

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Motivace pracovníků v cestovním ruchu**

**Iva Kmošková**

© 2017 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Iva Kmošková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Motivace pracovníků v cestovním ruchu**

Název anglicky

**Motivation of employees in the field of travel and tourism**

---

### **Cíle práce**

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit stávající motivační mechanismus v hotelu Sheraton a jeho působení jak na pracovní výkon zaměstnanců, tak i na celkovou efektivitu vybraného hotelu. Na základě vyhodnocených výsledků bude proveden návrh na změnu v případě nevhodně zvoleného systému motivace pracovníků.

### **Metodika**

Práce se dělí na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část se opírá o studium odborné literatury. Praktická část bude zpracována pomocí dotazníkového šetření, rozhovoru a jiných metod kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Na základě získaných dat budou provedeny návrhy a doporučení pro sledovaný objekt.

## Doporučený rozsah práce

30-40 stran

## Klíčová slova

motivace, stimulace, cestovní ruch, teorie motivace, zaměstnanecké benefity, management, manažer

---

## Doporučené zdroje informací

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8

DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

Fulton, R. C. (1998). Motivation, emotions and leadership. Westport: Quorum.

Mikuláščík, M. (2015). Manažerská psychologie. Praha: Grada.

Miner, J. B. (2005). Organizational behavior I. Essential theories of motivation and leadership. Armonk, New York, USA.

Pilařová, I. (2008). Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada.

---

## Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

## Vedoucí práce

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 20. 10. 2016

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 15. 02. 2017

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Motivace pracovníků v cestovním ruchu" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. března 2017

---

### **Poděkování**

Rád(a) bych touto cestou poděkoval(a) prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. c. za užitečné rady v oblasti sepsání této bakalářské práce a za vedení této práce. Dále všem zaměstnancům na recepci hotelu Sheraton a všem zaměstnancům z relaxační zóny tohoto hotelu, kteří se podíleli na vyplnění dotazníku potřebném k vyhodnocení motivačního mechanismu.

# Motivace pracovníků v cestovním ruchu

## Souhrn

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou stávajícího motivačního systému v hotelu Sheraton. Zaměřuje se na motivaci na front desku, tedy hlavní recepci a na motivaci ve wellness. Na každém z těchto míst funguje motivační mechanismus jinak a cílem je zhodnotit klady a zápory, komparovat tyto úseky a navrhnout nápravná opatření na recepci ve wellness centru.

Práce je rozdělena na teoretickou část, tedy literární rešerši, která se opírá o odbornou literaturu a jsou zde popsána teoretická východiska. Najdeme zde zejména definici motivace, pracovní motivaci, ale také management, osobnost manažera, odměňování zaměstnanců a v neposlední řadě je zde definován cestovní ruch a jeho dělení a základní druhy ubytovacích kapacit. Druhou částí práce je praktická část, kde dochází formou dotazníkového šetření k analýze motivačního mechanismu ve vybraných odvětvích a následně jsou navržena opatření.

**Klíčová slova:** motivace, stimulace, cestovní ruch, teorie motivace, management, manažer, zaměstnanecké benefity

# **Motivation of employees in the field of travel and tourism**

## **Summary**

The thesis is focused on analysis of current motivation system in a hotel Sheraton. The main departments of the analysis are a front desk and the spa area. Both of these departments have different motivation system and works differently. The aim of this thesis is to analyze pros and cons, to compare mentioned two departments and to improve current motivation system of a wellness reception.

The thesis is based on two parts – theoretical part consists of theoretical background. What we can find here is mainly definition of motivation, work motivation, management and what the manager should be like. The next topic we can find there is tourism and hospitality. The second part of the thesis is practical part, where a questionnaire is done and the two mentioned departments are compared. The result is to find a way to improve current motivation system.

**Keywords:** motivation, stimulation, tourism, theory of motivation, management, manager, benefits

# Obsah

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 Úvod.....</b>  | <b>10</b> |
| <b>2 Cíl práce a metodika .....</b>                                       | <b>11</b> |
| 2.1 Cíl práce .....   | 11        |
| 2.2 Metodika .....  | 11        |
| <b>3 Literární rešerše .....</b>  | <b>13</b> |
| 3.1 Motivace.....   | 13        |
| 3.1.1 Psychologické hledisko.....   | 13        |
| 3.1.2 Typy motivace .....   | 14        |
| 3.2 Pracovní motivace .....   | 15        |
| 3.2.1 Motivační faktory .....   | 15        |
| 3.2.2 Teorie pracovní motivace .....                                      | 16        |
| 3.3 Systém odměňování .....   | 21        |
| 3.4 Management a řízení lidských zdrojů .....                             | 24        |
| 3.5 Motivace v cestovním ruchu .....                                      | 26        |
| 3.5.2 Hotelnictví .....   | 27        |
| <b>4 Vlastní práce .....</b>  | <b>29</b> |
| 4.1 Charakteristika zkoumaného objektu .....                              | 29        |
| 4.1.1 Historie.....   | 29        |
| 4.1.2 Hotel Sheraton Prague Charles Square .....                          | 29        |
| 4.1.3 Řídící struktura hotelu Sheraton Prague .....                       | 29        |
| 4.2 Analýza formou dotazníkového šetření .....                            | 30        |
| <b>5 Výsledky a diskuse .....</b>   | <b>50</b> |
| 5.1 Zhodnocení a návrhy na zlepšení stávajícího motivačního systému ..... | 50        |
| 5.1.1 Zpětná vazba poskytována vedením .....                              | 50        |
| 5.1.2 Úprava systému odměňování.....                                      | 51        |
| 5.1.3 Zlepšování pracovních schopností.....                               | 52        |
| <b>Závěr .....</b>  | <b>53</b> |
| <b>6 Seznam použitých zdrojů .....</b>                                    | <b>54</b> |
| <b>Přílohy .....</b>  | <b>55</b> |

## Seznam obrázků

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1 Motivační proces .....                   | 14 |
| Obrázek 2 Maslowova pyramida lidských potřeb ..... | 17 |



|   |    |
|---|----|
| Obrázek 3 Maslowova hierarchie potřeb - využití v praxi ..... | 18 |
| Obrázek 4 Uspořádání potřeb podle Alderfera .....             | 19 |

## Seznam grafů

### Odkazovaný seznam tabulek

|  |    |
|--|----|
| Graf 1 Osobní rozvoj - hlavní recepce .....                  | 31 |
| Graf 2 Osobní rozvoj - wellness .....                        | 31 |
| Graf 3 Motivace - hlavní recepce .....                       | 32 |
| Graf 4 Motivace - wellness .....                             | 32 |
| Graf 5 Platový růst - hlavní recepce .....                   | 33 |
| Graf 6 Platový růst - wellness .....                         | 33 |
| Graf 7 Vztah s nadřízeným - hlavní recepce .....             | 34 |
| Graf 8 Vztah s nadřízeným - wellness .....                   | 34 |
| Graf 9 Vztah s kolegy - hlavní recepce .....                 | 35 |
| Graf 10 Vztah s kolegy - wellness .....                      | 35 |
| Graf 11 Servis - hlavní recepce .....                        | 36 |
| Graf 12 Servis - wellness .....                              | 36 |
| Graf 14 Spokojenost s pracovní náplní - hlavní recepce ..... | 37 |
| Graf 15 Spokojenost s pracovní náplní - wellness .....       | 37 |
| Graf 16 Bonusy - hlavní recepce .....                        | 38 |
| Graf 17 Bonusy - wellness .....                              | 38 |
| Graf 18 Zpětná vazba - hlavní recepce .....                  | 39 |
| Graf 19 Zpětná vazba - wellness .....                        | 39 |
| Graf 20 Teambuilding - hlavní recepce .....                  | 40 |
| Graf 21 Teambuilding - wellness .....                        | 40 |
| Graf 22 Spokojenost se mzdou - hlavní recepce .....          | 41 |
| Graf 23 Spokojenost se mzdou - wellness .....                | 41 |
| Graf 24 Odpovídající mzda - hlavní recepce .....             | 42 |
| Graf 25 Odpovídající mzda - wellness .....                   | 42 |
| Graf 26 Vedení - hlavní recepce .....                        | 43 |
| Graf 27 Vedení - wellness .....                              | 43 |
| Graf 28 Komunikace - hlavní recepce .....                    | 44 |
| Graf 29 Komunikace - wellness .....                          | 44 |
| Graf 30 Školení - hlavní recepce .....                       | 45 |
| Graf 31 Školení - wellness .....                             | 45 |
| Graf 32 Nejdůležitější motivátor - hlavní recepce .....      | 46 |
| Graf 33 Nejdůležitější motivátor - wellness .....            | 46 |
| Graf 34 Obavy ze ztráty zaměstnání - hlavní recepce .....    | 47 |
| Graf 35 Obavy ze ztráty zaměstnání - wellness .....          | 47 |
| Graf 36 Kolektiv - hlavní recepce .....                      | 48 |
| Graf 37 Kolektiv - wellness .....                            | 48 |
| Graf 38 Náзор na motivování - hlavní recepce .....           | 49 |
| Graf 39 Náзор na motivování - wellness .....                 | 49 |

# 1 Úvod

Motivace jako taková je jedním ze základních pilířů správného fungování a efektivnosti každého podniku. Každý správný manažer si je vědom síly a potenciálu výrobního faktoru práce. Jedině správně a dostatečně dobře motivovaní pracovníci jsou schopni odvést kvalitní práci a dosáhnout tak cílů organizace.

Efektivní fungování motivačního mechanismu zajišťují jak personální úseky daného podniku, ale především také vedoucí pracovníci a manažeři. Jejich základním úkolem je vyhodnotit a správně určit motivaci každého zaměstnance. Každého pracovníka mohou motivovat různé faktory. Zatímco pro jednoho je klíčové uznání, pro druhého může být nejdůležitější příjemné pracovní prostředí a dobrý pracovní kolektiv. Posláním manažerů potom je rozeznat tyto diference a přizpůsobit se jim. Ačkoliv si většina lidí myslí, že nejdůležitější motivací pracovníků jsou finanční odměny, tedy peníze, není tomu tak. Samozřejmě je to jeden z hlavních motivátorů, ale nelze jej považovat za jediný dlouhodobý nástroj vedoucí k nárůstu motivace. Dalšími motivátory mohou být také nepeněžní odměny, například různé kurzy a semináře zaměřující se na rekvalifikaci pracovníků. V tomto případě dochází k satisfakci obou stran – jak na straně zaměstnavatele ve formě lépe kvalifikovaných pracovníků, tak na straně zaměstnance, kde dochází k uspokojení potřeby seberealizace.

V praxi se stále častěji setkáváme s tím, že se podniky snaží minimalizovat náklady, a tedy i náklady na pracovníky. Benefity tedy nebývají tak pestré a časté. Je to škoda, jelikož investice do lidského kapitálu mohou přinést častokrát vysoké zisky.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem této bakalářské práce je zhodnocení a analýza stávajícího motivačního systému na recepci wellness centra vybraného hotelu – Sheraton Prague Charles Square hotel. Analyzovány a komparovány jsou dva hotelové útvary – front desk neboli hlavní recepce a recepce hotelového wellness. Důvodem komparace je, že každé z těchto oddělení má svého vlastního vedoucího pracovníka a z tohoto důvodu zde mohou vznikat významné rozdíly. Hlavním cílem a přínosem této práce je navržení a doporučení nápravných opatření na recepci wellness centra, která povedou ke zlepšení stávajícího motivačního mechanismu. Hlavní otázkou, kterou se tato práce zabývá, je, zda jsou pracovníci spokojeni se stávajícím motivováním ze strany vedoucích pracovníků a zda se nějak významně liší motivace na hlavní recepci a ve wellness.

### **2.2 Metodika**

Práce je rozdělena do dvou částí. První část tvoří literární rešerše, kde jsou pomocí odborné literatury definovány nejdůležitější pojmy týkající se motivace a pracovní motivace. Je zde popsán management, kdo je to ideální manažer a jeho osobnost, dále systém odměňování, zaměstnanecké benefity, které tvoří významnou složku motivace, a v neposlední řadě zde najdeme různé teorie motivace - mezi nejvýznamnější patří Maslowova hierarchie potřeb, expektační teorie Viktora Vrooma, McGregorova teorie X a Y, která se týká především vedení lidí aj. Poslední kapitola je stručně věnována základní definici cestovního ruchu, jeho dělení a najdeme zde druhy ubytovacích kapacit.

Druhou částí práce je praktická část, kde dochází k analýze motivačního systému fungujícího ve výše zmiňovaném hotelu Sheraton. Byl proveden kvantitativní výzkum a pomocí standardizovaného dotazníku došlo ke sběru dat od celkového možného počtu respondentů 19 na hlavní recepci a 15 na recepci ve wellness centru. Dotazníky tvořily z většiny uzavřené otázky s možností odpovědi ano, spíše ano, spíše ne a ne. Dále se v dotazníku objevila jedna otevřená otázka, která se respondentů táže na frekvenci dostupných školení, a rovněž jedna polouzavřená otázka. Otázky se zabývají především analýzou vztahů na pracovišti jak mezi pracovníky samotnými, tak mezi vedením a pracovníky. Dále se zkoumá, jak jsou pracovníci spokojeni se systémem odměňování,

zda je pro ně důležitá motivace, školení, teambuilding a pracovní prostředí. Výsledky z tohoto dotazníkového šetření jsou znázorněny graficky a je připojen odpovídající komentář. Pro lepší a důkladnější pochopení systému motivace byl rovněž proveden krátký rozhovor s hlavním manažerem recepce sloužící k získání hlubších informací týkajících se této problematiky. Tyto informace jsou připojeny v komentářích pod grafy. Takto zpracované výsledky slouží k analýze stávajícího motivačního systému a na základě komparace jsou navrženy prostředky zlepšující stávající stav.

## 3 Literární rešerše

### 3.1 Motivace

V současné době je pojem motivace velmi užívaným a podstatným z hlediska efektivnosti podniku. Všechny organizace se zajímají o to, jak udržet vysokou úroveň výkonu pracovníků. Je důležité, aby věnovaly pozornost zejména motivování lidí, a to pomocí různých stimulů, odměn, zaměstnaneckých benefitů a také by se měly snažit vytvářet a rozvíjet motivační procesy a uspokojivé pracovní prostředí pro své zaměstnance. Jedině tak je možné zajistit výsledky odpovídající očekávání managementu. Správně určit motivační faktory zaměstnanců je jednou z funkcí managementu – vedení lidí.

#### 3.1.1 Psychologické hledisko

Nejdůležitějším úkolem psychologie vždy bylo vysvětlit, proč lidé jednají tak, jak jednají a co je k tomu vede. Řeší se především, proč člověk postupuje tak, jak postupuje a jaký k tomu měl „psychologický důvod, tedy motiv. Každý člověk jedná tak, aby došlo k dosažení určitého cíle, a tedy k jeho uspokojení.

„*Motivy jsou důvody, pohnutky, jednání*“ (F. Bělohlávek, 2000). Motiv je jakýsi důvod člověka řídit se určitým směrem. Například se dají hledat motivy člověka odchodu od společnosti, motivy touhy po kariérním růstu atd. Motiv je něco, co člověka uvádí do pohybu a pramení z potřeb. Motivy mají dvě složky:

- **Energizující:** je to něco, co dodává člověku sílu jednat
- **Řídící:** dodává našemu jednání směr, lidé na základě svých preferencí volí určitý postup

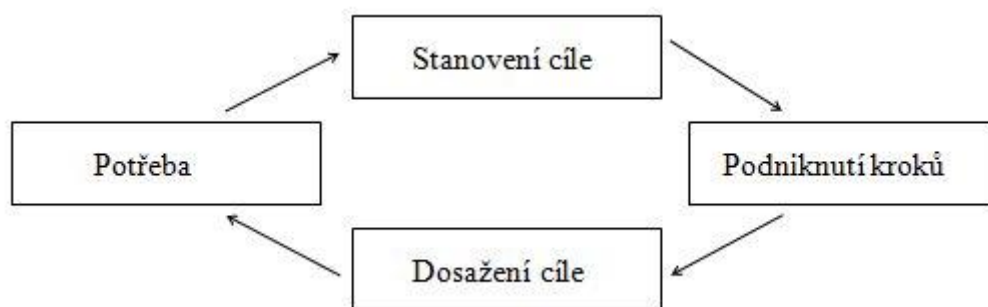
Pojem motivace nikdy nebyl jednotně vymezen a v odborné literatuře můžeme najít spoustu různých definic. Podle P.G. Zimbarda člověk s motivací prožívá touhy a chtění, že probíhá s určitou silou (úsilím) a směřuje k dosažení určitého cíle. Stejně tak M. Armstrong (2005) vnímá motivaci jako cílově zaměřené chování jedince, které slouží k uspokojení potřeb. Podle M. Nakonečného (1996) je motivace proces, jehož funkcí je uspokojování potřeb individua, vyjadřujících nedostatky v jeho bytí neboli deficit.

Odstraněním tohoto deficitu dojde k uspokojení jedince. Nutno zmínit také nejznámější psychoanalytickou teorii motivace od S. Freuda, jež tvrdí, že podstata motivace člověka je dána především pudy a v jeho duševním životě se projevuje touha po slasti. V této teorii Freud zdůrazňuje, že chování člověka má převážně nevědomý původ.

U teorie motivace je velice důležitým pojmem **stimul**. Tento pojem bývá často mylně zaměňován s pojmem motiv. Rozlišení je však z manažerského hlediska velice významné. „*Stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku, nejčastěji aktivním jednáním jiného člověka.*“ (Eva Jarošová, Ivan Nový a kol.) Jde tedy o ovlivňování jedince druhou osobou. To může vést ke změně psychických procesů jedince a také ke změně jeho motivace. Stimulem je tedy jakýkoliv vnější podmět, který ovlivňuje motivaci člověka.

Následující obrázek popisuje motivační proces. Vychází ze zjištěných nedostatků jedince, tedy potřeb. Na základě těchto potřeb je nutné sestavit cíl, který by měl tyto potřeby a přání uspokojit. Dalším krokem je podniknout jednotlivé kroky, které nám pomohou dosáhnout předem vymezeného cíle. Pokud není dosaženo požadovaného cíle, je potřeba tyto kroky změnit.

**Obrázek 1 Motivační proces**



Zdroj: Michael Armstrong (2005, str. 160)

### 3.1.2 Typy motivace

- **Vědomá** motivace je taková motivace, kdy si zcela uvědomujeme co, jak a proč děláme, tedy uvědomujeme si motivy svého chování.

- **Nevědomá** motivace je taková, kdy si jedinec neuvědomuje motivy svého jednání a chování je řízeno nevědomě – podle S. Freuda pudově. Tímto druhem motivace se zabývá psychoanalýza od Sigmunda Freuda.

Dle Armstronga (2005) existují další dva typy motivace:

(původně zjistili Herzberg a kol.)

- **Vnitřní** motivace je taková motivace, která vychází z vnitřních pohnutek člověka. Zahrnuje faktory, které si člověk vytváří sám a díky nim se vydá určitým směrem a nějak se chová. Jedná se tedy o vlastní zájmy člověka, které si vytváří a kontroluje sám.
- **Vnější** motivaci člověk přijímá od okolního prostředí. Je to tedy motivace člověka druhou stranou. Například v pracovním prostředí je to motivace zaměstnance zaměstnavatelem pomocí různých benefitů, odměn, povýšení, ale také v negativním smyslu jako je například odepření platu, kritika. Toto vše uvádí člověka „do pohybu“ a motivuje ho určitým směrem něco konat.

## 3.2 Pracovní motivace

Mnozí manažeři v současné době řeší motivaci svých zaměstnanců a zejména vliv demotivace<sup>1</sup> na efektivnost podniku. Umění motivovat své zaměstnance je základní kámen úspěchu téměř každé společnosti. Důležité je zaměřovat se na zaměstnance jako na jednotlivce a motivovat je samostatně. Nelze vytvořit jeden obecný motivační plán pro všechny pracovníky společně. Motivační programy by měly být rozdílné a měl by se každý zabývat potřebami a požadavky jednotlivých úseků. Mnoho lidí si myslí, že nejdůležitějším faktorem motivace je mzda, to ale není pravda.

### 3.2.1 Motivační faktory

Existuje celá řada motivačních faktorů. *F. Bělohlávek (2000)* uvádí některé:

- **Mzda** je samozřejmě jedním z hlavních motivátorů a existují i jedinci, kteří kvůli penězům udělají téměř cokoliv. Pokud existuje zaměstnavatel, který má dostatek finančních prostředků, takoví zaměstnanci jsou pro něj velkým přínosem, jelikož z nich je schopen dostat maximum.

- **Osobní postavení** by mělo být důležité u každého vedoucího pracovníka. Takový zaměstnanec řídí ostatní zaměstnance, rozhoduje a řídí chod společnosti a snaží se být úspěšný, aby o takové postavení nepřišel.
- **Pracovní výsledky** a výkon jsou velmi důležité faktory jak pro firmu, tak pro pracovníky. Jedinci, kteří rádi vynikají, se soustředí zejména na rozvíjení sebe samých a na to, aby byli nejlepší. Takoví lidé jsou velmi ambiciózní a jde jim o to, aby vynikli mezi ostatními.
- **Přátelství na pracovišti** dokáže práci velice zpříjemnit. Existují i lidé, kteří nepotřebují tak vysoké finanční ohodnocení a stěžejní je pro ně zejména pracovní kolektiv. Dobrý pracovní kolektiv je taktéž velmi důležitým motivátorem.
- **Jistota** může být pro některé pracovníky postačujícím motivačním faktorem. Nepotřebují vysoké příjmy ani dobrý kolektiv. Postačí jim pocit jistoty, že o toto zaměstnání nepřijdou.
- **Odbornost** motivuje ty, kteří si nedokáží představit, že by vykonávali jiný druh práce, a tak se snaží vyniknout ve své profesi.
- **Samostatnost** je motivátorem pro ty, kteří nemají rádi spolupráci v kolektivu, špatně snáší povely nadřízeného a nejráději pracují o samotě a v klidu.
- **Tvořivost** je motivací zejména pro ty, kteří mají představivost a vyžadují takové povolání, kde mohou uplatnit své tvůrčí schopnosti.

Každý správný manažer by měl na své zaměstnance nahlížet jako na individua, a tak poznat, jak jednotlivé zaměstnance motivovat co nejefektivněji.

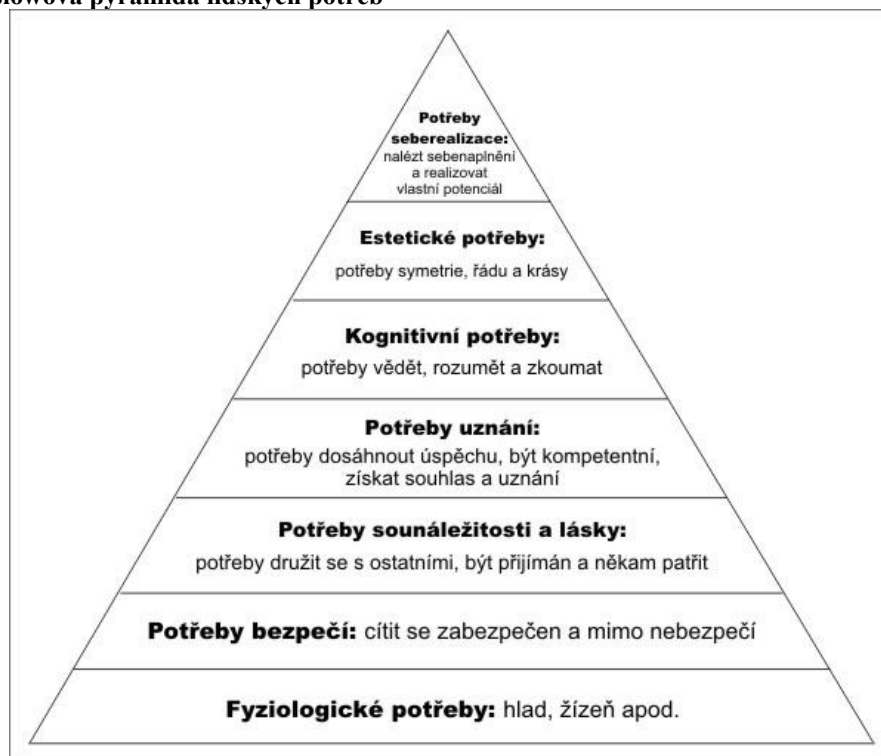
### 3.2.2 Teorie pracovní motivace

#### 3.2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Abraham Maslow utřídil lidské potřeby do tzv. Maslowovy pyramidy. Základem lidské aktivity je vždy uspokojování potřeb jedince, jak je již psáno výše. Maslow určil pět skupin potřeb, které na sebe navazují a jsou hierarchicky uspořádané do pyramidy, přičemž na „základu“ pyramidy se nacházejí základní fyziologické potřeby nutné k přežití jedince. Na samotném vrchu pyramidy potom nalezneme seberealizaci jedince.



Obrázek 2 Maslowova pyramida lidských potřeb



Zdroj: <http://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/>

Maslowova hierarchie potřeb rozlišuje (Armstrong, 2005):

Potřeby **fyziologické**. To jsou takové potřeby, které jedinec potřebuje k přežití. Zahrnujeme sem kyslík, vodu, sex a potravu.

Potřeba **jistoty a bezpečí**. Ta zahrnuje především jistotu jedince před nebezpečím.

Potřeby **sociální** zahrnují sdružování s ostatními lidmi, potřebu lásky, socializaci jedince ve skupině atd.

Potřeba **uznání** znamená především uznání jedince od druhých a sebeúcty.

Na vrcholu pyramidy se nachází potřeba **seberealizace**, sebenaplnění. Člověk má potřebu neustále rozvíjet schopnosti a dovednosti a stát se tím, čím chce.

Principem Maslowovy hierarchie lidských potřeb je, že člověk se soustředí na uspokojování potřeb od samého základu a teprve když dojde k uspokojení těchto potřeb, soustředí se na uspokojení dalších, navazujících potřeb. Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy, proto je až na úplném vrcholku pyramidy.

Maslowova pyramida bývá často kritizována, a to z jednoho prostého důvodu. Každý člověk má jiné preference a někdo například upřednostní potřebu sounáležitosti před potřebou bezpečí. I přes veškerou kritiku je tato hierarchie značně využívána, jelikož nám ukazuje i jiné možnosti motivace pracovníků, než je jen pouhé finanční ohodnocení.

**Obrázek 3 Maslowova hierarchie potřeb - využití v praxi**

|                            |   |
|----------------------------|---|
| Fyziologické potřeby:      | ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti                            |
| Potřeby jistoty a bezpečí: | dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání do budoucna   |
| Potřeba sounáležitosti:    | vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoutá pracovníka k firmě - sportovní soutěže, kulturní akce atd. |
| Potřeba uznání a ocenění:  | peníze, pochvala  |
| Potřeba sebeaktualizace:   | dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a která mu umožní ukázat své schopnosti                           |

*Zdroj: F. Bělohlávek (2005)*

Z obrázku číslo 3 lze vyčíst, že tuto teorii lze velmi dobře využít i v praxi v jakémkoli podniku. Například potřebu jistoty a bezpečí, která se nachází téměř na spodu pyramidy, lze uspokojit finančním ohodnocením či stabilitou firmy. Další potřebou je potřeba socializace – tu lze v podniku uspokojit pomocí přátelských vztahů na pracovišti. Potřeba uznání může být uspokojena povýšením, oceněním nebo vyznamenáním. Potřeba seberealizace, která se nachází na samém vrcholku pyramidy, může být uspokojena tím, že člověk dělá smysluplnou práci.

Na Maslowovu teorii motivace navazuje **Clayton P. Alderfer**, který zredukoval počet potřeb pouze na tři. Upravil tak pyramidu na pouze třístupňové schéma. Potřeby jsou uspořádány od konkrétních po abstraktní. Této teorii se také říká **Teorie tří motivačních faktorů** nebo zkráceně ERG podle anglických slov Existence, Relatedness a Growth. Tyto tři slova simulují již zmíněné motivační faktory. (*Bělohlávek, 2000*)

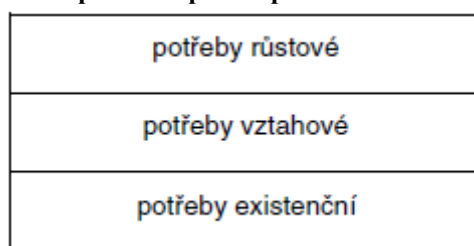
- Potřeby existenční
- Potřeby vztahové
- Potřeby růstové

Potřeby **existenční** jsou takové potřeby, které zahrnují vše nezbytné pro člověka – tedy fyziologické a materiální potřeby. Jedná se například o spánek, kyslík, reprodukci a oblečení.

Potřeby **vztahové** zahrnují vztahy mezi lidmi, pocity jako jsou vztek a nenávisť, láska a přátelství.

Potřeby **růstové** jsou takové, které posouvají jedince dál. Jedná se o abstraktní potřebu, která je umístěna na nejvyšším stupni uspokojení.

**Obrázek 4** Uspořádání potřeb podle Alderfera



*Zdroj: František Bělohlávek (2000)*

### 3.2.2.2 Expektační teorie (Victor Vroom)

Teorie Victora Vrooma spočívá v tom, že jedinec očekává, že pokud udělá nějakou věc, nějaký krok, povede to k určitému cíli, výsledku.

*„Očekávání je definováno jako momentální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek.“ Vroom (Armstrong 2005)*

Očekávání můžeme charakterizovat jejich silou. Maximální jistota znamená, že jedinec věří, že po činu bude následovat určitý výsledek. Minimální (nebo nulovou) sílu značí jistota, že provedený čin nepřinese požadovaný výsledek.

Motivace existuje pouze tehdy, pokud je mezi výkonem jedince směřovat k určitému výsledku a tímto výsledkem jasný vztah a pokud výsledek je nástrojem uspokojení potřeb jedince. Jako příklad můžeme využít pohyblivé složky mzdy – prémie. Jsou spojené s jasným činěním jedince, aby jich dosáhl. Pokud by to pro pracovníka nebyl jasný cíl, nedocházelo by ani k motivaci jednat tak, aby ho dosáhl.

S touto teorií jsou spojovány čtyři důležité pojmy: (Bělohlávek, 2000)

1. **Expektance** = Úsilí jedince musí být odměněno výsledkem. U práce, která pracovníkovi nepřinese žádný užitek, nemůžeme očekávat motivaci k jejímu dokončení.
2. **Instrumentalita** = Neboli pravděpodobnost odměny. Pracovník, který nedostává adekvátní odměnu za vykonanou práci, ztrácí motivaci.
3. **Valence** = Význam odměny pro pracovníka. Pro každého jedince je důležitý jiný druh odměny. Jeden upřednostní finanční odměnu, jiný rostoucí společenský status.
4. **Úsilí** = Síla, kterou jedinec vkládá do dosažení očekávaného cíle.

### 3.2.2.3 Teorie spravedlnosti

Teorii spravedlnosti reprezentuje americký politik a diplomat **John Adams**. Tato teorie se zabývá tím, že pracovníci vnímají, jak se s nimi jedná oproti jiným pracovníkům. Za spravedlivé chování považujeme takové chování, které se mezi jednotlivými zaměstnanci neliší. Pracovníci jednání ze strany vedení porovnávají, avšak spravedlnost není synonymem pro rovnost, jelikož ne všichni pracovníci vykazují tu samou kvalitu práce a s některými je potřeba jednat jinak.

Teorie spravedlnosti je založena na tom, že pracovníci budou lépe motivováni, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě, a naopak budou demotivováni, pokud se s nimi bude zacházet nespravedlivě. (Armstrong, 2005)

### 3.2.2.4 McGregorova teorie X a Y

Autorem této teorie je D. McGregor, významný představitel humanistické psychologie. McGregor v jeho teorii o motivaci pracovníku v organizaci definuje dva typy lidí. Tyto dvě skupiny se od sebe odlišují tím, jak je manažeři vedou a především tím, jak se jednotlivé skupiny pracovníků chovají a jaký mají přístup k práci.

Skupina **X** představuje pracovníky, kteří jsou od přírody líní, mají nechuť k práci a tyto jedince je nutné k práci nutit (systémem trestu a odměn). Pod skupinu X se řadí lidé nesamostatní, lidé, kteří nemají rádi změny, nemají rádi přílišnou zodpovědnost a jejich práce musí být mnohdy pečlivě kontrolována. Jejich dobrý výkon je třeba odměnit.

Protikladný typ pracovníků **Y** předpokládá pracovníky, kteří do práce vynakládají veškerou svou energii s radostí, práce je baví, je pro ně stejně přirozená jako například hra nebo odpočinek. Zaměstnanec přijímá všechnu odpovědnost bez problému, není pro něj nejdůležitější finanční odměna, ale možnost tvořivé a smysluplné práce.

Důležitým manažerským úkolem je rozeznat typ pracovníka a následně k němu tak přistupovat. Zatímco typ X je nutno řídit a přísně kontrolovat (funguje zde princip odměn a trestů), typu Y je možno nechat větší volnost, jelikož práci dělá rád, s plným nasazením a uvědoměním.

### 3.2.2.5 Herzbergův dvoufaktorový model

Herzberg a jeho kolektiv vypracovali dvoufaktorový model zaměřený na motivaci práce, kterou zkoumali u dvou vybraných skupin pracovníků – účetní a technici. Jedná se o zkoumání **satisfaktorů** (neboli motivačních faktorů) a **dissatisfaktorů** (udržovacích faktorů). Tyto faktory popisují buď spokojenost nebo nespokojenost s prací.

První faktory, tedy satisfaktory, jsou hlavními motivátory. Lidé si je spojují s dobrým obdobím v podniku - například s povýšením, uznáním od druhých, s bonusy a práce samotné. Tyto faktory slouží především k motivování jedince k vyšším výkonům a úsilí.

Druhé faktory, tedy dissatisfaktory, také se jim říká hygienické faktory. Jsou to takové faktory, které si pracovníci spojují se „špatným“ obdobím v podniku. Nejčastěji se jednalo o okolnosti v práci. Například kontrola a vedení, plat a pracovní podmínky, odměňování, mezilidské vztahy a nejistota zaměstnání. *„Tyto faktory slouží spíše k popisu pracovního prostředí a v první řadě slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním.“ (Armstrong, 2005)*

## 3.3 Systém odměňování

Pro každého zaměstnance je ocenění za správně vykonanou práci největším hnacím motorem, tedy motivátorem. Ne každý manažer bohužel používá správný systém odměňování. Mnoho manažeru si myslí, že největším, a dokonce jediným motivátorem je ten prvek, který přímo souvisí s penězi. Přestože peněžní odměny jsou důležité, to, co pracovníky motivuje mnohdy i více je inteligentní a osobní typ uznání.

Zaměstnanci jsou odměňováni zejména podle jejich přínosu pro podnik, schopností a pracovitosti. Odměny se skládají z peněžitých a nepeněžitých prvků. Mezi peněžité řadíme zejména peněžní odměny (jak fixní, tak pohyblivé složky mzdy) a také zaměstnanecké benefity. Nepeněžité odměny mohou být ocenění, uznání za odvedenou práci, vyznamenání, pochvala).

*„Efektivní a komplexní odměňování znamená stanovení mzdy za vykonanou práci a také poskytování zaměstnaneckých výhod.“ (Zuzana Dvořáková a Kol., 2012)*

**Základní peněžní odměna** (neboli mzda) je pevná finanční odměna, kterou zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci za vykonanou práci. Je to tedy peněžité plnění, které je poskytováno zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce). Mzdu tvoří sazba (tarif) dle druhu práce. Základní mzda může být vyjádřena jako hodinová, týdenní, měsíční nebo roční sazba. Rozlišujeme časovou mzdu a úkolovou mzdu. Časová mzda je závislá na počtu odpracovaných hodin, které se násobí s mzdovým tarifem. Úkolová mzda je závislá na množství výkonu. Principem je přímý vztah mezi výkonem a výdělkem. Pokud dojde ke zlepšení výkonu, dovedností či schopností jedince, může se mzdová sazba přiměřeně upravit. Rozlišujeme mzdovou diferenciaci, kdy samozřejmě mzda je závislá na druhu vykonávané práce, přínosu k hospodářskému výsledku organizace a také na výsledcích, které podávají jednotliví zaměstnanci či skupiny. Z tohoto důvodu vznikají rozdíly ve mzdách.

K základní mzdě mohou být poskytovány **dodatečné peněžní odměny**. Tyto odměny jsou vázány na výkon, dovednosti a schopnosti zaměstnance. Ke mzdě se přidává tzv. pohyblivá složka mzdy, která zahrnuje odpovídající finanční ohodnocení, které je proměnlivé. Závisí na již zmiňovaných faktorech.

Hlavní formy dodatečných peněžních odměn jsou (Armstrong, 2005):

- **Mimořádné odměny (bonusy)** – odměny za mimořádně úspěšný výkon. Jeho motivační síla se do budoucna může snižovat, jelikož lidé ho už budou automaticky očekávat.
- **Prémie** – odměny za dosažení předem vytyčených cílů. Slouží k tomu, aby zaměstnanci měli stále motivaci zvyšovat svůj výkon.

- **Provize** – tvoří se procentuálně z hodnoty prodejů
- **Odměna závisící na délce zaměstnání** – čím déle jedinec pracuje pro daný podnik, tím se jeho odměna zvyšuje o pevnou hodnotu (dochází například ke zvyšování mzdy). Většinou se tento druh odměn používá ve veřejném a neziskovém sektoru a bývá považován za spravedlivý.
- **Příplatky** – oddělené finanční prostředky, které jsou poskytovány za práci v nestandardních pracovních podmínkách, vyplácí se například za práci přesčas, pracovní pohotovost, noční práci, práci ve svátek, práci o víkendu aj.

### 3.3.1.1 Zaměstnanecké benefity

*„Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny.“ (Armstrong, 2005)*

Zaměstnanecké benefity jsou tedy jakýmsi nástrojem, které slouží k udržení co největšího výkonu pracovníků. Slouží primárně k uspokojení potřeb pracovníků, zvyšování jejich blahobytu a k jejich spokojenosti. Pomocí benefitů dochází k větší motivaci pracovníků. Z těchto výhod se často neodvádí daň z příjmů ani odvody sociálního a zdravotního pojištění, proto se jedná o nákladově výhodnou formu odměňování pracovníků.

Zaměstnanecké benefity dělíme na **peněžité** (různé půjčky a finanční výpomoci, příspěvky na rekreaci, sport, zdraví, možnost využití firemního vozu aj.) a na **nepeněžité** výhody (například nadstandardní dovolená, flexibilní pracovní doba, možnost práce z domova aj.).

Mezi zaměstnanecké benefity patří zejména: (Armstrong, 2005)

- **Penzijní systémy** – nejdůležitější zaměstnanecká výhoda
- **Osobní jistoty** – nemocenské, úrazové nebo životní pojištění
- **Finanční výpomoc** – půjčky, finanční výpomoc při koupi rodinného domu, pomoc při stěhování, různé slevy na statky a služby vyráběné či poskytované podnikem
- **Osobní potřeby** – například dovolená na zotavenou, péče o děti, přerušování práce (například z důvodu mateřské dovolené či studia), posilovny a rekreační zařízení, sport
- **Podnikové automobily a pohonné hmoty** – patří k nejvyužívanější zaměstnanecké výhodě, stále velmi oceňovaná
- **Jiné výhody** – dotované stravování, úhrada telefonních poplatků, mobilní telefony
- **Nehmotné výhody** – například prestiž podniku, kvalita pracovního života

### 3.4 Management a řízení lidských zdrojů

Vedení kolektivu je jeden z nejdůležitějších úkolů každého manažera a má velký vliv na celkovou efektivnost pracovníků, skupin i celé organizace. Úkolem vrcholového vedení je dohlížet na manažery jednotlivých úseků a kontrolovat jejich styl vedení a na to, jak jednají.

V sociálním prostředí v organizaci je začleněno mnoho osob, které spolu denně přichází do styku. V takovémto kolektivu lidí má obvykle každý svou pozici. Většina zaměstnanců si je rovna, mají stejné podmínky. Těmto vztahům říkáme vztahy **horizontální**. Jde například o vztahy mezi sourozenci, kolegy, partnery, přáteli. Další možností je fakt, že se v lidských společenstvích nachází někdo, kdo ovlivňuje vše, co se v nich děje a vše korigují. V kolektivu mají řídicí pozici a vztahy mezi nimi a dalšími členy nazýváme vztahy **vertikální**.

#### 3.4.1.1 Osobnost manažera

V každé organizaci je právě manažer ten, kdo dává celému systému řád, rozdává úkoly, udržuje celkový pořádek a zodpovídá za účinnost všech procesů, které vně organizace probíhají. Jeho úkolem je také vytvářet na pracovišti podmínky příznivé k výkonu práce. Pokud má být manažer úspěšný, musí se snažit svým zaměstnancům porozumět, naslouchat jim, být k nim spravedlivý a zejména pomocí ukládání různých úkolů jim umožnit co možná nejefektivnější seberealizaci. Roli manažera nemůže zastávat každý, manažer musí být vybaven určitými vlastnostmi a velmi záleží na jeho osobnostních charakteristikách.

**Osobní kvalita** určuje to, jak člověk se svými předpoklady a schopnostmi splňuje požadavky pracovního zařazení na určitou pozici. Mimo to zahrnuje i jakousi přidanou hodnotu člověka – čím tedy dokáže přispět dané organizaci navíc, aby bylo dosaženo vyšší kvality. Mezi některé **indikátory** osobní kvality patří (E. Jarošová, I. Nový a kol.): co nejlépe plnit své úkoly, pracovat na maximum, nadšení pro práci, kontrola své práce, ochota pomoci kolegům, přesnost, samostatnost, učenlivost aj.

Řídicí pracovník pomocí svých povelů řídí velké množství lidí a celou organizaci, měl by proto umět (E. Jarošová, I. Nový a kol.):

- vždy jasně vymezit pracovníkům cíl



- srozumitelně vyjadřovat své příkazy a pokyny
- přesně formulovat své myšlenky
- rozhodovat i ve složitých situacích
- porozumět pracovníkům
- dávat zpětnou vazbu pracovníkům a taky ji po nich vyžadovat
- flexibilně reagovat v nenadálých situacích
- zvládat psychickou zátěž
- důslednost, čestnost, odpovědnost

#### 3.4.1.2 Manažerské dovednosti

Základní definice managementu zní: (Veber a kol., 2014):

*„Management je soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, kterých vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení záměrů organizace.“*

Management neboli řízení lze nejjednodušeji popsat jako funkce, které je nutné plnit a koordinovat tak, aby docházelo k zabezpečení chodu a fungování organizace. Management významně ovlivňuje prosperitu každé organizace.

Každý řídicí pracovník musí vykonávat určité funkce tak, aby organizace a její pracovníci fungovali. Zde je uveden seznam manažerských funkcí (Adair, 2004):

1. **Plánování** – jedná se zejména o vymezení úkolů pracovníkům s následným splněním cíle nebo záměru do budoucna. Dále se jedná o zpracování plánu, jak toho dosáhnout. Plány obsahují postupy, aktivity a opatření sloužící k dosažení vytyčeného cíle. Rozpočty představují finanční zdroje sloužící k naplnění úkolů.
2. **Iniciování** – představení pracovníkům cíle a plány, objasnit proč je cíl nezbytný, rozložení úkolů
3. **Kontrola** – vedoucí pracovník musí dohlížet na tempo práce, směřování k předem vytyčenému cíli. Rozlišujeme vnitřní a vnější kontrolu. Vnitřní kontrola je prováděna řídicími pracovníky nebo těmi, kteří jsou kontrolou pověřeni. Vnější neboli externí kontrola může být prováděna externím subjektem (například státním orgánem).

4. **Podpora** – povzbuzování skupiny, udržování týmového ducha, odlehčování situace, podpora práce
5. **Informace** – získávání zpětné vazby od skupiny, sdělovat nejnovější informace
6. **Hodnocení** – motivovat skupinu, hodnocení celkového výkonu

Tyto funkce jsou sekvenční, tedy navazují na sebe a jsou vzájemně propojené. Při správném vykonávání všech těchto funkcí je výsledkem správná motivace pracovníků.

Autorita manažera je velmi často propojena s pozicí, kterou manažer v podniku zastává. Čím je tato pozice vyšší, tím více ho ostatní pracovníci respektují. Tomuto jevu se říká formální autorita. Pokud manažer jedná v souladu s touto funkcí a pracovníci si ho váží za to, kým je, jde o autoritu neformální. Tyto obě autority by měly být vyvážené, aby manažer působil věrohodně a jistě.

### 3.5 Motivace v cestovním ruchu

Oficiální přijatá definice cestovního ruchu podle UNWTO (Světová turistická organizace) zní: „*Cestovní ruch zahrnuje aktivity osob cestujících do míst či přebývajících v místech, které se nacházejí mimo jejich obvyklé prostředí, a to ne déle než jeden rok, za účelem dovolené, pracovních závazků či jiných důvodů.*“ (Charles R. Goeldner, J R. Brent Ritchie, 2014)

Obvyklé prostředí znamená v této citaci domov, pracoviště a další denně navštěvovaná místa. Účelem těchto aktivit může být trávení volného času, sjednávání kontaktů apod.

**Turista** je ten člověk, který se vydá na cestu a hledá tak uspokojení pomocí stimulů. Je nutné, aby jak státní správa, tak manažeři cestovního ruchu správně pochopili motivaci turistů a zajímali se o faktory, které ovlivňují výběr jejich turistického cíle. Teprve pokud porozumí potřebám a motivaci turistů, mohou se zabývat rozvojem turistických aktivit a učinit z vybrané destinace právě tu nejvíce zajímavou.

#### 3.5.1.1 Typologie turismu

„*Turismus je složitý společensko-ekonomický jev, který v sobě zahrnuje nejen aspekty ekonomické, ale také sociokulturní, psychologické a environmentální.*“ M. Palatková, J. Zichová 2011

Turismus má několik členění dle následujících kritérií (dle M. Palatkové a J. Zichové):

***Dle místa realizace:***

**Domácí turismus** – turismus rezidentů sledované země, nedochází k překročení hranic daného státu. Zahrnuje aktivitu obyvatel určitého státu na jeho území.

**Zahraniční turismus** – dochází k překročení hranic sledovaného státu. Dělí se na příjezdový a výjezdový turismus.

**Příjezdový turismus** – zahrnuje cesty ze zahraniční země do sledované země, které vykonávají nerezidenti. Specifickou formu příjezdového turismu tvoří **tranzitní turismus**, který představuje pouze průjezd zahraničních turistů přes sledovanou zemi. Tato sledovaná země není cílovou destinací a dochází jen k jejímu průjezdu.

**Výjezdový turismus** – zahrnuje cesty rezidentů sledované země do zahraničních zemí, jedná se tedy o překročení hranic vlastního státu.

***Dle vztahu k platební bilanci státu:***

**Aktivní turismus** – znamená příliv zahraničních turistů směrem do sledované země, a tedy příliv devizových prostředků (pomocí jejich výdajů na produkty turismu), což aktivně ovlivňuje platební bilanci státu

**Pasivní turismus** – zahrnuje výjezdy obyvatel sledované země do zahraničí, a tedy odliv devizových prostředků, což pasivně ovlivňuje platební bilanci státu

***Dle délky pobytu:***

**Jednodenní turismus** je takový, který se realizuje do 24 hodin a nedochází k přenocování v rámci jedné cesty.

**Krátkodobý turismus** zahrnuje jedno až tři přenocování v rámci jedné cesty.

**Dlouhodobý turismus** zahrnuje čtyři a více přenocování, ale délka pobytu je limitována šesti měsíci v rámci domácího turismu a jedním rokem v rámci mezinárodního turismu.

### **3.5.2 Hotelnictví**

Historie hotelnictví sahá až do 12.-13. století, kdy se setkáváme s prvními druhy ubytoven. Ve 14. století došlo k nejvýznamnějšímu rozvoji ubytovacích kapacit v přístavech. Pojem

hotel pochází z Francie a znamená dům zařízený pro ubytování cestujících. Označení se skládá z latinských slov *hostis*<sup>1</sup> a *hospitium*<sup>2</sup>.

Jako **ubytovací zařízení** označujeme objekt, který slouží k ubytování hostů. Můžeme jej různě kategorizovat dle různých kritérií. Základní rozdělení závisí na vybavenosti a na kvalitě poskytovaných služeb. Oficiální a jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky rozlišuje sedm druhů ubytovacích zařízení a to (*dle J. Hán, M. Beránek, S. Belešová, D. Mrkos, P. Studnička, M. Sochůrková, 2016*):

- **Hotel** – takové ubytovací zařízení, které disponuje alespoň deseti pokoji pro hosty, poskytuje kromě ubytovacích služeb i jiné služby jako jsou stravovací, fitness aj.
- **Motel** – takové ubytovací zařízení, které rovněž disponuje minimálně deseti pokoji pro hosty, poskytuje i jiné služby kromě ubytovacích – například pro motoristy, další podmínkou je lokace – nachází se v těsné blízkosti pozemních komunikací a nabízejí možnost parkování. Recepce a restaurace nemusí být nutně součástí ubytovací části.
- **Penzion** – jedná se o menší ubytovací zařízení, které má alespoň 5 a maximálně 20 pokojů pro hosty, obsahuje místo pro stravování, ale ne restauraci
- **Botel** – zařízení umístěné v trvale ukotvené lodi, požadavky jako na hotely
- **Spa hotel** – nachází se v místě, které je označováno jako lázeňské, zajišťuje lázeňskou péči, další požadavky se shodují s hotelem
- **Resort** – uzavřený soubor objektů, kde se může recepce, restaurace a jiné služby nacházet mimo ubytovací část, jedná se zpravidla o velký komplex, poskytuje sportovní vyžití
- **Golf resort** – kategorie resort obsahující golfové hřiště

Mezi ostatní ubytovací zařízení můžeme zařadit různé kempy, chatové osady a ubytovny.

---

<sup>1</sup> Hostis latinsky znamená cizinec

<sup>2</sup> Hospitium latinsky znamená pohostinství

## **4 Vlastní práce**

### **4.1 Charakteristika zkoumaného objektu**

#### **4.1.1 Historie**

Sheraton hotely patří do velmi rozšířené sítě hotelů jménem Starwood hotels. Najdeme je po celém světě, od Dubaje přes Maledivy až po mateřské Spojené Státy. Kořeny sahají až do roku 1937, kdy zakladatelé Ernest Henderson a Robert Moore založili jejich první hotel ve Springfieldu v americkém státě Massachusetts.

Pražský hotel Sheraton byl založen v roce 2008. K roku 2015 se na světě nacházelo více než 435 hotelů a 88 resortů ve více než sedmdesáti zemích světa.

#### **4.1.2 Hotel Sheraton Prague Charles Square**

Praktická část této bakalářské práce se zabývá analýzou motivačního systému na recepci ve wellness centru tohoto hotelu a zejména komparací tohoto systému s motivačním systémem na hlavní recepci hotelu.

Hotel Sheraton se nachází na Karlově náměstí přesněji na adrese Žitná 8. V hotelu je k dispozici 160 pokojů a 38 apartmánů. Hotel má rovněž střešní terasu, která nabízí úchvatný výhled na Prahu. Hostům je k dispozici wellness, které je předmětem analýzy, také fitness a stravování v místní restauraci. K dispozici je taktéž kavárna, klub a hotelový bar. V hotelu se nachází dvě konferenční místnosti, které často slouží firmám k pořádání přednášek, školení a porad.

Wellness centrum hotelu Sheraton nabízí privátní a veřejnou finskou saunu, různé druhy masáže (od thajské po relaxační, lávové kameny aj.), fitness centrum a možnost pronajetí privátní vířivky. Vstup pro hotelové hosty je zdarma do veřejné sauny a do fitness. Ostatní služby jsou zpoplatněné. Vstup do relaxačního centra je rovněž umožněn všem příchozím klientům, kteří nejsou ubytovaní v hotelu.

#### **4.1.3 Řídící struktura hotelu Sheraton Prague**

Součástí hotelu jsou různá oddělení, která mají vždy svého vedoucího pracovníka neboli Head of department (anglicky překlad vedoucí oddělení), dále jen zkratka HOD.

- Housekeeping – HOD Alena Turzová
- Engineering – HOD Aleš Štence

- Reservation – HOD Lenka Paníčková
- Sales & Marketing – HOD Ondřej Kazda
- F&B – HOD Jiří Houška
- FO – HOD Jürgen Stiegler
- Kitchen - HOD Jiří Kupricht
- IT, HR, Purchasing – vedoucím těchto tří oddělení je Radek Gardoš, nicméně každé oddělení má svého manažera
- Accounting – HOD Radek Gardoš

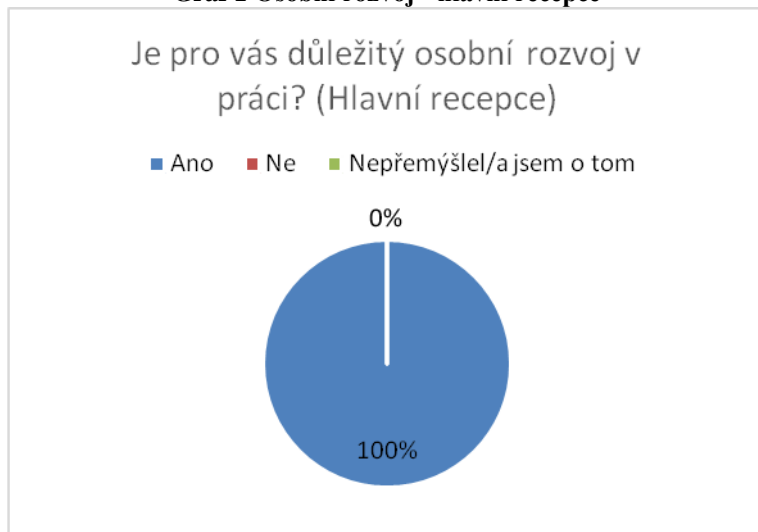
## **4.2 Analýza formou dotazníkového šetření**

Analýza motivačního systému ve wellness a na hlavní recepci hotelu Sheraton je provedena pomocí dotazníku, který byl sestaven pomocí webového portálu [www.surveo.com/cs](http://www.surveo.com/cs). Respondentů je maximální možný počet celkem na hlavní recepci 19 a na wellness recepci 15. Byl vyčerpán celý základní soubor, více zaměstnanců se zde nenachází. Dotazník je zcela anonymní a byl sestaven v českém a anglickém jazyce, jelikož hotel zaměstnává i recepční pouze anglicky hovořící.

Dotazník si klade za cíl zjistit přístup pracovníků k organizaci, zjistit jejich spokojenost, jejich motivaci a pracovní prostředí. Tomuto cíli jsou přizpůsobené i otázky, kterých je 20 a skládají se jak z uzavřených, polouzavřených tak i jedné otevřené otázky. Pro lepší a hlubší pochopení dané problematiky byl proveden krátký rozhovor s hlavním manažerem recepce, který doplnil různé informace týkající se motivace pracovníků, jež nebylo možné zjistit z dotazníků.

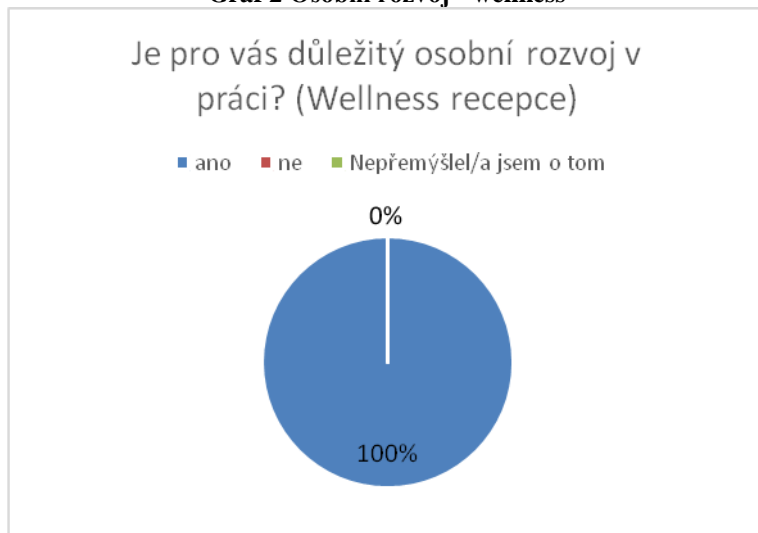
## 1. otázka

**Graf 1 Osobní rozvoj - hlavní recepce**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Graf 2 Osobní rozvoj - wellness**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Ze dvou výše uvedených grafů lze jednoznačně vyčíst, že pro všechny zaměstnance jak hlavní recepce, tak recepce wellness centra je velmi důležitý osobní rozvoj v práci. Cílem téměř každého člověka je dle A. Maslowa a jeho hierarchie lidských potřeb potřeba seberealizace, která může být uskutečňována pomocí zaměstnání a vhodných motivačních faktorů (například uznání jakožto nepeněžní forma odměny aj.).

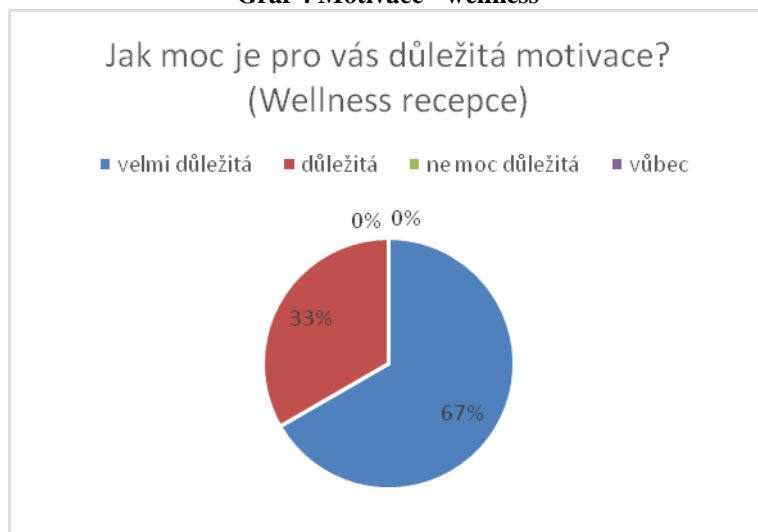
## 2. otázka

**Graf 3 Motivace - hlavní recepce**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Graf 4 Motivace - wellness**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Další otázka se zaměřovala na samotnou motivaci a ověřovala, zda je pro zaměstnance důležitá. Všichni zaměstnanci z obou dvou úseků se shodli na tom, že je pro ně velmi důležitá nebo důležitá. Úloha vedení je volit vhodné motivační prostředky a zaměstnance neustále motivovat.



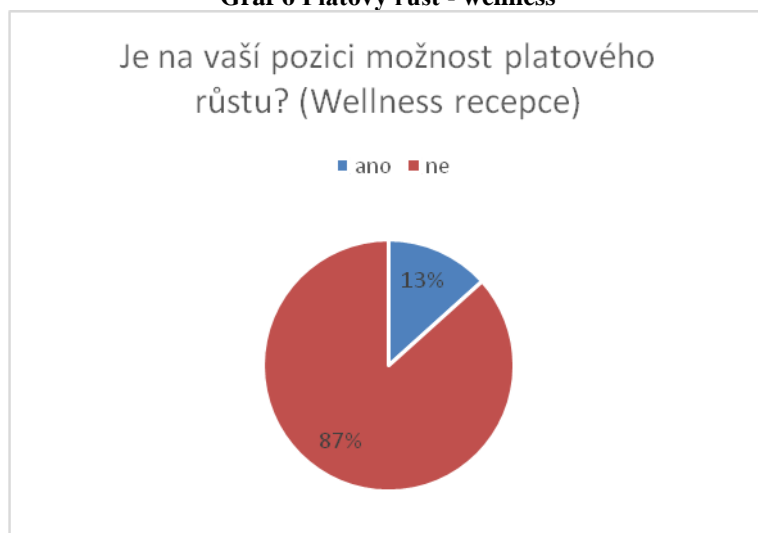
### 3. otázka

**Graf 5 Platový růst - hlavní recepce**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Graf 6 Platový růst - wellness**

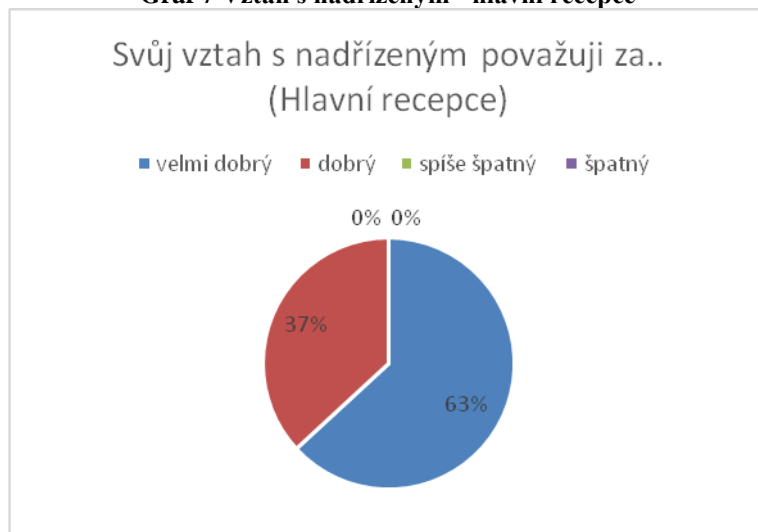


*Zdroj: Vlastní zpracování*

V další otázce můžeme zaznamenat významný rozdíl mezi hlavní recepcí a recepcí ve wellness. Zatímco na hlavní recepci 12 z 19 ti respondentů uvedlo (přesněji 63%), že je možnost platového růstu, na recepci ve wellness 13 z 15 ti respondentů uvedlo, že na jejich pozici není možnost platového růstu. Zaměstnanci ve wellness nemají možnost kariérního růstu, tudíž jejich platové ohodnocení zůstává stabilní. To může působit demotivačně. Na hlavní recepci možnost kariérního růstu je, tudíž může docházet i ke zvyšování mzdy.

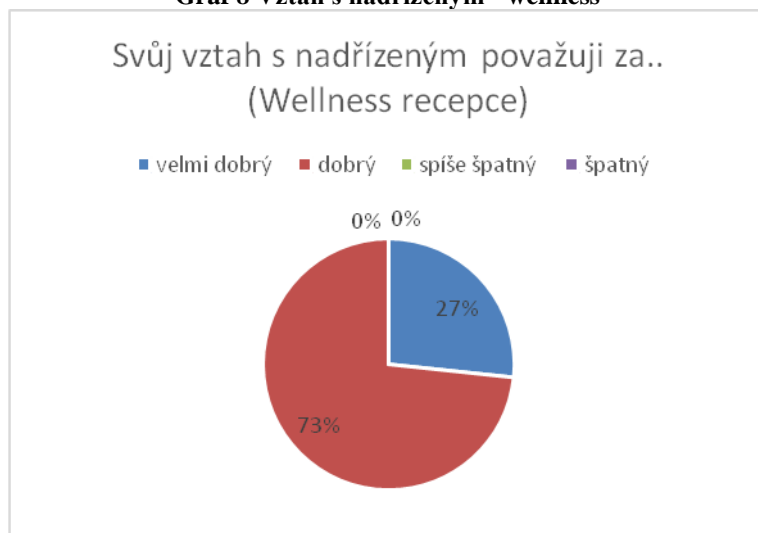
#### 4. otázka

**Graf 7 Vztah s nadřízeným - hlavní recepce**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Graf 8 Vztah s nadřízeným - wellness**

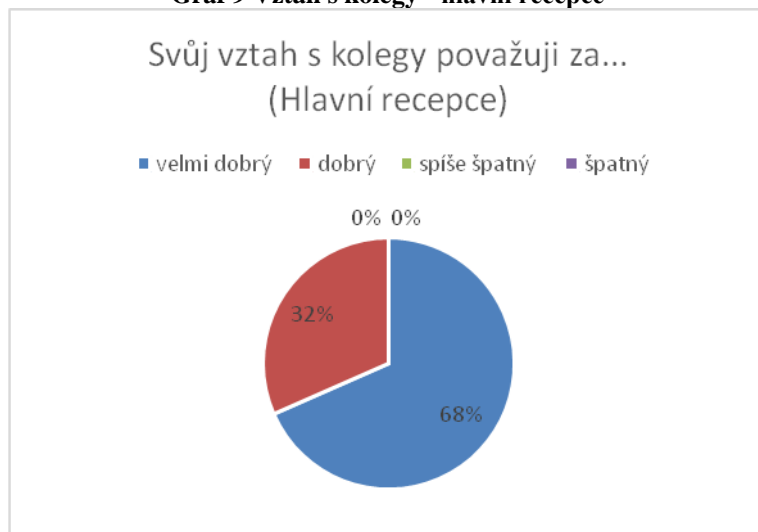


*Zdroj: Vlastní zpracování*

Další otázka se zaměřovala na hodnocení vztahu s vedením. Jak na hlavní recepci, tak i na wellness recepci zaměstnanci považují svůj vztah s nadřízeným jako velmi dobrý nebo dobrý. Vztahy na pracovní půdě zaměstnanci považují jako jeden z nejdůležitějších motivátorů. (viz otázka číslo 16)

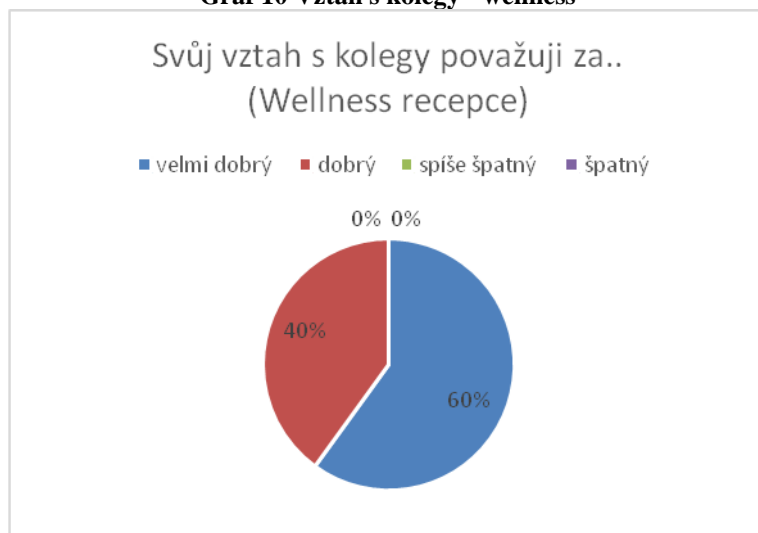
## 5. otázka

**Graf 9 Vztah s kolegy - hlavní recepce**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Graf 10 Vztah s kolegy - wellness**

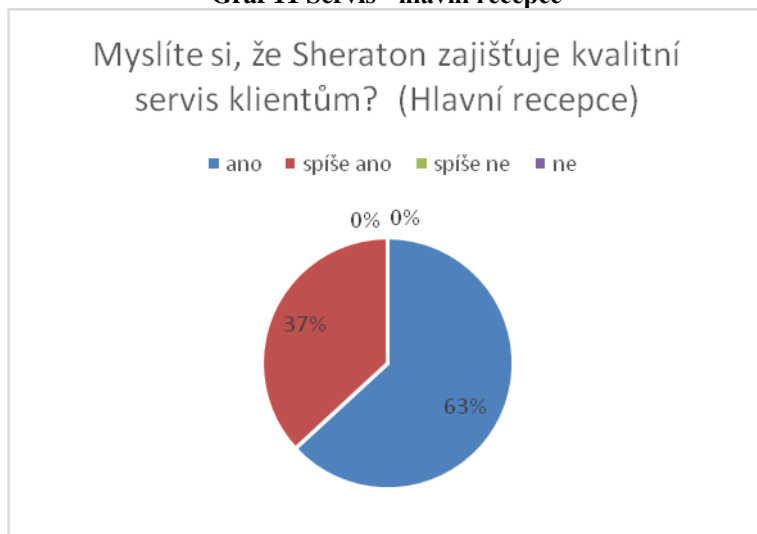


*Zdroj: Vlastní zpracování*

Obdobně jako vztah s nadřízeným byl analyzován vztah s kolegy. Výsledky byly téměř stejné, zaměstnanci považují vztahy mezi sebou jako velmi dobré a dobré. Vztahy na pracovní půdě zaměstnanci považují jako jeden z nejdůležitějších motivátorů. (viz otázka číslo 16)

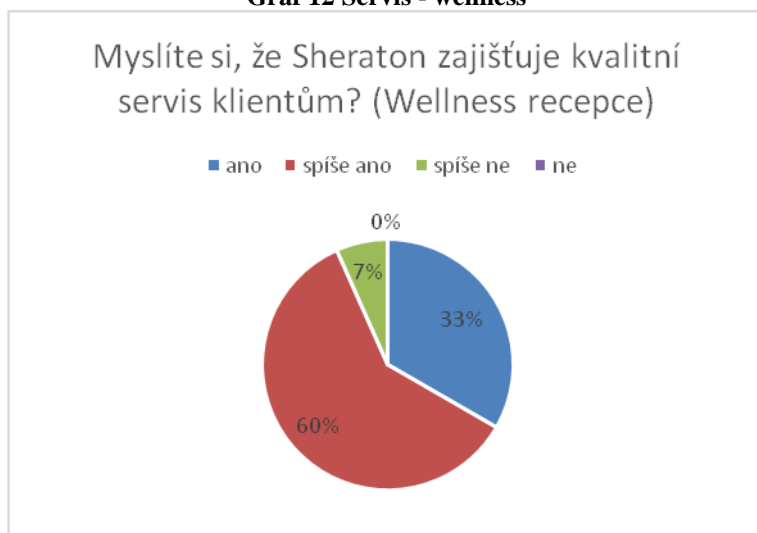
## 6. otázka

**Graf 11 Servis - hlavní recepce**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Graf 12 Servis - wellness**

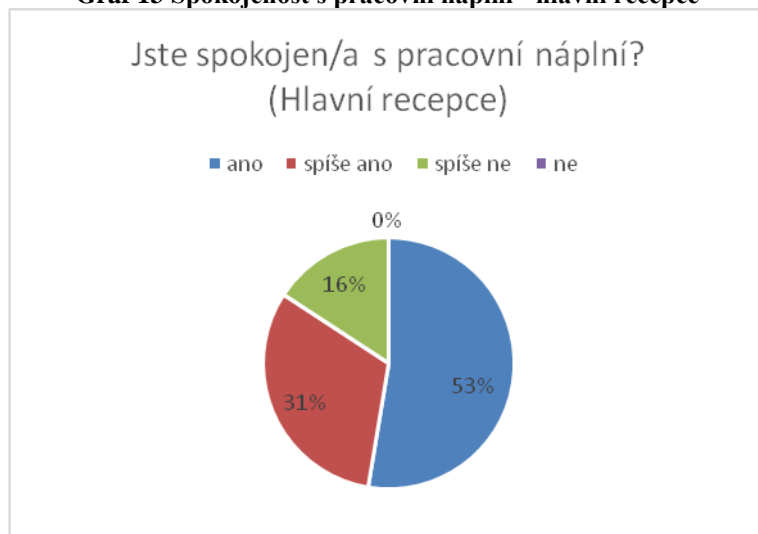


*Zdroj: Vlastní zpracování*

V otázce, jak posuzují zaměstnanci servis poskytovaný klientům, se názory wellness zaměstnanců a zaměstnanců hlavní recepce liší. Zatímco u hlavní recepce můžeme vidět, že si zaměstnanci myslí, že kvalita poskytovaných služeb je dobrá až výborná, recepční ve wellness s tímto názorem tak úplně nesouhlasí a myslí si, že je co zlepšovat. To opět může být způsobeno rozdílným vedením a jeho náročností na požadovanou profesionalitu vystupování. Tato skutečnost může ovlivňovat i spokojenost pracovníků v dané organizaci.

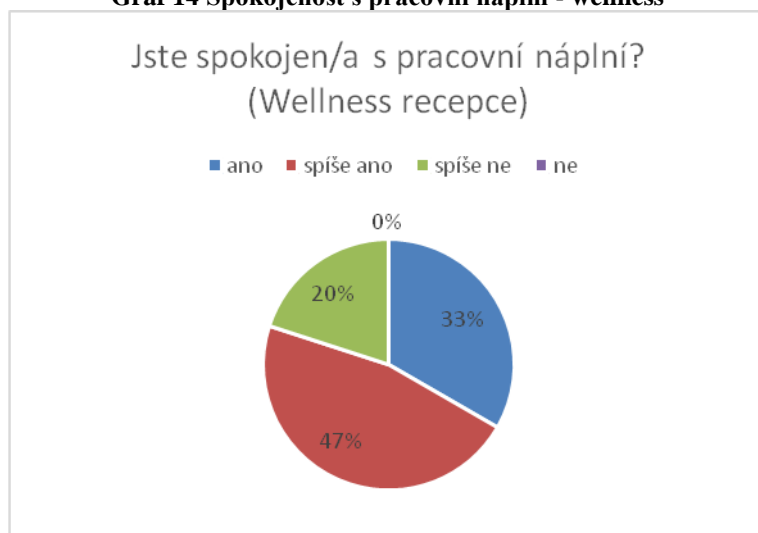
## 7. otázka

**Graf 13 Spokojenost s pracovní náplní - hlavní recepce**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Graf 14 Spokojenost s pracovní náplní - wellness**

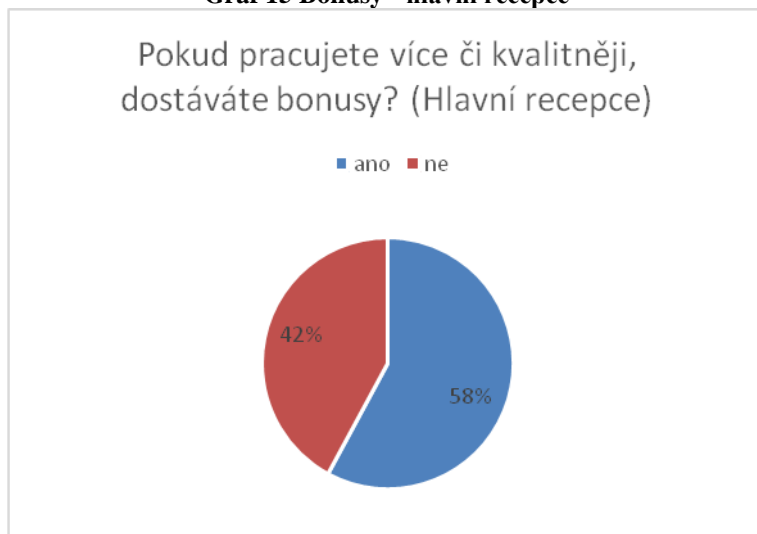


*Zdroj: Vlastní zpracování*

Otázka zaměřující se na spokojenost zaměstnanců s náplní práce dopadla poměrně shodně, většina zaměstnanců je spíše spokojena s pracovní náplní a pouze 3 zaměstnanci na hlavní recepci a 3 zaměstnanci ve wellness spokojeni nejsou. Tento menší počet nemá zásadní vliv na výsledek. Z výsledku lze usoudit, že většina pracovníků je spokojena na pozici, na které je a práce je baví. Pro některé zaměstnance začíná být jejich současná pozice všední a rádi by, aby došlo k povýšení.

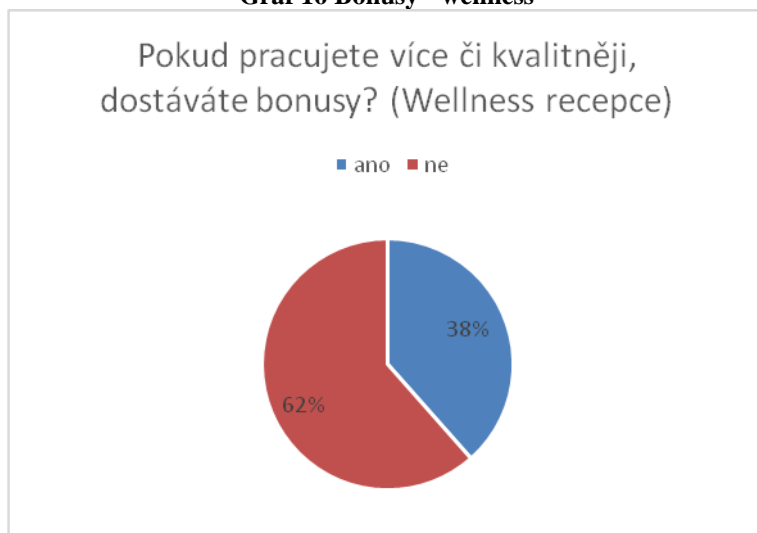
## 8. otázka

**Graf 15 Bonusy - hlavní recepce**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Graf 16 Bonusy - wellness**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

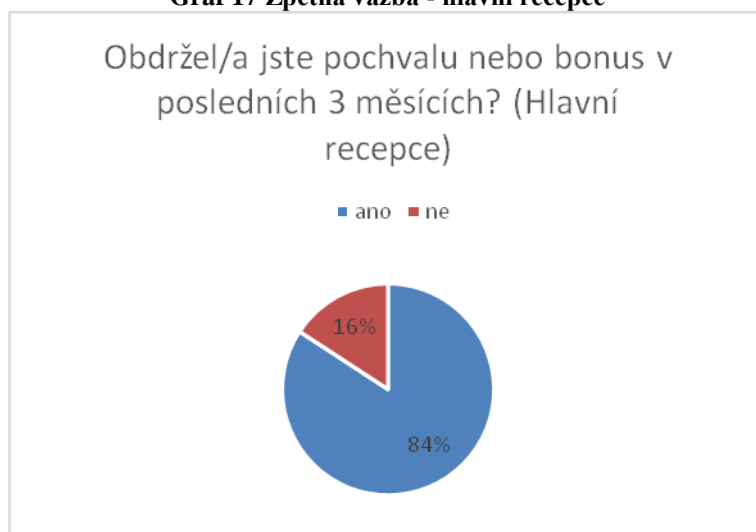
Statisticky významný rozdíl můžeme vidět i v otázce analyzující poskytování bonusů. Zatímco na hlavní recepci vidíme, že je možnost obdržení bonusu v případě větší snahy či kvality práce ze strany zaměstnance, ve wellness žádná taková možnost není. Tento rozdíl můžeme vidět i v následující otázce, kde je vidět, že na hlavní recepci dochází k pravidelným odměnám oproti wellness recepci. Na recepci ve wellness by pracovníci uvítali možnost bonusů za kvalitně odvedenou práci.

Na hlavní recepci mají relativně pestrou škálu bonusování. Po rozhovoru s hlavním manažerem recepce bylo zjištěno, že recepční mají fixní plat a k tomu měsíční bonusy,

které se odvíjejí od dosažených cílů. Hlavní recepční má také fixní mzdu, k tomu fixní bonus a ještě variabilní bonus.

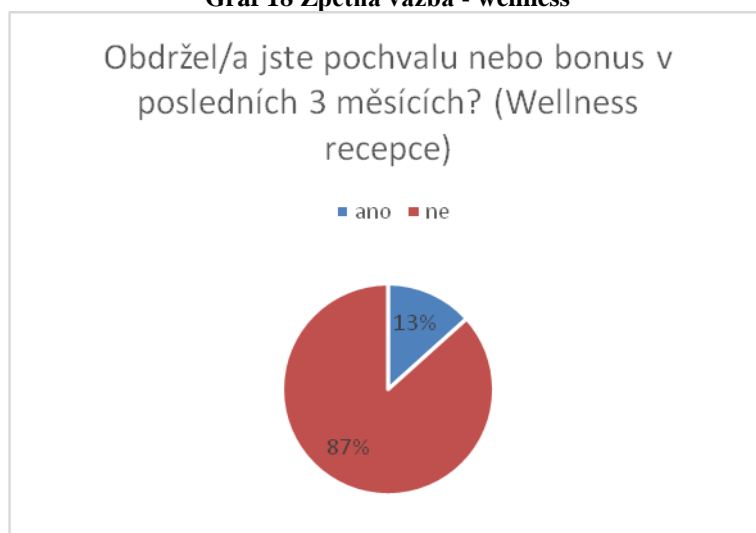
### 9. otázka

**Graf 17 Zpětná vazba - hlavní recepce**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Graf 18 Zpětná vazba - wellness**



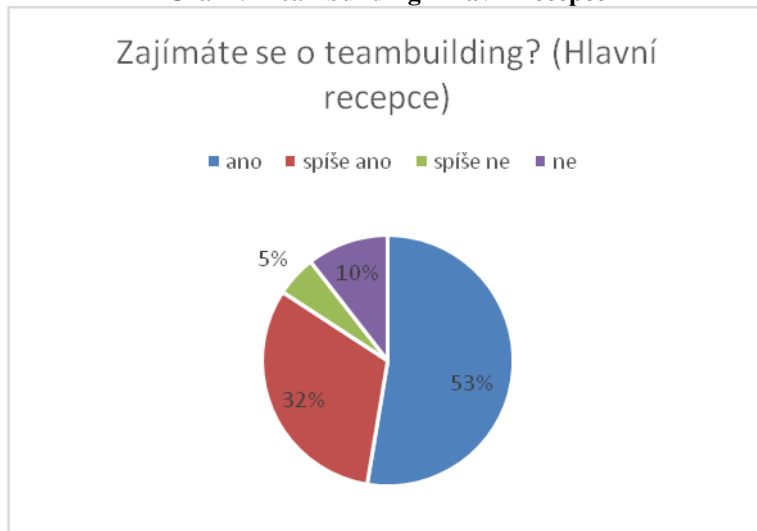
*Zdroj: Vlastní zpracování*

Tato otázka navazuje na předchozí, kde již bylo uvedeno, že existuje rozdíl mezi systémem odměn na hlavní recepci a wellness. Vedení ve wellness recepci nevěnuje dostatečnou pozornost udělování bonusů svým pracovníkům a dochází k nespokojenosti a demotivaci pracovníků, kteří potom mohou práci vykonávat hůř či méně svědomitě. Manažer by se měl vždy snažit pracovníky stimulovat pomocí různých forem bonusů a benefitů.

Na hlavní recepci recepční dostávají bonusy každý měsíc a záleží na jejich výkonu a dosahování předem vytyčených cílů, jak moc velké tyto bonusy budou.

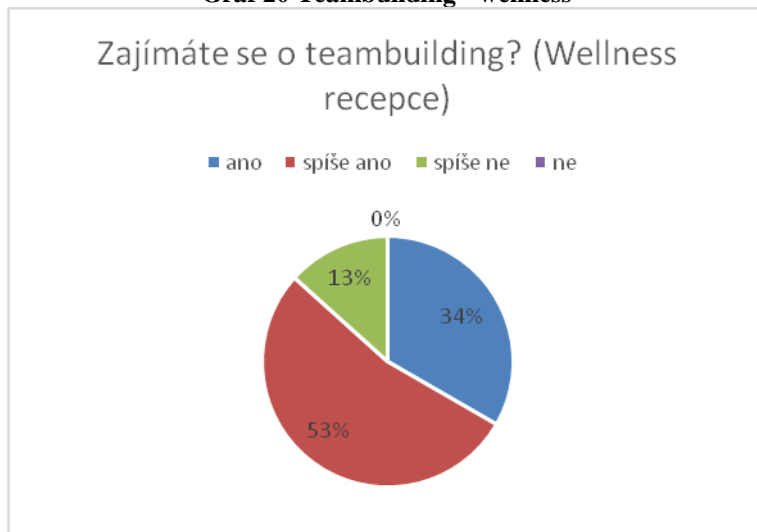
### 10. otázka

**Graf 19 Teambuilding - hlavní recepce**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Graf 20 Teambuilding - wellness**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

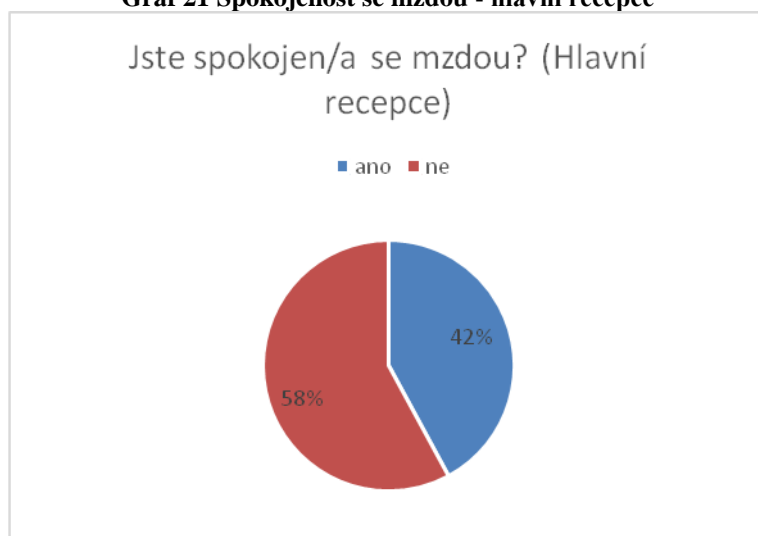
V otázce, zda se pracovníci zajímají o teambuilding bylo zjištěno, že na hlavní recepci i ve wellness se většina pracovníků o teambuilding zajímá. Nicméně ze strany vedení se akce na stmelování kolektivu pořádají pouze pro hlavní recepci, ne pro wellness. Tam se taková akce neuskutečnila ani jednou, zatímco pro hlavní recepci je teambuilding pořádán pravidelně ať už ve formě různých večírků nebo aktivit. Každé tři měsíce probíhá teambuilding na úrovni úseků a každý rok jsou dvě akce pořádány pro celý hotel – v zimě



a v létě, obě tyto akce jsou provázeny různými teambuildingovými aktivitami. Zvláštní formou sblížení mezi kolegy na hlavní recepci je společná jóga, která je zaměstnancům nabízena každou středu přímo v prostorách hotelu. Nicméně pracovníci na wellness recepci se dokáží stmelit sami a i přestože takovéto teambuildingové akce zde chybí, na pracovišti převládají přátelské vztahy. Zájem o teambuilding však na wellness přesto je.

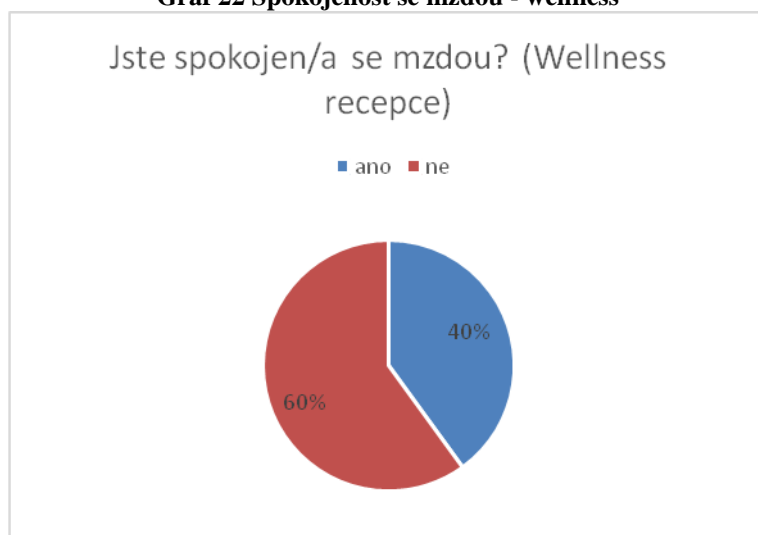
## 11. otázka

**Graf 21 Spokojenost se mzdou - hlavní recepce**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Graf 22 Spokojenost se mzdou - wellness**



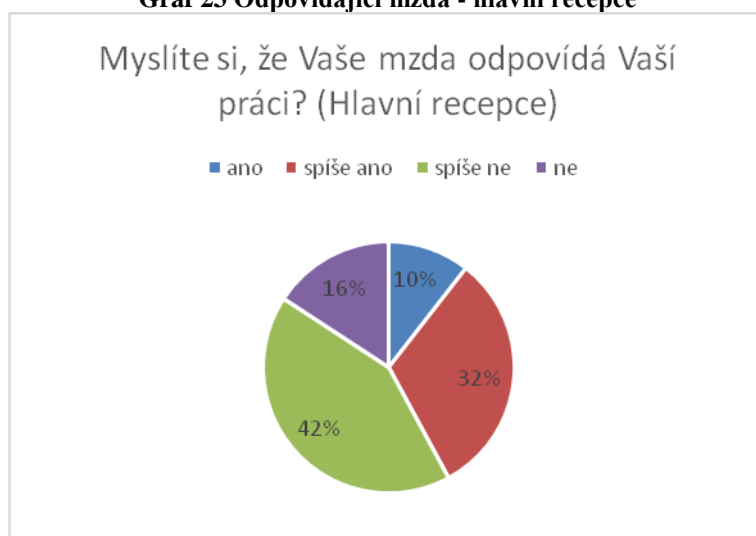
*Zdroj: Vlastní zpracování*

Při zkoumání spokojenosti pracovníků se mzdou bylo zjištěno, že i na hlavní recepci i ve wellness centru je spokojenost téměř půl napůl. Přesněji na hlavní recepci je 42% zaměstnanců spokojeno a ve wellness 40% spokojeno. To je spojeno především

s požadavky zaměstnanců na mzdu, zatímco někteří vyžadují větší platové ohodnocení, jiným postačí jejich současné. Při detailnějším rozhovoru s pracovníky wellness recepce bylo zjištěno, že jejich hodinová sazba mzdy jim nepřipadá až tak nízká, ale uvítali by možnost pohyblivé složky mzdy – tedy nějaké bonusy, procento z tržby tak, aby docházelo k větší motivaci a tedy i spokojenosti. Na recepci ve wellness jsou i zaměstnanci, kteří mají vyšší mzdový tarif než ostatní pracovníci, proto jsou více spokojeni.

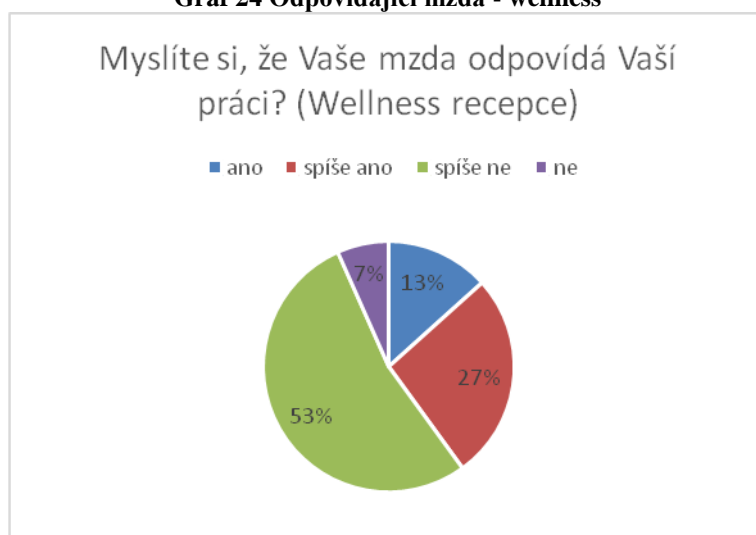
## 12. otázka

**Graf 23 Odpovídající mzda - hlavní recepce**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Graf 24 Odpovídající mzda - wellness**



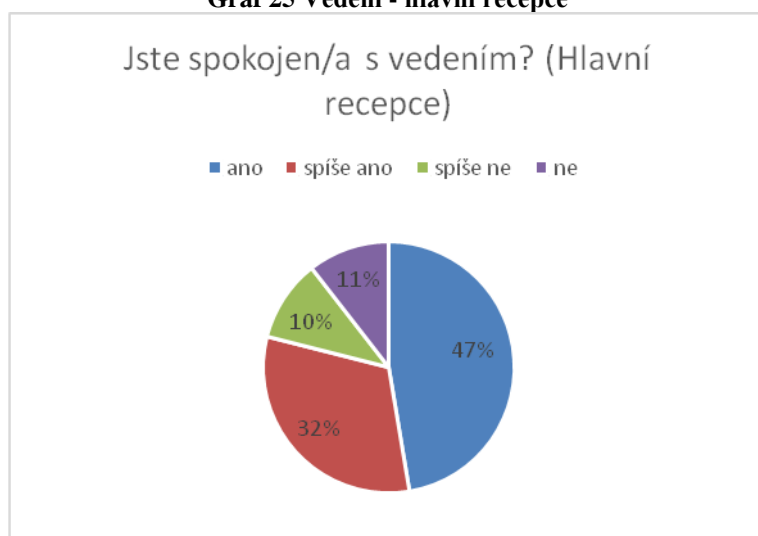
*Zdroj: Vlastní zpracování*

Zajímavé jsou však odpovědi na tuto otázku. V předešlé jsme se dozvěděli, že necelá půlka zaměstnanců v obou odvětví je spokojená se mzdou. V této otázce zkoumáme, zda mzda

odpovídá práci a dostáváme odpověď, že většina pracovníků jak na hlavní recepci, tak na wellness recepci si myslí, že mzda neodpovídá jejich práci. Pouze 2 zaměstnanci na hlavní recepci a 2 zaměstnanci na recepci ve wellness si myslí, že jejich mzda odpovídá vykonávané práci. Při rozhovoru byl zjištěno, že si pracovníci myslí, že by si zasloužili větší mzdu za odpovědnost, kterou mají a práci, kterou vykonávají. Současná mzda, kterou dostávají, jim dokáže pokrýt základní měsíční výdaje, ale přesto by za to, co vykonávají, očekávali mzdu vyšší.

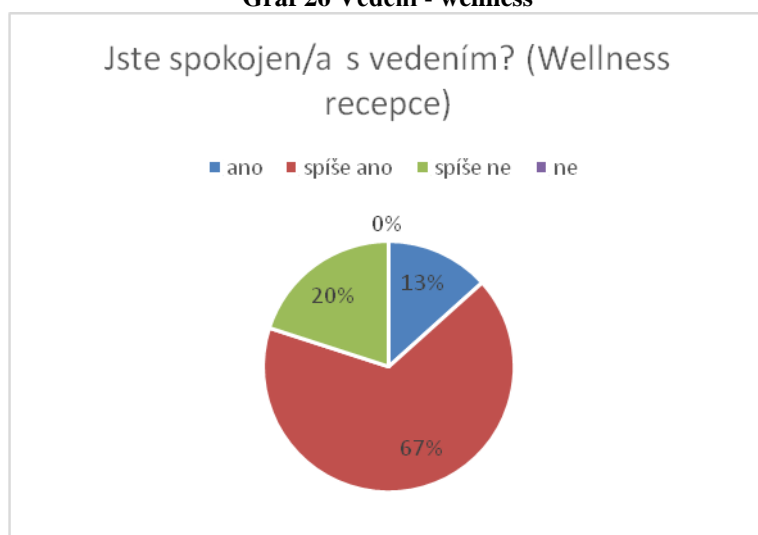
### 13. otázka

**Graf 25 Vedení - hlavní recepce**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Graf 26 Vedení - wellness**



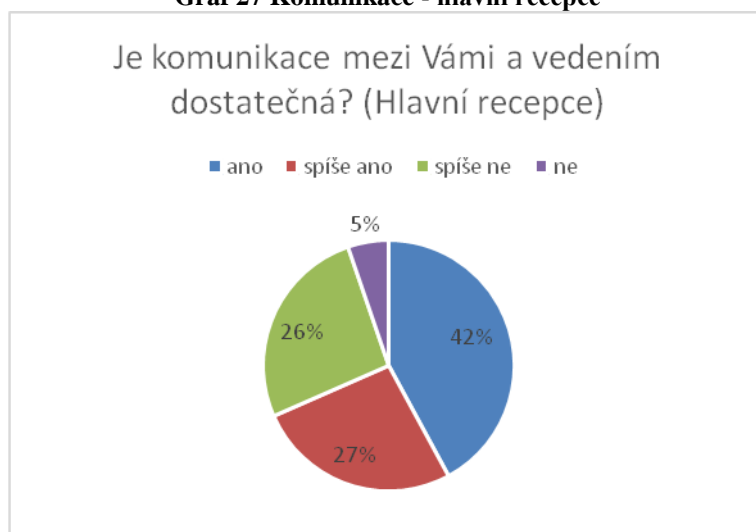
*Zdroj: Vlastní zpracování*

Při dotazování na spokojenost pracovníků s managementem byly zjištěny výsledky, že více než 75 % zaměstnanců na obou úsecích je spokojeno s vedením. V obou úsecích se našli

i tací, co spokojeni nejsou vůbec. Při rozhovoru někteří dotazovaní uvedli, že jim od vedení chybí především dostatečná zpětná vazba na to, jak práci vykonávají a také ocenění za kvalitně odvedenou práci.

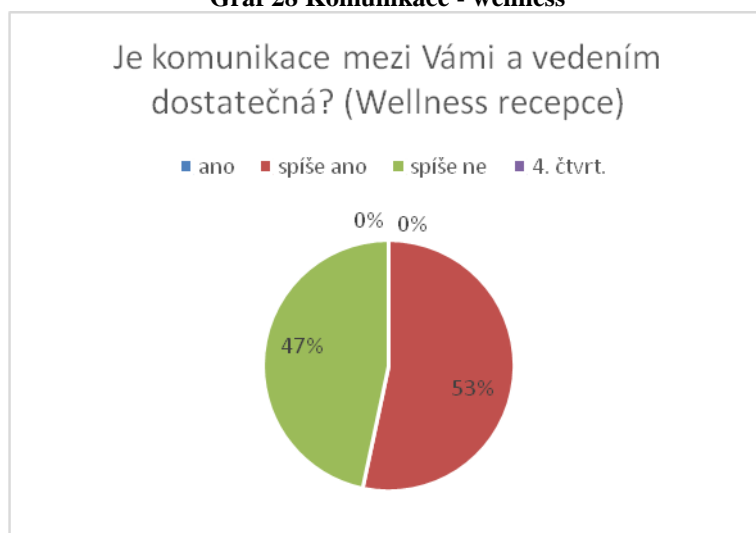
#### 14. otázka

**Graf 27 Komunikace - hlavní recepce**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Graf 28 Komunikace - wellness**



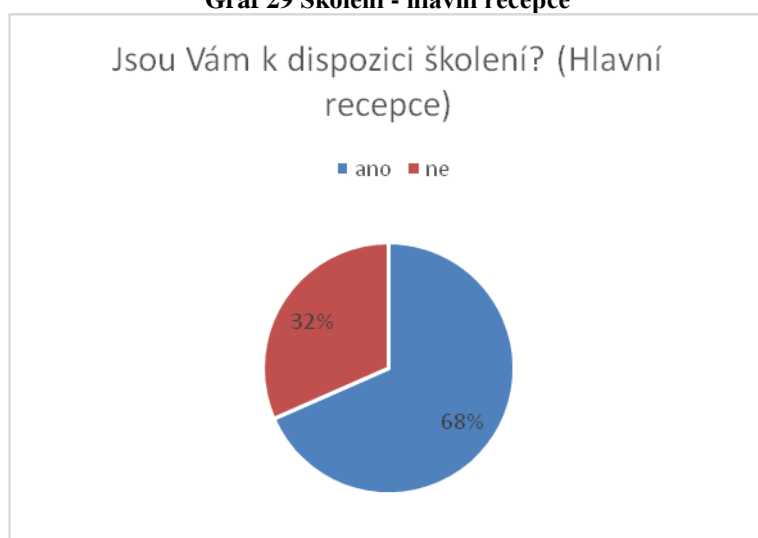
*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z grafů výše lze vyčíst, že komunikace mezi vedením a pracovníky hlavní recepce je pro většinu vnímána kladně a je dostačující. Mezi pracovníky se najdou i tací, kteří by uvítali častější porady a rozhovory, nicméně většina je spokojena. Oproti tomu na recepci ve wellness jsou pracovníci rozřazeni do dvou polovin zastávající jiný názor. Přesněji 47 % dotazovaných uvedlo, že komunikace je spíše dostatečná a 53 % dotazovaných uvedlo, že je spíše nedostatečná. Důvodem může být zaměřování komunikace a pozornosti vedení

pouze na určitý okruh pracovníků či subjektivní náročnost na komunikaci každého z pracovníků. Někteří pracovníci mohou vyžadovat větší pozornost ze strany vedení a jiným může vyhovovat, že je nechá vedení dělat vlastní práci dle svého uvážení a nepotřebují dostávat zpětnou vazbu.

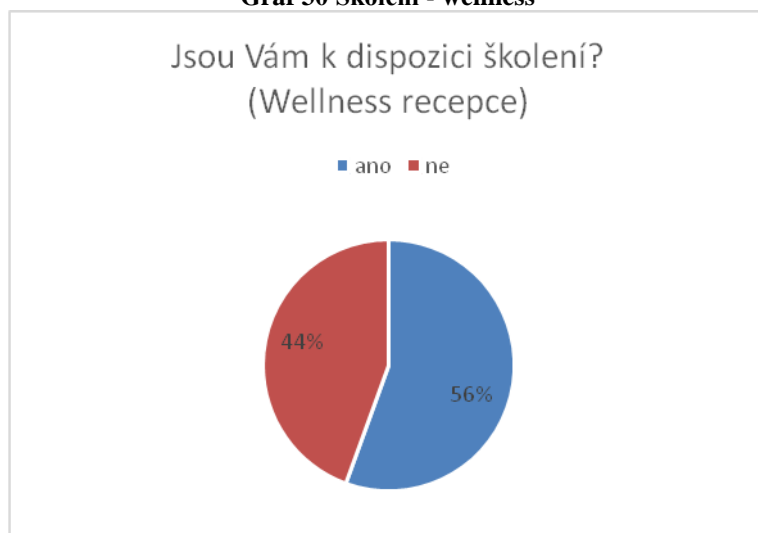
### 15. otázka

**Graf 29 Školení - hlavní recepce**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Graf 30 Školení - wellness**



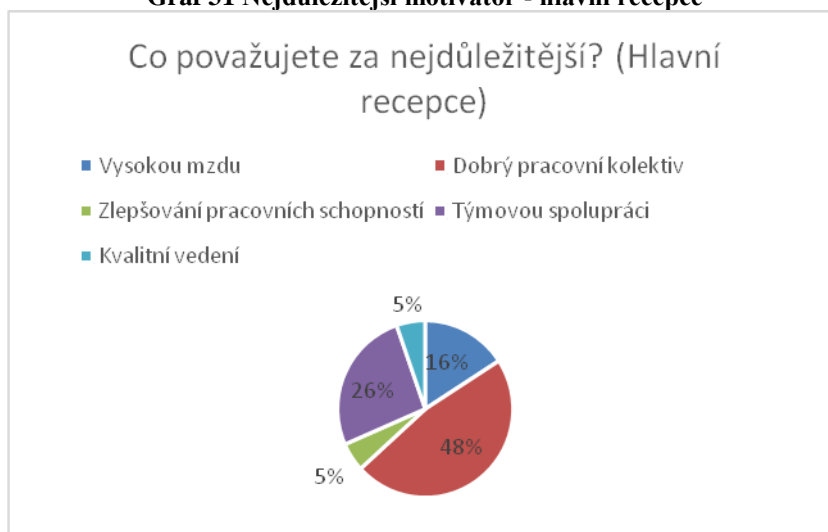
*Zdroj: Vlastní zpracování*

Tato otázka úzce souvisí s otázkou číslo 6, která se zabývala kvalitou poskytovaných služeb. Zatímco hlavní recepce se jasně shodovala, že kvalita poskytovaných služeb je výborná, wellness recepce odpovídala, že kvalita je spíše dobrá. Školení je poskytováno pouze na hlavní recepci, a to velmi frekventovaně – každý měsíc. Na wellness recepci se

žádné pravidelné školení neuskutečňuje, recepční byly pouze proškoleny kurzem první pomoci.

## 16. otázka

**Graf 31 Nejdůležitější motivátor - hlavní recepce**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Graf 32 Nejdůležitější motivátor - wellness**



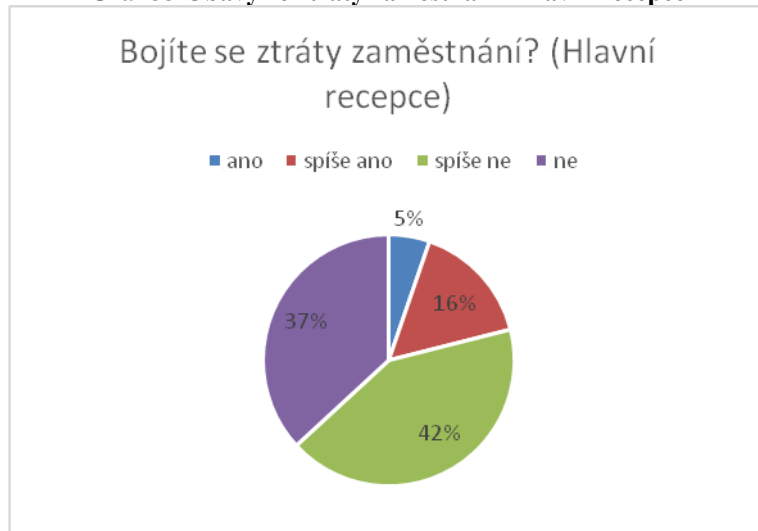
*Zdroj: Vlastní zpracování*

Otázka číslo 17 se zabývala nejdůležitějším motivačním faktorem vnímaným pracovníky. Na hlavní recepci jsou odpovědi rozmanité – nejvíce pracovníků však motivuje dobrý pracovní kolektiv a týmová spolupráce. V předchozích otázkách jsme se dozvěděli, že vztahy na pracovišti pracovníci považují za velmi dobré jak na hlavní recepci, tak ve wellness. Ve wellness pár pracovníků považuje za nejdůležitější i zlepšování pracovních schopností, k čemuž zde nedochází. Školení, kurzy ani žádné semináře poskytované nejsou. V obou úsecích je za velmi důležitý motivátor rovněž považována odpovídající

mzda. Při rozhovoru bylo zjištěno, že většina zaměstnanců si myslí, že jejich práce dostatečně neohodnocuje jejich odpovědnost a pracovní výkon.

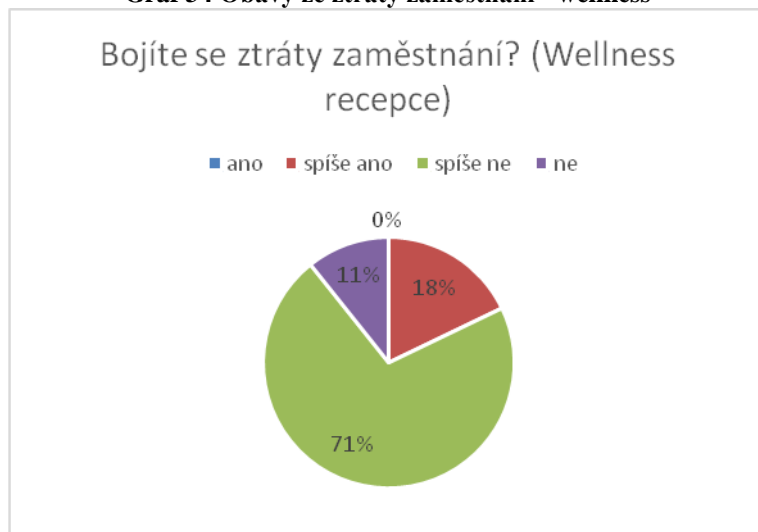
### 17. otázka

**Graf 33 Obavy ze ztráty zaměstnání - hlavní recepce**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Graf 34 Obavy ze ztráty zaměstnání - wellness**

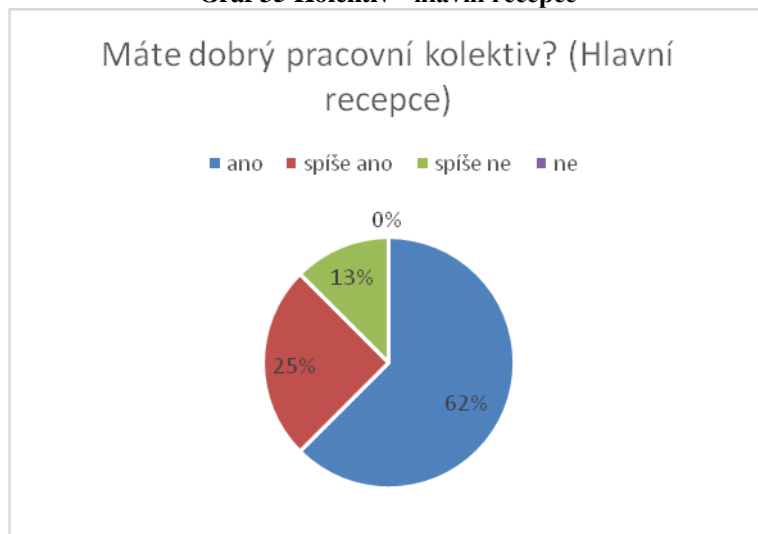


*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z výše uvedených grafů bylo zjištěno, že pracovníci obou dvou úseků vnímají zaměstnání jako relativně stabilní a jisté, což může být pro většinu z nich značně usnadňující a motivační. Většina pracovníků odpověděla, že se ztráty zaměstnání nebojí vůbec nebo spíše vůbec. Většina z pracovníků jsou dlouhodobí zaměstnanci a nedochází k příliš častému obměňování recepčních.

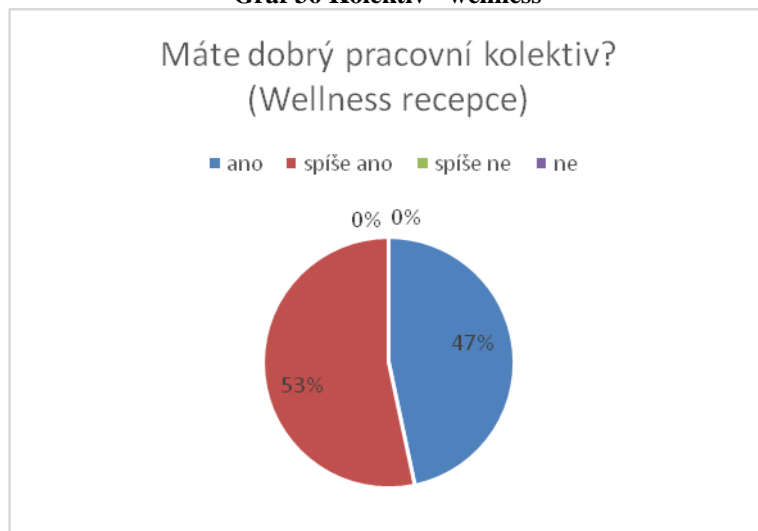
## 18. otázka

**Graf 35 Kolektiv - hlavní recepce**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Graf 36 Kolektiv - wellness**



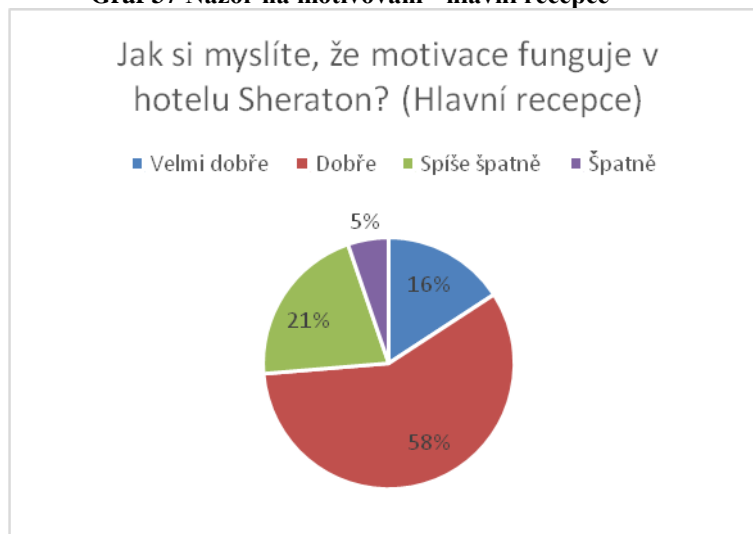
*Zdroj: Vlastní zpracování*

Pracovní kolektiv je pro zaměstnance jak hlavní recepce, tak recepce wellness vnímán jako nejdůležitější motivační faktor vůbec. Téměř všichni dotazovaní odpověděli, že jejich kolektiv je velmi dobrý nebo dobrý. Z individuálního rozhovoru bylo zjištěno, že na recepci ve wellness jsou kolegové ochotní si vzájemně vypomoci a pracuje se jim společně velmi dobře. Rovněž zde panuje přátelská atmosféra a přátelské vztahy.



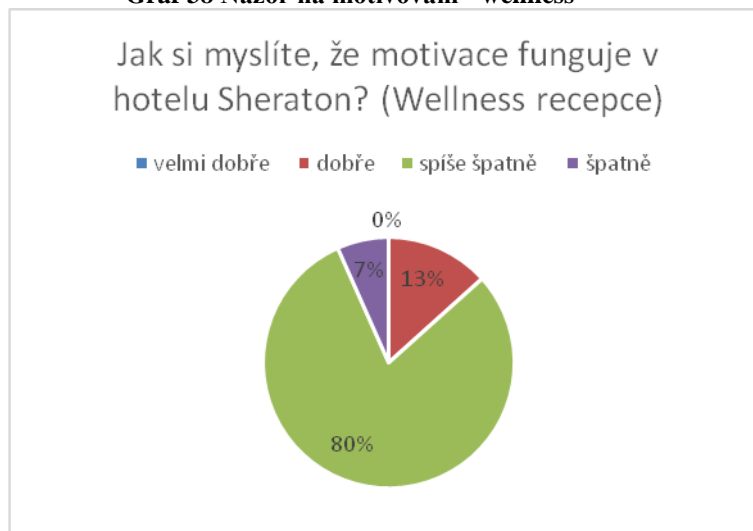
## 19. otázka

**Graf 37** Názor na motivování - hlavní recepce



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Graf 38** Názor na motivování - wellness



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Při zkoumání názoru pracovníků, do jaké míry je správně prováděna motivace vedením, byly zjištěny následující výsledky: na hlavní recepci si 73 % pracovníků myslí, že motivace je prováděna výborně nebo velmi dobře. Oproti tomu na recepci ve wellness si 80 % pracovníků (12 z 15 ti dotazovaných) myslí, že je motivace prováděna spíše špatně. To může být způsobeno nedostatečným rozlišováním pracovníků a jejich individuálních motivačních faktorů. Některé pracovníky motivuje zlepšování pracovních schopností, jiné finanční odměny a některé teambuildingy. Na hlavní recepci se vedoucí pracovníci snaží

zaměstnance motivovat především penězi, na wellness recepci jako hlavní motivátor slouží zvýhodněné ceny služeb.

## **5 Výsledky a diskuse**

### **5.1 Zhodnocení a návrhy na zlepšení stávajícího motivačního systému**

Z výsledků dotazníkového šetření a následného krátkého pohovoru, který byl uskutečněn s manažerem hlavní recepce, vyplynulo, že zaměstnanci jsou v organizaci, kde pracují, relativně spokojeni. Oceňují především přátelskou a rodinnou atmosféru na pracovišti, což je motivuje ze všeho nejvíc. Na recepci ve wellness centru pracovníci postrádají především zpětnou vazbu od vedení, dále existenci motivačního systému odměn – například odměny za kvalitní proklientský přístup aj. Do wellness centra byli několikrát pozváni mystery guesti, kteří ověřovali poskytovaný servis. Na základě jejich vyhodnocení kvality poskytovaných služeb a servisu byly uděleny pár zaměstnancům pokuty, aby došlo k výstraze. Nikdy však nedošlo k tomu, aby byla udělena odměna těm pracovníkům, kteří pracují svědomitě a spolehlivě.

Dalším závažnějším problémem na wellness recepci je ten, že zaměstnanci postrádají jakoukoliv formu osobního nebo profesního růstu. Oproti tomu na hlavní recepci mají zaměstnanci možnost se neustále rozvíjet a zlepšovat a to jak z profesního, tak osobního hlediska.

Návrhy na zlepšení všech nedostatků zjištěných na recepci wellness centra jsou uvedeny v následujících podkapitolách.

#### **5.1.1 Zpětná vazba poskytována vedením**

Pracovníci na wellness recepci mají velkou zodpovědnost za celé prostory, za čistotu prostředí, spokojenost zákazníků, včasné provedení služeb, rezervační systém a především za pokladnu a peníze v ní. Za takovouto zodpovědnost by oceňovali poskytování zpětné vazby. Vedení zpětnou vazbu poskytuje zřídka – a to pouze v negativním smyslu. Pokud pracovníci udělají něco špatně, ihned se o tom dozví a jsou penalizováni. Ovšem pokud dlouhodobě odvádí kvalitní a svědomitou práci, tento typ uznání se k nim již nedostane. Chybí zde tedy především uznávání pracovníků a pochvaly. Dobrým řešením by mohlo být jednou za měsíc či za tři měsíce vyhlásit tzv. „**pracovníka měsíce či čtvrtletí**“ a nějakým způsobem ho odměnit. Ať už například finanční prémie nebo jiná forma odměny – zdarma

voucher na využití služeb ve wellness centru, sleva na masáž aj. Na hlavní recepci k takovému vyhlášení pravidelně dochází a pracovníci mají možnost získat například noc v hotelu Sheraton v jiné zemi.

### 5.1.2 Úprava systému odměňování

Současný systém odměňování na recepci ve wellness centru je poněkud nedostačující. Zaměstnanci jsou pouze odměňováni hodinovým fixním tarifem, který většinou i tak nepřipadá nikterak odpovídající. Chybí zde pohyblivá složka mzdy – tedy jakákoliv forma bonusů, prémie, provizí, odměn či příplatků.

Ke zlepšení motivování pracovníků by jistě vedlo zavedení **bonusů** za mimořádně úspěšný výkon. Například když zaměstnanci pokaždé sedí kasa, klienti si ho chválí, dlouhodobě bezchybně odvádí práci apod.

Ve wellness centru existuje možnost zřízení členské karty, kterou si mohou zákazníci koupit a využívat služby relaxačního centra. **Provize** za každou založenou členskou kartu by jistě pro všechny recepční fungovala velice motivačně a firma by tím získala mnohem větší zisky.

Dále by mohly být zavedeny **prémie** při překročení předem vytyčeného cíle ve formě určité sumy tržby za pracovní den. Například procentuální podíl ze sumy, o kterou bude překročen limit.

Jinou formou pohyblivé složky mzdy by mohlo být ocenění takových pracovníků, kteří ve firmě setrvávají delší dobu. Tato **odměna** by mohla být stanovena tak, že každý půl rok se zaměstnancům bude mzdový tarif, který je určen jako hodinová mzda, zvyšovat o 5, 7 nebo 10 korun. Vedení by tak dalo najevo, že si zaměstnanců a jejich věrnosti váží a zaměstnance by to motivovalo v podniku setrvat a odvádět kvalitní práci.

#### 5.1.2.1 Rozšíření portfolia zaměstnaneckých benefitů

V současné době jsou zaměstnancům wellness recepce poskytovány benefity ve formě slev na poskytované služby. Při provedeném rozhovoru s pracovníky bylo zjištěno, že by ocenili zejména příspěvek na stravování a vůbec možnost jít v pracovní době na oběd. Tato možnost je pouze pro zaměstnance na hlavní recepci, nikoliv pro zaměstnance wellness recepce. Ačkoliv se v hotelu nachází zaměstnanecká kantýna, recepční

z wellness sem nemají přístup. Dalšími benefity, které by pracovníci mohli obdržet, jsou flexi passy<sup>3</sup>, které jsou na recepci běžně přijímány jako platební prostředek.

### **5.1.3 Zlepšování pracovních schopností**

Někteří zaměstnanci wellness centra v dotazníku uvedli, že je nejvíce motivuje zlepšování pracovních schopností. Na hlavní recepci dochází pravidelně ke zlepšování pracovních schopností ať už ve formě školení, poskytování kurzů na rekvalifikaci pracovníků nebo seminářů. Na recepci ve wellness by pracovníci jistě ocenili možnost jazykových kurzů, jelikož angličtina na perfektní úrovni je v hotelu nutností. Dále by se mělo školení, které se zde vůbec neuskutečňuje. Na hlavní recepci se poskytuje každý měsíc. Ve wellness recepci by školení prospělo a mohlo by být prováděno například jednou za čtvrt roku. Došlo by tak ke zlepšení proklientského přístupu a tím pádem i k celkovému zlepšení služeb. Pro zaměstnance by docházelo k osobnímu rozvoji a uspokojování potřeby seberealizace, kterou známe z Maslowovy hierarchie lidských potřeb (viz. Obrázek 2).

---

<sup>3</sup> Flexi passy jsou druhy stravenek, které se využívají na služby týkající se odpočinku, sportu, zdraví aj.

## Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit stávající motivační mechanismus na recepci ve wellness centru hotelu Sheraton a tento mechanismus komparovat se systémem na hlavní recepci. Jelikož každý z těchto úseků je veden jiným manažerem a jsou používány jiné strategie motivace, byly zjištěny významné rozdíly ve vedení lidí. Cílem a hlavním přínosem této práce bylo navrhnout opatření, která povedou k celkovému zlepšení motivace uvnitř útvaru, větší spokojenosti zaměstnanců a tím pádem i ke zlepšení efektivnosti organizace.

Klíčem bylo pomocí dotazníkového šetření zjistit, jak na tom hotelový útvar aktuálně je, jak jsou pracovníci spokojeni s prací, kterou vykonávají a s vedením, které je motivuje. Respondentů bylo celkem 34 a byl vyčerpán celý základní soubor. Z celkových 34 dotazovaných bylo 19 recepčních z hlavní recepce a 15 recepčních z recepce wellness. Pro upřesnění některých otázek a pro získání znalostí do hloubky byl poté proveden rozhovor s manažerem hlavní recepce a s pár zaměstnanci z wellness úseku.

Z dotazníku bylo zjištěno, že pracovníci jsou spokojeni ve firmě, kde pracují, jelikož jim dává dobrou praxi, má dobrou pověst, pracovníci mají dobrý pracovní kolektiv a jak vztahy mezi pracovníky, tak i s vedením jsou velmi dobré. To respondenti rovněž uvedli jako nejdůležitější motivátor. Převažující přátelská atmosféra na pracovišti je pro většinu nejvíce motivující faktor. Nicméně všichni pracovníci wellness centra by uvítali změny, které by vedly k větší motivaci a spokojenosti s prací. Tyto změny jsou uvedeny jako doporučení na zlepšení a měly by se týkat především pohyblivé složky mzdy, která v současnosti neexistuje a zaměstnanci by ocenili její zavedení. Dále by se změny měly týkat poskytování zpětné vazby pracovníkům, k čemuž zde také nedochází a pracovníci by to ocenili. Poslední změna by se měla týkat prohlubování znalostí a zlepšování pracovních schopností ve formě zavedení různých kurzů, školení a seminářů.

Pokud dojde ke změnám, které byly navrženy, pracovníci budou odvádět lepší a kvalitnější výkon, budou s prací spokojeni, a to celkově povede ke zkvalitnění poskytovaných služeb hotelu a ke zlepšení proklientského přístupu. Klíčem k úspěchu tedy je, aby vedení správně vyhodnotilo rozdílné motivační faktory jednotlivých pracovníků, což bude působit na každého individuálně a zvýší to jeho pracovní výkonnost.

## 6 Seznam použitých zdrojů

ADAI, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-868-5100-1.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

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

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6308-0.

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

GOELDNER, Charles R. a J. R. Brent RITCHIE. *Cestovní ruch: principy, příklady, trendy*. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 9788025125953.

HÁN, Jan, Martina BERÁNEK, Stanislava BELEŠOVÁ, Dan MRKOS, Petr STUDNIČKA a Martina SOCHŮRKOVÁ. *Vybrané kapitoly z hotelnictví a gastronomie*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-253-5.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.

Internetové zdroje:

*Ministerstvo pro místní rozvoj ČR* [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Regionalni-politika-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch>

*Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/>

Sheraton Prague Charles Square Hotel. *Sheraton Prague* [online]. [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <http://www.sheratonpraha.cz/>

## **Přílohy**

### **Česká verze:**

Je pro Vás důležitý osobní rozvoj v práci?

- Ano
- Ne
- nepřemýšlela jsem o tom

Jak moc je pro vás důležitá motivace?

- Velmi důležitá
- Důležitá
- ne moc důležitá
- vůbec

Je na Vaší pozici možnost platového růstu?

- Ano
- ne

Svůj vztah s nadřízeným považuji za...

- velmi dobrý
- dobrý
- spíše špatný
- špatný

Svůj vztah s kolegy považuji za...

- velmi dobrý
- dobrý
- spíše špatný
- špatný

Myslíte si, že Sheraton zajišťuje kvalitní servis zákazníkům?

- Ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Jste spokojen/a s pracovní náplní?

- Ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Pokud pracujete více či kvalitněji, dostáváte bonusy?

- Ano
- ne

Obdržel/a jste pochvalu či bonus v posledních 3 měsících?

- Ano
- ne

Zajímáte se o teambuilding?

- Ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Jste spokojen/a se mzdou?

- Ano
- ne

Myslíte si, že Vaše mzda odpovídá Vaší práci?

- Ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Jste spokojen/a s vedením?

- Ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Je komunikace mezi Vámi a vedením dostatečná?

- Ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Jsou Vám k dispozici školení?

- Ano
- ne



Pokud ano, jak často? Vypisovací  
Co považujete za nejdůležitější?

- Vysokou mzdu
- Dobrý pracovní kolektiv
- Zlepšování pracovních schopností
- Týmovou spolupráci
- Kvalitní vedení

Bojíte se ztráty zaměstnání?

- Ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Máte dobrý pracovní kolektiv?

- Ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Jak si myslíte, že funguje motivace v hotelu Sheraton?

- Velmi dobře
- Dobře
- spíše špatně
- špatně

**Anglická verze:**

Is a personal development important for you in your job?

- yes
- No
- I have not thought about it

How important is staff motivation for you?

- Very important
- important
- not so important
- not important at all

Is there a possibility of wage increase in your job position?

- Yes
- No

You consider your relationship with your boss as...

- Very good
- good
- bad

You consider your relationship with your colleagues as...

- very good
- good
- bad

Do you think that Sheraton provides a good service?

- Yes
- Rather yes
- Rather not
- no

Are you satisfied with the workload?

- Yes
- Rather yes
- Rather not
- No

If you work harder, do you get any bonuses?

- Yes
- No

Have you received any kind of praise or bonus in last 3 months?

- Yes
- No

Are you interested in teambuilding?

- yes
- rather yes
- rather not
- no

Are you satisfied with the wage?

- Yes
- No

Do you think that your wage corresponds with the work?

- Yes
- Rather yes
- Rather not
- no

Are you satisfied with the leadership?

- yes
- rather yes
- rather not
- no

Is the communication between you and management satisfactory?

- yes
- rather yes
- rather not

- no

Are there some trainings to improve working skills available?

- Yes
- No

If yes (question above), how often?

What is the most important for you?

- High wage
- Good working team
- Improving working skills
- Team work
- Quality management

Are you afraid of losing your job?

- Yes
- Rather yes
- Rather not
- No

Is there a good co-working team in your job?

- Yes
- Rather yes
- Rather not
- No

How much do you think that motivation works in Sheraton?

- Very good
- good
- rather bad
- bad

**Rozhovor:**

1. Mzda – jaké bonusy recepční dostávají, jak často a v jaké výši? Jak je tvořena mzda? Jako základ plus pohyblivé složky mzdy? (nemusí se uvádět konkrétní čísla, pokud je to nějakým způsobem důvěrné, stačí zda je fixní mzda + bonusy a za co?)
2. Jak často je teambuilding, v jaké formě? Jsou to spíše večírky nebo nějaké akce s teambuildingovými aktivitami?
3. Jak se snaží vedení motivovat své zaměstnance?
4. Porady zaměstnanců s vedením – jak zlepšit služby, jak často probíhají?

---

<sup>i</sup> Antonymum ke slovu motivace, znamená ztrátu zájmu, úpadek