

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu

Alina PYKHTUNOVA

VÝZNAM KOMUNIKACE A MOTIVACE V ROZVOJI
HOTELOVÉHO ZAŘÍZENÍ

The Importance of Communication and Motivation
in the Development of the Hotel

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Tomáš Jeřábek, Ph.D., MBA.

Brno 2021

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Katedra ekonomie, ekonomiky a managementu

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Alina Pykhtunova

Osobní číslo: 14632558

Studijní program: Gastronomie, hotelnictví a turismus (B6503)

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

TÉMA PRÁCE: Význam komunikace a motivace v rozvoji hotelového zařízení

TÉMA PRÁCE V AJ: The Importance of Communication and Motivation in the Development of the Hotel

Cíl stanovený pro vypracování BP

1. Teoretická část BP:

- definujte základní teoretická východiska práce, základní pojmy a modely využitelné v rámci zvoleného tématu.

2. Praktická část BP:

- Analytická část:
 - Analyzujte současný stav komunikace manažerů a jejího vlivu na motivaci zaměstnanců
- Návrhová část:
 - na základě výsledků analýzy navrhněte zlepšení stávajícího stavu.

Při zpracování BP vycházejte z pomůcky vydané VŠOH Brno.

Rozsah bakalářské práce bez příloh: 2 AA

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná i elektronická

Seznam doporučené literatury:

[1] VYNĚTAL, J. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. Grada Publishing a.s., 2008. ISBN: 978-8024726144

[2] PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. Praha: Grada Publishing a.s., 2015. ISBN 978-80-24755151

[3] CEJTHAMR, V., DĚDINA, J.: Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. ISBN: 978-8024733487

Další literatura dle doporučení vedoucí/ho bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Tomáš Jeřábek, Ph.D., MBA. Katedra ekonomie, ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 1. září 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: 9. dubna 2021

V Brně dne: 1.9.2020

L. S.

Mgr. Tomáš Jeřábek, Ph.D., MBA
vedoucí katedry

Ing. Zdeněk Málek, Ph.D.
prorektor pro vzdělávací činnost

Jméno a příjmení autora: Alina Pykhtunova

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

Název bakalářské práce v AJ: The Importance of Communication and Motivation in the Development of the Hotel

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Tomáš Jeřábek, Ph.D., MBA. Katedra ekonomie, ekonomiky a managementu

Rok obhajoby: 2021

Anotace

Bakalářská práce „Význam komunikace a motivace v rozvoji hotelového zařízení“ zkoumá motivaci zaměstnanců v podniku obecně. Konkrétně se zaměřuje na motivaci zaměstnanců v hotelu Aqualand Inn a vliv komunikace na motivaci zaměstnanců. Cílem práce je definovat teoretická východiska, základní pojmy a modely využitelné pro určení významu motivace a komunikace v podniku, analyzovat současný stav motivace v hotelu Aqualand Inn a navrhnout strategie na zlepšení aktuálního stavu motivovanosti jeho zaměstnanců. Výsledkem závěrečné práce je návrh strategií na zlepšení současného stavu komunikace a motivace v podniku.

Klíčová slova: komunikace, motivace, komunikační kanály, instrumenty motivace, rozvoj hotelového zařízení, motivační faktory.

Annotation

This bachelor thesis deals with the importance of communication and motivation in the development of the hotel and examines the motivation of employees in the company in general. Specifically, it analyzes the motivation of employees in the Aqualand Inn hotel and the impact of communication on employee's motivation. The thesis aims to define the theoretical background, basic concepts, and models used to determine the importance of motivation and communication in the company, analyze the current state of motivation in the Aqualand Inn hotel, and propose strategies for improving the current motivation of its employees. The result of the thesis is a proposal of a strategy to improve the current state of communication and motivation in the company.

Key words: communication, motivation, communication channels, motivation instruments, hotel facility development, factors of motivation.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci *Význam komunikace a motivace v rozvoji hotelového zařízení* vypracovala samostatně pod vedením *Mgr. Tomáše Jeřábka, Ph.D., MBA*, a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s aktuálně platnými právními předpisy a vnitřními předpisy Vysoké školy obchodní a hotelové.

V Brně dne

vlastnoruční podpis autora

Ráda bych poděkovala panu *Mgr. Tomáši Jeřábkovi, Ph.D., MBA*, za odbornou pomoc a konstruktivní kritiku v procesu vzniku mé bakalářské práce. Také bych chtěla poděkovat manažerskému týmu hotelu Aqualand Inn za poskytnuté informace, čas a ochotu spolupracovat.

Obsah

Úvod.....	10
I. TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KOMUNIKACE	12
1.1 Pojem a funkce komunikace	12
1.2 Druhy a formy komunikace	13
1.3 Význam komunikace v organizaci.....	14
1.3.1 Struktura organizace	15
1.3.2 Vnitropodniková komunikace, její cíle a vlastnosti.....	18
2 MOTIVACE	20
2.1 Teorie motivace a jejich aplikace do organizace	20
2.1.1 Maslowova teorie potřeb	20
2.1.2 Herzbergova teorie dvou faktorů	22
2.1.3 „Kryší“ teorie	23
2.2 Demotivace	24
2.3 Motivační faktory v pracovním prostředí	24
2.4 Význam komunikace v motivaci zaměstnanců.....	26
II. PRAKTICKÁ ČÁST	27
3 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	28
3.1 Základní údaje.....	28
3.2 Popis podniku	29
3.3 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku.....	32
3.3.1 Silné stránky (Strengths).....	33
3.3.2 Slabé stránky (<i>Weaknesses</i>)	34
3.3.3 Příležitosti (<i>opportunities</i>)	35
3.3.4 Hrozby (<i>threats</i>).....	37
3.4 Tabulka SWOT a výpočty	38
4 ANALÝZA STAVU KOMUNIKACE A MOTIVACE	41
4.1 Kvalitativní výzkum	41
4.1.1 Popis konverzací/konverzace.....	41
4.1.2 Výsledky osobních konverzací	41
4.1.3 Shrnutí výsledků osobních konverzací	43
4.2 Kvantitativní výzkum	43
4.2.1 Výsledky dotazníkového šetření.....	44

4.2.2	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	46
5	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	48
	ZÁVĚR	52
	POUŽITÉ ZDROJE	54
	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	57
	PŘÍLOHY	58
	Příloha 1. Popis podniku z vnějšího pohledu.....	58
	Příloha 2. Dotazník	61
	Příloha 3. Tabulky výsledků dotazníkového šetření.....	64
	Příloha 4. Výpis z obchodního rejstříku	70

ÚVOD

Komunikace a motivace jsou dvě nezbytné složky v rozvoji každého podniku, které vedou ke spokojenosti zaměstnanců. Jenom spokojení zaměstnanci jsou schopni poskytovat kvalitní služby, odtud vychází axiom: Jenom ten podnik bude schopen uspokojit potřeby zákazníka, který je schopen uspokojit potřeby zaměstnance.

Relevantnost daného tématu je dána především tím, že poslední roky ve světě roste zájem o cestování a spolu s tím roste i množství podniků poskytujících ubytovací služby. To znamená, že roste i konkurence v odvětví. Jenom dobrý hotel s širokou nabídkou služeb dokáže zaujmout zákazníka mezi mnoha konkurenty. Pojem dobrého hotelu zahrnuje v sobě nejen seznam služeb, které ubytovací zařízení může poskytnout, ale v neposlední řadě i jejich kvalitu. Kvalitu služeb určují zaměstnanci: jejich znalosti, zkušenosti a motivovanost.

Motivovaní zaměstnanci vykonávají práci v rámci svých možností nejlepším způsobem, projevují zájem o prospěch firmy, hledají úspory a cesty ke zlepšení pracovních procesů [17]. Pro motivaci personálu je nezbytné vytvořit náležitě fungující komunikační kanály uvnitř podniku, bez nichž není možné zjistit potřeby zaměstnanců a poskytnout nezbytné informace o perspektivách a cílech podniku.

Závěrečná bakalářská práce se skládá ze dvou částí: teoretické a praktické části. Hlavními cíli práce jsou:

- definice základních teoretických východisek práce, základních pojmů a modelů využitelných pro určení významu motivace a komunikace v rozvoji hotelového zařízení;
- analýza současného stavu komunikace mezi nadřízenými a podřízenými a určení vlivu komunikace na motivaci zaměstnanců v hotelu Aqualand Inn.

Pro dosažení výše uvedených cílů bylo nezbytné podrobně popsat podnik a provést řadu zkoumání. Pro lepší popsání podniku a jako první instrument zkoumání je provedena SWOT analýza, která se uskutečnila za účelem hodnocení současného stavu podniku na trhu a vlivu motivovanosti zaměstnanců na tento stav. Dalšími instrumenty zkoumání je kvalitativní výzkum v podobě osobních anonymních konverzací se zaměstnanci různých úseků a kvantitativní výzkum v podobě dotazníkového šetření, které dovolilo prozkoumat současný stav motivace zaměstnanců a vnitropodnikových komunikačních toků.

Výsledkem této práce je návrh strategií na zlepšení aktuálního stavu komunikace a motivace v ubytovacím zařízení Aqualand Inn.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

Mezilidská komunikace vznikla, když člověk začal myslet. Komunikace byla naprosto nezbytná k přežití. Bez předávání informací mezi lidmi nebyl možný lov, chování zvěře ani sběr nebo pěstování rostlin. Prvním významným prostředkem komunikace se stala řeč, která vznikla přibližně před devadesáti tisíci lety [1].

1.1 Pojem a funkce komunikace

Slovo komunikace pochází z latinského „communare“, což znamená sdílet něco mezi sebou, dělat něco spolu [2].

Během celého života lidé sdílí mezi sebou vlastní představy, nápady, názory, návrhy a znalosti. Výše uvedené je možné považovat za informace a proces komunikace si lze představit jako proces výměny informací.

Existuje mnoho definic komunikace, ale představíme si jenom ty nejdůležitější. Stewart L. Tubbs říká, že lidská komunikace je proces vytváření významu mezi dvěma nebo více lidmi [3]. Vander Zanden představoval komunikaci jako proces, jímž lidé předávají informace, ideje, postoje a emoce jiným lidem [4].

Tento proces jednoduše popisuje americký teoretik komunikace Harrold D. Lasswell: „Kdo říká, co, jakým kanálem, ke komu, s jakým účinkem“ [5].

- *Kdo* – komunikátor, ten, kdo posílá nějakou zprávu, začíná proces komunikace.
- *Co říká* – obsah této zprávy.
- *Komu* – komunikant, kdo dostává tuto zprávu.
- *Čím* – druh komunikace, může být verbální, neverbální a komunikace činem.
- *Jakým způsobem* – pomocí jakých prostředků.
- *S jakým úmyslem* – motivace v určité komunikaci.
- *S jakým účinkem* – výsledek určité komunikace pro komunikátora a komunikanta [3].

Motivaci komunikace je možné rozdělit na několik určitých druhů, což jsou funkce komunikace:

1. informační funkce,
2. interaktivní funkce (možnost vzájemně se domluvit),
3. poznávací funkce (vede k lepší orientaci ve světě),
4. sociálně-praktická funkce (navazovat kontakt, sdružovat se),

5. sociální funkce (pobavit),
6. funkce přesvědčení,
7. exhibiční funkce [2].

Aby komunikace byla efektivní, existují určité základní požadavky, ať jde o jakýkoliv typ nebo druh komunikace. Tyhle požadavky jsou:

- zřetelnost,
- stručnost,
- správnost,
- úplnost,
- zdvořilost [14].

1.2 Druhy a formy komunikace

Komunikaci rozdělujeme na dvě základní formy – *verbální* a *neverbální*.

Verbální komunikace je komunikace pomocí slov, jejím prostředkem je jazyk. Může být v ústní nebo písemné formě. Jednou z vlastností verbální komunikace je, že používaná slova jsou symboly a mají zpravidla určitý smysl a význam, který významově nezáleží na kontextu. To znamená, že pomocí verbální komunikace je možné mluvit nejen o přítomnosti, ale i o minulosti, budoucnosti a také o neexistujících věcech a fantaziích, například v literatuře [6].

Neverbální komunikace je mimoslovní sdělení nebo řeč těla. Při neverbální komunikaci se místo mluvené řeči informace předává pomocí výrazu obličeje, gest, dotyků (haptika), pohybu těla (kinezika), postojů, ozdob těla (oblečení, šperky, účes, tetování atd.), tónu, zabarvení a síly hlasu. Neverbální komunikace tvoří 60 až 65 procent komunikace mezi lidmi [7].

Typy komunikace můžeme rozlišovat dle zúčastněných stran.

- *intrapersonální* – komunikace člověka se sebou samým, vnitřní dialogy,
- *interpersonální* – komunikace mezi dvěma až třemi lidmi, vnější dialog,
- *skupinová* – komunikace uvnitř určité skupiny lidí, například rodina nebo oddělení v práci,
- *meziskupinová* – komunikace mezi několika určitými skupinami lidí, například mezi třídami na univerzitě,
- *institucionální* – komunikační procesy uvnitř politického systému,
- *celospolečenská* – komunikační procesy, které jsou dostupné všem součastem

společnosti, například masová média [8].

Dále rozlišujeme různé komunikační kanály. Podle autorky Dagmar Lahnerové existují tři komunikační kanály, a to:

- Vizuální, tedy výrazně obrazový. Lidi preferující tento kanál si pamatují především obrazy. V případě textu si informace lépe zapamatují, když se mohou znovu vracet o pár řádků zpět. Mají rádi mapy, tabulky a grafy [9]. Pro lidi preferující vizuální komunikační kanály by měly být v organizaci použité prostředky komunikace jako prezentace, informační tabule anebo informační webové stránky pro zaměstnance.
- Auditivní. Lidé s preferencí auditivních kanálů lépe zpracovávají zvuky, melodie. Dávají přednost výkladu a diskuzi. Auditivní typy například při studiu upřednostňují přednášku před četbou učebnice a v diskuzích nemají problém formulovat argumenty podporující jejich názor [9]. Pro tyto lidi by v organizaci měly probíhat meetingy, konference, porady a osobní jednání.
- Kinestický (někdy také procesuální anebo pocitový). Lidé tohoto typu upřednostňují prožívání v sobě, pamatují si vlastní pocity a doteky, vnímají informace nejlépe prostřednictvím vlastního prožitku. V organizaci by mělo být realizováno pomocí teambuildingových akcí [9].

Pro úspěch organizace by měl management zavést do spolupráce se zaměstnanci všechny tři kanály komunikace.

1.3 Význam komunikace v organizaci

Manažer v organizaci stráví až 80 procent svého času komunikací. Prostřednictvím komunikace informuje, zadává úkoly, vybírá lidi, motivuje, ovlivňuje jejich činnost, dosahuje stanovených cílů, poskytuje zpětnou vazbu, hodnotí, chválí a kárá [10].

„Trend poslední doby předznamenává pokročilejší stadium ve vývoji společnosti. Informační společnost se začíná postupně měnit ve společnost komunikační. Prostý přístup k informacím již přestává být jednoznačnou výhodou. Na významu nabývá schopnost s informacemi dále pracovat, analyzovat je, sdílet je, komunikovat.

V rámci podniku můžeme na komunikaci nazírat z různých úhlů, v různých souvislostech: Kdo je komu povinován předávat zprávy, sdělení, rozhodnutí, informace? Jakými způsoby k tomuto předávání dochází? Ústně? Písemně? Pomocí pošty, nebo e-mailu? Pokud dojde k přímému kontaktu, setkání více pracovníků či více pracovních kolektivů, jak tato setkání probíhají? Jaká

obecná sociálně psychologická pravidla komunikace jsou uplatňována? Je v zájmu organizace ke komunikaci v jakékoli podobě přistupovat aktivně.

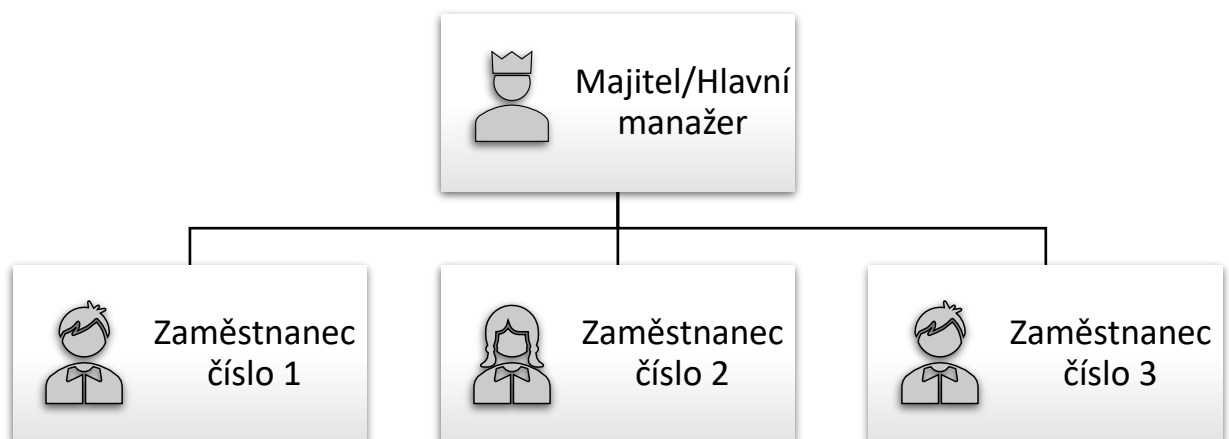
Řízení je bez komunikace nemyslitelné, v každé organizaci musí být vytvořen základní komunikační rámec, systém pravidel, komunikačních kanálů jakožto mantinelů vlastní interpersonální komunikace. Nezbytné je i technické zabezpečení moderními komunikačními prostředky“ [WEBER, J. Management: Základy, prosperita, globalizace; 11].

1.3.1 Struktura organizace

Lze rozlišit dvě základní skupiny typů organizačních struktur:

- Tradiční organizační struktury: liniová organizační struktura, liniově-štabní organizační struktura, divizionální organizační struktura.
- Cílově-programové organizační struktury: maticová organizační struktura [12].

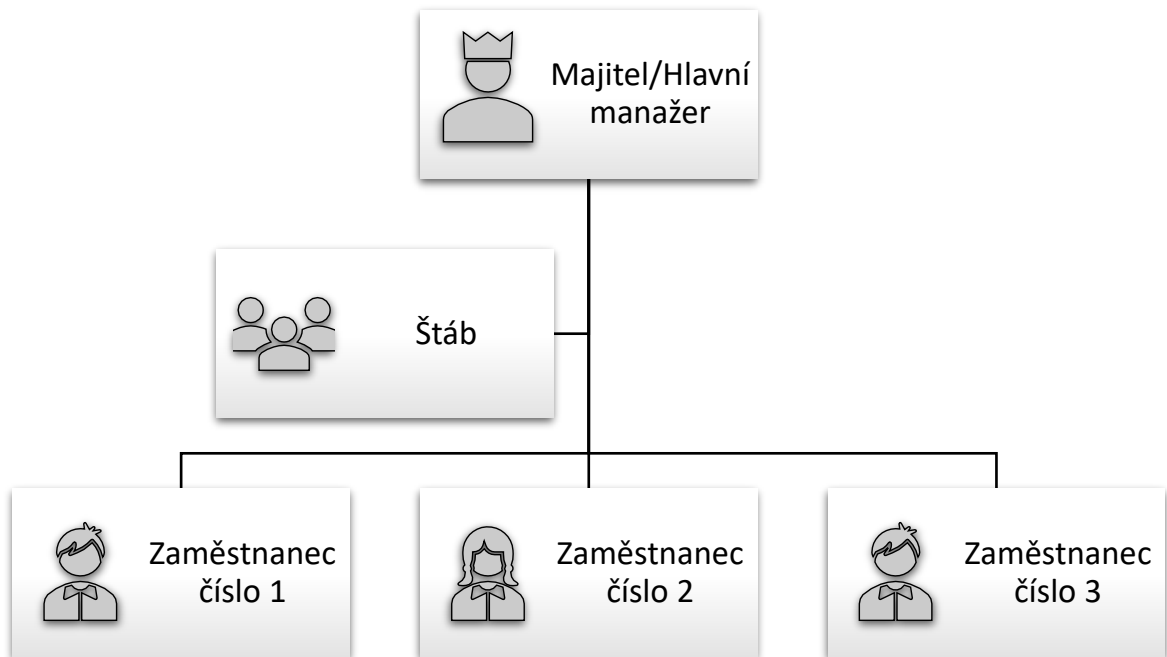
Liniová organizační struktura je tradiční a nejstarší strukturou a zároveň i nejčastěji používanou. Je optimálním řešením pro menší a střední podniky, kde není velký počet oddělení a zaměstnanců [12]. Vizualizace liniové organizační struktury je představena na obrázku číslo 1.



Obr. 1 Schéma 1 Liniová organizační struktura

Zdroj: Vlastní zpracování

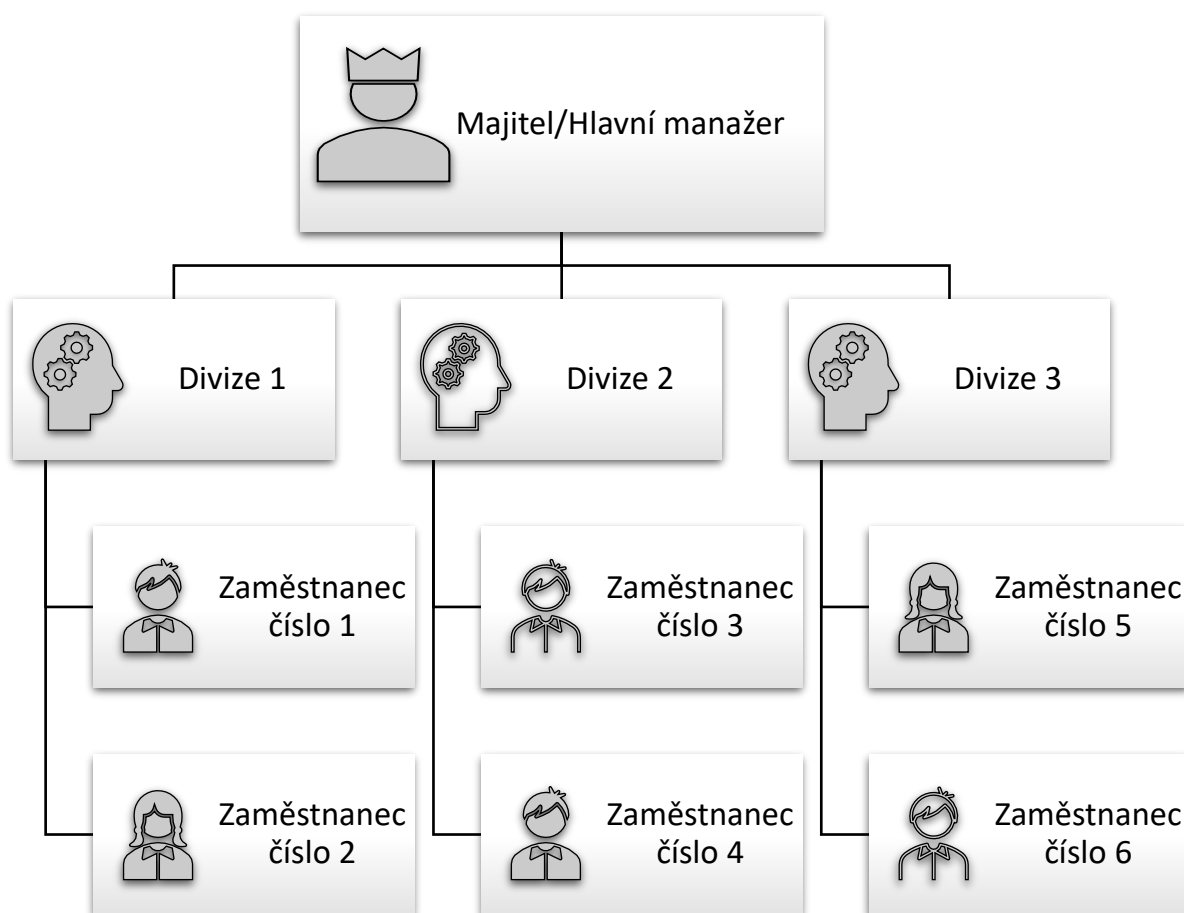
Liniově-štabní organizační struktura se liší od liniové organizační struktury tím, že je doplněná o štab, což jsou pomocná vedoucí místa, která slouží k podpoře liniových řídicích míst (instancí). To znamená, že například zpracovávají informace, připravují rozhodnutí nebo kontrolují a koordinují podřízená pracoviště. Výhodou této struktury je, že organizace využívá odborné znalosti štabu [12]. Vizualizace je představena na obrázku číslo 2.



Obr. 2 Liniově-štabní organizační struktura

Zdroj: Vlastní zpracování

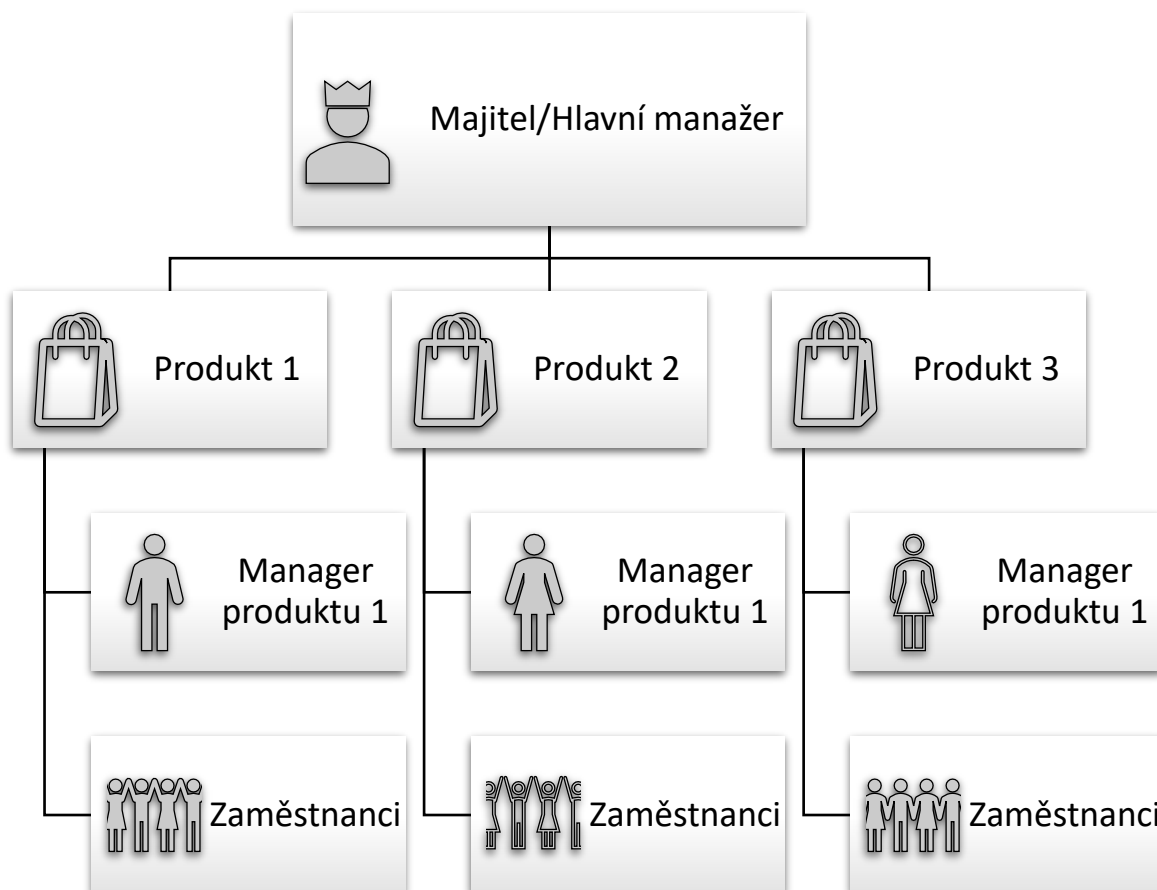
Divizionální organizační struktura je nová struktura v založení organizace. Je nejvíc použitelná u relativně velkých podniků. Odlišuje se rozdělením na samostatná oddělení, tedy divize, které mohou být rozděleny podle druhu výroby, služby, na základě geografické polohy nebo zaměření na různé typy zákazníků [12]. Vizualizace je na obrázku číslo 3.



Obr. 3 Divizionální organizační struktura

Zdroj: Vlastní zpracování

Maticová organizační struktura je nejnovější moderní struktura. Je podobná divizionální, ale v tomto případě oddělení vznikají na základě určitého produktu nebo služby. Ředitel každého oddělení řídí všechny aspekty životního cyklu produktu nebo služby [12]. Vizualizace je na obrázku číslo 4.



Obr. 4 Maticová organizační struktura

Zdroj: Vlastní zpracování

1.3.2 Vnitropodniková komunikace, její cíle a vlastnosti

Z předchozí podkapitoly vyplývá, jak moc je důležitý správně postavený proces komunikace v organizaci. Když jde například o divizionální nebo maticovou strukturu organizace, každá malá komunikační chyba může vést ke ztrátě zisku nebo zkrachování podniku.

Na vybudování systému komunikace v organizaci je nutné přesně chápat, na co komunikace je, tedy cíle komunikace, co je potřeba pro efektivní komunikaci – podmínky komunikace, a jakým způsobem je možné komunikaci ve firmě zajistit – prostředky.

Cíle firemní komunikace:

- Informační propojení firmy a jednotlivých pracovníků, základní oběh informací potřebných pro výkon práce každého pracovníka.
- Utváření postojů a ovlivňování pracovního chování spolupracovníků.
- Harmonizace potřeb jednotlivce a firmy.
- Vzájemné poznání, pochopení, propojení, podpora a spolupráce.

- Formování a udržování firemní kultury.
- Funkční a flexibilní systém zpětných vazeb signalizující, zda a jak jde organizace tam, kam chce jít [10].

Podmínky firemní komunikace:

- Všichni znají cíle firmy.
- Každý ví, co se od něj očekává.
- Všichni znají postoje vedení v aktuálních záležitostech.
- Každý má dostatek informací pro svou práci.
- Vedení ví, jaké změny a v jakém pořadí bude podporovat.
- Vedoucí znají předpoklady svých lidí, za kterých jsou schopni plnit úkoly.
- Management podporuje formální i neformální pracovní vztahy.
- Aktivity jsou dobře organizované a koordinované.
- Pozitivní postoje a chování jsou odměňovány.
- Existuje systém pravidelných zpětných vazeb na všech úrovních vedení [10].

Prostředky firemní komunikace:

- Rozhovor (osobní, telefonický).
- Firemní noviny, rozhlas.
- Nástěnka (klasická nebo elektronická).
- E-mail, internet.
- Videokonference, videofilm.
- Dotazník, průzkumy zájmů a názorů.
- Rotace pracovníků.
- Setkání se zaměstnanci, společné porady různých útvarů, společné vzdělávací akce, semináře, týmové aktivity.
- Anonymní schránky na nápady (klasické i elektronické).
- Systém hodnocení všech typů (roční a půlroční hodnocení, motivační rozhovor, informativní setkání, zpětná vazba apod.) [10].

2 MOTIVACE

Motivace – je proces, kterým je podporováno a řízeno chování [13].

Slovo motivace je odvozeno od slova motiv, které pochází z latinského „movere“, což je v překladu „hýbat se“ nebo „pohybovat“. Z toho vyplývá, že motiv je to, co donutí člověka k pohybu, k nějaké činnosti. Motivem může být potřeba v něčem, touha anebo i emoce. Důležité je, že vede člověka k určitému jednání. Pro motivaci není důležitý jenom motiv, ale také stimul – z latinského „stimulus“ čili pobídnutí. Na rozdíl od motivu, který je vnitřním faktorem, stimul je vnějším faktorem motivace. Může být jak pozitivní (například nabídka odměny), tak i negativní (například přísné pokárání). Může být hmotný (navýšení nebo pokles platu) a nehmotný (podpora, výtka či hrozba) [10].

2.1 Teorie motivace a jejich aplikace do organizace

V této podkapitole jsou prozkoumané Maslowova teorie potřeb, Herzbergova motivační teorie dvou faktorů, behaviorální aneb jinak „krysí“ teorie, a jak jsou zneužitelné v organizaci.

2.1.1 Maslowova teorie potřeb

Abraham Maslow tvrdí, že potřeby člověka mohou být uspokojované jenom progresivně. To znamená, že člověk zvyšuje své snahy a stanovuje si další cíle jenom tehdy, když jsou jeho základní potřeby či cíle uspokojeny.

Podle Maslowa jsou první a základní potřeby tělesné, což znamená dostatek stravy, tepla nebo odpočinku. Následují potřeby bezpečí a zajištění (například může jít o dostatečnou zdravotní péči a jistotu zaměstnání), potom společenské potřeby (přátelství a osobní kontakty), potřeby vlastního ega – to, jak lidé uznávají osobu a její činnost, a potřeby seberealizace – to, jak osoba uznává sama sebe a svou činnost pracovní, uměleckou nebo sociální [15]. Názorně je Maslowova hierarchie potřeb představená na obrázku číslo 5.



Obr. 5 Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: Vlastní zpracování

Maslowovu teorii potřeb je velmi snadné zneužít v reáliích organizace, pokud jde o zaměstnance:

1. **Tělesné/fyziologické potřeby.** Plat zaměstnanců má být dostatečný pro krytí základních nezbytností, jako jsou jídlo a pití, oblečení a zajištění bydlení. Přestávky a dovolené mají být dostatečné na odpočinek a doplnění fyzických a morálních sil.
2. **Potřeby bezpečí a jistoty.** Pracovní prostředí, nástroje a vybavení mají být bezpečné. Zaměstnanci mají být vybaveni bezpečnostními pomůckami a ochrannými oděvy. Měli by mít možnost skladování osobních věcí v uzavřeném prostoru (například zamykatelné skříňky).
3. **Společenské potřeby.** Práce v stabilních týmech nebo skupinách, pauzy ve stejnou dobu, což umožňuje komunikaci a navazování bližších vztahů, pravidelné informativní schůzky, teambuildingy apod.

4. **Potřeby vlastního ega.** Tady jde o ocenění osobního přínosu jak managementem, tak i ostatními zaměstnanci, k tomu může sloužit vyhlášení zaměstnance měsíce, odměny za dobu služby, povýšení, vzdělávací programy, osobní odpovědnost za kvalitu nebo za stanovení produkčního plánu.
5. **Potřeby seberealizace.** Když každý určitý zaměstnanec má pocit, že dělá to nejlepší, potom sám cítí, že jeho práce je kvalitní a důležitá. Na to musí být dostatečně odměněn za dobře odvedenou práci [13].

2.1.2 Herzbergova teorie dvou faktorů

Teorie Fredericka Herzberga říká, že lidské potřeby je možné rozdělit do dvou faktorů. První je faktor **hygieny**, druhý je **motivující** faktor. Podle Herzberga jsou oba tyto faktory nezbytné pro správnou motivaci člověka. I když každý funguje jiným způsobem, stále jsou stejně důležité. Svou teorii Frederick Herzberg používal pro pochopení efektivity motivace v organizaci.

K faktorům hygieny patří:

- pracovní vztahy a pracovní podmínky,
- typ prací,
- styl řízení,
- plat,
- pracovní doba,
- jistota zaměstnání.

Motivujícími faktory jsou:

- práce, jaká by měla zajímat zaměstnance,
- úspěch,
- uznání,
- výzva,
- povýšení, jiný druh postupu.

Faktory hygieny jsou spíš demotivační, což znamená, že při jejich absenci nebo nedostatečnosti nebudou zaměstnanci dost motivováni plnit své pracovní povinnosti. V opačném případě dostatečné nebo i vynikající zabezpečení těchto faktorů nepomáhá zvýšení motivace.

Ke zvýšení motivace napomáhají motivační faktory. Herzbergova teorie říká, že tyto faktory nutí zaměstnance lépe pracovat, dosahovat úspěchů ve své činnosti a neustále zvyšovat výkonnost své práce [16].

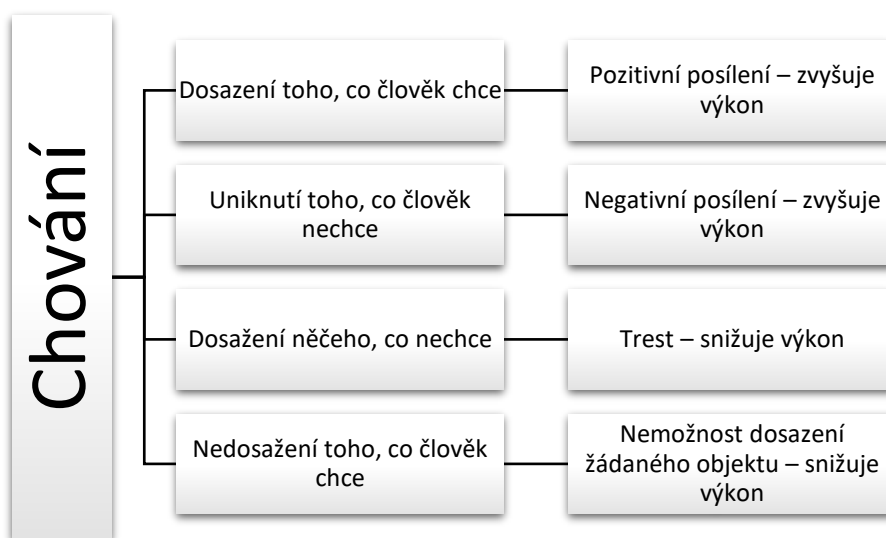
2.1.3 „Krysí“ teorie

Behaviorální teorie motivace se někdy nazývá „krysí“, protože její autor, behavioristicky orientovaný psycholog Frederic Skinner většinu svých výzkumů prováděl na krysách.

Základem této teorie jsou:

- Člověk se zaměřuje na chování, které je pozorovatelné a měřitelné.
- Teorie předpokládá, že většina lidského chování je naučená.
- Teorie předpokládá, že chování je posilováno, nebo oslabováno v závislosti na důsledcích předchozího chování.

Na obrázku číslo 6 je znázornění behaviorální teorie.



Obr. 6 Znázornění „krysí“ teorii

Zdroj: Vlastní zpracování

„Krysí“ teorie předpokládá, že po pozitivním výkonu nebo požadovaném chování musí následovat nějaká odměna. V případě negativních výsledků by trest, pokud je to možné, měl být vynechán. Trest nenaučí nové nebo přijatelnější chování ani nezlepší výkony, ale způsobí strach, což negativně ovlivní další výsledky.

V reáliích organizace může být tato teorie zavedená tím způsobem, že management firmy ohodnotí existující systém odměn a trestů. Zjistí, co se děje před dosažením požadovaných výsledků a po něm a na základě toho navrhne změny v odměňovacím systému v případě, že budou potřebné [13].

2.2 Demotivace

Demotivace je snížení motivace, jinak ztráta zájmu anebo motivu. K demotivaci mohou vést bariéry v dosahování cílů.

V pracovním prostředí těmito bariérami jsou:

- Nevšimavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům nebo i k chybám.
- Špatně organizovaný proces prací.
- Nespravedlivé odměňování jak demotivovaného zaměstnance, tak i jeho kolegy.
- Neprofesionální a hrubé jednání nadřízených nebo kolegy.
- Nezájem o nápady.
- Nejistěné nebo nepotrestané podvody ze strany jiných zaměstnanců.
- Nedostatek nástrojů a materiálů k práci nebo nedostatek práce samotné [17].

Demotivovaní pracovníci nejsou schopni dosahovat požadovaných výkonů, proto by mělo vedení organizace pozorně sledovat, jestli pracovní prostředí má rizika vzniku bariér k motivaci a včas tato rizika likvidovat.

2.3 Motivační faktory v pracovním prostředí

Alan Fairweather na svých seminářích v letech 1981–1991 prováděl výzkum mezi stálými a budoucími manažery o tom, jak moc jsou důležité určité motivační faktory a jakým způsobem každý z nich ovlivňuje proces prací, chování zaměstnanců a výkonnost. Níže uvedené faktory jsou představené v pořadí, do jaké míry na nich záleží zaměstnancům, a to od prvního, na kterém záleží nejvíce, k poslednímu, na kterém záleží nejméně:

- zajímavá práce,
- uznání za vykonanou práci,
- pocit účasti na dění ve firmě,
- jistota zaměstnání,
- dobrý plat,
- osobní růst a postup v organizaci,

- dobré pracovní podmínky,
- loajalita firmy k zaměstnancům,
- pochopení pro osobní problémy,
- ohleduplně udržovaná disciplína.

Z těchto deseti faktorů jsou tři demotivační – dobré pracovní podmínky, dobrý plat a jistota zaměstnání. To znamená, že při zvýšení platu například o 20 budou zaměstnanci považovat takové zvýšení za samozřejmost už po velmi krátké době – za měsíc nebo dva. Případné následné snížení platu na původní hodnotu může vést u zaměstnanců k nechuti plnit pracovní cíle a k následné demotivaci. Stejný problém se týká jistoty zaměstnání. Když má pracovník jistotu zaměstnání do konce života v určité organizace, nebude pro něj definitivní motivačním faktorem. V opačném případě, když má pocit, že je jeho pracovní místo ohroženo, může to mít na něj demotivační vliv.

Obecně je hlavním motivačním faktorem pro většinu pracovníků práce samotná. Když má zaměstnanec rád to, co dělá, bude se jeho výkonnost zvyšovat a jeho pracovní cíle se budou shodovat s cíli podniku, což prospěje celé organizaci. Ne každý zaměstnanec má rád svou práci a tvrdí, že je zajímavá. Na řešení tohoto problému existují určité nástroje, kterými můžeme ovlivnit tento motivační faktor:

- odměna činnosti, kterou vykonává,
- svěřením větší odpovědnosti,
- umožnění dalšího odborného vzdělání.

Druhým hlavním motivačním faktorem je **uznání**. V tomto případě je důležité vědět, že aby se zaměstnanec cítil uznáván, nestačí jenom formální odměny jednou za rok nebo půl roku. Je třeba odměnit zaměstnance pokaždé, když udělá něco prospěšného pro podnik. Nemusí to být zrovna finanční odměna. Je více možností motivace, například:

- příležitostný dárek,
- volno navíc,
- osobní děkovný dopis,
- pochvala v podnikovém zpravodaji,
- účast na firemní akci.

Při odměňování pracovníka za dobře provedenou práci je velmi důležité upřesnit a vyslovit, za co je odměna udělena.

Pro třetí nejdůležitější faktor, což je **pocit účasti na dění ve firmě**, platí, že je důležité formovat u zaměstnanců pocit, že to, co dělají, má pozitivní vliv na rozvoj a úspěch celé firmy. Z toho vyplývá, že každý zaměstnanec by měl být dostatečně informovaný o dění ve firmě, měl by mít možnost sdílet vlastní názory a dostávat zpětnou vazbu. Dále by měl mít možnost zúčastnit se na firemních schůzkách a akcích [16].

2.4 Význam komunikace v motivaci zaměstnanců

Komunikace v organizaci je globálním společenským motivačním systémem. K motivaci pracovníků v organizaci je nezbytné představit veškeré dostupné informace ze tří základních okruhů: co dělat, jak to dělat a proč to dělat.

Aby zaměstnanec mohl efektivně pracovat a splňovat cíle podniku, je nezbytné, aby byly jeho vlastní cíle nastavené stejným směrem. Tohle je důvod, proč by měl zaměstnanec vědět, co přesně dělá. Musí vědět o požadovaných postupech a procesech, tedy jak a co má dělat. Musí dostávat zpětnou vazbu na svou práci, tedy zda byla pozitivně přijata. V případě negativních zkušeností má mít možnost měnit postupy a procesy. Za poskytnutí všech těchto informací v organizaci odpovídá komunikace.

Zadávání úkolů se vyznačuje nejen předmětem práce, ale také důvodem a vysvětlením, proč je práce nutná, s kým a s čím souvisí. Nejasné nebo nepřesné zadání úkolu může vést k jeho nepochopení pracovníkem a dále z pohledu nadřízeného k jeho nesplnění. To může v pracovním týmu vyvolat nespokojenost, konflikt a následně demotivaci jednotlivce nebo skupiny zaměstnanců.

Zpětná vazba obsahuje vyjádření zájmu, potvrzení úspěchu, nebo vyhlášení jiného výsledku, slouží k iniciativě pro změnu. Dobrá zpětná vazba by měla obsahovat tři složky: 1. pozitivní výsledky a procesy, které jsou použitelné v další spolupráci, 2. negativní výsledky a procesy, které je třeba nahradit jiným postupem, 3. osobní hodnocení práce zaměstnance od nadřízeného k , vyjádření emoce [10].

Pro dobré splnění úkolů je také důležitá horizontální komunikace, což znamená komunikace mezi pracovníky jedné úrovně. Horizontální komunikace napomáhá zaměstnanci kontrolovat činnost a směr vlastní práce, lépe pochopit důležitou informaci poskytnutou vedením, stanovit správné cíle, budovat nové a zlepšovat existující osobní vztahy uvnitř kolektivu, řešit problémy a konflikty [14].

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

V této kapitole bude představen vybraný podnik a základní informace o něm. Podnik bude podrobně popsán z vnitřního a vnějšího pohledu. Posledním krokem bude uskutečnění SWOT analýzy podniku.

3.1 Základní údaje

Svou vysokoškolskou praxi jsem absolvovala v hotelu Hotel Aqualand Inn, a proto jsem si vybrala tento hotel jako předmět zkoumání své bakalářské práce. Hotel se nachází v Jihomoravském kraji České republiky v obci Pasohlávky. Výpis z obchodního rejstříku je dostupný v příloze číslo 3. Aqualand Inn byl postaven v roce 2016 a je součástí největšího aquaparku Jihomoravského regionu ČR *Aqualand Moravia*. Daný hotel nabízí komfortní ubytování včetně rodinného ubytování, neomezený vstup do aquaparku Aqualand Moravia, kvalitní Wi-Fi připojení v celém areálu hotelu a parkoviště. Kromě jiných výhod vyniká také bohatou nabídkou jihomoravských vín.

V hotelu je celkem třicet šest pokojů čtyř kategorií: STANDARD, SUPERIOR, DELUX a Rodinný apartmán. Pokoj kategorie STANDARD je vybaven vlastním sociálním zařízením, satelitním TV přijímačem, telefonem, ledničkou, fénem, trezorem, terasou se zahradním nábytkem, osuškami a ručníky. V kategorii STANDARD je 8 pokojů. Pokoj kategorie SUPERIOR je ve srovnání s kategorií STANDARD navíc vybaven minibarem, luxusní hotelovou kosmetikou, županem a přezůvkami. V kategorii SUPERIOR je k dispozici 16 pokojů. Pokoje kategorie DELUXE jsou oproti pokoji kategorie SUPERIOR navíc vybaveny kávovým a čajovým servisem a jsou s výhledem na Chráněnou krajinnou oblast Pálava. V této kategorii je 8 pokojů. Rodinný apartmán se nachází v samostatné menší budově, navíc má kuchyňský koutek a vlastní zahrádku se zařízením pro grilování. V hotelu jsou 4 rodinné apartmány. Celková kapacita hotelu je 110 lůžek.

Průměrná obsazenost hotelu za první čtyři roky (2016–2019) jeho existence mimo sezónu je přibližně 60 %. V hlavní sezoně, což jsou letní měsíce červen, červenec a srpen, je obsazenost kolem 87 %.

Celkem v hotelu pracuje dvanáct zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, a to manažer hotelu, asistentka hotelového manažera, vedoucí recepce, dva recepční, dva členové obsluhy hotelového Lobby baru, vedoucí pokojských, dvě pokojské, hlavní snídaňová kuchařka a šéfkuchař.

Po celý rok je v hotelu i 5 stálých brigádníků, kteří vypomáhají na pokojích, v recepci nebo hotelovém Lobby baru [18].

3.2 Popis podniku

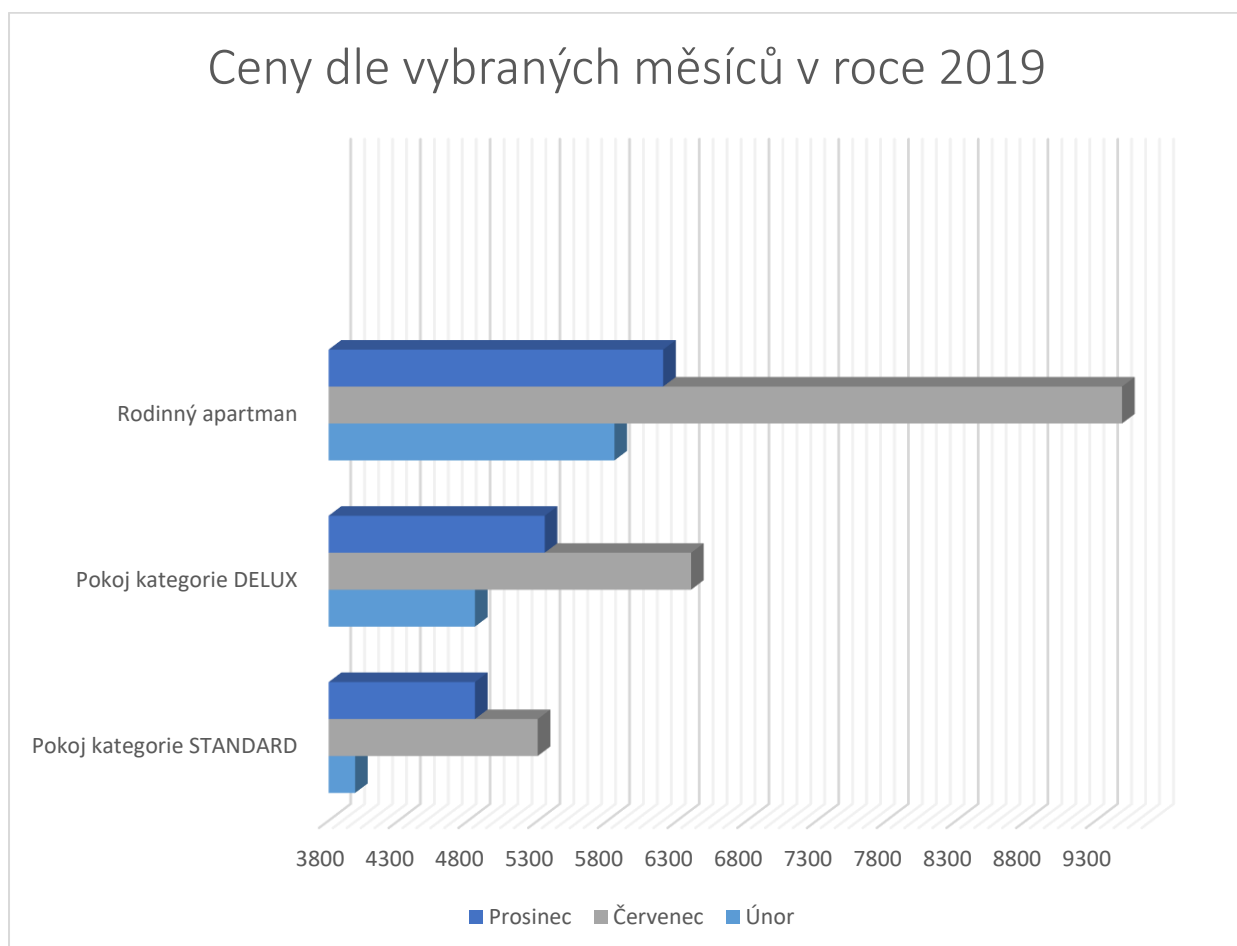
Produkt – hlavním produktem hotelového zařízení Aqualand Inn jsou ubytovací služby v blízkosti největšího aquaparku Jihomoravského regionu. Hotel nabízí celkem třicet dva pokoje včetně rodinných apartmánů a celkem sto deset lůžek. K dispozici jsou pokoje pro dva až pět lidí (rodinné apartmány). Nejžádanější jsou rodinné apartmány kvůli vhodnosti ubytování pro rodiny s dětmi. V pokojích jsou velká postel, místnost pro skladování osobních věcí, stůl, TV, vlastní prostorná koupelna se sprchovým koutem a WC, kosmetika pro péči o tělo a vlasy, ručníky a osušky. Pro hosty hotelu je k dispozici Wi-Fi připojení v celém areálu hotelu včetně pokojů, dětský koutek, dětské hřiště a kongresová místnost.

Hoteloví hosté mají možnost zakoupení kompletního balíčku služeb, který obsahuje spolu s ubytováním také vstup do aquaparku, wellness centra a služby SPA s masážemi. Pokud hosté o zakoupení balíčku nemají zájem, mohou využít služby aquaparku s exkluzivními cenami pro klienty hotelu. Během letní sezony je možné využívat letní hřiště a terasy s výhledem na Pálavu. Souvisejícím produktem jsou stravovací služby. Hotel nabízí hotelové snídaně a večere formou bufetu. K dispozici je také možnost objednání jídel formou *à la carte* a velká nabídka vín z Jihomoravského regionu.

Cena – ceny se v hotelu Aqualand Inn liší v závislosti na ročním období a sezoně, která kopíruje školní prázdniny, státní svátky a dny v týdnu. Nejlevnější možnost ubytování v hotelu začíná na úrovni 3390 českých korun za noc v pokoji pro dva lidi. Cena zahrnuje ubytování, snídani formou bufetu, parkování v uzavřeném hotelovém areálu a 15% slevu na služby masáže a SPA procedury. Uvedená cena je za pokoj kategorie STANDARD mimo sezonu, ve všední den a nezahrnuje vstup do areálu aquaparku nebo Wellness areálu.

Nejdražší možnost ubytování v ceně 9760 korun českých je rodinný apartmán pro pět lidí. V ceně je snídaně a večere formou bufetu, neomezený vstup do aquaparku a Wellness areálu, parkování v uzavřeném areálu hotelu, 15% sleva na veškeré masáže a SPA-procedury. Tato

cena je platná v období letních prázdnin, když je v aquaparku k dispozici i letní areál, a o víkendu, když probíhají animační programy pro děti a dospělé. Níže je uveden graf závislosti ceny na kategorii ubytování v určitém měsíci. Graf znázorňuje rozdílné ceny ubytování v sledovaných měsících. Podle interních statistik je červenec měsícem s nejvyšší obsazeností. Měsíc s nejnižší obsazeností je únor. Prosinec zaznamenává průměrné vytížení ubytovacích kapacit v sledovaném hotelu (obrázek číslo 7) [18].



Obr. 7 Závislost cen ubytování na ročním období

Zdroj: Vlastní zpracování

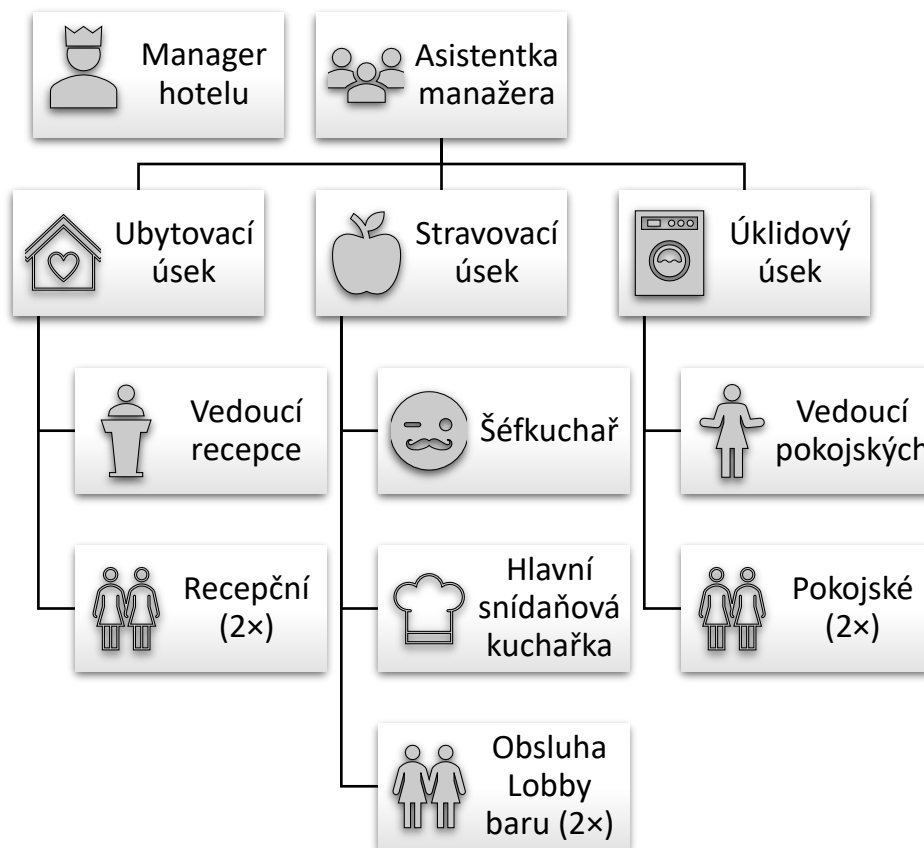
Místo – hotel se nachází ve výhodné lokalitě Jihomoravského kraje v blízkosti hranic s Rakouskem v obci Pasohlávky. Kromě největšího aquaparku Jihomoravského regionu se v blízkosti hotelu nachází největší autokemp a turistický areál Pálava, určený pro pěší a cykloturistiku. Kromě toho je Pálava známá jako vinařský region. Hotel Aqualand Inn se nachází v turistické oblasti, kam hodně lidí cestuje za různými druhy odpočinku. Do hotelu se dá dostat soukromým autem nebo hromadnou dopravou v každém ročním období.

Zaměstnanci – na hlavní pracovní poměr je v hotelu Aqualand Inn zaměstnáno dvanáct lidí. Na dohodu o provedení práce se zaměstnává pět stálých pracovníků a dva až čtyři brigádníci během letní sezony. Brigádníci jsou zaměstnáni pro výpomoc v kuchyni, při obsluze Lobby baru nebo bufetu během snídání a večerí a pro výpomoc při úklidu pokojů. Všichni zaměstnanci a brigádníci jsou pro svou práci zaškoleni, mají zkušenosti v daném oboru a mají jazykové znalosti – zaměstnanci mluví nejen česky, ale také anglicky, německy a rusky.

Podnik používá divizionální organizační strukturu. Manažer hotelu řídí jeho provoz pomocí asistentky. Veškeré služby hotelu se dělí do tří hlavních divizí nebo úseků: ubytovací úsek, stravovací úsek a úklidový úsek. Ubytovací úsek řídí vedoucí recepce, která odpovídá za ubytování hostů, komunikaci mezi klienty, zaměstnanci a za vedení rezervací. Vede tým dvou stálých recepčních a jednoho až dvou brigádníků.

Úklidový úsek řídí vedoucí pokojských, která zodpovídá za čistotu a hygienu v hotelových pokojích a mimo ně, zabezpečuje pořádek pokojů podle veškerých standardů hotelu a také hlásí škody nebo nutnosti oprav. Zodpovídá za dvě pokojské a dvě až pět brigádníků na výpomoc.

Stravovací úsek řídí šéfkuchař spolu s hlavní snídaňovou kuchařkou. Mají na starosti přípravu pokrmů, zásobování potravinami, kontrolují proces obsluhy hostů během snídání a večerí a také během dne při objednávkách *à la carte*. V týmu jsou vždy dva zaměstnanci – obsluha Lobby baru a také dva až pět brigádníků.



Obr. 8 Organizační struktura hotelu Aqualand Inn

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku

V dané podkapitole budou prozkoumané silné a slabé stránky (*strengths and weaknesses*) hotelu Aqualand Inn a také příležitosti a hrozby (*opportunities and threats*). Na jejich základě bude postavena SWOT analýza ve formě tabulky a budou provedeny nezbytné výpočty pro určení současného stavu komunikace a motivace v hotelu Aqualand Inn.

Vnitřními faktory jsou silné a slabé stránky (*strengths and weaknesses*). To jsou aspekty, které nějakým způsobem většinou souvisejí s financováním, jsou ovlivnitelné ze strany vedení nebo personálu hotelu.

Vnějšími faktory dle analýzy SWOT jsou příležitosti a hrozby (*opportunities and threats*). Tyto faktory nejsou ovlivnitelné vedením nebo personálem hotelu, ale existují a je nutné je brát v úvahu při řízení podniku. Za účelem podrobnějšího zkoumání vnějšího prostředí podniku byl proveden popis podniku pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Popis je představen v příloze číslo 1.

3.3.1 Silné stránky (Strengths)

Silná reklamní kampaň – marketing a reklama jsou nezbytné pro každý produkt nebo službu na trhu. Pro hotel Aqualand Inn poskytuje marketingové služby externí marketingový tým a také marketingové oddělení aquaparku Aqualand Moravia. Reklama hotelu je zastoupena v mnohých variantách – venkovní reklama na veřejné dopravě, na vlajkách ve městech a na dálnicích, reklama v rádiu a televizi, internetová reklama například na sociálních sítích, na webových stránkách poskytujících slevy a kupony (např. na Slevomat.cz) a na webových stránkách, určených pro hledání dočasného ubytování (např. *booking.com* a *airbnb.com*).

Vysoce kvalifikovaný personál – kvalifikace personálu je jedním z nejdůležitějších aspektů ve službách. V hotelu Aqualand Inn je dvanáct stálých zaměstnanců. Každý z nich buď měl předchozí zkušenosti v oboru, nebo byl pečlivě zaškolen pro výkon své činnosti. Všichni členové týmu umí nejen češtinu, ale ještě jeden nebo dva cizí jazyky. Většinou jde o angličtinu, ruštinu, němčinu nebo španělštinu. Všichni zaměstnanci i brigádníci se pravidelně zúčastňují povinných kurzů na zvýšení kvalifikace v oboru.

Vysoká kvalita služeb – hotel nabízí ubytovací a stravovací služby. V pokojích a veřejných místnostech se vždy udržuje čistota, hygienické a jiné normy. Pokoje jsou komfortní a dobře osvětlené. Recepce funguje celý den bez přestávek. V restauraci se poskytuje chutné a kvalitní jídlo, je možné si objednat jídlo do pokoje nebo na terasu. V restauraci je také dostupný vinný lístek se širokou nabídkou místních vín.

Přístupnost pro osoby se zdravotním postižením – podle informací z různých zpravodajských zdrojů žije v České republice kolem 10 % lidí se zdravotním postižením, což znamená, že tito lidé nevyužívají nejrůznější služby včetně ubytovacích, relaxačních a zábavních, protože je to pro ně fyzicky nemožné. Ve zkoumaném hotelu jsou veškeré služby přístupné pro osoby se zdravotním postižením.

Vyvinutá hotelová infrastruktura a moderní vzhled – ubytovací podnik byl postaven v roce 2016, takže dá se říct, že jde o relativně nový hotel, což pozitivně ovlivňuje jeho vzhled. Kromě toho se nekvalitní nebo nefunkční zařízení včas opravuje nebo se mění za nové. Hotel používá moderní technologii a systémy, například kvalitní software rezervačního systému, moderní hotelové zámky nebo moderní kuchyňské vybavení. To všechno umožňuje poskytovat služby vyšší kvality.

Velký počet pokojů – podnik poskytuje třicet šest pokojů a jeho celková kapacita je více jak sto lůžek.

Spolupráce s aquaparkem Aqualand Moravia – jedna z hlavních odlišností hotelu Aqualand Inn od ostatních je spolupráce s největším aquaparkem Jižní Moravy – Aqualand Moravia. Díky této spolupráci hotel poskytuje služby aquaparku v ceně ubytování anebo s nižšími cenami, a proto je více atraktivní pro hosty než konkurence v okolí.

Velká základna stálých zákazníků – jeden z hlavních ukazatelů kvality služby na trhu je věrnost zákazníků. Podle vnitřních statistik se ve zkoumaném podniku v roce 2019 přibližně 19 % hostů ubytovalo v hotelu již podruhé, 8 % potřetí a méně než 2 % počtvrté a vícekrát.

3.3.2 Slabé stránky (*Weaknesses*)

Relativně vysoká cena – ceny za ubytování ve zkoumaném hotelu jsou vyšší než průměrné ceny v Jihomoravském regionu. Průměrná cena za ubytování v hotelu v Jihomoravském kraji je 1800 korun mimo letní sezonu a 2300 korun během letní sezony [23]. Průměrná cena jednoho pokoje v hotelu Aqualand Inn pro jednoho až dva lidi je 4860 korun a pro tříčlennou či pětičlennou 6575 korun. Průměrná čistá mzda v Jihomoravském regionu je 28 348 korun [24]. Z toho vyplývá, že dvě noci v hotelu Aqualand Inn pro průměrnou rodinu z Jihomoravského kraje s dvěma pracujícími dospělými a dvěma dětmi stojí kolem 20 % měsíčního platu, což je poměrně dost. Je to jeden z důvodů, proč v hotelu Aqualand Inn převládají zahraniční turisté (většinou z Rakouska) nad domácími turisty.

Malá nabídka jídel v jediné restauraci – zkoumaný podnik má jedinou restauraci. Během snídani nabízí jen bufet s určitými jídly bez možnosti objednávky *z à la carte*. Restaurace je také bez možnosti objednat jídlo po desáté hodině večer. Jídelní lístek obsahuje několik salátů, několik dezertů a deset hlavních jídel, přičemž jen dvě z nich jsou vhodná pro vegetariány.

Obtížná dostupnost pro lidi bez osobní dopravy – hlavním problémem pro lidi, kteří nemohou nebo nechtějí cestovat pomocí vlastního auta, je, že do hotelu Aqualand Inn je možné se dostat veřejnou dopravou pouze z Brna nebo Mikulova. Autobus z Brna jezdí v letní sezoně přes víkendy jednou za hodinu, v letní sezoně přes týden jednou za tři hodiny, přes týden mimo sezonu nejezdí vůbec. Vlastní doprava hotelu pro hosty není vždy k dispozici.

Absence obchodů s potravinami v docházkové vzdálenosti – nejbližší obchod s potravinami se nachází ve vzdálenosti přibližně 500 metrů v areálu autocampu Merkur, kam není volný vstup. Další potravinový obchod je ve vzdálenosti přibližně tři kilometry v obci Pasohlávky a ve vzdálenosti čtyři kilometry v obci Ivaň.

Slabé komunikační kanály mezi zaměstnanci a nadřízenými – z vlastní zkušenosti a z osobní konverzace se zaměstnanci hotelu Aqualand Inn byly zjištěné problémy týkající se problémů v oblasti komunikace mezi zaměstnanci a nadřízenými. V současnosti je hlavním problémem slabá zpětná vazba od nadřízených v případě vzniku jakýchkoliv otázek a téměř žádná komunikace v případě vzniku návrhů na zlepšení procesů v práci zaměstnanců.

Nízký plat zaměstnanců – podle názorů zaměstnanců je plat v hotelu Aqualand Inn relativně nízký, což je výrazný demotivační faktor, který může ovlivnit kvalitu výkonnosti personálu.

3.3.3 Příležitosti (*opportunities*)

Popularita zdravého životního stylu – jedním z trendů posledního desetiletí v České republice a sousedních zemích je vedení zdravého životního stylu. Hotel Aqualand Inn nabízí množství služeb souvisejících s tímto pojmem. Hlavní jsou slevy do SPA a Wellness areálu v aquaparku, kde hosté mohou zažít masáže, solné a aromatické lázně, finskou, tureckou, ruskou nebo sněhovou saunu, ledovou koupel a další procedury pro zlepšení zdravotního stavu. Dalšími zážitky pro lidi zajímající se o své zdraví jsou cyklistická a pěší turistika.

Rostoucí turistický tok – se zlepšením životní úrovně v České republice a v sousedních státech roste i zájem o cestování. Obyvatelstvo se snaží o smysluplnější trávení volného času.

Atraktivní příroda a aktivity v okolí – aquapark v blízkosti hotelu není jedinou atraktivitou. Zájemce o pěší a cykloturistiku sem přitahuje chráněné území Dolní Mušovský Luh a Chráněná krajinná oblast Pálava. Pro milovníky historie jsou v okolí dvě muzea: Návštěvnické centrum Mušov – Brána do Římské říše a expozice Život pod Pálavou v Dolních Věstonicích. Pro zájemce o vodní sporty a rybaření jsou k dispozici vodní nadrž Nové Mlýny a Věstonická vodní nadrž.

Dobré umístění v blízkosti tří velkých měst (Brno, Vídeň, Mikulov) – hotel se nachází v obci Pasohlávky, což je přibližně čtyřicet kilometrů od města Brna, kolem sta kilometrů od města Vídeň a zhruba třináct kilometrů od města Mikulov. V relativní blízkosti se nachází i město Bratislava, Hodonín, Hustopeče a Senica.

Je tedy možné se dostat do hotelu komfortně nejen pro turisty z Česka, ale také pro turisty z Rakouska a Slovenska. Podle vnitřních statistik v roce 2019 čeští turisté tvořili jen 47 % celé obsazenosti hotelu během letní sezóny a 33 % celé obsazenosti mimo sezónu. Zbytek tvořili rakouští a slovenští turisté.

Zvyšování platební schopnosti domácího obyvatelstva – v České republice se během posledních třiceti roků ekonomická situace zlepšuje a spolu s ní roste i zájem o dražší turistické destinace, a to nejen v zahraničí, ale i na území Česka. Lidé vyhledávají lepší a zajímavější zážitky, protože si to mohou dovolit. Tento rostoucí trend je k prospěchu rozvoje zkoumaného hotelu.

Vysoká solventnost obyvatelstva bližšího zahraničí – kromě občanů České republiky jsou klienty hotelu Aqualand Inn občané Slovenské republiky a Rakouska. Procento hostů ze zahraničí je relativně vysoké a činí přibližně 53 % mimo sezonu a 66 % během letní sezony. V Rakousku je průměrná hrubá mzda 2400 eur měsíčně, což je 61680 českých korun (při kurzu 1 euro za 25,7 českých korun, kurz je aktuální k 16.2. 2021). Čistá průměrná měsíční mzda je přibližně 48 500 českých korun, což je o přibližně 70 % víc než průměrná čistá mzda v České republice [26]. Ve Slovenské republice je průměrná hrubá mzda 1100 eur, což je 28270 českých korun (při kurzu 1 euro za 25,7 korun českých, kurz k 16.2. 2021). Průměrná čistá mzda je kolem 23 500 korun českých. Je to o cca 15 % méně než v České republice [27].

Nízký počet konkurentů – zkoumaný hotel má jenom jednoho plnohodnotného konkurenta a tím je hotel Termal Mušov. Dva slabší konkurenti jsou ubytovací podnik Vila Moravia a autocamp Merkur. Dalšími konkurenty hotelu Aqualand Inn jsou hotely při aquaparcích, které jsou podobné aquaparku Aqualand Moravia. To jsou aquapark Aquapalac a Aquapalace Hotel Prague, který se nachází v Praze. Další jsou aquapark Tatralandia a hotel Holiday Village Tatralandia, který se nachází ve městě Liptovský Mikuláš na Slovensku.

Velká popularita areálu – ubytovací podnik se nachází v známém areálu v blízkosti Pálavy, která přitahuje turisty z České republiky a ze zahraničí hlavně tím, že je to chráněná oblast s lákavou přírodou, kde se vyrábí jedno z nejlepších vín Jihomoravského regionu.

Velká popularita aquaparku Aqualand Moravia – aquapark Aqualand Moravia je jediným velkým aquaparkem v Jihomoravském regionu a je v desítku nejlepších aquaparků České republiky, má silnou marketingovou kampaň a funguje přes sedm let. Je vhodný pro dospělé a děti a také pro lidi s omezenými pohybovými schopnostmi.

Aquapark je v provozu celoročně. Výše uvedené faktory vedly k tomu, že se aquapark Aqualand Moravia stal oblíbeným a populárním u obyvatel bližších regionů, což pozitivně ovlivňuje i návštěvnost hotelu Aqualand Inn.

3.3.4 Hrozby (*threats*)

Příliš velká poptávka během letní sezony – během letní sezony je v oblasti více možností využití volného času – cyklistická turistika, pěší turistika a různé druhy vodních sportů. Také je v aquaparku otevřen letní areál, který zvyšuje atraktivitu zařízení. Výše uvedené faktory vedou k tomu, že hotel přitahuje více lidí, než je jeho kapacita, což může být pro hosty důvodem ubytovat se v jiných hotelech v blízkosti. Hosté mohou být uspokojeni službami u konkurence a při příští návštěvě oblasti mohou dát přednost konkurenčním hotelům, i když v hotelu Aqualand Inn budou volná místa.

Světová pandemie – v letech 2020 až 2021 celý svět zažívá krizi kvůli světové pandemii způsobené virem Covid-19. Krize ovlivnila i podnik Aqualand Inn. Od třináctého dubna roku 2020 až do šestadvacátého února roku 2021 (psané 28.02.2021) byl hotel uzavřen pro turisty téměř pět měsíců kvůli vládním nařízením, což určitě negativně ovlivnilo jeho finanční stav, a prozatím není jasné, jak nahradit ztráty tohoto období a zároveň jak neztratit návštěvníky, až vláda dovolí turistům se znovu ubytovat v hotelech a navštěvovat podniky, jako je aquapark Aqualand Moravia.

Existence levnějších ubytovacích zařízení v okolí – ve světle nedávných událostí světové pandemie existuje velká pravděpodobnost snížení příjmů v domácnostech v České republice a okolních státech. To může vést k tomu, že lidé budou vyhledávat levnější možnosti ubytování. To může způsobit, že podniky, které hotel Aqualand Inn neohrožovaly, se mohou stát vážnějšími konkurenty.

Posílení české koruny vůči euru – směnný kurz v přímém poměru ovlivňuje podnikání zkoumaného hotelu, protože více než půlka hostů je z Rakouska nebo ze Slovenské republiky. Výrazné posílení české koruny vůči euru může některé hosty ze zahraničí odradit a tito hosté můžou dát přednost jiným hotelům při rozhodování o místě ubytování, nebo i vůbec jiné destinaci než České republice.

Níže zájem ze strany zákazníků mimo sezónu – kvůli tomu, že většina hostů hotelu se zajímá především o určité aktivity v okolí, například o aquapark Aqualand Moravia, cyklistickou turistiku nebo vodní druhy sportu, obsazenost hotelu mimo letní sezónu klesá o téměř 30 %.

Odliv zaměstnanců ke konkurenčním podnikům – během osobních pohovorů se zaměstnanci hotelu jsem zjistila, že někteří z nich nejsou spokojeni s vnitropodnikovou komunikací nebo motivací personálu, a to převážně s finančním hodnocením. Dlouho trvající nespokojenost může vést k tomu, že zaměstnanci začnou vyhledávat jiné pracovní příležitosti, aby mohli uspokojit své jak základní potřeby, tak i potřeby vlastního ega a seberealizace.

Vysoký zájem o cestování do zahraničí – s postupným rozvojem dopravních prostředků a možností cestování se lidé začínají zajímat o alternativní destinace. Každý rok stále více lidí preferuje dovolenou v zahraničí před dovolenou v domovské krajině.

Zvýšení daní a odvodů – dalším faktorem, který může ovlivnit finanční stav hotelu, je možné zvýšení daní a odvodů. V tom případě má podnik jenom dvě možnosti, a to buď nechat konečné ceny na stejné úrovni a tím si způsobit ztráty, nebo zvýšit ceny. V tom případě se určitá část zákazníků nejspíš rozhodne ubytovat se v levnějším ubytovacím zařízení, což také vede ke ztrátě potenciálního zisku.

Vysoká konkurence ze strany hotelu Termal Mušov – hlavním konkurentem hotelu Aqualand Inn je hotel Termal Mušov který se nachází ve vzdálenosti přibližně 300 metrů. Hotel „Termal Mušov“ má přibližně padesát pokojů a jeho kapacita je o cca 35 % vyšší. I když na rozdíl od hotelu Aqualand Inn má hotel Termal jen tři hvězdičky, má rozhodně některé nezpochybnitelné kvality. Průměrná cena za pokoj za jednu noc pro dvě osoby je 2100 korun, což je o téměř 45 % nižší cena za jednu noc pro dvě osoby než v hotelu Aqualand Inn. Hotel Termal nabízí SPA a Wellness služby. Má restauraci s velkou terasou a výhledem na vodní nadrž Nové Mlýny. Hlavními výhodami hotelu Aqualand Inn před hotelem Termal je novější a modernější vzhled a poskytnutí služeb aquaparku v ceně ubytování nebo za zvýhodněné ceny.

3.4 Tabulka SWOT a výpočty

Níže je uvedená tabulka SWOT analýzy. V prvním sloupci je uveden faktor k hodnocení. Ve sloupci *Váha* je uvedené, nakolik existence daného faktoru ovlivňuje podnikání hotelu Aqualand Inn ve vztahu k ostatním faktorům. Ve sloupci *Hodnocení* je uvedené číslo jedna až pět. Toto číslo znamená, jak velký je vliv tohoto faktoru na provoz hotelu, nebo jak moc se tento určitý faktor projevuje v provozování hotelu Aqualand Inn. Ve třetím sloupci je součin váhy a hodnocení faktorů.

Tab. 1 SWOT analýza hotelu Aqualand Inn

Silné stránky (Strengths)	Váha	Hodnocení	Součin
Silná reklamní kampaň.	0.15	5	0.75
Vysoce kvalifikovaný personál.	0.12	5	0.6
Vysoká kvalita služeb.	0.14	5	0.7
Přístupnost pro osoby se zdravotním postižením.	0.11	4	0.44
Vyvinutá hotelová infrastruktura a moderní vzhled.	0.12	4	0.48
Velký počet pokojů.	0.1	4	0.4
Spolupráce s aquaparkem Aqualand Moravia.	0.16	5	0.8
Velká základna stálých zákazníků.	0.1	3	0.3
<i>Součet</i>			4.47
Slabé stránky (Weaknesses)			
Relativně vysoká cena.	0.18	-5	-0.9
Malá nabídka jídel v jediné restaurace.	0.13	-4	-0.52
Obtížná dostupnost pro lidi bez osobní dopravy.	0.15	-4	-0.6
Absence obchodů s potravinami v docházkové vzdálenosti.	0.13	-4	-0.52
Slabé komunikační kanály mezi zaměstnanci a nadřízenými.	0.16	-5	-0.8
Nízký plat zaměstnanců.	0.14	-4	-0.56
<i>Součet</i>			-3.9
Příležitosti (Opportunities)			
Popularita zdravého životního stylu.	0.09	4	0.36
Rostoucí turistický tok.	0.10	4	0.4
Atraktivní příroda a aktivity v okolí.	0.12	5	0.6
Dobré umístění v okolí tří velkých měst (Brno, Vídeň, Mikulov).	0.13	5	0.65
Zvyšování platební schopnosti domácího obyvatelstva.	0.11	3	0.33
Vysoká solventnost obyvatelstva bližšího zahraničí.	0.12	4	0.48
Nízký počet konkurentů.	0.09	3	0.27
Velká popularita areálu.	0.10	4	0.40
Velká popularita aquaparku Aqualand Moravia.	0.14	5	0.7

<i>Součet</i>			4.19
Hrozby (Threats)			
Příliš velká poptávka během letní sezony.	0.11	-4	-0.44
Světová pandemie.	0.13	-5	-0.65
Existence levnějších ubytovacích zařízení v okolí.	0.12	-3	-0.36
Posílení české koruny vůči euru.	0.09	-2	-0.18
Nižší zájem ze strany zákazníků mimo sezónu.	0.14	-5	-0.7
Odliv zaměstnanců ke konkurenčním podnikům.	0.15	-4	-0.6
Vysoký zájem o cestování do zahraničí.	0.13	-4	-0.52
Vysoká konkurence ze strany hotelu Termal Mušov.	0.12	—	-0.48
Zvýšení daní a cel.	0.13	-4	-0.52
<i>Součet</i>			-4.45
<i>Součet všech interních faktorů</i>	0.58		
<i>Součet všech externích faktorů</i>	-0.26		
Celkem	0.32		

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledkem SWOT analýzy je číslo 0.32. Nejnižší možný a současně nejhorší výsledek -5 a maximální možný výsledek, tedy i nejlepší, je 5. To, že výsledkem je číslo větší než nula vypovídá o pozitivních tendencích. Číslo je relativně malé na rozdíl od nejlepšího možného výsledku. V tomto případě jsou důležité negativní položky, jež je možné ovlivnit pomocí činnosti vedení hotelu nebo i ostatního personálu. Těmito položkami jsou podle tabulky SWOT slabé stránky (weaknesses), a to: relativně vysoká cena, vysoká konkurence ze strany hotelu Termal Mušov, malá nabídka jídel v jediné restauraci, obtížná dostupnost pro lidi bez osobní dopravy, absence obchodů s potravinami v docházkové vzdálenosti, slabé komunikační kanály mezi zaměstnanci a nadřízenými, nízký plat zaměstnanců. Přitom největší negativní vliv mají položky *slabé komunikační kanály mezi zaměstnanci a nadřízenými* a *nízký plat zaměstnanců*. Obě tyto položky se týkají komunikačních a motivačních faktorů. Výsledkem SWOT analýzy je, že prvními kroky ke zlepšení situace v hotelu musí být změny v komunikačním a motivačním systému podniku.

4 ANALÝZA STAVU KOMUNIKACE A MOTIVACE

Kapitola se zabývá zkoumáním současného stavu komunikace a motivace v podniku z kvalitativního a kvantitativního pohledu.

4.1 Kvalitativní výzkum

V této podkapitole jsou popsány individuální hloubkové rozhovory. Byly provedeny tři rozhovory se třemi zaměstnanci hotelu Aqualand Inn za účelem určení komunikačních a motivačních prostředků, které se používají v podniku. Cílem tohoto výzkumu je podrobně popsat pracovní schůzky a týmové akce v podniku, popsat komunikaci, způsoby motivace a určit strategické cíle a vize podniku. Výzkumu se zúčastnili zaměstnanci tří týmů: stravovacího, manažerského a ubytovacího. Vzhledem k tomu, že respondentům byla slíbena anonymita, jsou jednotlivé pozice v této práci anonymizovány a označovány pouze mužským zájmenem.

4.1.1 Popis konverzací

V rámci výzkumu byly realizovány osobní konverzace se zaměstnanci hotelu Aqualand Inn online formou, ve kterých podrobně popsali stávající komunikační a motivační systém podniku. Během osobních rozhovorů byla probrána následující témata.

- Jaké, jak a jak často probíhají v podniku pracovní porady?
- Jaké a jak často v podniku probíhají týmové akce?
- Jak probíhá komunikace v podniku na různých úrovních?
- Jaké prostředky a způsoby využívají nadřízení hotelu pro motivaci zaměstnanců?
- Jaké má podnik krátkodobé a dlouhodobé cíle?
- Jakou vizi dodržuje podnik?
- Jaký je směr rozvoje podniku?

4.1.2 Výsledky osobních konverzací

Všichni respondenti uvedli, že pracovní porady v hotelu neprobíhají příliš často a neprobíhají pravidelně. Nejčastěji se konají jenom uvnitř jednotlivých týmů, a to v případě, když dochází k mimořádným událostem, nejčastěji při změně pracovních procesů nebo změně nadřízených jednotlivých týmů.

Podobné pracovní schůzky mají většinou neformální charakter a nemají určenou délku. Celopodnikové pracovní porady poslední tři roky podle výpovědi respondentů v podniku neprobíhaly.

Týmové akce v hotelu probíhají průměrně třikrát až pětkrát ročně. Tři z nich jsou pravidelné. Jedná se o vánoční teambuilding, oslavu začátku letní sezony a poděkování zaměstnancům a brigádníkům na konci letní sezony. Veškeré akce probíhají v areálu aquaparku Aqualand Moravia. Obsahují zábavný program a večeři. Vánočního teambuildingu a oslav začátku letní sezony se mohou zúčastnit jenom zaměstnanci podniku, kteří jsou zaměstnáni na hlavní pracovní poměr. Poděkování na konci letní sezony se mohou zúčastnit všichni pracovníci hotelu včetně brigádníků. Jednou až dvakrát ročně probíhají další teambuildingy, nejčastěji během letní sezony. Těch se mohou zúčastnit všichni zaměstnanci a brigádníci.

V podniku není přesně vybudovaný systém vertikální komunikace. Při vzniku jakýchkoliv dotazů nebo problémů je možné použít osobní telefon a zavolat nadřízenému, nebo promluvit s ním osobně v případě, když se nachází někde v blízkosti. Zaměstnanci nemají přístup k části budovy, kde se nachází kanceláře nadřízených. Zaměstnanci nemají přístup k rozvrhům nadřízených, proto nemohou mít jistotu, jestli je vhodné jim v danou dobu volat. V hotelu existují zaměstnanecké webové stránky, ale mají pouze informativní charakter.

Odpovědi týkající se motivačních instrumentů používaných nadřízenými hotelu byly poměrně kontroverzní. Podle jednoho z účastníků výzkumu je jediným motivačním prostředkem v podniku finanční hodnocení. Z jeho osobních zkušeností k nefinanční motivace v podniku nedochází. Je nutné uvést, že daný zaměstnanec pracuje v hotelu méně než dva roky. Ostatní zaměstnanci uvedli, že v podniku existuje nefinanční motivační složka, jež se projevuje ve formě osobního poděkování od nadřízených a občas ve formě veřejného poděkování na týmových schůzkách. Jeden z účastníků také uvedl, že jako další instrument motivace v podniku jsou používané týmové akce.

Na otázky týkající se dlouhodobých a krátkodobých cílů podniku, strategie a směru rozvoje ani jeden z respondentů nedokázal nebo nechtěl odpovědět.

4.1.3 Shrnutí výsledků osobních konverzací

Pomocí osobní konverzace se zaměstnanci hotelu se podařilo určit prostředky komunikace a způsoby motivace v podniku.

Hlavním problémem v hotelu je absence pevných a jasných komunikačních kanálů mezi zaměstnanci a nadřízenými. V případě nutnosti komunikovat má řadový zaměstnanec jenom omezené šance spojit se s nadřízeným, pokud se neobjeví v místě výkonu jeho práce. Kvůli tomu, že zaměstnanci neznají rozvrh nadřízených a nemají přístup k té části budovy, kde se nachází kanceláře nadřízených, nemohou zjistit, jestli se nadřízený nachází v práci. Absence pravidelných pracovních schůzek také přispívá k výše uvedenému problému.

Dalším významným problémem, který vyplývá z výše uvedených konverzací, je slabý systém nefinanční motivace v podniku. Vedení podniku nepoužívá nebo používá málo motivační možnosti jako pochvala a ocenění pozitivních pracovních výsledků. Tohle vede k tomu, že zaměstnanci nemohou uspokojit potřeby seberealizace a potřeby vlastního ega.

Posledním negativním výsledkem výzkumu je to, že zaměstnanci nemají základní představu o vizi, misi, strategii podniku a o krátkodobých nebo dlouhodobých cílech podniku. Tohle může být příčinou problémů, že jednotliví zaměstnanci komplexně nechápou přesný smysl a význam práce, kterou vykonávají.

4.2 Kvantitativní výzkum

Pro určení míry spokojenosti zaměstnanců s komunikační a motivační složkou ve zkoumaném hotelu bylo provedeno dotazníkové šetření. V příloze je uveden průvodní dopis a dotazník, který dostali všichni zaměstnanci a brigádníci hotelu prostřednictvím webové stránky *survio.com* [25].

Hlavním cílem dotazníkového šetření je zjistit úroveň spokojenosti zaměstnanců hotelu Aqualand Inn se současným stavem komunikace a motivace v podniku.

4.2.1 Výsledky dotazníkového šetření

Na dotazníkové šetření zareagovalo celkem 29 stálých a bývalých zaměstnanců a brigádníků. Dotazník vyplnilo 18 z nich, takže procentuální úspěšnost vyplnění dotazníku je 62,1 %. Průměrný čas vyplnění dotazníku je 4,5 minuty. Vzhledem k tomu, že respondentům bylo slíbeno, že dotazník je anonymní, ve výsledcích není uvedeno, ke které pozici se vztahuje daná odpověď.

Dotazník vyplnili čtyři brigádníci, pět pracovníků gastronomického oddělení, tři pracovníci vedoucích pozic, tři pracovníci recepce a tři pracovníci úklidu. Z dotazovaných pracuje v hotelu Aqualand Inn na určité pozici 10 zaměstnanců 1–2 roky, 7 je na své pracovní pozici 2–5 let a 1 respondent je zaměstnancem méně než 1 rok. Většina respondentů uvedla, že jsou spokojeni se svými pracovními pozicemi.

Výsledky dotazníku se dají rozdělit podle dílčích cílů.

Následující otázky a odpovědi mají za cíl zjistit úroveň spokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím. Také pomohou identifikovat nejdůležitější motivační faktory v rámci pracovního prostředí z pohledu zaměstnanců hotelu Aqualand Inn.

Uvedte prosím na škále 1–10, jak moc jste spokojeni s pracovním prostředím.

Více než 80 % respondentů ohodnotilo svou spokojenost s pracovním prostředím jako vysokou nebo velmi vysokou.

Když jde o pracovní prostředí, na jakém z dalších faktorů Vám záleží, které z nich jsou pro Vás motivační?

Hlavními motivačními faktory z pohledu zaměstnanců hotelu je finanční ohodnocení, zaměstnanecké benefity, dobré vztahy na pracovišti, pochvala a uznání od nadřízeného, možnost získat ocenění, pracovní jistota a zpětná vazba od člověka na vyšší pozici.

Otázka a odpovědi zjišťující, jestli zaměstnanci přesně chápou svou roli v podniku a smysl vykonávané práce jsou následující:

Je smysl, který vidíte ve své práci, stejný s tím smyslem, který ve Vaší práci vidí nadřízený?

Méně než polovina zaměstnanců věří, že správně chápe smysl své práce a že odpovídá tomu, jaký smysl v jejich práci vidí nadřízený. Ostatní respondenti nemohou s jistotou odpovědět na kladenou otázku buď z toho důvodu, že nemohou zjistit, jaký smysl vidí v jejich práci nadřízený, nebo z toho důvodu, že nikdy o tom nepřemýšleli. Několik zaměstnanců si myslí, že vidí jiný smysl ve své práci než ten, který v jejich práci vidí nadřízený.

Otázky a odpovědi zjišťující úroveň pocitu odpovědnosti za vykonávanou práci jsou:

Uved'te prosím na škále 1–10, jak přesně odpovídáte za pracovní úkoly určené pro Váš tým.

Dvanáct z osmnácti respondentů odpovědělo, že cítí relativně velkou odpovědnost za úkoly, určené pro celý svůj tým.

Uved'te prosím na škále 1–10, jak moc je Vaše práce z Vašeho pohledu důležitá pro celý podnik.

Všichni zaměstnanci, kteří se zúčastnili tohoto dotazníkového šetření, hodnotí důležitost své práce pro celý podnik jako střední, vysokou nebo velmi vysokou. Ani jeden z respondentů neodpověděl, že z jeho pohledu má jeho práce pro podnik malý význam.

Otázky a odpovědi s cílem zjistit spokojenost s finančním a nefinančním ohodnocením zaměstnanců jsou:

Jak často ve Vaší práci dochází k nefinančním hodnocením?

Většina zaměstnanců tvrdí, že nefinanční hodnocení nejsou častým jevem v podniku a ve většině případů jde o pochvalu a uznání, méně časté jsou nepeněžní dary, vouchery apod. Někteří zaměstnanci uvedli, že v jejich případě k nepeněžnímu hodnocení nedochází.

Jak často v podniku probíhají týmové akce pro zaměstnance, kterých máte možnost se zúčastnit?

Patnáct zaměstnanců odpovědělo, že týmové akce, jichž se mají možnost zúčastnit, probíhají jednou až dvakrát ročně, tři účastníci do dotazníku uvedli, že takové týmové akce se konají dvakrát až pětkrát ročně.

Uved'te prosím na škále 1–10, jak moc jste spokojeni s finančním hodnocením své práce.

Více než polovina respondentů ohodnotila svou spokojenost 4–6 body na desetibodové škále, což se dá interpretovat jako střední spokojenost. Jenom sedm respondentů je spokojených se svým finančním ohodnocením.

Uved'te prosím na škále 1–10, jak moc jste spokojeni s nefinančním hodnocením Vaší práce.

Čtrnáct respondentů ohodnotilo svou spokojenost s nefinančním hodnocením jako střední, nízkou nebo velmi nízkou. Jen čtyři zaměstnanci jsou spokojeni nebo velmi spokojeni s nefinančním hodnocením v podniku.

Otázky a odpovědi zjišťující úroveň ochoty nadřízených dávat zpětnou vazbu a ochotu zapojit se do řešení problémů a konfliktů v týmech jsou:

Uved'te prosím na škále 1–10, jak moc je Váš nadřízený ochotný dávat Vám zpětnou vazbu v případě chyb nebo problémů souvisejících s Vaší činností.

Absolutní většina respondentů uvedla, že nadřízení v podniku Aqualand Inn jsou velmi ochotni dávat zpětnou vazbu v případě negativních pracovních výsledků nebo v případě chyb v pracovních procesech.

Když ve Vašem týmu vznikají nějaké konflikty nebo neshody, jak moc se Vaši nadřízení snaží do toho zapojit a řešit vzniklé problémy? Uved'te prosím na škále 1–10.

Absolutní většina účastníků dotazníkového šetření uvedla, že se nadřízení nesnaží zapojit se konfliktů nebo neshod vznikajících během pracovní činnosti a že nepomáhají k řešení těchto problémů.

Uved'te prosím na škále 1–10, jak moc je Váš nadřízený ochotný dávat Vám zpětnou vazbu v případě velmi dobrého výkonu Vaší práce.

Většina respondentů uvedla, že nadřízení hotelu nejsou ochotni dávat zpětnou vazbu v případě osobních pracovních úspěchů nebo dobrých výsledků pracovní činnosti.

Uved'te prosím na škále 1–10, jak moc je Váš nadřízený ochotný dávat Vám zpětnou vazbu v případě, když sdělíte své názory nebo návrhy na pracovní procesy?

Jenom pět respondentů uvedlo, že je velká pravděpodobnost dostat zpětnou vazbu na jejich názory a návrhy na pracovní procesy. Většina účastníků dotazníkového šetření ohodnotila možnost dostat zpětnou vazbu v tomto případě jako nízkou nebo velmi nízkou.

4.2.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Podle výsledků dotazníkového šetření je pro většinu zaměstnanců hotelu Aqualand Inn největším motivačním faktorem finanční hodnocení. Přitom více než 25 % respondentů je se svým platem spokojeno, 50 % zaměstnanců ohodnotilo svůj plat spíše jako uspokojující a téměř

25 % zaměstnanců není se svým platem spokojeno. Plat je jedním z demotivačních faktorů, což znamená, že pracovníka, který nebude úplně spokojen se svým platem, je téměř nemožné motivovat jinými způsoby k lepšímu vykonávání jejich činnosti [17].

Větší problém představují pro podnik další motivační faktory jako pochvala a uznání od nadřízeného, možnost získání ocenění a zpětná vazba od člověka na vyšší pozici. Více než 70 % zaměstnanců oceňuje možnost získání zpětné vazby od nadřízených jako nízkou nebo velmi nízkou. Více než 55 % zaměstnanců hodnotí možnost získat ocenění nebo pochvalu od nadřízených za dobrý výkon své činnosti jako nízkou. Zároveň 55,6 % zaměstnanců tvrdí, že pochvala a uznání jsou jediným nefinančním hodnocením v podniku a téměř 60 % respondentů není spokojeno s tímto nefinančním hodnocením. Výše uvedené výsledky ukazují nemožnost využití jednoho z nejdůležitějších motivačních faktorů podle Maslowovy pyramidy potřeb, a to *potřeby uznání a seberealizace*. Zároveň 100 % respondentů oceňuje možnost získat zpětnou vazbu v případě negativních výsledků pracovní činnosti jako vysokou nebo velmi vysokou. To má v daném případě spíše negativní vliv na motivaci zaměstnanců kvůli absenci nebo nedostatečné možnosti pozitivního ocenění. Kromě toho více než 55 % zaměstnanců tvrdí, že se nadřízení v podniku Aqualand Inn nesnaží zapojit do řízení konfliktů nebo problémů vznikajících v týmu během výkonu činností.

Veškeré výše uvedené faktory ukazují na to, že hlavním problémem podniku mohou být nesprávně regulované komunikační procesy a komunikační cesty uvnitř organizace, hlavně mezi nadřízenými a podřízenými. Na to ukazuje i fakt, že více než 30 % zaměstnanců nemůže zjistit, jestli jejich nadřízený vidí smysl v jejich práci stejně jako ho vidí sami zaměstnanci. Přitom více než 10 % zaměstnanců si je jisto, že jejich nadřízený vidí jiný smysl v jejich práci, než jaký vidí oni sami. Více než 16 % zaměstnanců tato otázka vůbec nezajímá, což může negativně ovlivnit dlouhodobé výsledky pracovní činnosti a zároveň to vypovídá o špatně organizovaných komunikačních kanálech a o slabé motivaci zaměstnanců.

5 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

V této kapitole jsou představeny návrhy na zlepšení aktuální situace v hotelu Aqualand Inn ve formě strategií. Pomocí kvalitativní a kvantitativní analýzy bylo zjištěno několik významných problémů v podniku: nedostatečná četnost pochvaly a uznání, komplikovaná možnost získat ocenění od nadřízených a dostat zpětnou vazbu, nezájem a neinformovanost personálu o strategických cílech a vizích podniku. Na vyřešení těchto problémů je navržena následující strategie, která obsahuje dva směry:

1. Vytvoření přesného a srozumitelného postupu komunikace mezi nadřízenými a podřízenými.
2. Zvýšení nefinanční motivační složky v podniku.

Vytvoření přesného a srozumitelného postupu komunikace mezi nadřízenými a podřízenými

Pro splnění prvního cíle je navrženo zavést do podniku další inovace.

Zavedení vzdělávacího programu pro veškeré zaměstnance a brigádníky formou seminářů.

Tento vzdělávací program je navržen za účelem poskytnutí zaměstnancům informací o směru rozvoje podniku, jeho vizích a misích, vnitřní politice a strategických cílech. Semináře by měly probíhat každých šest měsíců a všichni zaměstnanci musí mít možnost se seminářů zúčastnit. Pro dosažení maximální účasti by měl vzdělávací program probíhat čtyřikrát během pololetí v různých zaměstnaneckých směnách. To znamená, že v každé ze dvou zaměstnaneckých směn by seminář probíhal dvakrát, což nezpůsobí přerušování činnosti podniku, ale zároveň bude vzdělávací činnost probíhat během pracovní doby v souladu se zákonem České republiky. Na seminářích by měli vystupovat nadřízení nejvyšších úrovní včetně hlavního manažera. Vystupování hlavního manažera a přítomnost všech pracovníků hotelu na těchto seminářích pomůže vybudovat u zaměstnanců pocit osobní důležitosti a odpovědnosti, což napomáhá motivovanosti personálu. Je vhodné provádět semináře v konferenční hale hotelu. Pro zavedení tohoto vzdělávacího programu je nezbytné poskytnout manažerskému týmu hotelu školení od externí agentury. Cena takových služeb by měla být v cenovém rozmezí 4–5 tisíc Kč. Průměrná délka seminářů by měla být v rozsahu cca 1,5 hodiny. Vzhledem k tomu, že v podniku pracuje 13 lidí na hlavní pracovní poměr a 5 až 8 brigádníků, vzdělávací program podniku zabere přibližně třicet člověkohodin ročně.

Navržená další témata seminářů jsou následující:

- *Směr rozvoje a krátkodobé cíle podniku Aqualand Inn.* Na semináři nadřízení různých úrovní vysvětlují zaměstnancům, čeho přesně podnik chce dosáhnout v krátkodobých perspektivách a jakým způsobem podnik chce dosáhnout těchto cílů. Upřesňuje vize a mise podniku. V rámci semináře mají zaměstnanci prostor na dotazy ohledně nových informací.
- *Význam každého týmu v hotelu Aqualand Inn.* Na semináři vedení upřesňuje požadavky ohledně role každého týmu v hotelu. V jeho rámci mají zaměstnanci prostor na dotazy ohledně nových informací.
- *Dlouhodobé cíle a strategie podniku.* V rámci semináře zástupce manažerského týmu vysvětluje, čeho podnik chce dosáhnout v dlouhodobých perspektivách a pomocí jaké strategie může být těchto cílů dosaženo. V rámci semináře mají zaměstnanci prostor na dotazy ohledně nových informací.

Zavedení pravidelných týmových schůzek, kterých se zúčastní všichni členové z určitého týmu.

Pravidelné pracovní porady by měly napomoci vybudovat pevné komunikační kanály mezi podřízenými a nadřízenými. Na schůzkách by měli vedoucí týmu zveřejňovat úspěchy a neúspěchy každého zaměstnance v případě, kdy došlo u jednotlivce k mimořádným úspěchům či neúspěchům. Zároveň by mohli nadřízení v průběhu schůzky dávat zpětnou vazbu ohledně návrhů zaměstnanců na zlepšení pracovního procesu. Na konci by měli mít zaměstnanci prostor pro vlastní dotazy ohledně vykonávané činnosti a pro vlastní vyjádření, sdělení názorů a návrhů na zlepšení pracovních procesů. Schůzky této podoby by měly probíhat jednou měsíčně. Je důležité, aby se každá schůzka opakovala dvakrát, což znamená, že vnitřní týmová schůzka musí probíhat dvakrát do týdne v různých zaměstnaneckých směnách, a to v ranních hodinách před hotelovými snídaněmi, kdy se mění pracovní směna. Nejvhodnější by bylo provádět tyto pracovní porady v menší zaměstnanecké místnosti se vstupem hned vedle hotelové recepce. Schůzky by měly trvat 20 až 30 minut v závislosti na množství témat. Vzhledem k tomu, že v jedné směně pracuje průměrně devět zaměstnanců a jeden vedoucí směny, měly by tyto schůzky stát podnik deset člověkohodin měsíčně.

Prostor pro dotazy na zaměstnaneckých webových stránkách podniku.

Na zaměstnaneckých webových stránkách podniku, které doposud fungují jen ve formě jednosměrné komunikace, je potřebné vytvořit oddíl pro dotazy od podřízených. Otázky mohou být kladené anonymně, nebo podepsané jménem.

Přístup k otázkám a odpovědím od nadřízených musí být umožněn všem zaměstnancům podniku. Na implementaci podobných změn je nezbytné využít služby externí firmy. Navržené změny je možné realizovat za cenu od 5 tisíc Kč.

Zvýšení nefinanční motivační složky v podniku

Pro dosažení druhého cíle strategie je vhodné provést v podniku následující změny:

Veřejné poděkování jednotlivcům

Během pravidelných týmových akcí, které probíhají v podniku třikrát za rok, a to vánoční teambuilding, oslava začátku letní sezony a poděkování zaměstnancům a brigádníkům na konci letní sezony, je vhodné zavést tradici nefinančních odměn zaměstnancům, kteří měli nadstandardní výsledky během posledních měsíců. Hlavním způsobem odměny by mělo být veřejné poděkování konkrétním zaměstnancům a podrobný popis jejich úspěchů a přínosu pro podnik. Podobné veřejné poděkování způsobí vybudování pocitu uznání a ocenění u zaměstnanců a napomůže uspokojit potřeby vlastního ega, což je jeden z nejdůležitějších motivačních faktorů podle *Maslowovy motivační teorie*. Doplněk odměny může být v podobě nepeněžních darů nebo voucherů. Týmové akce by měly probíhat mimo pracovní dobu. Vzhledem k tomu, že týmové akce v podniku existují, zavedení tohoto programu bude stát podnik od 3–5 tisíc Kč, které by měly být použity na poskytování nepeněžních darů.

Internetová nástěnka

Na zaměstnaneckých webových stránkách podniků je potřebné vytvořit články o úspěších jednotlivých zaměstnanců, včetně zveřejnění nejlepších návrhů na zlepšení pracovních procesů. Jednou týdně by měly být zveřejněné mimořádné úspěchy jednotlivých zaměstnanců. Jednou měsíčně je v článku vhodné zveřejnit nejlepší nápady a návrhy na změny pracovních procesů, obsahující postup změn, tzn. jakým způsobem a v jakých časových možnostech se tato změna dá uskutečnit. Jednou měsíčně je možné vyhlásit zaměstnance měsíce, který měl největší úspěchy při vykonávání své činnosti a zajistil největší přínosy pro podnik. Realizace této změny může stát podnik 3–4 tisíce Kč.

Na zhodnocení a změření efektivity daných návrhů je potřebné jednou za půl roku pomocí zaměstnaneckých webových stránek podniku provádět anonymní dotazníkové šetření, na jehož základě by bylo možné zjistit míru spokojenosti zaměstnanců s komunikačními kanály.

Na zavedení nových komunikačních cest a motivačního systému je nutné připravit manažerský tým a provést školení pro všechny řídicí role. Také je nutné vytvořit veškeré změny na zaměstnaneckých webových stránkách. Na zajištění těchto změn by měl stačit jeden měsíc. Navíc je potřebné investovat 5 tisíc Kč a 30 člověkohodin jednou ročně, 10 člověkohodin měsíčně a jednorázově devět tisíc korun.

ZÁVĚR

Tato závěrečná práce se zabývá problémem motivace zaměstnanců a vnitropodnikové komunikace primárně na vertikální úrovni. Na začátku práce byly specifikovány dva cíle.

Prvním cílem práce bylo definovat základní teoretická východiska, základní pojmy a modely, které jsou nezbytné pro stanovení významu motivace a komunikace v rozvoji hotelového zařízení. Tomuto cíli odpovídá teoretická část práce, která je rozdělená na dvě základní kapitoly: *Komunikace* a *Motivace*. V první kapitole jsou prezentovány pojmy funkce, formy a cíle komunikace a také organizační struktury podniků jako důležitý aspekt směru vnitropodnikové komunikace. V druhé kapitole je uveden pojem motivace, prozkoumané byly motivační teorie jako *Maslowova teorie potřeb*, *Herzbergova teorie dvou faktorů* a „*krycí*“ *teorie*. Dále byly vyjádřené motivační a demotivační faktory v pracovním prostředí a vliv komunikace na motivaci personálu.

Druhým cílem práce bylo prozkoumat současný stav komunikace mezi nadřízenými a podřízenými a určit vliv komunikace na motivaci zaměstnanců v hotelu Aqualand Inn. Pro splnění tohoto cíle byl podrobně představen hotel Aqualand Inn, jeho vize a mise. Podnik byl podrobně popsán z vnitřního a vnějšího pohledu. Na závěr byla provedená SWOT analýza, s jejíž pomocí byly prozkoumány silné i slabé stránky, příležitosti a hrozby a byly formulovány aspekty, které měly největší negativní vliv na úspěch podniku.

Pro zkoumání současného stavu komunikace a motivace v podniku byly provedeny dva výzkumy: kvalitativní ve formě osobních anonymních konverzací a kvantitativní ve formě dotazníkového šetření. Osobní konverzace napomohly ke zjištění současného stavu vertikální komunikace v podniku, používaných instrumentů motivace pracovníků a úrovně povědomí zaměstnanců o vizi, misi a směru rozvoje podniku. Pomocí dotazníkového šetření byl určen současný stav komunikace a motivovanosti zaměstnanců z pohledu pracovníků v hotelu Aqualand Inn.

Na základě těchto dvou analýz byly určeny aspekty, které mají nejvíce negativní vliv na motivovanost zaměstnanců v podniku. Těmito aspekty jsou: nedostatek pochvaly a uznání od nadřízených vůči podřízeným, absence možnost získání ocenění a absence zpětné vazby od lidí na vyšších pozicích vůči podřízeným.

Oba postavené cíle byly splněné a jako výsledek bakalářské práce byla navržena strategie na zlepšení aktuálního stavu komunikace a motivace v podniku. Strategie obsahuje pět jednotlivých kroků dvou směrů: směr zlepšení vnitropodnikových komunikačních kanálů a směr zvýšení nefinanční motivační složky. Pro zlepšení vnitropodnikových komunikačních kanálů bylo navrženo zavést pravidelné týmové schůzky s primárním účelem dát prostor zaměstnancům projevit vlastní nápady. Druhým krokem je zavést vzdělávací program formou seminářů za účelem poskytnout personálu veškeré informace ohledně cílů podniku a určení rolí každého zaměstnance v dosažení těchto cílů. Posledním krokem je vytvořit na zaměstnaneckých webových stránkách prostor pro dotazy nadřízených. Pro zvýšení nefinanční motivační složky bylo navrženo pravidelně nefinančně odměňovat ty zaměstnance, kteří měli dobré pracovní výsledky. To je vhodné uskutečnit pomocí dvou instrumentů. Prvním instrumentem je poděkování a nepeněžní dary během pravidelných teambuildingů. Druhým instrumentem je vytvoření článku o úspěších jednotlivých zaměstnanců na zaměstnaneckých webových stránkách.

Tato práce je užitečná pro každý podnik poskytující ubytovací služby jako návod k postupu při zjišťování současných problémů komunikace a motivace v podniku. Primárně je tato práce užitečná pro nadřízené hotelu Aqualand Inn, kteří mohou návrhovou část přijmout jako postup pro zlepšení aktuálního stavu motivovanosti svých zaměstnanců.

POUŽITÉ ZDROJE

- [1] VYGOTSKY, L. S. *Psychologie myšlení a řeči*. Praha: Portál, 2004. ISBN 978-80-262-1258-4.
- [2] VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál ISBN 978-80-7367-387-1
- [3] NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-1679-9.
- [4] NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-1679-9.
- [5] LASSWELL, H. D. The structure and function of communication in society. In: BRYSON, L. (Ed.). *The communication of ideas*. Oxford: Harper, 1949, s. 37–51.
- [6] KASANOVA, R. *Komunikace: PSYCHOLOGIE V PRAXI – DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ORGANIZACÍ POSKYTUJÍCÍCH SOCIÁLNÍ SLUŽBY*. 2. rozš. a uprav. vyd. Praha: Benepal, 2012.
- [7] NAVARRO, J. a M. KARLINS. *Jak prokouknout druhé lidi: Příručka bývalého experta FBI*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3350-0.
- [8] JIRÁK, J. a B. KÖPPLOVÁ. *Média a společnost*. 2. vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-287-4.
- [9] LAHNEROVÁ, D. *Asertivita pro manažery*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4406-3.
- [10] HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1.
- [11] WEBER, J. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-029-5.
- [12] SUCHÁNEK, P. *EKONOMIKA A ŘÍZENÍ PODNIKU UBYTOVACÍCH SLUŽEB*. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová, 2007. ISBN 978-80-87300-00-8.
- [13] EGGERT, M. *Motivace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-010-0.
- [14] VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.
- [15] FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-386-2.
- [16] FAIRWEATHER, A. *Jak být motivujícím manažerem*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3002-8.

- [17] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.
- [18] MAGRETTA, J. *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2011. ISBN 9781422160596

Internetové zdroje:

- [19] AQUALAND INN HOTEL. O nás. *Aqualandinn.cz* [online]. © 2021 [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: <http://www.aqualandinn.cz/hotel-aqualand-inn>
- [20] HOTEL TERMAL MUŠOV. Hotelové pokoje Komfort. *Hoteltermal.cz* [online]. © 2021 [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: <https://www.hoteltermal.cz/cs/hotelove-pokoje-komfort-palava>
- [21] AOPK ČR. Správa CHKO Pálava. *Palava.ochranaprirody.cz* [online]. © 2021 [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: <https://palava.ochranaprirody.cz/>
- [22] CESTOVNÍ-RUCH.CZ. Databáze dodavatelů. *Cestovni-ruch.cz* [online]. © 2017 [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: <http://www.cestovni-ruch.cz/dodavatele/>
- [23] BOOKING.COM. Jihomoravský kraj. *Booking.com* [online]. © 2021 [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: https://www.booking.com/searchresults.cs.html?aid=356980&label=gog235jc-1DCAYYrwIoOkIRamlob21vcmF2c2t5LWtyYWpIBVgDaDqIAQGYAQW4ARfIAQzYAQPoAQH4AQKIAgGoAgO4AqDAioEGwAIB0gIkNjdmODE0ZTktNzVlMC00YmJmLWJhMmMtNDk3MmUwMTEwZDkx2AIE4AIB&sid=c2a45d1dee0c4cf084c1dbc8053fb8de&tmpl=searchresults&checkin_month=2&checkin_monthday=12&checkin_year=2021&checkout_month=2&checkout_monthday=13&checkout_year=2021&class_interval=1&dest_id=2670&dest_type=region&dtdisc=0&from_sf=1&group_adults=2&group_children=0&inac=0&index_postcard=0&label_click=undef&no_rooms=1&order=price&postcard=0&raw_dest_type=region&room1=A%2CA&sb_price_type=total&shw_aparth=1&slp_r_match=0&src_elem=sb&srpvid=5f6267fb03fe004a&ss=Jihomoravsk%C3%BD%20kraj&ss_all=0&ssb=empty&sshis=0&ssne=Jihomoravsk%C3%BD%20kraj&ssne_untouched=Jihomoravsk%C3%BD%20kraj&theme_id=57&top_ufis=0&rows=25&offset=500
- [24] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Průměrná mzda v Jihomoravském kraji ve 4. čtvrtletí 2019 a v roce 2019. *Czso.cz* [online]. © 2020 [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-v-jihomoravskem-kraji-ve-4-ctvrtleti-2019-a-v-roce-2019#:~:text=Pr%C5%AFm%C4%9Brn%C3%A1%20hrub%C3%A1%20m%C4%9Bs%C3%AD%C4%8Dn%C3%AD%20nomin%C3%A1ln%C3%AD%20mzda,%,20o%207%2C0%20%25>
- [25] SURVIO. Dotazníkové šetření pro zaměstnanci hotelu Aqualand Inn. *Survio.com* [online]. © 2021 [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: <https://www.survio.com/survey/d/B4L1T1D3C8Y5S3L8Q>
- [26] PRÁCE V NĚMECKU. Průměrná mzda v Rakousku. *Injobin.eu* [online]. © 2021 [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: <https://www.injobin.eu/prumerna-mzda-rakousko/#:~:text=Pr%C5%AFm%C4%9Brn%C3%BD%20plat%20v%20Rakousku%20v,38%25%20v%20pr%C5%A>

Fm%C4%9Bru%20ne%C5%BE%20%C5%BEeny

- [27] MINIMÁLNA MZDA. Průměrná hrubá mzda na Slovensku. *Minimalnamzda.sk* [online].
© 2021 [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: <https://www.minimalnamzda.sk/priemerna-mzda.php>

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam tabulek

Tab. 1 SWOT analýza hotelu Aqualand Inn.....	39
Tab. 2 Odpovědnost zaměstnanců za úkoly.....	64
Tab. 3 Pravidelnost nefinančního hodnocení.....	64
Tab. 4 Motivační faktory v hotelu Aqualand Inn	65
Tab. 5 Spokojenost s pracovní pozicí	65
Tab. 6 Důležitost práce jednotlivců pro celý podnik	66
Tab. 7 Spokojenost s finančním hodnocením.....	66
Tab. 8 Spokojenost s pracovním prostředím	67
Tab. 9 Pravidelnost zpětné vazby v případě negativních výsledků.....	67
Tab. 10 Smysl činnosti zaměstnanců.....	67
Tab. 11 Spokojenost s nefinančním hodnocením	68
Tab. 12 Zapojení nadřízených do konfliktů během vykonávání činnosti.....	68
Tab. 13 Pravidelnost zpětné vazby v případě pozitivních výsledků.....	69
Tab. 14 Pravidelnost zpětné vazby v případě vzniku návrhu na pracovní procesy.....	69

Seznam obrázků

Obr. 1 Schéma 1 Liniová organizační struktura	15
Obr. 2 Liniově-štabní organizační struktura	16
Obr. 3 Divizionální organizační struktura	17
Obr. 4 Maticová organizační struktura	18
Obr. 5 Maslowova pyramida potřeb	21
Obr. 6 Znázornění „krycí“ teorii	23
Obr. 7 Závislost cen ubytování na ročním období.....	30
Obr. 8 Organizační struktura hotelu Aqualand Inn.....	32

PŘÍLOHY

Příloha 1. Popis podniku z vnějšího pohledu

Níže je uveden popis podniku z vnějšího pohledu pomocí *Porterova modelu pěti konkurenčních sil*.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů – hlavní bariéra vstupu na trh je v absenci možnosti pronajmout nebo koupit dostatečně velký pozemek v dané lokalitě. Území kolem podniku jsou již buď koupená anebo pronajata jinými podniky. Další území vhodné pro postavení podniku s poskytováním ubytovacích služeb jsou od roku 1976 chráněnou zónou, kvůli tomu není možnost stavby podobného podniku [21].

Rivalita mezi stávajícími konkurenty – *Porterův model* tvrdí, že podnik může překonat své konkurenty, pokud se vymezuje svou odlišností, ale zároveň je schopný si je uchránit [19]. Odlišnost hotelu Aqualand Inn je v tom, že je to jediný hotel, který spolupracuje s aquaparkem Aqualand Moravia a nabízí služby tohoto aquaparku v ceně ubytování nebo se slevou. Zároveň poskytuje i varianty ubytování nesouvisející se službami aquaparku, což staví hotel do jedné roviny s jeho konkurenty. V okolí podniku jsou dva další hotely a jeden velký táborový areál. Táborový areál *Autocamp Merkur* poskytuje služby ubytování jenom během letní sezony a neposkytuje komfortní ubytování. Je možné říct, že klienti *autocampu* nejsou cílovou skupinou hotelu Aqualand Inn.

Dalším konkurentem je ubytovací komplex *Vila Moravia*. Tento menší hotel se nachází ve vzdálenosti cca 200 metrů od Aqualand Inn, ale na rozdíl od ostatních konkurentů nenabízí služby stravování nebo jakékoliv zábavní neboli relaxační služby. Také je relativně malý, má k dispozici jenom 4 pokoje, jeho maximální kapacita je šestnáct lidí. Kvůli těmto faktorům je možné říct že *Vila Moravia* není vážným konkurentem.

Hlavním konkurentem hotelu je hotel *Termal Mušov*. Tento hotel nabízí kvalitní ubytování, stravovací služby formou bufetu nebo *à la carte*. Také poskytuje relaxační služby ve vlastním Wellness a SPA centru. Další výhodou tohoto hotelu je cena – je nižší než cena ubytování v hotelu Aqualand Inn [20]. Hlavní výhodou hotelu Aqualand Inn vůči tomuto hotelu je v poskytování služeb aquaparku za zvýhodněné ceny spolu moderním vybavením a vzhledem.

V oblasti se nachází také další ubytovací zařízení, ale jsou ve vzdálenosti více než tři kilometry od hlavních atraktivit areálu Pálava, včetně jezera, aquaparku a cyklistického areálu, proto reálnými konkurenty nejsou.

Smluvní síla odběratelů – pro společnost Aqualand Inn jsou zákazníci a hosté hotelu jejich odběrateli. Síla odběratelů je dostatečně vysoká. Jde o vedoucí sílu v rozvoji každého hotelového zařízení. Na základě požadavek zákazníků, hotelové zařízení rozhoduje o směru v rozvoji podniku. Hotel Aqualand Inn se vydal primárně směrem rodinného odpočinku spolu s nabídkou romantických výletů pro páry. Pro podporu těchto zákazníků poskytují zlevněné vstupy do aquaparku nebo do zóny Spa a Wellness, slevy na masáže, průkazy do 7D kina, které se nachází v areálu aquaparku, mají dětské koutky a terasy s výhledem na Pálavu a prodávají kvalitní místní víno. Pro zákazníky s jinými požadavky nabízí možnost uspokojit jejich potřeby v podobě nabídky konferenčních hal a prodeje kancelářských potřeb na recepci.

Smluvní síla dodavatelů – pro hotel jsou důležité další skupiny dodavatelů: dodavatelé exteriéru, dodavatelé pro hotelové pokoje, dodavatelé pro kuchyňskou výzdobu, dodavatelé potravin, alkoholických a nealkoholických nápojů, tabákových výrobků, dodavatelé restauračního a barového nábytku a zařízení, dodavatelé softwarových a jiných technických systémů a dodavatelé dopravních, cateringových služeb, služeb prádelny, čistíren a další.

Pro odvětví hotelnictví v České republice celkově a také a pro hotel Aqualand Inn specificky se dá říct, že smluvní síla dodavatelů je relativně nízká, protože dodavatelů v každé z výše uvedených skupin je hodně a mezi sebou mají relativně vysokou konkurenci. Například pro potřeby hotelnictví v Česku je minimálně osm dodavatelů dětských hřišť, třináct dodavatelů bazénů, deset dodavatelů hotelových zámků, dvacet jedna dodavatelů hotelového nábytku, třicet šest dodavatelů kuchyňského nábytku, dvacet sedm dodavatelů skladovacích systémů, třináct dodavatelů docházkových a identifikačních systémů a třicet osm dodavatelů hotelových rezervačních systémů [22]. Jedinou významnější komplikací pro podnik Aqualand Inn je dopravní systém. V současnosti je jediným dodavatelem této služby je *ČSAD Hodonín* v rámci *IDS JMK* (Integrovaného dopravního systému Jihomoravského kraje). Během zimní sezony dopravní podnik omezuje počet linek do nejbližší zastávky a během světové pandemie v letech 2020 a 2021 byly veškeré linky zrušeny. Společnost Aqualand Inn částečně vyřešila tento problém tím, že zavedla pro své klienty vlastní službu dopravy firemními auty z bližších měst (Brno, Mikulov, Vídeň). Druhým důležitým faktorem je, že většina hostů hotelu Aqualand Inn se dostává do hotelu vlastními auty. Jako výsledek všech výše uvedených faktorů je, že smluvní síla dodavatelů pravděpodobně nemůže ohrozit činnost podniku.

Hrozba substitučních výrobků – substitučními výrobky neboli v daném případě službami jsou hotely a ubytovací zařízení nižší kategorie, což jsou například *autocamp Merkur* neboli ubytovací komplex *Vila Moravia*. Tyto dva podniky ale vážnou hrozbu nepředstavují s ohledem na to, že *Vila Moravia* má relativně malou kapacitu a slabou marketingovou kampaň. *Autocamp Merkur* je k dispozici pro zákazníky jenom během letní sezony a nenabízí komfortní ubytování. Dá se říct, že hrozba substitučních výrobků pro hotel Aqualand Inn je relativně nízká, protože substitučními výrobky služby hotelu nejsou snadno nahraditelné.

Příloha 2. Dotazník

Vážení zaměstnanci a brigádníci hotelu Aqualand Inn, níže je uveden dotazník k určení míry spokojenosti s motivačním a komunikačním systémem v podniku. Dotazníkové šetření bude použité v bakalářské práci na téma „Význam komunikace a motivace v rozvoji hotelového zařízení“. Předem Vám děkuji za Váš čas.

1. Uveďte prosím svou pracovní pozici v hotelu.

.....

2. Jak dlouho pracujete na dané pozici?

- Méně než jeden rok.
- Jeden až dva roky.
- Dva až pět roků.
- Více než pět roků.

3. Uveďte prosím na škále od 1 do 10, jak moc jste spokojen(a) na své pracovní pozici.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Je podle Vás smysl, který vidíte ve své práci, stejný s tím smyslem, co ve Vaší práci vidí nadřízený?

- Spíš ano.
- Spíš ne.
- Je pro mě těžké odpovědět, protože jsem o tom nepřemýšlel.
- Je pro mě těžké odpovědět, protože nemůžu zjistit názor svého nadřízeného.

5. Uveďte prosím na škále od 1 do 10 jak moc přesně Vy odpovídáte za pracovní úkoly určené pro Váš tým.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. Uveďte prosím na škále od 1 do 10, jak moc je Vaše práce důležitá pro celý podnik z Vašeho pohledu.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Uved'te prosím na škále od 1 do 10, jak moc jste spokojeni s finančním hodnocením své práci.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Jak často ve Vaší práci dochází k nefinančním hodnocením?

- Často, jde spíš o nepeněžní dary, vouchery apod.
- Často, jde spíš o pochvalu, uznání apod.
- Ne často, jde spíš o nepeněžní dary, vouchery apod.
- Ne často, jde spíš o pochvalu, uznání apod.
- Vůbec nedochází.

7. Uved'te prosím na škále od 1 do 10, jak moc jste spokojeni s nefinančním hodnocením Vaší práce.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Když ve Vašem týmu vzniká nějaké konflikty nebo neshody, jak moc se Vaši nadřízení snaží do toho zapojit a řešit vzniklé problémy? Uved'te prosím na škále od 1 do 10.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Jak často v podniku probíhají týmové akce pro zaměstnance, na kterých máte možnost se zúčastnit?

- Nepocházejí
- Probíhají jeden- až dvakrát za rok
- Probíhají dva- až pětkrát za rok
- Probíhají pět- a vícekrát za rok

8. Uved'te prosím na škále od 1 do 10, jak moc jste spokojeni s pracovním prostředím.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Když jde o pracovní prostředí, na jakém z dalších faktorů Vám záleží, jaké z nich pro Vás jsou motivačními? (Je možné vybrat více možností).

- Dostatečný pitný režim na pracovišti,
- příspěvky na stravování,
- finanční ohodnocení,
- zaměstnanecké benefity,
- pracovní jistota,
- dobré vztahy na pracovišti,
- zpětná vazba od člověka na vyšší pozici,
- pochvala a uznání od nadřízeného,
- možnost získání ocenění,
- kariérní růst,
- zodpovědnost v práci.

9. Uveďte prosím na škále od 1 do 10, jak moc je Váš nadřízený ochotný dávat Vám zpětnou vazbu v případě velmi dobrého vykonání Vaší práce.

10. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. Uveďte prosím na škále od 1 do 10, jak moc je Váš nadřízený ochotný dávat Vám zpětnou vazbu v případě chyb nebo problémů souvisejících z Vaší činností.

12. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

13. Uveďte prosím na škále od 1 do 10, jak moc je Váš nadřízený ochotný dávat Vám zpětnou vazbu v případě, když sdílíte své názory nebo návrhy na pracovní procesy?

14. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Příloha 3. Tabulky výsledků dotazníkového šetření

Uvedte prosím na škále od 1 do 10, jak moc přesně Vy odpovídáte za pracovní úkoly určené pro Vaš tým.

Tab. 2 Odpovědnost zaměstnanců za úkoly

Odpověď	Počet respondentů	Podíl
3/10	2	11.1 %
4/10	4	22.2 %
5/10	4	22.2 %
8/10	6	33.3 %
10/10	2	11.1 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak často ve Vaší práci dochází k nefinančním hodnocením?

Tab. 3 Pravidelnost nefinančního hodnocení

Odpověď	Počet respondentů	Podíl
Často, jde spíš o nepeněžní dary, vouchery apod.	1	5.6 %
Často, jde spíš o pochvalu, uznání apod.	1	5.6 %
Ne často, jde spíš o nepeněžní dary, vouchery apod.	3	16.7 %
Ne často, jde spíš o pochvalu, uznání apod.	10	55.6 %
Vůbec nedochází.	3	16.7 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Když jde o pracovní prostředí, na jakých z dalších faktorů Vám záleží, které z nich pro Vás jsou motivačními?

Tab. 4 Motivační faktory v hotelu Aqualand Inn

Odpověď	Počet respondentů	Podíl
Finanční ohodnocení.	13	72.2 %
Zaměstnanecké benefity.	12	66.7 %
Dobré vztahy na pracovišti.	10	55.6 %
Pochvala a uznání od nadřízeného.	9	50 %
Možnost získání ocenění.	9	50 %
Pracovní jistota.	8	44.4 %
Zpětná vazba od člověka na vyšší pozici.	8	44.4 %
Kariérní růst.	7	38.9 %
Dostatečný pitný režim na pracovišti.	5	27.8 %
Příspěvky na stravování.	5	27.8 %
Zodpovědnost v práci.	5	27.8 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Uveďte prosím na škále od 1 do 10, jak moc jste spokojen(a) se svou pracovní pozicí.

Tab. 5 Spokojenost s pracovní pozicí

Odpověď	Počet respondentů	Podíl
2/10	1	5.6 %
3/10	1	5.6 %
4/10	2	11.1 %
5/10	3	16.7 %
6/10	2	11.1 %
7/10	2	11.1 %
8/10	2	11.1 %
9/10	1	5.6 %
10/10	4	22.2 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Uvedte prosím na škále od 1 do 10, jak moc je Vaše práce důležitá pro celý podnik z Vašeho pohledu.

Tab. 6 Důležitost práce jednotlivců pro celý podnik

Odpověď	Počet respondentů	Podíl
4/10	2	11.1 %
6/10	3	16.7 %
7/10	4	22.2 %
8/10	3	16.7 %
9/10	4	22.2 %
10/10	2	11.1 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Uvedte prosím na škále od 1 do 10, jak moc jste spokojeni s finančním hodnocením své práce.

Tab. 7 Spokojenost s finančním hodnocením

Odpověď	Počet respondentů	Podíl
3/10	1	5.6 %
4/10	2	11.1 %
5/10	1	5.6 %
6/10	7	38.9 %
7/10	2	11.1 %
8/10	2	11.1 %
9/10	1	5.6 %
10/10	2	11.1 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Uvedte prosím na škále od 1 do 10, jak moc jste spokojeni s pracovním prostředím.

Tab. 8 Spokojenost s pracovním prostředím

Odpověď	Počet respondentů	Podíl
4/10	1	5.6 %
6/10	5	27.8 %
7/10	1	5.6 %
8/10	6	33.3 %
9/10	1	5.6 %
10/10	4	22.2 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Uvedte prosím na škále od 1 do 10, jak moc je Váš nadřízený ochotný dávat Vám zpětnou vazbu v případě chyb nebo problémů souvisejících s Vaší činností.

Tab. 9 Pravidelnost zpětné vazby v případě negativních výsledků

Odpověď	Počet respondentů	Podíl
6/10	1	5.6 %
7/10	3	16.7 %
8/10	4	22.2 %
9/10	4	22.2 %
10/10	6	33.3 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Je smysl, který vidíte ve své práci stejný s tím smyslem, co ve Vaší práci vidí nadřízený?

Tab. 10 Smysl činnosti zaměstnanců

Odpověď	Počet respondentů	Podíl
Spíš ano.	7	38.9 %
Spíš ne.	2	11.1 %
Je pro mě těžké odpovědět, protože nemůžu zjistit názor svého nadřízeného.	6	33.3 %
Je pro mě těžké odpovědět, protože jsem o tom nepřemýšlel.	3	16.7 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Uvedte prosím na škále od 1 do 10, jak moc jste spokojeni s nefinančním hodnocením Vaší práce.

Tab. 11 Spokojenost s nefinančním hodnocením

Odpověď	Počet respondentů	Podíl
1/10	3	16.7 %
2/10	2	11.1 %
3/10	2	11.1 %
4/10	4	22.2 %
5/10	3	16.7 %
6/10	1	5.6 %
7/10	1	5.6 %
10/10	2	11.1 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Když ve Vašem týmu vznikají nějaké konflikty nebo neshody, jak moc se Vaši nadřízení snaží do toho zapojit a řešit vzniklé problémy? Uvedte prosím na škále od 1 do 10.

Tab. 12 Zapojení nadřízených do konfliktů během vykonávání činnosti

Odpověď	Počet respondentů	Podíl
1/10	1	5.6 %
2/10	3	16.7 %
3/10	1	5.6 %
4/10	5	27.8 %
5/10	3	16.7 %
6/10	2	11.1 %
7/10	1	5.6 %
9/10	1	5.6 %
10/10	1	5.6 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Uvedte prosím na škále od 1 do 10, jak moc je Váš nadřízený ochotný dávat Vám zpětnou vazbu v případě velmi dobrého vykonání Vaší práce.

Tab. 13 Pravidelnost zpětné vazby v případě pozitivních výsledků

Odpověď	Počet respondentů	Podíl
1/10	2	11.1 %
2/10	1	5.6 %
3/10	4	22.2 %
4/10	3	16.7 %
5/10	2	11.1 %
6/10	1	5.6 %
7/10	2	11.1 %
9/10	1	5.6 %
10/10	2	11.1 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Uvedte prosím na škále od 1 do 10, jak moc je Váš nadřízený ochotný dávat Vám zpětnou vazbu v případě, když sdělíte své názory nebo návrhy na pracovní procesy?

Tab. 14 Pravidelnost zpětné vazby v případě vzniku návrhu na pracovní procesy

Odpověď	Počet respondentů	Podíl
1/10	3	16.7 %
2/10	2	11.1 %
3/10	5	27.8 %
4/10	3	16.7 %
5/10	1	5.6 %
6/10	1	5.6 %
7/10	1	5.6 %
10/10	2	11.1 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 4. Výpis z obchodního rejstříku

Výpis z obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem v Brně oddíl C, vložka 81701

Datum vzniku a zápisu: 22. ledna 2014

Spisová značka: C 81701 vedená u Krajského soudu v Brně

Obchodní firma: AQUALAND INN, s.r.o.

Sídlo: č. ev. 110, 691 22 Pasohlávky

Identifikační číslo: 025 71 765

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Předmět činnosti: správa vlastního majetku

Statutární orgán: jednatel: PETRA HODOROVSKÁ, dat. nar. 27. června 1997 Bratislava, Haburská 20, Slovenská republika. Den vzniku funkce: 16. dubna 2019

Způsob jednání: Jednatel zastupuje společnost samostatně.

Společníci: Společník: PETRA HODOROVSKÁ, dat. nar. 27. června 1997 Bratislava, Haburská 20, Slovenská republika

Podíl: Vklad: 200 000,- Kč. Splaceno: 100 %. Obchodní podíl: 100 %

Základní kapitál: 200 000,- Kč

Ostatní skutečnosti: Obchodní korporace se podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.

Společnost AQUALAND INN, s.r.o. vznikla rozdělením společnosti ICID, s.r.o., se sídlem Brno, Lidická 2030/20, PSČ 602 00, IČ 27812871, rozštěpením se založením dvou nových společností. Na společnost AQUALAND INN, s.r.o. přešla rozštěpená část jmění rozdělované společnosti ICID, s.r.o. specifikovaná v projektu rozdělení společnosti rozštěpením se vznikem dvou nových nástupnických společností s ručením omezeným a zánikem rozdělované společnosti.