



## **Bakalářská práce**

# **Funkce managementu a jejich realizace v cestovní kanceláři**

*Studijní program:*

B7401 Tělesná výchova a sport

*Studijní obor:*

Rekreologie

*Autor práce:*

**Anton Arlou**

*Vedoucí práce:*

PhDr. Klára Kuprová, Ph.D.

Katedra tělesné výchovy a sportu

Liberec 2023



## Zadání bakalářské práce

# Funkce managementu a jejich realizace v cestovní kanceláři

<i>Jméno a příjmení:</i>	<b>Anton Arlou</b>
<i>Osobní číslo:</i>	P19000394
<i>Studijní program:</i>	B7401 Tělesná výchova a sport
<i>Studijní obor:</i>	Rekreologie
<i>Zadávající katedra:</i>	Katedra tělesné výchovy a sportu
<i>Akademický rok:</i>	2021/2022

### Zásady pro vypracování:

Defenice pojmů management, cestovní ruch a cestovní kancelář. Popis funkcí managementu a jejich specifika v cestovních kancelářích. Analýza realizace funkcí managementu v cestovních kancelářích. Hodnocení realizace funkcí managementu v cestovních kancelářích. Doporučení ke zlepšení funkcí managementu v cestovních kancelářích.

*Rozsah grafických prací:*

*Rozsah pracovní zprávy:*

*Forma zpracování práce:*

tištěná/elektronická

*Jazyk práce:*

čeština

### **Seznam odborné literatury:**

PALATKOVÁ, M., 2013. Management cestovních kanceláří a agentur. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3751-5.

ŠTRACH, P., 2009. Mezinárodní management. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2987-9.

VAJČNEROVÁ, I., RYGLOVÁ, K., 2017. Management kvality služeb v cestovním ruchu: jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5021-7.

*Vedoucí práce:*

PhDr. Klára Kuprová, Ph.D.

Katedra tělesné výchovy a sportu

*Datum zadání práce:*

24. února 2022

*Předpokládaný termín odevzdání:* 24. února 2023

L.S.

prof. RNDr. Jan Pícek, CSc.  
děkan

doc. PaedDr. Aleš Suchomel, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 3. ledna 2022

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval paní PhDr. Kláře Kuprové, Ph.D., za pomoc a konzultace při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych poděkoval své rodině a všem kamarádům za trpělivost a velkou podporu. Na závěr bych rád poděkoval všem společnostem za účast v anketním šetření.

## **Anotace**

Určení optimálních metod a strategií managementu je zásadní pro úspěšné fungování cestovních kanceláří a zajištění maximální spokojenosti zákazníků. Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu funkcí managementu v tomto odvětví, s cílem identifikovat klíčové oblasti pro zlepšení. Ve výzkumu jsou využity výsledky ankety, ve které byly zkoumány rozsah a efektivita funkcí managementu v cestovních kancelářích. Ve zjištěních je naznačeno, že zvýšení frekvence kontrol kvality, aktivní sběr zpětné vazby od zákazníků, rozmanité metody sledování práce zaměstnanců a pružná adaptace systému kontroly jsou klíčové pro dosažení větší efektivity a konkurenceschopnosti. Díky doporučením z této práce je nastíněn směr pro implementaci inovativních postupů a strategií, aby se cestovní kanceláře mohly lépe přizpůsobit dynamickému prostředí a lépe reagovat na měnící se potřeby trhu.

Klíčová slova: cestovní kancelář, funkce, management, řízení podniku.

## **Anotace**

Determining optimal management methods and strategies is essential for the successful functioning of travel agencies and ensuring maximum customer satisfaction. This bachelor's thesis is focused on the analysis of management functions in this industry, with the aim of identifying key areas for improvement. The research uses the results of a survey in which the scope and effectiveness of management functions in travel agencies were examined. The findings indicate that increasing the frequency of quality checks, actively collecting feedback from customers, diverse methods of monitoring the work of employees and flexible adaptation of the control system are key to achieving greater efficiency and competitiveness. Thanks to the recommendations from this work, a direction is outlined for the implementation of innovative practices and strategies so that travel agencies can better adapt to the dynamic environment and respond better to the changing needs of the market.

Key words: travel agency, function, management, business management.

# Obsah

Úvod .....	7
<b>1 Cíle.....</b>	<b>8</b>
<b>2 Management a jeho role v podnikání.....</b>	<b>9</b>
<b>3 Funkce managementu.....</b>	<b>11</b>
3.1 Funkce plánování .....	12
3.2 Funkce organizace.....	14
3.3 Funkce koordinace .....	15
3.4 Funkce motivace .....	16
3.5 Funkce kontroly .....	17
<b>4 Specifika funkcí managementu v cestovních kancelářích.....</b>	<b>19</b>
<b>5 Realizace funkcí managementu v cestovních kancelářích .....</b>	<b>22</b>
5.1 Realizace funkce plánování v cestovních kancelářích .....	22
5.2 Realizace funkce organizace v cestovních kancelářích.....	23
5.3 Realizace funkce koordinace v cestovních kancelářích .....	23
5.4 Realizace funkce motivace v cestovních kancelářích .....	24
5.5 Realizace funkce organizace v cestovních kancelářích.....	25
<b>6 Metodika sběru dat pomocí ankety .....</b>	<b>26</b>
6.1 Charakteristika metodiky .....	26
6.2 Technika sběru dat.....	26
6.3 Způsoby hodnocení výsledků anketního šetření .....	27
<b>7 Výsledky ankety .....</b>	<b>28</b>
<b>8 Doporučení .....</b>	<b>57</b>
<b>Závěr .....</b>	<b>61</b>
<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>63</b>
<b>Příloha.....</b>	<b>65</b>



## Seznam obrázků

Obrázek 1: Jak dlouho vaše cestovní kancelář působí na trhu?.....	28
Obrázek 2: Jaké služby nabízí vaše cestovní kancelář?.....	29
Obrázek 3: Jaká je velikost vaší cestovní agentury podle počtu zaměstnanců? .....	29
Obrázek 4: Jaká je velikost vaší cestovní agentury podle počtu zaměstnanců? .....	30
Obrázek 5: Jak často vaše společnost provádí strategické plánování? .....	31
Obrázek 6: Která metoda je podle vás důležitější při vývoji podnikatelských plánů? ...	32
Obrázek 7: Jak hodnotíte účinnost současných strategických plánů vaší společnosti? ..	33
Obrázek 8: Jak často vaše společnost provádí rozpočtové plánování?.....	34
Obrázek 9: Jak hodnotíte efektivitu současného rozpočtového plánování vaší společnosti? .....	35
Obrázek 10: Jak organizujete práci svého týmu .....	36
Obrázek 11: Jak často provádíte vzdělávání a tréninky pro zaměstnance? .....	37
Obrázek 12: Jak hodnotíte efektivitu současného personálního řízení? .....	38
Obrázek 13: Jak hodnotíte efektivitu současného personálního řízení? .....	39
Obrázek 14: Jaký systém rezervací a prodejů používáte? .....	39
Obrázek 15: Jakým způsobem zajišťujete koordinaci činnosti uvnitř společnosti? .....	40
Obrázek 16: Jak hodnotíte výsledky zaměstnanců jako celku a na jednotlivých projektech?.....	40
Obrázek 17: Jaké metody používáte k řešení konfliktů mezi zaměstnanci?.....	41
Obrázek 18: Jak hodnotíte úroveň komunikace mezi zaměstnanci uvnitř společnosti? .	42
Obrázek 19: Jak hodnotíte účinnost současného koordinačního systému? .....	43
Obrázek 20: Jak motivujete své zaměstnance? .....	44
Obrázek 21: Jak často jsou pořádány akce pro motivaci zaměstnanců?.....	45
Obrázek 22: Jak jsou zohledňovány potřeby a zájmy zaměstnanců při vývoji motivačních programů ve vaší cestovní agentuře? .....	46
Obrázek 23: Jak hodnotíte účinnost současného systému motivace zaměstnanců? .....	47
Obrázek 24: Jak společnost hodnotí účinnost stávajícího systému motivace zaměstnanců? .....	48
Obrázek 25: Jaké metody kontroly se používají ve vaší společnosti? .....	49
Obrázek 26: Jak často jsou pořádána opatření pro kontrolu kvality služeb?.....	50
Obrázek 27: Jaká je role zpětné vazby od zákazníků v systému kontroly kvality služeb ve vaší společnosti? .....	51

Obrázek 28: Jak kontrolujete práci svých zaměstnanců? .....	52
Obrázek 29: Jak hodnotíte účinnost současného systému kontroly? .....	53

# Úvod

Moderní svět se stává stále více globalizovaným a mobilním. Turismus je jedním z nejdynamičtěji se rozvíjejících odvětví ekonomiky, kde management hraje důležitou roli. Nicméně, aby bylo v tomto odvětví dosaženo úspěchu, cestovní kanceláře musí zajistit efektivní řízení svých aktivit. I když jsou funkce managementu aplikovány v mnoha odvětvích, v turistice má jejich realizace svá specifika. Proto studium realizace funkcí managementu v cestovních kancelářích pomůže porozumět, jak lze vylepšit řízení a dosáhnout úspěchu v tomto odvětví.

Moderní trh se vyznačuje velkou konkurencí v mnoha oblastech, což znamená, že obvyklé metody zvyšování konkurenceschopnosti podniku již nepřinášejí očekávané výsledky a je tedy čas přijímat opatření ke zvýšení celkové efektivity podniku. Vzhledem k tomu, že úspěch každého podniku závisí na správnosti rozhodnutí vrcholového vedení, odpovědnost za každé takové rozhodnutí, jehož cílem je přizpůsobit systém řízení podmínkám ostré konkurence, se výrazně zvyšuje.

To vyžaduje hlubší analýzu řídicí činnosti, která není možná bez použití moderních metod analýzy. Zákony tržní ekonomiky vyžadují neustálou kontrolu nákladů na výrobky, práce a služby, aby bylo dosaženo optimálních výsledků v činnosti podniku. Dovednosti využívat finanční informace pro přijímání operativních, taktických a strategických rozhodnutí jsou nezbytné pro vypracování co nejefektivnější hospodářské politiky.

Téma „Funkce managementu a jejich realizace v cestovních kancelářích“ je v dnešní době aktuální a důležité téma, protože efektivní řízení může ovlivnit úspěch cestovní kanceláře.

První část práce se věnuje definicím klíčových pojmů a popisu hlavních funkcí managementu, včetně jejich specifík v kontextu cestovních kanceláří. Další část se pak zabývá sociálním výzkumem provedeným mezi cestovními kancelářemi v České republice, a to formou ankety. Jsou zde rozebrány metoda a analýza získaných dat. Na základě těchto dat jsou navržena doporučení pro zlepšení klíčových funkcí managementu v cestovních kancelářích.

# 1 Cíle

Cílem bakalářské práce je hodnocení realizace funkcí managementu v cestovních kancelářích. Dále byly stanoveny dílčí cíle:

- Definovat pojmy management, cestovní ruch a cestovní kancelář.
- Popsat funkce managementu a jejich specifika v kontextu cestovních kanceláří.
- Analyzovat realizaci funkcí managementu v cestovních kancelářích.
- Vytvořit doporučení ke zlepšení funkcí managementu v cestovních kancelářích.

## 2 Management a jeho role v podnikání

Jedním z hlavních úkolů v podnikatelské činnosti je zajištění konkurenceschopnosti vlastního podniku. Tento problém se dotýká všech aspektů organizace a forem řízení, což z managementu (řízení) činí důležitý faktor úspěchu v podnikání, protože úspěch podniku do značné míry závisí na efektivitě řízení a na něm závisí dlouhodobá existence podniku a úspěšná realizace jeho snah.

Podle Armstronga (2008) řízení podniku je umění a věda zároveň a studium moderních koncepcí managementu odhaluje několik důležitých bodů týkajících se tohoto pojmu. Za prvé, management popisuje soubor metod a forem řízení výroby za účelem dosažení zisku, který je hlavním cílem podnikatelské činnosti. Zahrnuje koordinaci úsilí lidí v procesu společné práce. Za druhé, management také odkazuje na přítomnost a fungování konkrétního orgánu podniku zastupujícího jeho management. Úkolem tohoto orgánu je schopnost definovat cíle, rozvíjet způsoby jejich dosažení a koordinovat činnost zaměstnanců k jejich dosažení. Za třetí, řízení souvisí s vytvářením sdružení manažerů pro společné řešení manažerských a jiných úkolů. Tím se zdůrazňuje význam kolektivního a koordinovaného přístupu k řešení manažerských otázek v podnikání.

Řízení podniku úzce souvisí s formami organizace podnikatelské činnosti, velikostí podniku a charakteristikami odvětví. Například řízení v malých a středních podnicích obvykle spočívá na majiteli, zatímco v korporacích tuto roli plní profesionální manažer. Jaké rysy charakterizují podnikatelské řízení? Především je to rychlost a jedinečnost manažerských rozhodnutí. Změny na trhu, strukturální změny poptávky vyžadují rychlé změny v řízení, různorodost úkolů a jejich roztržitost nutí každého manažera vykonávat několik manažerských funkcí současně (Petříková, 2010).

Pro efektivní řízení je navíc nutné zvolit organizační strukturu, která odpovídá rozsahu a specifikům činnosti podniku. Zajišťuje konzistentnost činností řídicích pracovníků, vymezuje jejich povinnosti a práva a stanovuje odpovědnost za přijatá rozhodnutí. Organizační struktura řízení se může u jednotlivých společností značně lišit. Může být strukturována vertikálně nebo horizontálně a někdy může dokonce kombinovat oba přístupy. Například velké společnosti často používají vertikální strukturu, v níž mají jednotlivé úrovně řízení různé pravomoci.

Různé úrovně řízení – nejvyšší, střední a nejnižší – přijímají různé typy rozhodnutí a plní různé funkce. **Vrcholová úroveň** řízení se zabývá strategickým řízením, včetně finančního řízení, výběru trhu a rozvoje podniku. Tato úroveň

vypracovává dlouhodobé plány a formuluje cíle pro střední úroveň a zaměřuje se na přizpůsobování podniku změnám na trhu a řízení vztahů s vnějším prostředím. Členy vrcholového managementu mohou být prezident, generální ředitel a další členové představenstva. **Střední úroveň** řízení se zabývá operativním řízením v souladu s funkcemi řízení. Zde manažeři koordinují a kontrolují práci nižší úrovně, identifikují problémy a vypracovávají návrhy pro manažerská rozhodnutí. Na **nejnižší úrovni** řízení jsou manažeři, kteří se přímo podílejí na výrobě, prodeji, marketingu a řízení materiálových zdrojů. Jsou odpovědní za efektivní využívání zdrojů, jako je materiál, pracovní síla a vybavení. Tato struktura řízení zajišťuje jasnost a přesnost úlohy jednotlivých úrovní a využívá výhod specializace. Může však ztěžovat určení podílu jednotlivých manažerů na celkovém výsledku a jejich odpovědnosti za rozhodnutí (Robbins a Coulter, 2018).

V malých a středních podnicích má organizační struktura řízení svá specifika. Manažeři v těchto podnicích se často potýkají s nestabilním vnějším prostředím a nepředvídatelnými výsledky, proto musejí plnit několik manažerských funkcí současně, přičemž někdy mohou být tyto role vzájemně zaměnitelné.

Řízení podniku se projevuje kreativitou, schopností analyzovat, hodnotit a přijímat efektivní rozhodnutí, je komplexní a mnohostranná oblast zahrnující různé odpovědnosti manažerů. Zaměřují se na dosahování cílů nebo předcházení nepředvídatelným situacím, což je dáno funkcemi managementu. To, jak manažer dosahuje cílů, závisí na tom, jak ovlivňuje řízený objekt.

### 3 Funkce managementu

V kontextu managementu je funkce specifická operace manažerské činnosti, která umožňuje odpovědné osobě mít vliv na řízený objekt. Tento pojem je využíván v různých oborech, jako je filozofie, biologie, matematika a další vědy. Proces řízení je souborem a posloupností vzájemně provázaných činností řídicích pracovníků a provádí se za použití určité technologie zaměřené na dosažení cílů společensko-ekonomického systému. Tyto manažerské funkce obvykle zahrnují plánování, organizování, kontrolu, motivaci a koordinaci činností pro efektivní řízení zdrojů a dosažení cílů (Hálek, 2017).

Funkce řízení odráží podstatu procesu řízení a odpovědnosti subsystému řízení a představuje soubor úkolů souvisejících s řízením. Výsledkem této činnosti je tvorba manažerského dopadu, který je zaměřen na dosažení stanovených cílů. Jeden pracovník může vykonávat několik funkcí a na plnění jedné funkce se může podílet více pracovníků. Každá funkce řízení pokrývá určitou oblast procesu řízení. Systém řízení určitého objektu nebo činnosti je kombinací těchto funkcí v rámci jednoho cyklu řízení.

Henri Fayol, tvůrce teorie administrativního managementu na počátku 20. století, určil pět hlavních funkcí správního procesu: předvídání, organizování, disponování, koordinace, kontrola. Předvídání zahrnuje studium budoucnosti a stanovení akčního programu. Organizace zahrnuje budování dvojí struktury podniku: materiální a sociální. Dispozice se zabývá uvedením personálu podniku do činnosti. Koordinace je zaměřena na propojení a sjednocení všech činností a úsilí. Kontrola zahrnuje sledování dodržování stanovených pravidel a pokynů (Filipov, 2019).

V průběhu 20. století řídicí funkce prošly významnými změnami v důsledku rozvoje ekonomiky a sociální struktury. Obsah a názvy manažerských funkcí, tak jak jsou prezentovány ve Fayolových dílech, prošly výraznými proměnami.

Manažerské funkce lze rozdělit do dvou hlavních kategorií: základní funkce, které jsou základem celého procesu řízení, a specifické funkce, které odrážejí zvláštnosti manažerské práce v konkrétních oblastech. Specifické funkce se studují v různých speciálních oborech, jako je obchod, obchodní organizace, účetnictví, plánování, právní věda a další.

Základní funkce představují základ celého procesu řízení. Jsou společné pro řízení sociálních i socioekonomických procesů. V rámci řízení dochází k neustálému sladování a určování vzájemné shody mezi cíli a výsledky. Cílem jsou konkrétní a žádoucí výsledky, kterých se tým snaží dosáhnout ve své činnosti. Mohou být různé: ekonomické, sociální,

marketingové a další. Hlavním úkolem manažerů je dosáhnout skutečných výsledků v provozu. Musejí přesně definovat a objasnit své cíle a stanovit cíle pro zaměstnance, aby si ujasnili základní údaje, identifikovali silné a slabé stránky systému a efektivně je využili, neustále sledovat cíle a výsledky, jichž bylo dosaženo. V procesu řízení dochází k neustálému sladění a přizpůsobování cílů a výsledků. To pomáhá nejen sledovat pokrok při dosahování cílů, ale také upravovat opatření pro lepší výkonnost v budoucnu (Petříková, 2010).

Tyto změny odrážejí dynamiku vývoje manažerské sféry a její přizpůsobení moderním výzvám a požadavkům společnosti a trhu. Hlavní funkce managementu představují klíčové principy, které zajišťují efektivitu a říditelnost v různých oblastech řízení.

Funkce managementu představují různé úkoly a akce, které jsou potřebné k dosažení cílů organizace. Obvykle se rozlišuje pět hlavních funkcí managementu: plánování, organizování, motivování, kontrola a koordinace. Správné uplatňování všech funkcí managementu umožňuje dosahovat stanovených cílů organizace efektivněji a zlepšovat její výkonnost (Veber, 2000).

### **3.1 Funkce plánování**

Plánování je jednou z hlavních funkcí managementu, která zahrnuje vývoj konkrétních cílů a strategií pro dosažení těchto cílů. Plánování zahrnuje určení úkolů, stanovení cílů a priorit, vývoj akčních plánů a analýzu výsledků (Veber, 2000).

Plánování je nepřetržitý proces zaměřený na stanovení nezbytných činností, posloupnosti kroků a přidělení zdrojů řízení k dosažení stanovených termínů a cílů. Mezi hlavní úkoly plánování patří následující (Veber, 2000):

- Zajišťování směru rozvoje organizace, určování jejího způsobů rozvoje a růstu.
- Koordinace činností strukturálních jednotek a zaměstnanců za účelem dosažení společných cílů.
- Vytvoření rámce pro účinné monitorování a hodnocení výsledků, který umožní posoudit pokrok a podle potřeby upravit plány.
- Stimulace pracovního výkonu prostřednictvím účasti zaměstnanců na procesu plánování a jasném stanovení cílů.
- Poskytování informací zaměstnancům, aby porozuměli cílům a záměrům organizace.

Plánování v oblasti řízení cestovního ruchu začíná vypracováním strategických plánů a programů, které definují obecné směry rozvoje a dlouhodobé cíle podniku nebo



organizace v oblasti cestovního ruchu. To umožňuje organizaci jasně vymezit své místo na trhu a optimálně využít zdroje k dosažení těchto cílů.

Proces určování turistické image regionu začíná hodnocením jeho konkurenceschopnosti a tvorby celkového dojmu, která se posuzuje podle různých kritérií: pohostinnost, kvalita služeb, image, dostupnost příležitostí pro aktivní odpočinek, rozvoj dopravní infrastruktury, poměr kvality služeb a ceny a další. Každé kritérium je hodnoceno pro konkrétní region, často je vyjádřeno číselně, což pomáhá identifikovat výhody a nevýhody turistického regionu a navrhnout způsoby jeho zlepšení (Baumgarten, 2019).

Plánování zahrnuje rozhodování o cílech organizace a činnostech, které je třeba podniknout k jejich dosažení. Plán je komplexním modelem budoucího stavu podniku. Důležitou součástí tohoto modelu jsou fáze plánovacího procesu, které jsou svou povahou univerzální:

1. Stanovení cílů plánování: identifikace cílů, kterých je třeba dosáhnout, a také problémů, které je třeba pro dosažení těchto cílů vyřešit.

2. Vypracování plánu: vytvoření strategie nebo souboru opatření k realizaci cílů a stanovení konkrétních milníků a zdrojů potřebných k jejich dosažení.

3. Realizace plánovaných úkolů: skutečná realizace plánů prostřednictvím provádění činností popsaných v plánu a sledování jejich plnění.

Hlavní kroky v procesu plánování zahrnují následující body:

- Definice cílů a úkolů: určení toho, co firma chce dosáhnout a jaké úkoly je třeba provést k dosažení těchto cílů.

- Analýza vnějšího prostředí: posouzení současné situace na trhu služeb a identifikace možných změn, které by mohly ovlivnit podnikání.

- Analýza interního prostředí: posouzení současných možností firmy a identifikace silných a slabých stránek a příležitostí pro zlepšení výkonu.

- Vývoj strategií: vývoj strategií pro dosažení stanovených cílů s ohledem na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí.

- Vývoj akčních plánů: vývoj konkrétních akčních plánů pro realizaci strategií, včetně určení zdrojů potřebných k jejich provedení.

- Realizace plánů: realizace plánů a akcí v souladu s vypracovanými plány.

- Hodnocení výsledků: analýza výsledků plánování a akcí provedených k jejich uskutečnění a případná úprava strategií a plánů (Veber, 2000).

Efektivní plánování může pomoci společností dosáhnout vytyčených cílů a maximalizovat svůj potenciál při minimalizaci rizik (Studentka.Sms, 2008).

### **3.2 Funkce organizace**

Funkce organizace je jednou z klíčových funkcí managementu. Zahrnuje proces vytváření optimální struktury organizace a rozdělování zdrojů pro dosažení stanovených cílů. Organizace zahrnuje návrh organizační struktury, přidělování rolí a povinností, stanovení postupů a pravidel, řízení personálu a zajištění efektivní koordinace a komunikace v rámci organizace (Vodáček a Vodáčková, 2008).

Návrh organizační struktury zahrnuje určení počtu a typu oddělení, jejich hierarchických vazeb, funkcí a odpovědností každého oddělení. Přidělování rolí a povinností zahrnuje určení úkolů a funkcí, které budou vykonávány každým zaměstnancem organizace. To pomáhá zajistit jasnost a pochopení cílů a úkolů, které je třeba splnit, a také stanovit stupeň odpovědnosti každého zaměstnance. Stanovení postupů a pravidel zahrnuje vytváření a schvalování politik, postupů a pravidel, které musí být dodržovány všemi zaměstnanci organizace. To pomáhá zajistit jednotné plnění prací a předcházet možným konfliktům (Vodáček a Vodáčková, 2008).

Řízení personálu zahrnuje nábor, vzdělávání, hodnocení a rozvoj zaměstnanců, a také zajištění shody jejich dovedností s požadavky pracovních pozic. Zajištění efektivní koordinace a komunikace v rámci organizace zahrnuje stanovení systémů komunikace a kontroly, které pomáhají udržovat spojení mezi různými úrovněmi a odděleními organizace a koordinovat práci mezi nimi (Vodáček a Vodáčková, 2008).

Funkce organizace je důležitou součástí managementu, protože umožňuje zajištění efektivní práce organizace jako celku a dosažení jejích cílů. Efektivní organizace může zlepšit produktivitu, kvalitu výrobků a služeb a také zajištění konkurenceschopnosti organizace na trhu (Bureš, 2007).

Organizační funkce managementu v podniku cestovního ruchu je důležitou fází při vytváření reálných podmínek pro dosažení stanovených cílů. Zahrnuje tvorbu struktury firmy a zajištění všech potřebných zdrojů pro splnění úkolů stanovených ve fázi plánování.

Při aplikaci na práci cestovních kanceláří se organizační funkce managementu projevuje v řešení výrobních, obchodních, informačních a dalších úkolů. Manažeři přidělují úkoly a vymezují odpovědnost za jednotlivé úkoly, k čemuž patří i stanovení trvalých a dočasných vztahů mezi jednotkami firmy a vymezení podmínek jejího fungování. Tento proces spojuje lidi a zdroje za účelem dosažení cílů firmy.

Plánování má při řešení nejistoty důležitou roli, ale je to jen začátek. Aby firma v cestovním ruchu mohla úspěšně realizovat své plány, je zapotřebí ucelená struktura, která pomůže tyto plány uskutečnit. Plánování a organizace spolu úzce souvisejí: plánování připravuje půdu pro dosažení cílů firmy, zatímco organizace vytváří fungující strukturu, jejíž hlavní součástí jsou lidé.

Organizační funkce spočívá ve sjednocení všech odborníků cestovní kanceláře a definování jejich poslání, úlohy, odpovědnosti a odpovědnosti. Tento proces strukturuje práci a vytváří útvary podle velikosti firmy, jejích cílů, používaných technologií a personálu. Aby cestovní kancelář mohla úspěšně realizovat své plány a dosáhnout svých cílů, je třeba strukturovat řadu prvků (Kabushkin, 2006).

### **3.3 Funkce koordinace**

Funkce koordinace v oblasti řízení je spojena s procesem usměrňování a koordinace činností a úkolů napříč různými odděleními a pracovníky organizace, ale také mezi samotnou organizací a jejím okolím. Cíl koordinace spočívá v umožnění efektivního a hladkého fungování celé organizace i jejích jednotlivých složek (Filipov, 2019).

Koordináční úloha hraje klíčovou roli v poskytování součinnosti a spolupráce mezi různými funkčními sférami a odděleními v rámci organizace. Jedním z příkladů koordinace může být stanovení a řízení procesu sdílení informací mezi odděleními, stejně jako určení nejvhodnějšího rozdělení zdrojů mezi různými částmi organizace. Další částí koordináční role je zajistit, že činnosti organizace jsou v souladu s jejím vnějším prostředím. To může zahrnovat vytváření vztahů s partnery, dodavateli a zákazníky, ale také zajištění dodržování legislativních a normativních požadavků (Filipov, 2019).

Koordinace má důležitou roli v efektivním fungování organizací. V malých podnicích koordinuje manažer obvykle tak, že přiděluje úkoly a odpovědnosti zaměstnancům. Ve velkých organizacích, kde dochází k dělbě práce na různých úrovních a v různých oblastech, se však koordinace stává složitějším a důležitějším úkolem. V takových případech je hlavním účelem koordinace sladit a organizovat práci všech úrovní řízení a zaměstnanců k dosažení společných cílů.

Pro dlouhodobou existenci organizací je koordinace doplňkovou a rozšířenou funkcí managementu. Palatková (2013) uvádí, že koordinace je vytvoření souladu mezi účastníky výroby a mezi řídicími a řízenými systémy.

Z této definice vyplývá, že předmětem koordinace jsou jak řízené subsystémy (zaměstnanci, oddělení), tak řídicí subsystémy (management, řídicí struktury)

v organizaci. Hlavním účelem koordinační funkce v organizaci je dosáhnout uspořádanosti prvků, zajistit soulad a efektivní fungování všech úrovní a útvarů. Koordinace zahrnuje vytváření racionálních vztahů a komunikace nezbytných pro harmonizaci zaměstnanců a zajištění normálního fungování systému řízení.

Koordinační funkce rovněž integruje úsilí členů organizace k dosažení společných cílů. Důležitou součástí této funkce je interakce a komunikace mezi různými pracovními skupinami a jednotlivými členy organizace. Tento přístup sblížuje členy organizace, zajišťuje efektivní komunikaci a omezuje vznik konfliktů. Realizace cílů organizace je umožněna koordinací činností jejich zaměstnanců, jejímž cílem je uspořádat jejich činnost v souladu s cíli organizace. Důležitým aspektem koordinační funkce je kontrola plnění úkolů a procesů v organizaci. To může zahrnovat kontrolu plnění projektů, plánování a rozdělování zdrojů, stejně jako sledování účinnosti obchodních procesů (Truneček, 2004).

Koordinační funkce hraje celkově důležitou roli při zajišťování efektivního fungování organizace a dosahování jejích cílů. Tato funkce umožňuje harmonizovat akce a úkoly různých částí organizace, stejně jako souhlas akcí organizace s jejím vnějším prostředím (Truneček, 2004).

### **3.4 Funkce motivace**

Funkce motivace je proces zaměřený na ovlivňování motivů, zájmů a potřeb zaměstnanců s cílem zvýšit jejich pracovní schopnost a efektivitu. Motivace je důležitou funkcí managementu, protože dobře motivovaní zaměstnanci projevují větší produktivitu, lépe plní své povinnosti a usilovně pracují na dosažení společných cílů společnosti (Blažek, 2010).

Hlavním úkolem funkce motivace je identifikovat a uspokojovat potřeby a zájmy zaměstnanců a vytvářet podmínky pro rozvoj jejich potenciálu. Je důležité si uvědomit, že každý zaměstnanec má své individuální potřeby a motivy a pouze individuální přístup k nim může vést k úspěšné motivaci (Blažek, 2010).

Smysl pro cíl a spokojenost s prací hrají důležitou roli v motivaci zaměstnanců. Jasně vnímání cíle, a dobrý pocit z příspěví k celkovému úspěchu organizace mohou být stejně silným motivačním faktorem jako finanční odměna.

Existuje koncept seberealizace, který naznačuje, že lidé se snaží realizovat svůj potenciál a rozvíjet svou osobnost prostřednictvím práce. Když zaměstnanec vidí, že jeho úsilí a dovednosti mají význam a přispívají k celkovým cílům společnosti, může to být důležitý zdroj motivace. Důležité je také školení, další vzdělávání a možnost uplatnit

získané znalosti v práci. Když zaměstnanec vidí výsledky praktického uplatnění svých dovedností a cítí, že je užitečný a schopný přispět k úspěchu organizace, podporuje to jeho spokojenost s prací a posiluje cit pro smysluplnost. Tyto faktory mohou významně napomáhat k vnitřní motivaci, která následně podporuje produktivitu a spokojenost s prací.

Člověk přirozeně usiluje o seberealizaci a při výkonu práce se často inspiruje vnitřními faktory. Motivace je klíčovým faktorem, který podněcuje lidi k aktivitě. To nejen zajišťuje dokončení úkolů, ale také vede k lepší produktivitě a spokojenosti s prací. Motivace může vycházet jak z vnějších faktorů, jako jsou materiální odměny nebo pochvaly, tak z vnitřních, jako je spokojenost z vykonané práce, pocit seberealizace a osobní důležitost. Kombinace vnitřních a vnějších pobídek je často účinným způsobem, jak zaměstnance motivovat. Pochopení, že chování lidí je vždy něčím motivováno, pomáhá manažerům najít efektivní způsoby, jak stimulovat a inspirovat zaměstnance, jak vytvářet podmínky pro seberealizaci a pocit pracovní spokojenosti (Armstrong, 2008).

Pro efektivní motivaci zaměstnanců mohou manažeři využít různé metody a nástroje, jako jsou materiální a nemateriální stimuly, možnosti pro profesní rozvoj a vzdělávání, účast na rozhodování atd. Kromě toho je důležitým aspektem vytváření příznivé pracovní atmosféry, kde se zaměstnanci cítí důležití, respektovaní a uznávaní za svou práci (Robbins a Coulter, 2018).

Motivace je tudíž důležitým nástrojem pro dosažení úspěchu a efektivity v práci organizace. Umožňuje vytvořit vysokovýkonný tým zaměstnanců, kteří jsou ochotni tvrdě pracovat na dosažení společných cílů (Robbins a Coulter, 2018).

### **3.5 Funkce kontroly**

Funkce kontroly je jedna z funkcí managementu, která je zaměřena na zajištění dodržování stanovených cílů, úkolů, postupů a politik, stejně jako na hodnocení výkonu práce a celkové činnosti organizace (Baumgarten, 2019).

Kontrola je proces, který spočívá v měření skutečných výsledků a jejich srovnávání s předem stanovenými standardy či cíli. Tato funkce nám umožňuje hodnotit efektivitu plánování, organizace, koordinace a motivace. Kromě toho nám pomáhá identifikovat problémy a odchylky v práci, což následně umožňuje přijetí odpovídajících opatření k jejich řešení (Baumgarten, 2019).

Kontrola v managementu není jen procesem hodnocení plnění úkolů, ale také jakýmsi vodítkem, které pomáhá ujistit se, že se společnost ubírá správným směrem. Je založen na porovnání skutečných výsledků s plánovanými. To umožňuje nejen

vyhodnocovat úspěšnost dosažených cílů, ale také přizpůsobovat strategii v souladu s měnícím se vnitřním i vnějším prostředím.

Přestože v původním smyslu je kontrola často spojena s účetními a finančními složkami, v moderním managementu pokrývá široké spektrum. Pomáhá udržet organizaci na správné cestě neustálým porovnáváním aktuálního výkonu se zavedenými standardy a plány. Jedná se nejen o nástroj pro identifikaci problémových oblastí, ale také o důležitý prvek pro zajištění efektivity a kvality činností. Hlavním úkolem kontroly není jen odhalit chyby, ale také včas upravit strategii k dosažení stanovených cílů. V konečném důsledku přispívá k udržitelnosti a úspěchu společnosti v dlouhodobém horizontu (Hálek, 2017).

Kontrolní systémy vyvinuté některými organizacemi jsou důležitým spojením mezi plány a skutečným výkonem. Poskytují zpětnou vazbu mezi očekáváním stanoveným v počátečních plánech vedení a skutečným výkonem organizace. Vlastní moderní a přesné řídicí systémy dávají organizaci větší příležitosti k úspěšnému přežití.

Management má často mnoho různých typů plánů a uplatňuje řadu kontrolních systémů. Hlavním bodem každého řídicího systému byla vždy zpětná vazba, která poskytuje srovnání skutečných úspěchů s předpokládanými daty, protože to umožňuje identifikovat odchylky a přijmout opatření k nápravě negativních výsledků nebo posílení pozitivních vlivů. Kontrolní systémy jsou nedílnou součástí strategie řízení a umožňují organizaci rychle reagovat na změny a budovat efektivnější procesy v souladu s cíli.

Funkce kontroly zahrnuje několik fází: stanovení standardů, měření skutečných výsledků, srovnání s předem stanovenými standardy, identifikace odchylek a přijetí opatření k odstranění odchylek a zvýšení efektivity práce. Pro zajištění efektivní kontroly je třeba mít přístup k informacím o aktuální činnosti a výsledcích jejího plnění. Kontrola může být prováděna jak interními, tak externími subjekty, včetně vedení organizace, auditorů, vládních orgánů a dalších (Kabushkin, 2006).

Funkce kontroly je důležitá pro řízení jakékoli organizace. Pomáhá určit výkonnost činnosti organizace a přijmout opatření ke zlepšení práce. Kontrola také pomáhá minimalizovat rizika a zajistit dodržování pravidel a politik organizace, což vede ke zlepšení kvality poskytovaných služeb (Kabushkin, 2006).

## 4 Specifika funkcí managementu v cestovních kancelářích

Specifikou manažerských funkcí v cestovních kancelářích je to, že musí být přizpůsobeny specifikům cestovního ruchu. Například funkce plánování v cestovním ruchu musí brát v úvahu sezónnost a kolísání poptávky po službách, stejně jako specifika cestovních směrů. Funkce organizace musí zajistit vysokou kvalitu služeb, včetně organizace dopravy, ubytování a výletů. Funkce motivace zaměstnanců musí brát v úvahu specifika práce s klienty a sezónnost a nerovnoměrnost pracovní zátěže. Funkce kontroly musí zajistit soulad poskytovaných služeb s deklarovanými standardy a požadavky klientů, a minimalizovat možná rizika pro turisty. Specifika manažerských funkcí v cestovních kancelářích tedy spočívají v tom, že jsou prováděny v podmínkách vysoké nejistoty a rizika spojeného s proměnlivostí cestovního trhu, sezónností cestovního ruchu, stejně jako nutností zohlednit různé kulturní, jazykové a jiná specifika cestovního ruchu (Hálek, 2017).

Řízení v cestovním ruchu znamená efektivní využívání a koordinaci zdrojů, jako jsou materiální, finanční, lidské a informační zdroje, k dosažení stanovených cílů. Tato definice zahrnuje všechny aspekty činností v tomto odvětví a je třeba poznamenat, že ne každý management lze označit za management; toto se týká pouze efektivního managementu, jehož hlavním cílem je dosažení zisku.

Úloha managementu má velký význam pro úspěch ekonomických a sociálních procesů v podnicích cestovního ruchu a v celém odvětví. Funkce managementu jsou často spojovány s řízením lidských zdrojů, které hrají důležitou roli a řízení práce průvodců, zaměstnanců turistických firem, hotelového personálu a zaměstnanců dopravních podniků má v této sféře velký význam. Dalším charakteristickým rysem je rozmanitost funkcí, které manažeři v této oblasti podnikání vykonávají (Palatková, 2013).

Cestovní ruch je odvětvím, které aktivně využívá moderní metody řízení, zejména v hotelnictví. Jednou z častých technik je vytváření hotelových řetězců, které jsou spojením několika hotelových podniků pod společným vedením. Řetězce buďto vlastní své budovy nebo si nemovitosti pronajímají. Řídící management řetězce se nejen podílí na zisku, ale je také odpovědný za provozní ztráty.

Podniky v rámci jednoho řetězce dodržují stejné standardy služeb, což zajišťuje stejnou kvalitu služeb a jednotnou značku. Spotřebitelé tak mohou hotely snadno identifikovat a očekávat stejnou úroveň služeb. Kromě toho je pro samotný řetězec

důležité, aby měl společnou reklamní strategii a byl schopen přijímat rezervace dříve, než se otevrou nové hotely v jeho rámci.

Management cestovního ruchu aktivně využívá moderní metody ke zlepšení efektivity, zejména v hotelnictví a tyto metody lze zhruba rozdělit do dvou kategorií. První kategorie zahrnuje technické postupy zaměřené na zvýšení poptávky spotřebitelů. Druhou kategorií jsou organizační a řídicí postupy související se snižováním rizik prostřednictvím zavádění nových forem řízení, jako jsou franšizy a manažerské smlouvy. Je vhodné dodat, že na žádný z účinných postupů řízení se nelze plně spolehnout, a to proto, že všechny nové metody, které přinášejí konkurenční výhodu, mohou být téměř okamžitě okopírovány ostatními účastníky trhu. Další novinkou v moderním řízení cestovního ruchu se stala strategie řízení založená na volbě distribučních a cenových metod. Distribuční metody pro hotelové služby zahrnují mezinárodní rezervační systémy, sítě cestovních kanceláří a cestovních agentur a přímý prodej prostřednictvím vlastních internetových stránek a rezervačních systémů (Vajčnerová a Ryglová, 2017).

V poslední době se projevuje tendence snižovat fixní náklady a zvyšovat variabilní, což vede ke změnám v organizaci práce v cestovním ruchu. Mnozí odborníci, aby bylo sníženo zatížení fixních nákladů, jsou zaměstnání na dobu určitou a nejsou součástí personálu hotelu nebo cestovní kanceláře. Tato praxe se obvykle uplatňuje u marketérů, účetních, ekonomů, ale i specialistů na reklamu a PR.

Hotely a cestovní kanceláře mohou navíc uzavírat smlouvy se specializovanými společnostmi, které poskytují služby outsourcingu. Tento přístup zahrnuje využití externích zdrojů od smluvních společností k provádění prací, které tradičně vykonávali vlastní zaměstnanci společnosti s využitím vnitřních zdrojů podniku. Takové dohody se ukazují jako výhodné, umožňují pružně reagovat na kolísání trhu a snížit některé náklady spojené se stálým personálním obsazením (Palatková, 2013).

Hálek (2017) uvádí, že celková specifika managementových funkcí v cestovních kancelářích zahrnuje následující charakteristiky:

- Plánování činností cestovní kanceláří zahrnuje určení potřeb trhu, výběr směrů a typů cestovního ruchu, vývoj cestovních programů, sestavení rozpočtu a výpočet nákladů na zájezdy, jakož i zohlednění specifik každého konkrétního cestovního produktu. Je nutné zohlednit rizika spojená s možnými změnami poptávky a nabídky na trhu cestovního ruchu.



- Organizace práce cestovní kanceláři zahrnuje výběr a zajištění potřebné infrastruktury (kanceláře, dopravy, zařízení atd.) a řízení procesu prodeje a realizace zájezdů, včetně práce s klienty, dopravci, průvodci a dalšími účastníky cestovního řetězce.

- Koordinace v cestovních kanceláři spočívá v zajištění soudržnosti a koordinace akcí různých oddělení a zaměstnanců při realizaci cestovních služeb. To se dosahuje pomocí různých nástrojů, jako je řízení projektů, komunikace a interakce mezi zaměstnanci, stejně jako využití informačních technologií pro zjednodušení procesů soudržnosti a koordinace akcí.

- Motivace personálu v cestovní kanceláři je spojena s různými faktory, jako jsou možnosti kariérního růstu, systém odměňování, možnosti vzdělávání a rozvoje, úroveň odpovědnosti a samostatnosti v práci. Je důležité zohlednit specifika cestovního ruchu, jako jsou sezónnost a proměnlivost poptávky, a zajištění vysoké úrovně zákaznického servisu.

- Kontrola v cestovní kanceláři souvisí s ověřením plnění stanovených cílů a úkolů a také s kontrolou kvality služeb poskytovaných zákazníkům. Přitom je důležité zohlednit specifika cestovního ruchu, jako je možnost nečekaných situací spojených s dopravními zpožděními, zrušením letů, změnou povětrnostních podmínek a dalšími faktory, které mohou ovlivnit plánování a organizaci cestování. Proto by měla být kontrola v cestovní kanceláři flexibilní a adaptivní s možností rychlé reakce na jakékoli změny v situaci.

Každá funkce managementu tedy hraje důležitou roli v efektivní realizaci procesů cestovní kanceláře. Existují však specifické vlastnosti a charakteristiky realizace těchto funkcí v cestovním ruchu, které souvisejí s jeho rychlostí, sezónností a nestabilitou (Hálek, 2017).

## **5 Realizace funkcí managementu v cestovních kancelářích**

V rámci analýzy realizace funkcí managementu v cestovních kancelářích je nutné podrobněji prozkoumat každou funkci a analyzovat ji v kontextu specifík cestovního ruchu. To umožní identifikovat specifické vlastnosti a problémy, se kterými se cestovní kanceláře setkávají při realizaci každé funkce managementu, a navrhnout doporučení pro zlepšení jejich efektivity.

### **5.1 Realizace funkce plánování v cestovních kancelářích**

Plánovací funkce je jednou z klíčových funkcí managementu, a zvláště důležitá v turistickém průmyslu. V kontextu v cestovních kancelářích zahrnuje plánování stanovení cílů a úkolů, volbu strategií, vývoj programů a akčních plánů, řízení zdrojů a hodnocení výsledků (Vajčnerová a Ryglová, 2017).

Jedním z důležitých aspektů plánování cestovních kancelářích je stanovení cílů a úkolů. Cíle mohou být různé, například zvýšení zisku, zlepšení kvality služeb, rozšíření geografického pokrytí služeb, zvýšení spokojenosti zákazníků a podobně. Úkoly mohou být spojené s plánováním tras, výběrem dopravy, výběrem hotelů a dalších služeb, reklamou a marketingem a podobně (Vajčnerová a Ryglová, 2017).

Výběr strategií je také důležitou částí plánování v cestovních kancelářích. To může zahrnovat výběr optimální trasy, stanovení cenové politiky, výběr cílového publikum a podobně. Vývoj programů a akčních plánů je také důležitou součástí plánování v cestovních kancelářích. To může zahrnovat vývoj zájezdů, reklamních materiálů, plánování výdajů a další aspekty. Správa zdrojů, jako jsou finance, personál, zařízení atd., je také důležitou částí plánování v cestovních kancelářích. To může zahrnovat rozdělení zdrojů pro dosažení stanovených cílů a úkolů (Bureš, 2007).

Hodnocení výsledků je také důležitou součástí plánování v cestovních kancelářích. To může zahrnovat analýzu výsledků reklamních kampaní, hodnocení kvality služeb, hodnocení úrovně spokojenosti zákazníků atd. Takto může funkce plánování v cestovních kancelářích zahrnovat vývoj marketingových strategií, plánování zájezdů a výletů, rezervaci hotelů a dopravy a stanovení rozpočtu a zdrojů pro realizaci těchto plánů. Důležitým aspektem plánování v cestovních kancelářích je zohlednění sezónnosti a variability poptávky po službách, což vyžaduje flexibilitu a adaptabilitu plánů na tržní změny. Při plánování je také nutné zohlednit požadavky a preference různých skupin zákazníků, jako jsou firemní zákazníci, páry, individuální cestovatelé atd (Bureš, 2007).

V konečném důsledku je plánovací funkce v cestovních kancelářích klíčová pro zajištění efektivního a úspěšného podnikání, což vyžaduje systémový přístup a využití moderních nástrojů a metod plánování (Bureš, 2007).

### **5.2 Realizace funkce organizace v cestovních kancelářích**

Funkce organizace v cestovních agenturách je proces vytváření optimální organizační struktury, určování rolí a odpovědností zaměstnanců a zdrojů potřebných pro dosažení cílů společnosti v oblasti cestovního ruchu. Tato funkce zahrnuje procesy určování postupů a standardů pro práci s klienty, vedení účetnictví a řízení zdrojů (Armstrong, 2008).

Pro realizaci funkce organizace v cestovní agentuře je nutné určit její cíle, zdroje a strukturu. Je důležité mít jasné představení o tom, jaké úkoly musí být splněny, kdo je bude plnit a jak budou plněny. Je také důležité určit požadavky na kvalifikaci zaměstnanců a jejich odpovědnost. Efektivní organizace činnosti cestovní agentury může pomoci zvýšit její efektivitu a zlepšit kvalitu služeb, což může vést k zvýšení spokojenosti klientů a zvýšení zisku společnosti. Organizační funkce také zahrnuje řízení personálu v cestovní agentuře. To může zahrnovat vývoj a implementaci systémů nábory, vzdělávání, hodnocení a odměňování zaměstnanců, stejně jako vytváření pozitivní korporátní kultury (Armstrong, 2008).

V cestovních agenturách, kde zaměstnanci pracují v podmínkách vysoké mobility a časových rámců, může organizační funkce také zahrnovat řízení logistiky a distribuce zdrojů. To může zahrnovat řízení pracovního harmonogramu, vývoj plánů pohybu a ubytování personálu, stejně jako řízení hmotných zdrojů, jako jsou automobily, zařízení a inventář (Harvard, 2017).

Kromě toho může organizační funkce v cestovních agenturách zahrnovat také řízení vztahů s partnery a dodavateli, včetně hotelů, leteckých společností, restaurací a dalších společností spojených s cestovním ruchem. To může zahrnovat organizaci společných akcí, uzavírání dohod a smluv, stejně jako řízení vztahů za účelem zajištění lepší kvality a účinnosti služeb pro klienty cestovní agentury (Harvard, 2017).

### **5.3 Realizace funkce koordinace v cestovních kancelářích**

Koordináční funkce v cestovních kancelářích je zaměřena na sjednocení činností různých oddělení a zaměstnanců při dosahování společných cílů. Koordinace je nedílnou součástí efektivního řízení cestovní kanceláře, protože umožňuje dosáhnout vyšší úrovně produktivity a snížit pravděpodobnost konfliktů a chyb (Štrach, 2009).

Pro úspěšné naplnění koordinační funkce v cestovní kanceláři je nutné určit jasné cíle a úkoly, které musí být splněny v souladu s rozdělením zdrojů a kompetencí. Kromě toho je třeba vytvořit prostředí, které umožňuje zaměstnancům výměnu informací a koordinaci jejich činností (Štrach, 2009).

Komunikace mezi pracovníky z různých oddělení a managementu je klíčovou složkou koordinační funkce. Aby byla koordinace úspěšná, je nezbytné vytvořit efektivní komunikační systém, který umožňuje rychlé a efektivní sdílení informací mezi zaměstnanci. Důležitá je také soudržnost opatření a rozhodnutí přijímaných na různých úrovních řízení (Tkachuk, 2005).

V cestovních kancelářích je koordinační funkce zvláště důležitá, protože práce v této oblasti je často spojena s neobvyklými situacemi a rychlými změnami v plánech zákazníků. To vyžaduje od zaměstnanců vysokou flexibilitu a schopnost rychle se přizpůsobit novým podmínkám, což zase závisí na efektivnosti koordinační funkce (Tkachuk, 2005).

#### **5.4 Realizace funkce motivace v cestovních kancelářích**

Motivační role v cestovních kancelářích je zásadní součástí řízení lidských zdrojů a jejím cílem je vytvářet podmínky pro posílení motivace pracovníků k naplnění cílů firmy. To zahrnuje vývoj systémů odměňování a stimulace a také zajištění podmínek pro růst profesních dovedností a kariérního růstu. Systém motivace v cestovních kancelářích může zahrnovat různé formy finančních odměn, jako jsou prémie, bonusy, zvyšování platů, a také nemateriální formy motivace, jako jsou ocenění, uznání a možnosti profesního rozvoje. Motivace může být také propojena s hodnotami a misí společnosti, aby se u zaměstnanců vytvořil pocit sounáležitosti a společného směřování (Hálek, 2017).

Realizace funkce motivace v cestovních kancelářích vyžaduje porozumění individuálním potřebám a motivačním faktorům každého zaměstnance. Toho lze dosáhnout prostřednictvím průzkumu a komunikace se zaměstnanci a také prostřednictvím systémů hodnocení výkonu. Důležité je také zajistit, aby byl systém motivace spravedlivý a transparentní a aby se předešlo nespokojenosti mezi zaměstnanci. Správná realizace motivace může vést ke zlepšení produktivity, snížení fluktuace zaměstnanců, zvýšení úrovně spokojenosti zaměstnanců a zlepšení celkové efektivity společnosti (Hálek, 2017).

## 5.5 Realizace funkce organizace v cestovních kancelářích

Funkce kontroly v cestovních agenturách je nedílnou součástí efektivního řízení. Zahrnuje proces hodnocení plnění úkolů, identifikaci odchylek od plánu a přijímání opatření k jejich odstranění (Mládková, 2004).

Hlavním cílem funkce kontroly v cestovních agenturách je zajistit dodržování standardů kvality služeb, řízení rizik a zlepšování výkonu. Toho se dosahuje následujícími kroky:

- Definování standardů kvality: stanovení kritérií, které je třeba dodržovat ve všech oblastech činnosti cestovní agentury.
- Stanovení procesu kontroly: vytvoření postupů a mechanismů kontroly, které umožní sledovat plnění úkolů a identifikovat odchylky od stanovených standardů.
- Hodnocení plnění úkolů: proces ověření plnění úkolů, včetně shromažďování dat a hodnocení výsledků v souladu se stanovenými standardy.
- Identifikace odchylek: identifikace odchylek od standardů a analýza příčin, které mohou vést k těmto odchylkám.
- Přijímání opatření: přijímání opatření k odstranění odchylek a provedení nezbytných úprav v procesech řízení.
- Monitoring: následné sledování provedených nápravných opatření a hodnocení jejich účinnosti (Petříková, 2010).

Důležitým aspektem funkce kontroly v cestovních agenturách je také včasné informování vedení o možných problémech, odchylkách a rizicích, které mohou mít vliv na práci společnosti. To pomáhá přijímat nezbytná opatření k jejich předcházení a zlepšování výkonu (Petříková, 2010).

## **6 Metodika sběru dat pomocí ankety**

V této kapitole je popsána metodika sběru dat pomocí ankety, která byla použita pro sběr informací v rámci bakalářské práci „Funkce managementu a jejich realizace v cestovních kancelářích“.

### **6.1 Charakteristika metodiky**

Anketní šetření bylo provedeno mezi českými cestovními kancelářemi a zaměřovalo se na realizace funkcí managementu. Ke sběru dat byla použita online platforma Google Forms. Formulář od Google je spolehlivý, jednoduchý a pohodlný nástroj. Je intuitivní a snadno ovladatelný, lze jej rychle implementovat a je poskytován zdarma. Služba je multiplatformní, to znamená, že ji lze používat na chytrých telefonech, počítačích i tabletech, přičemž se mezi zařízeními všechna data synchronizují.

Cílem ankety je získání informací o funkcích managementu a jejich realizace v cestovních kancelářích.

Na základě dat z ankety byla provedena analýza řízení managementu cestovních kanceláří. Tato surová data byla nahrána do programu Microsoft Excel, kde proběhlo jejich třídění a zpracování. Následně byla na základě těchto zpracovaných dat provedena statistická analýza. Její výsledky jsou prezentovány v následujících grafech.

### **6.2 Technika sběru dat**

Vyplnění ankety nezabere více než 15 minut. To odpovídá 29 otázkám, tedy 6 stranám ankety. Anketa byla rozeslána pomocí e-mailu a jeho vyplnění bylo anonymní a dobrovolné, s možností výběru jedné z nabízených odpovědí. Účastníci byli informováni, že mají možnost anketu vyplnit v průběhu celých 30 dnů, jelikož byl uložen v Google forms na cloudu.

Cílová skupina je tvořena pracovníky cestovních kanceláří, zahrnující různé pracovní pozice a úroveň odpovědnosti. Respondenti byly vybíráni náhodně z dostupného souboru pracovníků cestovních kanceláří. Respondenti byly oslovováni prostřednictvím e-mailu s odkazem na online formulář ankety. Před zahájením ankety byli respondenti informováni o účelu a dobrovolnosti účasti.

Online průzkum probíhal po dobu jednoho měsíce, od začátku do konce února 2022, tedy po dobu 28 dnů. Anketa byla rozeslána do 75 cestovních kanceláří napříč Českou republikou za účelem získání co nejobjektivnějších výsledků a pro pokrytí co nejvíce regionů, ale zapojilo se do ní celkem 47 respondentů. Časové období pro výzkum bylo zvoleno tak, aby nebylo narušeno fungování cestovních kanceláří. Anketa, která byla

použita pro sběr informací v rámci studie o funkcích managementu v cestovních kancelářích byla navržena jako anonymní. Toto rozhodnutí bylo učiněno s cílem zajistit úplnou důvěrnost a svobodu respondentů při poskytování svých odpovědí. Anonymitou bylo respondentům umožněno vyjádřit jejich názory a zkušenosti bez obav o identifikaci nebo bez možných omezení.

Data byla shromažďována prostřednictvím online formuláře, kterým byl umožněn snadný a systematický sběr informací. Po ukončení sběru dat byla analyzována pomocí statistických nástrojů a metod pro identifikaci trendů a vzorů v odpovědích respondentů.

V naší anketě byla obsažena komplexní sada otázek, týkajících se různých aspektů fungování cestovních kanceláří a managementu. Otázkami 1–3 byly získány základní informace o cestovních kancelářích a respondentech. Díky otázkám 1–4 bylo umožněno pochopit délku působení na trhu, nabízené služby a hodnocení konkurence. Otázky 5–13 jsou zaměřeny na pochopení strategického plánování, vývoje podnikatelských plánů, rozpočtové plánování, personálního řízení a strategické plány. Otázkami 11–17 jsou zkoumány způsoby organizace práce týmu, vzdělávání zaměstnanců, hodnocení výkonu a řešení konfliktů. Otázkami 18–23 je hodnocena úroveň komunikace, koordinace činností a způsoby motivace zaměstnanců. Otázky 26–29 jsou věnovány metodám kontroly, opatřením pro kontrolu kvality služeb a hodnocení účinnosti systému kontroly.

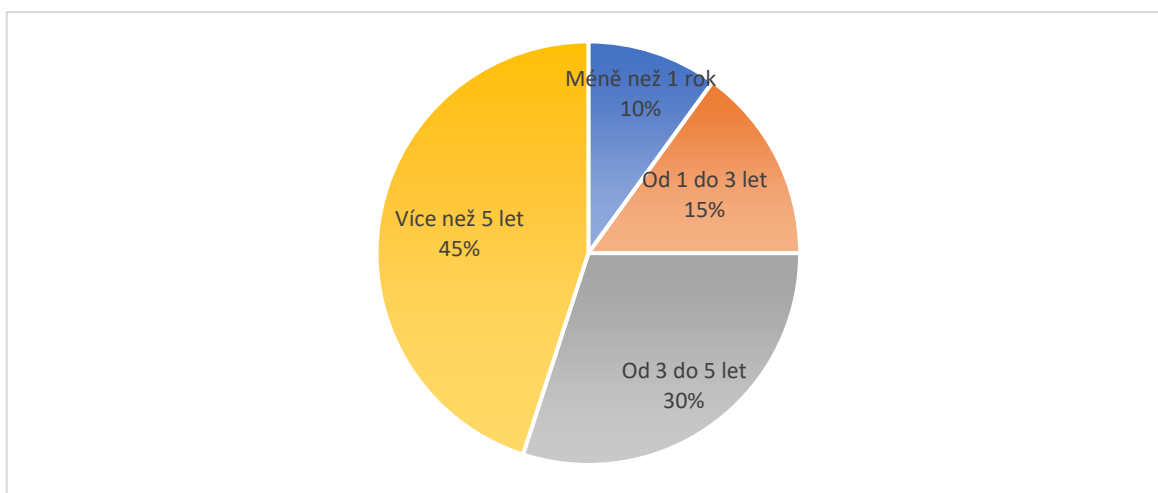
### **6.3 Způsoby hodnocení výsledků anketního šetření**

Po sběru a zpracování dat je důležité vybrat nejefektivnější způsob vizualizace výsledků, aby byly srozumitelnější a názornější. Jedním z nejpopulárnějších způsobů je použití kruhových grafů.

Kruhový graf je vizuální prezentací dat, kde je kruh rozčleněn na různé sektory. Tyto sektory jsou úměrné relativním frekvencím nebo procentům jednotlivých odpovědí z ankety. Pro usnadnění vizuálního porovnávání a analýzy dat jsou sektory odlišeny barvou nebo šrafováním.

## 7 Výsledky ankety

Tato část bakalářské práce se věnuje hodnocení výsledků ankety zaměřené na funkce managementu a jejich realizaci v cestovních kancelářích. Analýza těchto výsledků, založená na odpovědích respondentů, vedla k sestavení doporučení pro zlepšení těchto funkcí. Anketa byla strukturovaná do 30 otázek s několika možnostmi odpovědí ve formě checklistu. Anketa byla rozeslána do 75 cestovních kanceláří, ale zapojilo se do ní celkem 47 respondentů.

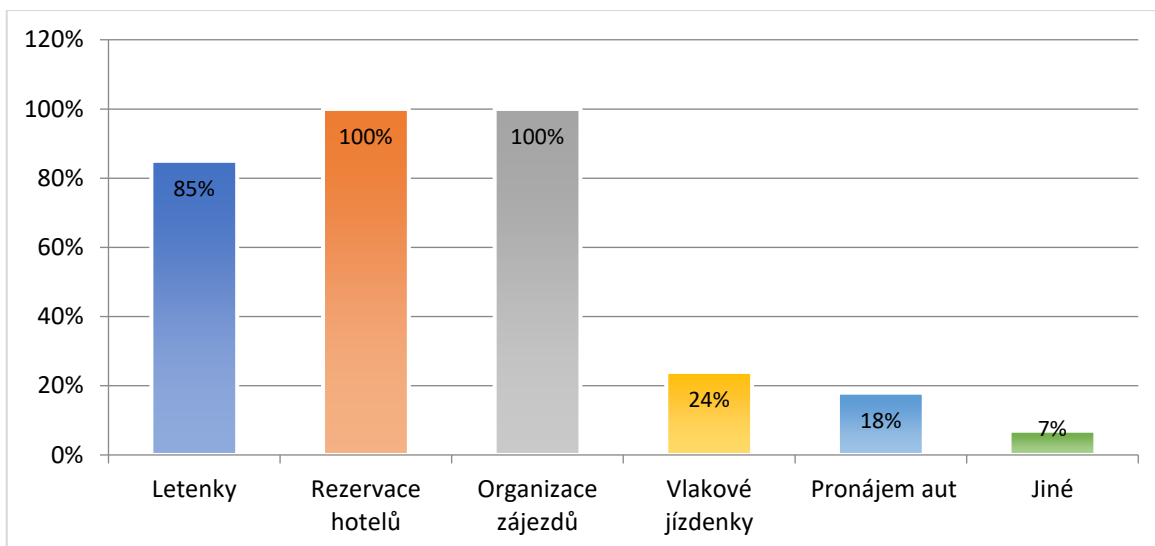


Obrázek 1: Jak dlouho vaše cestovní kancelář působí na trhu?

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky (viz Obrázek 1) ukazují, že na trhu dominují cestovní kanceláře s delší historií. Firmy, které zde působí více než 3 roky, tvoří 30%. Těch, které jsou na trhu déle než 5 let, je 45%. Dalších 15% firem působí na trhu v rozmezí 1 až 3 roky. Pouze 10% firem je na trhu méně než rok. Tyto statistiky naznačují potenciální nasycení českého trhu cestovního ruchu, což by mohlo ztížit vstup nových subjektů. Na druhou stranu, příchod nových hráčů může stimulovat inovace a zvyšovat kvalitu služeb v cestovním ruchu.

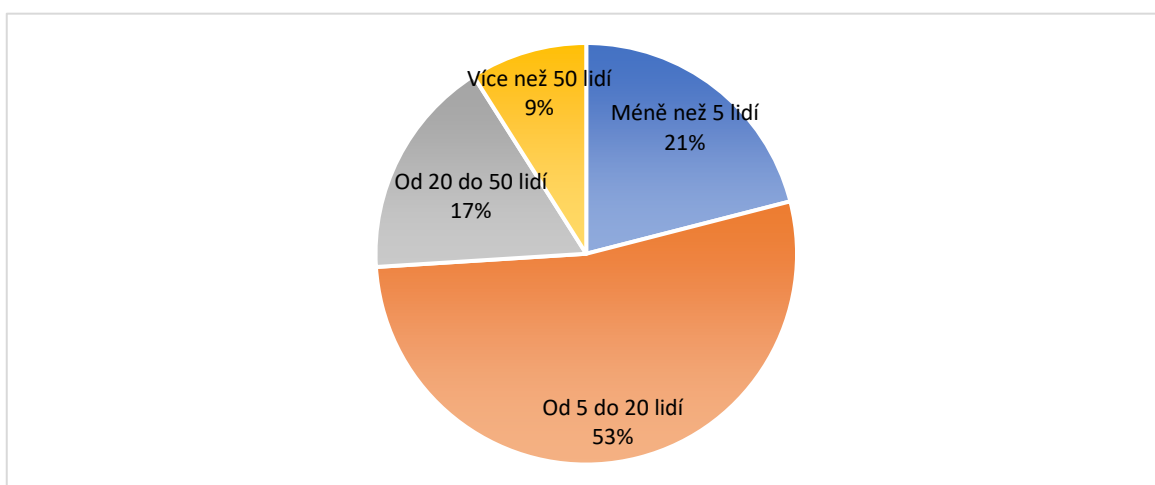




Obrázek 2: Jaké služby nabízí vaše cestovní kancelář?

Zdroj: vlastní zpracování

Anketní výsledky (viz Obrázek 2) ukazují, že všechny (100%) cestovní kanceláře nabízejí služby rezervace hotelů a organizace zájezdů. Velká část (85%) z nich rovněž poskytuje prodej letenek, zatímco menší podíl se specializuje na rezervace vlakových jízdenek (24%) a pronájem aut (18%). Tyto údaje naznačují, že v cestovním průmyslu jsou nejžádanějšími službami ty spojené s dopravou a ubytováním. Některé cestovní kanceláře však rozšiřují své portfolio o organizaci výletů a další zábavné aktivity, aby zvýšily svou konkurenceschopnost na trhu.

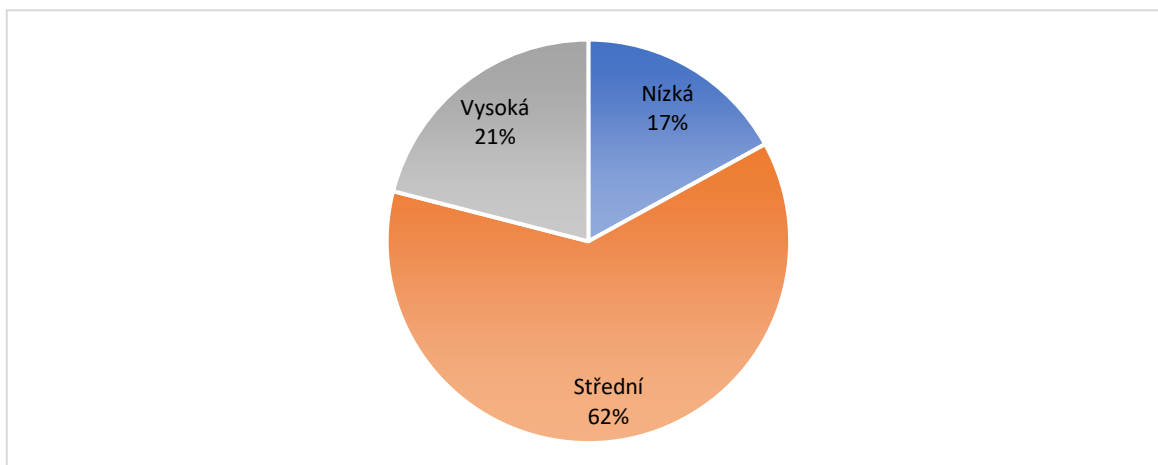


Obrázek 3: Jaká je velikost vaší cestovní agentury podle počtu zaměstnanců?

Zdroj: vlastní zpracování

Podle výsledků (viz Obrázek 3) lze konstatovat, že většinu (53%) cestovních agentur tvoří ty, které mají od 5 do 20 zaměstnanců. Dalších 21% menších, s méně než 5 zaměstnanci, představuje také významnou část trhu. Firmy s rozmezím od 20 do 50

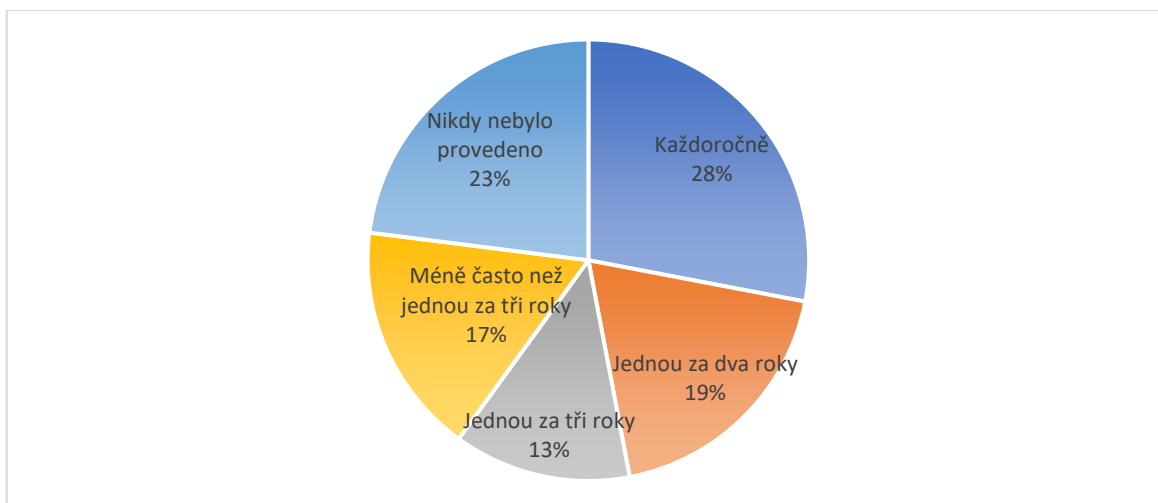
zaměstnanců tvoří 17% a pouze 9 % agentur má více než 50 zaměstnanců. Tyto údaje naznačují dominanci malých a středních cestovních agentur. Tato skutečnost může souviset s nároky cestovního ruchu na velký počet kvalifikovaných pracovníků, ale také se zdá, že malé a střední podniky jsou flexibilnější a schopnější rychle reagovat na tržní proměny.



Obrázek 4: Jaká je velikost vaší cestovní agentury podle počtu zaměstnanců?

Zdroj: vlastní zpracování

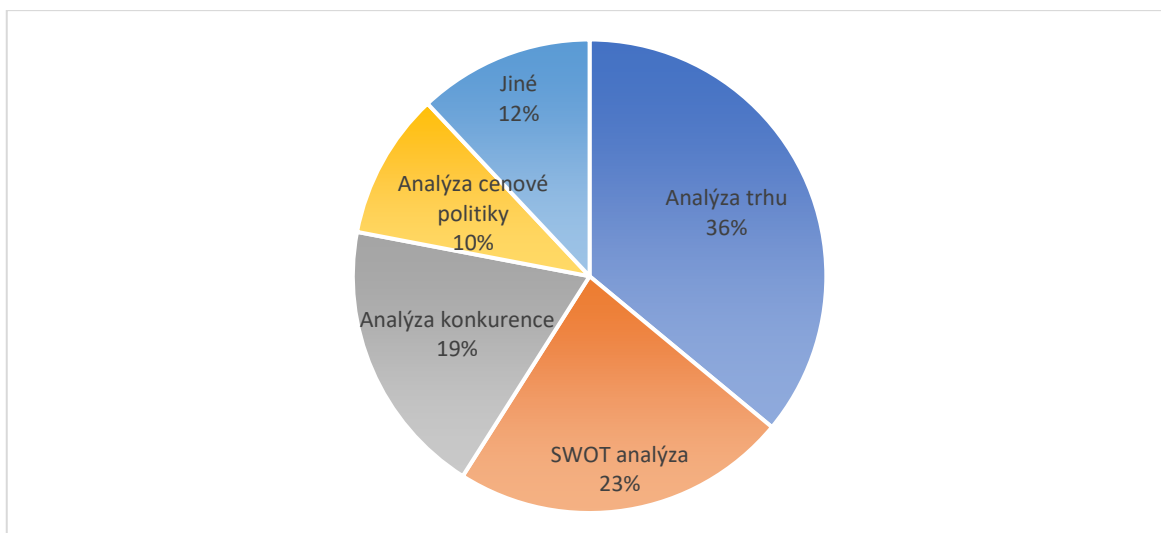
Z výsledků (viz Obrázek 4) průzkumu lze usoudit, že většina respondentů (62%) hodnotí úroveň konkurence na trhu cestovních služeb jako střední. Nicméně značné množství (21%) dotazovaných považuje úroveň konkurence za vysokou, což může svědčit o tom, že na trhu cestovního ruchu existuje významné množství konkurentů. Nízkou úroveň konkurence hodnotí pouze 17% respondentů, což může svědčit o tom, že trh cestovního ruchu je dostatečně nasycen. Celkově lze tedy říci, že úroveň konkurence na trhu cestovních služeb je důležitým faktorem pro cestovní kanceláře a pro udržení konkurenceschopnosti na trhu je nezbytné přijmout příslušná opatření, například rozvíjet nové produkty, zlepšovat kvalitu služeb atd.



Obrázek 5: Jak často vaše společnost provádí strategické plánování?

Zdroj: vlastní zpracování

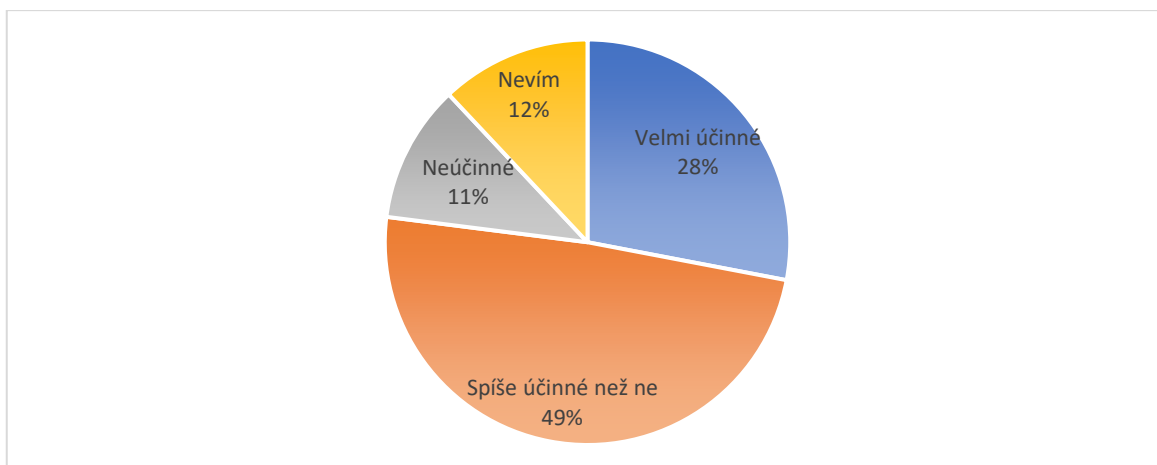
Z výsledků (viz Obrázek 5) ankety lze usoudit, že většina společností (28%) provádí strategické plánování každoročně, což může ukazovat na jejich vysokou orientaci na výsledky a snahu neustále zlepšovat svou činnost. Pouze 19% společností provádí strategické plánování jednou za dva roky a 13% jednou za tři roky. Jen 17% společností provádí strategické plánování méně často než jednou za tři roky, což může naznačovat menší orientaci na dlouhodobé plány. Pouze 23% společností nikdy neprovádělo strategické plánování, což může ukazovat na jejich nižší úroveň řízení. Tyto údaje mohou pomoci společnostem posoudit jejich úroveň rozvoje a efektivitu řízení, stejně jako pochopit, jak jsou připraveny na dlouhodobé výzvy a změny na trhu. Společnosti, které provádějí strategické plánování každoročně nebo pravidelně, jsou pravděpodobněji více připravené na změny a více adaptační na nové podmínky na trhu, což jim může poskytnout konkurenční výhodu. Také stojí za to poznamenat, že provádění strategického plánování je důležitým nástrojem pro vytváření dlouhodobé strategie společnosti a dosažení jejích cílů.



Obrázek 6: Která metoda je podle vás důležitější při vývoji podnikatelských plánů?

Zdroj: vlastní zpracování

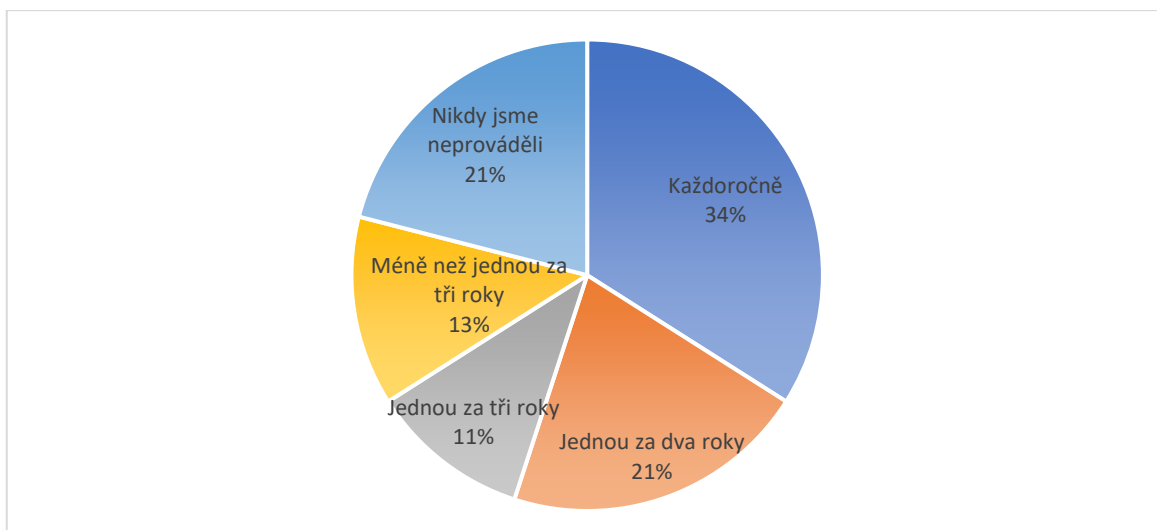
Z výsledků (viz Obrázek 6) dotazování lze vyvodit závěr, že nejrozšířenější metodou při vývoji podnikatelských plánů je analýza trhu (36%). Tato metoda umožňuje zhodnotit poptávku po produktech nebo službách společnosti a porozumět faktorům, které mohou ovlivnit její činnost v budoucnosti. Na druhém místě podle rozšíření je SWOT analýza (23%). Tato metoda umožňuje identifikovat silné a slabé stránky společnosti a také posoudit příležitosti a hrozby na trhu. Analýza konkurence (19%) je také důležitou metodou při vývoji podnikatelských plánů. Pomáhá zhodnotit výhody a nevýhody konkurentů a porozumět strategiím, které mohou být použity k dosažení konkurenční výhody. Analýza cenové politiky (10%) pomáhá určit optimální ceny pro produkty nebo služby společnosti a pochopit, jak změny cen mohou ovlivnit její činnost. Zbývajících 12% respondentů uvedlo použití jiných metod při vývoji podnikatelských plánů. To může zahrnovat metody, jako je analýza finančních ukazatelů, určení cílového trhu a další. Celkově je použití různých metod při vývoji podnikatelských plánů důležitým krokem k dosažení úspěchu v podnikání. Tyto metody pomáhají určit cíle společnosti, zhodnotit rizika a příležitosti na trhu a také určit způsoby dosažení úspěchu v podnikání.



Obrázek 7: Jak hodnotíte účinnost současných strategických plánů vaší společnosti?

Zdroj: vlastní zpracování

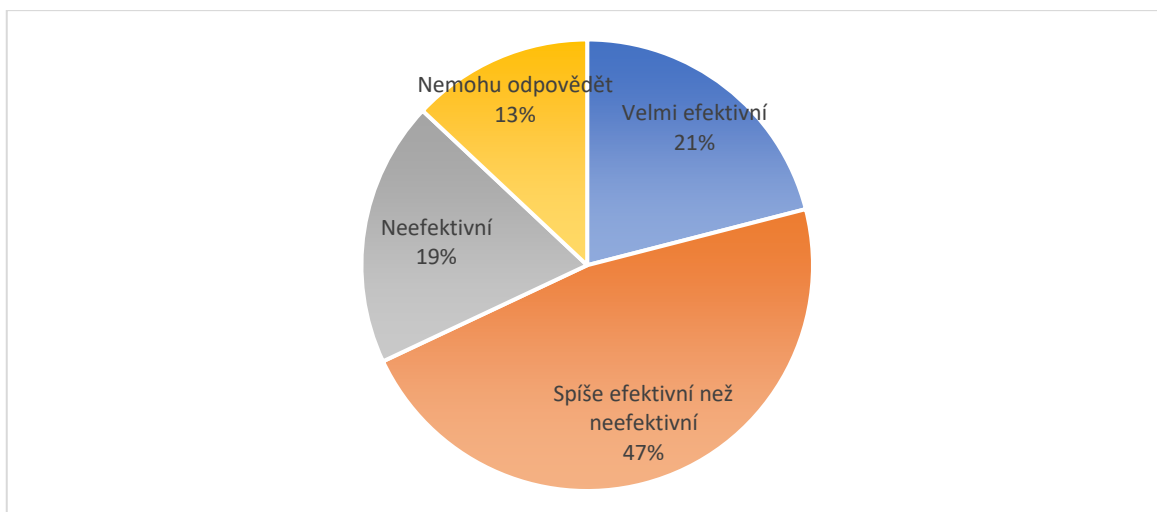
Z výsledků (viz Obrázek 7) lze usoudit, že více než polovina respondentů (49%) má tendenci považovat současné strategické plány společnosti za spíše účinné. To naznačuje, že většina zaměstnanců má pozitivní názor na současné strategické plány společnosti a vidí jejich přínos při dosahování cílů. Pouze 28% respondentů se domnívá, že současné strategické plány společnosti jsou velmi účinné. To naznačuje, že někteří zaměstnanci vnímají plány jako úspěšné. Jen 11% respondentů považuje současné strategické plány za neúčinné. To naznačuje, že existuje určité množství zaměstnanců, kteří nevidí přínos plánů při dosahování cílů společnosti. Zbývajících 12% respondentů si nebylo jistých, jak hodnotit účinnost současných strategických plánů společnosti. To může být způsobeno nedostatečným informováním zaměstnanců o plánech a jejich roli v společnosti. Celkově výsledky ankety ukazují, že většina zaměstnanců považuje současné strategické plány společnosti za účinné nebo spíše účinné. Nicméně někteří zaměstnanci nevidí přínos plánů při dosahování cílů společnosti. To může naznačovat potřebu podrobnějšího vysvětlení strategických plánů zaměstnancům.



Obrázek 8: Jak často vaše společnost provádí rozpočtové plánování?

Zdroj: vlastní zpracování

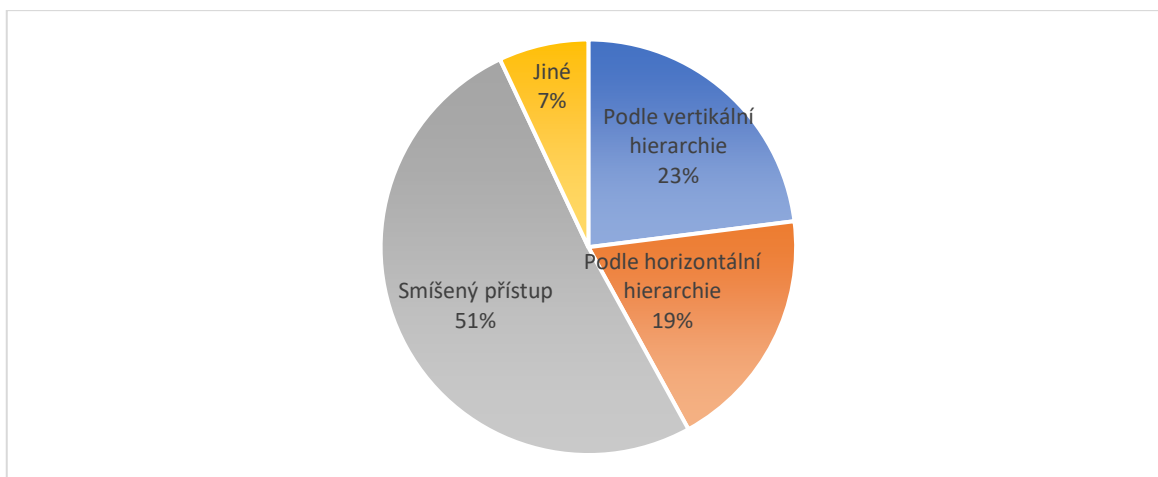
Z výsledků (viz Obrázek 8) ankety lze vyvodit závěr, že více než polovina společností (55%) provádí rozpočtové plánování každoročně nebo jednou za dva roky. To svědčí o tom, že většina společností se drží strategie rozpočtování a chápe důležitost plánování v jejich činnosti. Pouze 11% společností provádí rozpočtové plánování jednou za tři roky, což může svědčit o tom, že nepovažují tento proces za natolik důležitý, aby ho prováděli každoročně nebo častěji. Jen 13% společností provádí rozpočtové plánování méně často než jednou za tři roky, což může znamenat nedostatečné porozumění důležitosti rozpočtování v jejich činnosti. Zbývajících 21% společností nikdy neprovádělo rozpočtové plánování, což je neblahým ukazatelem. To může svědčit o nedostatečné informovanosti o nutnosti rozpočtování nebo nepochopení jeho důležitosti pro úspěch společnosti. Celkově výsledky ankety ukazují, že většina společností provádí rozpočtové plánování každoročně nebo jednou za dva roky, což svědčí o jejich informovanosti o důležitosti rozpočtování. Nicméně 34 % společností provádí rozpočtové plánování méně často než jednou za dva roky nebo ho nikdy neprováděly, což může být známkou nepochopení důležitosti plánování pro úspěch společnosti.



Obrázek 9: Jak hodnotíte efektivitu současného rozpočtového plánování vaší společnosti?

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků (viz Obrázek 9) ankety lze usoudit, že více než polovina zaměstnanců (68%) považuje rozpočtové plánování své společnosti za efektivní nebo spíše efektivní než neefektivní. To může naznačovat, že většina zaměstnanců si uvědomuje důležitost rozpočtového plánování a vidí výsledky této práce. Nicméně 19% zaměstnanců si myslí, že rozpočtové plánování jejich společnosti je neefektivní, což může ukazovat na problémy při plánování rozpočtu nebo jeho realizaci. Jen 13% zaměstnanců mělo potíže s odpovědí na tuto otázku, což může naznačovat, že se neúčastní procesu rozpočtového plánování nebo nemají dostatečné informace pro posouzení jeho efektivnosti. Celkově výsledky ankety ukazují, že více než polovina zaměstnanců si myslí, že současné rozpočtové plánování jejich společnosti je efektivní nebo spíše efektivní, což je dostatečné pro pokračování rozpočtování. Nicméně 19% zaměstnanců si myslí, že rozpočtové plánování je neefektivní, což může vyžadovat změny v procesu plánování rozpočtu a jeho realizaci.



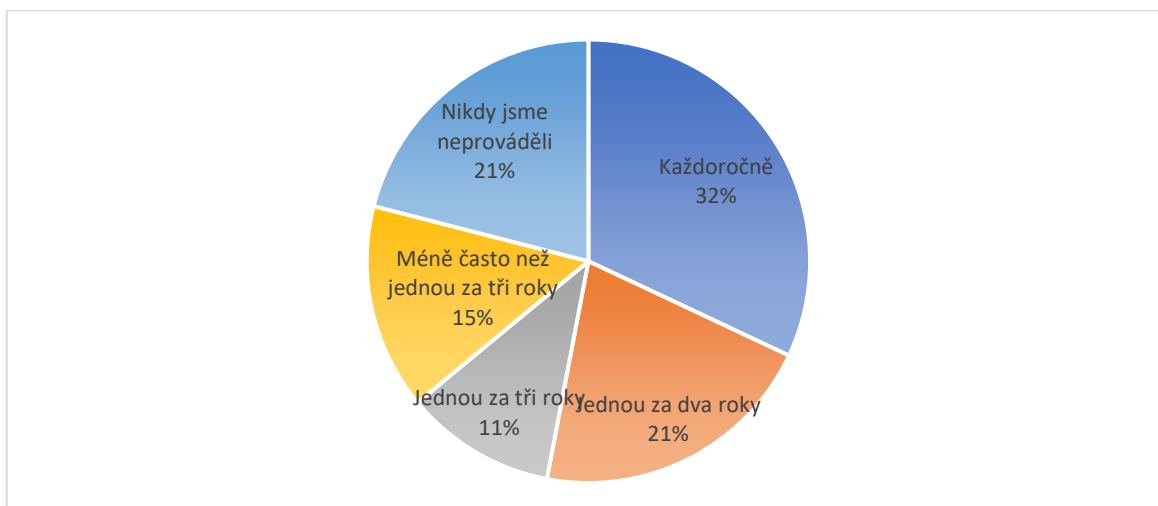
Obrázek 10: Jak organizujete práci svého týmu

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků (viz Obrázek 10) lze usoudit, že většina firem (51%) používá smíšený přístup při organizaci práce, což může naznačovat, že kombinují prvky vertikální a horizontální hierarchie pro dosažení lepších výsledků. Pouze 23% firem používá princip vertikální hierarchie, což znamená, že týmy mají jasnou hierarchickou strukturu, kde jsou úkoly a instrukce předávány seshora. Jen 19% firem uplatňuje princip horizontální hierarchie, což znamená, že týmy mají demokratičtější strukturu, kde jsou úkoly a odpovědnosti rovnoměrně rozděleny mezi členy týmu. Zbývajících 7% firem používá jiný přístup k organizaci práce, což může naznačovat individuální vlastnosti týmu nebo specifika jeho činnosti. Celkově výsledky ankety ukazují, že většina firem používá smíšený přístup při organizaci práce. To může naznačovat, že týmy nacházejí optimální rovnováhu mezi tvrdou hierarchickou strukturou a flexibilnější, demokratičtější formou organizace práce.

Nicméně s vertikální hierarchií pracuje 23% společností, což může ukazovat na potíže s komunikačními procesy a delegací povinností. S horizontální hierarchií operuje 19% podniků, což by mohlo signalizovat demokratičtější přístup k vedení týmu, 7% firem používá jiný přístup, což může naznačovat specifika jejich činnosti.

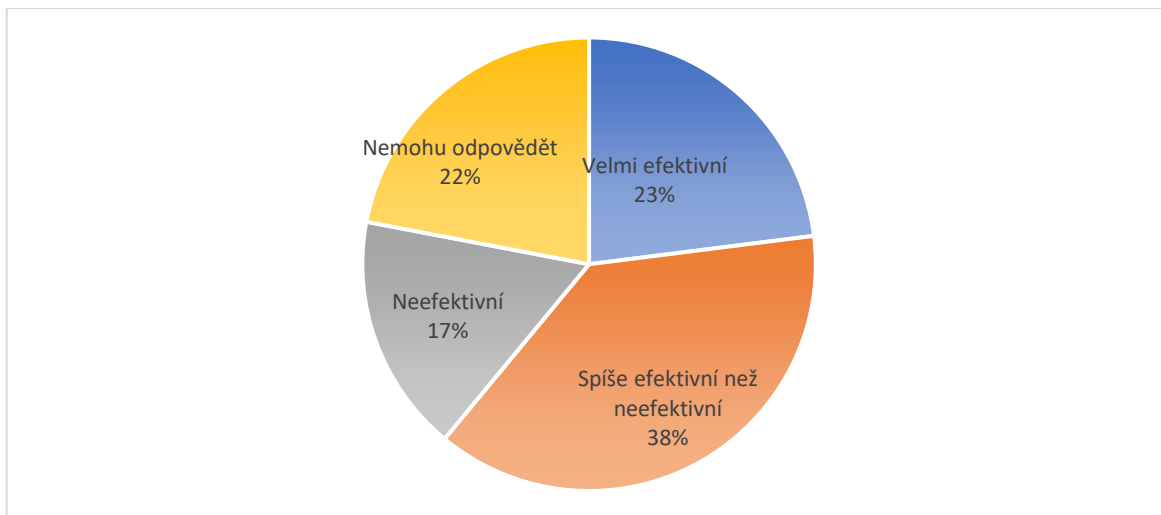




Obrázek 11: Jak často provádíte vzdělávání a tréninky pro zaměstnance?

Zdroj: vlastní zpracování

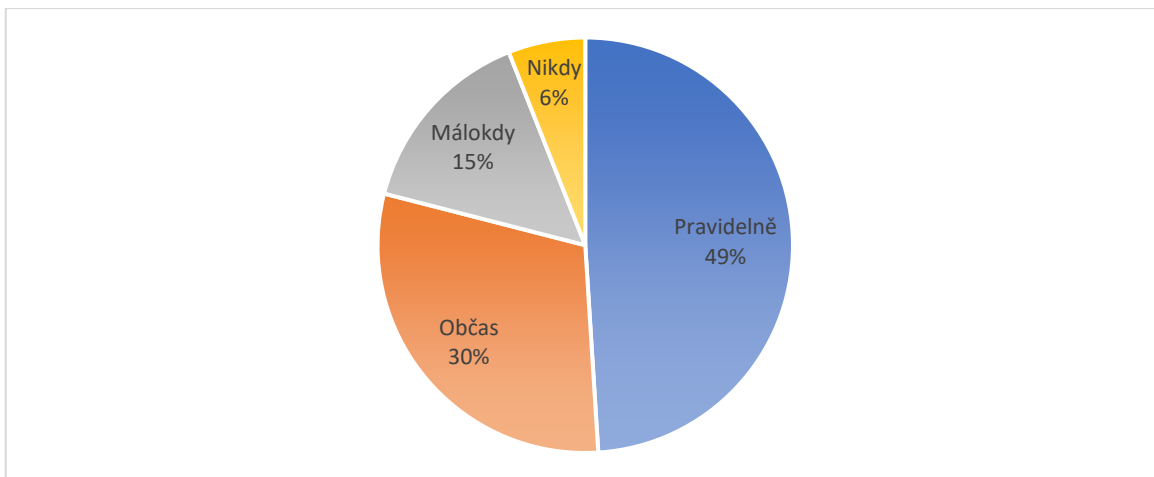
Z výsledků (viz Obrázek 11) vyplývá, že více než třetina společností (32%) svým zaměstnancům pravidelně, každoročně, poskytuje vzdělávání a tréninky. Tento fakt svědčí o jejich zájmu o rozvoj personálu a o snaze zajistit jeho profesní růst. Dalších 21% firem organizuje vzdělávací aktivity jednou za dva roky, což také nasvědčuje jejich prioritě v oblasti profesního rozvoje zaměstnanců. Na druhé straně, jen 11% společností provádí vzdělávání a tréninky jednou za tři roky, což může ukazovat na menší důraz na vzdělávání zaměstnanců. Ještě méně, pouze 15% firem, poskytuje vzdělávací možnosti méně často než jednou za tři roky, což může naznačovat nedostatečnou pozornost věnovanou vzdělávání zaměstnanců či jeho nedostatečné hodnocení jako priority. Nejvíce znepokojivé je, že 21% společností nikdy neposkytlo svým zaměstnancům žádné vzdělání či trénink. Toto může odrážet nedostatečnou pozornost věnovanou profesnímu rozvoji nebo nedostatek zdrojů pro vzdělávání. Z výsledků ankety je tedy zřejmé, že většina společností klade vysokou prioritu na profesní rozvoj svých zaměstnanců, avšak existuje také nemalý podíl firem, které tomuto aspektu nevěnují dostatečnou pozornost.



Obrázek 12: Jak hodnotíte efektivitu současného personálního řízení?

Zdroj: vlastní zpracování

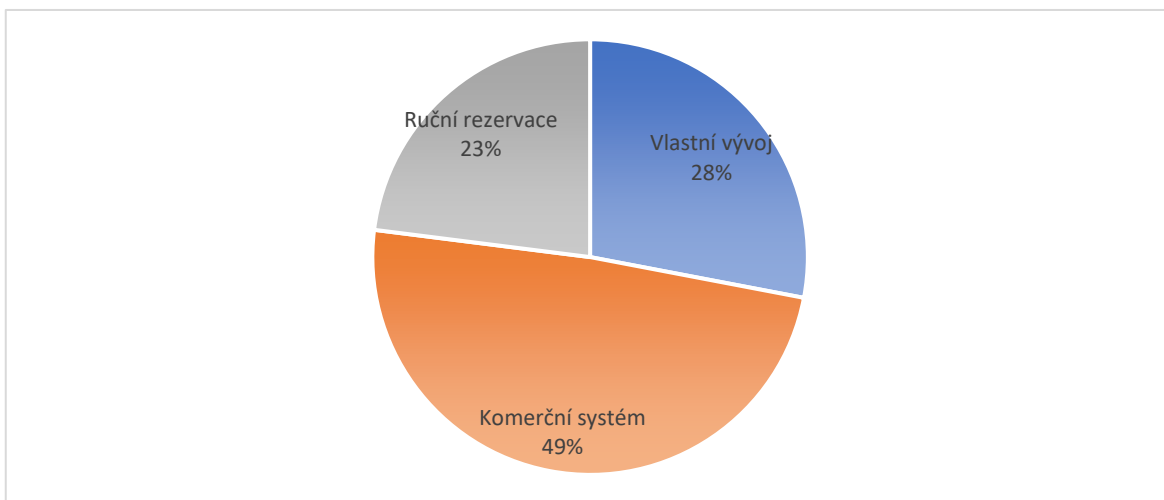
Z výsledků (viz Obrázek 12) průzkumu lze vyvodit, že většina respondentů (61%) považuje současný systém personálního řízení za alespoň částečně efektivní. Nicméně 17% respondentů ohodnotilo systém jako neefektivní, což může naznačovat problémy s řízením personálu v organizaci. Pouze 22% respondentů se také ztěžuje na odpověď, což může svědčit o nedostatečné srozumitelnosti a transparentnosti systému personálního řízení v organizaci, stejně jako o nedostatku informací o tomto systému. Jen 23% respondentů považuje současný systém personálního řízení za velmi efektivní, což může naznačovat, že organizace úspěšně využívá metody řízení personálu, které v současné době fungují. Zbývajících 38% respondentů považuje současný systém personálního řízení spíše za efektivní než neefektivní. To může naznačovat, že systém personálního řízení lze vylepšit, ale obecně respondenti považují tento systém za fungující. Celkově výsledky průzkumu ukazují, že většina respondentů hodnotí současný systém personálního řízení jako efektivní. Nicméně existuje také skupina respondentů, kteří tento systém hodnotí jako neefektivní nebo se ztěžují na odpověď, což může naznačovat potřebu zlepšení systému personálního řízení v organizaci.



Obrázek 13: Jak hodnotíte efektivitu současného personálního řízení?

Zdroj: vlastní zpracování

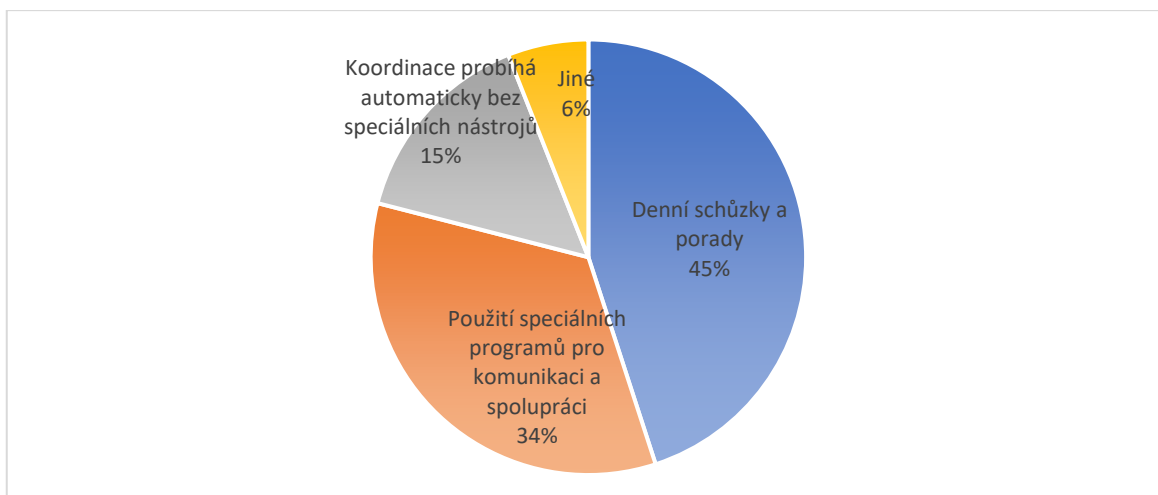
Podle výsledků (viz Obrázek 13) lze konstatovat, že většina firem (49%) provádí analýzu potřeb zákazníků pravidelně, což je pozitivní faktor pro zajištění kvality služeb a uspokojení potřeb zákazníků. Avšak 51% neprovádí analýzu potřeb zákazníků dostatečně pravidelně, což může vést k nespokojenosti zákazníků a snížení kvality služeb.



Obrázek 14: Jaký systém rezervací a prodejů používáte?

Zdroj: vlastní zpracování

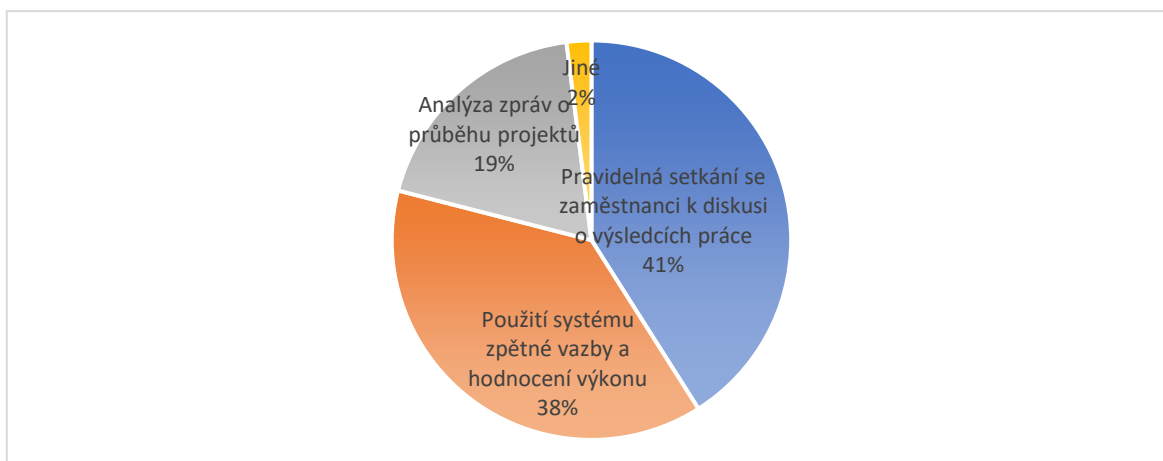
Podle výsledků (viz Obrázek 14) lze konstatovat, že polovina firem (49%) používá komerční systém rezervací a prodejů, což může svědčit o jeho oblíbenosti a efektivitě. Nicméně, 51% firem nevyužívá komerční systém, což může být způsobeno vysokou cenou takového systému nebo potřebou individuálního přístupu k rezervaci zájezdů.



Obrázek 15: Jakým způsobem zajišťujete koordinaci činnosti uvnitř společnosti?

Zdroj: vlastní zpracování

Podle výsledků (viz Obrázek 15) lze konstatovat, že většina respondentů (45%) používá denní schůzky a porady pro koordinaci činnosti uvnitř společnosti, což může naznačovat význam osobního setkávání a komunikace při řešení úkolů a rozhodování. Jen 34% respondentů používá speciální programy pro komunikaci a spolupráci, což ukazuje, že společnosti se stále více orientují na technologie a automatizaci procesů. Pouze 15% respondentů odpovědělo, že koordinace probíhá automaticky bez speciálních nástrojů, což může být způsobeno malou velikostí společnosti nebo neexistencí potřeby koordinace složitých úkolů. Jen 6% respondentů zvolilo odpověď „jiné“, což naznačuje existenci jiných způsobů koordinace, možná specifických pro jednotlivé společnosti nebo odvětví.

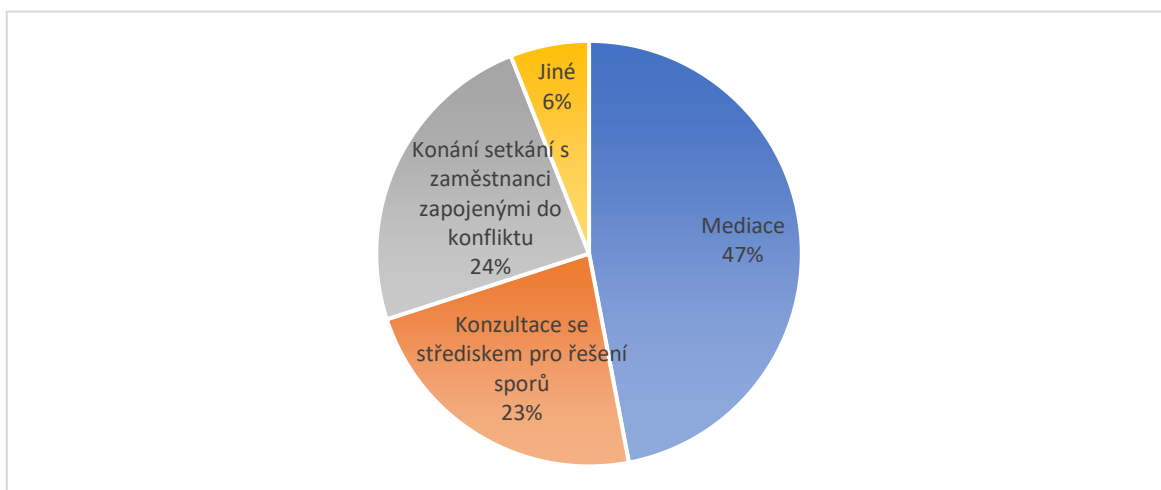


Obrázek 16: Jak hodnotíte výsledky zaměstnanců jako celku a na jednotlivých projektech?

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky (viz Obrázek 16) ankety ukazují, že nejrozšířenějším způsobem hodnocení výsledků práce zaměstnanců jsou pravidelná setkání se zaměstnanci k diskusi

o výsledcích práce. Tento způsob používá 41% respondentů a může naznačovat význam osobního komunikace a zpětné vazby pro efektivní projektové řízení a zlepšování výkonnosti zaměstnanců. Použití systému zpětné vazby a hodnocení výkonu je také populárním způsobem, který používá 38% respondentů. Tento způsob může být užitečný pro přesnější hodnocení výkonnosti zaměstnanců a určení oblastí pro zlepšení. Pouze 19% respondentů zvolilo analýzu zpráv o průběhu projektů jako způsob hodnocení výsledků práce zaměstnanců. To může být spojeno s tím, že tento způsob vyžaduje více času a úsilí než pravidelná setkání a použití systému zpětné vazby. Jen 2% respondentů zvolilo možnost „jiné“ jako způsob hodnocení výsledků práce zaměstnanců, což může naznačovat, že existují jiné způsoby hodnocení, možná specifické pro jednotlivé společnosti nebo odvětví.

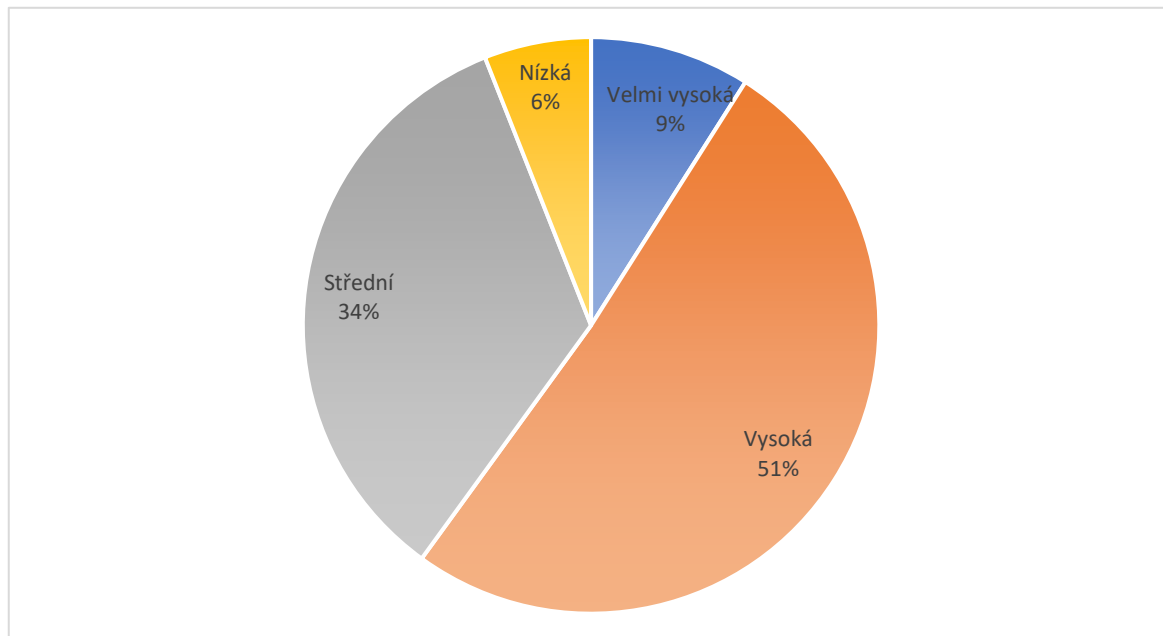


Obrázek 17: Jaké metody používáte k řešení konfliktů mezi zaměstnanci?

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky (viz Obrázek 17) ankety ukazují, že nejrozšířenější metodou řešení konfliktů mezi zaměstnanci je mediace. Tuto metodu používá 47% respondentů a může naznačovat význam komunikace a spolupráce při řešení konfliktů a zlepšování pracovních vztahů. Konzultace se střediskem pro řešení sporů je také populární metodou, kterou používá 23% respondentů. Tato metoda může být užitečná pro získání nezávislého posouzení situace a rad od odborníka, který může pomoci najít řešení konfliktu. Konání setkání se zaměstnanci zapojenými do konfliktu je také běžnou metodou, kterou používá 24% respondentů. Tato metoda může pomoci účastníkům konfliktu vyjádřit své názory a slyšet stanoviska druhých, což může vést k většímu porozumění a snížení napětí. Jen 6% respondentů zvolilo možnost „jiné“ jako metodu řešení konfliktů mezi zaměstnanci, což může naznačovat, že existují jiné způsoby řešení konfliktů, možná specifické pro

jednotlivé společnosti nebo odvětví. Celkově výsledky ankety naznačují, že řešení konfliktů mezi zaměstnanci je důležitým úkolem pro společnosti a mediace je nejrozšířenější metodou řešení konfliktů.

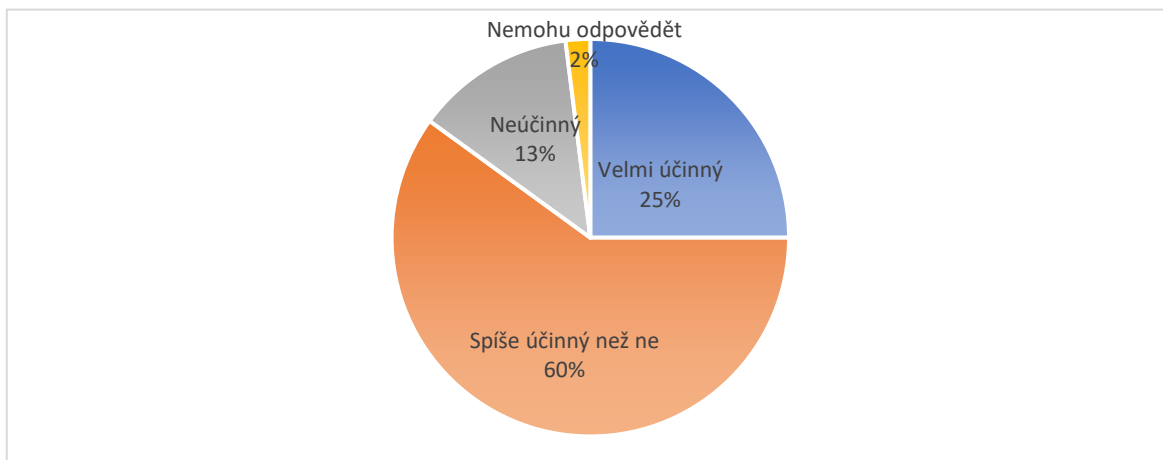


Obrázek 18: Jak hodnotíte úroveň komunikace mezi zaměstnanci uvnitř společnosti?

Zdroj: vlastní zpracování

Údaje (viz Obrázek 18) ukázaly, že půlka respondentů (51%) hodnotí úroveň mezioborové komunikace jako vysokou. Tento výsledek může svědčit o dobře nastaveném komunikačním systému ve společnosti a otevřeném prostředí podporujícím sdílení nápadů a informací. Na druhou stranu, třetina respondentů (34%) vnímá komunikaci jako středně kvalitní, což naznačuje možnou potřebu zlepšení komunikačních procesů. Společnosti by mohly zvážit opatření vedoucí ke zlepšení komunikace, jako je implementace efektivnějších komunikačních kanálů, pořádání školení zaměřených na komunikaci nebo organizace teambuildingových akcí k posílení týmového ducha. Pouhých 9% respondentů hodnotí úroveň komunikace jako velmi vysokou. Tento fakt může ukazovat na existenci zvláště efektivních komunikačních strategií, jako jsou pravidelná setkání, denní briefingy nebo jiná opatření podporující výměnu informací. Naopak, pouze 6% respondentů vnímá úroveň komunikace jako nízkou, což naznačuje potřebu naléhavých opatření k vylepšení komunikačních procesů. Nedostatečná komunikace může vést k nedorozuměním, konfliktům a dalším problémům ovlivňujícím efektivitu práce. Celkově výsledky poukázaly na význam dobře fungující komunikace pro úspěšnou práci společnosti. Kvalitní komunikace nejenže zvyšuje efektivitu práce,

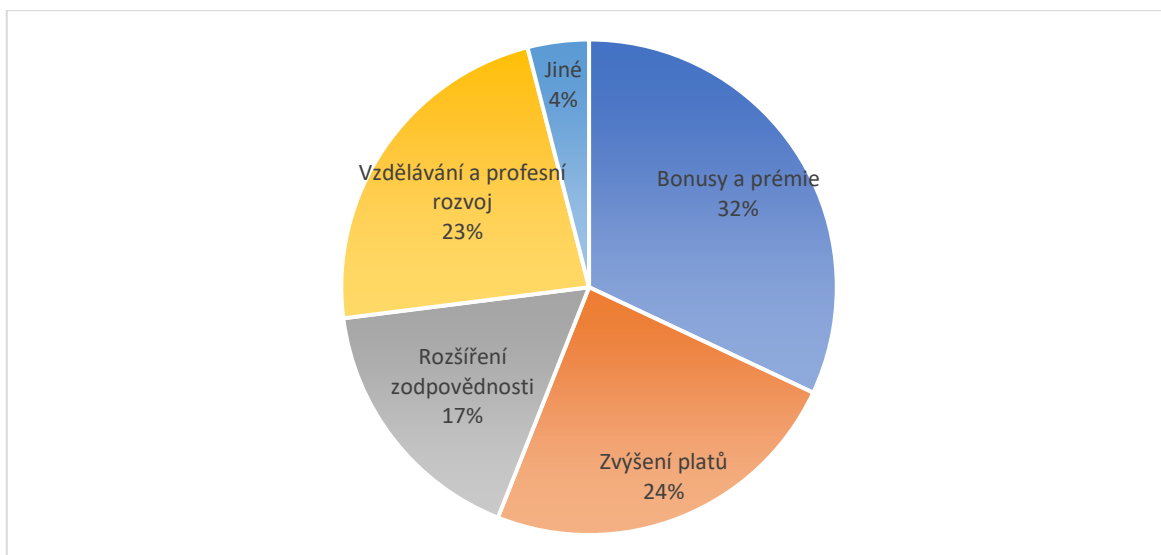
ale také podporuje týmový duch, motivuje zaměstnance a přispívá k vytváření příznivé pracovní kultury.



Obrázek 19: Jak hodnotíte účinnost současného koordinačního systému?

Zdroj: vlastní zpracování

Podle výsledků (viz Obrázek 19) lze konstatovat, že většina respondentů (60%) považuje současný koordinační systém ve společnosti spíše za účinný než neúčinný. To může naznačovat, že společnost má určité problémy s koordinací, ale nejsou závažné. V takovém případě by společnost mohla zvážit možnost zlepšení koordinačního systému, aby ho zefektivnila. Pouze 25% respondentů si myslí, že současný koordinační systém ve společnosti je velmi účinný. To může svědčit o tom, že společnost má dobře vypracovaný koordinační systém, který dobře funguje. V takovém případě by společnost mohla zvážit další zlepšení koordinačního systému, aby zvýšila jeho účinnost. Jen 13% respondentů považuje současný koordinační systém ve společnosti za neúčinný. To může naznačovat, že společnost má vážné problémy s koordinací. V takovém případě by společnost měla okamžitě přijmout opatření ke zlepšení koordinačního systému. Jen 2% respondentů mělo potíže s odpovědí. To může naznačovat, že tato otázka není pro ně důležitá nebo že nemají dostatek informací k odpovědi. Celkově výsledky ankety ukazují, že společnost by měla věnovat pozornost svému koordinačnímu systému a zvážit možnost jeho zlepšení a zefektivnění. To pomůže společnosti řešit možné problémy v budoucnu a zlepšit výkonnost a účinnost práce.

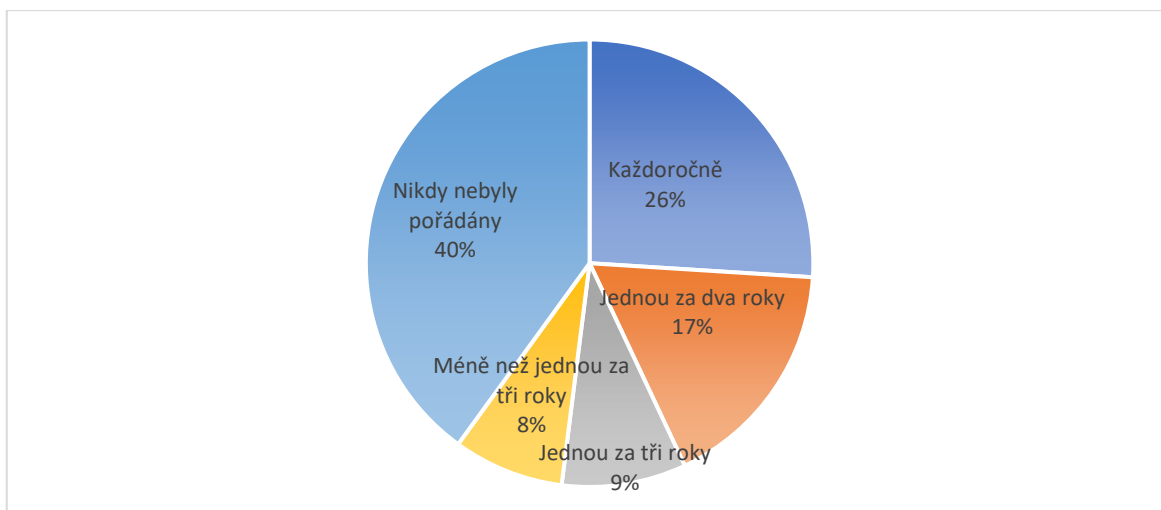


Obrázek 20: Jak motivujete své zaměstnance?

Zdroj: vlastní zpracování

Podle výsledků (viz Obrázek 20) lze konstatovat, že bonusy a prémie jsou hlavní motivací pro 32% respondentů, což indikuje důležitost materiální motivace. Firmy by proto měly zvážit zvýšení rozpočtu na tyto benefity. Zvýšení platů je důležité pro 24% respondentů, což vyžaduje pozornost firem k úrovni platů a jejich případné zlepšení. Pro 17% respondentů je klíčové rozšíření zodpovědnosti, což ukazuje na potřebu posílit pravomoci zaměstnanců. Profesionální rozvoj a vzdělání jsou důležité pro 23% respondentů, což apeluje na poskytování příležitostí k rozvoji a zvyšování kvalifikace. Pouze 4% respondentů uvedlo jiné faktory, což naznačuje existenci dalších způsobů motivace. Výsledky ukazují na potřebu různorodého přístupu k motivaci zaměstnanců, přičemž bonusy a prémie, platy, rozšíření zodpovědnosti a profesní rozvoj jsou hlavními faktory. Firmy by měly získávat zpětnou vazbu od svých zaměstnanců a zkoumat různé způsoby motivace pro efektivní strategii napomáhající dosažení pracovních i firemních cílů.

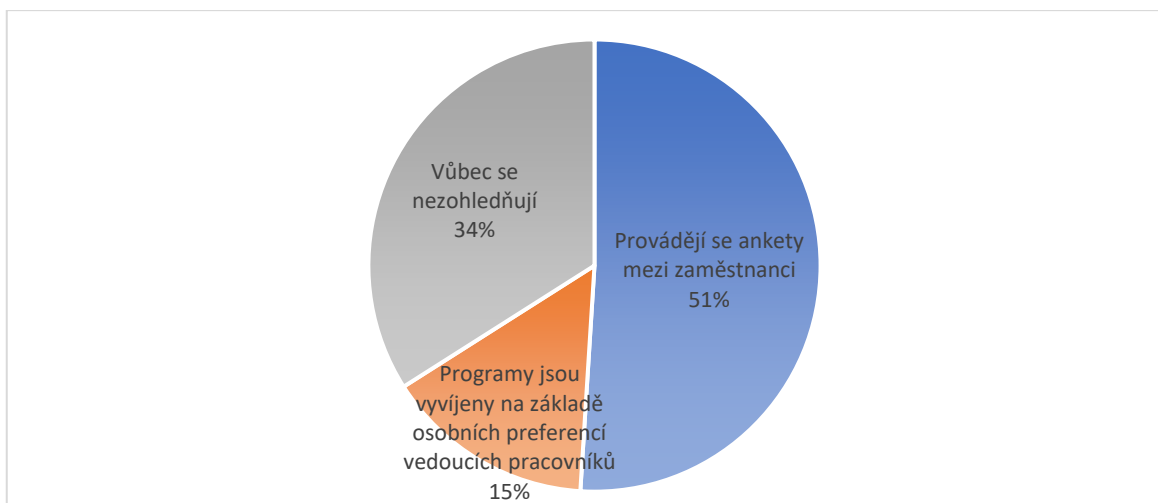




Obrázek 21: Jak často jsou pořádány akce pro motivaci zaměstnanců?

Zdroj: vlastní zpracování

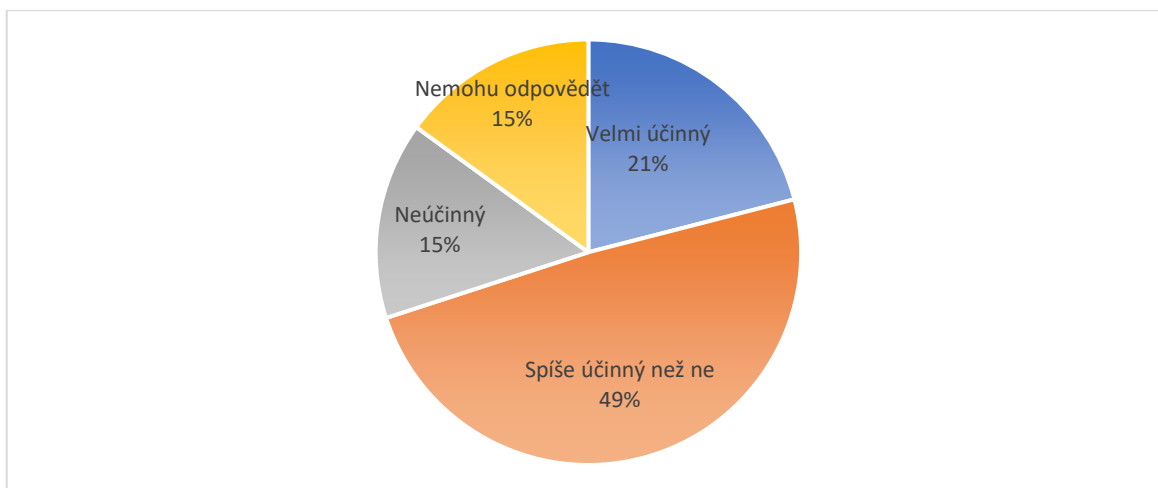
Z výsledků (viz Obrázek 21) ankety vyplývá, že většina respondentů (40%) uvedla, že v jejich firmě nebyly nikdy pořádány žádné akce pro motivaci zaměstnanců. Tento výsledek lze chápat jako znepokojující, protože motivovaní zaměstnanci jsou klíčoví pro úspěch firmy. Jen 26% respondentů uvedlo, že ve firmě jsou pravidelně pořádány akce pro motivaci zaměstnanců. To může znamenat, že firmy musí udělat více, aby zapojily a motivovaly své zaměstnance. Zbývajících 34% respondentů uvedlo, že v jejich firmě jsou akce pro motivaci zaměstnanců pořádány nepravidelně. To může být způsobeno různými faktory, jako jsou například finanční omezení nebo nedostatek času. Je důležité, aby firmy pochopily, že motivace zaměstnanců je klíčová pro zlepšení výkonnosti a produktivity. Pravidelné akce pro motivaci zaměstnanců mohou pomoci zvýšit zaměstnaneckou angažovanost a loajalitu a vést k pozitivním výsledkům v oblasti produktivity a ziskovosti. Firma by proto měla zvážit možnosti a náklady na pořádání takových akcí, aby si udržela motivované zaměstnance.



Obrázek 22: Jak jsou zohledňovány potřeby a zájmy zaměstnanců při vývoji motivačních programů ve vaší cestovní agentuře?

Zdroj: vlastní zpracování

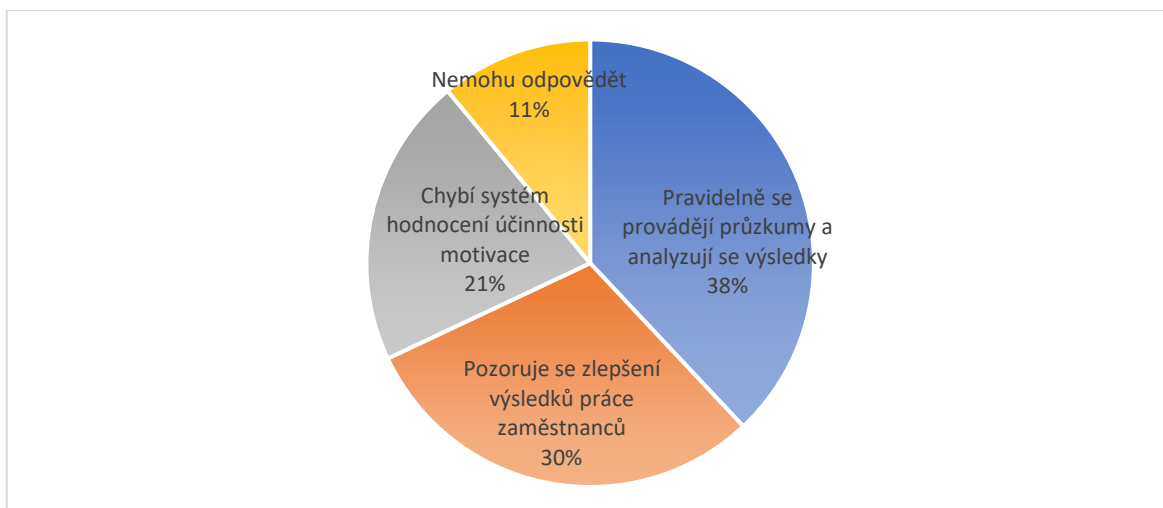
Z výsledků (viz Obrázek 22) ankety lze usoudit, že většina respondentů (51%) tvrdí, že jejich cestovní agentura zohledňuje potřeby a zájmy zaměstnanců prostřednictvím průzkumu mezi zaměstnanci. To naznačuje, že společnost se snaží vytvářet motivační programy, které budou odpovídat očekáváním a potřebám jejich zaměstnanců. Nicméně 34% respondentů tvrdí, že potřeby a zájmy zaměstnanců v jejich společnosti vůbec nejsou zohledňovány. To může být negativním faktorem, který ovlivňuje úroveň motivace zaměstnanců a může vést k poklesu produktivity a kvality práce. Jen 15% respondentů uvedlo, že motivační programy jsou vyvíjeny na základě osobních preferencí vedoucích pracovníků. To může znamenat, že ve společnosti chybí systém zohledňování názorů a potřeb zaměstnanců při vývoji motivačních programů, což může mít také negativní dopad na jejich motivaci a produktivitu. Celkově výsledky ankety ukazují, že společnosti by měly věnovat více pozornosti potřebám a zájmům zaměstnanců při vývoji motivačních programů. Zohlednění názorů a potřeb zaměstnanců může zvýšit jejich motivaci a loajalitu, což zase může zlepšit produktivitu a kvalitu práce ve společnosti.



Obrázek 23: Jak hodnotíte účinnost současného systému motivace zaměstnanců?

Zdroj: vlastní zpracování

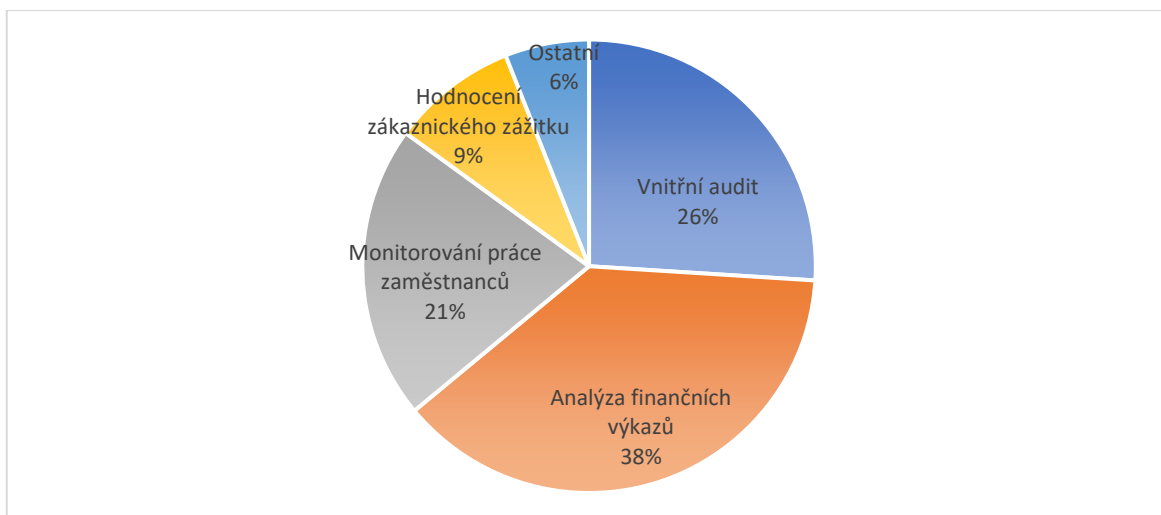
Z výsledků (viz Obrázek 23) ankety lze usoudit, že většina respondentů (70%) považuje současný systém motivace ve své společnosti za účinný nebo spíše účinný. To svědčí o tom, že společnost používá metody, které pomáhají udržet zaměstnance a zvyšovat jejich motivaci. Nicméně 15% respondentů uvedlo, že současný systém motivace je neúčinný. To může naznačovat problémy s výkonem a udržováním zaměstnanců ve společnosti. Zbývajících 15% dotazovaných nebylo schopno odpovědět na daný dotaz, což může svědčit o nedostatečné informovanosti zaměstnanců o systému motivace v rámci firmy. Z výsledků ankety vyplývá, že by firmy měly věnovat zvýšenou pozornost hodnocení efektivity svého motivačního systému a pravidelně provádět mezi pracovníky průzkumy. Tímto způsobem se mohou odhalit případné problémy a nedostatky v systému motivace, což umožní přijmout nápravná opatření, která povedou ke zvýšení motivace a loajality zaměstnanců.



Obrázek 24: Jak společnost hodnotí účinnost stávajícího systému motivace zaměstnanců?

Zdroj: vlastní zpracování

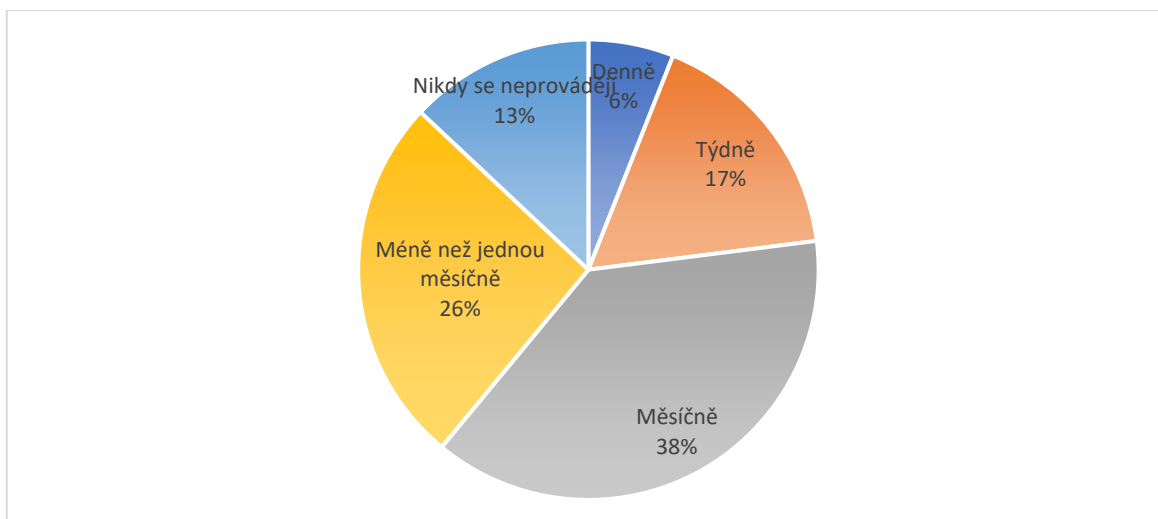
Z výsledků (viz Obrázek 24) ankety lze usoudit, že více než třetina (38%) respondentů uvedla, že společnost pravidelně provádí průzkumy a analyzuje výsledky, což svědčí o tom, že se společnost aktivně zajímá o názor svých zaměstnanců a neustále pracuje na zlepšování systému motivace. Pouze 30% respondentů uvedlo, že pozoruje zlepšení výsledků práce zaměstnanců, což může naznačovat, že stávající systém motivace je skutečně účinný a má pozitivní vliv na práci zaměstnanců. Jen 21% respondentů poznamenalo, že chybí systém hodnocení účinnosti motivace, což může naznačovat potřebu zavedení takového systému ve společnosti, který by pomohl přesněji posoudit práci zaměstnanců a zvýšit jejich motivaci. Zbývajících 11% respondentů nemohlo na otázku odpovědět. Výsledky ankety naznačují potřebu většího úsilí ze strany společnosti v informování zaměstnanců o stávajícím systému motivace a jeho hodnocení. Společnost by měla také soustředit více pozornosti na hodnocení efektivity stávajícího motivačního systému, provádění pravidelných průzkumů a analýz výsledků. Tímto způsobem by mohla identifikovat a řešit jakékoliv problémy a nedostatky v systému motivace, což by přispělo ke zvýšení motivace a udržení zaměstnanců.



Obrázek 25: Jaké metody kontroly se používají ve vaší společnosti?

Zdroj: vlastní zpracování

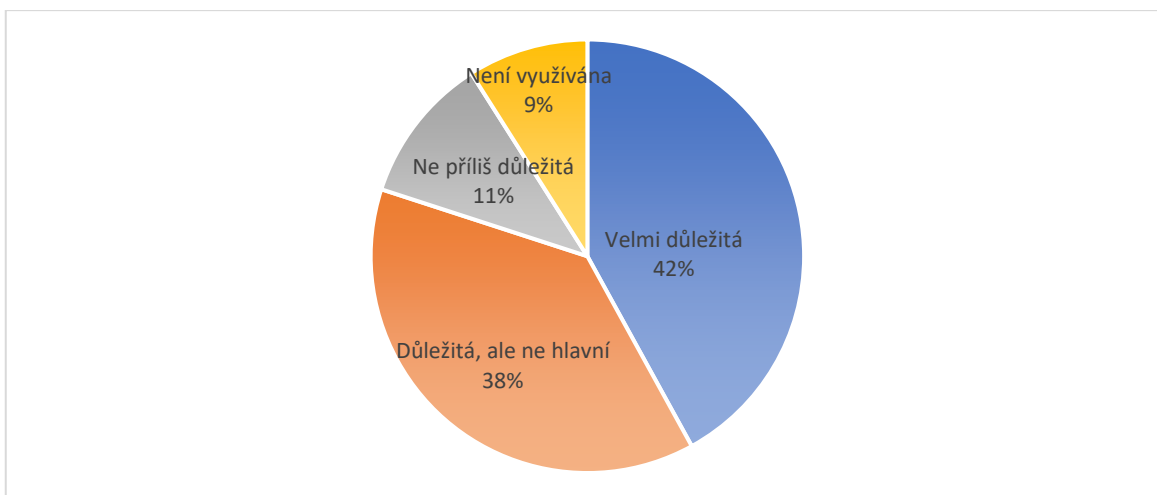
Podle výsledků (viz Obrázek 25) ankety je nejběžnější kontrolní metodou analýza finančních výkazů, kterou uvedlo 38% respondentů. To naznačuje, že firmy přikládají význam finančním indikátorům a pravidelně provádějí analýzu svých finančních výkazů. Na druhém místě je vnitřní audit s využitím 26% respondentů. Vnitřní audit umožňuje detekci problémů a nedostatků ve firmě a ověřuje shodu s platnými postupy a politikami. Pouhých 21% respondentů uvedlo monitorování práce zaměstnanců jako metodu kontroly ve své firmě. Tato kontrola může zahrnovat různé formy, jako je sledování pracovní doby, hodnocení výkonu a další. Pouze 9% respondentů uvedlo hodnocení zákaznického zážitku jako kontrolní metodu ve své firmě. Tato metoda umožňuje firmám zjistit stupeň spokojenosti zákazníků a identifikovat oblasti, kde je možné vylepšit služby. Dále bylo zjištěno, že 6% respondentů uplatňuje další kontrolní metody, které mohou zahrnovat různá technologická řešení, externí audity a další. Celkově anketa ukázala, že firmy používají různé kontrolní metody k monitorování různých aspektů své činnosti. Je však důležité zajistit, aby tyto metody nebyly přehnané a neohrožovaly soukromí zaměstnanců, a zároveň umožňovaly dosažení stanovených cílů. Firmy by měly také pravidelně hodnotit efektivitu používaných kontrolních metod a přizpůsobovat je měnícím se podmínkám a požadavkům podnikání.



Obrázek 26: Jak často jsou pořádána opatření pro kontrolu kvality služeb?

Zdroj: vlastní zpracování

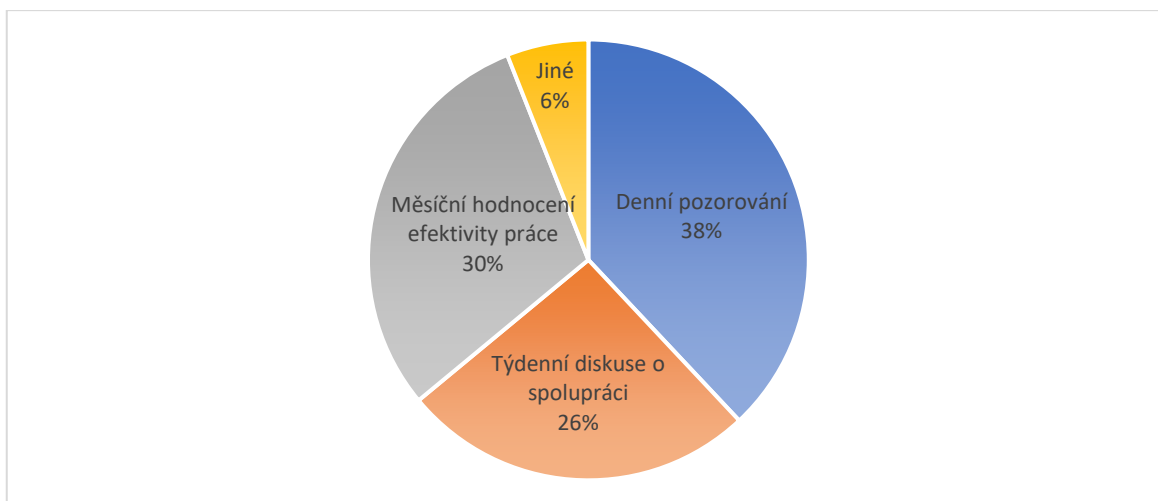
Podle výsledků (viz Obrázek 26) ankety uvedlo 38% dotázaných, že opatření pro kontrolu kvality služeb jsou prováděna měsíčně. To naznačuje, že většina společností si uvědomuje důležitost kontroly kvality služeb a pravidelně pořádá opatření pro hodnocení kvality. Jen 17% respondentů uvedlo, že kontrola kvality se provádí týdně, což je také pozitivní faktor pro optimalizaci kvality služeb. Pouze 13% dotázaných uvedlo, že v jejich společnosti se nikdy nepřijímají opatření pro kontrolu kvality služeb. To může být způsobeno nedostatečným povědomím o důležitosti kontroly kvality, omezenými zdroji nebo absencí systému řízení kvality. Pouze 26% respondentů uvedlo, že opatření pro kontrolu kvality se provádějí méně než jednou měsíčně. To může být způsobeno omezenými zdroji, nízkým povědomím o důležitosti kontroly kvality nebo absencí formálního systému řízení kvality. Zbývajících 6% respondentů uvedlo, že opatření pro kontrolu kvality se provádějí denně. Charakter podnikání, např. ve zdravotnictví či výrobním sektoru, může ovlivnit kontrolu kvality služeb. Výsledky ukázaly rozdíly v četnosti kontrol mezi společnostmi. Pravidelná kontrola je důležitá pro zákaznickou spokojenost, pověst firmy a zisk. Firmy, které kontrolují kvalitu méně než měsíčně, by měly přehodnotit své procesy a zvážit zvýšení frekvence kontrol. Naopak, firmy kontrolující denně či týdně by měly zjistit, zda jsou jejich procesy efektivní, a ne příliš nákladné.



Obrázek 27: Jaká je role zpětné vazby od zákazníků v systému kontroly kvality služeb ve vaší společnosti?

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků (viz Obrázek 27) ankety lze usoudit, že 42% respondentů považuje zpětnou vazbu od zákazníků za klíčovou v kontrole kvality služeb ve své společnosti. Toto ukazuje, že většina společností si uvědomuje význam zákaznického názoru. Na druhou stranu, 38% respondentů vidí zpětnou vazbu jako důležitou, ale ne rozhodující. To může svědčit o kombinaci různých metod kontroly kvality. Pouhých 11% respondentů považuje zpětnou vazbu za méně důležitou. Důvodem může být nedostatečný systém sběru zpětné vazby nebo její neocení. Zbývajících 9% respondentů uvedlo, že zpětnou vazbu nevyužívají, možná z důvodu nedostatku financí nebo nezájmu o názor zákazníků. Je důležité poznamenat, že role zpětné vazby může být ovlivněna různými faktory, jako jsou finanční prostředky, priorita zákaznických zkušeností a komunikace se zákazníky. Společnosti by měly tyto výsledky pečlivě zvážit a využít další zdroje zpětné vazby, jako jsou online recenze a sociální média, aby zlepšily své služby.

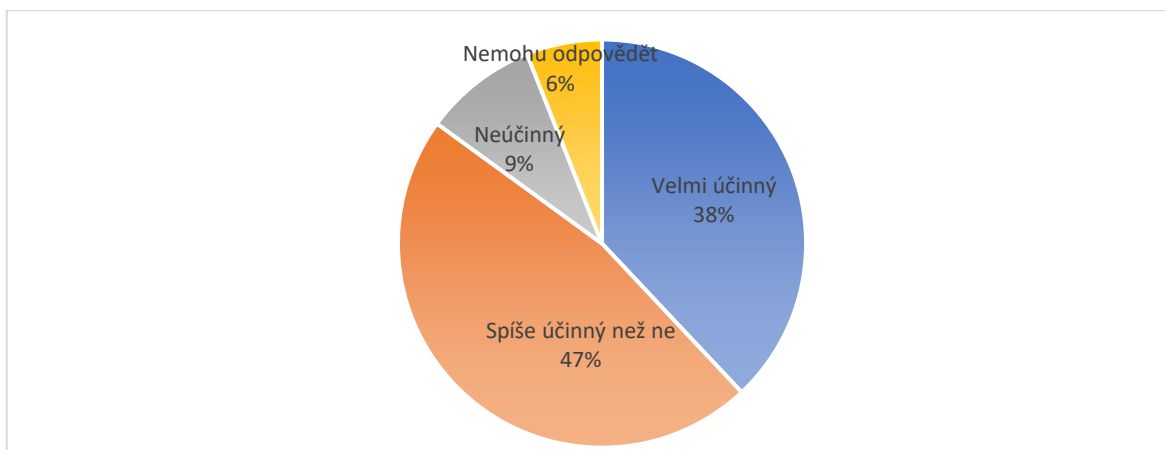


Obrázek 28: Jak kontrolujete práci svých zaměstnanců?

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků (viz Obrázek 28) ankety lze usoudit, že většina respondentů (38%) kontroluje práci zaměstnanců denním pozorováním, což naznačuje závislost firem na vedoucích a mistrech dohlížejících na plnění úkolů, což je efektivní při vyžadování vysoké přesnosti. Druhá nejpopulárnější metoda (30%) – měsíční hodnocení efektivity práce. Tento přístup může být formálnější než denní pozorování a obvykle se používá v kancelářském prostředí. Pravidelné hodnocení práce zaměstnanců může pomoci zlepšit efektivitu práce a rozvíjet dovednosti. Nicméně tato studie také ukázala, že měsíční hodnocení není tak populární jako denní pozorování. Třetí metoda (26%) – týdenní diskuse o spolupráci – byla mezi dotázanými také populární. Tento přístup může být zvláště užitečný v týmech, které pracují na společných projektech nebo v průmyslových prostředích, kde spolupráce mezi zaměstnanci může hrát důležitou roli při úspěchu procesu. Pravidelné diskuse mohou pomoci vyřešit problémy vzniklé během práce na projektu a podpořit interakci mezi zaměstnanci. 6% respondentů používá jiné metody kontroly práce zaměstnanců, pravděpodobně v závislosti na individuálních vlastnostech firmy či odvětví. Důležité je, aby byly metody různorodé a přizpůsobené potřebám oddělení a zaměstnanců. Vedoucí by měli tyto metody adaptovat v závislosti na situaci a individuálních vlastnostech zaměstnanců pro dosažení co největší efektivity.





Obrázek 29: Jak hodnotíte účinnost současného systému kontroly?

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků (viz Obrázek 29) ankety lze usoudit, že většina respondentů (85%) považuje současný systém kontroly za účinný nebo spíše účinný. To může být spojeno s tím, že v cestovním ruchu se často používají standardizované procesy a postupy, které jsou snáze kontrolovatelné. Navíc cestovní kanceláře pracují s citlivými informacemi, jako jsou údaje o zákaznících a či informace o finančních operacích, takže účinný systém kontroly je důležitým aspektem podnikání. Přestože většina respondentů považuje současný systém kontroly za účinný, existuje malý podíl (9%), který ho považuje za neúčinný. To může naznačovat potřebu změny nebo vylepšení systému kontroly v těchto společnostech. Pouhých 6% respondentů mělo potíže s odpovědí na otázku. Možná je to způsobeno nedostatečnou informovaností o systému kontroly v jejich společnosti nebo nezájmem o toto téma.

### Shrnutí

Tato část bakalářské práce je zaměřena na hodnocení výsledků ankety, kterou jsou zkoumány funkce managementu a jejich realizace v cestovních kancelářích. Analýza odpovědí respondentů je zaměřena na identifikaci oblastí, ve kterých jsou implementována zlepšení. V anketě je obsaženo 29 strukturovaných otázek s možnostmi odpovědí ve formě checklistu a byla distribuována do 75 cestovních kanceláří, s celkovou účastí 47 respondentů.

Podle výsledků se ukázalo, že trh je veden společnostmi s delší historií, což může být signálem potenciálního nasycení českého trhu cestovního ruchu. Přesto mohou být příchodem nových subjektů stimulovány inovace a zvyšovány kvality služeb. Ve většině cestovních kanceláří jsou nabízeny rezervace hotelů a organizace zájezdů, přičemž služby spojené s dopravou a ubytováním jsou nejvíce žádané.

Oblast personálního řízení je doménou malých a středních podniků, čímž se projevuje jejich flexibilita a schopnost rychle reagovat na tržní změny. Úroveň konkurence je vnímána většinou respondentů jako střední, avšak vysoko je hodnocena 21%. Tím je naznačena existence významného konkurenčního prostředí na trhu cestovních služeb.

Ve většině firem je uskutečňováno strategické plánování každoročně (28%). Tím je signalizována jejich orientace na výsledky a snaha neustále zlepšovat svou činnost. V menším podílu firem se plánování provádí méně často, čímž se signalizována menší orientace na dlouhodobé plány. Ve většině firem je využívána při vývoji podnikatelských plánů analýza trhu (36%) a SWOT analýza (23%). Tím je umožněno porozumění prostředí, ve kterém podnikají a jsou identifikovány jejich silné a slabé stránky. Téměř polovinou respondentů jsou hodnoceny současné strategické plány jejich společností jako účinné, i když podle menší části je stále prostor pro zlepšení. V oblasti rozpočtování a jeho efektivity je většina zaměstnanců srozuměna s důležitostí, ale existuje i část, kterou je tento proces hodnocen jako neefektivní.

Zmínkou o dominanci společností s delší historií se naznačuje, že trh by mohl být již zralý nebo nasycený. Avšak, příchodem nových subjektů do tohoto prostředí může být podnětována inovace a konkurenceschopnost, čímž by se mohly zlepšit poskytované služby.

Je zmiňována také specifikace preferovaných služeb v cestovním ruchu, např. jsou rezervace hotelů a organizace zájezdů, které jsou nejvíce vyhledávány. Tím jsou ukázány klíčové body, na které se společnosti v tomto odvětví zaměřují.

Analýzou personálního řízení je naznačeno že malé a střední podniky se staly flexibilnější a jsou schopny lépe reagovat na změny na trhu. To se může stát výhodou, zejména v prostředí, kde jsou tržní podmínky neustále v pohybu.

Informacemi o strategickém plánování podniků se poukazuje na orientaci některých firem, vedoucí k pravidelnému hodnocení výsledků a neustálému zlepšování. Výrazná část firem je zaměřena na analýzu trhu a SWOT analýzu, kterými se zjišťuje míra porozumění prostředí podnikání a identifikace silných a slabých stránek firmy.

Také je zmiňováno, že podle některých respondentů se současné strategické plány mohou vylepšit, a existuje část respondentů, podle kterých je proces rozpočtování hodnocen jako neefektivní. Tím je naznačena existence míst, kde může být ve společnosti zlepšeno jejich strategické plánování a alokace finančních prostředků.

Shrnutím výsledků ankety je naznačeno, že ve většině firem (51%) je upřednostňován smíšený přístup k organizaci práce, jsou kombinovány prvky vertikální

i horizontální hierarchie. Tím je naznačeno hledání optimální rovnováhy mezi tvrdou hierarchickou strukturou a flexibilnější, demokratičtější formou organizace práce. Vertikální hierarchie je využívána ve 23% firem, což může poukazovat na možné komunikační problémy a obtíže s delegací povinností. Horizontální hierarchie je preferována pouze u 19% firem, což může znamenat demokratičtější přístup k vedení týmu, a v 7% firem je používán jiný, specifický přístup.

V oblasti vzdělávání zaměstnanců se v anketě ukázalo, že v 32% firem je poskytováno pravidelné každoroční vzdělávání, čímž je prokázán zájem o rozvoj personálu. Ve 21% firem jsou organizovány vzdělávací aktivity jednou za dva roky, ale ve 21% firem nebylo nikdy poskytnuto zaměstnancům žádné vzdělání, tzn. že profesnímu rozvoji je věnována nedostatečná pozornost.

Ve sféře personálního řízení je 61% respondentů považován současný systém za alespoň částečně efektivní. Avšak 17% je vnímán tento systém jako neefektivní, což může poukazovat na problémy v řízení personálu. 22% respondentů se obtížně vyjadřuje jejich vlastní hodnocení, což může ukazovat na nedostatek informací o systému personálního řízení.

Analýza potřeb zákazníků je prováděna pravidelně ve 49% firem, čímž je zajištěna kvalita služeb. Nicméně, 51% firem není tato analýza prováděna dostatečně pravidelně, což se může projevit negativním dopadem na uspokojení zákazníků a kvalitu služeb.

V oblasti rezervačních systémů 49% firem využíván komerční systém, zatímco 51% firem není komerční systém rezervací a prodejů využíván. To může být způsobeno vysokými náklady nebo potřebou individuálního přístupu.

Ke koordinaci činností ve firmách jsou často využívány denní schůzky (45%), ale pouze 34% respondentů jsou využívány speciální programy pro komunikaci. Ve výsledcích hodnocení výsledků práce zaměstnanců se ukázalo, že pravidelná setkání a systém zpětné vazby jsou metodami, které jsou nejčastěji používány.

To, že ve většina firem (51%) je uplatňován smíšený přístup při organizaci práce, je známkou toho, že jsou kombinovány prvky vertikální a horizontální hierarchie. Vertikální hierarchií, která je preferována jen 23% firem, jsou předávány úkoly a instrukcí shora dolů, zatímco u 19% firem je preferována horizontální hierarchie, kde je odpovědnost rovnoměrně rozdělena. Ve zbývajících 7% firem je uplatňován jiný, specifický přístup. Co se týče vzdělávání zaměstnanců, ve 32% firem jsou pravidelně poskytovány vzdělávací aktivity, zatímco u 21% firem je vzdělávání organizováno jednou

za tři roky a u stejného podílu firem (21%) nebylo nikdy poskytnuto žádné vzdělání jejich zaměstnancům.

Oblast personálního řízení: 61% respondentů je považován současný systém za alespoň částečně efektivní. Avšak 17% je hodnocen jako neefektivní a 22% se jejich hodnocení těžce vyjadřuje. K hodnocení zaměstnanců jsou nejčastěji využívána pravidelná setkání (41%) a systém zpětné vazby (38%). Ve výsledcích průzkumu se ukazuje, že za nejpoblárnější metodu řešení konfliktů je považována mediace (47%), následovaná konzultacemi se střediskem pro řešení sporů (23%) a konání setkání s zaměstnanci zapojenými do konfliktu (24%).

Co se týče motivace zaměstnanců, u 32% respondentů jsou preferovány bonusy a prémie, u 24% zvýšení platů, u 17% rozšíření zodpovědnosti a u 23% profesní rozvoj. Přestože 70% respondentů je považován současný systém motivace za účinný, 34% je poukazováno na to, že společnostmi nejsou zohledňovány potřeby zaměstnanců při motivaci. Do kontrolní metody jsou zahrnuty analýza finančních výkazů (38%), vnitřní audit (26%), monitorování práce zaměstnanců (21%), hodnocení zákaznického zážitku (9%) a další metody (6%).

Z výsledků se dá vyvodit, že ve většině společností jsou opatření pro kontrolu kvality služeb prováděna pravidelně. Podle 38% respondentů se provádí měsíční kontrola, čímž je signalizováno povědomí o důležitosti kontroly, zatímco jen u 13% nejsou uvedena žádná opatření. V případě četnosti kontroly je podle 42% respondentů zpětná vazba zákazníků považována za klíčovou, avšak u 38% je považována zpětná vazbu za důležitou, nikoliv však rozhodující. Tzn. že různé metody kontroly kvality jsou kombinovány. Ve sledování práce zaměstnanců se jedná nejčastěji o denní pozorování (38%), následované měsíčním hodnocením (30%). I když u měsíční hodnocení se jedná o formálnější přístup, bylo zjištěno, že denní pozorování se provádí častěji. Většinou respondentů (85%) je považován současný systém kontroly za účinný, ale malým podílem (9%) je vnímán jako neúčinný, tzn. že je signalizována potřeba přehodnocení nebo vylepšení. Těmito výsledky byl prokázán význam pravidelné kontroly kvality služeb a práce zaměstnanců pro zajištění optimální úrovně služeb a efektivity firem.

## 8 Doporučení

Analýza funkcí managementu v cestovních kancelářích ukázala, že tyto funkce hrají důležitou roli při zajišťování úspěšného fungování společnosti a uspokojování potřeb zákazníků. Z výsledků ankety je zřejmé, že funkce managementu v cestovních kancelářích jsou obecně plněny. Nicméně při realizaci každé funkce se mohou vyskytnout problémy, které vedou k neefektivnímu řízení podnikání. Aby se snížila pravděpodobnost vzniku takových problémů, jsou uvedena doporučení pro zlepšení hlavních funkcí managementu v cestovních kancelářích.

### **Frekvence kontrol kvality:**

Zvýšení frekvence kontrol kvality se stala klíčovým krokem pro dosažení výrazného zlepšení v poskytování služeb. Pravidelnějšími a důkladnějšími kontrolami se mohou efektivněji odhalovat případné nedostatky, je umožněna rychlejší reakce a korekce. To se projevuje nejen okamžitým vylepšením kvality služeb, ale také je zabráněno opakování stejných chyb v budoucnosti.

Nedostatečná frekvence kontrol může vést k přehlížení problémů nebo neúčinnému odhalení oblastí, kde lze služby vylepšit. Zvýšením frekvence kontrol se firma aktivně angažuje v identifikaci a řešení nedostatků, čímž je zvyšována důvěryhodnost a spokojenost zákazníků.

Pravidelnými kontrolami je umožněno firmě rychle reagovat na změny a dynamiku na trhu, což se stává klíčové pro udržení konkurenceschopnosti a efektivního vyhovění potřebám zákazníků. Zvýšením frekvence kontrol kvality je také poskytována příležitost k neustálému zlepšování pracovních procesů a zvyšování celkové efektivity firmy.

### **Zpětná vazba od zákazníků:**

Zpětná vazba od zákazníků se stává neocenitelným zdrojem informací, který by měly firmami aktivně využívat. Sběrem a analýzou zákaznického názoru mohou být poskytnuty důležité perspektivy a hlubší porozumění tomu, jak jsou zákazníci vnímány poskytované služby.

Pravidelným a systematickým sběrem zpětné vazby je umožněna rychlá identifikace oblastí, kterých se týká zlepšení, a je umožněno podniknutí vhodných kroků pro okamžitou reakci. Tím se vytváří dynamické prostředí, ve kterém je aktivně reagováno na potřeby zákazníků a jsou měněny postupy, kterými je lépe vyhověno očekávání trhu.

Kombinací různých metod sběru zpětné vazby, jako jsou průzkumy, online recenze, sociální média a přímé rozhovory s klienty, je umožněno získat komplexní pohled na zákaznické preference a priority. Analyzováním těchto dat se dají odhalit skryté trendy a vzory, které se staly základem pro strategické rozhodování a plánování dalších kroků v poskytování služeb.

Využíváním zpětné vazby od zákazníků jako aktivního nástroje pro kontrolu kvality služeb jsou posilovány vztahy se zákazníky a zvyšována jejich loajalita. Přístupování ke zpětné vazbě s otevřeností a ochotou k neustálému zlepšování je klíčové pro budování důvěry a stává se strategickým krokem směrem k dlouhodobému úspěchu firmy.

#### **Metody sledování práce zaměstnanců:**

Různorodost metod sledování práce zaměstnanců se stala klíčovou pro získání komplexního a vyváženého pohledu na výkony týmu. I když denní pozorování se může stát běžnou metodou, kombinace s dalšími přístupy jako jsou pravidelná hodnocení a diskuse se může stát obohacením analýzy práce zaměstnanců.

Denním pozorováním je umožněno detailní monitorování v reálném čase. To se stává efektivní při okamžité zpětné vazbě a odhalování drobných nedostatků nebo rychlých zlepšení. Nicméně, pravidelným hodnocením může být poskytnuta širší perspektiva a je umožněno zaměřit se na dlouhodobější trendy a vzory v práci zaměstnanců. To se může stát užitečné při rozvoji dovedností a plánování kariérního růstu.

Diskusí o spolupráci je vytvořeno interaktivní prostředí pro vyjasnění poznatků z denního pozorování a pravidelných hodnocení. Tímto přístupem je podporována týmová dynamika a zaměstnancům je umožněno aktivně se podílet na procesu zlepšování a řešení problémů.

Kombinací těchto metod je umožněn vyvážený a komplexní pohled na práci zaměstnanců, je podporována jejich angažovanost a zapojení do firemních cílů. Přizpůsobivost a flexibilita v metodách sledování práce zaměstnanců se stávají klíčovými pro vytváření produktivního a harmonického pracovního prostředí.

#### **Zlepšení systému kontroly:**

Pro zlepšení systému kontroly je vyžadováno aktivní zhodnocení a adaptace na měnící se potřeby společnosti a zaměstnanců. Diskuse a evaluace existujícího systému jsou klíčové pro identifikaci oblastí, které lze vylepšit a přizpůsobit novým požadavkům.

Zapojením zaměstnanců do této evaluace mohou být poskytnuty cenné poznatky o tom, jakými způsoby systému kontroly mohou být lépe podporovány jejich pracovní procesy a dosahování firemních cílů. Diskuse o tom, jakým způsobem je současný systémem ovlivňována jejich práce a jak by mohl být vylepšen, může být inspirativní a mohou být poskytnuty užitečné nápady pro úpravy.

Důležité je reflektovat na současné trendy, technologické inovace a měnící se potřeby trhu. Změny v oboru nebo v očekáváních zákazníků se mohou stát podnětem pro úpravy v systému kontroly. Pružnost a schopnost přizpůsobit se novým trendům a požadavkům se mohou projevit významným vylepšením.

Do následných kroků po diskusích a evaluaci by měly být zahrnuty konkrétní plány úprav a implementace nových prvků do systému kontroly. Musí být sledovány reakce a výsledky těchto změn a průběžně prováděny další revize a úpravy, pokud je to nutné. Takový cyklus pružného přizpůsobování může vést k efektivnějšímu systému kontroly, který je lépe odpovídající dynamickému prostředí firem a potřebám zaměstnanců.

#### **Zaměření na inovativní zdroje zpětné vazby:**

Zaměřením na inovativní zdroje zpětné vazby může být poskytnut bohatší a komplexnější vhled do kvality služeb. V dnešní digitální éře se staly online recenze a sociální média vynikajícím zdrojem informací, díky kterým se sbírají zákaznické ohlasy a názory v reálném čase.

Sociálními médii je poskytována platforma, kde jsou zákazníci sdílejí jejich zkušenosti a vyjadřovány jejich názory na poskytované služby. Aktivním sledováním diskusí, komentářů a zpětných vazeb na různých sociálních platformách může být poskytnut přímý přístup k reálným názorům a pocitům zákazníků.

Online recenze na platformách jako TripAdvisor, Yelp, Google Recenze a další se projevují rovněž významným vlivem na pověst společnosti a mohou se vyznačovat detailním pohledem na zkušenosti zákazníků. V analýze těchto recenzí a hodnocení se mohou opakovat trendy, pozitivní aspekty služeb a také oblasti, které se mohou i nadále zlepšovat.

Pro společnosti se stává důležité nejen sledovat tyto nové zdroje zpětné vazby, ale také se zabývat adekvátní reakcí. Odpovídáním na online recenze a komentáře je poukazováno na to, že společnost je aktivně zapojena a jejich názorů se zabývá.

Kombinací tradičních metod sběru zpětné vazby s novými digitálními zdroji je společností umožněno získat komplexní a aktuální obraz toho, jak jsou jejich služby

vnímány zákazníky. Tím pádem je umožněna rychlá reakce na zjištěné nedostatky a posílení pozitivních stránek poskytovaných služeb.

### **Obecná doporučení**

Obecnými doporučeními pro zlepšení všech funkcí managementu jsou:

- Zavedení informačních technologií a automatizace firemních procesů, což umožní zrychlení a optimalizaci práce společnosti.
- Rozvoj a podpora firemní kultury, která bude přispívat ke zlepšení týmové práce a zvýšení motivace zaměstnanců.
- Provedení analýzy trhu a konkurence, což společnosti umožní přizpůsobit se měnícím se podmínkám a vyvinout efektivnější strategie rozvoje.

Pro zlepšení fungování cestovních kanceláří je nezbytné vypracovat srozumitelné plány a strategie, vyladit firemní procesy, implementovat efektivní komunikační a kontrolní systém a navrhnout systém motivace pro zaměstnance. Významný přínos pro výkonnost společnosti může mít také nasazení informačních technologií, analýza tržního prostředí a konkurence a posílení firemní kultury.



## Závěr

Bakalářská práce na téma „Funkce managementu a jejich realizace v cestovních kancelářích“ se týká důležitosti efektivního řízení v kontextu cestovního ruchu. V rámci práce byly zkoumány klíčové funkce managementu, jako jsou plánování, organizace, koordinace, motivace a kontrola, s důrazem na specifika cestovních kanceláří.

Analýzou specifík funkcí managementu v cestovních kancelářích bylo odhaleno, jakým způsobem jsou v těchto firmách implementovány a integrovány manažerské procesy do jejich každodenní praxe. Kromě toho byla provedena metodika sběru dat pomocí ankety, kterou byl poskytnut ucelený pohled na současnou situaci v oblasti managementu cestovních kanceláří.

Ve výsledcích ankety se odráží aktuální stav v oblasti plánování, organizace, koordinace, motivace a kontroly v cestovních kancelářích. V analýze odpovědí respondentů byly identifikovány oblasti, ve kterých je možné zlepšení. Do ankety bylo zahrnuto 29 strukturovaných otázek a byla distribuována do 75 cestovních kanceláří, s účastí 47 respondentů.

Ve výsledcích se ukázalo, že trh je veden společnostmi s delší historií, čímž je naznačeno možné nasycení trhu cestovního ruchu. Avšak příchodem nových subjektů může být podnícena inovace a zlepšení kvality služeb. Rezervace hotelů a organizace zájezdů se zařadily mezi nejvyhledávanější služby a v oblasti personálního řízení se dostaly do popředí malé a střední podniky, díky flexibilitě a schopnosti rychlé reakce na tržní změny.

Pravidelné strategické plánování a analýza trhu se staly běžnými, avšak v menším podílu firem byl zaznamenán prostor pro zlepšení jejich strategických plánů a rozpočtování. V oblasti organizace práce je většinou firem preferován smíšený přístup, kombinující vertikální i horizontální hierarchii, tzn. může se jednat o hledání optimální rovnováhy mezi strukturou a flexibilitou.

Vzdělávání zaměstnanců se jeví jako důležité, ale v některých firmách není poskytován dostatečný prostor pro profesní rozvoj jejich zaměstnanců. Do řízení personálu a motivace zaměstnanců jsou zahrnuty různé přístupy, a je třeba zaměřit se na zohlednění potřeb a efektivitu motivace.

Kontrolní metody a sledování kvality služeb se staly běžnými, přičemž zpětná vazba zákazníků a denní pozorování pracovních výkonů lze označit za klíčové nástroje. I přesto se ukazuje existence prostoru pro zdokonalení a optimalizaci těchto systémů.

Ve výsledcích této ankety je zahrnut přehled o aktuálním stavu v cestovních kancelářích a ukázaly se oblasti, kde může být implementováno zlepšení pro dosažení efektivnějšího a konkurenceschopnějšího prostředí. Tato analýza se může stát pomůckou pro manažery a odborníky na řízení, pro lepší porozumění výzev a příležitostí, které jsou spojeny s dynamickým prostředím cestovního ruchu.

Doporučení vyplývající z výsledků práce jsou zaměřena na zdokonalení realizace funkcí managementu v cestovních kancelářích. S cílem minimalizovat problémy byla navržena doporučení pro zlepšení klíčových funkcí managementu v cestovních kancelářích: frekvence kontrol kvality, zpětná vazba od zákazníků, metody sledování práce zaměstnanců, zlepšení systému kontroly, zaměření na inovativní zdroje zpětné vazby. Těmito doporučeními je posílena schopnost firem reagovat na potřeby zákazníků, vytváří se prostředí pro neustálé zlepšování a stávají se klíčem pro udržení konkurenceschopnosti na trhu cestovních kanceláří.

Bakalářskou prací se přispělo k lepšímu pochopení role managementu v cestovních kancelářích a jsou v ní poskytnuta konkrétní doporučení pro optimalizaci manažerských funkcí, s ohledem na dynamiku tohoto odvětví.

## Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, M., STEPHENS, T., 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BAUMGARTEN, L., 2019. *Management v turistickém průmyslu*. Moskva: INFRA-M. ISBN 978-5-16-011566-5.
- BLAŽEK, L., 2014. *Management. Organizování, plánování, ovlivňování*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3348-7.
- BUREŠ, V., 2007. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1978-8.
- FILIPOV, S., 2019. *Management tělesné kultury a sportu*. 4.vyd. Moskva: Jurajt. ISBN 978-5-534-13233-5.
- HÁLEK, V., 2017. *Management a marketing*. Hradec Králové: Print 09. ISBN 978-80-270-2439-1.
- HARVARD REVIEW, 2017. *Harvard Business Review Manager's Handbook: The 17 Skills Leaders Need to Stand Out*. Boston: Harvard Business Review Press. ISBN 978-1-63369-211-4.
- KABUSHKIN, N., 2006. *Management cestovního ruchu*. 6. vyd. Minsk: Nové poznání. ISBN 985-475-210-0.
- MLÁDKOVÁ, L., 2004. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-51-7.
- PALATKOVÁ, M., 2013. *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3751-5.
- PETŘÍKOVÁ, R., 2010. *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-011-9.
- ROBBINS, S., COULTER, M., 2018. *Management*. 14th ed. Harlow, England: Pearson. ISBN 978-1-292-21583-9.
- STUDENTKA.SMS. *Management: Funkce managementu* [online]. [cit. 2023-01-10]. Dostupné z: [https://studentka.sms.cz/maturitni\\_otazka/funkce-managementu](https://studentka.sms.cz/maturitni_otazka/funkce-managementu)

- ŠTRACH, P., 2009. *Mezinárodní management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2987-9.
- TKACHUK, M., 2005. *Základy finančního managementa*. 2.vyd. Minsk: Knižní dům. ISBN 985-489-229-8.
- TRUNEČEK, J., 2004. *Management znalostí*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-884-3.
- VAJČNEROVÁ, I., RYGLOVÁ, K., 2017. *Management kvality služeb v cestovním ruchu: jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5021-7.
- VEBER, J., 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-029-5.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-2

## **Příloha**

Příloha 1: Anketa .....	66
-------------------------	----

## **Příloha 1: Anketa**

Dobrý den, jmenuji se Arlou Anton a jsem studentem 3. ročníku oboru Rekreatologie na Technické univerzitě v Liberci. V rámci své bakalářské práce se zabývám tématem: „Funkce managementu a jejich realizace v cestovních kancelářích“. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění ankety, která se týká realizace funkcí managementu v cestovních kancelářích. Anketa je anonymní, vyplnění Vám zabere přibližně 10 minut. Výsledky anketního šetření budou sloužit pouze ke statistickým účelům bakalářské práce. Předem Vám moc děkuji za Vaši ochotu a čas.

### **1. Jak dlouho vaše cestovní kancelář působí na trhu?**

- méně než 1 rok
- od 1 do 3 let
- od 3 do 5 let
- více než 5 let

### **2. Jaké služby nabízí vaše cestovní kancelář**

- Letenky
- Rezervace hotelů
- Organizace zájezdů
- Vlakové jízdenky
- Pronájem aut
- Jiné

### **3. Jaká je velikost vaší cestovní agentury podle počtu zaměstnanců?**

- méně než 5 lidí
- od 5 do 20 lidí
- od 20 do 50 lidí
- více než 50 lidí

### **4. Jak hodnotíte úroveň konkurence na trhu cestovních služeb?**

- nízká
- střední
- vysoká

**5. Jak často vaše společnost provádí strategické plánování?**

- každoročně
- jednou za dva roky
- jednou za tři roky
- méně často než jednou za tři roky
- nikdy nebylo provedeno

**6. Která metoda je podle vás důležitější při vývoji podnikatelských plánů?**

- Analýza trhu
- SWOT analýza
- Analýza konkurence
- Analýza cenové politiky
- Jiné

**7. Jak hodnotíte účinnost současných strategických plánů vaší společnosti?**

- velmi účinné
- spíše účinné než ne
- neúčinné
- nevím

**8. Jak často vaše společnost provádí rozpočtové plánování?**

- každoročně
- jednou za dva roky
- jednou za tři roky
- méně než jednou za tři roky
- nikdy jsme neprováděli

**9. Jak hodnotíte efektivitu současného rozpočtového plánování vaší společnosti?**

- Velmi efektivní
- Spíše efektivní než neefektivní
- Neefektivní
- Nemohu odpovědět

**10. Jak organizujete práci svého týmu?**

- podle vertikální hierarchie
- podle horizontální hierarchie

- smíšený přístup
- jiné

**11. Jak často provádíte vzdělávání a tréninky pro zaměstnance?**

- každoročně
- jednou za dva roky
- jednou za tři roky
- méně často než jednou za tři roky
- nikdy jsme neprováděli

**12. Jak hodnotíte efektivitu současného personálního řízení?**

- velmi efektivní
- spíše efektivní než neefektivní
- neefektivní
- nemohu odpovědět

**13. Jak často provádíte analýzu potřeb zákazníků při vývoji zájezdů?**

- Pravidelně
- Občas
- Málokdy
- Nikdy

**14. Jaký systém rezervací a prodejů používáte?**

- Vlastní vývoj
- Obchodní systém
- Ruční rezervace

**15. Jakým způsobem zajišťujete koordinaci činnosti uvnitř společnosti?**

- Denní schůzky a porady
- Použití speciálních programů pro komunikaci a spolupráci
- Koordinace probíhá automaticky bez speciálních nástrojů
- Jiné

**16. Jak hodnotíte výsledky práce zaměstnanců jako celku a na jednotlivých projektech?**

- Pravidelná setkání se zaměstnanci k diskusi o výsledcích práce
- Použití systému zpětné vazby a hodnocení výkonu
- Analýza zpráv o průběhu projektů
- Jiné



**17. Jaké metody používáte k řešení konfliktů mezi zaměstnanci?**

- Mediace
- Konzultace se střediskem pro řešení sporů
- Konání setkání s zaměstnanci zapojenými do konfliktu
- Jiné

**18. Jak hodnotíte úroveň komunikace mezi zaměstnanci uvnitř společnosti?**

- Velmi vysoká
- Vysoká
- Střední
- Nízká
- Velmi nízká

**19. Jak hodnotíte účinnost současného koordinačního systému?**

- Velmi účinný
- Spíše účinný než ne
- Neúčinný
- Nemohu odpovědět

**20. Jak motivujete své zaměstnance?**

- Bonusy a prémie
- Zvýšení platů
- Rozšíření zodpovědnosti
- Vzdělávání a profesní rozvoj
- Jiné

**21. Jak často jsou pořádány akce pro motivaci zaměstnanců?**

- Každoročně
- Jednou za dva roky
- Jednou za tři roky
- Méně než jednou za tři roky
- Nikdy nebyly pořádány

**22. Jak jsou zohledňovány potřeby a zájmy zaměstnanců při vývoji motivačních programů ve vaší cestovní agentuře?**

- Provádějí se ankety mezi zaměstnanci
- Programy jsou vyvíjeny na základě osobních preferencí vedoucích pracovníků

- Vůbec se nezohledňují

**23. Jak hodnotíte účinnost současného systému motivace zaměstnanců?**

- Velmi účinný
- Spíše účinný než ne
- Neúčinný
- Nemohu odpovědět

**24. Jak společnost hodnotí účinnost stávajícího systému motivace zaměstnanců?**

- Pravidelně se provádějí průzkumy a analyzují se výsledky
- Pozoruje se zlepšení výsledků práce zaměstnanců
- Chybí systém hodnocení účinnosti motivace
- Nemohu odpovědět

**25. Jaké metody kontroly se používají ve vaší společnosti?**

- Vnitřní audit
- Analýza finančních výkazů
- Monitorování práce zaměstnanců
- Hodnocení zákaznického zážitku
- Ostatní

**26. Jak často jsou pořádána opatření pro kontrolu kvality služeb?**

- Denně
- Týdně
- Měsíčně
- Méně než jednou měsíčně
- Nikdy se neprovádějí

**27. Jaká je role zpětné vazby od zákazníků v systému kontroly kvality služeb ve vaší společnosti?**

- Velmi důležitá
- Důležitá, ale ne hlavní
- Ne příliš důležitá
- Není využívána

**28. Jak kontrolujete práci svých zaměstnanců?**

- Denní pozorování
- Týdenní diskuse o spolupráci

- Měsíční hodnocení efektivity práce
- Jiné

**29. Jak hodnotíte účinnost současného systému kontroly?**

- Velmi účinný
- Spíše účinný než ne
- Neúčinný
- Nemohu odpovědět