšnému fungování celého hotelového zařízení, proto se snaží aplikovat metody hmotných a nehmotných odměn.

Zaměstnanci hotelu „XXX“ mají mnoho příležitostí pro rozvoj individuálních profesionálních dovedností – hotel pravidelně provádí programy systematického vzdělávání pracovníků a poskytuje finanční granty na studium ve rozměru 10.000 Kč. Hotel také uskutečňuje vhodné podmínky pro různé týmové aktivity. Pravidelně se pořádají firemní akce, které napomáhají k rozvinutí týmových a společenských schopností pracovníků.

Zaměstnanci spokojeni se svým pracovním prostředím a novou možností bezplatného stravování přímo v restauraci hotelu. Hotel rád zaměstnává cizince, v současné době v zařízení pracuje kolem pěti zahraničních zaměstnanců. Všichni respondenti zmiňují přátelskou atmosféru v kolektivu, a příležitost rozvíjet svůj potenciál pomocí různých vzdělávacích programů.

Zároveň z rozhovoru se zaměstnanci různých oddělení vyplívá mnoho detailů a některé problémy v jejich komunikačních vztazích s vedením. Během dotazníkového šetření s personálem restauračního oddělení došlo k odhalení problémů v komunikaci s manažerem. Personál stravovacího úseku dostává a předává dále potřebné informace skrze ředitele provozu.

Podřízení chtějí slyšet více chvály a cítit podporu od manažeru. Dotazovaným chybí informace týkající se cílů organizace, také poukazují na nedostatek komunikace ze strany vedení. Pracovníci recepčního oddělení mají více výhod a příležitostí pro svůj karierní růst na rozdíl od pracovníků jiných úseků hotelu.

Velkým problémem je také nový motivační systém. Nevztahuje se totiž na všechny oddělení hotelu a je závislý na počtu odpracovaných hodin. Je proto málo efektivní.

Jako nejdůležitější faktor pracovní motivace považují přímý nadřízení faktory z kategorie finančních odměn. Podřízení zaměstnanci zařadili faktory z této kategorie podle důležitosti až na druhé a třetí místo.

Pracovníci také uvedli, že při nástupu do zaměstnání jim chyběl jakýkoliv adaptační systém pro nově příchozí zaměstnance.

Podle zaměstnanců by vedoucí manažer neměl zapomínat na individualitu každého zaměstnance, a měl by být vytvořen jednotný systém odměn, pro všechny pracovníky zařízení. Pokud bude tato volba úspěšná, manažer bude schopen koordinovat úsilí mnoha lidí a spolupracovat na realizaci potenciálu týmu ve prospěch prosperity hotelu.

5.2 Hlavní zdroje ovlivňující práce hotelových pracovníků „XXX“

Během dotazníkového šetření se zaměstnanci bylo zjištěno kolem 20 motivačních faktorů, které ovlivňují jejich práci a výkonnost v hotelu „XXX“. Jsou zařazeny do dvou kategorií.

Motivační faktory přispívající k uspokojování fyzických potřeb zaměstnanců

1. Odměna, finanční ohodnocení včetně bonusů, příplatky.
2. Přítomnost sociálního balíčku, pojištění.
3. Platba firmou stravování a oblečení.
4. Právní a sociální pomoc v případě problémů.
5. Placena firmou dovolena.
6. Příjemné pracovní prostředí.
7. Vysoká základní mzda.
8. Firemní tarify a slevy.

Motivační faktory přispívající k uspokojování emocionálních potřeb zaměstnanců

1. Informování zaměstnanců o práci, a cílech hotelového zařízení, přítomnost mise.
2. Včasná výplata mzdy, bonusů a odměn.
3. Uznání práce, odměňování formou pochvaly a podpory ze strany přímých nadřízených.
4. Firemní oslavy a výlety.
5. Postoj vedení k týmu, morální a psychologická atmosféra v kolektivu.
6. Vnitrofiremní politika.
7. Systém školení (osobní a profesní rozvoj zaměstnanců) se zaměřením na další karierní růst.
8. Odměňování formou usnadnění práce.
9. Verbální uznání úspěšných pracovních výsledku.
10. Gratulace k osobním příležitostem pracovníka.
11. Bezplatné stravování v restaurace hotelu.
12. Zjišťování názoru a navrchu.

6 Návrhy

Z průzkumu se zaměstnance hotelu „XXX“ je vidět, že lidé často preferují smysluplnost a pocit vnitřního uspokojení z práce, kterou budou vykonávat. *„Zvýšení mzdy nebo zajímavé firemní bonusy samozřejmě žádný pracovník neodmítne. Tyto odměny ale budou působit jen krátkodobě a systémy benefitů se tak často míjejí účinkem. Podřízení potřebují víc než jen peníze, a zaměstnance si proto nemůžete jen koupit. Finance jsou jediným významným motivačním faktorem prakticky výhradně u nekvalifikovaných pozic“* [17].

Na základě provedeného dotazníkového šetření se zaměstnanci a managery hotelu byly odhaleny mezery v oblastech komunikace a motivace. Jelikož není známý žádný univerzální motivační systém, který by splňoval všechny specifikace požadavky zkoumaného hotelového personálu, jsou následující doporučení, vyhotoveny na bázi osobního pohovoru s personálem. Návrhy by mohly přispět k výkonnosti pracovníku. Většina z těchto doporučení nevyžadují rozsáhlejší finanční investice ze strany hotelu.

Systém personální adaptace zaměstnanců – mentor pomáhá příchozímu pracovníku si zvyknout na nové místo a pracovní pozici. Tím nabízí novému zaměstnanci přehled o firmě, o firmě, možnost úspěšného absolvování zkušební doby a získání potřebných informací o rozsahu jeho práce. Systém by měl obsahovat následující výcvikový program:

1. **kopírování** – zaměstnanec se připojí k odborníkovi, učí se kopírováním činností této osoby;
2. **mentoring** – práce manažera s jeho zaměstnanci během každodenní práce;
3. **vzdělávací situace** – skutečná nebo imaginární situace řízení s otázkami pro následnou analýzu.

Všechny tyto podmínky zvýší pocit bezpečí u nových kandidátů a pomůžou budovat věrnost a důvěru od prvních dnů jejich práce ve společnosti.

Nástěnka „nejlepšího pracovníku měsíce“ – je zde oceněna práce zaměstnance s nejlepším měsíčním výkonem, jeho kreativní řešení, vděčnost zákazníků a zpětná vazba od kolegů. Jako dárek vítěz bude mít možnost vybrat si bonus, a to buď jeden den volna, bezplatná večeře s rodinnou v hotelové restauraci, poukázky do lázní nebo kina.

Vytváření různých typů soutěže v týmu – efektivně motivuje zaměstnance, přispívá k podpoře nových nápadů, projevu tvůrčí iniciativy a vychovává zdravý konkurenční duch v kolektivu.

Hodnocení a komentáře od klientů – jednou týdně je vhodné přechíst hodnocení a komentáře od klientů na rezervačních portálech, ať jsou pozitivní, nebo naopak negativní. Dále

sepsat seznam zaměstnanců, kteří během práce častokrát výrazně chybovali. Pracovník musí vědět své slabé stránky, a poučit se ze svých chyb. Zpětná vazba od klientů poskytuje zrcadlo úspěšného nebo neúspěšného systému jednání a porozumění personálu s vedením.

Pochvala – zároveň s odhalením chyb, musí manager věnovat hodně pozornosti i kladnému hodnocení výkonu zaměstnanců. Podle zaměstnanců pochvala za průběžné výsledky motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu, zkracuje dobu potřebnou k dosažení hlavního společného cíle.

Poskytování větší pravomoci – proto, aby zaměstnanci dosahovali nadprůměrných výkonů, musí jim vedení poskytnout větší pravomoci. Čím více budou zaměstnanci spjati s firmou, tím více a lépe pro ni budou pracovat. Je proto dobré v rámci možností zapojit do rozhodovacích a plánovacích procesů. Loajalita zaměstnance, který vnímá, že jeho názor je slyšet a pracuje se s ním, je jednoznačně vyšší. Je také důležité zapojit podřízené do života vedoucích pracovníků, zvat na schůzky vedení, aby se mohli zúčastnit diskuse o jakékoli záležitosti. Zaměstnanec musí mít pocit, že je důležitý a jeho názor je oceněn. Nezávislost, svoboda volby, právo rozhodovat, a definování odpovědnosti tvoří motivaci, která zvyšuje spokojenost s prací a posiluje sebevědomí pracovníků.

Částečná platba osobního školení a vzdělávání – platba 100 % za vzdělávací kursy nebo studium na univerzitě je neefektivní – zaměstnanec neocení poskytnutou možnost, nebude mít snahu se učit. Nejlepší variantou by bylo, kdyby firma zaplatila 70 % školného a zaměstnanec 30% (samozřejmě v tom případě, jenom když organizace má zájem o vzdělávání konkrétního pracovníka).

Události, které jsou významné pouze pro tuto organizaci – například životní jubileum stálého zaměstnance, narozeniny, výročí hotelové sítě apod. Blahopřání k narozeninám: dárek, přání od všech zaměstnanců a managementu hotelu.

Nestandardní odměny – v hotelu pracuje brigádně mnoho studentů a seniorů, kteří mají upravené směny (menší hodinová dotace). I pro tuto skupinu osob mohou být poskytovány nestandardní odměny.

Vytváření relaxačních zón – což dovolí zaměstnancům se zbavit zbytečností, které jim práci otravují a dobít energii v průběhu dne.

Sociální péče o pracovníky a jejich rodinu, zahrnuje:

- a) poskytnutí jízdenek na městskou hromadnou dopravu zaměstnancům;
- b) pomoc při umístění dětí na letní tábory, vzdělávacích institucí (školky, školy);
- c) platba nebo částečná platba dovolené;
- d) poskytování právní pomoci.

Bonusové služby mimo společnosti – síťové hotely nebo hotely spolupracující s jinými organizacemi mohou poskytovat služby mimo jejich zařízení (slevy na pokoje, restaurační služby v jiném zařízení). Také může být vytvořený bonusový systém, kdy hlavní odměnou pro zaměstnance bude cestování.

Flexibilní rozvrh pracovních směn – velkým problémem pro zaměstnance hotelu jsou náročné 12 hodinové pracovní směny. Důležité je organizovat pracovní dobu tak, aby zaměstnanci si mohli při nástupu zvolit, jaký provoz preferují.

ZÁVĚR

„Je jediný způsob, jak přesvědčit člověka něco udělat. A to přesvědčit ho, že to udělat chce“. D.Karnegie [21].

Otázka vlivu motivace a komunikace na rozvoj hotelového zařízení si zaslouží velkou pozornost. Fenomén komunikace se týká všech sfér lidské činnosti, jako jsou mezilidské vztahy, vztahy v malých skupinách, vztahy v organizacích či masová komunikace. Komunikace má také velký význam v managementu, kdy vedoucí pracovníci mívají problémy s motivací personálu. Při tvorbě této práce byly uplatněny další postupy.

Nejprve v teoretické části byly vymezeny pojmy komunikace a motivace a také došlo k charakteristice jejich významné role v sociálním životě člověka. Následně byly představeny teoretická východiska pro pochopení místa i úlohy komunikace a motivace v rozvoji podniku, jeho specifika v hotelovém zařízení.

Klíčovou myšlenkou bakalářské je fakt, že zaměstnance nemotivují pouze finance. Dnes hotelovému komplexu nestačí poskytnout zaměstnancům vysoké mzdy a bonusy, pouze pro využití materiálního stimulu. Nejčastěji si lidé vybírají pracoviště, ne podle mzdy, ale pokud je to možné, podle uspokojování svých emocionálních potřeb. Všechny tyto informace se staly základem a zdroji při zpracování praktické části práce.

Tato bakalářská práce byla uskutečněna v konkrétním hotelovém zařízení a měla stanovené dva hlavní cíle. Prvním byla charakteristika vybraného hotelového zařízení, jeho strategických cílů, stavu motivace a komunikace se zaměstnanci. Pomocí výše uvedeného dotazníku a osobního pohovoru se zaměstnanci a managementem vybraného zařízení „XXX“ byly zjištěny strategické plány hotelu. Většina, z nich je zaměřena na interní prostředí a má přímý vliv na zlepšení motivace v kolektivu. A také došlo k nalezení pozitivních a negativních stránek komunikačních vztahů mezi nadřízenými a podřízenými, které jsou uvedeny v analytické části práce.

Pomocí vykonaného dotazníkového šetření a obdržených údajů od zaměstnanců recepčního a restauračního oddělení a nadřízených hotelu byla realizovaná SWOT analýza stavu motivace a komunikace v hotelovém zařízení. Pomocí SWOT analýzy jsou shrnuty a popsány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby v poměrech mezi zaměstnancem a podřízeným, což splňuje druhý cíl této bakalářské práce.

Na základě výsledku uskutečněných analýz a osobních pohovorů se zaměstnanci byly nalezeny klíčové problémy v oblasti komunikačně-motivačních kanálů v hotelu „XXX“.

Z vytvořených výsledků vznikly návrhy na vyřešení otázek motivace i komunikace personálu a došlo k určení směru pro jejich zdokonalení. Je důležité také zmínit, že velká část z představených návrhů nevyžaduje žádné finanční investice ze strany hotelu.

Výsledky dotazníkového šetření, návrhy a doporučení jsou užitečné a inspirativní všem hotelovým komplexům a společnostem, řešící problematiku stavu motivace a komunikace svých zaměstnanců.

POUŽITÉ ZDROJE

1. BERÁNEK, Jaromír a kolektiv. *Moderní řízení hotelového provozu*. Praha: MAG CONSULTING,2013, 338 s., ISBN 978-80-86724-45-4
2. NAZAROV, Mihail, 2000. *Massovaja kommunikaciya v sovremennom mire: metodologija analiza i pravila issledovanij*, 2000. 240 c. ISBN 975-78-8654-75-3
3. ŠEFČÍK, Vladimír. *Management hotelnictví a cestovního ruchu*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o, 2015. ISBN 978-80-7204-928-8.
4. JANAČKOVÁ, Linda. *Praktická komunikace pro každý den*.1. vyd. Praha: Grada 2009. ISBN 978-80-247-2479-9.
5. LAHNEROVÁ, Daniela,2009. *Asertivita pro manažery*.1. vyd. Praha: Grada ISBN 978-80-247-2892-6.
6. VYMĚTAL, Vladimír, 2008.*Průvodce úspěšnou komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2614-4.
7. BASU,Andrea a Liane Faust *.Umění úspěšné komunikace*.1.vyd. České Budějovice,2013,112 s., 2013 ISBN 978-80-247-5032-3.
8. PALATKOVÁ, Mariia A Zichova Jelena. *Ekonomika turismu. Turismus České republiky*.2 aktualizovane a rozšírene vydání. Grada Publišing,a.s,ISBN 978-80-247-93-06-1.
9. LAUFER, Hartmut.2008. *99 Tipps für den erfolgreichen Führungsalltag*. 1. vyd. — Praha: Grada,—162 s.: ISBN 978-80-247-2445-4.
10. KOSTKOVÁ, Miroslava, 2010. *Management hotelového provozu: distanční studijní opora*. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 192 s. ISBN 978-80-7248-633-5.
11. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2007. *Marketing*. 6.vyd. Praha: Grada, 864 s. ISBN 80-247-0513-3.
12. BĚLOHLÁVEK, František, 2010, *15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vest a motivovat*. vyd. Praha: Grada, 121 s. ISBN 978-80-247-3001-1.
13. KASANOVA, Renata 2012. *Komunikace. PSYCHOLOGIE V PRAXI – DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮORGANIZACÍ POSKYTUJÍCÍCH SOCIÁLNÍ SLUŽBY, CZ.1.07/3.2.13/01.0037*
14. TURECKIOVÁ, Michaela. 2015. *Odemknete potenciál svých spolupracovníků*.1.vyd.Praha. 2015.Grada,289 s. ISBN 978-80-247-0882-9

15. KRIŽEK, Felix a Josef Neufus, 2014, *Moderní hotelový management*. Grada Publishing, a.s. První vydání, 224. Praha. ISBN 978-80-247-4835-1

Internetové zdroje

- [16]. ŠEDÁ, Vlasta „Význam komunikace v životě člověka“. [online], [2019-02-20]. Dostupné z WWW:<https://www.pppuk.cz/soubory/ppp_kadan/kadan_clanek_6.pdf>.
- [17]. KUČERA, Ladislav „Víme, jak úplně zadarmo motivovat zaměstnance k lepším výkonům“. www.podnikatel.cz [online], [2019-03-27]. ISSN 1802-8012. Dostupné z WWW:<<https://www.podnikatel.cz/clanky/vime-jak-uplne-zadarmo-motivovat-zamestnance-k-lepsimvykonum/?fbclid=IwAR1qONKUBZsILLR1CYNZeAzkLBGaYS14AktwzWx-Lu8zturfb-qjSwNnkQU>>
- [18]. TEREŇTJEVA, Julia „Roli komunikace v systému motivace personálu“. www.cyberleninka.ru [online], [2019-03-28]. Dostupné z WWW:<https://cyberleninka.ru/article/n/rolikommunikatsiivsystememotivatsiipers onala?fbclid=IwAR2H0hlW6lbzNWv7Lr_s0Pq8Vv0fCmvCdWi3QNJpQlr-t7AelSGuOMPVo>
- [19]. Základní informace <https://www.hotelcosmopolitan.cz/ru/>
- [20]. Základní informace <https://cihs.cz/onas> [online], [2019-03-28].
- [21]. *Citáty slavných osobností*. [online], [2019-03-25]. Dostupné z WWW:< <https://citaty.net/citaty/274862-dale-carnegie-je-jen-jediny-zpusob-jak-presvedcit-cloveka-neco/> >

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam tabulek

Obr. 1 Máslová pyramida potřeb.....	18
Obr. 2 SWOT analýza,.....	23
Obr. 3 Schéma organizační struktury hotelu „XXX“	28
Obr. 4 Strategické cíle hotelu „XXX“	30