

Mladá veda

Young Science

Špeciálne vydanie

Mladá veda

Young Science

MEDZINÁRODNÝ VEDECKÝ ČASOPIS MLADÁ VEDA / YOUNG SCIENCE

Číslo 6, ročník 5., vydané v novembri 2017

ISSN 1339-3189

Kontakt: info@mladaveda.sk, tel.: +421 908 546 716, www.mladaveda.sk

Fotografia na obálke: Spišská Sobota, Slovensko. © Branislav A. Švorc, foto.branisko.at

REDAKČNÁ RADA

doc. Ing. Peter Adamišín, PhD. (Katedra environmentálneho manažmentu, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Dr. Pavel Chromý, PhD. (Katedra sociálnej geografie a regionálneho rozvoje, Univerzita Karlova, Praha)

prof. Dr. Paul Robert Magocsi (Chair of Ukrainian Studies, University of Toronto; Royal Society of Canada)

Ing. Lucia Mikušová, PhD. (Ústav biochémie, výživy a ochrany zdravia, Slovenská technická univerzita, Bratislava)

doc. Ing. Peter Skok, CSc. (Ekomos s. r. o., Prešov)

prof. Ing. Róbert Štefko, Ph.D. (Katedra marketingu a medzinárodného obchodu, Prešovská univerzita, Prešov)

prof. PhDr. Peter Švorc, CSc., predseda (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Ing. Petr Tománek, CSc. (Katedra verejnej ekonomiky, Vysoká škola báňská - Technická univerzita, Ostrava)

REDAKCIA

PhDr. Magdaléna Keresztesová, PhD. (Fakulta stredoeurópskych štúdií UKF, Nitra)

Mgr. Martin Hajduk (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

RNDr. Richard Nikischer, Ph.D. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha)

Mgr. Branislav A. Švorc, PhD., šéfredaktor (Vydavateľstvo UNIVERSUM, Prešov)

PhDr. Veronika Trstianska, PhD. (Ústav stredoeurópskych jazykov a kultúr FSŠ UKF, Nitra)

Mgr. Veronika Zuskáčová (Geografický ústav, Masarykova univerzita, Brno)

VYDAVATEĽ

Vydavateľstvo UNIVERSUM, spol. s r. o.

www.universum-eu.sk

Javorinská 26, 080 01 Prešov

Slovenská republika

© Mladá veda / Young Science. Akékoľvek šírenie a rozmnožovanie textu, fotografií, údajov a iných informácií je možné len s písomným povolením redakcie.

MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V CESTOVNÍM RUCHU

EMPLOYEES MOTIVATION IN TOURISM

Roman Švec, Veronika Humlerová, Petra Martišková¹

Roman Švec působí jako odborný asistent na katedře cestovního ruchu a marketingu Vysoké školy technické a ekonomické v Českých Budějovicích. Výzkumná a pedagogická činnost je svázána s oblastí obchodu a cestovního ruchu. Veronika Humlerová působí jako odborný asistent na Katedře cestovního ruchu a marketingu, Ústavu podnikové strategie na Vysoké škole technické a ekonomické v Českých Budějovicích. Ve svém výzkumu se zabývá zejména regionálním rozvojem a rozvojem venkova, svou pedagogickou činnosti zaměřuje na osobnostní rozvoj a manažerské dovednosti. Petra Martišková působí jako odborná asistentka na Katedře cestovního ruchu a marketingu Vysoké školy technické a ekonomické v Českých Budějovicích. Ve svém výzkumu se zaměřuje na marketing a maloobchod, zejména na problematiku řízení vztahů se zákazníky, známou pod zkratkou CRM.

Roman Švec is an assistant professor at the Department of Tourism and Marketing at The Institute of Technology and Business in České Budějovice, Czech Republic. His research and pedagogical activities focus on trade and tourism. Veronika Humlerová works as an assistant professor at the Department of Tourism and Marketing, at the Faculty of Corporate Strategy, at the Institute of Technology and Business in České Budějovice. In her research she deals with the issues of regional development and rural development, her pedagogical activities she focus on personal development and management skills. Petra Martišková is an assistant professor at the Department of Tourism and Marketing at The Institute of Technology and Business in České Budějovice, Czech Republic. She focuses on marketing and retailing in her research studies, especially on the topic of customer relationship management, abbreviated as CRM.

Abstract

Tourism is an important part of the national economy, dependent on the human factor in particular. Employees have a major impact on quality and service and thus customer satisfaction. Employee satisfaction requires motivation. The article analyzes the preferences of employees on motivation.

Key words: accommodation facility; preference; questioning

¹ Ing. Roman Švec, Ph.D., Ing. Veronika Humlerová, Ph.D., Ing. Petra Martišková, Ph.D., Vysoká škola technická a ekonomická, Katedra cestovního ruchu a marketingu, Okružní 10, 370 01 České Budějovice, Česká republika
E-mail: 17587@mail.vstecb.cz; humlerova@mail.vstecb.cz; petramartisek@gmail.com

Abstrakt

Cestovní ruch je důležitou součástí národního hospodářství závislý zejména na lidském faktoru. Zaměstnanci mají zásadní vliv na kvalitu a služby a tím spokojenost zákazníka. Pro spokojenost zaměstnanců je nutná motivace. Článek na základě výzkumu rozebírá preference zaměstnanců při jejich motivaci.

Klíčová slova: ubytovací zařízení; preference; dotazování

Úvod

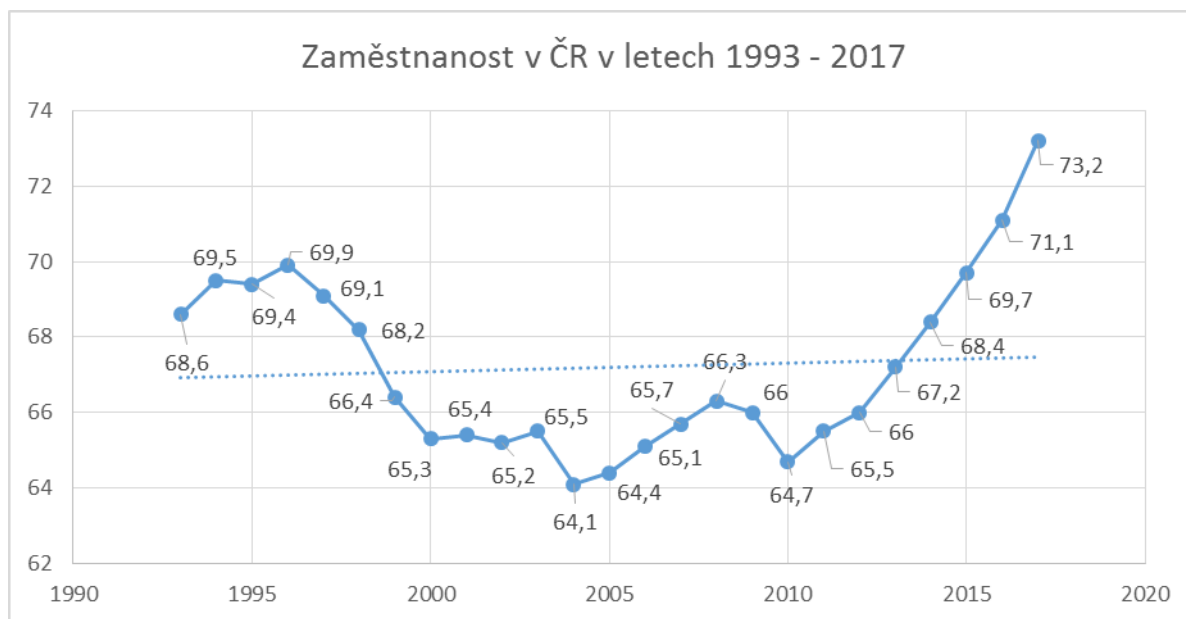
Cestovní ruch jako věda je znám od počátku 20. století (Jindra, 2011), od které je možné v Evropě datovat existenci „moderního“ cestovního ruchu (Kašpar, 2011). Zásadní pro definování cestovního ruchu je vymezení švýcarských profesorů Hunzíkera a Krapfa (1942), které je dodnes považováno za základní klasické dílo teorie cestovního ruchu (Franke a Studnička, 2011). Současné definice výše zmíněná tvrzení rozšiřují o pracovní a obchodní cesty, např. definice Palatkové a Zichové (2011), nebo Kotíkové (2010). Pro celou řadu zahraničních autorů je potom charakteristické odlišné vnímání, kdy cestovní ruch označují jako součást (pododvětví) pohostinských služeb, přičemž odvětví pohostinství je charakterizováno jako souhrn ubytovacích, stravovacích a ostatních služeb spojených s cestováním (Scollo, Lal, Hyland a Glantz (2003), či Olsen, Ching-Yick, a West (1998). Z dostupné literatury lze zjistit, že definice se často významně odlišují, což potvrzuje také Morley (2009). Nad samotným pojmem sice nepadají mezi autory shoda, ale shoda ve významnosti cestovního ruchu pro současnou moderní společnost a národní hospodářství je patrná např. Diamond (1977), či Heng a Low (1990), ale také např. Goldner a Ritchie (2012), či Mason (2016) ze současných autorů. Cestovní ruch je často označován jako průřezové odvětví zahrnující celou řadu poskytovaných produktů často navázaných na řadu dalších odvětví (Vystoupil a kol., 2006), který zahrnuje komplex dílčích služeb (informační, dopravní, ubytovací, atraktivita) poskytovaných návštěvníkům během jejich pobytu (Gunn, 1997). Díky rozsáhlosti a různorodosti publikací je patrné, že cestovní ruch je rozsáhlý systém vytvářející nabídku produktů, ale také jejich spotřebu, proto lze hovořit o trhu cestovního ruchu. Na trhu cestovního ruchu se setkává nabídka a poptávka tvořena objekty a subjekty cestovního ruchu (Kašpar, 1975). Stranu nabídky reprezentují podniky (Horner a Swarbrooke, 2007) a v současnosti také destinační organizace (Middleton, 2009). Podniky na trhu nabízejí své produkty (Hradecký, Lanča a Šiška, 2008), pro podniky v oblasti cestovního ruchu jsou potom typickými produkty služby definované např. Šmídou (2007), nebo Mariničem (2008). Payne (1996) potom definuje službu jako činnost, která má v sobě určitý prvek nehmaterelnosti a vyžaduje určitou interakci se zákazníkem nebo s jeho majetkem, kde výsledkem služby není převod vlastnictví. Podobnou definici uvádí také Kotler (2012) a celá řada z něj vycházejících autorů. Stíbalová (1979) uvedla, že význam služeb obecně roste, ale jejich vývoj neviděla nijak dramaticky, vývoj šel ale jiným směrem a dnes se jsou služby většinou autorů vnímány jako podstatný prvek národního hospodářství (Grönross 1994, Zimáková 2007, nebo Vašítková, 2008). O důležitosti služeb v cestovním ruchu nejdeme zmínky např. u Vajčnerové (2009), Bulla (1991) a či autorského kolektivu Neal, Yusal a Sirgy (2007).

Všechny služby jsou poskytovány jak již bylo zmíněno podniky. Podnik cestovního ruchu je podnikatelský subjekt (výrobce produktů a poskytovatel služeb), který uspokojuje potřeby konečných spotřebitelů a svoji podnikatelskou aktivitu uskutečňuje samostatně a na vlastní účet, přičemž na sebe přebírá přiměřené podnikatelské riziko (Gúčik, 2000). Podnik cestovního ruchu je systém, který tvoří prvky a vztahy mezi nimi. Velká část ekonomických teoretiků se ztotožňuje s úvahou, kterou poprvé formuloval Adam Smith v roce 1776 ve svém díle „Bohatství národů“ (Pojednání o podstatě a původu bohatství), a to, že jedinými prvky při vytváření společenského bohatství jsou půda, práce a kapitál (Foulke, 1951). Řada autorů pak později pracuje ještě se čtvrtým výrobním faktorem, který je do určité míry kombinací ostatních třech – objevuje se pod názvem management, organizace nebo podnikání (všechny obsahují „řídící práci“) – např. Smith (1966), Pope (1971), Webster (1977), Connelly (1986), Fors (1997), Lyson a Guptill (2004). Objevují se však i zcela jiné přístupy, jako např. Prywes (1986), který vedle výrobních faktorů „práce“ (L) a „kapitál“ (K) analyzuje výrobní faktory „energie“ (E) a „materiál“ (M). Případně se rozlišují výrobní faktory „kvalifikovaná práce“ a „nekvalifikovaná práce“ (Girma, 2005). Podniky cestovního ruchu patří do skupiny podniků tzv. komerčních služeb, které jsou z hlediska základní - Smithovy - teorie ovlivňovány hlavně kapitálem a prací. O důležitosti lidského faktoru ve službách se zmiňují např. Seaton a Bennett (1996), Királ'ová (2006), nebo Horner a Swarbrooke (2007). Evropské odvětví cestovního ruchu, jež tvoří přibližně 1,8 milionu podniků, zejména malých a středních podniků (MSP), zaměstnávajících okolo 5,2 % celkové pracovní síly a vytváří v Evropské unii více než 5 % hrubého domácího produktu.²

Vzhledem k již zmiňované nezastupitelnosti lidského faktoru, kterému je ve službách věnována zvýšená pozornost některých autorů, existuje mnoho zdrojů které práci s personálem aplikují do oblasti cestovního ruchu např. Boella (2003), Baum (2006), Nickson (2013). V oblasti cestovního ruchu, kde je lidský činitel základním stavebním kamenem každého podnikání, je třeba věnovat výběru a práci se zaměstnanci náležitou pozornost (Křížek a Neufus, 2014).

Získat kvalitního zaměstnance je v současné době problematické, díky pozitivnímu vývoji nezaměstnanosti v České republice, proto se zaměstnavatelé stále více snaží udržet si zaměstnance stávající. Situaci dokládá graf 1 znázorňující podíl zaměstnaných na celkové populaci.

² Sdělení komise evropskému parlamentu, radě, evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a výboru regionů.



Graf 1 – zaměstnanost v ČR v letech 1993 - 2017

Zdroj – vlastní zpracování, zdroj dat ČSÚ, 2017a

Z grafu lze vypočítat nárůst počtu zaměstnaných hlavně v posledních letech. Z grafického znázornění lze dedukovat, že se zvyšujícím se počtem zaměstnaných se naopak snižuje počet potenciálních uchazečů o pracovní místa, což vede k problémům s nízkým stavem personálu, který často negativně ovlivňuje kvalitu poskytovaných služeb. Pokud do vzniklé datové řady vložíme linii trendu, lze pozorovat vzrůstající trend, což koresponduje se zjištěním posledních několika šetření.

Odvětví cestovního ruchu	zaměstnanců (sebezaměstnaní a zaměstnanci)
1 – Hotely a podobná zařízení	39 140
2 – Restaurace a podobná zařízení	67 214
3 – Osobní železniční doprava	13 154
4 – Osobní silniční doprava	11 851
5 – Osobní lodní doprava	51
6 – Osobní letecká doprava	2 058
7 – Doplňkové služby osobní dopravy	3 611
8 – Pronájem zařízení pro osobní dopravu	104
9 – Cestovní agentury a podobná zařízení	12 853
10 – Kulturní služby	11 703
11 – Sportovní a ostatní rekreační služby	2 658
Charakteristická odvětví ČR	164 397

Tabulka 1 – zaměstnanost v cestovním ruchu dle jednotlivých odvětví

Zdroj – vlastní zpracování, zdroj dat ČSÚ, 2017b

Pro jednotlivá odvětví hospodářství ČSÚ vypracovává statistiky zaměstnanosti. Z tabulky 1 plyne, že v cestovním ruchu je zaměstnáno více než 164 000 osob s největším podílem zaměstnaných v oblasti ubytování a stravování. Tabulka 2 se potom věnuje struktuře zaměstnanců z hlediska vzdělání.

Počet zaměstnaných osob v cestovním ruchu				
Odvětví cestovního ruchu	Základní	Středo- školské	Vysoko- školské	Celkem
1 – Hotely a podobná zařízení	3 652	32 918	2 570	39 140
2 – Restaurace a podobná zařízení	4 517	60 832	1 865	67 214
3 – Osobní železniční doprava	656	12 027	470	13 154
4 – Osobní silniční doprava	603	10 813	436	11 851
5 – Osobní lodní doprava	3	48	0	51
6 – Osobní letecká doprava	73	1 611	374	2 058
7 – Doplnkové služby osobní dopravy	287	2 999	325	3 611
8 – Pronájem zařízení pro osobní dopravu	2	92	10	104
9 – Cestovní agentury a podobná zařízení	190	8 431	4 232	12 853
10 – Kulturní služby	324	7 347	4 032	11 703
11 – Sportovní a ostatní rekreační služby	104	2 281	273	2 658
Charakteristická odvětví CR	10 410	139 400	14 587	164 397

Tabulka 2 – zaměstnanost v cestovním ruchu dle struktury vzdělanosti zaměstnanců

Zdroj – vlastní zpracování, zdroj dat ČSÚ, 2017c

Z tabulky plyne, že největší počet zaměstnanců má střední vzdělání (bez rozdílu úplné, či odborné), ten se uplatňuje hlavně v sektoru ubytování a stravování. Naopak uplatnění vysokoškoláků je dle tabulky patrné v oblasti cestovních kanceláří a kulturních službách. Udržení stávajících zaměstnanců je důležité i z ekonomické stránky, neb opakované a stálé zaškolování nových zaměstnanců negativně narušuje provoz podniku a musí na něj být vynaloženy další náklady (Nickson, 2013). Pro udržení zaměstnanců je třeba dbát na jejich motivaci, které se věnuje celá řada autorů např. Nakonečný (1996), či Homola, Kalabis a Trpišová (1992). Slovo motivace vzniklo z latinského „movere“, které můžeme přeložit jako „hýbat se“ (Sasklová a Šimková, 2013), pracovní motivace se se primárně projevuje ve vztahu člověka a jeho práce (Štikar, Rymeš, Ryegel a Hoskovec 2003). Z literatury známe celou řadu motivačních teorií, které jsou často prezentovány nejrůznějšími autory např. Madsen (1972), Luthans (1992), Armstrong (1999), Wagnerová (2005). Dobře provedená motivace má za následek zvyšování výkonnosti a efektivity. Naopak nedostatečná motivace mezi zaměstnanci může vyvolat pocit podhodnocení a celkovou nespokojenost, která je jednou z příčin fluktuace (Baum, 2006). Pro každého podnikatele je důležité odlišení motivů a stimulů (Armstrong, 1999), nicméně v literatuře se setkáváme často se shodou a nebo zaměňováním obou pojmů (Nakonečný, 2005). v literatuře se potom objevují nejrůznější zdroje motivace, které uvádí např. Bedrnová a Nový (2004). Rozvoj zaměstnanců po profesní i osobní stránce je velmi důležitý, proto se zaměstnanci často účastní různých školení, seminářů a workshopů, které mají za cíl nepřetržitě zvyšovat profesní růst zaměstnanců.

Studovaná oblast

Mezi nejčastěji navštěvovaná města patří mimo hlavního města Prahy také známé Karlovy Vary a dvě města zapsaná na Seznamu světového dědictví UNESCO Kutná Hora a Český Krumlov, který účastníky cestovního ruchu přitahuje nejen, známým hradem a unikátním komplexem měšťanských domů nad meandrem Vltavy (CzechTourism, 2016), ale také množstvím aktivit pořádaným právě pro účastníky cestovního ruchu. Český Krumlov je součástí jihočeského turistického regionu (Cetkovský et al., 2007; Navrátil, Pícha and Martinát, 2012; popř. Klufová, 2016), který je dlouhodobě oblíbenou destinací cestovního ruchu. První zmínka je zachována v písemnosti z roku 1253, ale nejstarší osídlení je zaznamenáno v době 70 000 - 50 000 let před naším letopočtem. (Český Krumlov, 2016a) dnes je jedním z nejnavštěvovanějších měst ČR a nabízí celou řadu služeb pro turisty (Český Krumlov, 2016b). Na území města, které má 2216 ha plochy se nachází 143 ubytovacích zařízení (Risy, 2016a), dva přírodní amfiteátry, 6 muzeí, 39 kulturní zařízení 6 sakrálních staveb (Risy, 2016b) a hlavní turistická atraktivita Hrad a zámek Český Krumlov a nově rekonstruovaných klášterů. Na základě závěrů výzkumu, lze shrnout, že většina starších účastníků cestovního ruchu, preferuje poznávání historie, památek a také lokální gastronomii a více než 70% se zajímá současně městský turismus (CzechTourism, 2016). Díky těmto preferencím může hrát Český Krumlov významnou roli v nabídce produktů cestovního ruchu pro seniory.

Cíle a metodika

Cílem článku je na základě dotazníkového šetření identifikovat a posoudit percepci jednotlivých motivačních faktorů zaměstnanců podniků cestovního ruchu ve vztahu k pracovnímu zařazení zaměstnance. Jako zjišťovací nástroj bylo užito dotazníku pro zaměstnance podniků cestovního ruchu ve zkoumaném území.

Pro analýzu bylo účelovým výběrem (Vojtíšek, 2012) a prostřednictvím osobního dotazování získáno 60 kompletně vyplněných dotazníků. Pro objektivnější porovnání hodnot bylo zpracováno 30 dotazníků od pracovníků bez řídicí funkce a 30 dotazníků od pracovníků s řídicí funkcí, kdy respondent řídil kolektiv více než pěti zaměstnanců. Dotazování byly pouze zaměstnanci (nikoliv podnikatelé) podniků cestovního ve zkoumaném území s ohledem na jejich zařazení v organizační struktuře. Výsledky dotazníkového šetření byly diskutovány s vysokým manažerem jednoho z nejvýznamnějších podniků cestovního ruchu ve zkoumané oblasti. Druhou část dotazníků tvořila nabídka typů kurzů pro zaměstnance, kdy respondenti vyjadřovali své preference při výběru typu kurzu. Tato část výzkumu měla za úkol zjistit preference zaměstnanců a nabídnout zaměstnavatelům návod na výběr kurzů, kterým dávají zaměstnanci přednost.

Pro snazší identifikaci odpovědí byla zvolena Likertova škála s pětibodovou hodnotící stupnicí. Odpověď 1 znamenala v tomto šetření volbu „zcela souhlasím“, volba 2 „spíše souhlasím“, volba 3 odpověď „nevím, či neutrální postoj“, volba 4 „spíše nesouhlasím“ a volba 5 „zcela nesouhlasím“. Z odpovědí byla sestavena přehledná tabulka srovnaná dle síly jednotlivých faktorů bez rozdílu pracovních funkcí. V další části výzkumu potom bylo pracováno s dvěma skupinami hodnot dle řídicí úrovně respondentů. Pro přehlednost bylo pro vizuální zobrazení využito sémantického diferenciálu – tato metoda je vytvořena na základě

hodnocení postojů k určitému objektu a umožňuje měřit významnost zkoumaného jevu pro konkrétního respondenta (Chráška, 2007). Machková (2015) uvádí, že sémantický diferenciál je baterií stejně orientovaných škál, s jejichž pomocí se hodnotí různé vlastnosti osob či objektů.

Výsledky a diskuse

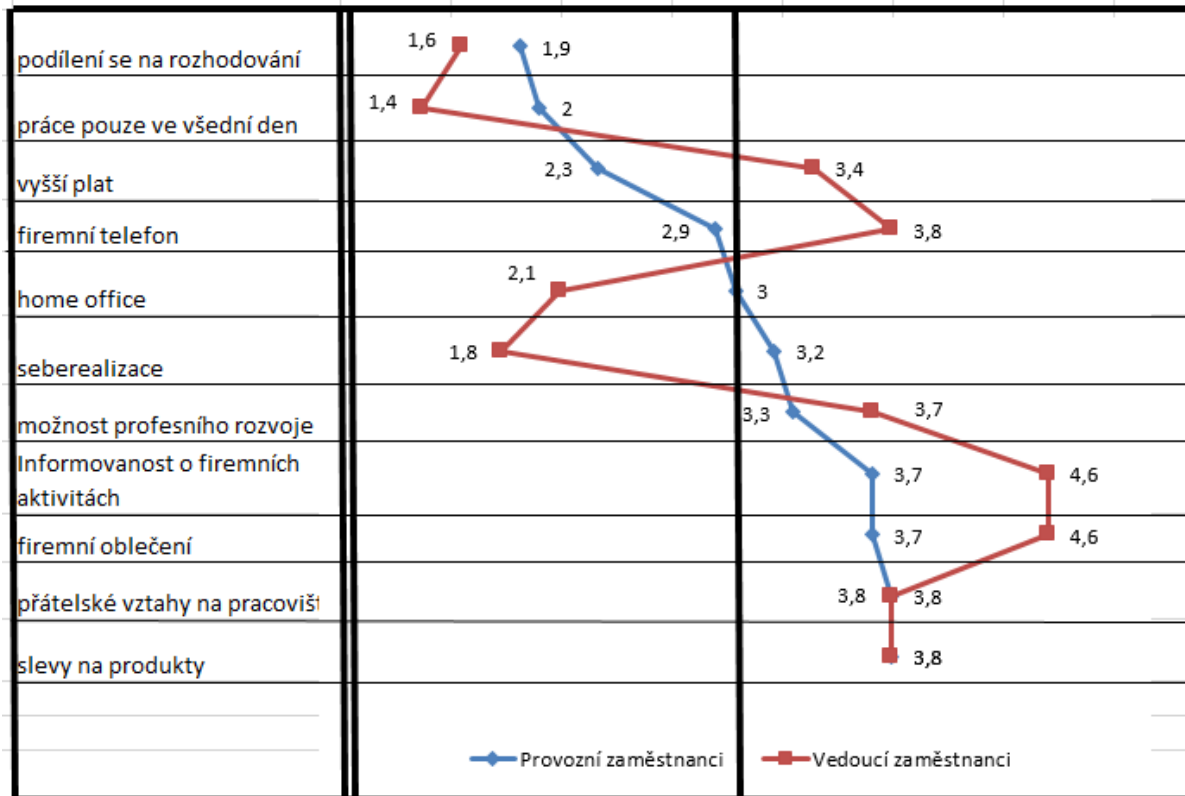
Jako nejvíce motivující faktor jsou výzkumem označeny faktory „práce pouze ve všední den“ (1,7) a „podílení se na rozhodování“ (1,75). V případě prvního faktoru může být preference ovlivněna nepřetržitostí provozu většiny podniků cestovního ruchu a směnností provozu. V případě druhého faktoru lze na základě praktických zkušeností autorů říci, že ve zkoumaných podnicích mají zaměstnanci přehled o klientele a jejím chování a tyto informace se mnohdy snaží předat vedení společností, nicméně ne vždy jsou informace managementem využívány. Na opačném konci tabulky lze se stejnou hodnotou nalézt faktory „informovanost o firemních aktivitách“ a „firemní oblečení“ (4,0). Faktor informovanosti zaměstnance nemotivuje z důvodu, že informovanost zaměstnanců je ve většině případů nutná k výkonu jejich práce, to samé lze říci o pracovním oblečení, které v mnohých případech je mezi zaměstnanci nepopulární. Pořadí dalších zkoumaných faktorů uvádí tabulka 3.

Zkoumaný faktor	Průměrná hodnota
práce pouze ve všední den	1,7
podílení se na rozhodování	1,75
seberealizace	2,5
home office	2,55
vyšší plat	2,85
firemní telefon	3,35
možnost profesního rozvoje	3,5
přátelské vztahy na pracovišti	3,8
slevy na produkty	3,8
informovanost o firemních aktivitách	4
firemní oblečení	4

Tabulka 3 – Vnímání zkoumaných faktorů bez rozdílu v pracovním zařazení
Zdroj - vlastní

Pokud zahrneme do výsledků vliv pracovního zařazení, jsou výsledky následující. První zkoumaný faktor „podílení se na rozhodování“ je pozitivněji vnímán pracovníky s vedoucí funkcí, nicméně jak již bylo zmíněno je často uváděn i zaměstnanci bez řídicí funkce. Druhý faktor „práce pouze ve všední den“ byl lépe hodnocen řídicími zaměstnanci. Nižší, ale přesto kladná preference u zaměstnanců bez řídicí funkce může být faktem, že víkendová, odpolední, či noční pracovní doba k výkonu jejich práce patří, zatímco u řídicích pracovníků mnohdy

není pracovní doba o víkendech a v noci dle jejich slov nutná. Faktor s významnějším rozdílem je „vyšší plat“, který dle očekávání více motivuje pracovníky bez řídicí funkce, kteří obecně mají platové ohodnocení nižší. Navíc co se týče služeb, tak platového ohodnocení pracovníků patří mezi podprůměrné (Trexima, 2017). Dalším zkoumaným faktorem byla preference služebního mobilního telefonu, která nebyla celkově vnímána respondenty tak silně (3,35). Rozdíl ovšem existuje ve vnímání dle funkcí v organizaci, kdy pro „řadové“ pracovníky je tento faktor silnější, než pro vedoucí pracovníky, kteří v dosti případech firemní telefony mají, nebo to může souviset s jejich vyšším příjmem, kdy nemusí být nutné o výdajích za telefon přemýšlet. Navíc telefon je dnes nezbytnou pomůckou pro každého řídicího pracovníka a z tohoto důvodu tento faktor nepovažují za motivující. Obrácené preference lze nalézt u faktoru „home office“, kde převažuje preference u řídicích pracovníků. Neutrální hodnota 3 je uváděna pracovníky bez řídicí funkce, možná i z důvodu, že při jejich výkonu práce je home office nemožný. Faktor s nejméně významným rozdílem je „seberealizace“ (1,4). Jako velmi motivující faktor jej označili pracovníci s vedoucí funkcí, naopak řadový zaměstnanec tento faktor nepovažuje za důležitý. Propastný rozdíl je do jisté míry ovlivněn povahou práce, kdy vedoucí pracovníci připravují manuály a pravidla pro práci se zákazníky a zaměstnanci provozují tuto práci dle pravidel vykonávají, což logicky vede k faktu, že seberealizace je často potlačována. Naopak jako méně motivující byl vyhodnocen faktor „možnost osobního rozvoje“ a překvapivě více negativně se k němu staví pracovníci s řídicí funkcí. Hodnoty vnímání tohoto faktoru mohou být nízké také z důvodu velikosti firem v oblasti cestovního ruchu, kdy se jedná především o menší společnosti, kde je kariéerní růst poměrně problematický. Proto velmi často dochází nikoliv k přechodu do vyšší pozice, ale odchodům z firem, což vytváří vysoce fluktuální prostředí, kterým je obor cestovního znám. Faktory „informovanost o firemních aktivitách“ a „firemní oblečení“ jsou vnímány spíše jako nemotivující, ale zajímavý je také rozdíl mezi hodnotami pro pracovníky s řídicí funkcí a bez ní. Jak již bylo řečeno patří tyto faktory mezi nejméně motivující, kdy vysoká hodnota (4,0) je způsobena hlavně hodnocením pracovníků s řídicí funkcí. Zajímavostí je, že tyto pracovníci firemní oblečení a podávání informací po svých podřízených často vyžadují, ale zároveň poskytování oblečení a poskytování informací pro ně není motivující, tudíž jej nepreferují. Poslední dva zkoumané faktory „přátelské prostředí na pracovišti“ a „slevy na produkty“ shodně bez rozdílu pracovních funkcí nepůsobí jako významný motivační faktor. Výsledky jsou shrnuty v grafu 2.

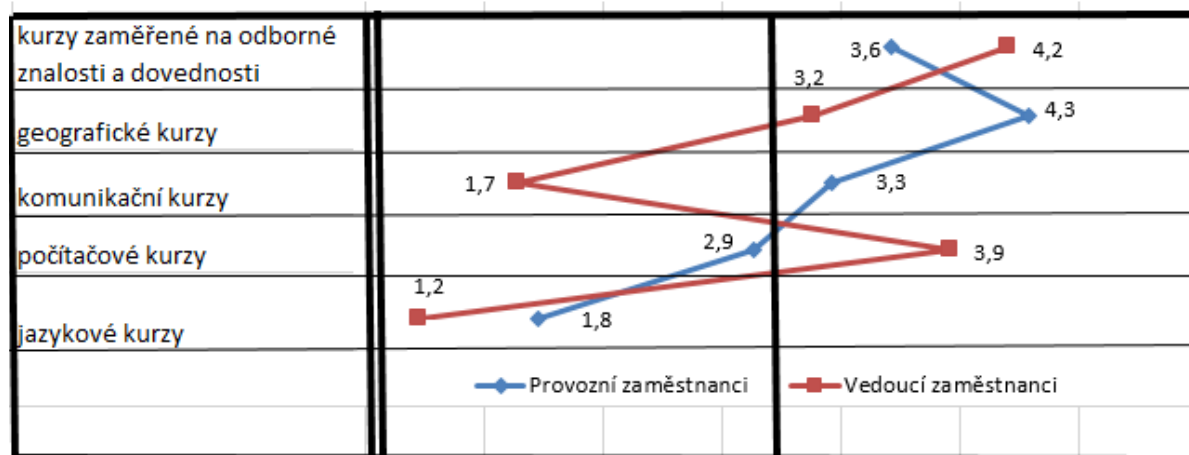


Graf 2 – Vnímání zkoumaných faktorů s ohledem na rozdíly v pracovním zařazení
Zdroj – vlastní

Mezi méně preferované patří „kurzy zaměřené na odborné znalosti a dovednosti“, kdy preference těchto kurzů pracovníky s řídicí funkcí je nižší, než pracovníků ostatních. Zároveň tento fakt vypovídá o skutečnosti, že pracovníci bez řídicích pravomocí (většinou pracovníci poskytující služby) mají vyšší potřebu se odborně vzdělávat, ale jejich vedoucím tato potřeba chybí. Pokud ovšem chce vedoucí být dobrým vedoucím svého týmu, měl by také prokazovat nové odborné znalosti, aby mohl inovovat své produkty popř. školit nové pracovníky. Druhým nepreferovaným typem kurzu jsou kurzy geografické, kde lze ovšem interpretovat obrácený postoj. Více je preferovali pracovníci s řídicí funkcí a výkonní pracovníci je naopak uváděli jako velmi málo motivující. Tyto kurzy jsou zajímavé z toho důvodu, že naši návštěvníci jezdí často z celého světa (v případě destinaci Český Krumlov toto tvrzení lze podpořit také statickými údaji ČSÚ) a je účelné znát základní kulturní a další charakteristiky regionu jejich původu.

Významný rozpor mezi oběma segmenty nastal v případě komunikačních kurzů, kdy pracovníci s řídicí funkcí kurzy zaměřené na komunikaci preferují daleko více, než segment opačný. Právě ale tento segment je v prvním kontaktu s hosty a pravidla bezchybné komunikace a také efektivní obchodní komunikace by měl znát. Protože byl dotazník sbírán osobní formou lze říci, že většina dotazovaných bez řídicí funkce tvrdila, že tento kurz nepotřebují, neb každodenní komunikací s klienty budují své komunikační znalosti a dovednosti. Naopak u PC kurzů byla preference vyšší u provozních zaměstnanců bez vedoucích funkcí. Tito zaměstnanci často jako doplnění uváděli práci se specifickým softwarem, který často prochází změnami a dokonalá znalost systému je nutností pro

profesionální zvládnání své práce. Shoda panuje v oblasti jazykových kurzů, kde jsou preference obou zkoumaných segmentů kladné a průměrnou hodnotou 1,5 se jazykové kurzy staly nejžádanějšími kurzy tohoto výzkumu. Bližší výsledky uvádí graf 3.



Graf 3 – Preference významu jednotlivých typů v rámci profesního rozvoje
Zdroj - vlastní

Závěr

Mezi nejlépe hodnocené faktory motivace patří v obou případech podílení se na rozhodování. Dle vyjádření celorepublikově uznávaného předního manažera regionálně významné společnosti je tento fakt spojen s tím, že zaměstnanci na všech úrovních přichází do styku s klienty, slyšávají jejich názory a přání, které často tlumočí vedoucím pracovníkům. Dle zkušeností osloveného manažera a praktických zkušeností autorů jsou tyto výstupy často ignorovány z nejrůznějších důvodů, nicméně situace na trhu se v posledních letech rychle vyvíjí a je třeba držet krok s dobou a přáními našich hostů, takže pokud se naši zaměstnanci chtějí podílet na rozhodování a mají na to ty správné informace mohou manažeri jejich vyslechnutím a realizací případné myšlenky motivovat pracovníky ke kvalitnější práci prostřednictvím soucítění s firmou.

Naopak jako motivační faktor respondenti nepreferují „pracovní oblečení“ a „informovanost o aktivitách zaměstnavatele“. Jak již bylo řečeno patří tyto faktory mezi nejméně motivující, kdy vysoká hodnota (4,0) je způsobena hlavně hodnocením pracovníků s řídicí funkcí. Zajímavostí je, že tito pracovníci firemní oblečení a podávání informací po svých podřízených často vyžadují, ale zároveň poskytování oblečení a poskytování informací pro ně není motivující, tudíž jej nepreferují. Díky výsledkům výzkum lze říci, že pracovní oblečení pro zaměstnance není atraktivní, nicméně v cestovním ruchu je v některých případech nutností, nicméně by mělo být kompromisem mezi nutností a přívětivostí pro uživatele (ať již designovou, či materiálovou). Dále shodně bez rozdílu pracovních funkcí nepůsobí jako významný motivační faktor „přátelské prostředí na pracovišti“ a „slevy na produkty“. Zajímavé jsou zejména odpovědi u faktoru přátelského prostředí, kde respondenti uváděli, že toto prostředí pro ně není motivační, ale nutností k tomu aby podávali dobré pracovní výkony. Zároveň uváděli, že pokud toto prostředí není, opouští danou společnost a díky rozsáhlé nabídce práce jdou pracovat do jiné společnosti. Naopak důležitost pracovního kolektivu

potvrdil v rozhovoru oslovený vysoce postavený manažer, který označil tvorbu takového prostředí za jeden z nejdůležitějších úkolů každého vedoucího pracovníka.

V druhé části výzkumu byla řešena otázka kurzů pro zaměstnance, které jsou častým nástrojem motivace. Z odpovědí jasně plyne preference jazykových kurzů o obou sledovaných segmentů. Naopak je interpretovatelná nechuť ke kurzům v oblasti geografie a odborných znalostí. Nicméně na základě řízených rozhovorů a zkušeností autorů z praxe lze říci, že i tyto kurzy jsou potřebné, protože geografické a kulturní znalosti dokáží přiblížit naše zaměstnance více zákazníkům a pochopit jejich přání a odborné kurzy přináší jak vedoucím, tak provozním zaměstnancům nové pohledy a seznamují je s novými trendy bez kterých nabídka podniků nebude inovativní, což může mít za následek odliv klientů z podniku.

Tento článek doporučil na publikování ve vědeckém časopise Mladá veda: doc. RNDr. Josef Navrátil, Ph.D.

Studie vznikla v rámci vědecké činnosti na Vysoké škole technické a ekonomické v Českých Budějovicích.

Použitá literatura

1. ARMSTRONG, M., 1999. *Personální management*. Grada: Praha. ISBN 80-7169-614-5.
2. BAUM, T., 2006. *Human Resource Management for Tourism, Hospitality and Leisure: An International Perspective*. Cengage Learning EMEA. 978-18-44-801-9
3. BEDRNOVÁ, E., 2007. *Psychologie a sociologie v řízení*. Praha: Management Press, 2007 9788072611690
4. BOELLA, M. J., 2003. *Human resource management in the hospitality industry*. Chenttenham: Nelson Thornes. ISBN 0-7487-5466-0.
5. BULL, A. et al., 1991. *The economics of travel and tourism*. Melbourne: Longman Cheshire Pty Ltd. ISBN 0-7299-0175-0.
6. CETKOVSKÝ, S., P. KLUSÁČEK, S. MARTINÁT et al., 2007. *Some aspects of cross-border cooperation in Euroregions of the Czech Republic: An example of the Šumava Region*. In: *Moravian Geographical Reports*. Roč. 15, č.1, s. 43–55. ISSN 1210-8812
7. CONNELLY, R. A. Framework for Analyzing the Impact of Cohort Size on Education and Labor Earnings. *Journal of Human Resource* 1986. Vol. 21(4), pp.543-562. ISSN 1548-8004
8. CzechTourim, 2016a. *Nejvyhledávanější turistické cíle ČR*. [online]. [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/pro-media/tiskove-zpravy/nejnavstevovanejsi-turisticke-cile-roku-2015/>
9. CzechTourism 2016b. *Nejnavštěvovanější památky ČR* [online]. [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <http://www.kudyznudy.cz/aktuality/20-tipu-na-nejnavstevovanejsi-mista-v-cesku.aspx>
10. ČESKÝ KRUMLOV, 2016a. *Historie města*. In. [ckrumlov.cz](http://www.encyklopedie.ckrumlov.cz/docs/cz/mesto_histor_himeck.xml) [online]. [cit. 2016-08-16]. Dostupné z: http://www.encyklopedie.ckrumlov.cz/docs/cz/mesto_histor_himeck.xml
11. ČESKÝ KRUMLOV, 2016b. *Produkty a služby*. In. [ckrumlov.cz](http://infoservis.ckrumlov.info/php/katalog/select.php) [online]. [cit. 2016-08-16]. Dostupné z: <http://infoservis.ckrumlov.info/php/katalog/select.php>
12. ČSÚ 2017c . Počet zaměstnaných osob v cestovním ruchu v ČR podle dosaženého vzdělání. . *Czso.cz* [online]. [cit. 2017-10-14]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/modul_zamestnanosti_cestovniho_ruchu
13. ČSÚ, 2017a. Míry zaměstnanosti a nezaměstnanosti a ekonomické aktivity. *Czso.cz* [online]. [cit. 2017-10-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-cerven-2017>

14. ČSÚ, 2017b Počet pracovních míst a zaměstnaných osob v cestovním ruchu v ČR podle odvětví. *Czso.cz* [online]. [cit. 2017-10-14]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/modul_zamestnanosti_cestovniho_ruchu
15. DIAMOND, J., 1977. Tourism's role in economic development: the case reexamined. In: *Economic development and cultural change*. Roč. 25, č.3, s. 539-553. ISSN 0013-0079
16. FORS, G. Utilization of R a D Results in the Home and Foreign Plants of Multinationals. *The Journal of Industrial Economics*. 1997. Vol. 45(3), pp. 341-358. ISSN 0022-1821
17. FOULKE, R.A. *Land in Our National Economy*. Dun a Bradstreet Inc., 1951 [online] [cit. 24.4.2010] Přístup ke zdroji: http://www.cooperativeindividualism.org/foulke-roy_land-33.pdf
18. FRANKE, A. a P. STUDNIČKA, 2011. Výzkum cestovního ruchu v České republice v letech 1960–2010. In: *Hotelnictví, turismus a vzdělávání: sborník recenzovaných příspěvků z mezinárodní vědecké konference*. Praha: VŠH v Praze 8, 2011, s. 52–63. ISBN 978-8087411-15-5.
19. GIRMA, S. Technology Transfer from Acquisition FDI and the Absorptive Capacity of Domestic Firms: An Empirical Investigation. *Open Economies Review*, 2005. Vol. 16(2), pp.175-187. ISSN 0923-7992
20. GOELDNER, Ch. R. and J. R. B. RITCHIE, 2012. *Tourism: Principles, practices, philosophies*. 12th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. ISBN 978-1-118-07177-9.
21. GUNN, C. A., 1997. *Vacationscape: Developing tourist areas*. Washington, Taylor and Francis. ISBN 1-56032-520-8.
22. HENG, T a L. LOW, 1990. *Economic impact of tourism in Singapore*. In: *Annals of Tourism Research*. Roč. 17, č. 2, s. 246-269. ISSN 0160-7383
23. HOMOLA, M., KALABIS, A F., TRPIŠOVÁ, D., 1992. *Obecná psychologie (Stručný výkladový slovník)*. Olomouc: Univerzita Palackého Filozofická Fakulta
24. HORNER, S., SWARBROOKE, J. Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: aplikovaný marketing služeb. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0202-9
25. CHRÁSKA, M., 2007. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1369-4.
26. JINDRA, J., 2011. Potenciální směry výzkumu hotelnictví. *Hotelnictví, turismus a vzdělávání: sborník recenzovaných příspěvků z mezinárodní vědecké konference*. Praha: VŠH v Praze 8, 2011, 104-119. ISBN 978-8087411-15-5.
27. KASPAR, C., 1975. *Die Fremdenverkehrslehre im Grundriss*. Bern: Paul Haupt. ISBN 3-258-02403-0.
28. KAŠPAR, J., 2011. K otázce cestovního ruchu jako vědecké disciplíny. Aktuální problémy cestovního ruchu v kontextu řešení regionálních disparit. *Sborník recenzovaných příspěvků*. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2011, 148-154. ISBN 978-80-87411-12-4.
29. KLUFOVÁ, R., 2016. *Destination attractiveness of the South Bohemian region from the viewpoint of spatial data analysis*. In: *Deturope*. Roč. 8, č.1, s. 92-111.
30. KOTÍKOVÁ, H., 2013. *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu: nové produkty z hlediska motivace účastníků cestovního ruchu, nové trendy v nabídce turismu pro specifické skupiny, názorné příklady ze zahraničí i z České republiky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80247-460-36.
31. KŘÍŽEK, F. a NEUFUS, J., 2014. *Moderní hotelový management, 2. rozšířené vydání*, Praha, Grada. ISBN 978-80-247-4835-1
32. LUTHANS, F., 1992. *Organizational Behaviour*. New York: Mc GrawHill. ISBN 0-8169-0811-7
33. LYSON, T.A., GUPTILL, A. Commodity Agriculture, Civic Agriculture and the Future of U. S. Farming. *Rural Sociology*, 2004. Vol. 69(3), pp. 370-385. ISBN 978-00804-3076-8
34. MADSEN, K.B., 1972. *Teorie motivace*. Praha: Academia. [bez ISBN].
35. MACHKOVÁ, H., 2015. *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe – 4. aktualiz. a přeprac. vyd.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5366-9.
36. MARINIČ, P., 2008. *Plánování a tvorba hodnoty podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2432-4
37. MASON, P., 2016. *Tourism impacts, planning and management*. 3rd Edition Routledge. ISBN 978-11380-1629-3
38. MIDDLETON, V. et al., 2009. *Marketing in Travel and Tourism*. Oxford: Routledge. ISBN 978-07-50686-93-8.

39. MORLEY, C. L., 1992. Microeconomic theory of international tourism demand. *Annals of Tourism Research*. Roč. 19, č.2, s.250-267. ISSN 0160-7383.
40. NAKONEČNÝ, M., 1996. *Motivace lidského chování*. Akademia: Praha. ISBN 80-200-0592-7.
41. NAKONEČNÝ, M., 2005. *Sociální psychologie organizace*. Havlíčkův Brod: Grada. 80-247-0577-X
42. NAVRÁTIL, J., PÍCHA, K. a MARTINÁT, S., 2012. Spatial differentiation of the interpretive nature trails in the large-area protected natural territories. *Acta Universitatis Palackianae Olomucensis Facultas Rerum Naturalium, Geographica*. Roč. 43, č. 2, s. 101-115. ISSN 1212-2157
43. NEAL, J. D., UYSAL, M. a M. J. SIRGY, 2007. *The effect of tourism services on travelers' quality of life*. In: *Journal of Travel Research*. Roč. 46č. 2, s. 154-163. ISSN 0047-2875.
44. NICKSON, D. 2013. *Human Resource Management for Hospitality, Tourism and Event*. Routledge. ISBN 978-11-360-0145-1
45. OLSEN, M. D., TSE, E. CHING-YICKA J. J. WEST, 1998. *Strategic management in the hospitality industry* (No. Ed. 2). John Wiley and Sons. ISBN 9780131196629.
46. PALATKOVÁ, M. a ZICHOVÁ, J. 2011. *Ekonomika turismu: Turismus České republiky: Vymezení a fungování trhu turismu, přístupy k hodnocení významu a vlivu turismu, charakteristika turismu České republiky*. Praha (Czech Republic): Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3748-5.
47. PLAMÍNEK, J., 2008. *Vedení lidí, týmů a firem-Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1448-5.
48. POPE, C. *The Impact of the Ante-Bellum Tariff on Income Distribution*. *The Journal of Economic History*. Vol. 31(1), 1971. pp. 276-278. ISSN 0022-0507
49. RISY, 2016a. Český Krumlov – technická vybavenost . *Risy.cz*. [online]. [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: http://www.risy.cz/cs/vyhledavace/obce/detail?Zuj=545392#technicka_vybavenost
50. RISY, 2016b. Český Krumlov – základní informace. *Risy.cz*. [online]. [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: http://www.risy.cz/cs/vyhledavace/obce/detail?Zuj=545392#technicka_vybavenost
51. SASKLOVÁ, V. a ŠIMKOVÁ, E., 2013. *Základy řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené vydání, Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-331-4
52. SCOLLO, M., LAL, A., HYLAND, A. a S. GLANTZ, 2003. Review of the quality of studies on the economic effects of smoke-free policies on the hospitality industry. *Tobacco control*. Roč. 12, č. 1, s. 13-20. ISSN 1468-3318.
53. SEATON, A. a V., BENNETT, 1996. *Marketing Tourism Products: Concepts, Issues and Cases*. International Thomson Business Press. ISBN 1-86152-302-5
54. SMITH, D.M.A. Theoretical Framework for Geographical Studies of Industrial Location. *Economic Geography*. Roč. 42, č. 2, s. 95-113. ISSN 1944-8287
55. SWARBROOKE, J. a HORNER, S. 2007, *Consumer behaviour in tourism*. Routledge. ISBN 978-07-5066-735-7
56. ŠMÍDA, F., 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1679-4
57. ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K. a HOSKOVEC, J., 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha:Karolinum. 978802460448
58. TREXIMA, 2017. ISPV Informační systém o průměrném výdělků. *Ispv.cz* [online]. [cit. 2017-10-14]. Dostupné z: <http://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>
59. VOJTÍŠEK, P., 2012. *Výzkumné metody*. [online]. Praha: Vyšší odborná škola sociálně právní. [cit. 2017-06-22]. ISBN 978-80-905109-3-7. Dostupné z: http://skoly.praha.eu/files/=84121/Skripta+++V%C3%BDzkumn%C3%A9A9_metody.pdf.
60. WEBSTER, F.A., 1997. Entrepreneurs and Ventures: An Attempt at Classification and Clarification. *The Academy of Management Review*. Roč. 2, č. 1, s. 54-61. ISSN 1930-3807.