

STŘEDOŠKOLSKÁ ODBORNÁ ČINNOST

Motivace a zvyšování úrovně výkonu na úseku front office a housekeeping

Hotel Diplomat v Praze

Soutěžní obor:	13. Ekonomika a řízení
Autor:	Petr Horáček, 4. ročník
Škola:	Hotelová škola, Vyšší odborná škola hotelnictví a turismu a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky v Poděbradech
Kraj:	Středočeský
Studijní obor:	Hotelnictví a turismus
Konzultant:	Ing. Jana Chárová

Poděbrady 2009

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou práci vypracoval(a) samostatně a použil(a) jsem pouze podklady (literaturu, SW atd.) uvedené v příloženém seznamu.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V dne

podpis:

Seznam zkratek

Termíny z oboru hotelnictví:

Housekeeping – úsek lůžkové části hotelu, zahrnuje pokoje a personál, který poskytuje údržbu těchto pokojů a přilehlých prostor

Front office - příjmová část hotelu, zahrnuje recepci, směnárnu a informační služby hostům

VI – Vinna International – hotelový řetězec, pod který spadá 45 hotelů v 9 zemích Evropy

EHK – Executive housekeeping manager – pracovník středního (provozního) managementu

HK – Housekeeping

FOM – Front office manager – pracovník středního (provozního) managementu

MOD – Manager on duty – služba pracovníků středního managementu, jejímž cílem je delegace pravomocí vrcholného managementu na střední

ANOTACE

Motivace, je základní prvek managementu, protože dovoluje psychologicky manipulovat lidské zdroje tak, aby tyto cítily potřebu vykonávat uloženou práci kvalitně, samostatně a v ideálním případě i radostně. Motivace vždy souvisí s potřebami člověka. Pro management jsou důležité znalosti v oblasti psychologie a řízení, aby byla dosažena schopnost vytvořit kooperující skupinu, která bude vnitřně koherentní a motivovaná ke zvýšení pracovního výkonu. K motivaci pracovníků management používá stimuly. Ty se rozdělují na hmotné a nehmotné, s pozitivním či negativním působením. Motivovaní zaměstnanci zvyšují konkurenceschopnost podniků na přesyceném trhu ubytovacích služeb. Proto se v některých případech vyplatí investovat více do spokojených zaměstnanců než do složitých systémů kontroly. Předpokládaným výsledkem této práce je ucelená charakteristika způsobů motivace ve vybraných úsecích, jejich kritická analýza a návrhy na možná zlepšení, zejména v oblasti fluktuace. Předmětem práce je i konzultace změn motivačního programu se zaměstnanci hotelu, kvůli zajištění argumentů dosvědčující jejich praktickou použitelnost a poměr prostředků v ně vložených a z nich získaných. Demotivovaný pracovník je horší než nekvalifikovaný. Kvalifikace lze snadno doplnit, pokud máme motivaci, ale bez motivace nelze dělat naprosto nic.

Klíčová slova:

Motivace, stimulace, potřeba, spolupráce, organizace, vedení, typologie, komunikace

Obsah

1	Úvod	2
2	Charakteristika hotelu Diplomat ****	4
3	Motivace a zvyšování úrovně výkonu na úseku front office a housekeeping	6
3.1	Organizační struktura úseku housekeeping	6
3.2	Organizační struktura úseku front office	10
3.3	Typologie pracovníků na úseku housekeeping	14
3.4	Typologie pracovníků na úseku front office	17
3.5	Hmotná a nehmotná stimulace pracovníků v hotelu Diplomat	20
3.6	Rozdíly při motivování pracovníků úseku front office a úseku housekeeping	29
3.7	Plánování a možnosti zavádění nových stimulů, popřípadě programů pro zaměstnance	31
3.8	Fluktuace, její vliv na pracovní morálku a na odbornou způsobilost	34
4	Závěr	36

Literatura

Přílohy

1 Úvod

Za téma své práce jsem si zvolil Motivace a zvyšování úrovně výkonu na úseku front office a housekeeping, kterou jsem zpracoval v hotelu Diplomat **** v Praze.

Motivace, jak ji budu chápat v této práci, je základní prvek managementu, protože dovoluje psychologicky manipulovat lidské zdroje tak, aby tyto cítily potřebu vykonávat uloženou práci kvalitně, samostatně a v ideálním případě i radostně. Její původ vystopujeme v latinském *movere*, hýbat se. Etymologický význam slova motivace prozrazuje, proč je v životě lidí důležitá, a proč jsem tedy pokládal za nutné se jí blíže zabývat. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů.

Motivace vždy souvisí s potřebami člověka. Pro názornější ilustraci zařadím do příloh tzv. Maslowovu pyramidu potřeb, jednu z nejrozšířenějších teorií stratifikace lidských potřeb. Ovšem všechny tyto teorie jsou vskutku teoriemi, což znamená, že jejich doslovnou aplikací se dostáváme do absurdních situací a vztahů. Sám Abraham Maslow přiznal, že univerzálně jeho myšlenky neplatí, protože každá individuální osobnost přiřazuje potřebám různé hodnoty, a zatímco fyziologické potřeby (dýchání, příjem tekutin) jsou nezbytné pro každého, kdo chce dosáhnout uspokojení dalších potřeb, vyšší příčky jsou již vzájemně zaměnitelné.

Proto na několika místech této práce připomenu, že kromě odborné způsobilosti musí být manager dostatečně vzdělán v oblasti psychologie, jelikož bez znalosti typologie pracovníků je téměř nemožné, aby byl z dlouhodobého hlediska schopen vytvořit kooperující skupinu, která bude vnitřně koherentní a motivovaná ke zvýšení pracovního výkonu.

Obecně za motivaci můžeme označit jakékoliv vnitřní přesvědčení o tom, že chceme něco konat a jsme připraveni přijmout důsledky jednání, jež povedou k vytčeným cílům. Úkolem managera je poznat své podřízené, dát jim takové stimuly, které chtějí a přesvědčovat je o tom, že ty, které jsou pro něj výhodnější (ač u zaměstnanců nejsou tolik populární), vlastně chtějí více.

Zaměřím se na vztahy samotné, co management nabízí a očekává a jaké jsou požadavky a loajalita podřízených. Tyto vztahy jsou v první řadě určeny aplikací stimulů,

ovšem nepřímo jsou ovlivňovány takovými vlivy, jako je fluktuace, rodinné zázemí a příslušnost k určité sociální skupině. V hotelovém provozu se setkáváme s problémem fluktuace velmi často, její důvody a důsledky ozřejmím v kapitole jí věnované.

Objasním zde také teorii stimulů z důvodu vysvětlení pojmů, se kterými budu dále pracovat. Stimuly jsou všechny činnosti či věci, kterými manažeři manipulují své podřízené. Je nutné rozlišovat termíny motivace a stimulace. Jak bylo výše vysvětleno, motivace znamená vnitřní přesvědčení, které z okolí lze ovlivnit pouze nepřímo. Toto nepřímé ovlivňování se nazývá stimulace, protože osobnost, kterou chceme ovlivnit, musíme k něčemu nasměrovat. Výchozím bodem v tomto úkolu jsou nám poznatky o vnitřních dispozicích podřízených, tedy zdali jsou orientováni spíše materiálně či duchovně. Podle toho se rozdělují stimuly hmotné a nehmotné. Dále vysledujeme diferenciaci stimulů podle zpětné vazby, kterou jimi sledujeme, jsou to stimuly pozitivní a negativní. Manažeři by měli pokud možno bez výjimky dodržovat pravidlo okamžité zpětné vazby u negativních stimulů, u pozitivních také, ovšem zejména u nehmotných, protože hmotnými stimuly se rozumí především peněžní prostředky a jejich deriváty, které nejsou okamžitě k dispozici.

Téma motivace zpracuji proto, abych ověřil a ukázal, že v současném stavu ekonomiky států, jejichž občané jsou obvykle hosty českých hotelů (Západní Evropa, Japonsko, Severní Amerika), pomáhají motivovaní zaměstnanci zvyšovat konkurenceschopnost podniků na přesyceném trhu ubytovacích služeb. Proto se v některých případech vyplatí investovat více do spokojených zaměstnanců než do složitých systémů kontroly.

Předpokládaným výsledkem této práce je ucelená charakteristika způsobů motivace ve vybraných úsecích, jejich kritická analýza a návrhy na možná zlepšení, zejména v oblasti fluktuace. Tyto návrhy budu konzultovat se zaměstnanci hotelu, abych zajistil argumenty dosvědčující jejich praktickou použitelnost a poměr prostředků v ně vložených a z nich získaných.

2 Charakteristika hotelu Diplomat ****

Čtyřhvězdičkový hotel Diplomat je jedním z největších hotelů v Praze a jedním z franchizantů hotelového řetězce Vienna International (dále jen VI). Byl založen v roce 1990 jako konferenční a business hotel, jehož krátká vzdálenost od mezinárodního letiště Ruzyně jej předurčovala k funkci poskytování pracovního zázemí a ubytování pro klienty z různých zemí světa (segment kongresových turistů). Dalším významným datem byl rok 2007, kdy se část hotelu renovovala. Konkrétní dopady renovace nejsou znatelně patrné mimo konferenční prostory, což je způsobeno finanční politikou VI, s níž má hotel Diplomat uzavřenu smlouvu o managementu. Tato politika je zaměřena především na úspory, jenomže téměř dvacet let starý hotel opravdu potřebuje vyměnit některé namáhané zařízení, například dveře.

Co se týče dopravního spojení, kromě blízkého letiště má hotel Diplomat výhodnou polohu s dostupností metrem ze stanice Dejvická (výstup asi 100m od vchodu), autobusů a tramvají. Tuto skutečnost ocení především druhý segment hostů, kteří jsou potencionálními zákazníky hotelu Diplomat, turisté s rodinami (například na poznávacích zájezdech). Pro tento druh hostů, kteří po dobu svého pobytu především relaxují, se v areálu hotelu nachází wellness centrum s možností thajských a japonských masáží. Tyto služby jsou ovšem placené zvlášť, sales management zatím nevydal žádný package, který by počítal s předplaceným wellness programem.

K nejnápadnějším znakům zařízení patří ubytovací kapacita o 398 pokojích a suitech, které jsou všechny vybaveny širokopásmovým internetovým připojením. Jako každý hotel, i hotel Diplomat používá stratifikaci klientely a diverzifikaci pokojů. Momentálně se využití kapacity pohybuje kolem 25%, což je určeno dvěma faktory. Prvním z nich je sezóna, druhým finanční krize, protože podniky neinvestují do kongresů a konferencí, pro něž jsou v hotelu Diplomat příhodné prostory. Vybavení pokojů odpovídá čtyřhvězdičkovému hotelu podle Oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení České republiky. Všechny pokoje jsou vybaveny klimatizací. Jako ve většině moderních hotelů, i v tomto se využívá pro vstup na pokoj magnetické karty, která se hostu předá na recepci. Touto kartou se také v pokoji aktivuje veškerá elektronika. Další významné služby pro hosty jsou consierge a doprava na letiště (pouze pro ubytované v pokojích Superior) v ceně ubytování. Ceny za ubytování se

pohybují mezi 210€ za Standard pokoj a 480€ za luxusní Diplomat Suite. Zajímavou nabídkou pro business klientelu je možnost propojení sousedících suitů ve variabilní kongresovou místnost. Hotel se rozděluje na dvě zóny, kuřáckou a nekuřáckou. Tento kompromis byl zvolen proto, že moderní hotely bývají nekuřácké z důvodu bezpečnosti i z kvalitnějšího pobytu hostů. Zároveň se hotel Diplomat snažil vyhovět co největšímu počtu hostů, což mu umožnila jeho kapacita. Ve třech nejvyšších patrech je tedy zakázáno kouřit, ve zbylých je to povoleno.

Hotel Diplomat se primárně zaměřuje na kongresovou turistiku, pro kterou nabízí 22 sálů, jejichž souhrnná kapacita je 1050 lidí. V největším kongresovém sále je maximální kapacita 400 zasedajících. Právě těchto prostor se týkala rekonstrukce z roku 2007, takže jsou vybaveny moderními audiovizuálními zařízeními. Také mají hosté možnost připojení přes Wi-fi v celé budově hotelu a přilehlého výstavního areálu, který se využívá k rozmanitým účelům, například ke konání svatebního veletrhu s devítiletou tradicí.

Stravování se zajišťuje ve 4 střediscích. Prvním z nich je restaurace Loreta, která se kvůli své kapacitě 240 míst k sezení využívá jako hlavní odbytové středisko hotelu. Restaurace CD-Club se prezentuje jako místo určené pro neformální business obědy a večere. Kapacita vnitřní části činí 80 hostů, vnější 40 hostů. Café Klimt můžeme označit za kavárnu v klasickém stylu rag-time spojeného s moderním designem o celkové kapacitě 80 míst. V kavárně se podávají pouze nápoje a dezerty. Restaurace Katsura je japonský restaurant, který má prostory v hotelu pouze v pronájmu.

Mimo tato střediska nabízí hotel Diplomat cateringové služby. Součástí nabídky banketového obchodu jsou recepce, bufety i bankety. Toto oddělení také zajišťuje veškeré soukromé akce konající se v prostorách hotelu Diplomat. Zajímavým segmentem trhu jsou z hlediska cateringu svatby, na které se hotel Diplomat zaměřuje v širším smyslu. K nutnostem dnes patří poskytování řešení podle přání zákazníka, k čemuž má hotel Diplomat dostatek prostředků.

V podzemní části hotelu Diplomat se nachází parkovací prostory, které nabízí bezplatná parkovací místa. Zvláštností oproti jiným pražským hotelům je i možnost parkování pro autobusy, protože jiné hotely mají obecně s parkovacími prostory problémy z důvodu drahých pozemků na území hlavního města Prahy, zvláště v centru.

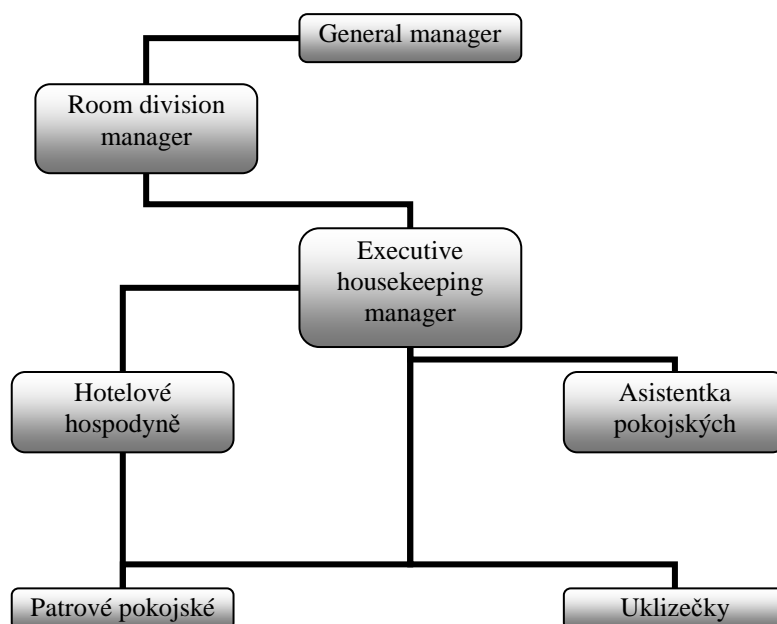
3 Motivace a zvyšování úrovně výkonu na úseku housekeeping a front office

Motivační techniky se liší nejen v hlavních myšlenkách, ale v každém oboru hotelového provozu je imanentně obsaženo, čeho chtějí kvalifikovaní pracovníci v jeho rámci dosáhnout. Manažeři by totiž měli více dbát na osobní charakteristiky jejich podřízených, nikoliv motivovat všechny stejně. Zároveň je nutné zachovávat systém odměn a trestů co nejjednodušší a přehledný, aby mu každý rozuměl. Přínosem pro interpersonální vztahy mohou být také konzultace na téma používání různých stimulů (viz podkapitoly 3.5 a 3.7). Jelikož tyto aspekty platí pro veškerý management, budu se zabývat specifiky, která mají úseky housekeeping a front office. Předmětem této kapitoly tak bude rozpracování organizační struktury včetně typologie pracovníků a dále souhrn všech stimulů, které jsou v hotelu Diplomat využívány. Jak prokáži, není možné využívat byt' i v tak úzce propojených úsecích, jako jsou housekeeping a front office, stejných stimulů, proto jedním z témat učiním i smysl použití rozličných stimulů v těchto oblastech. V poslední podkapitole přiblížím dopady fluktuace na pracovní morálku. Pro zachování přehlednosti většinu teoretických poznatků porovnávám přímo s praktickými zkušenostmi (s výjimkou typologie, jež vyžaduje důslednější analýzu). Termíny budou vysvětleny v kontextu jejich přímé aplikace.

3.1 Organizační struktura úseku housekeeping

Organizační struktura na úseku housekeeping v hotelu Diplomat je syntézou dvou ze tří nejběžnějších struktur, struktury liniové a liniově štábní. Charakteristickým znakem liniové struktury je direktivní řízení a přímá kontrola s minimální participací podřízených na procesu koordinace pracovních úkonů. Liniově štábní struktura má svůj obraz ve vztahu general managera a rooms division managera. V tomto případě se podřízený, který plní funkci poradního štábu, vyjadřuje k plánovaným aktivitám, změnám strategií či k obohacení služeb, avšak nadřízený se jeho názorem nemusí řídit. Nyní přejdeme k základnímu nastínění pracovní náplně jednotlivých pracovních pozic se zřetelem k možným cestám motivace.

Diagram 1 Organizační struktura úseku housekeeping



General manager připravuje dlouhodobé strategie vývoje, plánuje výsledek hospodaření a podniká kroky k zajištění rostoucího obrátu. Posláním této funkce je tedy tvorba cílů a delegace potřebných pravomocí podřízeným, kteří mají na starosti rozpracování myšlenek vzhledem ke konfrontaci s realitou. Zde jsou důležité především vnitropodnikové informační toky, které zajistí transfer nároků a očekávání z obou konců organizační struktury. V ideálním případě general manager zná a chápe potřeby výkonného personálu a snaží se zajistit, aby se v cílech podniku tyto objevily, pracovníci důvěřují vrcholovému managementu a chápou, kam podnik směřuje a proč. Obvykle se však tento ideální scénář nerealizuje, zřejmě z důvodu nedostatku vůle z obou stran. Tak vznikají informační šumy, které respektují zákon: „Čím je vzdálenost mezi komunikujícími větší, tím se analogicky zvyšuje i poměr zkreslených informací.“ Komunikace má v tomto případě přímý vliv na motivaci, jelikož pokud zaměstnanec dostane nesprávné instrukce a neprovede svou práci podle plánu, je potrestán. Touto ilustrací je zjevné, že právě vzdálenost mezi funkcemi by se měla pro potřeby komunikace zmenšovat. To nese svá rizika pro výše postavené, pokud jsou podřízení ambiciózní a chtějí se rozvíjet. V hotelu Diplomat se snaží tyto vzdálenosti překlenovat různými způsoby, jimž se budu věnovat v kapitole o hmotné a nehmotné stimulaci zaměstnanců v hotelu Diplomat.

V hotelu Diplomat se general manager motivací pracovníků komplexně zabývá, tudíž mohou říci, že na této pozici není mnoho ke zlepšování. Zaměstnanci by sice uvítali více hmotných stimulů, jako jsou prémie, ale je otázka, nakolik si může dovolit general manager hotelu dovolit měnit strategie hotelového řetězce, která praví, že šetřit se musí všude. Takováto strategie by se měla důkladněji prozkoumat a analyzovat, protože myslím, že by se přišlo na to, že šetření na odměnách pracovníkům se z dlouhodobého hlediska nevyplatí, protože se projeví přinejmenším na loajalitě a fluktuaci (viz tabulka 9).

Room division manager je pozice, která svými kompetencemi spadá mezi top a střední management. Určuje směr, kterým se mají ubírat úseky housekeeping a front office, aby splnily plány nařízené general managerem. Má užší vztah s nižšími příčkami organizačního řízení, proto se stává prostředníkem i autorem nařízení. Jeho přímými podřízenými jsou executive housekeeping manager a front office manager.

Executive housekeeping manager (EHK) je pro téma stimulace, motivace a zvyšování výkonů práce na úseku housekeeping tou nejpovolanější pozicí. Je přímým podřízeným general managera a room division managera. Zároveň je vedoucím hotelových hospodyní a neustále přichází do styku se všemi pracovníky nižšího postavení. V této hladině řízení se dělají taktická rozhodnutí. EHK, na rozdíl od vyšších pozic, musí volit direktivní způsob vedení, především vůči pokojským a uklízečkám. S ním souvisí důsledná kontrola všech pracovních procesů.

Kontrola souvisí s dalším termínem a to s odpovědností. Hlavní odpovědnost za konání a práci zaměstnanců má vedoucí. K rozdělení dvou antagonických přístupů k delegování pravomocí se používají teorie řízení X a Y. Metoda, kterou vůči pokojským a uklízečkám využívá EHK, se nazývá X a předpokládá, že zaměstnanec vnímá práci jako nutné zlo, že nemá kreativní myšlení, že potřebuje soustavnou kontrolu, a že dává přednost jistotám. Tento typ řízení se vyznačuje tím, že využívá „cukru a biče“, tedy odměny v peněžních prostředcích či trestní sankce, jako hlavní stimuly. Na druhé straně EHK uplatňuje typ řízení Y, který se naopak vyznačuje rozsáhlejší delegací odpovědnosti, zejména k hotelovým hospodyním. Ty tedy zůstávají nadále podřízené, avšak mají pravomoc činit rozhodnutí bez okamžité kontroly. Metoda Y je určena pro cílevědomé pracovníky, kteří berou svěřenou odpovědnost jako pozitivní stimul. Ovšem klade větší nároky na vedoucí pozici, i když to

není zjevné. Podřízení očekávají, že budou demokraticky participovat na rozhodování vymezených věcí, avšak konečná odpovědnost zůstává na nadřízeném. S touto problematikou souvisí extrémně nízká míra absentérství středního managementu, protože ten se otevřeně bojí, že by podřízení odpovědnost neunesli, bytostně se však bojí pravého opaku, totiž že by je unesli. Tuto skutečnost pochopíme ve chvíli, kdy si uvědomíme snížení hodnoty vedoucího, který má podřízené, kteří mohou jeho práci vykonávat stejně dobře jako on nebo lépe. Konkrétní úkoly EHK v hotelu Diplomat jsou převážně organizačního a kontrolního rázu, avšak do kompetencí této pozice spadá i příprava smluv na nákup provozních prostředků nebo hotelového prádla. Součástí její agendy je jsou také dílčí pracovně právní úkony (rozpracovává pracovní náplně na úseku HK).

Hotelové hospodyně jsou součástí středního managementu s prvky managementu operativního. Přípravují rozpis směn pro pokojské, jejich asistentky a uklízečky. Mají také na starost provádění kontroly úklidu. Jsou přímými podřízenými EHK. Podle postoje svého nadřízeného k delegování povinností mohou mít různě rozsáhlé pravomoci, počínaje od třídění a přebírání nálezů a ztrát až po plné zastupování EHK v její funkci. V souladu s potřebným vzděláním a zkušenostmi, jež jsou potřeba pro pozici hotelové hospodyně, se setkáme zejména s typem řízení Y. Tento přístup zaručuje všem zúčastněným maximální vytížení a zároveň eliminuje možné frustrace a s nimi související demotivaci způsobenou neustálou kontrolou a příkazy. Až po tuto pozici se setkáme s velmi mizivou fluktuací. V hotelu Diplomat jsou hotelové hospodyně de facto v metakomplementárním vztahu ke své nadřízené. Přestože jsou v této pozici obsaženy tři pracovnice, směny jsou rozvrženy tak, aby ve všední den byly přítomny buď dvě hospodyně či jedna hospodyně a EHK.

Asistentka pokojských je zvláštní formou odměny dlouholetým a spolehlivým pokojským. Jedná se o nepřímou nadřízenou pokojských, která je svými pravomocemi na jejich úrovni. Pomáhá při kontrole kvality úklidu a při dílčích organizačních činnostech (kontrola technického stavu vozíků pro pokojské, kontrola čistoty hotelového prádla). Zjednodušeně tedy tuto pozici můžeme chápat jako druh stimulu, který se poskytuje výjimečně. Kromě výše vyjmenovaného se její náplň práce neliší od úkolů pokojských. V hotelu Diplomat je pouze jedna pracovnice této pozice.

Pokojské jsou hlavní výkonnou jednotkou celého úseku. Třebaže se může zdát, že možnosti motivace, která by byla v jejich kompetenci, jsou malé, opak je pravdou. Mohou se

například motivovat navzájem. Nemám na mysli komparaci uklizených pokojů, spíše se jedná o dobré kolegiální vztahy. Kvůli obecně nízkému vzdělání a kvalifikaci zaměstnanců této pozice se nejčastěji volí jako metoda řízení typ X, což všem vyhovuje. Nedoporučuje se zde delegovat jakékoliv pravomoce, nikoliv jen z důvodu rizika nesplnění účelu, ale také z přemíry stresu, jež by to způsobilo. Pracovní náplň pokojských je ve své podstatě lineární, cyklicky se opakující sekvence fyzicky namáhavých úkonů: úklid pokoje a chodeb, kontrola technického stavu pokoje, úklid zázemí a ve smluvené dny i ostatní společné prostory (WC a šatny). V hotelu Diplomat pracuje 11 pokojských, které se střídají podle pečlivě rozvržených směn. Zvláštní pozornost je věnována splňování norem, denně musí pokojská uklidit 20 pokojů, přičemž management dbá na to, aby poměr „pobytových“ a „odjezdových“ pokojů byl pro všechny stejný. Důvod je prostý, úklid „pobytového“ pokoje trvá o polovinu méně času. Tímto rozdělováním se důsledně předchází konfliktům z pocitu křivdy. V pracovním řádu se uvádí, že by pokojské měly úsporně hospodařit, což se naplňuje různými prostředky. Zajímavým jsem shledal, že přímo z řad uklízeček přišel návrh využívat otevřená ač nevypotřebovaná jednorázová tekutá mýdla k umývání koupelny.

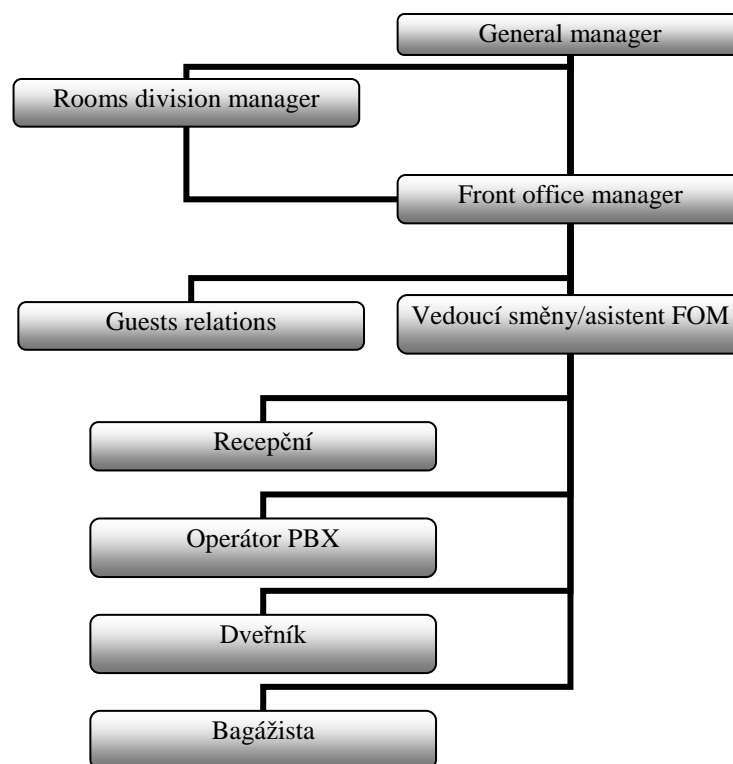
Pracovní náplň **uklízeček** se od té pokojských liší tím, že uklízečky primárně uklízí společné prostory a dodávají pokojským náhradní ložní prádlo na patrové sklady. Uklízeček je v hotelu Diplomat nedostatek, jsou zde 4 zaměstnankyně. Uvážíme-li velikost prostor, kterou musí uklízet, přijdeme na to, že jejich pracovní vytížení se nutně odráží na motivaci. Pravidelně se neúčastní interních meetingů, protože jim čas strávený na schůzi koliduje s časem, který by měli strávit prací a museli by být v práci déle. Tento a další minoritní disociativní prvky z nich dělají potencionální problém pro kooperaci a příjemné pracovní prostředí. Je opět na EHK, jak vykompenzuje tyto faktory.

3.2 Organizační struktura úseku front office

Chod úseků front office a housekeeping se výrazně liší, proto i organizační struktury vykazují odlišné znaky, které reflektují, že účelem front office je komunikace s hostem. Schéma se od předchozího neliší po střední management, avšak poté následuje rozsáhlá diferenciací pozic podle toho, kterou funkci má daný zaměstnanec při jednání s hostem. Vidíme opět liniovou organizaci s jednou pozicí štábu u rooms division managera. I přesto zde pozorujeme situaci méně přísného vedení, což neznamená, že by se hierarchie

nedodržovala, pouze mají podřízení větší možnost pracovat kreativně. Pro úspěšný efektivní chod celého úseku je naprosto nezbytná otevřená a věcná komunikace mezi všemi příčkami schématu. Tento aspekt bývá podceňován, avšak vysvětlím, proč je tolik důležitý. Když pokojská dostane špatné instrukce a připraví pokoj špatně, je zde vysoká pravděpodobnost, že to bude odhaleno při kontrole a chyby se napraví tak, že příchozí host nezjistí žádné pochybení. Na úseku front office nenajdeme místo pro více než jeden pokus. Jak říká přísloví, první dojem se vytváří pouze jednou, a pokud se rezervace nepřenáší beze změn skrz cesty k tomu určené, host pochopitelně nehledá příčinu problému. Proto práce na tomto úseku nesouvisí pouze s kreativitou a schopností improvizace, ale také s odbornými znalostmi z psychologie.

Diagram 2 Organizační struktura úseku front office



Pozicí **general managera** se zde budu věnovat již jen z titulu jejího vlivu na úsek front office. V obecné rovině strategické plánování rozvoje hotelu více ovlivní motivaci sekce front office, protože politika odměňování odpovídá odborné způsobilosti. Čím vzdělanější zaměstnanec, tím větší cenu pro organizaci má, tudíž se mu z hlediska stimulace hledá co nejvyváženější struktura odměn. General manager si v první řadě musí uvědomit, na kterou stránku se primárně zaměří. Pro zjednodušení uvedu dvě antagonní možnosti, které má na výběr. Může se rozhodnout investovat do věcného vybavení hotelu, což zahrnuje i

rekonstrukce. Nebo může peněžní prostředky nasměrovat vstříc zaměstnancům, což by pro ně znamenalo zvýšení mezd, nabídky odborných vzdělávacích kurzů zdarma a populární příspěvky na dopravu. Mezi těmito extrémy se volí kompromis, zvykem přesto bývá orientace na technické zařízení. V důsledku tohoto opatření se zaměstnanci cítí podhodnoceni (zde spatřují jednu z hlavních příčin fluktuace v hotelnictví).

Také postavení **rooms division managera** bylo popsáno výše. Mezi jeho povinnosti patří uvítání VIP hostů. Pomáhá general managerovi při plánování cílů, které mají být v několikaletém horizontu dosaženy. Pro mé téma je zajímavé, že dává podněty k povýšení z nižších pozic organizační struktury, nalezneme-li u pracovníků mimořádné schopnosti.

Hlavním cílem **front office managera** by mělo být, aby se hostu dostalo výjimečného a přátelského zacházení. Je přímo odpovědný za všechny procesy probíhající na recepci a musí být seznámen s jejich průběhem, aby je mohl řádně kontrolovat, popřípadě provádět sám. Ačkoliv jeho postavení v organizační struktuře dle pravomocí zhruba odpovídá tomu EHK, jejich schopnosti se značně liší ve prospěch FOM. Podobně jako EHK má tato pozice rozhodující vliv pro přidělování stimulů a tím de facto řídí motivaci na svém úseku. Jeho přímým nadřízeným jsou general manager a rooms division manager. Jako příslušník středního managementu je neustále v kontaktu se svými podřízenými a provádí rozdělení práce i její kontrolu. Na rozdíl od EHK, FOM může a měl by delegovat pracovní úkoly na své podřízené. Způsobeno je to tím, že má větší agendu a také kvalifikovanější a vzdělanější podřízené. Na pomyslné ose řízení, jejíž extrémy jsou typ řízení X a Y by měl FOM volit spíše střed a mírný posun k Y. Hotel Diplomat přijal před půl rokem nového FOM, který je navíc cizinec. Vzhledem k požadovanému vzdělání recepčních (se kterými přichází nejčastěji do styku) i ostatních zaměstnanců by komunikace neměla trpět, jenže angličtina není rodným jazykem ani jednoho ze zúčastněných. Proces integrace do kolektivu byl usnadněn tím, že nastoupil do vedoucí pozice a tudíž apriori vzbuzuje respekt.

Vedoucí směny zodpovídá za přímé řízení recepčních a aktivně se podílí na poskytování služeb hostům. Řízení probíhá na základě instrukcí, jež dostává od FOM a které čerpá ze směrnic VI. Můžeme jej označit za asistenta FOM, v jeho nepřítomnosti vykonává funkci vedoucího úseku. Rozsah potřebných znalostí a dovedností je zúženější než u FOM, avšak stále se jedná o poměrně náročnou pozici co se týče svěřených pravomocí. Pomáhá FOM motivovat pracovní tým, musí projít kurzy na ovládnutí stresu, každodenně prokazuje

organizační a jazykové schopnosti. V případě, že nastupuje nový pracovník, je mu vedoucí směny lektorem vysvětlujícím chod sekce front office. To znamená, že by měl projít alespoň dočasně všemi pozicemi na úseku front office. K jeho povinnostem patří rozpoznávání osobních předpokladů jeho podřízených, na základě kterých vypracovává doporučení na povýšení, popřípadě navrhuje své podřízené k participaci na trénincích.

Guests relations je jedna z nejdůležitějších pozic na celém hotelu, jelikož v podstatě jediným jejím smyslem jsou vztahy s hostem. Tyto vztahy by měl utužovat tak, aby se v hotelu host cítil příjemně a eventuálně přijel znovu. Guests relations má za úkol nepřetržitě sledovat a plnit přání hostů tím, že jim poskytuje osobní péči pro každého zvlášť. Pracovníci pozice guests relations nemotivují své podřízené, avšak musí být věnována zvláštní pozornost jejich vlastní motivaci. Je přímým podřízeným FOM. Výkon jeho funkce ovlivňuje komunikaci v celém úseku, protože kontroluje celý průběh pobytu hosta od jeho příchodu až po odchod.

Recepční je hlavní výkonnou pozicí na úseku front office. Oproti pokojským však jejich práce má ráz převážně duchovní. Jeho nadřízenými jsou FOM a vedoucí směny, kteří jsou schopni kdykoliv pomoci, pokud to situace vyžaduje. Pracovní náplň recepčních se sestává z dílčích úkonů, které obnáší i prvek imaginace a analytického myšlení. Musí být schopni řešit nároky hostů v co nejkratším čase. Kromě toho pomáhají vytvářet či upevňovat vztahy ve spolupráci s guests relations. V hotelu Diplomat je 6 stálých recepčních, někteří z nich zde pracují i deset let, tudíž problémy s motivací jsou v oblasti profesního růstu. Na druhou stranu je třeba připomenout, že nynější rooms division manager nastupoval právě na tuto pozici.

Operátor PBX je pozice, která se velmi často slučuje s pozicí recepčních do jedné jediné. Důvodem k tomu je fakt, že pracovní náplní operátora je komunikace s klienty po telefonu či internetu, což může dělat i recepční. Stejně jako on je podřízen vedoucímu směny a FOM, takže nenastane rozpor v organizačních strukturách tím, že by vznikla z liniové funkcionální. V úseku front office by to mohlo mít katastrofální účinky, protože funkcionální organizační struktura sice zvyšuje kvalifikovanost rozhodnutí, jenomže příkazy jsou dávány ze dvou pozic a to v případě péče o hosta, kterého zajímá především čas strávený řešením problému, může znamenat negativní zpětnou vazbu klientů. Proto i v hotelu Diplomat nejsou zaměstnanci v této funkci samostatně, ale došlo k naznačenému sdružení.

Pracovní náplň **dveřníka** i jeho umístění v organizační struktuře jsou relativně jednoduše uchopitelné. Zodpovídá za prvotní uvítání hostů a uvádí je v kontakt s hotelem, tedy dalšími pracovníky, a to vedoucímu směny či pouze recepčním. V případě, že je zaneprázdněn pracovník guests relations, může provést hosta po hotelu (pokud je k tomu jazykově vybaven). Jedná se o jednu z mála pozic na tomto úseku, k jejímuž řízení se doporučuje typ X. Opodstatněním pro to je, že dveřníci obvykle nejsou způsobilí (a ani nechtějí být) k větší odpovědnosti. V hotelu Diplomat jsou tři dveřníci, jejich jediným vědomě požadovaným stimulem jsou finanční odměny.

Bagážista je jakýmsi kolegou dveřníka, sdílí s ním hlavní specifika práce, tedy pracují fyzicky, jednoduše a mechanicky. Přebírá od hosta zavazadla a společně s guests relations pracovníkem jej uvádějí do pokoje. V zimním období bagážisté úžeji spolupracují s úsekem housekeeping. Pomáhají uklízečkám tím, že mají připraven úklidový vozík v recepční hale a po odchodu hosta do pokoje vytírají, aby byla podlaha neustále čistá. Toto prosté opatření zlepšuje znatelným způsobem vztahy mezi odděleními, jakož i motivaci uklízeček, které, pokud měli i tuto povinnost, by nutně nestihly svou práci, za což by byly trestány.

3.3 Typologie pracovníků na úseku housekeeping

Typologie pracovníků určitého oboru vždy odráží nároky na pracovní sílu, kterou musí prokázat. Pracovní silou rozumím souhrn fyzických a duševních schopností, jimiž je člověk vybaven a které používá v případě hotelového provozu při výkonu společensky užitečné činnosti v soustavě společné dělby práce. Před odkrýváním požadovaných vlastností pracovníků nejdříve podám specifikaci pracovního místa tak, abych popsal nároky, které jsou na pracovníka kladeny. Souhrn těchto nároků se nazývá způsobilost. Pro účely této práce použiji jednu z jejích možných definic tzv. diferenciační způsobilosti. Ta rozebírá, čím a do jaké míry se vhodní pracovníci odlišují od méně vhodných. Zde se zaměřujeme na schopnosti a dovednosti lidí, které jsou podmíněné inteligencí a osobností. Nalezení takových charakteristik, což je úkolem této kapitoly, usnadňuje orientaci při získávání a odměňování zaměstnanců.

Rozhodl jsem se nezahrnout top management do typologie, protože ovlivňuje motivaci pouze nepřímo. S typologií tedy začnu od nejvyššího místa úseku, tudíž s EHK.

Způsobilost pro výkon práce na pozici **EHK**, co se týče vzdělání, předpokládá minimálně střední vzdělání s maturitou, lépe však vysokoškolský diplom v ekonomickém oboru, několikaletou zkušenost v hotelnictví a kompletní znalost tohoto prostředí, základní znalosti v oblasti pracovně právních vztahů a dobré organizační schopnosti. Osobnost pracovníků této pozice by měla mít znaky typické pro střední management. Těmi jsou extrovertnost, rozhodnost, cílevědomost, emocionální stabilita a přívětivost. Všechny ze jmenovaných vlastností mají konkrétní dopad na motivaci podřízených, jejich důvěru v nadřízeného i v celý hotel. Pokud některá z vlastností chybí, měl by se k tomu manager postavit přímo, čímž se stane příkladem pro vyhledávání slabých stránek a zmírňování jejich vlivu zaměstnancům. Problém nastává, pokud si EHK problémy sám nepřizná, ačkoliv jeho podřízení je vidí. Motivovat tohoto pracovníka lze různými prostředky, předpokládá se, že zejména nehmotnými. Tato stimulace vychází z předpokladu, že EHK je dostatečně cílevědomý a zastává takovou funkci, kde prémie či příplatky již neznamenaají významnější zásah do jeho osobního rozpočtu. V nabídce jsou tedy kurzy, školení a nejoblíbenější z tohoto druhu odměn - dočasná delegace odpovědnosti. Za nejoblíbenější ji označuji proto, že takto postavený zaměstnanec považuje svou práci za krok k seberealizaci. Navíc, pokud se při těchto příležitostech osvědčí, může být povýšen. V hotelu Diplomat tuto funkci vykonává žena, která splňuje podmínky vzdělání i vlastností. Aniž bych tímto nějak podporoval genderové stereotypy, myslím, že pro tuto práci se lépe hodí ženy, stejně tomu je i u jiných pozic tohoto úseku. Zřejmě to souvisí s archetypem ženy coby udržovatelky pořádku.

Hotelové hospodyně jsou po stránce vzdělání způsobilé absolvováním střední školy s maturitou. Měly by mít také obecné povědomí o chodu hotelu jako celku, aby mohly ekonomicky rozdělovat práci pokojským. Musí umět příkazy jak poslouchat, tak je vydávat. S tím souvisí v oblasti vlastností pružnost a samostatnost (tato by neměla překročit míru danou EHK). Pokud odhlédneme od psychologie zpět k motivaci, situace se promítne tak, že hmotné stimuly jsou velmi žádané a vedle nich jako možnost existují stimuly nehmotné. Zvláštností této pozice bývá, že pracovnice jsou s tímto stavem spokojeny a nehledají způsoby, jak být povýšeny. Proto pro ně delegace odpovědnosti znamená více stresu než užítku, což je jeden z důvodů, proč v hotelu Diplomat nemají možnost sloužit Manager on duty (MOD). K jejich vlastnostem tedy připočteme smysl pro pořádek a stálost. To lze označit

za základní psychologický rozdíl mezi EHK a hotelovou hospodyní, protože EHK by měla mít neustále na paměti vizi, kterou se snaží uskutečnit změnou současného stavu.

Způsobnost **pokojské** má těžiště spíše ve fyziologických predispozicích než v získaných duchovních návycích či vzdělání. Vzdělání pokojských variuje od základního po střední odborná učiliště. Jednotlivé osobnosti by se zde neměly přehlížet, neboť mají směrodatný vliv na kvalitu odvedené práce stejně jako na motivaci. U motivování pokojských jde v zásadě o dvě věci (když je uvedeme v jejich elementární podstatu). První je, aby pokojská byla milá na hosty a uklidila za co nejkratší čas co nejvyšší počet pokojů. Tato premisa je pozitivní. Druhá, negativní, předpokládá, že pokojská si nebude ani všímat věcí hostů na pokojích, natož aby je kradla. Z vlastností mají tedy přednost smysl pro morálku a řád, jakož i altruistické cítění v jeho intimní podobě, tak pověstné u lidí této sociální vrstvy. Pokojské očekávají, že s nimi bude dobře zacházeno (za práci se jim poděkuje, budou mít dobré pracovní vztahy). Jako stimul ke zvyšování úrovně výkonu slouží výhradně peněžní prostředky ve své nejlikvidnější podobě.

Nedůsledné rozlišování by mohlo vést k tomu, že bychom vzájemně zaměňovali způsobilost pokojských a **uklizeček**. Nejmarkantnější rozdělovací aspekt spočívá v tom, že pokojská má zčásti na starosti úklid soukromých prostor, kdežto uklizečka pouze veřejných. Tím se automaticky nestává, že by uklizečka neměla žádné morální zásady, pouze se na to v její typologii nemusí brát takový ohled. Vlastností uklizeček počítají spíše se smyslem pro rychlé plnění úkolů (u pokojských by tomu mělo být naopak, jelikož host u svého pokoje počítá s kvalitou).

Pro příznivé pracovní prostředí je nutné, abychom našli takové pracovnice, které nebudou svými temperamenty příliš v rozporu. Pokud to nedovoluje situace, management by k tomu měl zaujmout příslušná opatření. Těmi jsou individuální jednání s každým pracovníkem zvlášť, dále pravidelné meetingy oddělení a spravedlivé rozdělování benefitů. Tyto prostředky by měly stačit k tomu, aby se případné konflikty odstranily ideálně ještě před vznikem, popřípadě k tomu, aby našla nějaká alternativní řešení.

3.4 Typologie pracovníků na úseku front office

Odvolávám se na termíny vysvětlené v předcházející kapitole. V této se zaměřím na společné a odlišné znaky vzhledem k housekeepingu. Už kvůli tomu, že na úseku front office se zaměřujeme především na kontakt, komunikaci a manipulaci s hostem, nalézáme zde jisté znaky společné všem pracovníkům. Jedná se o silně extrovertní vystupování, které se pod tlakem doby mění v líčenou introvertnost. Explikace tohoto paradoxu leží v tendenci manipulovat klientem a zároveň ve snaze obsadit do pozic na úseku front office ty nejschopnější pracovníky. Proto je zde kladen důraz na absolvování tréninků řeči těla. Takto se extroverti naučí, jak vypadat jako introverti, což má jediný cíl, aby se host cítil pokud možno nadřazen. Stále by jim však mělo zůstat extrovertní řečové vystupování, což si host vyloží jako zájem a vyjádření sympatie, popřípadě rozhodnost.

Pro práci na pozici **FOM** je zaměstnanec způsobilý, jestliže má bakalářské vysokoškolské vzdělání v oboru cestovního ruchu. Z požadavků, které musí FOM splňovat jmenujme zkušenosti v zahraničních zařízeních, výbornou obsluhu informačních technologií, znalost angličtiny, popřípadě dalšího světového jazyka a abstraktní myšlení. Vlastnosti, které by měl mít FOM rozvinuty, se týkají komunikace (otevřenost, vřelost), vedení lidí (přirozená autorita) a jednání s lidmi (empatie). Kvůli jeho vysoké kvalifikaci a odbornosti by jej značně demotivovala častá kontrola, pro tyto účely postačují pravidelné meetingy vedení, na kterých se konzultují krátkodobé cíle a kde se kontroluje se jejich plnění. Spolehlivý FOM je i sebevědomý, takže čím více mu je svěřeno odpovědnosti, tím se cítí lépe, protože tím uspokojuje vnitřní pocit vlastní nezbytnosti. Pokud by mu nadřazený často direktivně něco přikazoval, nejspíše opustí místo, a to i za předpokladu, že by to pro něho bylo finančně nevýhodné. Kromě zvyšování sebevědomí rozšiřováním jeho pravomocí se nabízí jako další výhodný stimul odborná školení a kurzy. V hotelu Diplomat zastává pozici FOM cizinec s dvanáctiletou praxí v hotelnictví, který aspiruje na pozici rooms division managera. Jeho autorita je dočasně snížena tím, že pracuje v hotelu krátce, avšak jeho cílevědomost to vynahrazuje (vykazuje úsilí o integraci tím, že se učí česky).

Aby platila subordinace, **vedoucí směny** musí být svědomitý, loajální a zároveň musí přimět své podřízené, aby tomu bylo u nich stejně. V závislosti na tom, kolik pravomocí FOM této pozici přidělí, musí být schopen nezávisle řešit problémy. To ovšem vyžaduje vzájemnou

důvěru mezi managery, která se zde získává poněkud obtížněji. Pracovníci jsou kvalifikovaní a chtějí více odpovědnosti, což prakticky znamená povýšení. Konflikt nastává tehdy, je-li FOM se svou funkcí již spokojen, avšak vedoucí směny si myslí, že by mohl zefektivnit pracovní postupy. Zpravidla tato situace ústí dle specifických znaků osobnosti vedoucího směny ve frustraci, posléze demotivaci a v krátké době k opuštění střediska. Proto najdeme na této pozici psychicky silné lidi nejen z důvodu jednání s hosty, ale i z důvodu právě popsaných. Motivace těchto pracovníků spočívá v uznání kvality jejich práce, štědrém finančním ohodnocení a propůjčení alespoň formálního hlasu při řízení. V hotelu Diplomat jsou zkušení pracovníci na této pozici průměrně tři až pět let, avšak nelze vysledovat viditelné pnutí mezi nimi a novým vedoucím. K brzdění jejich kariérního postupu nedochází, oproti úseku housekeeping, kde jsou ve středním managementu 5 a více let stále tíživí pracovníci, změny v obsazení na front office se dějí zhruba po 2 letech. Motivace vedoucích směny se k jejich nespokojenosti omezuje zejména na nehmotné stimuly, především pochvaly.

Guests relations nabízí širokou škálu znalostí a dovedností, jež je nutné dosáhnout v několika oborech. Předpokladem k vykonávání práce v tomto postavení jsou 2 roky práce na recepci. Vzdělání bývá nejčastěji střední, ovšem všeobecně zaměřené a s důrazem na cizí jazyky. Dalším faktorem, který nelze opominout, je úplná znalost chodu hotelu, aby mohl zaměstnanec vždy vědět, jaké host potřebuje informace a jak mu je lze zprostředkovat. To klade nároky na schopnost učit se a improvizovat. Měl by umět perfektně ovládat své emoce, aby zabránil nechtěnému nesouladu s hostem. Opět jsme u rozporu, jež musí pracovníci front office překonávat, totiž umění introvertní introspekce a zároveň extrovertní manipulace. Tito lidé si jsou často vědomi svých schopností, proto bychom měli jejich motivaci věnovat zvýšenou pozornost. Jako nehmotný stimul doporučuji například dovolenou navíc či voucher na pobyt v nějakém hotelu v rámci řetězce. Delegování pravomocí pro ně nemá smysl, protože lidé, kteří tuto práci vykonávají raději jednají s hosty než s interními pracovníky. V hotelu Diplomat jsou pouze dva pracovníci guests relations. Nemají sice téměř žádné rozhodovací pravomoci, ale nutno přiznat, že jim to vyhovuje, což odpovídá jejich typologii. Odměňování jsou na základě zpětných vazeb od hostů, kteří se při odjezdu vyjadřují k jejich práci. Hmotnou odměnou jsou peněžní prémie.

Charakteristika **recepčního** se v podstatných bodech neliší od té vedoucího směny. Recepční nemusí být tolik důsledný v kontrole ani v koordinaci činností. Musí si poradit se všemi druhy hostů a poskytnout jim právě ty služby, které chtějí. Ovšem pokud mají takové

ambice, mohou i přesvědčovat hosty o tom, že ty služby, které jsou dražší, jsou pro ně výhodnější. Dražší služby jsou však výhodné především pro recepční (viz tabulky 7 a 8). I kvůli tomuto jemnému přesvědčování je minimální požadované vzdělání pro recepčního střední škola s maturitou z alespoň jednoho cizího jazyka. Recepční by měl mít dobrou paměť na čísla i jména a měl by být pořádkumilovný, protože na recepci se často střídají směny a všechny potřebné věci musí být na svých obvyklých místech. Tyto vlastnosti si ovšem z pohledu managementu nezaslouží zvláštního ohodnocení, jelikož si je lze během relativně krátké doby osvojit či posílit. Možná překvapí, že recepční by se měli motivovat převážně finančně. Delegovat pravomoce by se na ně mělo velmi opatrně, protože tak dochází k selekci (recepčních bývá obvykle více), a tudíž k rozdělování kolektivu, k vnitřní konkurenci a všem negativním průvodním jevům s ní související. Politika odměňování recepčních v hotelu Diplomat se řídí speciálními pravidly, které osvětlím v následující kapitole.

Typologie **operátora PBX** plně odpovídá té recepčního.

Dveřník a Bagážista nezodpovídají za žádného zaměstnance kromě sebe, proto nemusí mít střední vzdělání. Kvůli jednoduché komunikaci s hostem by měli projít alespoň kurzem psychologie a měli by mít základy alespoň dvou jazyků minimálně na úrovni začátečnických frází. Protože nejde o pracovníky odborně ani všeobecně zdatné, neočekávají, že budou povýšeni. K jejich predispozicím by měl patřit vyzařující optimismus. A není jednoduššího úkolu pro manažera, než motivovat optimistu. Stimulují se nejčastěji pochvalami. V případě, že vedoucí směny dostane kladnou referenci od hostů, mělo by se přistoupit k hmotné odměně.

3.5 Hmotná a nehmotná stimulace zaměstnanců v hotelu

Diplomat

Hmotná stimulace zaměstnanců v hotelu Diplomat se řídí převážně kolektivní smlouvou (pokud nedojde ke zvláštní dohodě). Kolektivní smlouva předpokládá existenci odborové organizace. Odbory jsou sdružení zaměstnanců založené s cílem prosazovat jejich pracovní, hospodářské, sociální a jiné zájmy. Jistou motivací už je samotná možnost obrátit se na odbory v případě, že se zaměstnanci cítí kráceni na svých právech.

Tabulka 1 Hmotné stimuly v hotelu Diplomat

Název stimulu	Výhoda ze stimulu plynoucí	Zaměstnanci
Příplatek za práci v noci	Příplatek 8,- za každou započatou hodinu + 33% průměrného hodinového výdělku	Zaměstnanci pracující v noční směně nebo alespoň 2 hodiny po sobě jdoucí v noční směně
Příplatek za práci ve svátek	Příplatek 100% hodinového výdělku	Zaměstnanci pracující ve svátek
Odměna za významné životní události	Jednorázová částka min. 5000,- Kč	Zaměstnanci, kteří dosáhli věku 50 let nebo odchází do důchodu
Příspěvek na dovolenou	50 % průměrného měsíčního výdělku, vypláceno v červnu	Všichni zaměstnanci hotelu Diplomat bez kázeňských přestupků v daném roce
Příspěvek na Vánoce	50 % průměrného měsíčního výdělku, vypláceno v říjnu	Všichni zaměstnanci hotelu Diplomat bez kázeňských přestupků v daném roce
Dorovnání mezd v případě, že inflace se meziročně zvýší o více než 4,5 %		Všichni zaměstnanci hotelu Diplomat
Stravování v pracovní době	Snídaně zdarma, obědy a večeře za 10,- Kč	Všichni zaměstnanci hotelu Diplomat
Příplatek na pracovní oblečení	800,- Kč na košile, 900,- Kč na pracovní obuv, vypláceno každoročně	Příplatek na košile je dostupný pouze pro muže, příplatek na obuv pro všechny zaměstnance
Poskytnutí pracovního oblečení	Bezplatné předání oblečení, popřípadě jeho výměna za nové	Pokud je v pracovním řádu uvedeno, že k výkonu práce je nutné nosit předepsanou uniformu, dostává ji zaměstnanec zdarma
Praní profesního prádla	Bezplatné praní v hotelové prádelně	Všichni zaměstnanci hotelu Diplomat
Příspěvek pro děti školního a předškolního věku na letní rekreaci	Jednorázový příplatek 1500,- Kč	Vypláceno pouze zaměstnancům s dětmi do ukončení povinné školní docházky
Příspěvek na důchodové pojištění	Každý měsíc příspěvek 200,- Kč na důchodové pojištění zaměstnanců	Všichni zaměstnanci hotelu Diplomat
Volba zaměstnance měsíce	Peněžní odměna 2000,- Kč	Uděluje se zaměstnancům, kteří se dlouhodobě snaží o prosperitu hotelu, nebo těm, kteří odvedou svou práci mimořádně dobře (vynikající reference od hostů)
Volba zaměstnance roku	Týdenní zájezd all-inclusive pro 2 osoby v hotelu VI	Na vánoční besídce se ze zaměstnanců měsíce vybere jeden zaměstnanec roku

Zdroj: Kolektivní smlouva Recoop Tour, a. s. (hotel Diplomat)

V tabulce 1 jsou uvedeny stimuly zakotvené v kolektivní smlouvě, kde ovšem nejsou uvedeny některé speciální motivační prvky, jejichž cílem není jednorázově zaměstnance stimulovat, ale spíše utužovat pracovní kolektiv. V tabulce také nezaznamenáme žádný negativní hmotný stimul, což by mohly být například srážky ze mzdy. Je tomu tak proto, že finanční ohodnocování zaměstnanců hotelu Diplomat není uzpůsobeno k tomu, aby z něj mohly být odváděny nějaké srážky ze mzdy jako tresty.

Kolektivní smlouva je výstupem jednání mezi zaměstnavatelem a odbory, který obsahuje například množství předpokládané práce a pracovní tempo, změny organizace práce, systém odměňování a hodnocení zaměstnanců jakož i způsob jejich školení a vzdělávání. Odborové organizace v hotelnictví nejsou ničím obvyklým, je na místě ozřejmit proč. Odbory jsou většinou spojeny s primárním a sekundárním sektorem, protože v těchto sektorech lidé pracují fyzicky náročně, takže potřebují organizaci, která ochrání jejich práva (dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci). Terciární sektor, jehož je hotelový průmysl součástí, nevyužívá v takové míře fyzickou sílu, poskytuje osobní služby. Poslání odborů se tedy přesouvá do roviny odměňování. Hotelové provozy odbory nemívají, protože zaměstnanci i zaměstnavatel řeší všechny otázky vzájemnou konfrontací a úpravou pracovně právních vztahů. Jednou z charakteristik hotelu Diplomat je jeho velikost, která s sebou nese množství pracovníků. Aby bylo zajištěno, že bude se všemi zacházeno stejně, přistoupilo se na založení odborové organizace. Hlavní ustanovení kolektivní smlouvy je, že se vztahuje na všechny zaměstnance v pracovním poměru se zaměstnavatelem, tedy ne pouze na ty, které jsou zaregistrováni u odborové organizace. Úkolem komunikace mezi zúčastněnými stranami je vytvoření sociálního smíru, jehož smyslem je kompromis mezi vznášenými požadavky zaměstnanců a zaměstnavatele.

V kolektivní smlouvě nalezneme i několik případů nehmotných stimulů. Je zde naznačen postup stížnosti, čímž je zaručeno, že každý zaměstnanec má právo, aby se vedoucí jeho stížností zabýval. Z pracovně právních podmínek, jež upravuje pracovní smlouva vybírám bod, který stanovuje, že po dosažení 3 let trvání pracovního poměru zaměstnanec získává nárok na 5. týden dovolené na zotavenou.

Jedním z rozhodujících rozdílů mezi hmotnými a nehmotnými stimuly je obecně krátkodobější charakter hmotné stimulace. Příkladem prvků, které stimulují zaměstnance dlouhodoběji, jsou teambuildingové akce, které jsou prozatím dostupné pouze pro příslušníky managementu, a které se konají jednou ročně. Teambuilding má za úkol posílit vzájemnou důvěru zúčastněných a posílit v nich potřebu kooperace, která se přenesení na pracovní prostředí. Teambuilding se v hotelu Diplomat uskutečnil zatím pouze jednou, reference na něj jsou velmi pozitivní. Důvodem k tomu je fakt, že teambuilding se obvykle odehrává ve formě outdoorových akcí, které připomínají dětské tábory. Pro managery, kteří jsou zvyklí neustále kontrolovat své podřízené, je tato forma aktivní relaxace zajímavým latentním stimulem.

Latentní jej nazývám proto, že se jeho účinky neprojeví ihned, ale v časovém horizontu delším.

Mezi zvláštní formy motivace (hmotný i nehmotný stimul zároveň) řadím také volbu zaměstnance měsíce a roku. Zaměstnanec měsíce se volí na schůzi vedení, kde manažeři dávají návrhy na toto prestižní ocenění, se kterým je spojena finanční odměna 2000,- Kč. Zaměstnanec roku se pochopitelně volí z 12 zaměstnanců, a to na vánoční besídce. Ten obdrží speciální odměnu, nejčastěji spojenou s cestováním (týden lyžování v Alpách s ubytováním).

Ze stimulů, které jsou převážně nehmotného charakteru, nejprve představím odměny managerům. Mám na mysli již zmíněné služby MOD a stáže. Důležitou informací je, že služby MOD jsou do značné míry dobrovolné, do rozpisu se zapisují se jednotliví manažeři samostatně. Tím se zabraňuje situaci, že by někdo pro přemíru pravomocí zkolaboval. Při MOD jsou pracovníkům středního managementu ze všech úseků hotelu dočasně delegovány pravomoce řízení a kontroly hotelu. V praxi to znamená, že se tento manager na dva dny měsíčně stane samotným ředitelem hotelu. Jak jsem již zmínil, tyto služby jsou na úseku front office velmi oblíbené. Manager má možnost kontrolovat chod celého hotelu a jeho povinností je podat v závěru služby hlášení.

Do této kapitoly také zařazuji nové postupy motivace formou umožnění osobního rozvoje. Tyto myšlenky se opírají o pozměněné teorie řízení, především McGregorova typu řízení Y doplněného o tzv. reengineering. V určitých sektorech národního hospodářství se s tímto přístupem setkáváme již řadu let, avšak v hotelnictví si dodnes nenašel své místo. V rámci VI se jedná o nový projekt, který je velmi nadějný, ač nemá očekávaný úspěch, což je způsobeno neoblíbeností všech nových metod, které neslibují co nejvyšší a pokud možno okamžitý zisk. Předmětem reengineeringu je strukturální přestavba podnikových procesů (a tím optimalizace počtu a vztahu pracovních pozic), která ústí v jejich zdokonalení a ve větší efektivitu práce. V hotelu Diplomat se touto metodou začal management zabývat teprve před rokem, avšak změny jsou patrné. Některé pozice se v organizačním schématu sdružily, jiné se vypustily pro přebytečnost. Reengineering v se snaží přiblížit marketing a management tak, aby byl zákazník „vtažen“ do řízení (v hotelu Diplomat formou dotazníků, jež jsou k dispozici na všech pokojích). V praxi se zkracuje zpětná vazba na hodnocení hostů.

Tabulka 2 Nehmotné stimuly v hotelu Diplomat

Název stimulu	Popis stimulu, jeho účinek	Zaměstnanci
Pochvala, pokárání	Zpětná vazba pro zaměstnance, funkce kontroly (osobní evaluace)	Všichni zaměstnanci hotelu Diplomat, kteří práci udělají minimálně v takové kvalitě, jaká byla zadána
Warning	4 stupně varování při kázeňských prohřešcích (proti pracovnímu řádu)	Všichni zaměstnanci hotelu Diplomat
Kurzy a tréninky, teambuilding	Zvýšení odborné způsobilosti, rozvoj osobnosti	Všichni zaměstnanci hotelu Diplomat (některé kurzy jsou speciálně upraveny pro jednotlivé úseky)
Manager on duty (MOD)	Rozšíření pravomocí	Střední management
Výroční hodnocení zaměstnance a plán rozvoje osobnosti	Zpřehlednění osobních cílů zaměstnanců, usnadnění jejich dosahování	Všichni zaměstnanci hotelu Diplomat
Meetingy jako prostředek komunikace	Objasnění strategie hotelu, možnost vyjádřit se k chodu hotelu	Všichni zaměstnanci hotelu Diplomat

V tabulce 2 jsem vypočítal nejfrekventovanější nehmotné stimuly, které lze při motivaci zaměstnanců v hotelu Diplomat použít. Jednoznačně nejrozšířenější je pochvala, která se tedy jako stimul nepodceňuje, což nebývá vždy obyčejem. Warning je v podstatě vystupňované pokárání, které se zaznamenává a funguje jako podmíněčné vyloučení. Čtvrtý, nejzávažnější warning ústí ve výpověď nebo okamžité zrušení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele. Pokud zaměstnanec přijde do práce o hodinu později než je dojednáno v pracovní smlouvě, pravděpodobně dostane 1. warning. Pokud přijde takto podruhé v tentýž týden, dostane rovnou 3. warning a při dalším opakování v tomtéž měsíci s ním bude rozvázán pracovní poměr (4. warning znamená okamžité zrušení pracovního poměru). Kritéria pro udělování nehmotných stimulů určují nadřízení. Ti zajišťují i stejné podmínky pro jejich dosažení. Pro zapsání na jakýkoliv kurz nemusí být splněna jiná podmínka, než být zaměstnán v hotelu.

Poněkud překvapivé je zjištění, že kurzy, tréninky i teambuilding nejsou nijak oblíbeným stimulem, a to přesto, že zpětné vazby jsou kladné. Důvodem k tomu je zřejmě pracovní vytížení, poněvadž zaměstnavatel nepočítá s žádnými úlevami pro ty zaměstnance, kteří se chtějí vzdělávat. Krokem ke zlepšení této situace by bylo, pokud by nadřízení podpořili ambiciózní pracovníky například tím, že by při sestavování směn zohlednili potřebu těchto pracovníků účastnit se v určitý den školení.

Doposud nepopsaným stimulem jsou akce pořádané při zvláštních příležitostech, jako například vánoční večírek a mikulášská besídka pro děti. Jsou to čistě sociálně zaměřené

akce. Na vánoční večírek má vstup každý zaměstnanec a jeho součástí je zábavný program. Z hlediska hmotné motivace je pro nás důležitá tombola, která obsahuje hodnotné ceny, například vouchery na zájezdy do hotelů řetězce VI. Mikulášská besídka má charakter až charitativní. Rozdávají se zde dary od dodavatelů hotelu Diplomat. V předcházejících letech se na tuto besídku zvaly děti z dětského domova, v roce 2008 však probíhala v partnerském hotelu, kam se tyto děti z kapacitních důvodů nevešly. Jako náhradu za to byla uspořádána sbírka na nákup dárků, jež si samy vybraly, což pro některé altruistické zaměstnance mohla být forma motivace.

Reengineering (viz výše) zmiňuji především proto, že tento nový přístup musí také brát v úvahu přehodnocení dialogu mezi managerem a jeho podřízenými. Nejedná se o ono formální sdílení informací na bázi každodenní práce, spíše jde o vzájemné poznávání, vytčení priorit k zlepšení ve vzájemném vztahu a ve vztahu k práci, a dále o uvědomování si silných a slabých stránek osobnosti podřízeného včetně návrhů na jejich asimilaci, popřípadě kompenzaci.

V aplikované podobě se setkáme v hotelu Diplomat s pilotním programem zahrnujícím osobní pohovor se současným vyplňováním dotazníku osobního rozvoje. Součástí tohoto pohovoru je asi nejproblematičtější položka, plán kariérního růstu. Pro podřízeného zde leží úkol autoevaluace jakož i hodnocení osobních kompetencí, pro nadřízeného úkol neméně složitý, pochvala a uznání snahy zaměstnance včetně konstruktivní kritiky. Tady bych tedy hledal jednu z několika sporných otázek. Postavit se vlastním chybám je těžké i o samotě, natož je přiznat před svým nadřízeným. O jistém problému s kariérním růstem jsem již pojednal výše, avšak do této chvíle to byl problém subtilní, všemi respektovaný a především se o něm mlčelo (alespoň před nadřízeným). Zde však, v dotazníku, jsou zaměstnanci vyzíváni k postupu v kariéře. To by nebylo samo o sobě ničím problematickým, ve výročním hodnocení nadřízeného bychom také měli nalézt v kolonce kariéra o stupeň vyšší pozici v organizační struktuře. Pokud tomu tak není, vzniká frustrace. Částečnou satisfakcí pro talentované ambiciózní pracovníky může být to, že všechny dotazníky se průběžně sledují, a pokud personální oddělení dostane zprávu o uvolnění pozice v rámci řetězce VI, kterou by dotyčný chtěl obsadit, umožní se mu to. Vystává otázka, jak dlouho je ochoten takový člověk čekat. Poslední částí dotazníku je tabulka rozvoje dovedností, znalostí a kompetencí. K tomuto účelu slouží interní tréninky, avšak při pohovoru lze i oficiálně požádat o přidělení širších kompetencí od nadřízeného. V další části tabulky

najdeme termín, do kdy by se měla kvalifikace zvýšit, a také měřítko, jak výrazné bude zlepšení. S dobrým příkladem měřítka jsem se setkal na recepci, kde se recepční zapsali na kurz angličtiny, aby lépe rozuměli požadavkům svého anglicky mluvícího vedoucího. Jak již bylo řečeno, všechny zapsané údaje posléze prochází důslednou kontrolou personálního oddělení a oddělení interních tréninků, kterým slouží jako obraz poptávky po změně motivačního programu. Osobně si myslím, že takový projekt by ke svému prosazení potřeboval zásadní přehodnocení vztahu podřízenosti jakožto kategorický imperativ jakékoliv restrukturalizace zažitého pořádku. Teď se však pohybujeme na poli celospolečenském a v této práci není prostor na pro návrhy, které by upravovaly mocenské vztahy v tomto měřítku.

A tak jediným podstatným problémem s tímto systémem je přístup k němu. Zaměstnanci za vyplnění dotazníku očekávají finanční odměnu a absolutně neoceňují čas, který mohou strávit se svým vedoucím individuálním dialogem. Vedoucí se nemohou smířit s tím, že mají ze svého drahocenného času vzít tolik hodin, kolik mají podřízených. Vedení by se tedy mělo naučit delegovat pravomoce, čímž by se argument o nedostatku času stal bezpředmětným, podřízení by se měli naučit důvěře. Krokem z tohoto koloběhu by mohlo být pořádání teambuildingových akcí ne pouze pro managery, ale také pro jejich zaměstnance. Tento návrh vzešel z úseku housekeeping od pokojských, nicméně vyhověno mu nebylo.

Byl vydán ještě jeden druh dotazníku, a to pro managery, který je konzultován s general managerem. Spíše než na řízení své vlastní osobnosti se zaměřuje na koordinaci svěřeného kolektivu a řešení jeho problémů. Tyto dotazníky jsou vyplňovány v angličtině, aby je měla v případě potřeby k dispozici celá VI. Nutno podotknout, že manager obvykle motivovat nepotřebuje, protože pokud by nedokázal motivovat sebe, nemůžeme od něj očekávat, že to dokáže s jinými, tudíž by nebyl hoden toho jména.

V přímé návaznosti na výroční hodnocení zaměstnanců a managerů se vydávají seznamy tréninků, které se dělí na dvě části, a to na část cílenou (pro jednotlivé úseky) a část všeobecnou. V cílené části se nabízí tréninky, které jsou povinné a od letošního roku, kdy vypršela lhůta dotování těchto akcí Evropskou unií, i placené. Nepovinné jsou tréninky, které se „pouze“ důrazně doporučují, protože ovlivní kvalifikaci v oboru. Pokud budeme konkrétní, pro front office se jedná o kurzy psychologie, rozpoznávání padělků, umění úspěšné prezentace a mezilidské vztahy. Na úseku housekeeping je neoblíbenějším kurzem time and

stress management. Často se stává, že se zaměstnanci na kurz zapíší, ale když začne, nechodí na hodiny, protože jsou pracovně vytíženi.

Tabulka 3 Srovnání interních a externích tréninků za rok 2008

Kurzy vedené interními trenéry	27
Kurzy vedené externími trenéry	22
Celkem kurzů	49

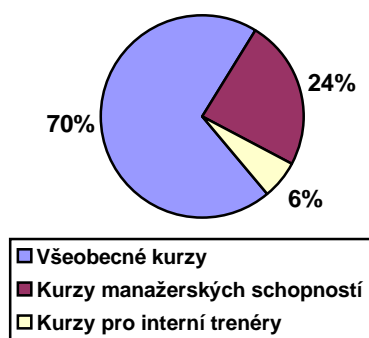
V tabulce 3 sledujeme poměr interních a externích tréninků. Jedná se o velmi důležitou položku, protože interní tréninky provádí zaměstnanci, jejichž odměna dosahuje zhruba poloviny té externích trenérů. Zde se jedná pouze o druh kurzu, nikoliv o jejich kvantitu. Každý druh kurzu proběhl minimálně jednou.

Tabulka 4 Počet proškolených zaměstnanců za rok 2008

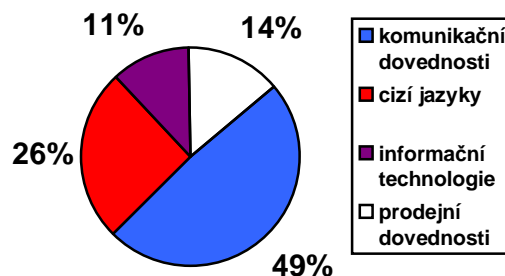
Front office	10
Housekeeping	11
Studenti	28
Ostatní	204
Celkem	253

V tabulce 4 je zachycen poměr účasti zaměstnanců z úseku front office a housekeeping k ostatním úsekům. Pro zajímavost jsem uvedl i počet studentů, kteří prošli upraveným školením Vítejte ve Vienna International. Zdá se, že účast na **trénincích** není ve sledovaných úsecích vysoká, avšak přímo pro housekeeping byl otevřen pouze jeden kurz zaměřený na základní fráze a komunikaci s hostem. Na úseku front office to bylo podobné, pokud odkáží na tabulku fluktuace (tabulka 9), je evidentní, že alespoň jednoho školení se zúčastnili téměř všichni zaměstnanci.

Graf 1 Základní rozdělení vzdělávacích kurzů



Graf 2 Rozdělení všeobecných kurzů



Z grafu 1 lze vyčíst poměr tréninků všeobecných, těch určených pouze pro managery a specializovaných pro interní trenéry, čímž získáme preciznější přehled o jejich dostupnosti. Všeobecné kurzy jsou rozčleněny v grafu 2. Manažerskými schopnostmi se míní především teamleading a ovládání stresu. Kurzy pro interní trenéry jsou z dlouhodobého aspektu vysoce návratnou investicí, protože školením interních trenérů VI do budoucna ušetří za externí pracovníky, jejichž odměna bývá mnohem vyšší a loajalita (tedy širší zájem na zvýšení kvalifikace pracovníků) nižší.

Z grafu 2, jenž je rozbohem položky všeobecné kurzy z grafu 1, můžeme odečíst zastoupení kurzů podle tématu, kterému jsou zasvěceny. Největší, téměř poloviční, podíl sledujeme u komunikačních dovedností, pod které zahrnují například kurzy Vítejte ve VI, Péče o hosta na recepci, Základní fráze pro housekeeping a Základy psychologie. Velmi žádanou skupinou tréninků jsou ty, které se zaměřují na výuku cizích jazyků. Do letošního roku to byla angličtina a němčina, od roku 2009 se přiřazuje francouzština. Jazykové kurzy jsou nejoblíbenější, avšak jejich většímu využívání brání jim imanentní vlastnost, což je jejich dlouhé trvání. Oproti intenzivním psychologickým kurzům, které trvají 1 den, se jazykové kurzy rozepisují do hodin (po práci) minimálně na 1 měsíc. Kurzy prodejních dovedností se týkají pouze úseků F&B a front office, proto je jejich zastoupení skromné. Do tohoto druhu kurzů jsem zařadil rozpoznávání falešných bankovek (externě v ČNB) a manipulaci s kreditními kartami (externě v ČSOB). Nejmenší podíl mají kurzy informační technologie, které se zaměřují na všeobecnou počítačovou gramotnost. Bývají využívány spíše pracovníky vyšších pozic, kteří si chtějí doplnit kvalifikaci či usnadnit práci.

Tabulka 5 Meetingy v hotelu Diplomat

Název meetingu	Frekvence konání	Úkoly, jež meeting řeší	Účast
People meeting	1x za pololetí	Nastínění vývoje ve VI, prezentace strategie rozvoje pro následující období	Celopodniková
Schůze vedení	1x týdně	Taktické plánování, projednávání odměn a trestů zaměstnancům	Střední a top management
Meeting úseku	1x týdně	Operativní plánování, komunikace se zaměstnanci a jejich připomínky k chodu úseku, stížnosti hostů	Zaměstnanci a vedoucí úseku

Nehmotné stimuly ještě rozšířím o již zmíněný prvek komunikace. Formální vztahy jsou posilovány na meetinzích, proto zde uvádím jejich přehled.

V tabulce 5 sledujeme jako nejdůležitější z hlediska motivace identifikací s podnikem **people meeting**. Koná se jednou za půl roku, z představovaných meetingů je nejnákladnější na finance i čas. Jeho výhody spočívají v osobním kontaktu top managementu se zaměstnanci a v možnosti zpětné vazby. Při tom minulém bylo zaměstnancům rámcově představeno několik projektů VI, například nově otevírané hotely Aquapalace (Česlice) a Dvořák (Plzeň), a dále dle zpětných vazeb velmi zajímavá přednáška o expanzi VI do Ruska. Na tomto people meetingu byly zodpovězeny dotazy od zaměstnanců, kteří chtěli podrobněji vysvětlit cíle hotelu.

Schůze vedení ovlivňuje motivaci v hotelu Diplomat zprostředkovaně, neboť se zde schvalují mimořádné odměny. Schází se top a střední management, projednávají se cíle střednědobé a krátkodobé. Střední management má poté za úkol přetlumočit tyto informace na interních meetingech svých oddělení.

Meetingy úseku se pořádají za účelem zhodnocení uplynulého týdne a objasnění zvláštních událostí týdne následujícího. Jeho průběh začíná formální pochvalou zaměstnancům za jejich snahu a oceněním společně dosažených cílů (na úseku housekeeping se jednalo například o odstranění prachu na pokojových lampičkách, na úseku front office se zaměřili na zlepšení vystupování). Pro kontrolu těchto cílů se používá zpětné vazby od hostů formou dotazníků kvality a také hodnotících e-mailů. Manager podává informace získané na schůzi vedení, které mohou ovlivnit chod daného úseku. Příkladem jsou nařízení týkající se výběru dovolených. V takovýchto nařízeních ředitel pevně stanoví termíny pro jednotlivé úseky, kdy si pracovníci mohou vybrat dovolenou na zotavenou. Při probírání připomínek hostů k poskytovaným službám se obvykle přihlíží k elektronickým zprávám, které hosté zasílají jako hodnocení služeb. Na meetingu se přitom zjišťuje příčina nesplnění povinností odpovědných pracovníků. Pokud jsou důvody pro tato selhání spíše systémová než osobní, přechází se v další bod meetingu, návrhy na nápravu systémových chyb, kdy je kladen obzvláštní důraz na názor zaměstnanců. Po té následuje hodnocení celého pracovního kolektivu, přičemž se dbá na vyzdvižení pozitivních úspěchů. Také se stanoví termíny, do kterých se odstraní dílčí problémy diskutované v předchozích bodech. V ukončení manager poděkuje všem zúčastněným za pozornost. Celková doba meetingu by nikdy neměla přesáhnout 20 minut, protože tato doba je kritická pro udržení pozornosti zaměstnanců na dané problémy. Zároveň zaměstnanci spěchají do práce či z práce (podle denní doby konání

meetingu), a delší sezení by mohlo působit spíše demotivačně. Nástin časového rozvrhu meetingu úseku podávám v tabulce 6.

Tabulka 6 Rozvrh meetingu úseku

Bod programu	Čas v minutách
Uvítání, pochvala za účast a za odváděnou práci	2
Informace ze schůze vedení	3
Připomínky hostů ke kvalitě poskytovaných služeb	5
Návrhy na řešení problémů (s participací podřízených)	5
Zhodnocení minulého týdne, změny v následujícím	3
Ukončení a rozloučení	2
Doba trvání celkem	20

3.6 Rozdíly při motivování pracovníků na úseku front office a housekeeping

Cílem této kapitoly je ukázat, jaké konkrétní rozdíly by se měly respektovat při udělování stimulů na těchto dvou z hlediska kvalifikace, osobností i metod řízení odlišných úsecích. V kapitolách o organizačních strukturách jsme mohli vidět, jak se jednotliví pracovníci podílí na procesu řízení, v kapitolách o typologii jsem uvedl prolegomena k osobnostem, které splňují nároky dané pozice. Nyní se zaměřím na aplikaci těchto poznatků ve smyslu komparace motivačních programů, jež lze využít.

Čím méně kdo vydělává, tím důležitější se stává velikost jeho mzdy. A naopak, čím více lidé vydělávají a čím více se ztotožňují s tím, co dělají, tím se pro ně snižuje důležitost peněz. Používám zde nedůsledné zobecňování, kterému se ovšem nelze vyhnout, pokud plánujeme jakýkoliv projekt, například motivační. Jeho následné užití v praxi by mělo brát v úvahu individuální potřeby a rozdíly. Na úsecích housekeeping a front office se mzdy podstatně liší, přesto u recepčních stále pozorujeme inklinaci k hmotnému odměňování. Od operativního managementu se ovšem pozornost obrací jiným směrem.

Zde už se objevují ony rozdíly, protože v sekci housekeeping má finanční ohodnocení hlavní funkci od nejnižších pozic až po ty nejvyšší. Proto bych doporučil v hotelu vymezit určitou částku peněz, například ekvivalent mzdy jedné pokojské, a tu poté rozděloval

v měsíčních intervalech mezi ty pokojské, které v kontrolách kvality úklidu dostaly nejlepší hodnocení. Aby byl tento systém účinný, je nezbytné zajistit, aby o přidělování odměn rozhodovalo více lidí, nejlépe celý operativní a střední management úseku, čímž by se měl eliminovat vliv případných sympatií a antipatií vůči jednotlivým pracovníkům. Podobný systém už v hotelu Diplomat je, na návrh nadřízeného je možné pracovníku vyplatit mimořádné prémie za práci odvedenou mimořádně kvalitně či za práci navíc. Výplata těchto prémie ovšem závisí na rozhodnutí general managera, který nemusí mít tak dobrý přehled o celkové výkonnosti zaměstnance. Tyto prémie se pohybují v rozmezí stovek až tisíců korun. O odměnách pro management by měla rozhodovat chůze vedení (top management). Tyto odměny se týkají splnění plánu úspornými a výhodnými prostředky. Zaměstnanec by tak měl dostat procentuální část z ušetřených prostředků, popřípadě jinou odměnu.

Úsek front office se vyznačuje nejen komunikací s hostem, ale také stykem s penězi. To platí především pro recepční, kteří v této souvislosti mají funkci prodávajících. V jiných oborech se prodavači motivují provizí z prodeje, takže čím více prodají, tím více odměny dostanou. Tento systém přejímá i hotelový průmysl, takže v hotelu Diplomat se setkáme s tzv. upsellingovým programem, kdy je recepční vybízen, aby přesvědčil hosta s rezervací o výhodnosti vyšší třídy pokoje. Pokud se mu to podaří, přísluší mu podle naznačeného schématu část tržby. Co se týče motivace vyšších pozic, měli bychom se zaměřit především na stimuly osobního rozvoje.

Tabulka 7 Odměny za upselling pro recepční v hotelu Diplomat

Produkt	Odůvodnění	Bonus pro recepčního	Evidence
Up-sell pokojů	Up-sell (zvýšení kategorie pokoje)	10% z kladného rozdílu cen pokojů	Kopie hotelového účtu současně s vytištěnou obrazovkou rezervačního okna
Pokoj superior místo pokoje Standart	20 EUR/noc	2 EUR	
Pokoj Junior Suite místo pokoje Standart	40 EUR/noc	4 EUR	
Pokoj Suite místo pokoje Standart	60 EUR/noc	6 EUR	
Pokoj Diplomat Suite místo pokoje Standart	80 EUR/noc	8 EUR	

Zdroj: URES Vienna International

V tabulce 7 sledujeme možnosti upsellingového programu, který je zaměřen na prodejní a manipulační schopnosti recepčních. Upselling se odvíjí od toho, že host již má rezervaci v hotelu. Po jeho příjezdu nastává check-in, při němž by recepční měl nenásilnou

formou hosta přesvědčovat, že lépe vybavený pokoj bude lépe vyhovovat jeho požadavkům. Pokud jej přesvědčí, dostane se mu při doložení evidence odměny 10 % z kladného rozdílu cen pokojů. Pro hotel je tento stimul velmi výhodný, proto bych navrhoval zvýšit provizi alespoň na 20%, protože úsilí vykonané zaměstnanci by se mělo ocenit více než pouze symbolicky.

Tabulka 8 Walk in reservations

Produkt	Odůvodnění	Bonus	Evidence
Ubytování hosta bez rezervace	Prodání pokoje s vyšší cenou než je základní cena (stanovuje se denně)	7 % z celkové ceny pokoje	Kopie hotelového účtu spolu s vytištěnou obrazovkou rezervačního okna

Zdroj: WIRES Vienna International

Stimul tabulky 8 se liší od toho předchozího v tom, že host přichází do hotelu bez rezervace. Když recepční v tomto případě potencionálního hosta přesvědčí, aby se v hotelu Diplomat ubytoval, za uvedené podmínky mu náleží provize z celkové zaplacené ceny pokoje ve výši 7 %, což považuji za adekvátní odměnu.

3.7 Plánování a možnosti zavádění nových stimulů, popřípadě programů pro zaměstnance

K této podkapitole jsem vypracoval dotazník, jež jsem dal k vyplnění zaměstnancům úseků front office a housekeeping, a jež jsem zařadil mezi přílohy.

V rámci plánování zavádění nových stimulů se zaměřím na zaměstnance, na jejich potřeby. Proto jsem vypracoval unifikovaný dotazník, jehož distribuci jsem zajistil na úseku housekeeping předáním EHK, která je dále předala na meetingu oddělení, kde je všichni přítomní vyplnili a odevzdali. Na úseku front office jsem recepčním a guests relations pracovníkům rozdál dotazníky sám a vyčkal jsem do jejich vyplnění, čímž jsem zajistil 100 % návratnost. Při sestavování dotazníku jsem zohlednil několik tematických okruhů, které považuji za hodné sledování, jsou to: politika odměňování, vztahy na pracovišti, komunikace a iniciativa. Empirie mi dovoluje zhodnotit pouze tento výstup, který předložím, ale vlastní motivaci neodhalí.

K rozdělení vyhodnocování jsem přistoupil proto, že v klíčových otázkách se názory na obou úsecích lišily, a protože některé problémy si žádají separátní řešení. Celkem jsem rozdál 20 dotazníků, z nichž 13 jsem dostal zpět vyplněných a 7 nevyplněných.

Na úseku housekeeping vyplnilo dotazníky 7 pokojských. Management se tohoto průzkumu na vlastní žádost neúčastnil. Z odpovědí vyplynulo, že bez ohledu na to, jak dlouho v hotelu pokojské pracují, nejsou spokojeny se svou mzdou. Dále všechny shodně označily vztahy na pracovišti jako dobré, což značí jisté problémy a skryté sympatie a antipatie v rámci kolektivu, popřípadě jeho disociaci. Na druhou stranu, opět 100 % dotázaných uvedlo, že jejich návrhy na zlepšení pracovních postupů, popřípadě jakékoliv připomínky k chodu oddělení jsou přinejmenším vyslyšeny. Tuto skutečnost přičítám pravidelnosti konání meetingů. A ačkoliv všechny respondentky se shodly na nedostačující výši materiálních stimulů, v otázce po důležitosti těch nehmotných (pochvaly a uznání) se vyslovily, že jsou pro ně jako ocenění práce také velmi důležité. Jelikož je celý úsek řízen direktivně a přímo, komunikační problémy takřka nenastávají, takže informace se k pokojským dostávají právě ve vhodný čas. Zaměstnankyně se rozcházejí v názoru na individuální přístup nadřízených k podřízeným. 4 z respondentek nevědí o takovém selektivním přístupu a 3 jsou přesvědčeny, že k němu nedochází. Na tuto oblast jsem se dotazoval, protože i manažeři úseku housekeeping by měli respektovat jednotlivé osobnosti. Další spornou otázkou se stala ta po rychlosti zpětné vazby vedoucích k výkonům pracovníků. 3 z pokojských vyplnily, že odezva je okamžitá, naproti tomu 4 z nich odezvu považují za delší. Takovýto výsledek zjevně odporuje tomu z předchozí otázky, protože předpokládá, že se nařízení nechovají ke všem stejně. V následující otázce už opět většina vybrala možnost, podle které je nadřízení kritizují konstruktivně což znamená, že jsou vysvětlovány příčiny nedostatků a udávají se pokyny, které v aplikaci povedou k předcházení problémů v budoucnu. Na otázku po nějakém konkrétním stimulačním prostředku neodpověděla ani jedna z respondentek, tudíž při zlepšování motivace musíme přihlídnout pouze k uzavřeným otázkám. Možnosti ke zlepšení vidím ve skloubení hmotného a nehmotného odměňování. Toho by se docílilo například tím, že by se znovu zavedl systém hodnocení kvality práce a odměňovalo by se podle něj. Tento řád odměňování byl zastaven kvůli finanční krizi (která ovlivnila využití hotelových služeb a s tím související tržby). Spočíval v grafické evidenci (provádí EHK) kvality úklidu pokojů na základě namátkové kontroly prováděné hotelovou hospodyní. Rámcově lze tento systém pochopit jako vytvoření vnitřního konkurenčního prostředí za účelem zlepšení dovedností a návyků pokojských. Odměnou nejsvědomitějším pokojským byla prémie ve výši 1000,- Kč,

kteřá se vyplácela 1x měsíčně. Pokud by se tento systém znovu zaváděl (kvůli zvýšení kvality služeb), zkrátil bych dobu odměňování na týden a částku bych v relaci s tím změnil na 300,- Kč.

Na úseku front office vyplnili dotazníky 2 recepční, 2 pracovníci guests relations a dveřník. Ani na tomto úseku se management nechtěl na výzkumu podílet, zřejmě z obavy o zneužití informací. Na úseku front office je z dotazovaných spokojen se svou mzdou pouze dveřník, pravděpodobně proto, že se svou kvalifikací by hledal finančně lukrativnější zaměstnání s obtížemi. Pouze dva z dotázaných uvedli, že vztahy na pracovišti jsou výborné, ostatní je považují za dobré, s určitými problémy. Respondenti se shodují v názoru na to, zdali jsou jejich názory nadřízenými vyslyšeny, kdy všichni zvolili ano. Pro všechny jsou rovněž nejpoužívanější nehmotné stimuly, totiž pochvaly a uznání, důležité k uspokojení z práce. Dva z respondentů dále uvedli, že se k nim nedostávají informace v čas, zatímco zbylí považují komunikaci za dostačující. Odpovědi pracovníků se rozcházejí i v názoru na individuální jednání nadřízených s podřízenými. K rozdílnému chování se přiklání 2 zaměstnanci, ostatní chování považují za unifikované. Naprosto v souladu s teoriemi řízení, organizačními strukturami a typologií pracovníků respondenti odpověděli na otázku po okamžité kontrole záporně, totiž že zpětná vazba k jejich úkonům je poměrně dlouhá. Důvodem k tomu je vyšší míra pravomocí a odpovědnosti na úseku front office, a také to, že kontrola zde probíhá náročnějšími postupy než například v úseku housekeeping. Z dotázaných také většina připustila, že pokud se objeví nějaké chyby v jejich práci, nadřízený jim vysvětlí, proč nastaly a navrhne opatření, aby se neopakovaly v budoucnu. Z nápadů, jak zlepšit přístup k práci se nejčastěji objevovaly dva, totiž zvýšení mezd a navýšení počtu spolupracovníků. Požadavek po zvýšení mezd je pochopitelný, více spolupracovníků znamená menší pracovní vytížení a tím méně stresu.

3.8 Fluktuace zaměstnanců

Tabulka 9 Fluktuace zaměstnanců v roce 2008

Úsek	Stav na začátku roku	Změna		Změna vyjádřená v procentech
		Příjem	Odchod	
Recepce	19	7	11	57,89 %
Dveřníci a bagážisté	7	2	2	28,57 %
Housekeeping	28	6	13	46,43 %

V tabulce 9 je zachycen pohyb pracovníků na úsecích front office a housekeeping v roce 2008. Největší procento fluktuace sledujeme na recepci, kde byl ke konci roku zaznamenán nižší stav pracovníků než na jeho začátku, což se nepříznivě odráží na pracovní morálce ostatních zaměstnanců. Jeden z důvodů, proč se tak děje, je ten, že pracovníci odcházejí za lépe finančně ohodnocenou práci, čímž nepřímo snižují sebevědomí a motivaci těch, kteří zůstávají. Druhým, neméně závažným důvodem, je to, že pokud není dosaženo minimální operativní množství personálu, musí se odpovídající množství práce rozdělit mezi stávající zaměstnance. Stálý počet personálu vykazují dveřníci a bagážisté, kde se číslo odchodících zaměstnanců rovná příchozímu. Na úseku housekeeping je situace odchodu pracovníků ještě vážnější než na recepci, počet příchozích nedosahuje ani poloviny těch, kteří odešli. Na tomto úseku to však má své opodstatnění, protože vedení se rozhodlo restrukturalizovat toto oddělení tak, aby se v co největší míře využíval outsourcing (pracovní síla z jiných zdrojů, například specializovaných agentur).

Zde se tedy zmíním o vlivu outsourcingu na pracovní morálku na úseku housekeeping. Z mého úhlu pohledu působí nejvíce negativně rozpouštění pracovního kolektivu, který na hotelu Diplomat působil již téměř od jeho založení. Tomuto procesu se ovšem vyhnout nelze, a tak prostředky k jeho eliminaci jsou pouze dočasné a jakákoliv systematická snaha k jeho předcházení není dobrou investicí. Ovšem druhý aspekt problému outsourcingu vyřešit lze, přičemž řešení žádá pouze úpravu vztahů s outsourcingovou agenturou. Ty jsou dány outsourcingovými smlouvami, ve kterých se poskytovatel zavazuje dodat pracovní sílu v počtu, který je poptáván, ale už ne v kvalitaci, která je potřebná k výkonu práce. Znamená to, že pokud hotel Diplomat žádá 10 pokojských, přijede 10 potenciálních pokojských, které je nejprve nutno zaškolit. Toto proškolení mají za úkol pokojské, kterým se k jejich obvyklé práci přidá ještě tato povinnost. Pokud by však takto zaškolené pracovnice poskytovatel outsourcingu vysílal vždy, když o ně bude požádáno, nastíněný problém by

neexistoval. Outsourcingové pracovnice se však obměňují se zhruba 3 týdenním intervalem, takže pokojské musí někoho zaučovat neustále, což je poněkud demotivuje. Důvod, proč se management hotelu rozhodl pro outsourcing, je šetření na mzdách. V tomto ohledu je cíl naprosto splněn, poskytovateli se platí pouze za odvedenou práci (přičemž hodinová mzda pro outsourcing je 50,- Kč/hod.) a odpadají i další personální náklady (zákonné sociální a zdravotní pojištění). Navrhoval bych změnit smlouvy tak, aby bylo v co největší míře zajištěno, že budou dojíždět již proškolení pracovníci (například jejich lepším finančním ohodnocením). Tím se motivace stává vcelku jasnou – zákazník zaplatí částku podle požadované kvality.

4 Závěr

Ve své práci jsem podal rozbor organizačních struktur, kde jsem se zaměřil na jednotlivé pozice, jejich kompetence řízení a vztahy s ostatními pozicemi. Organizační struktury jsem poté doplnil o typologii pracovníků, jimiž by měly být obsazeny. Pokud by se management zaměřil pouze na kompetence pozic a přehlížel by osobní dispozice zaměstnanců, organizační struktury by nemohly plnit svou funkci.

V nejširší podkapitole jsem se zaměřil na hmotné a nehmotné odměňování zaměstnanců hotelu Diplomat, k němuž jsem podal komentář. Pro větší přehlednost jsem nejdůležitější skutečnosti zachytil do tabulek či grafů.

Dále jsem vypočítal důležité rozdíly při motivaci na úsecích front office a housekeeping. Jde zejména o rozdílný přístup managementu k delegaci pravomocí i jiný způsob udělování finančních odměn, kdy na úseku front office převažují provize z prodeje, kdežto na úseku housekeeping jsou to prémie za dosaženou kvalitu.

Do této práce jsem zahrnul dotazník s otázkami po motivaci pracovníků, jež jsem také vyhodnotil. Z tohoto vyhodnocení jsem nastínil možné příčiny, důsledky i možnosti větší efektivity motivace zaměstnanců hotelu Diplomat.

V poslední kapitole jsem se ve zjednodušeném rozsahu zabýval problémem fluktuace a to pouze z pohledu jejího negativního dopadu na motivaci zaměstnanců. V této kapitole jsem zohlednil vliv outsourcingu, který by se z uvedených důvodů neměl podceňovat.

Na závěr si dovoluji vyjádřit dva své stěžejní názory, se kterými jsem celou práci komponoval. Pokud manager dokáže, aby měli zaměstnanci zájem na tom, aby hotel prosperoval, udělal svou práci na devadesát procent dobře. Zbylých deset procent znamená tolik, že musí nadále věnovat pozornost tomu, aby tento stav zůstal nezměněn. Demotivovaný pracovník je horší než nekvalifikovaný. Kvalifikace lze snadno doplnit, pokud máme motivaci, bez motivace nelze dělat naprosto nic.

Literatura

Smetana, F., Marešová, E.: *Ekonomika 2 pro střední a vyšší hotelové školy*, Praha: Fortuna, 2005, ISBN: 8071689221

Miskell, J. R., Miskell, V.: *Pracovní motivace*, Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN: 8071693170

Majerová, M.: *Stres, motivace a výkonnost*, Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 8071694258

Hagemannová, G.: *Motivace*, Praha: Victoria Publishing, 1995.
ISBN: 8086865130

<http://www.hotel-diplomat.cz/>

<http://zakonik-prace.cz/>

http://www.dashofer.cz/download/ukazky/ev/021_2_3_2.pdf?wa=WWW09IX

<http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/mcgregor-teorie-x-y.html>

http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69

http://snncls.cz/wp/wp-content/uploads/file/Motivace_Moos.pdf

Přílohy

- 1 Maslowova pyramida lidských potřeb s konkretizujícím schématem
- 2 Uspořádání pokojů 3. a 4. patro
- 3 Uspořádání pokojů 5. – 8. patro
- 4 Dotazník, podle něhož byla zpracována kapitola 3.7

USPOŘÁDÁNÍ POKOJE : 3. + 4. patro

1. Ramínka	-5 ks ramínek na levé straně, 5 ks ramínek na pravé straně + pračienka visí před ramínky.
2. Kartáč na šaty	-k zrcadlu vpravo dole
3. Dolní skříňka	-vlevo 2 x pantofle – látkové NE FROTÉ na aparmánech v ložnici ve skříňce pod TV : 2x froté pantofle, 1x umělohmot. lžice na boty a vše co se dává do výklenku vedle.
4. Výklenek vedle	-2 x reklamní taška, leštící houbičky, lžice na obuv
5. Zásuvka pod MB	první dvě prázdné, ve spodní 2 tašky na prádlo, 4 x formulář na žehlení, šitíčko.
6. Psací stůl	- zásuvka pod televizi – bible
7. Kulatý stůl	- od 4. do 8. patra - reklamní stojánek, popelník se zápalkami (jen na kuřácká patra – 4.,6.,8. patro), papír.stojánek s telef.čísly.
8. Noční stolek s telef.	-karta s telef.čísly a na ní leží notýsek a tužka (na pravé straně), dole v poličce – telef. seznam
9.Dveře	- na zámku dveří zevnitř pokoje visí nerušenka bílou stranou ven.
10. Koupelna	- Apartmány – 323,341 423,441 atd. na každém patře Náplň košíčku : Navíc jen na apartmánech 2 x žínka, 1 x tělové mléko ostatní pokoje :2 x šampon 2 x pěna 2 x mýdlo 1 x sprch. Čepice 1 x vatový tampon

Košík s toaletními věcmi je na umyvadle, musí být na straně, kde je pověšený ručník. Vedle košíčku 2 x sklenička, každá na jedné straně košíku, zabalená v celofánovém sáčku. Na držáku nad umyvadlem složený ručník na třetiny tak, aby logo „D“ bylo čelem k Vám. 2 x toaletní papír, jeden v zásobníku – skládá se špička, jeden náhradní na držáku pod umyvadlem. Nad záchodem na poličce 1 x složený ručník logem „D“ nahoru, 2 x osuška – jedna na poličce nad vanou složená na šířku loga „D“ směrem nahoru, druhá zavěšená na madlu též s viditelným logem „D“ na přední straně.
Odpadkové koše musí být čisté.

Časopisy a desky na psacím stole musí být urovnaný úhledně, podle velikosti, Nesmí být pomačkané a špinavé.

Koberec musí být vždy vyluxovaný, prach všude utřený,

POKOJ MUSÍ BÝT CELKOVĚ UPRAVENÝ A ÚHLEDNÝ !!!

Příloha 3 Uspořádání pokojů 5. - 8. patro

USPOŘÁDÁNÍ POKOJE : 5. až 8. patro

1. Ramínka -5 ks ramínek na levé straně, 5 ks ramínek na pravé straně + pračinka visí před ramínky. / blíže ke dveř.
2. Druhá polička od spoda: 2x taška na prádlo, 4x formulář na prání, šitíčko, a kartáč na šaty.
3. Spodní polička ve skříni: 2x reklamní taška, 2x papír. pantofle, obyč. lžice na boty, houbička na čištění bot.
4. Polička nahoře ve skříni: vlevo deka larisa, bible (jestliže na pokoji není zásuvka ve stole)
5. Na televizi: stojánek na video program a ovladač na TV, stojánek s minibarovým účtem
6. Televizní program: je umístěn na skříňce vedle TV na straně, kde není větrání z minibaru.
7. Kulatý stůl - od 4. do 8. patra - reklamní stojánek, popelník se zápalkami (jen na kuřácká patra – 4.,6.,8. patro), papír.stojánek s telef.čísly.
8. Noční stolek s telef. -karta s telef.čísly a na ní leží notýsek a tužka (na pravé straně), dole v poličce – telef. seznam
- 9.Dveře - na zámku dveří zevnitř pokoje visí nerušenka bílou stranou ven.
10. Koupelna - Apartmány – 323,341
423,441 atd. na každém patře
Náplň košíčku : Navíc jen na apartmánech
2 x žínka, 1 x tělové mléko
ostatní pokoje :2 x šampon, 2x froté žínka
2 x mýdlo, 2x pěna
1 x sprch. čepice
1 x vatový tampon

Košík s toaletními věcmi je na umyvadle, musí být na straně, kde je pověšený ručník. Vedle košíčku 2 x sklenička, každá na jedné straně košíku, zabalená v celofánovém sáčku. Na držáku nad umyvadlem složený ručník na třetiny tak, aby logo „D“ bylo čelem k Vám. 2 x toaletní papír, jeden v zásobníku – skládá se špička, jeden náhradní na držáku pod umyvadlem. Nad záchodem na poličce 1 x složený ručník logem „D“ nahoru, 2 x osuška – jedna na poličce nad vanou složená na šířku loga „D“ směrem nahoru, druhá zavěšená na madlu též s viditelným logem „D“ na přední straně.
Odpadkové koše musí být čisté.

Časopisy a desky na psacím stole musí být urovnaný úhledně, podle velikosti, Nesmí být pomačkané a špinavé.

Dotazník

Tento dotazník je anonymní, nepodepisujte se prosím.

1.) Jak dlouho pracujete na hotelu Diplomat?

- a) méně než 2 roky b) více než 2 roky c) více než 5 let

2.) Jakou pozici na hotelu Diplomat vykonáváte?

3.) Jste spokojen(a) s výší mzdy?

- a) Ano b) Ne

4.) Ohodnořte pracovní prostředí na Vašem úseku (vztah nadřízených a podřízených, vztahy zaměstnanců mezi sebou)

- a) Výborné b) Dobré c) Nezajímá mne

5.) Pokud máte nějaký názor, o kterém si myslíte, že by ho Váš nadřízený měl znát, naslouchá Vám?

- a) Ano b) Ne

6.) Jsou pro Vás důležité pochvaly a uznání?

- a) Ano b) Ne c) nevěnuji jim pozornost

7.) Dostávají se k Vám potřebné informace ve správný čas?

- a) Ano b) Ne, příliš brzy nebo pozdě c) Musím si je obstarat sám/a

8.) Chovají se nadřízení různě k jednotlivým zaměstnancům?

- a) Ano b) Ne c) Nevím

9.) Když doděláte nějaký úkol, jste okamžitě pochválen(a) nebo kritizován(a)?

- a) Ano b) Ne

10.) Pokud Vás nadřízený kritizuje, vysvětluje Vám proč a vysvětluje Vám, jak pracovat, abyste příště chybu neopakoval(a)?

- a) Ano b) Ne

11.) Máte nějaký nápad, jak zajistit, aby Vás práce více těšila?