Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2020 Bc. Margarita Repina

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Management



Název diplomové práce:

Analýza způsobu motivace zaměstnanců ve vybraném podniku

Autor diplomové práce: Bc. Margarita Repina

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Otakar Němec, CSc

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Analýza způsobu motivace zaměstnanců ve vybraném podniku“

vypracovala samostatně s využitím literatury a informací, na něž odkazuji.

V Praze dne 13. května 2020 Podpis _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou srdečne poděkovala mému vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Otakarovi Němcovi za jeho viru, podporu, odborné vedení a cenné rady při zpracování této diplomové práce.

Název diplomové práce:

Analýza způsobu motivace zaměstnanců ve vybraném podniku

Abstrakt:

Cílem této diplomové práce je zkoumaní a analýza faktorů motivace zaměstnanců vybraného hotelu, jejich spokojenosti se současnou situaci na pracovišti a na to navazující navrhované metody zvýšení motivace personálu. Lidský kapitál, teda zaměstnanci, jsou hlavním zdrojem jakékoli organizace. Správný management lidského kapitálu je zdrojem konkurenceschopnosti každého podniku. Cíle této diplomové práce jsou dosaženy díky kvalitativní analýze, která byla provedena v hotelu. Přínosem této práce je seznam doporučení pro vedoucí hotelu, které působí na zvýšení motivace a spokojenosti pracovníků a tím snížení jejích fluktuace.

Klíčová slova:

Motivace, stimulace, zaměstnanci, hotelnictví

Title of the Master ´s Thesis:

Analysis of the way of motivating employees in the selected company

Abstract:

The aim of this diploma thesis is to examine and analyse the motivation factors of employees of the selected hotel, their satisfaction with the current situation at the workplace and the subsequent design of methods to increase staff motivation. Human capital, which means employees, are the main resource of any organisation. Proper human capital management is a source of competitiveness for any business. The goals of this diploma thesis are achieved thanks to the qualitative analysis that was performed in the hotel. The benefit of this work is a list of recommendations for hotel managers, which increases staff motivation, satisfaction and the reduction of the fluctuation.

Key words:

Motivation, stimulation, employees, hotel industry

Obsah

Úvod 8
Praktický význam práce 9
1.Teoretická část 10
1.1. Pojem motivace 10
1.1.1. Vymezení pojmu motivace 10
1.1.2. Struktura motivace pracovníků 13
1.1.3. Motivace v pracovní činnosti 16
1.2. Teoretické aspekty motivace personálu v hotelnictví 20
1.2.1. Obecné trendy v rozvoji hotelnictví 20
1.2.3. Role personálu v hotelnictví 23
1.2.4. Systém motivace personálu v hotelnictví 25
1.2.5. Druhy motivace pracovníků v hotelnictví 27
1.3. Motivační systém v Rusku i v zahraničí 29
1.4. Závěr teoretické části 32
2.Metodologická část 34
2.1. Metody zkoumání motivace pracovníků v hotelích 34
2.1.1. Obecná charakteristika metod zkoumání motivace pracovníků 34
2.1.2. Anketa, individuální pohovor a sledování coby základní metody zkoumání motivace personálu v hotelích 36
2.1.3. Testování a odborné posudky coby metody zkoumání motivace personálu hotelu 39
2.2. Závěr metodologické části 41
3. Analytická část 42
3.1. Představení hotelu «Red & Blue» 42
3.2. Analýza současné situace efektivnosti systémů řízení personálu a motivace práce v hotelu «Red & Blue» 44
3.3 Doporučení pro zlepšení motivace zaměstnanců v designovém hotelu «Red & Blue» 51
3.3.1 Vývoj mzdového systému s koeficientem účasti na práci 51
3.3.2 Vývoj systému nemateriální motivace pro zaměstnance designového hotelu «Red & Blue» 55
3.4. Závěr analytické části 60
Závěr 63
Seznam obrázků a tabulek 64
Seznam citované literatury 65
Přílohy 68
Příloha č. 1 – Dotazník 68
Příloha č. 2 - Struktura podúrovní FOTktu v hotelu «Red & Blue» 70
Příloha č. 3 - Tabulka pro hodnocení zaměstnance 71

Úvod

Hlavním klíčem k úspěchu jakékoli organizace jsou její zaměstnanci. A je to přesně na tom, jak vysoká je úroveň jejich obětavosti, produktivita práce a její produktivita, možnost dosažení těchto cílů závisí.

V současné psychologii panuje jednotný názor, že kvalita provedení jakékoli činnosti i jejího výsledku závisí především na míře motivace. Právě motivace vede k cílenému jednání, během něhož dochází k výběru prostředků a metod, a volbě postupu k dosažení cíle. Motivace je podnětem k aktivitě a k projevení své vůle na věci a děje kolem nás.

Je nezbytné, aby v organizace byl zaveden systém motivace a stimulace práce, aby se zaměstnanci zajímali o dosažení vysokých výsledků a o zlepšení produktivity práce. Zaměstnavatel by měl vytvářit podmínky pro touhu zaměstnanců a schopnost efektivně pracovat.

Dnes, bez ohledu na to, jak nádherný je hotel v koncepci a designu, má-li klient tohoto hotelu nějaký střet se zaměstnanci nebo existuje nespokojenost s kvalitou služeb, pak se před očima samozřejmě hodnocení společnosti snižuje. Hoteloví manažeři tvrdí, že v hotelnictví je problém jak v nepřítomnosti profesionála, tak v nedostatku zaměstnanců, kteří se zaměřují na výsledek práce. To je význam tématu této práce.

Aktuálnost předmětu tohoto průzkumu je dána stálou potřebou hledání cest ke zvýšení motivace pracovníků v hotelnictví. Zkoumány budou metody zvýšení motivace hotelových pracovníků v rámci výkonu jejich zaměstnání.

K dosažení cíle této práce jsem se rozhodla podniknout následující kroky:

1) analyzovat pojem motivace a její jednotlivé aspekty,
2) zjistit strukturu motivace pracovníků,
3) prozkoumat roli motivace v profesním životě,
4) prozkoumat obecné trendy v rozvoji hotelnictví,
5) vyčlenit způsoby motivace pracovníků v hotelnictví, a
6) analyzovat účinnost různých způsobů motivace hotelových zaměstnanců.

Cílem této práce je zkoumat faktory motivace zaměstnanců v hotelech.

Předmětem této práce je analýza způsobu motivace zaměstnanců hotelu.

Struktura této práce je následovná: úvod, teoretická část, která se skládá ze třech podkapitol, metodologické a praktické části, závěru, seznamu použité literatury a příloh. První kapitola je věnována studiu teoretických aspektů motivace zaměstnanců hotelu. Druhá kapitola analyzuje základní metody zkoumání motivace zaměstnanců hotelu. Třetí

kapitola se zabývá popisem organizace a analýzou motivace zaměstnanců hotelu. Poslední podkapitola bude věnovaná doporučením zvýšeni motivace zaměstnanců.

Použité metody

K dosažení cílů této práce byly použity následující metody:

- analýza literatury,
- shrnutí dostupných teoretických znalostí,
- srovnání jednotlivých pojmů, a
- analytická a syntetická metoda, metoda srovnávací analýzy a analýzy příčin a následků.

Teoretická východiska

Závěry této práce byly učiněny na teoretických základech vytvořených autory relevantní literatury především z oblasti psychologie, kteří se definicí pojmu motivace věnovali. Např. M. Š. Magomed-Eminov definoval motivaci jako proces psychické regulace určité činnosti, zatímco I. A. Džidarjan za motivaci považuje proces realizace motivu a mechanismus, který ovlivňuje vznik, zacílení a volbu způsobu realizace konkrétní činnosti.

Problematikou motivace pracovníků v hotelnictví se zabývali např. I. A. Korotkov, O. G. Solnceva a další. Další studii provedli přední vědci, včetně A. Litvinyuk, P. Danilenko, S. Bazhenov. a další.

Smysl práce

Smyslem této práce je prozkoumání problematiky motivace, coby nové a perspektivní oblasti pro další rozvoj managementu v hotelnictví, analýza relevantní dostupné literatury a učinění závěrů ohledně významu a jednotlivých aspektů této problematiky.

Praktický význam práce

Praktický přínos této práce spočívá v analýze metod motivace hotelových zaměstnanců, se zaměřením na její možné praktické využití v budoucnosti.

1.Teoretická část

1.1. Pojem motivace

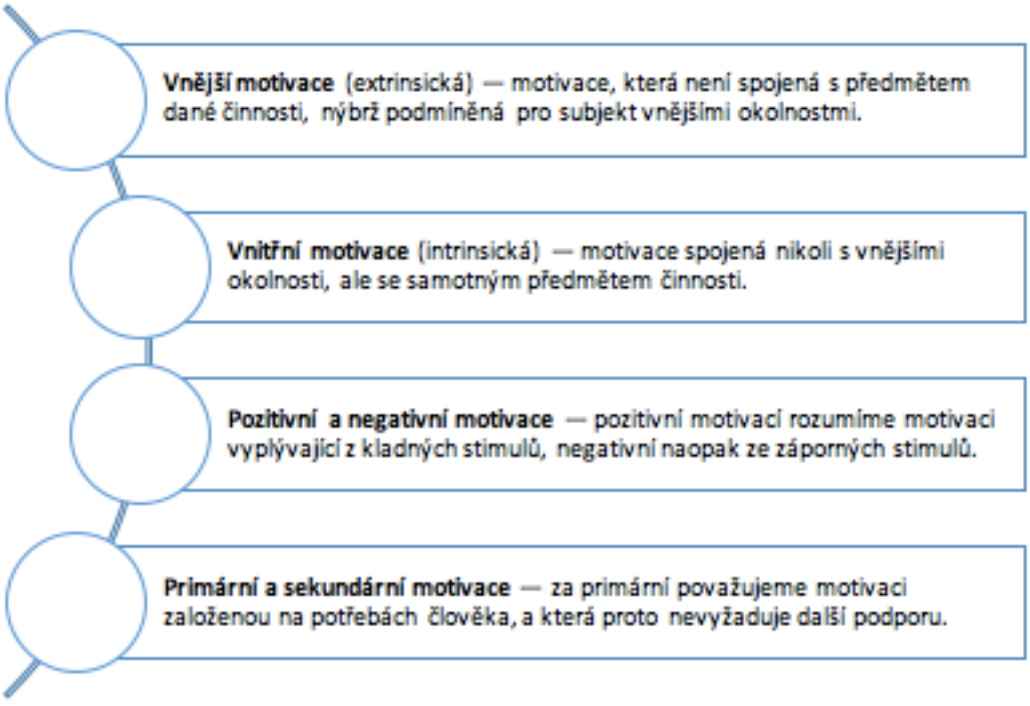
1.1.1. Vymezení pojmu motivace

Během posledních desetiletí se pozornost výzkumníků v oblasti psychologie zaměřovala na řešení různých problémů souvisejících s motivací, jako např. vzájemný vztah motivace a emocí, motivace a osobnosti, a problematiky motivace v učení.

Na úvod bude vhodné vyjasnit, co pojem motivace označuje a jaká je její podstata.

Dle Utkinu (2002, s. 26) motivací rozumíme vnitřní stav, který v daném okamžiku určuje míru aktivity člověka a její zacílení.

Druhy motivace jsou znázorněny na obrázku 1:



Obrázek 1 - Druhy motivace

Zdroj: Utkin

Hlavním prvkem motivace je pohnutka, tedy projev chování zaměřeného na uspokojení svých potřeb.

Potřeby dobře popsal Džidarjan (2018, s. 144), podle něj potřeby se projevují obecně u každého člověka, avšak u každého jednotlivce v různých formách. Jejich vznik i zánik

může být jak vědomý, tak nevědomý, a lidé se je mohou snažit uspokojit, potlačovat anebo je ignorovat. V případě zániku potřeby nelze automaticky předpokládat, že se již nikdy znovu neprojeví. Naopak, většina potřeb se pravidelně obnovuje, ačkoli přitom může docházet k proměně jejich konkrétní podoby, míry naléhavosti a vlivu na člověka.

D. C. McClelland (1965, s. 321) má za to, že se veškeré motivy a potřeby člověka vytváří a formují během jeho ontogenetického vývoje. Motiv zde představuje „snahu o dosažení určitých obecných cílových stavů", druhů uspokojení potřeb či výsledků. Motiv dosažení výsledku je považován za prvotní příčinu veškerého lidského chování. G. Allport (2018) představitel „osobnostního" proudu v psychologii, ve své knize „Osobnost" vyzdvihuje myšlenku osobnostního pohledu na motivaci člověka. V jeho teorii seberealizace se za prvotní příčinu lidského chování považuje osobnost. V teorii motivace K. Duffy (2014) je lidské chování popsáno z pohledu jeho cílenosti (postup a obecné směřování jednání) a intenzity (vnitřní pohnutí a aktivita). Při zkoumání motivace je nutné určit aktivaci a její směrování. E. Berlyne (1975) vypracoval složitý systém motivace, v rámci něhož potřeby způsobují reakci organizmu, a protože samotný pojem potřeby spojuje s aktivací nervových struktur, jedná se o teorii fyziologickou.

Nejznámější se stala teorie motivace amerického psychologa A. Maslowa (1987) a jeho třídění lidských potřeb. Ta zahrnuje 5 základních potřeb člověka:

- ✔ **Fyziologické potřeby –** potřeby spojené s uspokojením nutnosti přijímat potravu a vodu, a potřeby sexuálního charakteru;
- ✔ **Potřeba bezpečí –** jedná se o potřebu bezpečí, stability, ochrany řádu a pořádku;
- ✔ **Sociální potřeby (potřeby sounáležitosti a lásky) –** zahrnují touhu po komunikaci a náležitosti k sociální skupině;
- ✔ **Potřeba uznání –** zahrnuje snahy spojené s pojmem úspěchu, tedy dosažení uznání ze strany ostatních i sebe sama;
- ✔ **Potřeba seberealizace –** touha člověka po realizaci a využití vlastního potenciálu.

Maslow tento pětistádiový model doplnil ještě o další dvě potřeby, a sice **potřebu poznání a porozumění,** a **estetické potřeby.** Potřeba porozumění a poznání souvisí s potřebou pravdy, a přitažlivostí toho, co je neznámé a nepoznané, a je také nerozdílně spojena s motivací k učení.

Motivace k učení je jedním z produktů psychického rozvoje pracovníků, k němuž dochází během absolvovaných studijních aktivit dle Magomedova-Eminovova (1987, s. 201). Obecně lze říci, že subjektem motivace jsou zde jak vyučující (v podobě motivace k předání znalostí a splnění svých pracovních povinností), tak studenti (zde pracovníci v hotelnictví). Jedná se o zvláštní druh motivace, která je přímou součástí určité činnosti, v tomto případě procesu získávání nových znalostí.

Motivace k učení sestává z řady proměnlivých a dynamicky se navzájem ovlivňujících pohnutek, jako jsou potřeba a vnímání smyslu poznávání nového, a vlastní motivace, cíle, zájmy a pocity studentů. Tento druh motivace představuje nejdůležitější prostředek ke

zvýšení míry zájmu studentů o absolvovanou studijní aktivitu, a rozvoji jejich osobního i profesního potenciálu.

Školení pracovníků v hotelniství by mělo probíhat každoročně dle Kovalova (1988, s.215), a vzhledem k tomu, že na počátku pracovní činnosti se motivace pomocí učení projevuje zvlášť intenzivně, by se během prvních třech let zaměstnání mělo realizovat každé tři měsíce.

Během studijní aktivity dochází ke změnám především v:

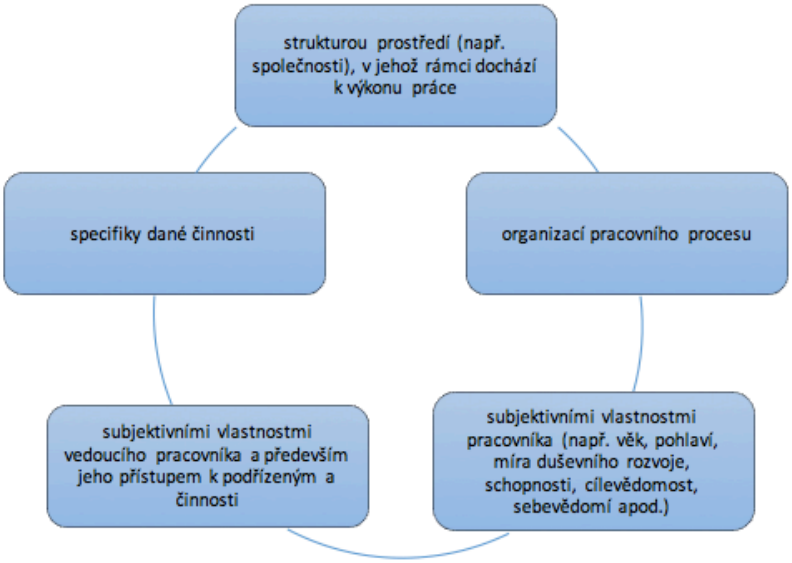
- úrovni znalostí, schopností a návyků,
- míře strukturovanosti jednotlivých aspektů studijní aktivity, a
- myšlenkových pochodech a osobnostních rysech, tedy na úrovni obecného a rozumového rozvoje.

V systému motivace k výkonu pracovní činnosti se setkáváme s řadou psychických komponent. Kuzmenko (2017, s. 316) píše zejména o:

- motiv (vnější nebo vnitřní) a jemu odpovídající přání, zájem, a kladný vztah ke studiu,
- pochopení činnosti, vynaložená pozornost, míra porozumění, emocionální vjemy, projev volních vlastností,
- cílenost a dynamika činnosti, rozmanitost druhů a forem činnosti, tedy např. vnímání a sledování coby práce s předměty pomocí představivosti, myšlení jako aktivní zpracování studované látky, a její pochopení a osvojení (přičemž opět dochází k použití různých druhů představivosti), a práce s pamětí coby systému zahrnujícího zapamatování, uchování a reprodukci látky, coby neoddělitelnou součástí myšlení, a
- praktické využití získaných znalostí a dovedností v další činnosti, a jejich zdokonalování a korekce.

Motivace v takovém případě slouží jako základ pro aktivaci všech ostatních psychických komponent. Bez optimální motivace je pro pracovníky obtížné dosáhnout pochopení teoretických východisek práce i uchování látky, která je předmětem školení

Stejně jako jakýkoli jiný druh motivace, je profesní motivace ovlivňována řadou specifických faktorů:



Obrázek 2 -Faktory ovlivňující profesní motivaci

Zdroj: Kuzmenko

Všechny výše zmíněné faktory ovlivňují vztah pracovníka k výkonu pracovní činnosti, a také druh motivace, který u něj v daný moment převládá.

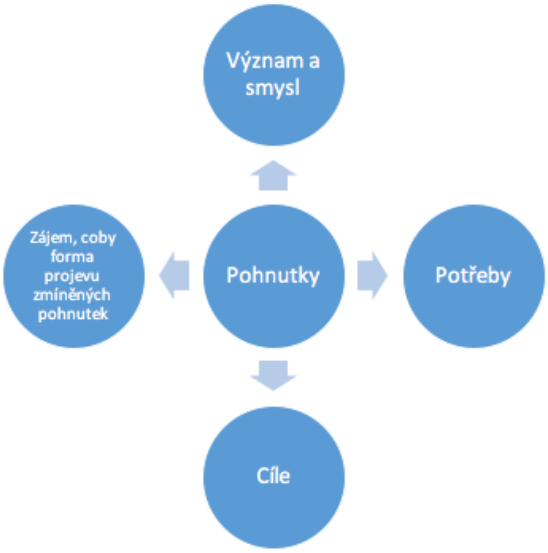
1.1.2. Struktura motivace pracovníků

Pro pochopení motivačních aspektů v oblasti hotelnictví je nejdříve nutné zabývat se otázkou struktury motivace. Pojem „struktura motivace“ dle Asejeva (1976, s.159) zde označuje hierarchii motivů a jejich roztřídění do skupin a podskupin. Rozeznáváme motivy související přímo s činností pracovníka (motivace obsahem, motivace postupem), a motivy, související nepřímo s výsledkem získání nových dovedností. Obecně pak na motivaci pohlížíme z obsahové stránky a dynamické stránky.

Nyní se budeme podrobněji zabývat funkční strukturou motivačních aspektů činnosti.

V odborné literatuře se často používá místo pojmu struktura motivace pojem „stavba motivace“. Zájem o využití tohoto pojmu vysvětluje L. I. Božovičová (1995, s.188) tím, že se potřeby a motivy liší nejen svým obsahem a dynamickými vlastnosti, ale i jejich vznikem, a rozeznává motivaci bezprostřední, kdy je pohnutka vytvářena potřebou, a zprostředkované vědomě stanoveným cílem.

Pro úplné porozumění profesní motivace zaměstnance hotelu je nutné se seznámit s pohnutkami, které ji vyvolávají. Dle Migunovou (1987, s. 201) existují čtyři druhy pohnutek:



Obrázek 3 - Druhy pohnutek

Zdroj: Migunova

Zároveň existuje řada faktorů, které mají vliv na systém motivace pracovníků při výkonu pracovní činnosti, a to konkrétně:

- povaha samotné pracovní činnosti, složitost a dokonalost její struktury, konečnost podoby jejích součástí, vzájemná součinnost s jinými subjekty během studia,
- smysl pracovní činnosti pro samotného pracovníka, ovlivněný ideály a hodnotovým systémem,
- charakter motivů pracovní činnosti,
- míra konečnosti cílů, a
- specifika emocí, které výkon pracovní činnosti doprovází.

Hovoříme-li o motivech (z franc. *motif,* pohnutka), rozumíme jimi příčinu k určité činnosti, objektivní nutnost něco udělat, či pohnutku ke konkrétnímu kroku. Motivy můžeme rozdělit podle jejich zaměření a obsahu. Vygotský(2018, s.164) představil následující rozdělení motivů:

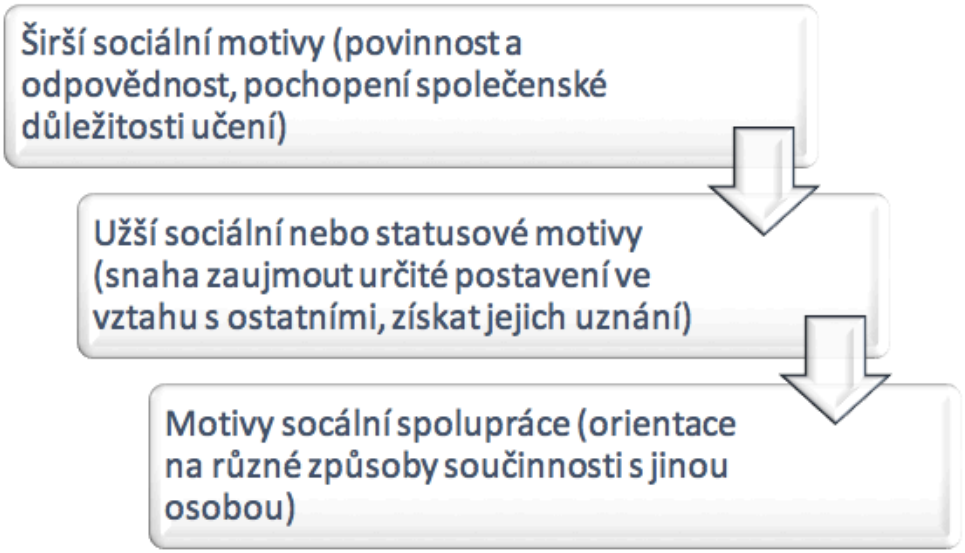
1) sociální (povinnost, odpovědnost, pochopení společenské důležitosti učení),
2) poznávací (snaha o rozšíření znalostí a získání vzdělání),
3) profesně-hodnotové (zvýšení schopnosti získat perspektivní a zajímavou práci či dosáhnout kariérního růstu),
4) estetické (uspokojení z výkonu profese, objevení vlastních skrytých schopností a talentů),
5) komunikační (možnost rozšíření okruhu subjektů, s nimiž komunikujeme, díky zvýšení svého intelektuálního potenciálu a získání nových známostí),
6) statusové (touha po společenském uznání dosaženém pomocí své profesionální činnosti),

7) tradičně-historické (ustálené stereotypy, které vznikly a upevnily se během vývoje společnosti),

8) utilitárně-poznávací (snaha osvojit si konkrétní zajímavý předmět a získat schopnost samostatného učení),

9) nevědomé motivy (založené na úplné absenci porozumění získaných informací a zájmu o poznávací proces).

A. K. Markovová soudí, že sociální motivy mohou mít různé úrovně:



Obrázek 4 - Úrovně sociálních motivů

Zdroj: Markovová

V. I. Kovaljov (1988, s. 215) třídí motivy následujícím způsobem:

- Motivy, které představují bezprostřední pohnutku, které závisí na osobnosti, získaných schopnostech, a zvoleném postupu. Jsou postaveny na nevolním vnímání a jejich základem jsou pozitivní emoce.
- Motivy perspektivní, tedy spojené s cílevědomostí samotného pracovní, a zaměřením jeho činnosti do budoucna. Jedná se o zájem o určitou činnost, ke které má pracovník předpoklady, a přání dojít uznání kolegů a vedení.
- Motivy spojené s negativními emocemi, např. strachem z jednání vedení či společnosti.
- Motivy intelektuálního charakteru. Těmi mohou být zájem o proces činnosti, snaha samostatně najít řešení určité otázky, pocit uspokojení z úspěšného vyřešení problému, anebo pocit uspokojení ze samotného věnování se intelektuální činnosti.

Toto rozdělení podléhá mnoha okolnostem, neboť mohou být jednotlivé motivy navzájem spojené, přecházet z jedné kategorie do druhé či zcela splývat s jinými; kromě toho se mohou měnit v závislosti na pozici a praxi pracovníka. Z toho důvodu převažují na začátku

pracovní činnosti bezprostřední motivy, s plynutím času pak nabývají důležitosti perspektivní a sociální motivy.
L. I. Božovičová (1972, s.7-44) rozlišuje osobnostní, společenské, egoistické a obecně významné motivy, a to na základě rysů osobnosti, mravních hodnot a zaměření. E. P. Iljin (2016, s.312) motivy rozděluje podle jejich struktury na prvotní (abstraktní), tedy obsahující pouze abstraktní cíl, a druhotné (konkrétní), v nichž je přítomen konkrétní cíl. Druhé zmíněné se pak dělí na úplné (vyznačující se komponentami ze všech bloků, tedy potřebového, bloku „vnitřního filtru", a cílového) a zkrácené (utvořené bez účasti komponent bloku „vnitřního filtru").

Existují různé varianty klasifikace motivů při výkonu pracovní činnosti, avšak obecně přijímaným je rozdělení na dva základní typy: sociální motivy v širším pojetí, a motivy bezprostředně spojené s obsahem pracovní činnosti.

1.1.3. Motivace v pracovní činnosti

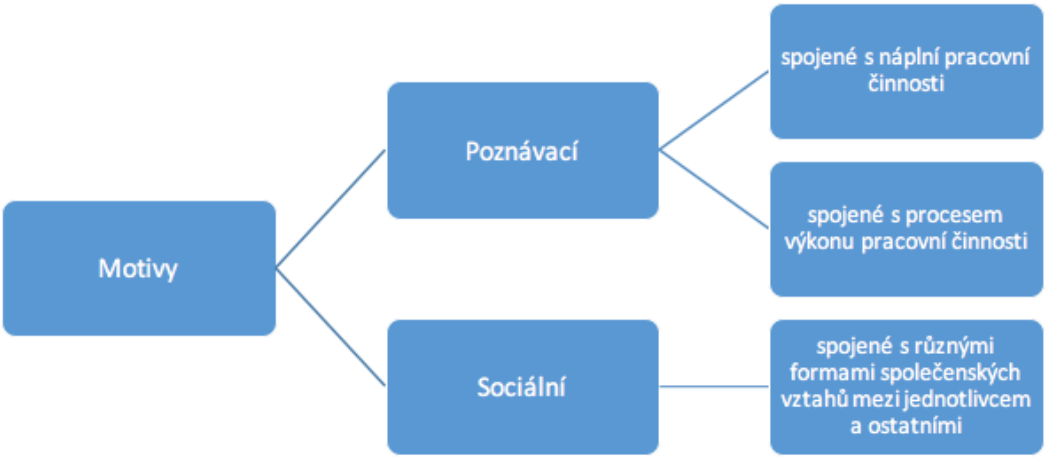
Období výkonu pracovní činnosti představuje dlouhý časový úsek v lidském životě, zasahující do mnoha etap osobního rozvoje. Pracovní činnost ve věkovém rozmezí od 25 do 55-60 let má zásadní význam a je považována za nejdůležitější činnost. Ve věku 25-35 let se na základě motivačních předpokladů formuje systém profesní motivace.

Pracovní činnost může sama o sobě být pouhým prostředkem k dosažení jiných cílů (získání obživy, zabezpečení potřeb rodiny, koupě nemovitosti apod.) V takovém případě je pro pracovníka pohnutkou nikoli zájem, zvědavost či touha k osvojení určitých dovedností, ale pouze to, co výkonem pracovní činnosti získá. Výsledek pracovní činnosti tak v systému motivujících faktorů postupně vystupuje do popředí.

Obecně se motivace související s výsledkem pracovní činnosti dělí na několik typů:

- Motivace, která může být pro účely této práce nazvána negativní. Negativní motivací se rozumí pohnutky, vyvolané pochopením určitého nepohodlí či nepříjemností, které mohou nastat, pokut subjekt nebude pracovat (např. výčitky ze strany partnera, rodičů, přátel apod.) Taková motivace zpravidla nevede k žádoucím výsledkům.
- Motivace pozitivního charakteru, nicméně spojená s motivy, které nesouvisí se samotnou pracovní činností.

Pro tyto formy motivace je dále typické dělení všech motivů na dvě nevelké skupiny:



Obrázek 5 - Typy motivů

Zdroj: Vlastní zpracování

Nyní se zaměříme na vlastnosti motivace v závislosti na praxi pracovníka. Pro účely této práce můžeme pracovníky rozdělit na tři skupiny:

- začínající (do 6 let praxe),
- zkušené (od 6 do 20 let praxe), a
- předdůchodové.

Ve všech těchto kategoriích je systém motivace naprosto odlišný. Zaměříme se proto podrobněji na každou z nich.

Motivace začínajících pracovníků:

Obecně platí, že ke konci vzdělávacího procesu se u člověka utváří poměrně silná motivace k výkonu pracovní činnosti, která se projevuje pocitem potřeby najít si povolání, začít se věnovat činnosti, která je pro něj nová, a zaujmout mezi ostatními nové postavení.

Za kladné rysy této motivace lze považovat obecně pozitivní vztah k práci, spektrum zájmů a zvědavost. Bezprostřednost, otevřenost, důvěra, víra v neochvějnou autoritu vedení začínajících pracovníků a jejich připravenost k vyplnění libovolného zadání vytváří v této etapě vhodné podmínky k rozvíjení sociálních motivů povinnosti, odpovědnosti a pochopení nutnosti se profesně rozvíjet.

Motivace mladých pracovníků může však mít i řadu záporných rysů, které brání hladkému výkonu pracovní činnosti, např. nedostatečná míra skutečnosti či stálosti jejich zájmu, tedy jeho situativnost, možnost jeho rychlého uspokojení a – bez řádné podpory ze strany vedení a kolegů – jeho nenávratné vyhasnutí.

Při bližším zkoumání obecné dynamiky motivů pracovní činnosti mladých pracovníků od počátku činnosti do 5-6 roku praxe zjišťujeme, že zpočátku u pracovníků převládá zájem o vnější aspekty výkonu činnosti, a následně vzniká zájem o výsledky vlastní práce (tedy obdržení mzdy či odměny apod.), a teprve potom o samotný proces pracovní činnosti a její náplň.

Sociální motivy se vyvíjí z obecného, nediferencovaného pojmu sociálního významu výkonu pracovní činnosti k hlubšímu pochopení důvodů nutnosti pracovat, a k pochopení významu pracovní činnosti pro sebe samého, což činí sociální motivy efektivnějšími a vede k jejich častější realizaci v chování jednotlivce.

Nyní pokračujme charakteristikou motivace zkušených pracovníků:

V dané etapě zpravidla dochází v lidském životě k objektivním změnám (např. svatba, narození dítěte). Pozitivními vlastnostmi motivace v této fázi profesního života jsou potřeba „být profesionálem“ (jednání se zaměstnancem ve věcech organizace a řízení činnosti), celková aktivita, a připravenost účastnit se různých druhů činností spolu s kolegy. Toto období se vyznačuje snahou člověka dosáhnout v očích ostatních postavení odborníka, ocenit sebe sama z pohledu ostatních a svých vlastních potřeb, potřeba projevit svou osobnost a nabýt sebejistoty. Zároveň lze pozorovat rozšíření spektra zájmů a jejich rozmanitosti, spojené s jejich větší vytříbeností, rozrůzněností, určitostí a trvalostí.

Negativními aspekty motivace u této skupiny pracovníků mohou mít řadu příčin, a mohou spočívat zejména v nedostatečném pochopení souvislostí mezi jednotlivými pracovními procesy, přehnaný zájem o výkon jedné stránky konkrétní činnosti, nedostatečná schopnost řádné organizace své práce, a potřeba realizovat se v sociálním (zejména rodinném) kontextu, která může představovat vážnou konkurenci výkonu pracovní činnosti.

Rozvíjení pozitivních motivů na této úrovni seniority je obecně ovlivněn aktivní snahou člověka o samostatnost ve výkonu práce. To se projevuje uspokojením plynoucím ze samostatného plnění pracovních úkolů, při práci se složitými vstupy, a úsilím o samostatné osvojení odborných znalostí (četba odborné literatury, studium, absolvování lekcí, sledování naučných filmů apod.) v rámci různých druhů samostudia.

V předdůchodovém období působí na rozvíjení motivace pracovníků řada specifických okolností:

- ✔ potřeba v nalezení své životní role, zaměření plánů do budoucna, a chápání současnosti v tomto ohledu,
- ✔ přítomnost motivů povinnosti a odpovědnosti vůči společnosti, tendence chápat svůj pohled na svět jako výsledek sociálních a poznávacích motivů, a hodnotové orientace,
- ✔ neochota zásadně měnit svůj způsob života, obtížné rozhodování, a
- ✔ snížený zájem o všechny formy sebevzdělávání.

Profesní motivaci v předdůchodovém období jsou na překážku faktory jako je zatvrzelý zájem pouze k jednomu aspektu dané činnosti na úkor jiných, nespokojenost s jednotvárností druhů pracovní činnosti, absence způsobů práce spočívajících na řešení problémů a tvůrčím přístupu, záporný vztah k přísné kontrole ze strany vedení, a křehkost sociálního motivu povinnosti při setkání s překážkami.

Pokud jde o sociální motivy, ty se v předdůchodovém věku rovněž mění různými způsoby. Sociální motivy v širším pojetí v podobě povinnosti a odpovědnosti vůči společnosti nabývají na důležitosti a stabilizuje se vztah pracovníků s kolegy a vedení. Nadcházející odchod do důchodu snižuje motivaci k efektivní práci a dodržování subordinace. V mnoha případech narůstají u pracovníka vůči vedení nároky a kritika. V jiných situacích naopak může znovu posílit motiv uznání ze strany vedení a kolegů a statusu ve společnosti.

Na základě východisek představených v první části této práce tedy můžeme učinit následující závěry.

Motivací pro účely této práce rozumíme vnitřní stav mající vliv na míru aktivity a cílenosti jednání člověka v dané situaci.

V souladu s analýzou hlavních aspektů pojmu motivace v pracovní činnosti provedenou v této části práce tedy rozlišujeme následující druhy motivace: motivaci vnější (extrinsickou), motivaci vnitřní (intrinsickou), pozitivní a negativní motivaci, a také motivace trvalou a přechodnou.

Motivace je základním prostředkem ke zvýšení míry zájmu pracovníků o výkon pracovní činnosti, a k umožnění zvýšit jejich osobní, profesní i tvůrčí potenciál.

Pojmem „struktura motivace“ lze označit hierarchii motivů a jejich rozdělení do skupin a podskupin. Rozlišujeme motivy související se samotnou pracovní činností (motivace obsahem, motivace procesem), a motivy související s nepřímým výsledkem pracovní činnosti. V širším pojetí lze na strukturu motivace pohlížet ze dvou stran, a sice ze strany obsahové a strany dynamické.

V počáteční etapě zapojení pracovníků do pracovní činnosti (do 6 let praxe) se motivace projevuje vysokou měrou zájmu, v prostřední (do 20 let praxe) se vyznačuje snahou upevnit své postavení odborníka na určitou oblast a úsilím o získání nového postavení a dosažení kariérního růstu. V předdůchodovém období na rozvíjení motivace působí řada faktorů, např. celkové uvědomění si vlastního charakteru a osobnosti, a vlastních hodnot, a snaha dosáhnout uznání ze strany vedení a celé společnosti.

S přihlédnutím k výše uvedenému můžeme uzavřít, že role motivace pracovníků je v oblasti hotelnictví zcela zásadní.

1.2. Teoretické aspekty motivace personálu v hotelnictví

1.2.1. Obecné trendy v rozvoji hotelnictví

Rozvoj turistického průmyslu a oblasti hotelnictví představuje v posledních letech celosvětový trend. Zájem o rozvoj turistického průmyslu vyplývá nejen z jeho dynamického růstu, ale i ze skutečnosti, že úspěšný rozvoj turistiky má vliv na prakticky všechny klíčové sektory hospodářství. Hlavním úkolem provozovatelů hotelů je organizace poskytování komplexních služeb klientům.

Česká republika je atraktivním místem pro cestující. Česko nabízí svým návštěvníkům různé aktivní programy, pěší a cyklotrasy, existuje mnoho příležitostí pro venkovní aktivity: lyžování, horolezectví, rafting, windsurfing, vodní lyžování nebo jen plavba na jezeře.

V České republice se rovněž hodné rozvíjí zdravotní turistika, což přispívá ke vzniku více specializovaných „lékařských" touroperátorů. Většina cestovních kanceláří se tradičně zaměřuje na oblasti estetické chirurgie a oplodnění in vitro, ale některé společnosti začínají experimentovat i s jiným seznamem služeb a nabídek.

Podle Českého statistického úřadu (ČSÚ) v prvních třech měsících minulého roku poptávka po ubytování od zahraničních hostů po několika letech růstu klesla. Přestože v prvním čtvrtletí bylo více zahraničních hostů než domácích, jejich počet se ve srovnání se stejným obdobím roku 2018 snížil o 0,2%. Počet českých turistů se naopak zvýšil o 3,8%.

„První čtvrtletí je nejslabším obdobím cestovního ruchu. Podle Pavla Vančury, vedoucího odboru statistik cestovního ruchu ČSÚ , počet hostů ze zahraničí každoročně klesá.

Největší počet zahraničních návštěvníků tradičně pocházelo z Německa - 408 tisíc (přibližně 20% z celkového počtu zahraničních turistů). Ve srovnání s rokem 2018 počet německých turistů klesl o 2,6%. Počet hostů z České republiky se nejvíce patrně zvýšil v Praze o 9%, zatímco turisté ze zahraničí dorazili do hlavního města o 2% méně, což mělo rozhodující vliv na národní pokles.

Pokračuje výrazný pokles počtu hostů z Ruska, který začal v roce 2014. Skutečnost, že počet turistů - občanů České republiky se zvýšil, souvisí s dobrou ekonomickou situací v zemi, a co je nejdůležitější - s rychlým růstem reálných mezd.

„Češi utratí na dovolenou více, protože se nebojí o možné zhoršení své finanční situace, což obvykle vede ke snížení nákladů. Letos však můžeme očekávat růst cestovního ruchu v České republice vzhledem k situace v celém světe" říká ekonom Lukáš Kovanda.

V Rusku, například, aktuální finanční krize zasáhla všechny sféry ekonomiky a nevyhnula se ani oblasti hotelnictví.

Dle Rosstatu (2018) v roce 2018 panovala na ruském trhu s hotelovými službami taková situace, že z důvodu tlaku sankcí na místní ekonomiku, pádu světových cen ropy a devalvaci ruské měny, klesl objem prodejů v této oblasti 3-5násobně.

Před nástupem krize a dopadem geopolitických rizik na ruskou měnu se ruský hotelový byznys vyznačoval převládáním aktivního cestovního ruchu nad domácím a pasivním turistickým ruchem.

Tento vývoj, včetně řetězce bankrotů cestovních agentur a hotelových zařízení, který započal v červenci 2014, vyvedl z rovnováhy celý trh s hotelovými službami a podkopal důvěru spotřebitelů vůči odvětví cestovního ruchu jako celku, poukázal na nutnost, že se ruské společnosti musí přeorientovat na domácí cestovní ruch. S ohledem na danou situaci nabývá problematika motivace pracovníků v hotelnictví í zvlášť velké aktuálnosti.

Otázky zdokonalování hotelového byznysu našly svůj odraz v dílech mnoha významných odborníků a výzkumníků, jako N. V. Vinogradov, C. Drury, F. T. Zemljanskij, I. L. Kazinec, S. E. Krasnovová, M. A. Keraševa, Ju. P. Lebedinskij, L. V. Opackij, S. A. Orlov a další.

Jak dokazuje celosvětová praxe, programy zaměřené na propagaci služeb v hotelnictví jsou efektivním nástrojem k rozvoji turistiky. Zvlášť vypracovanými programy marketingových akcí v tomto ohledu disponují jednotlivé ruské regiony, a usilují o propagaci svých předností v médiích.

Níže budou nyní uvedeny hlavní aspekty, na které je nutno brát ohled při vypracovávání marketingových programů.

Klíčovým pro úspěch programu zaměřeného na propagaci služeb v hotelnictví je komplexní přístup a správné strategické zaměření. Ten program ve své práce popisuje Zorin a Kaverina (2005, s.119). Program musí být zaměřen na utváření maximálně atraktivních produktů a jejich propagace na relevantních geograficky definovaných trzích, které mohou zajistit citelné zvýšení objemu turistického ruchu směřujícího do daného regionu, a musí být předejito zbytečnému plýtvání zdroji.

Propagace služeb a jejich marketing zkoumal Vichanskij (2018,s. 133) , tvrdí, že na rozdíl se od oblasti propagace zboží si v současnosti získal velkou popularitu mezi vzdělávacími organizacemi zaměřenými na oblast marketingu i vedoucími manažery, což je možné vysvětlit mimořádně výrazným růstem sektoru služeb i řadou dalších příčin. Mezi hlavní lze zařadit následující:

- Omezení vládních zásahů do příslušných odvětví sektoru služeb (letecká přeprava, nákladní doprava, cestovní ruch a hotelnictví, pojištění aj.).
- Možnost řešit řadu problémů souvisejících nabídkou služeb, nastavením cenové politiky a využitím reklamy pomocí marketingových strategií, což dříve představovalo oblasti silně ovlivňované státem, který z této oblasti ustoupil.

Podíl jednotlivých společností na trhu se s příchodem konkurentů znatelně zmenšil, což dále přivedlo k rozšíření možností na straně nabídky a ke zvýšení nároků na účastníky trhu.

V nastalých podmínkách se původní model marketingového mixu „4P“ (produkt, cena, distribuční cesty a propagace) stal obzvlášť pro oblast služeb v cestovním ruchu nevyhovujícím. Z toho důvodu odborníci v oblasti marketingu začali pro rozšíření stávajícího modelu používat doplňující složky. Těmi jsou lidé, fyzické prostředí a procesy.

Z podstaty věci totiž vyplývá, že na rozdíl od zboží, které je zpravidla možné si prohlédnout, vyzkoušet, sáhnout si na něj, a posoudit tak jeho vlastnosti ještě před zakoupením, je obtížné se s pořizovanou službou seznámit předem a zákazník zjistí povahu služby teprve při jejím poskytnutí. S ohledem na to je možné rozlišovat tři základní kategorie vlastností produktu v oblasti turistického ruchu:

- předem zjistitelné vlastnosti, tedy ty, se kterými se může zákazník seznámit ještě před samotným objednáním služby (cena služeb, související služby, délka trvání poskytování služby a její časový harmonogram),
- empirické vlastnosti, tedy zjistitelné teprve po objednání služby a jejím přijetí, a
- předpokládané vlastnosti (související s procesem pojištění), které nemohou být spotřebitelem zjištěny do okamžiku jejich realizace či momentu, kdy se o nich dozví (např. oprava dopravního prostředku, poskytnutí lékařské pomoci apod.)

Faktor „lidé“ zahrnuje okruh osob, které se tak či onak účastní vytváření služeb a jejich realizaci, tedy podnikatelé a pracovníci. Z toho důvodu hraje v organizaci marketingu v oblasti hotelnictví důležitou roli každý pracovník, který se na poskytování služby jakkoli podílí.

Fyzické prostředí lze rovněž považovat za důležitý faktor při poskytování služeb, a to z toho důvodu, že zákazník přichází do kontaktu s jeho různými komponentami, kterými jsou personál, prostředí a jeho vybavení. Klíčová role fyzického prostředí coby vlastnosti služby souvisí s výše zmíněnou nemožností okamžitého posouzení služby ze strany zákazníka.

Specifiky podnikání v hotelnictví jsou tedy nehmatatelnost produktu, a s tím související posuzování kvality služby ze strany zákazníka před jejím objednáním na základě analýzy chování a profesionality pracovníků, kteří se účastní jejího poskytování.

1.2.2. Zásady vytváření vztahů s pracovníky hotelů

Opíraje se o východiska předchozí části nyní můžeme vyčlenit následující zásady vytváření vztahů s pracovníky v oblasti hotelnictví dle Barngolcova (2017, s.123):

1. Řízení pracovního kolektivu za použití principu „zpětné vazby“, tedy při plánování dávat důraz na efektivitu budoucích procesů, přičemž tento aspekt musí být brán v potaz ještě ve stadiu plánování. Využití zpětné vazby umožňuje systematizovat a optimalizovat propagaci činnosti, a zároveň zajišťuje získávání komplexních informací o reakcích cílové skupiny na vysílané signály ve spojitosti se všemi relevantními faktory.

2. Využívání systémového přístupu v řízení procesů uvnitř organizace a vedení podniku v oblasti hotelnictví. Tato metoda je založena především na sledování trhu, formování představy o cílové skupině, a systematizace přístupu k procesu propagace, což dává vedení možnost zvýšit svoji adaptabilitu na aktuální podmínky.

3. Použití účinnosti coby klíčového parametru pro řízení propagace. Průzkum trhu představuje proces spočívající odhad a plánování účinnosti následujících kroků, což je důvodem, proč množí odborníci zdůrazňují nutnost provádění průzkumu trhu při vypracovávání modelů komunikace. Díky takovému nastavení systému plánování je možné dosáhnout zvýšení účinnosti propagace a výchozí proces tak vede k vyšší efektivitě kroků podniknutých vedením.

4. Spojení výhod osobní a neosobní komunikace. Jak strategické plánování, tak operativní procesy propagace jsou založeny na perspektivě rozvoje společnosti, pravidelným působením na spotřebitele a využití analýzy plánovaných a předvídaných ukazatelů obchodní aktivity podniku.

5. Zvýšení důrazu na růst významu role lidského faktoru a jeho vlivu na efektivitu marketingové propagace.

Proces součinnosti s pracovníky v hotelnictví se tak opírá o řadu faktorů, mezi nimiž je nutné jmenovat především cílovou skupinu a motivaci samotných pracovníků. Tyto skutečnosti jsou základem pro volbu nástrojů a prostředků užívaných organizacemi k vypracování efektivnějšího systému propagace hotelu na trhu, jeho etablování a dosažení vysokých výsledků.

1.2.3. Role personálu v hotelnictví

Jak známo, lidská práce je nejzásadnějším faktorem určujícím ziskovost podnikatelské činnosti. V sektoru služeb nabývá lidská práce takového významu, že sama existence hospodářských mechanismů bezprostředně závisí na množství a kvalitě této práce.

V současnosti se lidskému faktoru v oblasti hotelnictví věnuje mimořádně vysoká pozornost. Zeptáme-li se jakéhokoli vedoucího pracovníka hotelu, co lze počítat za elementy, díky kterým se hotelový podnik roste a rozvíjí, jistě bude jako jeden z prvních jmenovat personál. To svědčí o tom, že si každý kvalifikovaný vedoucí uvědomuje vliv, jaký má kvalita obsluhy na konkurenceschopnost hotelu. Z toho také plyne, že si i každý pracovník hotelu musí uvědomovat, že udržovat kvalitu jím individuálně poskytovaných služeb na takové úrovni, kterou klient očekává, je v jeho práci hlavním úkolem.

Dle Grušenko a Lymarovou (2019)poptávka spotřebitelů každoročně roste, a zákazníci očekávají stále vyšší a vyšší úroveň obsluhy. Za těchto podmínek se hotely schopné díky svému personálu poskytnout vyšší úroveň obsluhy dostávají do výhodnější pozice než jejich konkurenti.

Je zapotřebí mít na paměti nedocenitelnost role každého pracovníka. Každý zaměstnanec má vliv na atmosféru, v níž svoji činnost vykonává celý personál. Právě personál vytváří podmínky, v nichž se atmosféra hotelnictví vytváří či mizí.

Zapojení lidského faktoru má významný vliv na proměnlivost a různorodost kvality, a s tím související nedostatek standardizace, což představuje nejzávažnější problém pro rozvoj služeb v oblasti hotelnictví. Za účelem vyřešení tohoto problému jsou v mnoha hotelech vypracovávány standardy poskytování služeb. Standardem služeb se rozumí soubor závazných pravidel obsluhy zákazníků, jejichž smyslem je zajistit stanovenou míru kvality všech prováděných činností.

Standardy stanovují kritéria, na základě nichž se bezprostředně hodnotí úroveň obsluhy zákazníků a výkon činnosti členů personálu libovolného pracovního zařazení v hotelovém zařízení. Mezi tato kritéria Stěpanova a Malcevá (2019, s. 87) zařadily následující:

- rychlost služby během ubytování,
- rychlost reakce na telefonát, kterým zákazník sděluje informace či rezervuje služby,
- čas strávený poskytováním určité služby,
- znalost cizích jazyků, a
- zevnějšek a použití uniformy.

Rovněž nelze zapomínat na mimořádnou roli vzájemných vztahů mezi členy personálu. Pracuje-li v hotelu mnohonárodní personál, musí spolu pracovníci jednat s respektem, na což nesmí mít vliv jejich postavení či kulturní rozdíly. V libovolném hotelu představuje každý člen kolektivu součást celku tvořeného zbožím a službami, které hotel poskytuje. Jak již bylo zmíněno výše, v souvislosti s velkým významem prvotního dojmu zákazníků o hotelu leží právě na personálu vykonávajícím obsluhu mimořádná odpovědnost.

Zákazníci jsou v hotelích zpravidla přijímáni pracovníky recepce, kteří se tak prakticky stávají prvními pracovníky, s nimiž se hosté setkávají. Na tom, jak hosta přijmou a přivítají z velké části závisí první, a často nejsilnější, celkový dojem zákazníka o hotelu. Tito pracovníci tak musí být informováni o všech službách, které jsou v daném hotelu poskytovány, o prováděných akcích, i okolí hotelu. Nejdůležitějším prvkem je zde schopnost důvěryhodného poskytnutí veškerých informací o službách poskytovaných v hotelu, tedy zejména přítomnost restaurace, baru, kavárny, bazénu, čistírny či posilovny, a jejich otevírací hodiny.

Hospodaření s ubytovacím fondem má ve všech hotelích na starost manažer. Jeho podřízenými jsou pracovníci úklidové služby, supervisoři, správci jednotlivých pater a další skupiny pracovníků.

K hlavním povinnostem příslušníků uklízecí služby patří úklid pokojů, a to bez ohledu na to, zda jsou tyto aktuálně obsazené či nikoli. Úklid může mít různou podobu, přičemž se může jednat o každodenní úklid, úklid po ukončení pobytu zákazníka v hotelu, anebo generální úklid. Zároveň mezi jejich každodenní povinnosti patří provádění příležitostného i průběžného úklidu pokojů.
Shrneme-li výše uvedené, docházíme k závěru, že role personálu hotelu a též individuální role každého jeho člena je mimořádně vysoká, neboť na výkonu jejich činnosti závisí efektivita fungování celého hotelu, a také jeho prestiž.

1.2.4. Systém motivace personálu v hotelnictví

Motivace personálu se v současném světě již nejedno desetiletí řadí k nejdůležitějším činnostem, jejichž účelem je zajistit celkovou efektivitu fungování hospodářské jednotky. Výjimkou není ani oblast hotelnictví.

Pro naše účely je zapotřebí uvést, že dle Stěpanovy a Maltcevy (2019, s. 87) motivem zde rozumíme to, co pracovníka přivádí k provádění určité činnosti. Pracovník, který realizuje soubor opatření a kroků, jejichž cílem je dosažení stanovených výsledků, představuje motivovaného pracovníka. Naproti tomu, osoba, která nepociťuje přání či nutkání k určitému jednání, a je tak pasivní a neprojevuje zájem, je považována za pracovníka bez motivace či pracovníka s nízkou motivace.

Pro oblast hotelnictví je typický přímý a bezprostřední kontakt s lidmi, potřeba podporovat navracení zákazníků do daného hotelu, snaha o doporučení hotelu zákazníky svému blízkému okolí, a zvyšování hodnocení hotelu. Z toho důvodu je od personálu hotelu zákazníky očekáván přátelský a aktivní přístup, schopnost vytvořit příjemné prostředí a poskytnout spotřebiteli veškeré potřebné služby. V daném hospodářském odvětví je proto riziko nízké motivace pracovníků, vysoké fluktuace a nízké úrovně obsluhy zpravidla považováno za mimořádně palčivý problém. Problematika motivace pracovníků proto představuje předmět vědeckého zkoumání, které své počátky nachází v teorii řízení klasické školy managementu F. Taylora.

Hlavním bodem problematiky profesní motivace dle Šapolovovy (2009) je otázka dosažení maximálních výsledků a využití dostupných lidských zdrojů, a z toho vyplývající zvýšení ziskovosti a celkové efektivity činnosti daného podniku. Každý profesionální vedoucí proto při plánování činnosti podniku s úmyslem dosažení zisku v první řadě usiluje o vytvoření systému motivace pracovníků. Pokud tedy organizace podnikající v oblasti hotelnictví neprojevuje coby výsledek své činnosti vysokou ziskovost a považuje za příčinu absenci motivace pracovníků, je v daném případě žádoucí využít nejen materiální a peněžní motivační faktory, ale i nemateriální. Za takové lze považovat motivaci morální, sociální či psychologickou, které nepředpokládají žádné materiální výdaje.

Mezi prostředky sociální stimulace lze zařadit akce, jejichž účelem je upevnění pozice pracovníků uvnitř kolektivu. Může jít např. o vytvoření plánu či strategie rozvoje společnosti, účast v řízení hospodářských procesů, perspektiva kariérního růstu či povýšení. Složitějším druhem je stimulace na morálním základě, která je přímo spojena s touhou člověka po uznání a respektu. Tento druh stimulace je založen především na individuálních osobnostních a duševních charakteristikách každého pracovníka zvlášť, a vyžaduje dostatečně dobrou znalost jejich psychologie.
V současnosti je právě morální stimulace, která dle Grušenko (2019) považována za nejvíce rozvinutý a široce využívaný podsystém duševní stimulace pracovníků. Jeho podstatou je práce se specifickými mentálními dispozicemi člověka.

Psychologickou stimulací rozumíme udržení zdravé a nekonfliktní pracovní atmosféry a komunikace v kolektivu. Sem můžeme zařadit snahu o vytvoření příjemné atmosféry, která napomáhá úspěšnému plnění pracovních úkolů.

Nepravidelné a nesystematické pobídky mají často větší motivační účinek, než ty očekávané. Ve většině případů se očekávané pobídky stávají pouze doplňkem mzdy. V dané situaci hraje velikou roli krátkost okamžiku mezi dobře vykonanou prací a nepředvídanou odměnou, jejíž účinek se s plynutím času snižuje. Proto jsou taková opatření efektivní pouze při neodkladné stimulaci, která je doprovázena reakcí pracovníka. Pracovník porozumí a pochopí, že si jeho úsilí někdo všiml, a že bylo náležitě odměněno.

V poslední době panuje v oblasti hotelnictví nedostatek kvalifikovaných odborníků se znalostí cizích jazyků a rezervačních systémů. Tito zkušení pracovníci si tak mohou samostatně vybrat pracovní místo, a to nejen na základě porovnání výše mzdy, ale také s ohledem na možnost uspokojení touhy po uznání a dalších psychologických a emocionálních potřeb. Proto je důležité, aby podniky v hotelnictví využívaly nejen stimulace pomocí vysoké mzdy a prémií, ale také jiných prostředků stimulace. Mzda a pracovní podmínky jsou jistě důležité, je však vhodné věnovat pozornost tomu, že se nejedná o vyčerpávající výčet všech motivačních faktorů. Motivace personálu v oblasti hotelniství proto musí zahrnovat množinu materiálních i nemateriálních faktorů dle Grušenko (2019), jako například:

1. Jak ukazují zkušenosti velkého počtu úspěšných společností, pracovníkům je nutné dát pocit účasti na dosažení společného cíle nebo realizace společné strategie. K tomu je potřeba, aby se pracovníci účastnili setkání zaměstnanců, během kterých vedoucí bere v úvahu vyjádření názoru každého pracovníka, a na kterých se mohou seznámit s hlavními událostmi v oblasti hotelnictví. Tím se u pracovníka vytváří pocit důležitosti a vlastní hodnoty.
2. Pracovníkovi musí být dána možnost předvést své tvůrčí schopnosti, při jejich využití u něj vznikají pozitivní emoce a dávají mu energii pro práci se zákazníky. Je tedy zapotřebí pořádat různé akce, které mají za využití poznatků psychologie napomoci vytvoření zdravé atmosféry v kolektivu, a zároveň v organizaci posílit korporátní kulturu. Takové akce mohou být konány v souvislosti se státními svátky či v rámci připomínky důležitých událostí v historii dané společnosti.
3. Vypracování programu hodnocení a prémií, které přímo souvisí se systémem materiálních pobídek. Jako základ pro vyčíslení výše prémie je možné využít např. počet rezervací nebo výši celkového příjmu, plynoucího z využití ubytovacího fondu. Na základě těchto hodnot je pak možné kromě prémií pracovníka odměnit oceněním, jako např. „Nejlepší pracovník rezervační služby“, nebo vyvěšením jeho fotografie na nástěnku.
4. Je možné zvát různé manažery a kouče k provádění školení a dalších akcí, které mají za účel zvýšení teoretických a praktických znalostí pracovníků.

V současné době v oblasti hotelnictví existuje poměrně široké spektrum způsobů motivace pracovníků. Nezbytné je, aby vedoucí zvolené metodě věnoval potřebnou

pozornost, a zároveň si uvědomoval potřebu řádného plánování motivačních akci. Jak známo, motivace je zárukou psychologicky zdravého kolektivu, který usiluje o efektivní výkon práce. Pracovníci takového kolektivu jsou hrdí na svoji práci a na své spojení s danou organizací. Výsledkem těchto činností je pak zvýšení přílivu zákazníků a s tím související zvýšení ekonomických ukazatelů společnosti i kvality poskytovaných služeb.

1.2.5. Druhy motivace pracovníků v hotelnictví

Při řešení otázky vytváření optimální motivace je zapotřebí brát ohled na následující faktory:

- zájem o danou činnost, zde k práci v hotelnictví,
- uspokojení komunikační potřeby,
- předpoklady k výkonu příslušné profese,
- osobnost vedoucího pracovníka;
- vztahy s kolegy a s vedením, a
- osobní rysy pracovníka.

Z výše uvedeného vyplývá, že ústřední a rozhodující komponentou modelu profesní motivace pracovníka v hotelnictví je komunikace, včetně komunikačních vlastností pracovníka, kolegů, vedoucího a klientů, a zároveň povaha jejich součinnosti v procesu výkonu práce.

Vzhledem k tomu, že člověka přivádí k výkonu libovolné činnosti emoce, a jsou tak předpokladem míry jeho aktivity, představuje motivace pro pracovníky příležitost k rozvoji svých emocí a vnitřního rozpoložení. Z toho důvodu rozeznáváme motivaci pozitivní a negativní, jak bylo uvedeno výše.

Pozitivní motivace dle Džidarjana (2018, s.34), spočívá ve vyvolání pozitivních emocí, které při dostatečné intenzitě způsobují přechod od pasivity k cílevědomému jednání.

Způsob fungování negativní motivace je obdobný, s tím rozdílem, že jsou v subjektu vyvolány negativní emoce, které způsobují korekci jeho jednání.

Hovoříme-li o antimotivaci, máme na mysli situaci, kdy se pro pracovníkem nashromážděné negativní emoce různé povahy spojené s předmětem výkonu pracovní činnosti neprojeví účinek ani pozitivní ani negativní motivace. Emoce tohoto druhu mohou být vyvolány konfliktem s klientem nebo nadřízeným, v jehož důsledku se přenesou na odvětví hotelnictví jako celek. Rovněž lze mezi takové emoce zařadit pocity nastupující po pracovním neúspěchu, nebo vyvolané absencí vzájemného respektu v pracovním kolektivu. Tyto a podobné vnitřní prožitky mohou být zdrojem odporu k pracovní činnosti.

Problematika motivace se vyznačuje složitostí a rozmanitostí jejích podob, a proto bude tato kapitola dále věnována podmínkám a způsobům vytváření trvalé pozitivní motivace pracovníků v hotelnictví, které lze považovat za nejdůležitější.

Tradičně se motivace pracovníků dělí na materiální a nemateriální.

Materiální motivací se rozumí peněžní odměna pracovníků. Odměna za práci pracovníků v hotelnictví zpravidla sestává ze základu a příplatků za vysoké individuální výsledky (v podobě prémií, provizí aj.) V tomto systému jsou hlavním motivátorem peníze. Systém odměny za práci musí být zaměstnancům srozumitelný a musí jimi být přijímán. Výhoda tohoto systému spočívá ve vysoké úrovni motivace k práci, neboť výsledky práce jsou bezprostředně spojeny s odměnou, přičemž systém přispívá k růstu kvality poskytovaných služeb. Jeho nedostatkem jsou náročnost implementace a možnost vzniku konfliktů. Zároveň nepřispívá růstu efektivity práce ve skupině.

K motivaci personálu jsou využívány následující metody:

1. Materiální:

a) provize z prodaných zájezdů, tourů

b) prémie za splnění prodejních plánů

2. Nemateriální

a) organizace oslav a večírků,

b) narozeninové dárky,

c) společné sportovní aktivity apod.

I. A. Korotkov (2014, s.114-119) představuje následující metody motivace pracovníků v hotelnictví:

První metoda spočívá v provedení zvláštních sociologických procedur k zajištění potřebných informací v úplném objemu a nutné kvalitě. Účelem tohoto kroku je vytvořit prostředky k analýze a korekci systému motivace personálu hotelu na základě výsledků průzkumu. Za tímto účelem jsou vypracovány dotazník pracovníky (text pro vedoucí jednotlivých oddělení, dotazník pro řadové pracovníky a dotazník pro odcházející pracovníky) a organizační plán provedení průzkumu. Dle názoru autora metody tento postup umožňuje zhodnotit dynamiku faktorů, které mají vliv na motivaci personálu, a odhalit – a pokud možno odstranit – příčiny fluktuace.

Pro získání důvěryhodných informací je doporučováno provést dotazování u nejméně 2/3 hotelového personálu, a na jeho základě vyhotovit či upravit systému motivace personálu, především příslušně upravit vnitřní dokumenty společnosti (např. směrnici o odměňování), a vypracovat systém odměn a školení.

Druhá metoda spočívá v použití prostředků materiální stimulace, tedy školení, sport, ocenění nejlepšího pracovníka měsíce a pracovníků, kteří dosáhli mimořádných výsledků. Autor metody navrhuje odměnu ve výši 50 % nákladů na získání vyššího vzdělání v oboru práce v hotelu. V podmínkách pracovněprávního vztahu se zaměstnancem (pracovní smlouvě) je možné zahrnout doložku o povinnosti pracovníka pracovat u zaměstnavatele po získání vzdělání určitou dobu (v daném případě 3 roky), pokud vzdělání hradil

zaměstnavatel. Pro poskytnutí služeb zaměstnancům hotelu se doporučuje využití vlastního sportovního zařízení (posilovny, spa, sauny apod.)

Jiná podoba téže metody rovněž zahrnuje využití vlastních kapacit hotelu za účelem stimulace personálu s minimální finanční zátěží. Spočívá v poskytnutí nejlepším a mimořádně zasloužilým pracovníkům „pobytový balíček“ pro dvě osoby, zahrnující ubytování v hotelu během dne, večeři a možnost využít posilovny, nebo spa. Okamžik poskytnutí služby je volen na základě rozpisu obsazení fondu ubytovacích kapacit a s ohledem na přání zaměstnance.

Třetím postupem je zvýšení nemateriální složky motivace v podobě efektivního využití možností pracovní nástěnky. Konkrétně autor metody navrhuje umisťovat na nástěnku informace o kariérním růstu jednotlivých pracovníků, či vhodná blahopřání.

Pro naše účely hraje v systému motivace prvořadou roli motivace materiální. Navržené metody nemateriální motivace jsou rovněž způsobilé přispět k udržení loajality zaměstnanců vůči společnosti, a mohou pomoci snížit fluktuaci, zachovat stálý stav pracovníků hotelu, dosáhnout postupného zvyšování úrovně kvalifikace personálu, podpořit růst kvality služeb, a v konečném důsledku docílit větší obsazenosti hotelu a celkového zlepšení měřitelných výsledků jeho činnosti.

1.3. Motivační systém v Rusku i v zahraničí

Nejúčinnější „pákou“ pro řízení zaměstnanců v organizaci je jejich motivace a stimulace.

Lídři ruských společností jsou přesvědčeni, že klíčem k úspěšnému rozvoji organizací je materiální motivace.

V Rusku v současné době účinné metody personálního řízení nedostaly příležitost pro širší aplikaci. Dle Kuznetcovy (2017, s.417-419) jedním z důvodů je nízká úroveň trhu práce v Rusku. Nedostatek motivace v ruských společnostech přispívá k neexistenci transparentního systému odměňování a výhod, nedostatku příležitostí pro rozvoj osobnostních a profesních kvalit zaměstnanců, nízkých mezd, nedostatku zpětné vazby od administrativy, nezájmu zaměstnavatele a zaměstnance o dlouhodobou spolupráci.

V Rusku začínají některé společnosti uplatňovat zkušenosti těch zahraničních v souvislosti s motivací k práci, ale tyto pokusy nejsou vždy účinné, protože jakýkoli motivační model by měl být přizpůsoben nejen ke konkrétnímu systému konkrétní organizace, ale také ke specifikacím ruského trhu. Je potřeba tymto zkušenostem přizpůsobit taky motivační systémy ve svému vlastnímu podniku.

V ruských organizacích chybí také kolektivní myšlení. Málokdo v Rusku myslí na produktivitu, kolektivní práce není naladěna pro koordinovanou produktivní práci. Proto se na úrovni vrcholového managementu podniků neustále objevují všechny druhy organizačních problémů jako porušování termínů a pokynů, nesoulad mezi odděleními, prostoje, přebytek, špatná kvalita, nedostatek, vysoké výrobní náklady, a pod.

Kromě toho bych se zvlášť ráda zabývala otázkami motivace mladých odborníků vstupujících na trh práce po ukončení studia. Nevyhnutelně čelí různým obtížím a jejich očekávání často nejsou naplněna. Hlavním rozporem je tzv. rozpor „očekávaní a realita“,

co je způsobené extrémním teoretickým vzděláváním, včetně problémů s praxí studentů v některých školách. Absolventi univerzity si před maturitou neuvědomují jaká praktická práce je a čemu budou muset při výstupu čelit.

V západních zemích, když hovoříme o motivaci, považujeme tenhle pojem za širší smysl slova než v Rusku. Na rozdíl od jiných zemí, v Rusku je obecně přijímáno, že člověk pracuje pouze kvůli penězům. Není možné nesouhlasit s tím, že mzdy jsou jedním z hlavních faktorů, ale existují lidé, kteří se zajímají o samotný nápad a radost z práce. Příkladem můžu být i různé nabídky zaměstnancům. Například bonusy jako jsou kurzy studia cizích jazyků, vzdělávací kurzy nebo permanentky do tělocvičny. Je nepravděpodobné, že by zaměstnanec mohl takový návrh odmítnout, v důsledku čehož se zvýší jeho spokojenost a předpokládá se taky, že zvýší svůj výkon.

V západních zemích je zvláštní pozornost věnována nehmotné motivaci, při které finanční metody mizí v pozadí. Manažeři lidských zdrojů v zahraničí již přišli k závěru, že zaměstnanec je pro společnost hodnotou, musí být povzbuzován a chválen, protože celý úspěch společnosti závisí na schopnosti pracovat a to jak jednoho zaměstnance, tak týmu.

Podíváme se na systémy motivace zaměstnanců ve světové praxi:

Tabulka 1 - Vlastnosti formování cizích systémů pracovní motivace

Země	Hlavní faktory pracovní motivace	Charakteristické rysy pracovní motivace
Nemecko	Kvalita	Podpora práce Sociální záruky
Francie	Kvalifikace Kvalita práce Úroveň mobilizace	Individualizace odměn Bodové hodnocení práce zaměstnance na odborných dovednostech, produktivitě práce, kvalitě práce, dodržování bezpečnostních předpisů Iniciativa Zajištění auta
Velká Britanie	Příjem	Majetková účast
Švédko	Společná mzda	Diferenciace systému daní a dávek Silná sociální politika
Japonsko	Věk / Zkušenosti	Celoživotní renta

	Účinnost práce	Jednorázová penze
Amerika	Podpora podnikatelské činnosti Kvalita práce Vysoká kvalifikace	Bonusy za bezporuchový a dlouhodobý provoz Systém dvojité sazby

Zdroj: Pryazhnikova

Dále bych ráda uvedla příklady implementace nejpopulárnějších modelů pracovní motivace ve světě dle Celina a Kuznetcovy (2016) .

Japonsko dosáhlo významného ekonomického úspěchu díky třem zásadám:

- celoživotnímu náboru zaměstnanců - jde o to, aby zaměstnanci v tomto podniku pracovali co nejdéle
- aby získali odměnu za odpracované roky, plus bonusy
- profesnímu rozvojů a různým sociálním výhodám.

Výhodou této zásady je stabilní zaměstnanost, která je prospěšná jak pro pracovníky, tak pro celou zemi. Je tady rotační systém, jehož podstatou je pohyb pracovníků horizontálně a vertikálně každé dva až tři roky v rámci společnosti. Tento systém dle Vandaryana (2011) zajišťuje vysoce kvalitnou práci zaměstnanců, protože při přechodu na nové pracoviště musí mít dobrou pověst z předchozího místa.

Americký motivační systém dle Goroškova (2014, s. 239-243) je založen na směřování k podpoře podnikání a individualismu každého zaměstnance. Základními zásadami jsou například materiální nabídky, které závisí na profesionalitě pracovníků a počtu povolání, což udržuje mobilitu na vysoké úrovni a systém povzbuzení inovativních nápadů, které vede ke zvýšeným ziskům. V Americe mají zaměstnanci systém „dvou směrů v kariéře“:

- administrativní a oficiální růst
- postupné zvyšování platu na úroveň manažera.

Německý model lze hodnotit jako efektivní model motivace zaměstnanců. Základem je osoba, která vnímá především zájmy společnosti jako celku a je připravena pracovat v souladu s požadavky konkrétního trhu. Prioritou pro německé společnosti není krátkodobý zisk, ale stabilita a rozvoj zajišťující dlouhodobý úspěch společnosti. Tržní politika je sociálně orientovaná, tj. stát vytváří příznivé podmínky pro všechny občany.

Francouzský motivační systém je založen na individualizaci mezd. Při provádění tohoto principu se tyto přístupy používají jako zadání „zástrčky“ platů, což znamená minimální a maximální velikosti pro každé pracoviště, individuálně hodnocení každého zaměstnance v závislosti na práci, kterou vykonal. Tento model zavedl práva každého zaměstnance na účast v diskusích o hlavních otázkách společnosti a předkládání návrhů na racionalizaci.

Tento princip individualizace mezd poskytuje silný stimulační účinek na efektivitu a kvalitu práce. Po zvážení hlavních výhod zahraničních nabídkových systémů lze uvést některé přístupy, jako například stanovení výdělku zaměstnanců na základě individuálního posouzení každého zaměstnance, které zase závisí na jeho kvalifikaci a práci, kterou provádí a na navázání důvěryhodných vztahů mezi správou a zaměstnanci zapojením zaměstnanců do řešení problémů v organizaci, vypracování strategie.

Aby bylo zajištěno, že činnosti hotelu je efektivní, personál je přátelský a loajální vůči managementu a zákazníkům, jsou odpovědní za své úkoly, management by měl vyvinout motivační systém pro zaměstnance hotelu, který by zvýšil výše uvedené požadavky na úroveň firemních kánonů, které jsou všeobecně sdíleny a splněny. Manažeři hotelů musí samozřejmě také postupovat podle těchto kánonů korporátního chování a ve všem jít osobním příkladem.

Kvalita služeb zákazníkům a image samotného podniku do značné míry závisí na utváření odborných znalostí, zkušeností a schopnosti pracovat s lidmi hotelového pracovníka.

Systém motivace personálu v organizaci by měl zahrnovat nehmotné i materiální nabídky, přičemž je důležité, aby byly mezi sebou vyvážené. V tomto případě budou zaměstnanci spokojeni nejen s odměnou za svou práci, ale také pociťují vlastnictví společnosti. Cení si odborníky, jejichž práce a nápady jsou důležité.

1.4. Závěr teoretické části

V první části této práce byly představeny níže uvedená teoretická východiska a shrnutí.

Motivací rozumíme vnitřní stav, který ovlivňuje míru aktivity a cílenosti lidského jednání v dané situace.

V souladu s analýzou hlavních aspektů pojmu motivace v pracovní činnosti provedenou v této části práce tedy rozlišujeme následující druhy motivace: motivaci vnější (extrinsickou), motivaci vnitřní (intrinsickou), pozitivní a negativní motivaci, a také motivace trvalou a přechodnou.
Motivace je základním prostředkem ke zvýšení míry zájmu pracovníků o výkon pracovní činnosti, a k umožnění zvýšit jejich osobní, profesní i tvůrčí potenciál.

Pojmem „struktura motivace“ lze označit hierarchii motivů a jejich rozdělení do skupin a podskupin. Rozlišujeme motivy související se samotnou pracovní činností (motivace obsahem, motivace procesem), a motivy související s nepřímým výsledkem pracovní činnosti. V širším pojetí lze na strukturu motivace pohlížet ze dvou stran, a sice ze strany obsahové a strany dynamické.

V počáteční etapě zapojení pracovníků do pracovní činnosti (do 6 let praxe) se motivace projevuje vysokou měrou zájmu, v prostřední (do 20 let praxe) se vyznačuje snahou upevnit své postavení odborníka na určitou oblast a úsilím o získání nového postavení a dosažení kariérního růstu. V předdůchodovém období na rozvíjení motivace působí řada faktorů, např. celkové uvědomění si vlastního charakteru a osobnosti, a vlastních hodnot, a snaha dosáhnout uznání ze strany vedení a celé společnosti.

S přihlédnutím k výše uvedenému můžeme uzavřít, že role motivace pracovníků je v oblasti hotelnictví zcela zásadní.

V ekonomických podmínkách, při nichž dochází ve sféře cestovního ruchu ke snížení poptávky je zapotřebí dbát na specifickou povahu hotelové činnosti, tedy zejména nehmatatelnost produktu, a s tím související posuzování kvality služby ze strany zákazníka před jejím objednáním na základě analýzy chování a profesionality pracovníků, kteří se účastní jejího poskytování.

Proces součinnosti s pracovníky v hotelnictví se opírá o řadu faktorů, mezi nimiž je nutné jmenovat především charakter cílové skupiny a motivaci samotných pracovníků. Tyto skutečnosti jsou základem pro volbu nástrojů a prostředků užívaných organizacemi k vypracování efektivnějšího systému propagace hotelu na trhu, vydobytí stálé pozice a dosažení vysokých výsledků.

Při analýze metod motivace pracovníků v hotelnictví byla pozornost věnována metodám materiálním a nemateriálním:

- odměna ve výši 50 % nákladů na získání vyššího vzdělání v oboru práce v hotelu,
- využití vlastního sportovního zařízení (posilovna, spa, sauna),
- využití vlastních kapacit hotelu za účelem stimulace personálu s minimální finanční zátěží, spočívající v poskytnutí nejlepším a mimořádně zasloužilým pracovníkům „pobytový balíček“ pro dvě osoby, zahrnující ubytování v hotelu během dne, večeři a možnost využít posilovny, nebo spa, a
- umisťování informací o kariérním růstu jednotlivých pracovníků či vhodných blahopřání na nástěnku.

Dle mého názoru hraje v systému motivace prvořadou roli motivace materiální. Navržené metody nemateriální motivace jsou rovněž způsobilé přispět k udržení loajality zaměstnanců vůči společnosti, a mohou pomoci snížit fluktuaci, zachovat stálý stav pracovníků hotelu, dosáhnout postupného zvyšování úrovně kvalifikace personálu, podpořit růst kvality služeb, a v konečném důsledku docílit větší obsazenosti hotelu a celkového zlepšení měřitelných výsledků jeho činnosti.

2.Metodologická část

2.1. Metody zkoumání motivace pracovníků v hotelích

2.1.1. Obecná charakteristika metod zkoumání motivace pracovníků

Vytváření efektivního systému motivace personálu ve společnosti je v současnosti důležitým a poměrně složitým procesem. Aktuální praxe ukazuje, že se během vypracování, aplikace a dalšího zdokonalování komplexního systému motivace ne vždy daří vyhnout komplikacím, což ve většině případů souvisí s nedostatečným pochopením problematiky motivace personálu. Dle Šapiro(2006, s.224) při výběru motivačních akcí se často neberou v úvahu zájmy a očekávání pracovníků, a na mnohých akcích lze pozorovat nestabilitu systému motivace personálu. Tyto skutečnosti pak mají za následek nežádoucí demotivaci personálu.

Efektivní systém motivace personálu je považován za významnou podmínku rozvoje organizace. Konkrétní systém má však vždy omezenou dobu, po kterou je efektivní, a proto je nutné ho průběžně vylepšovat a zdokonalovat. Z opačného pohledu je pak pro zdokonalení systému motivace nutné provádět diagnostiku stávajícího systému.

Aktuálně je známo několik způsobů zkoumání motivace pracovníků v hotelích. Dle Nefedovy (2008, s. 24-29) pro každého vedoucího je výběr správné metody motivace zásadním problémem, neboť je nutné brát ohled na řadu faktorů.

Technika každé metody musí zahrnovat zaprvé, přípravu pracovníků řídících personál k provedení zkoumání, a zadruhé, výběr správné metody úpravy výsledků.

Nyní můžeme vydělit metody zkoumání motivace dle Nesteresko a Šankovy (2009) a jejich kladné a záporné stránky:

1. **Průzkum v podobě ankety** je nejčastější metodou zkoumání motivace pracovníků. Tato metoda zkoumání zabírá poměrně krátký čas, nepředpokládá velké finanční výdaje, a je zaměřen na odhalení nejzásadnějších potřeb personálu. Využití této metody je však provázeno rizikem vědomého či nevědomého zkreslení informací, a k může dojít k omylům při vypracovávání dotazníku a provádění ankety. Předmětnou metodu se doporučuje kombinovat s jinými metodami sběru informací. V této souvislosti je vhodné zmínit, že účast v dotazování musí být anonymní a dobrovolná, a nesmí pro pracovníky představovat překážku ve výkonu jejich pracovní činnosti. Při provádění ankety musí být sběr odpovědí realizován lidmi, kteří s dotazovanými pracovníky nespolupracují.
2. **Diagnostický pohovor** je obzvlášť užitečným nástrojem pro odhalení demotivátorů. Tato metoda je používána především pro zjištění úrovně motivace manažerů. K mínusům této metody patří hlavně značná časová náročnost, a nutnost zapojení kvalifikovaných pracovníků. Před samotným pohovorem se doporučuje provést

krátké školení, a při zpracování výsledků jasně vymezit potřeby osob, patřících mezi kvalifikované pracovníky.

3. **Psychologické testování** zaměřené na zjištění specifických potřeb člověka. Pro tuto metodu je typická vysoká míra důvěryhodnosti získaných informací. Testována je buď určená skupina osob nebo konkrétní osoba, a k testování je nutná účast specialistů v oboru psychologie. Testy musí být spolehlivé a metodologicky bezchybné.

4. Další metodou je **individuální pohovor.** Pohovor představuje díky kombinaci různých typů pohovorů spolehlivý a jednoduchý způsob získání vysoce věrohodných údajů. Tato metoda však předpokládá vynaložení nezanedbatelného množství času přímo vedoucím, anebo využití služeb externích specialistů. Pro úspěšné provedení pohovoru je důležité správně zvolit pokládané otázky.

5. **Sledování** představuje nejdostupnější metodu pro zjištění motivace. Při použití této metody existuje pravděpodobnost chybných závěrů, a zároveň je poměrně složité dospět k jednoznačným závěrům o stavu motivace. Během sledování je nezbytné jasně určit sledované projevy motivace.

Tento výčet není vyčerpávající, a kromě výše zmiňovaných metod zkoumání jsou v současnosti známy i mnohé další.

Třetí složkou techniky každé metody zkoumání motivace je přizpůsobení zvolené metody podmínkám dané společnosti. Výsledky zkoumání je pak nutné řádně zpracovat a vytvořit konečnou formu výstupu.

Při diagnostice existujícího systému motivace je doporučováno začínat zhodnocením celkové motivační povahy prostředí ve společnosti. Vypracovaný systém motivace není sám o sobě způsobilý personál motivovat; jeho působení na pracovníky je možné pouze pokud ve společnosti existuje motivační prostředí, které sestává jak z vypracovaného motivovaného systému, tak z nastavení vztahů pracovníků k motivujícím opatřením. Tato podmínka se obzvlášť týká motivačních systémů, které jsou postaveny na nemateriální motivaci personálu.

Prostředí, ve kterém působí pouze prvky materiální motivace personálu, má zpravidla stabilizující účinky, a pomáhá ve společnosti udržet nejhodnotnější pracovníky. Prostředí v němž působí prvky nemateriální motivace, pak dokáže účinně stimulovat pracovníky k aktivní práci.

Absence motivačního prostředí ve společnosti způsobuje řadu problémů, mezi kterými Nesterenko a Šankova (2009) pojmenovaly následující:

- pracovníci nemají jasně stanovené cíle své činnosti,
- pracovníci jsou neseznámeni s kritérii své práce, a proto nebývají přesvědčeni o spravedlnosti hodnocení,
- pracovníci nemají informace o pobídkách k vysokým výkonům práce a odměnách za ni, a
- formy pobídek nejsou pro pracovníky atraktivní.

Na závěr této kapitoly je vhodné doplnit, že při výběru metody zkoumání motivace pracovníků se není vhodné omezovat na využití jakékoli jedné metody, neboť každá z nich má své nedostatky. Proto je potřeba prvky jednotlivých metod kombinovat, či aplikovat více metod postupně. Dále se budeme podrobněji věnovat metodám zkoumání motivace pracovníků v hotelích.

2.1.2. Anketa, individuální pohovor a sledování coby základní metody zkoumání motivace personálu v hotelích

Jednou z nejvíce rozšířených metod zjišťování míry motivace pracovníků v hotelích je průzkum v podobě ankety. Tato metoda umožňuje v krátkém čase získat nejdůležitější informace o motivaci velkého počtu pracovníků. Anketou lze odhalit charakteristické rysy motivace různých skupin personálu, a umožňuje zhodnotit vliv jednotlivých faktorů na jejich pracovní motivaci. Pro provedení ankety se zpravidla sestavuje dotazník obsahující otázky, které mají napomoci dosáhnout zjištění toho, do jaké míry jsou pracovníci spokojeni s nejdůležitějšími aspekty jejich práce, a do jaké míry jsou ve společnosti uspokojeny jejich nejdůležitější potřeby. Jak bylo zmíněno výše, průzkum pomocí ankety má své výhody i nevýhody. Mezi výhody patří rychlé získání potřebných informací bez toho, aby bylo nutné vynaložit větší finanční prostředky. Nevýhodou je možné zkreslení informací.

Pro získání co nejspolehlivějších a nejvěrohodnějších výsledků Jegoršin (2019, s.464) vynaložil poměrně velké úsilí, v podobě:

- přípravy k provedení ankety,
- samotné provedení sběru dat, a
- opatření po dokončení ankety.

Součástí přípravy k provedení ankety je informační příprava a následné sestavení dotazníku. Dále je stanoveno, jakým způsobem a v jakých termínech budou pracovníci dotazníky vyplňovat. Posledním krokem je stanovení způsobu zpracování výsledků a volba formy konečného výstupu.

Informační přípravou se rozumí sdělení záměru provést anketu pracovníkům společnosti, a jejich informování o cílech dotazování a způsobu realizace ankety. Informační příprava je důležitou fází provádění ankety, neboť věrohodnost získaných informacích z velké části závisí na tom, jak důkladně je personál na anketu připraven, do jaké míry důvěřuje vedení společnosti a jejím vnitřním orgánům. Je nutné mít na paměti, že podcenění informační přípravy pracovníků k dotazování pomocí ankety má poměrně často za následek příliš formalistický přístup pracovníků, který se projevuje nedostatečně kvalitním vyplněním dotazníků či dokonce odmítnutím účasti v anketě. Další fází přípravy k provedení ankety je samotné sestavení dotazníků. Obsah a formulace jednotlivých otázek a struktura dotazníku jako celku musí být podřízena snaze získat věrohodné informace o míře spokojenosti pracovníků se stavem zásadních faktorů prostředí organizace, a o charakteristikách jejich pracovní motivace. Ve většině případů dotazník sestává ze třech částí, a sice motivační části s instrukcemi k vyplnění, vlastních otázek zaměřených na zjištění motivace respondentů, a demografické části.

V dotaznících se používají otevřené i uzavřené otázky. Otevřené otázky nepředpokládají výběr odpovědi respondentem z několika variant, a umožňují tak vyhnout se jakýmkoli vlivům ze strany organizátora ankety na respondenty, neboť dávají respondentovi možnost zcela vyjádřit vlastní názor.

Pokud jde o záporné vlastnosti tohoto systému zkoumání, je nutné v prvé řadě zmínit náročnost statistického zpracování získaných informací. Dále, otevřené otázky zůstávají mnohem častěji bez odpovědi ze strany respondentů než uzavřené.

Při formulaci dotazů v dotazníku je nutné se vyhnout formulacím, které respondenty podněcují k poskytování sociálně konformních „správných" odpovědí. Rozsah dotazníku také nesmí být příliš velký, neboť ankety, na účast v nichž musí pracovník vydělit více než 30 minut, jsou ve většině případů zdrojem negativních emocí. Veškeré tyto okolnosti mají bez výjimek vliv na kvalitu vyplnění dotazníků. Nehledě na to, platí že respondenti zpravidla ponechávají značnou část otázek bez odpovědí.

V demografické části dotazníků je prostor pro uvedení údajů o věku, pohlaví, pozici, praxi a jiných informací, které jsou relevantní k realizaci cílů dotazování.

Mezi hlavní principy provádění anket patří následující:

- anketa nesmí být prováděna ke konci pracovního dne,
- účast na anketě musí být anonymní a dobrovolná,
- distribuce a výběr dotazníků musí být provádět osobami, se kterými respondenti bezprostředně nespolupracují, a
- anketa nesmí pro pracovníky představovat překážku při výkonu jejich pracovní činnosti.

Dle Stěpanovy a Malcevy (2019, s.87) analýza výsledků anket majících za úkol zjistit míru spokojenosti personálu se svojí prací v organizaci je zpravidla omezena na vyčíslení a srovnání průměrných hodnot spokojenosti různých skupin personálu, a výpočet procentuálních podílů.

Za zmínku stojí také skutečnost, že výsledky ankety musí být poskytnuty nejen vedení společnosti, ale i těm pracovníkům, kteří se jí bezprostředně účastnili.

Vztah k zadané práci se u jednotlivých pracovníků podstatně odlišuje. Další – rovněž poměrně rozšířenou – metodou zkoumání motivace pracovníků v hotelích je sledování. Právě díky této metodě je možné rozdíly v motivaci pracovníků odhalovat.

Sledování lze považovat za nejdostupnější metodu zjišťování motivace podřízených, kterou může vedoucí pracovník využít. Pro získání přesné představy o charakteristikách motivace pracovníků pomocí sledování je vyžadována dostatečná schopnost identifikace projevů, které je možné vnímat jako projevy motivace.

Sledované projevy motivace je nutné vnímat nezávisle na vlastních dojmech a mínění. Jako příklady sledovaných projevů motivace Korgin (2019, s.80-83) uvedl následující:

- počet pozdních příchodů do práce během posledního jednoho měsíce,
- počet zlepšujících návrhů pracovníka za poslední jeden rok,
- zájem pracovníka o vykonávanou práci, a
- odpovědný přístup pracovníka k pracovní činnosti.

Pro plnohodnotné využití sledování k získání lepší představy o motivaci podřízených se vedoucím pracovníkům doporučuje si předem odpovědět na dvě otázky:

1) Co může svědčit o vysoké pracovní motivaci? Jaké projevy chování a vztahu k práci jsou pro vysokou pracovní motivaci typické?
2) Co může být důkazem zhoršení pracovní motivace, a jaké jsou v takovém případě doprovodné projevy chování?

Snížená míra uspokojení člověka vlastní prací se zpravidla neprojevuje jedním určitým způsobem, ale řadou různých příznaků. Sem patří např. nízká míra iniciativy, snížení kvality pracovních výstupů, konflikty na pracovišti, nezájem o jakékoli doplňkové povinnosti, či zhoršení vztahů s kolegy a vedením.

Osvojením návyku využívat metody sledování pro zjišťování míry motivace podřízených pro sebe vedoucí, který má na starosti řízení hotelu, získává možnost volit nejefektivnější kroky k podpoře jejich motivace.

Jedním z nejjednodušších a zároveň nejspolehlivějších nástrojů ke zjištění charakteristiky motivace personálu je individuální pohovor. Přímá komunikace s druhým člověkem umožňuje vytvoření představy o jeho vztahu k pracovní činnosti. Během individuálního pohovoru s podřízeným vedoucí veškeré potřebné informace získává prostřednictvím pokládání otázek. Během pohovoru jsou pokládány uzavřené otázky, předpokládající jednoznačnou odpověď typu „ano/ne“, „líbí/nelíbí“ apod., po kterých jsou zpravidla pokládány otevřené otázky, předpokládající rozvitou odpověď. Výběr takových otázek není nijak ohraničen, a odpovědi na otevřené otázky obvykle obsahují detailní informace.

Při provádění individuálního pohovoru je pro pochopení charakteristiky motivace pracovníka zapotřebí pokládat nepřímé otázky. Poměrně často jsou tak zadávány otázky, týkající se hodnocení chování jiných osob. Lidé při hodnocení motivů a jednání jiných vychází ze svého vlastního hodnotové systému, a při odpovídání na nepřímé otázky tak prozrazují informace o charakteristice vlastní motivace.

Dle Jedoršina (2019, s.464) tématami individuálního pohovoru jsou obvykle motivátory jako pochvala, status, kariérní a profesní růst, finanční stimuly, osobní kvality vedoucího, snaha se zdokonalovat, či seberealizace.

Stejně jako při provádění ankety se nedoporučuje nepokládat návodné otázky, které v členovi personálu vyvolají pocit nutnosti odpovědět žádoucím způsobem.

Otázky, které mají být podřízenému během individuálního pohovoru položeny, je nutné předem promyslet. Individuální pohovor je totiž efektivním prostředkem zkoumání motivace podřízených pouze za předpokladu jeho řádné přípravy. Úkolem otázek pokládaných vedoucím během pohovoru je odhalit nejen charakteristiku motivace pracovníka, ale také určit, jaké faktory na ni mohou mít negativní vliv. Pro to, aby se individuální pohovor stal efektivním nástrojem zjištění motivace podřízených, je tak nezbytná schopnost naslouchání, a to naslouchání aktivního.

Vedoucí může během individuálního pohovoru s podřízeným využít následující způsoby aktivního naslouchání:

- pobízení podřízeného k vyjádření vlastních názorů a dojmů,
- naslouchání a zadávání otázek k upřesnění poskytnutých odpovědí,
- dělání přestávek umožňujících podřízenému se vyjádřit,
- dělání průběžných shrnutí během individuálního pohovoru,
- zdůraznění podřízenému jaké otázky potřebují další vysvětlení a objasnění, a
- pobízení pracovníka k vyprávění o svých významných pracovních úspěších.

Pokud má vědoucí během individuálního pohovoru dojem, že je podřízený ve stavu napětí nebo nechce na otázky odpovídat upřímně, musí podniknout kroky ke snížení napětí, tedy např. zažertovat nebo nasměrovat pozornost pracovníka k jinému tématu. Kromě toho lze k získání více informací doporučit vytvoření atmosféry vzájemné důvěry.

2.1.3. Testování a odborné posudky coby metody zkoumání motivace personálu hotelu

V psychologii testy Litvinul (2018, s. 398) rozumí jako standardizované testy, zaměřené na odhalení nebo zhodnocení určitých psychologických rysů člověka. Testy se vždy připravují pro určení charakteristik motivace a míry jejich u každého jednotlivého člověka.

Při využití projektivních metod, konkrétně metody zprostředkovaného zjištění motivace, mohou být subjektu předkládány fotografie a neukončené věty.

Psycholog pak může učinit závěr o charakteristikách motivace testovaného subjektu na základě interpretace – založené na určitých pravidlech – toho, jakým způsobem subjekt přistoupil k předloženému stimulovému materiálu, umožňujícímu vícero interpretací.

Kromě možnosti při testování využít standardní formuláře, které může subjekt vyplnit ručně propiskou či tužkou, a které jsou dále digitalizovány pomocí skeneru, je v současnosti testování provádět pomocí počítače. To rozšiřuje možnosti testování a zjednodušuje samotný jeho proces, a značně se díky tomu snižuje čas nutný ke zpracování získaných výsledků.

Interpretace a podnikání jakýchkoli kroků na základě psychologického testování pomocí informačních technologií bez účasti psychologa se však zpravidla považuje za chybný

postup, srovnatelný s využitím výsledků počítačem prováděných lékařských analýz fyziologických funkcí člověka a hodnocení jeho zdravotního stavu bez účasti lékaře.

Proto lze o využití této metody jako zdrojem spolehlivých a přesných informací uvažovat pouze pokud se provádění testování účastní profesionální psycholog, a pokud testy splňují veškeré požadavky na spolehlivost a metodologickou bezchybnost. Odůvodněné závěry pak může učinit opět pouze psycholog, a o pouze v souvislosti s konkrétním testováním.

Psychologické testy, které jsou poměrně často užívány v hotelích, jsou považovány za pomocný nástroj k získání doplňujících informací ohledně motivace pracovníka. Zavádění jakýchkoli administrativních opatření by však vedením nemělo být prováděno výhradně na základě psychologického testování.

Dalším relativně známou metodou zkoumání motivace personálu je pořizování odborných posudků. Okolností umožňující využití této metody je skutečnost, že řádně zjistit zhodnotit motivaci pracovníka mohou pouze osoby, které je dobře znají, tedy jejich kolegové či bezprostřední nařízení. Poměrně často vystupují v roli odborníků také klienti nebo obchodní partneři.

Je nutné mít na paměti, že odborný posudek představuje pouze jeden z prvků komplexního hodnocení pracovníka. Dle Špetenovy a Maltcevy (2019, s.87) základním nástrojem odborníkem je v daném případě předem připravený dotazník, od jehož kvality se do značné míry odvozuje přesnost posudku motivace pracovníka ze strany odborníka.

Před použitím metody odborného posudku je zapotřebí se předem zabývat několika důležitými otázkami. Zaprvé je nutné jednoznačně stanovit, jaká kritéria musí splňovat osoby, které budou vystupovat v roli odborníků. V každém případě je nutné mít možnost se spolehnout na jejich svědomitost, schopnost vyvodit odůvodněné závěry, a také na jejich nestrannost a poctivost. Ideálně by před výzvou k vyjádření jejich názoru mělo s odborníky být provedeno přinejmenším krátkodobé školení, jehož účelem je zvýšit jejich způsobilost činit ohledně motivace pracovníků přesné a nestranné závěry. Při zkoumání charakteristik motivace pracovníků bývá rovněž důležité zjistit nejdůležitější demotivátory, tedy faktory, které mají negativní vliv na duševní rozpoložení personálu při výkonu práce. Pořízení odborného posudku je pak obzvlášť užitečné v případě urgentní potřeby získat takové údaje. Vedoucí, kteří nejlépe znají své podřízené, se mohou stát zdrojem nejhodnotnějších informací o charakteristikách motivace pracovníků podniku. S ohledem na to se při provádění školení vedoucích na téma motivačního managmentu doporučuje vystoupit v roli odborníka a odpovědět na otázku „jaké faktory mají dle Vašeho názoru zvlášť negativní vliv na motivaci pracovníků společnosti k projevení iniciativy při výkonu práce?“

Odpovědi typicky bývají následující:

- nedostatek materiálního zájmu;
- nedůvěra k vedení;
- absence perspektivy profesního růstu;

- nejistá budoucnost;
- nadbytečná kontrola ze strany vedení;
- špatné pracovní podmínky;
- špatná informovanost;
- nezájem vedení o mínění pracovníků;
- nevraživost vůči změnám ve společnosti;
- nezájem vedení o potřeby pracovníků; a
- nemožnosti samostatného rozhodování.

Z výše uvedeného je zřejmé, že se spektrum možných problémů prozkoumává velmi důkladně, a pokud má vedení společnosti zájem řešit některé ze zjištěných problémů detailněji, tato možnost je mu poskytnuta.

2.2. Závěr metodologické části

V závěru této práce můžeme shrnout, že vypracování systémů motivace personálu představuje tvůrčí a různorodý proces. Pokud např. věnujeme velkou pozornost nemateriální motivaci, je možné částečně opomenout finanční prvek motivace. Na druhou stranu musí být ekonomická motivace vždy opodstatněná, a sloužit jako hnací síla ke zvýšení spokojenosti pracovníků.

Pokud je výše odměny za práci stanovena poměrně vysoko, může to vyvolat uvnitř kolektivu nespokojenost a nepořádek, a pokud jsou naopak prémie stanoveny příliš nízko, nebude motivační program fungovat.

S ohledem na to je v současné době důležitým úkolem hledat rovnováhu mezi všemi učiněnými opatřeními. Možnosti vytvoření zdravého a práceschopného kolektivu, který bude především orientován na profesionální týmovou práci jsou všeobecně dostupné, a v dlouhodobém hledisku přináší jejich využití jednoznačné výhody.

Obecně lze říci, že faktory, které rovnocenně zvyšují intenzitu pracovní činnosti, jsou materiální a nemateriální pobídky, v menší míře pak pracovní atmosféra v kolektivu, a kromě toho také administrativní opatření spolu s inovacemi, a konečně též obava ze ztráty zaměstnání i prvky sounáležitosti.

V motivačním systému řízení musí být vnitřní rovnováha trvale udržována, což předpokládá vyhýbání se vytváření nerovnováhy ve prospěch jednoho druhu pobídek nad druhým.

Metody zkoumání motivace personálu, které byly v této práci předmětem popisu, mají za úkol zajištění specifického druhu zpětné vazby směrem k vedoucímu.

V této souvislosti je vhodné mít na paměti, že se při zkoumání motivace personálu nelze omezovat na využití pouze jedné metody, ale je naopak nutné k této problematice přistupovat komplexně za použití vícero metod. To napomáhá zvýšení spolehlivosti získaných informací a kvality rozhodnutí, která jsou na jejich základě učiněna.

3. Analytická část

3.1. Představení hotelu «Red & Blue»

Designový hotel «Red & Blue» 4* se nachází na adrese Holečkova, 366/13, Praha 5, Česká republika. Poloha naproti parku Petřin je velkou výhodou, hotel je téměř v centru města, v docházkové vzdálenosti od Karlova mostu a Pražského hradu, co jsou mezi hosty nejoblíbenejší památky. Tento hotel se nachází v nejlépe hodnocené oblasti Prahy. Letiště Václava Havla je vzdálené jen deset kilomentu.

Hlavní služby hotelu jsou:

- bezdrátový přístup k internetu (poskytován zdarma v celém hotelu)
- soukromé parkování u hotelu
- transfer z/na letiště
- nekuřácké pokoje
- non-stop recepce
- zařízení pro hosty se zdravotním postižením
- bar
- terasa, zahrada a další

Další placené služby:

- vstupenky na představení a akce
- výlety na kole
- pěší výlety
- půjčovna kol (za příplatek)
- golfové hřiště (do 3 km)
- snídaně na pokoj a další

Většina pokojů má výhled do parku. Pokoje jsou vybaveny zařízením na přípravu čaje a kávy, trezorem na laptop a TV s DVD přehrávačem, což hostům umožní prohlížet fotografie a videa pořízená za den a sledovat filmy, které jsi s sebou přivezli.

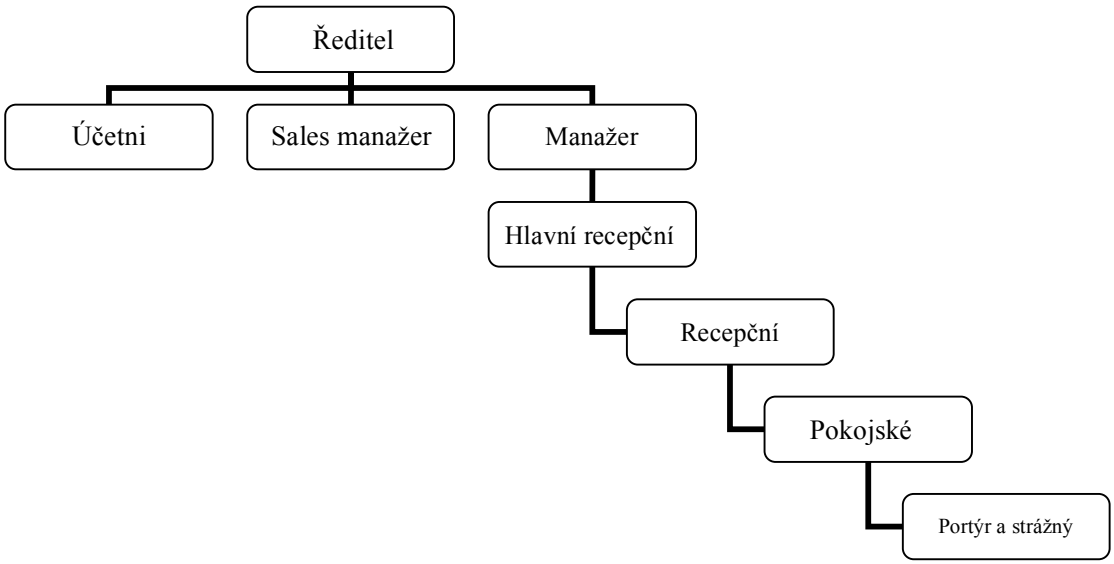
Hotel nabízí kontinentální snídani (formou bufetu). Hodnocení mezi uživateli booking.com je 8,7 z 10 bodů.

Hotel nabízí následující typy pokojů:

1. Dvoulůžkové pokoj Standard s manželskou postelí nebo oddělenými postelemi
2. Dvoulůžkový pokoj Superior s manželskou postelí nebo oddělenými postelemi
3. Dvoulůžkový pokoj Executive s manželskou postelí i oddělenými postelemi
4. Třílůžkové pokoje (možnosti ubytování: 1 rozkládací pohovka a 1 velká manželská postel)
5. Jednolůžkové pokoje

Od 17. brežna 2020 je prodej ubytovacího zařízeni kvůli pandemii coronaviru omezený. Hotel nabízí zákazníkům možnost změny termínu pobytu a zároveň umožnil rezervovat si pobyty s bezplatným zrušením v případě prodleni zákazu provozu hotelů.

Organizační struktura hotelu je znázorněna na obrázku 6.



Obrázek 6 - Organizační struktura designového hotelu «Red & Blue»

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě organizační struktury hotelu podnik rozhoduje o tom, jak by měly být úkoly rozděleny, jak by měly být použity zdroje, stálá aktiva, pracovní kapitál a koordinována činnost různých hotelových služeb.

Hlavním cílem organizační struktury designového hotelu «Red & Blue» je navázat vztah mezi vrcholový managementem a dalšíma úrovněmá zaměstnanců. Pro efektivní spolupráci musí management rozdělit mezi zaměstnance všechny ty úkoly, které jsou nezbytné pro dosažení cíle hotelu.

Struktura řízení hotelu je lineárně funkční. Vedení je podporováno pomocnými službami. V designovém hotelu «Red & Blue» patří k cílovým funkcím:
- příjem a ubytování hostů
- prodej pokojů
- prodej dalších služeb

Ředitel zajišťuje provozní řízení hotelu. Svou činnost vykonává v souladu s platnými zákony a vnitřním řádem společnosti.
Manažeři kontroluji kvalitu pokojů po velkých a probíhajících opravách, jakož i odečty vodoměrů a elektroměrů. Monitoruji kvalitu přípravy pokojů před nástupem hostů, sleduje stav nábytku a domácích spotřebičů. Zabývají se komunikace s hostů a propagace hotelu.

V designovém hotelu «Red & Blue» je personální management prováděn v závislosti na kategorii personálu. Různí hoteloví pracovníci mají různé pracovní podmínky a požadavky na svou kvalifikaci, což má vliv na jejich metody řízení a jejich motivační systém.
Podle dostupních informací je v hotelu «Red & Blue» v současné době 28 zaměstnanců, což je uvedeno v tabulce x.

Tabulka 2 – Počet zaměstnanců v hotelu «Red & Blue»

Zaměstnanci hotelu	Počet zaměstnanců v roce 2019	Počet zaměstnanců v roce 2020
1. Ředitel	1	1
2. Manažer	2	2
3. Hlavní účetní	1	1
4. Účetní	2	2
5. Sales manager	4	4
6. Hlavní recepční	4	4
7. Recepční	3	3
8. Pokojské	8	8
9. Strážný	3	-
10. Portýr	3	3
11. Celkem	31	28

Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2020 došlo ke snížení počtu zaměstnanců hotelu o 3 osoby. Stalo se to snížením počtu bezpečnostních pracovníků. Hotel zcela přešel na systém alarmu a kamer.

3.2. Analýza současné situace efektivnosti systémů řízení personálu a motivace práce v hotelu «Red & Blue»

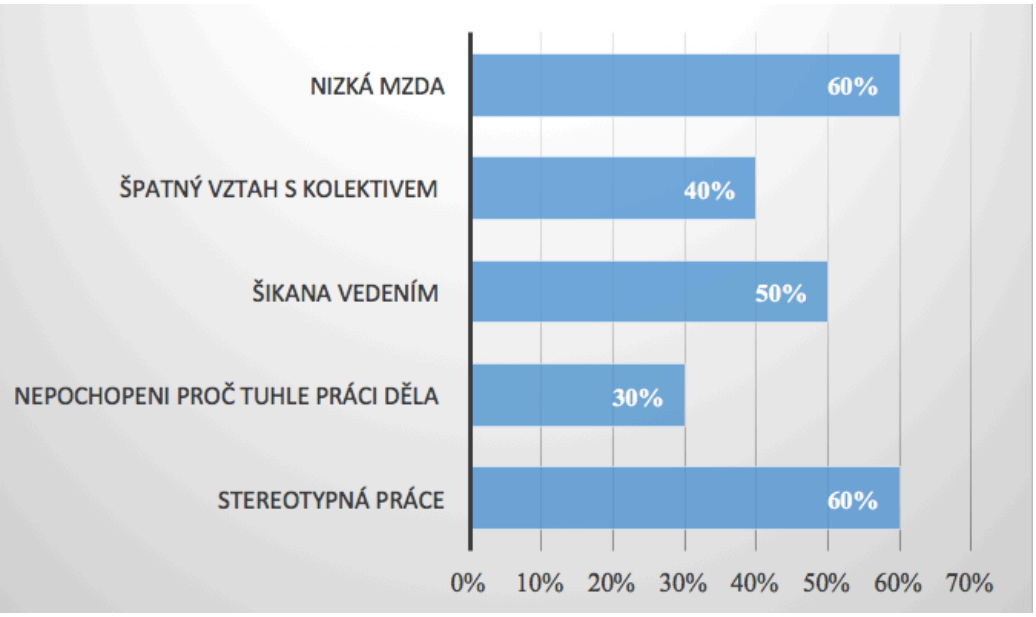
Pro vyhodnocení efektivity personálního řízení v hotelu «Red & Blue» byla zvolena metoda dotazování mezi zaměstnanci. Účelem je identifikovat slabé místa v systému personálního řízení podle samotných zaměstnanců, kteří jsou předmětem řízení, co jim brání aby jejich práce byla efektivnější, tj. analýza těch aspektů, které jsou výsledkem nedostatečně efektivního personálního řízení v hotelu.

Před provedením analýzy na základě otázek z dotazníku jsem si stanovila dvě hypotézy, které po analýze budu moct potvrdit nebo vyvrátit.

Hypotéza 1: Mzda je jedním z nejsilnějším stimulem k práci

Hypotéza 2: Vztahy v týmu mají velký dopad na efektivitu práce

Níže jsou uvedeny výsledky průzkumu zaměstnanců. Do průzkumu se zapojilo 28 lidí. Dotazník je uveden v Příloze 1. První otázka má za cíl identifikovat „pracovní“ důvody, které brání účinné práci zaměstnanců. Jsou uvedeny níže na obrázku 7.



Obrázek 7 - Hlavní důvody nedostatečné spokojenosti s prací

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi jsou uvedeny v procentech a součet odpovědí nepředstavuje 100%, protože tyto důvody mohou být charakteristické pro několik lidí. Zaměstnanci měli možnost uvést tedy víc než jednu možnost.

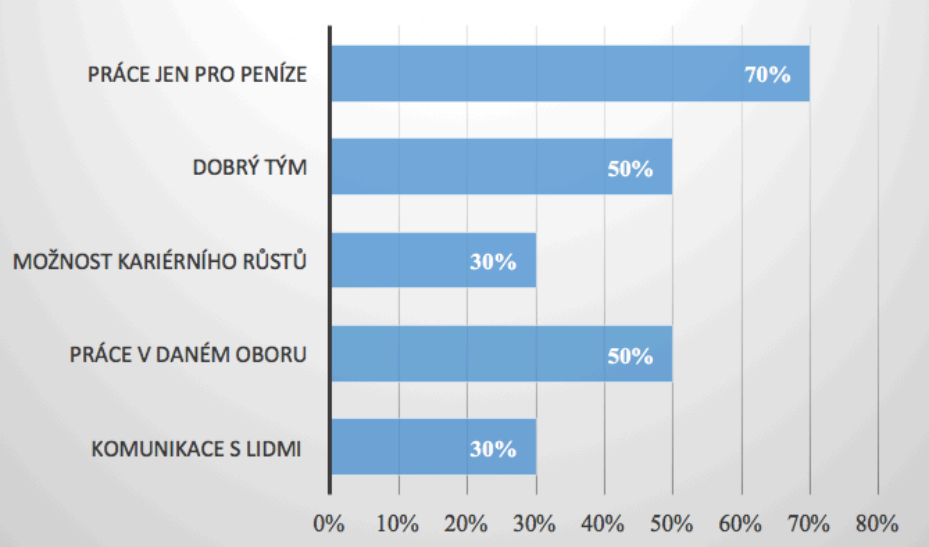
Jak vyplývá z výsledků průzkumu a obrázku 7, většina zaměstnanců hotelu považuje za nejsilnější faktory stereotypnost činností, které se opakují každý den a nízké mzdy, které nesplňují jejich očekávání. V tomto případě se nesoulad s očekáváním chápe nejen jako výše mezd, ale také jako spravedlnost jejich časového rozlišení. V tomto případě jde o rozpor z očekáváné výšky mzdy, ale také o způsobu výpočtu této mzdy.

Pokud zaměstnanec pracoval celý měsíc, aktivně se účastnil životu hotelu, obdržel od zákazníků spoustu pozitivních zpětných vazeb o jeho práci, ale jeho plat zůstal na stejné úrovni jako u těch zaměstnanců, kteří neprokázali pilnou práci, což snižuje touhu zaměstnance splnit jeho povinnosti na vysoké úrovni. Dokonce může vyvolat negativní

postoj k jejich povinnostem, které si nyní může zaměstnanec spojit s promarněným úsilím.

Pro většinu lidí, jak ukazují zkušenosti práce v týmu, je důležité nejen pracovat s lidmi, ale pracovat s těmi, ke kterým máme osobní sympatie, resp. s těmi, s kým by zaměstnanec rád komunikoval i mimo práci.
Zároveň práce s lidmi, se kterými zaměstnanec má různé názory nebo styl práce, s lidmi, kteří nejsou pro zaměstnance přijatelní, se stává faktorem podráždění a negativity, což působí nízkou efektivitu práce.

Obrázek 8 ukazuje hlavní důvody, proč zaměstnanci pracují na svém současném pracovišti. Účelem této otázky je zjistit, jak očekávání zaměstnanců odpovídají důvodům, které je motivují k práci v daném hotelu.



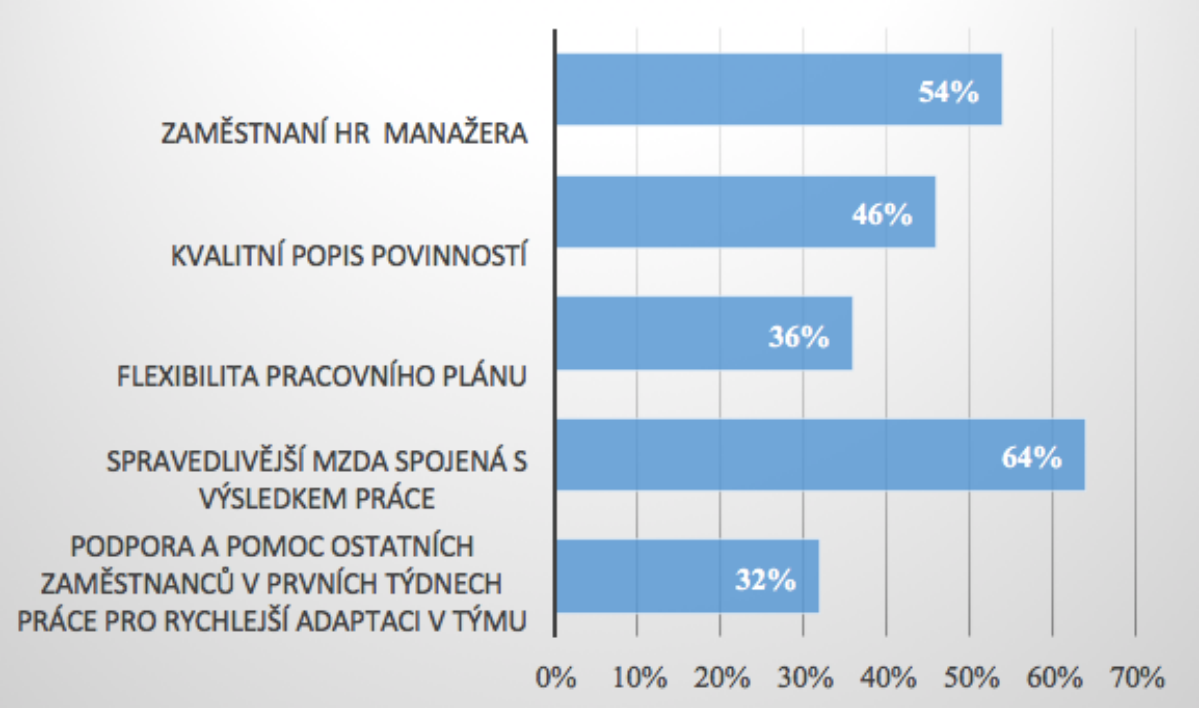
Obrazek 8 - Hlavní důvody, proč zaměstnanci hotelu pracují na současném pracovišti

Zdroj: Vlastní zpracování

Porovnání odpovědí na čtvrtou a pátou otázku ukazuje, že současná práce a důvody, které vedly zaměstnance k tomu, aby vstoupili na toto místo, obecně odpovídají očekáváním zaměstnanců.

Hlavním motivem zůstává potřeba vydělat peníze, co uvádí přibližně 70% respondentů. Pro mnoho lidí je důležitý dobrý tým. To zdůrazňuje význam a nezbytnost opatření k udržení zdravého sociálně-psychologického klimatu. Také pro ty zaměstnance, kteří studovali konkrétní profese, je důležitá práce v daném oboru. To vše by mělo být použito při budování efektivního systému řízení personálu v podniku.

Předposlední otázkou bylo zhodnotit slibné oblasti pro zlepšení personálního řízení. Obrázek 9 představuje nejčastější odpovědi zaměstnanců, které zaznačilo více než 30% respondentů.



Obrazek 9 - Pokyny pro zlepšení řízení personálu v hotelu «Red & Blue»

Zdroj: Vlastní zpracování

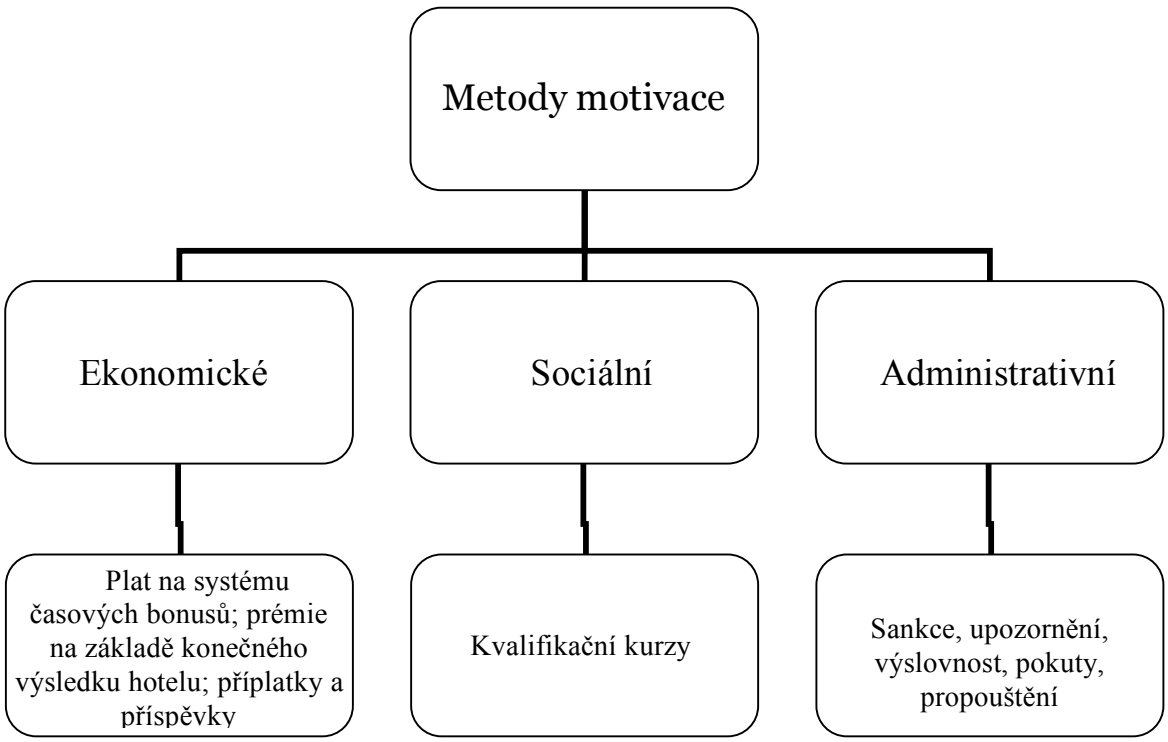
Zaměstnanci byli požádáni, aby na tyto otázky odpověděli sami, a poté byli seskupeni podle podobnosti. Mnoho z nich proto uvedlo, že by bylo účinnější, kdyby se zvláštní odborník zabýval personálními otázkami. Pak by se mohli lépe seznámit s vlastnostmi práce, s jejich pracovními povinnostmi, než při rozhovoru s ředitelem, který měl důležitější záležitosti, než vysvětlit zaměstnanci, jaké jsou jeho povinnosti. Podle mého názoru by však bylo nevhodné zavést takovou pozici v hotelu, kde je zaměstnáno pouze 28 lidí. To by mohl na sebe vzít jeden z manažerů.

Někteří zaměstnanci také poznamenali, že v prvních dnech práce se neměli na koho obrátit o pomoc. Všichni zaměstnanci byli velice zaneprázdnění svými povinnostmi v souvislosti s tím, že oni vykonávali víc povinností než by měli. Mnoho zaměstnanců mělo proto problémy s adaptací na pracovišti v prvních dnech práce. Je tedy nezbytné vyvinout jasnější a účinnější adaptační systém pro nové zaměstnance.

65% zaměstnanců by si přálo, aby mzda byla více spojena s výsledkem práce, protože plnění široké škály povinností za stejnou mzdu mnozí považují za nespravedlivé.

Výše uvedené hlavní problémy personálního managementu v hotelu «Red & Blue» budou brány v úvahu při doporučení pro zlepšení efektivity řízení tohoto hotelového podniku.

Hotel «Red & Blue» používá ke stimulaci práce zaměstnanců ekonomické, sociální a administrativní metody motivace. Metody a jejich základní prvky jsou uvedeny na obrázku 10.



Obrázek 10 - Metody motivace práce zaměstnanců v hotelu «Red & Blue»

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro manažery a specialisty používají platový systém podle personálního postavení. Kromě platu těmto zaměstnancům vyplácejí bonusy, jejichž výše souvisí s výsledkem (ziskem) společnosti. Závisí to, kromě jiného, na obsazenosti hotelu.

Zaměstnanci hotelu navíc dostávají bonusy a příspěvky za:

- přesčasové hodiny

- práci o víkendů nebo svátcích v souladu se zákonem

- znalost cizích jazyků (znalost jednoho jazyka - prémie 10%; dva a více - 15%).

Hoteloví pracovníci také dostávají finanční pomoc v souvislosti s různými osobními finančními potížemi.

Za účelem dodržení pracovní disciplíny vedení hotelu používá administrativní motivaci, jejíž základní prvky jsou uvedeny na obrázku 10.

Provedením průzkumu jsem obdržela informace o spokojenosti s motivačním systémem v hotelu «Red & Blue».

Výsledky průzkumu ukázaly, že hlavní metody stimulace zaměstnanců v hotelu jsou ekonomické.

Podle respondentů vedení hotelu nevyužívá ekonomické metody efektivně a některé se nepoužívají vůbec.

Rozdělení hodnocení zaměstnanců hotelu «Red & Blue» ohledně motivačních metod používaných jeho vedením je uvedeno v tabulce 3.

Tabulka 3 - Posouzení motivačních metod používaných vedením designového hotelu «Red & Blue» zaměstnanci (v pětibodové stupnici)

Metoda	Hodnoceni (střední bod)	
	Pokojské ,portýří	Sales manažeři, recepční
Vytvořené pracovní podmínky	4	4,4
Benefity:	Spokojenost	
- mzda	1,5	2,0
- ostatní	2,5	1,5
Sociální:	2,5	3,0
Komunikace:	3,0	3,2
Účast na řešení podnikových problémů	1,4	2,0
Možnosti seberealizace	2,1	2,5
Nezávislost	4,1	4,5
Zodpovědnost	4,4	4,1

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 3 je vidět, že motivační systém zaměstnanců hotelu se skládá z:

1. vytvářených pracovních podmínek
2. vytvořeného mzdového systému
3. formování příznivých vztahů v týmu
4. poskytovaní nezávislosti v práci a poptávka po výsledcích

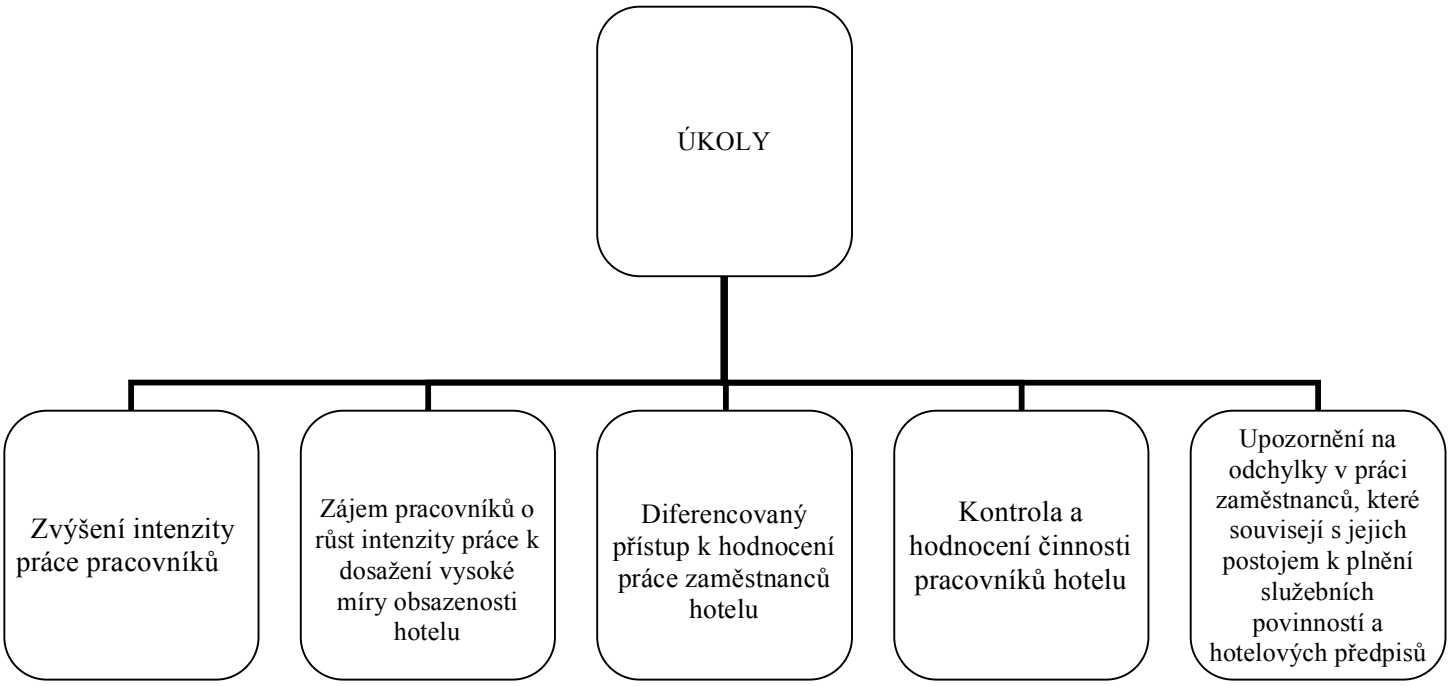
Styl řízení je autoritářský, založený na přístupech kompetencí, spravedlnosti a respektování lidské důstojnosti.

Tyto výsledky zároveň naznačují, že zaměstnanci nejsou spokojeni s tím, jak je organizován mzdový systém. Přesto je neoddělitelnou a obzvláště významnou součástí stimulace a motivačního systému pro zaměstnance a celý systém řízení hotelů jako celku. Proto dle Vesnina (2016, s.169) by bylo vhodné zvážit tuto složku z pohledu systematického přístupu.

Porovnání cílů vedení hotelu se stimulací a odměňování nám umožňuje dospět k závěru, že jsou vzájemně propojené a vzájemně závislé.

Právní prvky systému odměňování a jeho motivace v hotelu «Red & Blue» zahrnují vnitřní ustanovení odměňování pracovníků - „mzdový systém je určen k zavedení materiálního pákového efektu ke stimulaci inovativní činnosti, rozvoji podnikání, podpoře iniciativ, intenzity práce a rozšíření oblasti odpovědnosti zaměstnanců."

Cílem systému odměňování zřízeného vrcholovým vedením hotelu «Red & Blue» je stimulovat činnost personálu, která splňuje cíle jeho činnosti. Platební systém čelí následujícím prioritním úkolům, které jsou uvedeny na obrázku :



Obrázek 11 – Hlavní výzvy, kterým čelí mzdový systém hotelu

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě studie systému odměňování zaměstnanců hotelu «Red & Blue» lze tedy dojít k závěru, že nařízení o odměňování zaměstnanců je formálním dokumentem, který byl schválen při založení hotelu. Právní postavení hotelu a manažeři se mění, ale úkoly, kterým čelí mzdový systém designového hotelu, nebyly plně realizovány.

Při psaní této práce byla provedena studie o hodnotě mezd pro zaměstnance (prostřednictvím průzkumu zaměstnanců «Red & Blue» design hotelu).
Touto části práce a výkladem provedeného dotazovaní jsem potvrdila dvě, na začátku analytické části, definované hypotézy.

Na závěr této části bych rada udělala malé shrnutí.

Hotel «Red & Blue» design používá ke stimulaci práce zaměstnanců ekonomické, sociální a administrativní metody motivace.

Na základě průzkumu zaměstnanců hotelů bylo zjištěno, že:

- mzda je nesmírně důležitým ukazatelem jejich výkonu

- v současné době zaměstnanci hotelu spojují úroveň platu s sebeúctou a statusem ve společnosti

- existuje úzká korelace mezi platem, respektem a vztahem v týmu

- zaměstnanci věnují pozornost systému odměňování a spravedlivého hodnocení práce

- zaměstnanci nejsou spokojeni ani se systémem odměňování, ani se skutečným platem

- porovnání mzdy s ostatními zaměstnanci je pro zaměstnance významným ukazatelem

- plat a přístup k němu je srovnatelný s podobnými hotelovými podniky v regionu

Pro hotel je možné navrhnout použití koeficientu pracovní participace k eliminaci „vyrovnávání“ mezd, což bude popsáno v následující části moje práce.

Tyto podmínky tedy ukazují důležitost odměny jako motivačního faktoru pro zaměstnance hotelu, obecně však zaměstnanci nejsou se systémem odměňování spokojeni. Proto v následující části provedeme opatření ke zlepšení mezd a jejich motivace v designovém hotelu «Red & Blue».

3.3 Doporučení pro zlepšení motivace zaměstnanců v designovém hotelu «Red & Blue»

3.3.1 Vývoj mzdového systému s koeficientem účasti na práci

Efektivní motivace zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších témat a problémů pro management a majitele podnikatelských subjektů, včetně hotelu. Všichni ví, že pouze motivovaní zaměstnanci, kteří společnosti přinášejí zisk, pomohou dosáhnout cílů tohoto hotelového podniku. Představují potenciál pro rozvoj a rozšíření hotelové činnosti, ve které pracují. Právě zaměstnanci jsou nejcennějším intelektuálním zdrojem podniku, jeho hlavním kapitálem, který při správném přístupu poskytne konkurenční výhody v určitém segmentu trhu. Jedním z ukazatelů, který je vhodné použít pro vytvoření účinného systému odměňování dle Esaulove (2018, s. 29-30) je míra účasti v práci (KTU).

Jakýkoli systém motivace a odměny by měl být transparentní a srozumitelný pro každého, kdo pracuje v této společnosti a taky spravedlivý, aby každý pochopil, proč je jeho plat, například za odpracovaný měsíc, nižší než plat stejného zaměstnance se stejným úředním platem. V této práci si klademe za úkol vyvinout dokonalejší mzdu a stimulovat ji pomocí KTU (Profmetr).

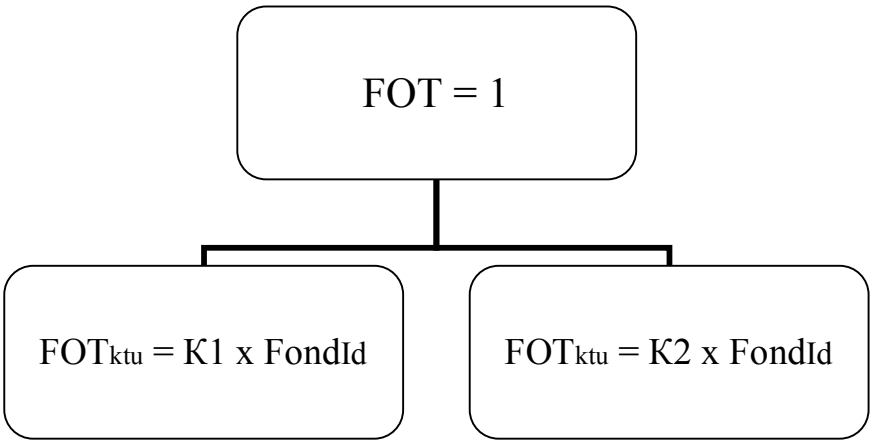
Navrhujeme zavedení takového platebního systému na úrovni manažérů a pokojských.

V počáteční fázi budou vedoucí strukturálních divizí požádáni o vyplnění, aby určili co nejobjektivnější parametry a kritéria pro hodnocení efektivity zaměstnanců.

Současně je třeba se zaměřit na skutečnost, že otázky obsažené v dotazníku se týkají především konkrétní osoby, která vede vybrané služby hotelu, jakož i pracovních procesů a jeho podřízených. Navrhované parametry jsou měřitelné, protože budou použity později.

V tomto návrhu neuděláme významné změny ve stávajícím systému odměňování v hotelu «Red & Blue», aby nedošlo k demotivaci zaměstnanců, ale pouze navrhuji výplatu 13. platů jako ročního bonusu.

Za účelem materiální motivace bude přidělen fond, hodnota kterého je omezená. Abychom stimulovali nejen každého zaměstnance, ale také celou strukturální jednotku hotelu (například recepční pracovníky), navrhujeme rozdělit mzdový fond podle schématu uvedeného na obrázku 12 dle Rogožkinou (2011).



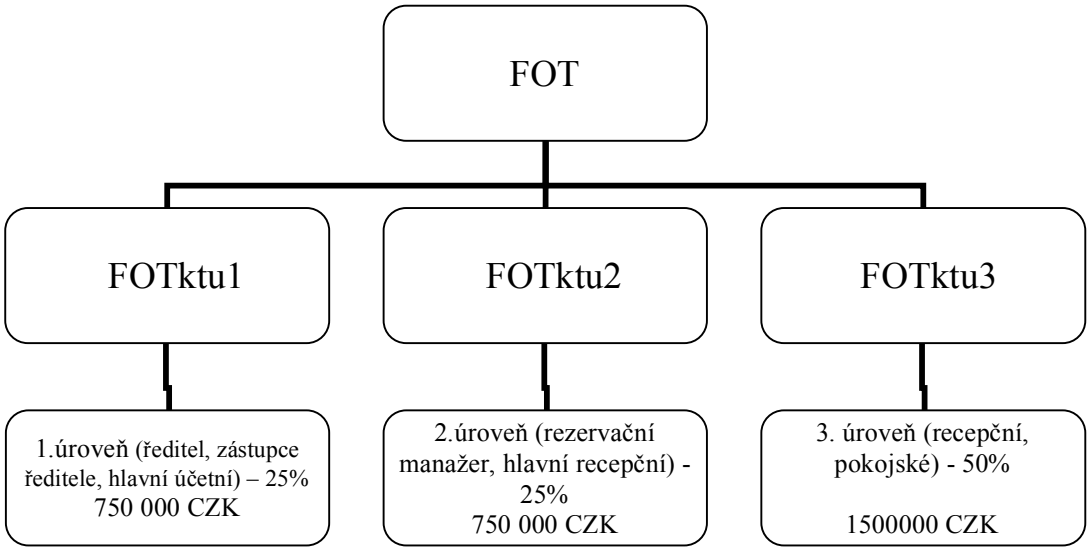
Obrázek 12 - Rozdělení mzdového fondu-FOT

Zdroj: Rogožkina

FOTktu - stimulační fond v souladu se stupněm vlivu výsledků práce na výsledek celého hotelu
FOTld - fond osobních úspěchů
K1, K2 - koeficienty stanovené ředitelem hotelu a K1 + K2 = 1

Účelem FOT je přímo motivovat zaměstnance ke kvalitě jejich práce (obrázek 13). Každá z nich pracuje v určité strukturální jednotce s vlastním fondem a rozdělenými koeficienty. Struktura úrovní FOTů v hotelu «Red & Blue» je uvedena v Příloze 2 Koeficienty K1, K2 a K3 jsou 0,25,0,25 a 0,50 byli stanovený hlavním ředitelem panem Opletalem.

Předpokládejme, že mzdový font pro zaměstnance v hotelu v roce 2021 bude 3 000 000 Kč.



Obrázek 13 - Struktura mezd designového hotelu «Red & Blue»

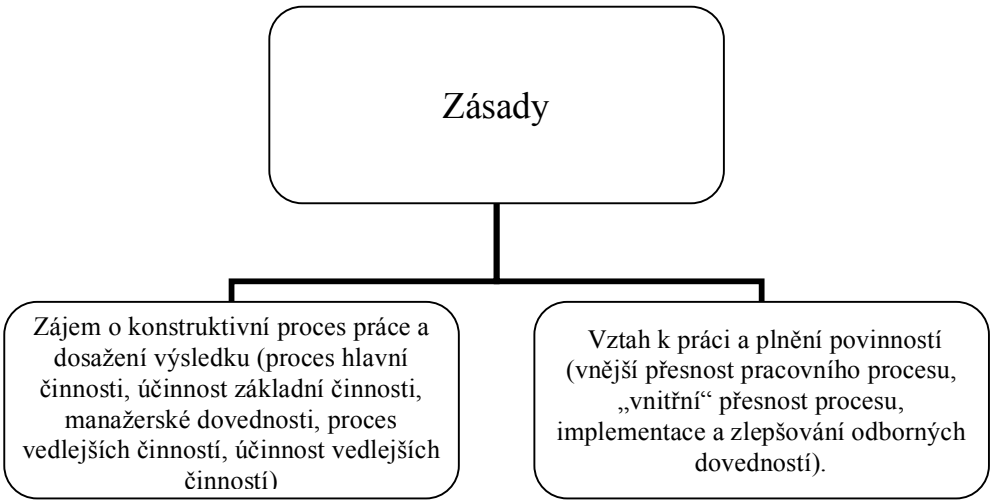
Zdroj: Vlastní zpracování

Vedení hotelu «Red & Blue» je ve schématu prezentováno jako samostatná jednotka (FOTktu1). KTU osobního úspěchu každého zaměstnance mezi top managementem hotelu určuje a schvaluje také ředitel.

Hodnota FOTld každého zaměstnance designového hotelu «Red & Blue» závisí na jeho individuálním skóre. Při výpočtu skóre každého zaměstnance jsou tyto součty shrnuty a distribuční koeficienty bonusové části v rámci dané služby jsou úměrně zobrazeny.

V této fázi lze distribuční koeficient pro manažery v oddělení hotelu «Red & Blue», design vypočítat obecně, nebo mít prémiový koeficient.

Při vývoji kritérií jsem se řídila zásadami uvedenými na obrázku 14.



Obrázek 14 - Zásady, které byly použity k vypracování návrhů na zvýšení motivace zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

Příklad tabulky pro hodnocení zaměstnanců je uveden v Příloze 3. Neexistuje průměrný parametr rovný 5 bodům, aby nedošlo k pokušení uvést tento „střední“ parametr při rozdělování odměn. Hodnocení zaměstnanců provádí přímo vedoucí služeb, jeden zaměstnanec jiných hotelových služeb a „host“, který může být zaměstnancem jiné jednotky nebo místo „hosta“ se může objevit jejich zpětná vazba na různých stránkách, nebo na sociálních sítích a pod. Hodnocení zaměstnanců se provádí na základě „360° metody“. Metoda hodnocení „360°“ dle Turnowa (2015) je jedna z nepoužívaných metod sběru a analýzy dat o jakékoliv zaměstnanci – jeho kompetence, osobních zkušenosti atd. Během tyto metody bereme v potaz názor všech, kdo s daným zaměstnancem spolupracuje.

Bonusová část platu vedoucího, manažera nebo recepčního se vypočítá podle vzorce:

Bonus = FOTld × Bonusový poměr

Bonusový poměr = KTUldOi × Váha jednotky

Příklad stanovení konečného bonusu na základě výsledků hodnocení zaměstnanců všech úrovnů podle čísel je uveden v tabulce 4.

Tabulka 4 - Příklad stanovení celkové hodnoty odměny na základě získaných bodů

Úroveň zaměstnanců	KTUId-stanovený ředitelem	Oi-Získaný bod	KTUldOi (KTUx z.bod)	Váha jednotky	Bonusový poměr	Bonus, Kč
1. Vedoucí manažer	0,3	8,3	2,49	1/5,21 = 0,1919	0,4779	7168
2.Rezervační manažer	0,25	6,5	1,625		0,3119	1871
3. Recepční	0,15	7,3	1,095		0,2102	1891
Celkem	x	x	5,21		1,0	10930

Zdroj: Vlastní zpracování

Předpokládejme, že výše bonusu, který ředitel hotelu udělí divizi každé úrovně v lednu 2021, se rovná 15 000 Kč, 6000 Kč a 9000 Kč. Poté bude cena rozdělena následovně:

Vedoucí manažer: 15000 x 0,4779= 7168 Kč
Rezervační manažer: 6000 x 0,3119= 1871 Kč
Recepční: 9000 x 0,2102= 1891 Kč

Jak vidíme, velikost bonusu pro všechny zaměstnance se liší v závislosti na jejich pracovní účasti, což vylučuje „vyrovnání“ v rozdělení výdělků. V tomto příkladu vidíme výhody zavedení navrhovaného systému stimulace práce. Částky prémie se liší jen málo, ale v průběhu celého roku budou rozdíly patrnější.

Můžeme také navrhnout vytvoření prémiového fondu v hotelu, který může tvořit asi 10% z celkového ročního platu, ale prémie by měla být přičítána podle uvážení ředitele a na jeho příkaz.

Můžeme tedy dojít k závěru, že v důsledku zavedení motivačního systému se mohou mzdy zaměstnanců zvyšovat v závislosti na osobním příspěvku, proto se budou zvyšovat i konečné výsledky činnosti uvažovaného hotelového podniku, protože každý zaměstnanec bude plnit své povinnosti kvalitním způsobem a bude zaměřen na zvýšení efektivity celého hotelu. Před zavedením výše uvedeného systému by zaměstnanci hotelu měli vysvětlit mechanismus své činnosti. Každý zaměstnanec by měl pochopit, jaké jsou hodnoty hotelu «Red & Blue», za jaké ukazatele výkonu bude vyplacen bonus, jak může tento zaměstnanec ovlivnit konečný finanční výsledek.

3.3.2 Vývoj systému nemateriální motivace pro zaměstnance designového hotelu «Red & Blue»

Samozřejmé, hlavním motivačním faktorem je odměna za práci, ale existuje mnoho dalších faktorů, které motivují jednotlivce k efektivnější práci a obětavosti.

Systém nepřímé materiální stimulace se na západě dlouho používá jako jedna z metod získávání a udržení personálu, která je pro společnost nezbytná. U malých místních podnikatelských subjektů je systém dávek omezen pouze na povinné typy náhrad, které jsou upraveny pracovními právními předpisy.

Trh práce je přesycený, je však obtížné najít dobrého zaměstnance, který plodně pracuje s nadšením a iniciativou ve prospěch společnosti a týmu.

Proto bychom mohli navrhnout vývoj nepřímého, nehmotného, motivačního systému pro zaměstnance designového hotelu «Red & Blue».

Ten motivační systém může obsahovat následující prvky:

1. poskytování tzv. dávek
2. ocenění a rozdíly v postavení
3. psychologické metody stimulace

Zvážíme pořadí těchto prvků.

Obrázek 15 schematicky ukazuje komponenty navrhovaného „sociálního balíčku“.

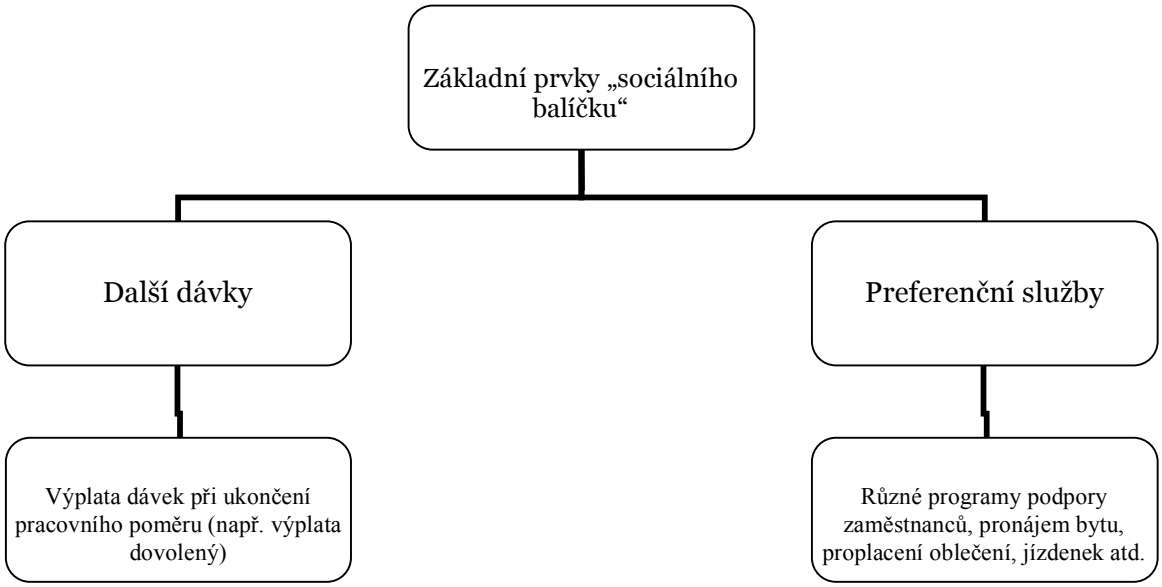
Dávky mají největší motivační účinek, nazvat ho můžeme jako „sociální balíček“.

Dodatečné výhody poskytované v případě nedobrovolné nezaměstnanosti (nezávislé na zaměstnanci), dodatečné platby za propuštění zaměstnance, který dlouhodobě pracoval v hotelu «Red & Blue», školné a další (viz obrázek 15), vyplaceno z čistého zisku hotelu a

bude působit jako další motivace pro kvalitní práci zaměstnanců hotelu a nástroj, který snižuje fluktuaci zaměstnanců.

Jedním z problémů při poskytování takových dávek a výhod je problém plánování a omezování nákladů obchodního subjektu.

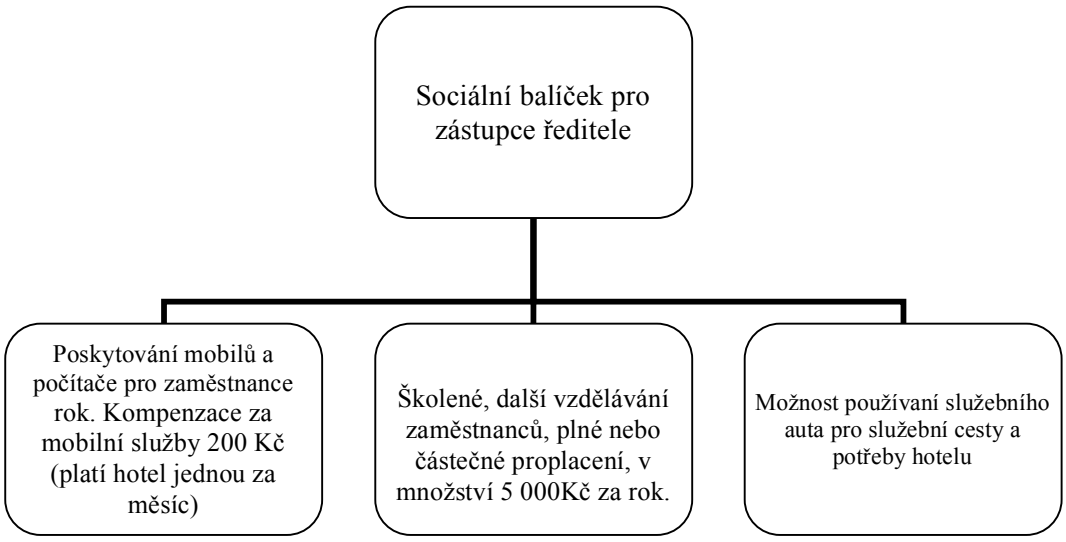
Dalším problémem je přiměřenost výhod jako faktoru stimulace pracovníků. Například „sociální balíček“ mohou zaměstnanci brát jako samozřejmost, nikoli jako součást politiky motivace, jejímž cílem je zvýšit efektivitu práce zaměstnanců.



Obrázek 15 - Základní prvky „sociálního balíčku“ pro zaměstnance designového hotelu «Red & Blue»

Zdroj: Vlastní zpracování

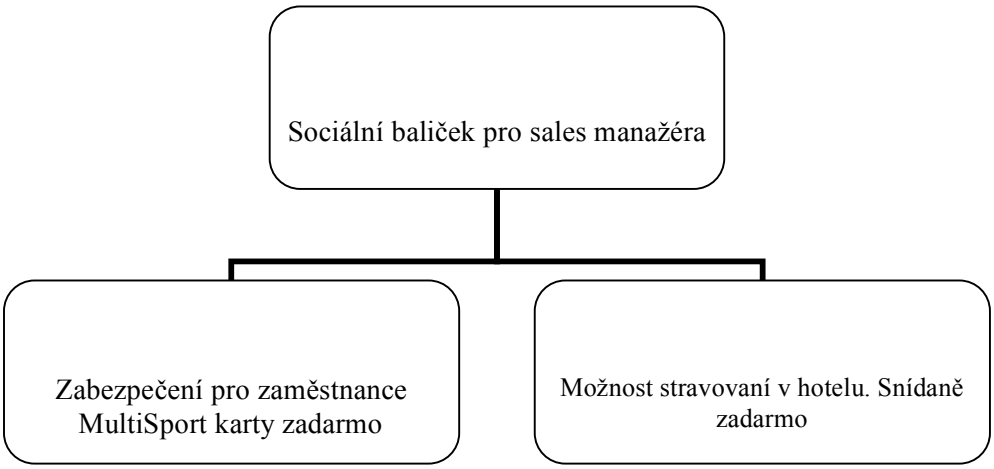
Jako motivační nástroj doporučujeme použít následující „sociální balíčky“:



Obrázek 16 - Sociální balíček č. 1

Zdroj: Vlastní zpracování

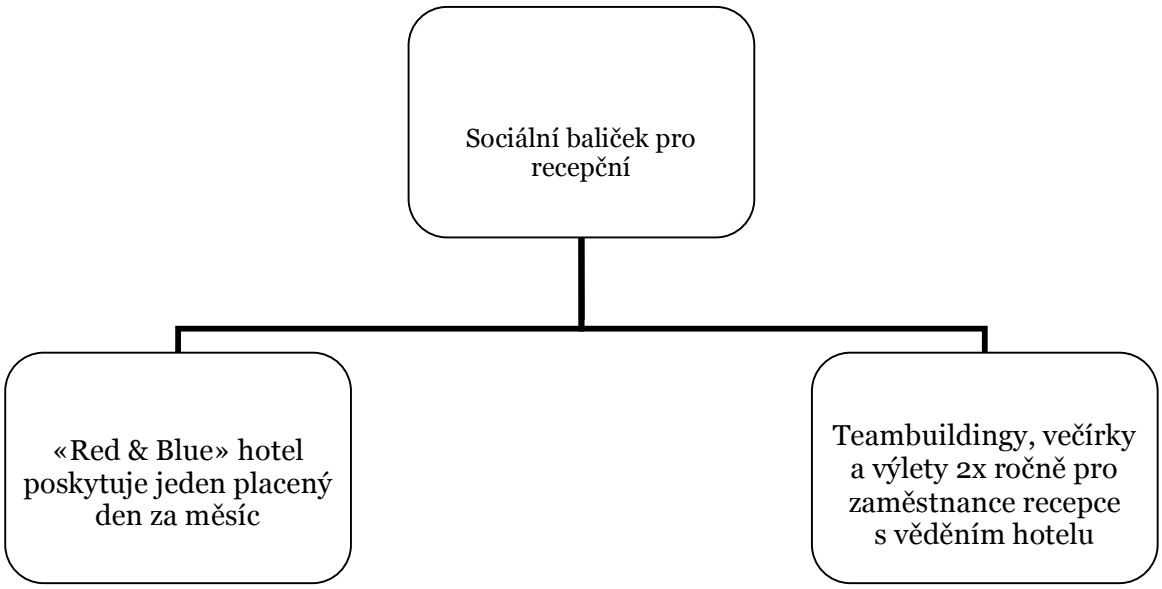
Sociální balíček č. 2 je zobrazen na obrázku 17.



Obrázek 17 - Sociální balíček č. 2

Zdroj: Vlastní zpracování

Sociální balíček č. 3 je zobrazen na obrázku 18.

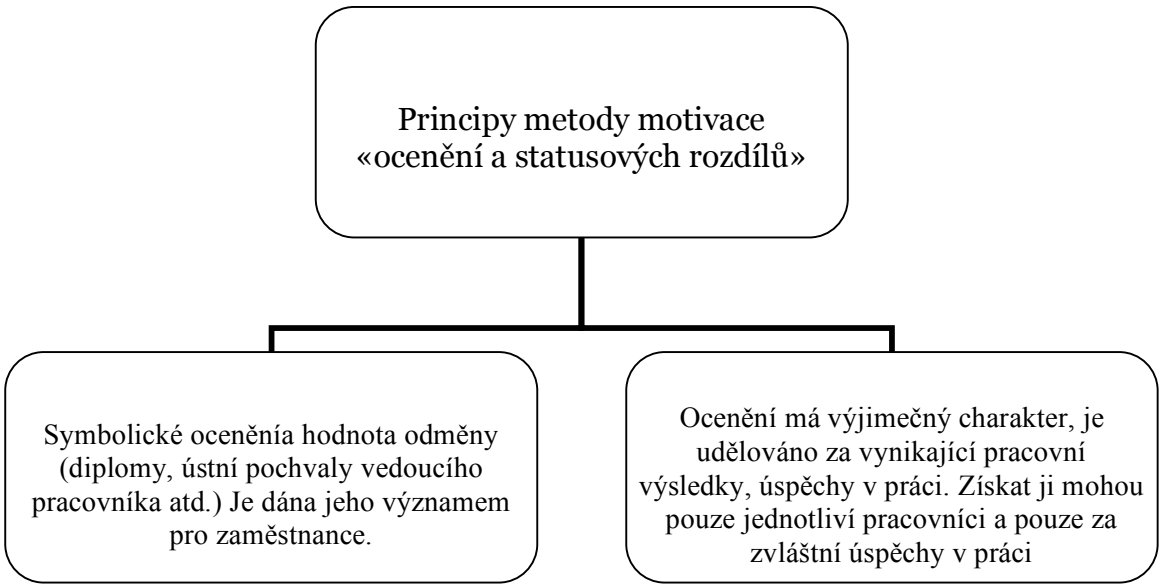


Obrázek 18 - Sociální balíček č. 3

Zdroj: Vlastní zpracování

Balíčky jsou tedy určeny pro všechny úrovně zaměstnanců, kteří pracují v hotelu Red & Blue.

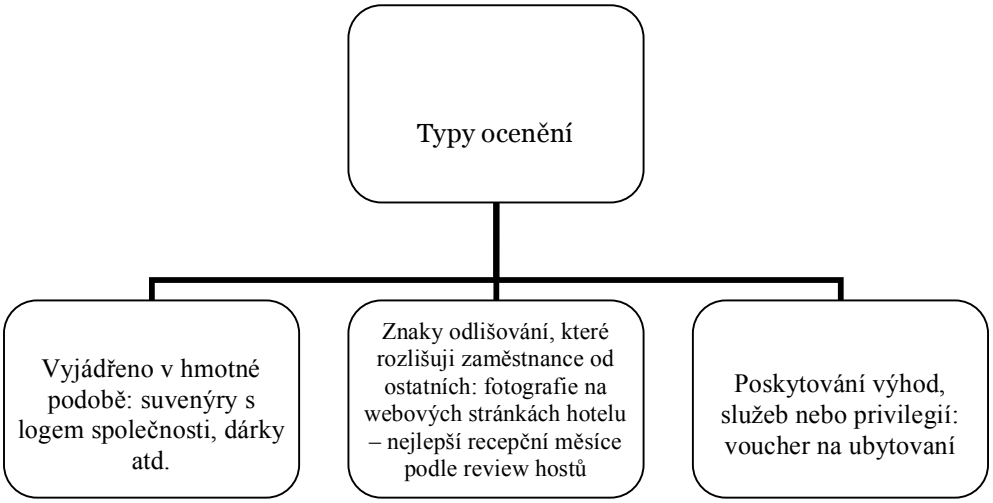
Všechny balíčky jsou odlišné, mají své vlastní výhody. Zaměstnanec může odmítnout jakoukoli část balíčku, ale nemůže vyměnit část balíčku za jiného zaměstnance.
Druhou metodou v navrhované nehmotné motivaci jsou ocenění a rozdíly ve statusu. Zahrnuje použití dvou základních principů, které se odrážejí na obrázku 19.



Obrázek 19-principy nehmotné stimulace ve formě "ocenění a statusových rozdílů"

Zdroj: Vlastní zpracování

Typy ocenění jsou ty, které jsou graficky znázorněny na obrázku 20.



Obrázek 20 - Druhy cen v nehmotném motivačním systému

Zdroj: Vlastní zpracování

Na rozdíl od dávek v materiální podobě se tento druh motivace používá pouze jako odměna za úspěch a neposkytuje se „automaticky" všem zaměstnancům.

Psychologické metody motivace zaměstnanců v designovém hotelu «Red & Blue», které by vedení hotelu mělo použít uplatňují interní motivaci jako touhu člověka vykonávat činnosti pro tuto práci samotnou, pro ocenění, které čeká po dokončení na nejvyšší úrovni.

Poznamenáváme tedy, že každý jednotlivec usiluje o úspěch a samostatnost v oblasti, která ho zajímá. Omezující faktory jsou například omezení v rozhodování, kontrolní vliv systému materiálních pobídek, atd. Zaměstnancem jsou vnímány jako protichůdné autonomie a v důsledku toho se aktivita a zájem o tyto typy aktivit sníží.

Vycházíme-li z pozice: „Motivace k činnosti pochází od samotné osoby“, pak by úkoly motivačního managementu hotelu «Red & Blue» design měly zahrnovat organizace podmínek, díky kterým by zaměstnanci hotelu mohli naplno využít svůj potenciál. Úkoly by také měly zahrnovat provádění opatření k vyloučení demotivačních faktorů z činnosti personálu.

Model pracovní motivace dle Vlasovec (2017, s. 74-75) může zahrnovat následující úrovně v hotelu «Red & Blue»:

1. různé dovednosti – to je míra, v níž práce konkrétního zaměstnance vyžaduje různé druhy činností, které zahrnují použití jakýchkoli schopností, dovedností, talentu nebo schopností jednotlivce. Rozmanitost zvyšuje subjektivní význam práce pro zaměstnance

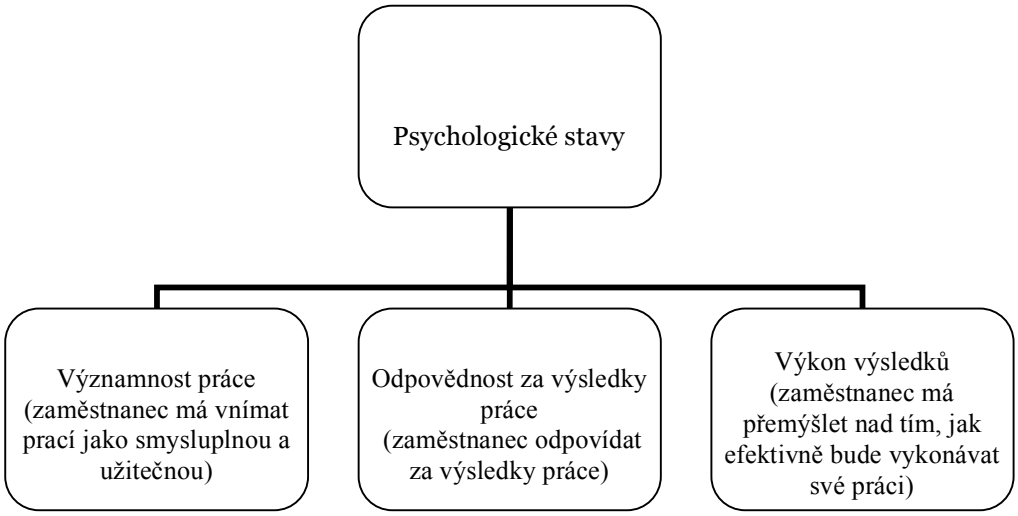
2. identifikovatelnost úkolu - spočívá v tom, do jaké míry práce v daném oboru, nebo na jakékoli pozici, vyžaduje dokončení holistického a specifického úkolu, nebo pracovní fáze, od začátku do konce, s viditelnými výsledky

3. význam úkolu - spočívá v tom, do jaké míry má úkol hmatatelný dopad na život nebo práci zaměstnanců v této společnosti i ve vnějším světě

4. autonomie - je míra, v níž dané místo práce poskytuje skutečnou svobodu, nezávislost a možnost jednat podle svého uvážení při plánování práce a určování způsobů, jak dosáhnout cílů a určitých úkolů

5. zpětná vazba - je míra, do jaké je výkon určité práce doprovázen přijetím přímých a jasných informací o efektivitě práce

Hlavní psychologické stavy jsou uvedeny na obrázku 21.



Obrázek 21 - Hlavní typy psychologických podmínek pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování

Výše uvedené charakteristiky vedou k vysoké míře prožívání základních psychologických stavů. A to zase vede k následujícím výsledkům dle Buchalkovy(2016, s.48-50):

- růst vnitřní motivace k práci
- zvýšení kvality práce
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců s prací

Podle předloženého modelu zaměstnanec designového hotelu «Red & Blue» zažije pozitivní emoce do té míry, že se dozví, že osobně odvedl dobrou práci a vrcholové vedení hotelu si to všimlo. Tato vlastní motivace bude nejvyšší, pokud jsou splněny všechny tři podmínky. Zaměstnanci potřebují vysoký individuální růst.

Všimněme si, že velký potenciál je skrytý ve vnitřní motivaci pracovníků. Vedení hotelu «Red & Blue» design by mělo věnovat náležitou pozornost každému z nich (zejména proto, že tento hotel je malý, pokud jde o personál), a pokud je to možné, nedemotivovat, ale motivovat hotel, aby se pro zaměstnance stal „druhým domovem“. V hotelech, jako je «Red & Blue», jsou zaměstnanci velmi loajální a ochotní společně snášet všechny problémy a pracovat pro společné dobro, i když jim některé věci občas nevyhovují.

3.4. Závěr analytické části

Řízení podniku je především management, který zahrnuje řadu procesů jako je plánování, organizace, motivace a kontrola, které jsou nezbytné pro formulaci a dosažení cílů organizace ovlivňováním ostatních lidí.

Hlavním cílem řízení je získat optimální výsledek spravováním zdrojů, které má podnik k dispozici. Často označovaný jako lidský kapitál – zaměstnanci jsou hlavním zdrojem

jakékoli organizace. Proto velkou roli hraje správná koncepce personálního řízení. Výsledkem je přímý vztah mezi efektivitou motivace zaměstnanců a výkonem jejich práce.

Stimulace práce je způsob, jak ovládat chování zaměstnanců na různých hierarchických úrovní. Pojem „odměna“ označuje materiální odměnu, kterou společnost vyplácí zaměstnanci za práci, kterou vykonává. Cílem je odměnit zaměstnance za vykonanou práci a motivovat je k dosažení požadované úrovně produktivity.

Společnosti, kromě platů, nejčastěji poskytují svým zaměstnancům různé další výhody. Tyto dávky, jako je placená dovolená, zdravotní a životní pojištění a další, jsou nedílnou součástí každého trvalého zaměstnání.

Motivace je proces vědomého výběru člověka pro jeden nebo jiný typ chování, určovaný komplexním účinkem vnějších podnětů a vnitřních motivů faktorů. V procesu výrobních činností motivace umožňuje zaměstnancům uspokojovat jejich základní potřeby tím, že plní své pracovní povinnosti.

Tato kapitola se zabývala systémem stimulace a motivace zaměstnanců pražského designového hotelu "Red & Blue" .

Motivace zaměstnanců v designovém hotelu „Red & Blue“ se používá ve dvou typech: hmotní a nehmotní. Hmotnou motivací je získání určitého hmotného zboží. Jedná se o platby v hotovosti ve formě prémii a jiných bonusů za efektivní práci. Nehmotná motivace je zaměřena na získání emocionálních výhod pro zaměstnance hotelu.

Analýza průzkumu ukázala, že tento motivační systém je neúčinný, protože přetrvává fluktuace zaměstnanců.

Bylo navrženo vyvinout nový vhodný motivační systém distribucí bonusů s KTU (v závislosti na účasti každého zaměstnance podniku). V první fázi se inovace týkají pouze pokojských.

Aby bylo možné stimulovat nejen každého zaměstnance jednotlivě, ale také jednu úroveň jako celek (například administrativní pracovníky), bylo navrženo použít koeficient účasti.

Výše bonusu každého zaměstnance designového hotelu Red & Blue bude záviset na individuálním hodnocení. Při výpočtu bodů se body sčítají a úměrně se zobrazí distribuční koeficienty prémiové části v každé úrovni.
Bonusy pro každého zaměstnance se budou lišit a budou záviset na jeho osobním příspěvku do hotelu, což je stimulem pro kvalitní, proaktivní práci a zvýšenou odměnu.

Také bylo navrženo poskytnout zaměstnancům sociální balíčky. V práce jsou nabídnuté 3 různé balíčky pro zaměstnance všech úrovni.

Když shrneme výsledky provedené práce, je třeba zdůraznit, že uplatnění tohoto motivačního systému by mělo pozitivně ovlivnit zisky hotelu a také výrazně zvýšit míru spokojenosti zaměstnanců s jejich aktivitami v tomto hotelovém podniku.

Závěr

Přínos naší práce je zejména v analýze metod motivace hotelových zaměstnanců se zaměřením na její možné praktické využití v budoucnosti v designovém hotelu «Red & Blue».

Podařilo se nám splnit hlavní cíl a všechny podcíle práce, které jsme si na začátku vytýčili a zkoumat faktory, které ovlivňují motivace zaměstnanců hotelu «Red & Blue». Podařilo se nám zformulovat doporučení pro zlepšení motivace zaměstnanců v designovém hotelu «Red & Blue», byl nabídnut model mzdového systému s koeficientem účasti na práci pro 3 úrovně zaměstnanců a model systému nemateriální motivace pro zaměstnance designového hotelu «Red & Blue», které díky úspěšně implementaci pomůže zvýšit spokojenost zaměstnanců s jejich práci, tím se sníží fluktuace zaměstnanců v hotelu a pozitivně ovlivní příjmy hotelu.

Tato doporučení vycházela na zaklade použitou v teto práce literatury, ale byla také upravena po rozhovoru s majitelem hotelu s účelem jeho potřeb a aby byla použitelná v dlouhodobé misi rozvoji hotelu, a tím by mohla pomoc zvýšit úspešnost tohoto hotelu.

Zároveň byla v této práce provedena analýza literatury, která se týkala dané problematiky a proto jde tento výzkum použít pro rychlou orientaci v motivaci zaměstnanců v hotelnictví.

Praktické užiti práce spočívá v možnosti použíti nabídnutých doporučení nejen na hotelu «Red & Blue», ale i na ostatních hotelech tohoto majitele, protože ostatní hotely mají podobnou sktrukturu, i když výzkum byl proveden jen na základe jeho jednoho hotelu. Není možné říct, že tyto modely můžou byt uplatněny stoprocentně, ale některé věci by vedeni mohlo použít a podívat se na reakce zaměstnanců a porovnat výsledky hotelu.

Zajímalo by nás po nějaké době porovnat změny po aplikaci těchto doporučení pro zvýšení motivace zaměstnanců, abychom mohli zjistit , do jaké míry byla tato doporučení úspěšná, a jak ovlivnila motivace a spokojenost zaměstnanců. Zda-li se snížila fluktuace a jak se zvýšila efektivita práce. Bylo by dobré porovnat vliv těchto doporučeni na vztahy v kolektivu a vidět jaká je současná atmosféra v týmů.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

- Obrázek 1 - Druhy motivace 10
- Obrázek 2 -Faktory ovlivňující profesní motivaci 13
- Obrázek 3 - Druhy pohnutek 14
- Obrázek 4 - Úrovně sociálních motivů 15
- Obrázek 5 - Typy motivů 16
- Obrázek 6 - Organizační struktura designového hotelu «Red & Blue» 42
- Obrázek 7 - Hlavní důvody nedostatečné spokojenosti s prací 45
- Obrazek 8 - Hlavní důvody, proč zaměstnanci hotelu pracují na současném pracovišti 46
- Obrazek 9 - Pokyny pro zlepšení řízení personálu v hotelu «Red & Blue» 47
- Obrázek 10 - Metody motivace práce zaměstnanců v hotelu «Red & Blue» 48
- Obrázek 11 – Hlavní výzvy, kterým čelí mzdový systém hotelu 50
- Obrázek 12 - Rozdělení mzdového fondu-FOT 52
- Obrázek 13 - Struktura mezd designového hotelu «Red & Blue» 53
- Obrázek 14 - Zásady, které byly použity k vypracování návrhů na zvýšení motivace zaměstnanců 53
- Obrázek 15 - Základní prvky „sociálního balíčku“ pro zaměstnance designového hotelu «Red & Blue»56
- Obrázek 16 - Sociální balíček č. 1 56
- Obrázek 17 - Sociální balíček č. 2 57
- Obrázek 18 - Sociální balíček č. 3 57
- Obrázek 19-principy nehmotné stimulace ve formě “ocenění a statusových rozdílů” 58
- Obrázek 20 - Druhy cen v nehmotném motivačním systému 58
- Obrázek 21 - Hlavní typy psychologických podmínek pracovníků 60

Seznam tabulek

- Tabulka 1 - Vlastnosti formování cizích systémů pracovní motivace 30
- Tabulka 2 – Počet zaměstnanců v hotelu «Red & Blue» 44
- Tabulka 3 - Posouzení motivačních metod používaných vedením designového hotelu «Red & Blue» zaměstnanci (v pětibodové stupnici) 49
- Tabulka 4 - Příklad stanovení celkové hodnoty odměny na základě získaných bodů 54

Seznam citované literatury

1. Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. *Praha, Česko*: Grada a. s.
2. Artyukhova, I.V.,(2019). Zdokonalení systému řízení personálu v rámci rozvoje. *Ekonomika Krymu*. Ne. 1,. 396-399 s.
3. Aseev V.G. (1976). Motivace chování a formování osobnosti. *M .: Thought*,. 520 s.
4. Bargolts S.B.(2017). Metodika ekonomické analýzy podnikatelského subjektu: Uch. pos. *M .: Finance a statistika*,. 200 s.
5. Bazhenov, S.V. (2018). Motivace a stimulace pracovní činnosti. *Internetový časopis „VĚDA“*. Vol. 7, č. 4. 84-85 s.
6. Beránek, J. & et al. (2013). Moderní řízení hotelového provozu.5., zcela přepracované vydání. *Praha, Česko*: Mag consulting s. r. o.
7. Berg, O. Motivace pro "na zdraví" / O. Berg // Personální problém. - 2019. - Ne. 8. S. 64
8. Berlyne, E. Conflict and information theory as determinants of human perceptual curiosity. *Journal of Experimental Psychology*. Washington, DC: American Psychological Association, 1957. ISSN: 0096-3445.
9. Bozhovich L.I. (2017). Problém formování osobnosti: vybrané psychologické práce. *Moskva: NPO MODEK*,. 264 s.
10. Danilenko, P. S. Reformy personálního motivačního systému v JSC Russian Railways / P.S. Danilenko // M. state. un-t - 2018. Č. 9 - S. 185-186
11. Dorofeev, V. D.(2007) Management: učebnice. Manual. *Penza*,. 417 s
12. Džidarjan, I. A. (2018). Význam potřeb, emocí a pocitů v osobnostní motivaci.*Teoretické problémy psychologie osobnosti. Moskva*,. 144 s.
13. Grushchenko, E. E., Lymareva, O. A. (2008) Systém personální motivace v hotelnictví .No11-1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-motivatsii-personala-v-gostinichnom-biznese.
14. Egorshin, A.P. (2019). Motivace práce: učebnice pro vysoké školy - 2. vydání, Revidováno. a přidat. *M .: INFRA-M*,. 464 s.
15. Feist, J. G., Roberts, T..(2018) Theories of personality. Ninth Edition. *New York: McGraw-Hill Education*. ISBN: 9780077861926.
16. Galimova, A. Sh., Zakirova, D.R. Plat jako faktor motivace k práci / A.Sh. Galimova, D.R. Zakirova // Prioritní oblasti pro rozvoj vědy. Sbírka článků mezinárodní vědecko-praktické konference. - Ufa: Aetern Research Center, 2018. - S. 75-78.
17. Hall C., Lindsey G. (1970). Theories of Personality. *New York: John Wiley and Sons*.
18. Ilyin, E.P. (2006). Motivace a motivy. *Petrohrad: Peter*,. 408 s.
19. Jarošová, Eva a kol. (2016). Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace. *Vydání 1. Praha: Management Press*. 253 stran. ISBN 978-80-7261-479-0.
20. Jidaryan, I.A. (2018). Teoretické problémy psychologie osobnosti. M., 298 s..

21. Kardashov, V.V. (2019).Motivace personálu: teorie a praxe. N. 10,. 47-48 s.
22. Kirsh, S. J., Duffy, K.G.(2014) Psychology for living: adjustment, growth, and behavior today. 11th ed. *Boston: Pearson*, ISBN: 9780205909025.
23. Kogdin, A.A. (2019). Motivace a stimulace pracovní činnosti v personálním řízení. Č. 4 (4). 80-83 s.
24. Korotkov, I.A.(2014). Problémy s řízením motivace hotelového obchodního personálu. 114 – 119 s.
25. Kovalev, V.I.(1988). Motivy chování a činnosti. *M.: Pedagogy*. 322 s.
26. Kuzmenko G.A. (2017). Rozvoj osobních kvalit studentů ve vzdělávacích a sportovních aktivitách. *M.: Pedagogy*. 316 s.
27. Litvinuk, A.A. (2018). Motivace a stimulace pracovní činnosti. Teorie a praxe: učebnice. příručka pro vysoké školy. *M .: Yurayt Publishing House*. 398 s.
28. Magomed-Eminov, M.S. (1987). Motivace k výsledku: struktura a mechanismy. *Moskva: Moskevská státní univerzita* M. V. Lomonosova. 201 s.
29. Markova, A.K. (1986).Motivace chování a formování osobnosti. *M.: Pedagogy*. 128 s.
30. Maslow, A. H. a Frager, R.(1987) Motivation and personality. 3rd ed. *New York: Harper and Row*. ISBN: 9780060419875.
31. McClelland, David C.(1965) Toward a theory of motive acquisition. *American Psychologist*. Washington, DC: American Psychological Association, 1965, 20s. ISSN: 0003-066X. 321 s.
32. Nelson, Bob. (2000).1000+1 návod, jak odměňovat zaměstnance. *Praha: Pragma. 237 s*. ISBN 80-7205-765-0.
33. Němec, O. (2002). Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci. *Praha: Vysoká škola ekonomická*. 130 s. ISBN 80-245-0341-3
34. Nesterenko, T.V., Sankova, L.S., Goncharova ,N.S.(2009). Analýza metod pro studium motivace zaměstnanců. *Bulletin IKIAT*.č. 2 (19). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-metodov-izucheniya-motivatsii-personala.
35. Odegov, Yu.G.(2019) Labor Economics: učebnice a seminář pro akademické vysokoškoláky. *M .: Yurayt Publishing House*. 386 s.
36. Ovcharova, L.N.(2017, červenec) Populace Ruska v roce 2017: příjem, výdaje a sociální blahobyt. HSE monitoring. *M .: HSE*.
37. Robins, S. O.(2014) Enterprise Planning. *M .: Williams*,. 486 s.
38. Shapiro, S.A. (2006.)Motivace a motivace zaměstnanců. *M .: GrossMedia,* 224 s.
39. Shapovalova N.G.(2009) Personální politika podniků pohostinství. *Nové technologie*. č. 4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-politika-predpriyatiy-industrii-gostepriimstva
40. Sliver, S.Y.(2019) Personální motivace v moderních organizacích. Zlepšení ekonomických a právních vztahů v moderních ruských podmínkách. Sbírka materiálů mezinárodní vědecké a praktické korespondence konference studentů, postgraduálních studentů a mladých vědců. 74-77.
41. Solntseva, O.G. (2018).Funkce moderního systému pro řízení motivace zaměstnanců hotelového podnikání. *M:Státní univerzita managementu*.61-64 s.

42. Stepanova, S. M., Maltseva, E. S., Rodermel T.A.(2019) O některých aspektech vytváření motivačního mechanismu v pracovní činnosti. *Ekonomické vědy*. Surgut,. N. 2., 87 s.
43. Utkin, E. A.(2002) Motivační management: učební pomůcka. *Moskva: EKMOS*. 26 s.
44. Vesnin, V.R. (2016). Základy managementu. *M.: Triad Ltd*, 169 s
45. Vikhansky, O.S. (2018). Management: učebnice. *M: INFRA-M*, 320 s.
46. Volkogonová, O.D., Tooth A.T.(2019). Psychologie řízení: učebnice. *M .: Publishing House Forum; SIC Infra-M*, 352 s.
47. Parakhina, V.N., Ushvitsky L.I. (2010). *Základy teorie řízení*. M .: Finance a statistiky, 560 s.

Přílohy

Příloha č. 1 – Dotazník

Zdroj: Vlastní zpracování

Dobrý den,

ráda bych Vás tímto požádala o vyplnění tohoto krátkého dotazníku, jehož cílem je analýza faktoru motivace v daném hotelů. Tento dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou použity ke zpracování moje diplomové práce.

Děkuji Vám za Váš čas,

Margarita Repina,

Vysoká škola ekonomická v Praze

a) Poznamenejte si „pracovní“ důvody, které vám brání pro efektivní práce:
   i) Stereotypná práce
   ii) Nepochopeni proč tuhle práci děla
   iii) Šikana vedením
   iv) Špatný vztah s kolektivem
   v) Nizká mzda
b) Proč pracujete na tomto pracovišti:
   i) Baví mě komunikace s lidmi
   ii) Baví mě práce v daném oboru
   iii) Možnost kariérního růstů
   iv) Dobrý tým
   v) Práce jen pro peníze
c) Zaznamenejte možná zlepšení personálního zabezpečení ve vaší organizaci:
   i) Podpora a pomoc ostatních zaměstnanců v prvních týdnech práce pro rychlejší adaptaci v týmu
   ii) Spravedlivější mzda spojená s výsledkem práce
   iii) Flexibilita pracovního plánu
   iv) Kvalitní popis povinností
   v) Zaměstnaní HR manažera
d) Prosím vyplníte tabulku vaše spokojenosti na pracoviště . Tabulka je v pětibodové stupnici, kde 1-nejsem spokojen/á a 5-jsem spokojen/á.

Metoda	Spokojenost	
	Pokojské	Sales manažeři, recepční

Vytvořené pracovní podmínky		
Benefity:		
- mzda		
- ostatní		
Sociální:		
Komunikace:		
Účast na řešení podnikových problémů		
Možnosti seberealizace		
Nezávislost		
Zodpovědnost		

Děkuji Vám za Vaše odpovědi a Váš čas.

Příloha č. 2 - Struktura podúrovní FOTktu v hotelu «Red & Blue»

	1. úroveň
KTU 1.1	Zástupce ředitele
KTU 1.2	Manažeři
KTU 1.3	Hlavní účetní
	2. úroveň
KTU 2.1	Sales manažeři
KTU 2.2	Hlavní recepční
KTU 2.3	Účetní
	3. úroveň
KTU 3.1	Recepční
KTU 3.2	Pokojské
KTU 3.3	Portýři

Příloha č. 3 - Tabulka pro hodnocení zaměstnance

Kdo hodnotí?
Jméno: _____
Pozice:_____

Koho hodnotí?
Jméno: _____
Pozice:_____

Faktory hodnocení	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**		**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Odpovědnost a ochota nést riziko											
Koordinace s ostatními											
Soustředěnost x rychlost											
Ambicióznost											
Iniciativa											
Kvalita plnění úkolů, včetně termínů											
Koordinace s ostatními											