

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU**

**VEDENIE A MOTIVÁCIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV VO
VYBRANOM PODNIKATEĽSKOM SUBJEKTE**

Diplomová práca

Študijný program: Ekonomika podniku

Študijný odbor: 6284800 Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Školiteľ: Ing. Adriana Veselá, PhD.

Nitra 2011

Bc. Veronika Vanková

Čestné vyhlásenie

Podpísaná Veronika Vanková vyhlasujem, že som záverečnú prácu na tému „Vedenie a motivácia ľudských zdrojov vo vybranom podnikateľskom subjekte“ vypracovala samostatne s použitím uvedenej literatúry.

Som si vedomá zákonných dôsledkov v prípade, ak uvedené údaje nie sú pravdivé.

V Nitre 04. apríla 2011

Bc. Veronika Vanková

Abstrakt

Budúcnosť spočíva v ľudských faktoroch a jeho zdrojoch! A ten, kto má schopnosť motivovať a správne viesť ľudí či skupinu je pre prosperujúci podnik vzácnosťou. Dobrý manažér si vie pre podnik získať a udržať schopných zamestnancov, ktorí vyrobia výrobok alebo poskytnú službu spôsobom odlišným od konkurenta. Inak – lepšie. Títo ľudia sú prispôsobiví, aktívni, zmena im nerobí problém. Zmenu vnímajú ako získanie nových informácií, učenie sa, chcenie. A práve títo sú zamestnancami budúcnosti. Výsledkom toho je ich správne vedenie a motivácia. Musíme viesť a motivovať predovšetkým kvalitných ľudí, tých je málo. Súčasnosť je charakterizovaná stále narastajúcimi nárokmi obyvateľstva po lepších tovaroch a službách a to spôsobuje neustále zmeny a inovácie vo výrobnom procese. To sa odráža aj v motivovaní ľudí k práci. Vyžadujú sa vyššie výkony od zamestnancov a zvyšuje sa náročnosť práce. Potrebne sú nové zručnosti a vedomosti. Na toto treba mať značné úsilie podložené účinným vedením a motiváciou, ktoré udržia schopného zamestnanca aj naďalej v podniku. Ktoré účinné spôsoby vedenia a motivačné faktory či stratégie dnes použiť v podniku? Odpoveď dáva táto práca. Každý z nás myslí a koná inak. Neexistuje jednotná teória, vzorec alebo metóda na motivovanie človeka, ktorá by sa dala jednoducho naučiť a použiť. Na každého pôsobí niečo iné. A preto je práca s ľuďmi tak náročná, ale zároveň tak krásna. Prostredníctvom tejto diplomovej práce vás chceme oboznámiť s témou, s ktorou sa ľudia dnes na pracoviskách stretávajú oveľa častejšie ako v minulosti. Práve vedenie ľudí a motivácia ako nástroj riadenia ľudí v práci považujeme za tak dôležitú a automatickú súčasť každého podniku.

Summary

The future lies within the human factor and its sources! Who has the ability to motivate and lead people or a group, is a rarity for a prosperous enterprise. Only manager can obtain and keep competent employees for the company, who will produce a product or provide a service different from the one of the company's concurrent. Other meaning better. These people are usually adaptable and active. A change is not a problem to them. But there are people who perceive a change as a way of gaining new information, as learning and willingness. These people are the staffs of the future. The result of this is effective leadership and motivation. We have to know how to motivate mostly qualitative people, those we have not a lot. The present times are characterized by continuing growing of demands of the population for better commodities and services, and this causes persistent changes and innovations in the productive process. This reflects also in motivating people to work. Employees are asked to higher efforts and this increases the demandingness of the work. New capabilities and knowledge are needed. A great ambition backed by efficient leadership and motivation is needed for this to keep the capable employees at the company. How to motivate people and which motivational factors or strategies can we use for the company nowadays? The answer is in the diploma's work. We all think and act differently. There is no single theory, formula or method for motivating a person which could be easily learned and used. Everyone needs a different form of motivation. That is why the work with the human factor is so difficult and at the same time so beautiful. By means of this diploma's thesis we want to acquaint you with a topic with which people in workplaces meet much more often nowadays than in the past. What we consider very important as well as natural part of every enterprise, is the leadership and the motivation as a tool of leadership in workplaces.

8 key words:

motivácia – motivation, vedenie – leadership, ľudské zdroje – human resources,

zamestnanec – employee, potreba - need

OBSAH

| | |
|---|----|
| ÚVOD..... | 6 |
| 1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY..... | 8 |
| 1.1 Úvod do teórie motivácie a vedenia ľudí..... | 8 |
| 1.2 Význam vedenia v manažmente..... | 9 |
| 1.2.1 Vedenie podľa charakteristík manažéra..... | 10 |
| 1.2.2 Teórie vedenia..... | 12 |
| 1.2.3 Nové vedenie..... | 15 |
| 1.3 Motivácia ako súčasť vedenia..... | 17 |
| 1.3.1 Motív..... | 19 |
| 1.3.2 Kritériá zavedenia efektívneho motivačného systému..... | 21 |
| 2 CIEĽ PRÁCE..... | 25 |
| 3 METODIKA PRÁCE..... | 26 |
| 3.1 Postup práce..... | 26 |
| 3.2 Spôsob získavania údajov a ich zdroje..... | 26 |
| 3.3 Použité metódy pre spracovanie a vyhodnotenie práce..... | 27 |
| 4 VLASTNÁ PRÁCA..... | 28 |
| 4.1 Cestovný ruch a hotelierstvo..... | 28 |
| 4.2 Stručná charakteristika Hotela**** Senec..... | 31 |
| 4.3 Ciele Hotela**** Senec..... | 32 |
| 4.4 Silné a slabé stránky Hotela**** Senec..... | 32 |
| 4.5 Zamestnanci Hotela**** Senec..... | 33 |
| 4.6 Identifikácia respondentov..... | 35 |
| 4.7 Prieskum respondentov – manažéri..... | 39 |
| 4.8 Prieskum respondentov – zamestnanci..... | 44 |
| 4.9 Zhrnutie dosiahnutých výsledkov – manažéri..... | 54 |
| 4.10 Zhrnutie dosiahnutých výsledkov – zamestnanci..... | 54 |
| 4.11 Návrhy na riešenie problémov a diskusia..... | 56 |
| ZÁVER..... | 59 |
| ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY..... | 61 |
| PRÍLOHY..... | 64 |

Úvod

Ľudia sú v dnešnej dobe jedným z najdôležitejších zdrojov úspechu podnikateľského subjektu. Mnohí ekonómovia považujú za najdôležitejšie schopnosti analytické, finančné. Pravdou však je, že všetky úspechy a rozvoj je závislý na tom, ako pracujeme s ľuďmi, ako ich vedieme a motivujeme. V súčasnosti je už dokázané, že podnik síce môže byť dostatočne vybavený finančnými aj materiálovými zdrojmi, avšak pre dlhodobý rozvoj podniku sú tieto zdroje bez zdrojov ľudských nepostačujúce. No aby boli tieto neživé zdroje aj správne a efektívne využité sú potrebné kvalifikované, správne vedené a motivované živé zdroje. Takže ľudské zdroje sú pre podnik tie najcennejšie, ale zároveň aj najdrahšie, ktoré rozhodujú o kvalite produktov, procesov, systémov a konkurenčnej schopnosti firmy. Prvou podmienkou existencie podniku je uvedenie si významu ľudských zdrojov. Zamestnanci podniku už dávno nie sú iba vykonávatelia príkazov od nadriadených, ale sú aj šíriteľom pozitívnych informácií a dobrého mena o podniku. Preto správne zvolená stratégia vedenia ľudských zdrojov tvorí základ pre efektívne využívanie ľudského potenciálu prospešného pre podnik na jednej strane a dostatočnú spokojnosť s pracovným miestom na strane druhej. Neoddeliteľnou súčasťou práce s ľudskými zdrojmi je aj vhodné nastavenie motivácie. Všetky podniky sa zaujímajú o to, čo by sa malo urobiť pre dosiahnutie trvale vysokej úrovne výkonu ľudí. Znamená to venovať zvýšenú pozornosť najvhodnejším spôsobom motivovania ľudí pomocou takých nástrojov, ako sú rôzne stimuly, odmeny a vedenie ľudí. Budeme sa teda zaoberať témou vedenia a motivácie ľudských zdrojov v podnikateľskom subjekte zameranom na hotelové služby.

Vedenie a motivácia ľudských zdrojov je jadrom personálneho manažmentu a je jeho najdôležitejšou zložkou. V 60. rokoch 20. storočia sa v personalistike prechádza od administratívnej činnosti ku koncepcnej, zahrňuje strategické aspekty, a okrem vnútorného riadenia sa zohľadňujú aj vonkajšie faktory ako životný štýl, životné prostredie, trh práce a pod. Z personálneho manažmentu sa postupne stáva manažment ľudských zdrojov. Je to neustála, systematická starostlivosť o človeka zapojeného do pracovného procesu. Táto oblasť sa stáva každodennou súčasťou práce vedúcich zamestnancov.

Nájsť vhodnú kvalifikovanú pracovnú silu je problémom pre viacero podnikov. Zodpovednému majiteľovi nie je ľahostajné, akých ľudí vo svojom podniku zamestná, pretože si uvedomuje, že ľudský kapitál, jeho kvalita, tvorí konkurenčnú výhodu podniku. Každý podnik potrebuje takých jednotlivcov alebo pracovné skupiny, ktoré budú

vykonávať prácu v súlade s víziou, poslaním a cieľmi podniku. Otázkou zostáva kde a ako nájsť takých schopných zamestnancov, ktorí v podniku zostanú napríklad aj v situáciách kedy sa podniku nedarí. Ako takých ľudí, už zamestnaných, motivovať a správne viesť, ak vie, že existuje na trhu práce množstvo pre nich lákavejších pracovných ponúk. Vie, že na základe čoraz viac dostupnejších informácií a zdrojov ho môže rýchlo stratiť. Je pre podnik síce nie základným, ale významným zdrojom a predurčuje jeho úspešnosť. Pozornosť musí sústreďovať na zamestnancov podniku, teda ľudské zdroje, ktorý sa spolu s ostatnými funkciami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergického efektu – splnení cieľov podniku ako celku. Zohrávajú nezanedbateľnú úlohu pri dosahovaní týchto cieľov. Zvýrazňuje sa význam ľudských zdrojov skôr ako majetok (kapitál) podniku, než ako náklady podniku na zamestnancov. Ak je zamestnanec naozaj šikovný a podnik to vidí, mal by sa predovšetkým naučiť takéhoto zamestnanca správne viesť a motivovať.

Každý podnik by sa mal v záujme neustáleho rozvoja a napredovania starať o svojich zamestnancov, poznať ich názory, potreby a stanoviská k riešenej problematike. Samozrejmou je preto správna komunikácia medzi nadriadeným a podriadeným a tak dospieť k spoločnému záveru ako daný problém riešiť. Často sa totiž stáva, že podriadení vedia o probléme či danej situácii viac ako ich nadriadený. Ich pasívna práca sa tak stáva aktívnou spoluprácou pri riešení problému alebo dosahovaní vytýčených cieľov. Manažér alebo podnikateľ môže byť úspešný vtedy, keď dokáže jednať s ľuďmi, organizovať ich, komunikovať s nimi. Keď má ich dôveru, dokáže ich viesť, motivovať a nadchnúť, je schopný svoju prácu humanizovať.

Rozvoj podnikovej kultúry, zavádzanie systémov motivácie a osobného rozvoja zamestnancov ostávajú nedocenené, napriek tomu, že sa s nimi dnes stretávame oveľa častejšie ako v minulosti. Cieľom tejto práce je prispieť k šíreniu poznatkov o vedení a motivácii ľudských zdrojov a ich postupné zavádzanie do podnikateľského prostredia. Samozrejme nestačí nahromadiť len určitý súhrn znalostí a teórií. Podnik si má na riešenie svojich záujmov v prvom rade osvojiť osvedčené, praxou potvrdené metódy a postupy v podmienkach trhového hospodárstva. Je nevyhnutné ich vedieť správne aplikovať a chcieť používať. To vyžaduje zásadnú zmenu osobnosti manažéra, skoro sa však dočká zmeny aj u svojich podriadených v prospech podnikových cieľov.

1 Súčasný stav riešenej problematiky

1.1 Úvod do teórie motivácie a vedenia ľudí

Veda o manažmente počas svojej existencie nazbierala pomerne dostatočné množstvo poznatkov na to, aby zistila, že vedenie ľudí a motivácia sú prínosom pre podnik. Vnímanie človeka a jeho úloha v pracovnom procese sa postupne mení, nadobúda veľký význam. Zaujíma významné, jedinečné postavenie, uvádza do pohybu všetky ostatné zdroje. Má schopnosť zabezpečiť pre podnik konkurenčnú výhodu a tak sa odlišovať od ostatných. Pretože ešte pred 2. svetovou vojnou sa dospelo k poznaniu, že človek so svojimi vedomosťami, energiou, zručnosťami a tvorivými nápadmi môže doviest podnik ku konkurencieschopnosti je potreba mu venovať zvýšenú pozornosť. Dospelo sa k záveru, že zamestnanci podniku budú vedení a motivovaní k tomu, aby čo najviac prispeli k zvyšovaniu produktivity.

Práca s ľuďmi sa v podnikoch výrazne odlišuje, nakoľko je ovplyvňovaná mnohými faktormi. Vzniklo niekoľko smerov a názorov ako efektívne viesť a motivovať, aké dôležité a nevyhnutné sú pre podnik ľudské zdroje. Už grécky filozof Platón používal také slová, ktoré sú aj dnes frekventované: potreby – záujmy – motivácia. Ten kto zistil význam a dôležitosť ľudských zdrojov bol R. Owen v 18. storočí, ale jeho myšlienky nabrali na váhu až v 20. storočí. Zakladateľ vedeckého manažmentu Taylor, s ktorým sa viaže rok 1911, vždy, keď hovoril o manažmente, zdôrazňoval aký dôležitý je vzťah medzi zamestnancom a zamestnávateľom. Gilbrethovej manžel zase zdôrazňoval, že príčinou nespokojnosti zamestnancov je skôr malý záujem manažérov. Na druhej strane Max Weber a jeho ideálna organizácia, kde platia pevné normy, pravidlá a povinnosti, nezaujímal sa o neformálne vzťahy, vraj znižovali efektívnosť riadenia.

Tam kde sa venovala pozornosť ľudským zdrojom najviac, bol behaviorizmus, ktorý vznikol v USA v 19. storočí. Jeho zakladateľom bol psychológ Watson. Orientuje sa výlučne na správanie jedinca zvlášť v pracovnom procese. Vychádza z tézy, že každý človek sa môže naučiť konať a správať tak, ako si to prostredie vyžaduje. Mayo (1933) zistil, že na zvýšenie produktivity práce pôsobia všeobecné faktory ako morálka, efektívny manažment. Čiže taký, ktorý vníma ľudské správanie a podporuje medziľudské vzťahy pomocou motivácie, rád a správneho vedenia. Behavioristické poznatky a metódy nestratili na význame ani v súčasnosti. Pre viaceré podniky bolo ich využitie prínosom v procese začleňovania a adaptácie na trh Európskej Únie.

1.2 Význam vedenia v manažmente

Podľa **Šajbidorovej (2011)** vedenie je významná subfunkcia manažmentu a patrí do skupiny mäkkých funkcií. Patrí medzi najdôležitejšie manažérske funkcie, pretože od schopnosti a spôsobu práce s ľuďmi závisia nielen výsledky práce manažéra, ale aj celého podniku.

V knihe od **Mikulášťika (2007)** sa píše, že po roku 1989 sa vo vedení veľa zmenilo. V prvom rade bola zrušená centralizácia, vďaka tomu, že došlo k privatizácii a pozitívum je možné vidieť aj v tom, že postupne dochádza k „humanizácii vo vedení.“

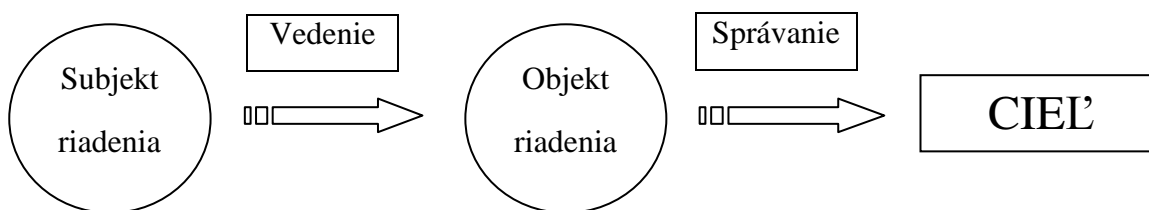
Ľudia už nie sú chápaní ako jednotky výrobnnej sily, ale ako významné zdroje. V širšom zmysle slova chápeme vedenie, že je vytváranie vhodného prostredia pre zamestnancov. Táto funkcia sa zároveň stáva aj umením. Nato aby manažéri túto prácu úspešne zvládli, musia poznať čo je to vedenie. Predstavujeme viacerých autorov, ktorí definujú pojem vedenie.

Gozora (1996) vyšiel s tézou, že vedenie ľudí je cieľavedomá činnosť založená na umení motivovať, koordinovať, rozhodovať a kontrolovať ľudí. Vedenie ľudí je súčasťou tvorivého, rizikového, personálneho a sociálneho manažmentu a je jedným zo 4 hlavných nezávislých činností ovplyvňovaného subsystému a tiež dokonalým nástrojom komunikácie. Moderný manažment rozlišuje riadenie, čo je širší pojem ako vedenie ľudí avšak obidve činnosti kombinuje na dosiahnutie podnikateľských úspechov.

Seková (2001) obhajuje myšlienku, že vedenie zamestnancov (jednotlivcov, pracovných skupín, tímov) je základom manažérskych činností. Jeho podstatou je schopnosť i umenie ovplyvňovať, usmerňovať, motivovať spoluzamestnancov a stimulovať ich do tvorivej, kvalitnej a efektívnej práce v záujme úspechov organizácie.

Majtán (2003) je presvedčený, že vedenie ľudí nemožno chápať ako činnosť, ktorá sa začína po plánovaní, organizovaní, a personalistike a končí sa pred kontrolou. V skutočnosti je efektívne vedenie ľudí rozhodujúcim predpokladom na realizáciu všetkých ostatných manažérskych funkcií. Ťažisko efektívneho vedenia ľudí je v schopnosti manažéra motivovať a komunikovať s ľuďmi, prevláda tu interpersonálne hľadisko. Riadenie znamená viac než vedenie. Riadenie zahŕňa starostlivé plánovanie, vytváranie organizačnej štruktúry, ktorá pomáha ľuďom dosiahnuť ciele a obsadzovať jednotlivé pozície najschopnejšími ľuďmi.

Obrázok 1 Klasická schéma procesu vedenia



Ide o proces *vzájomného pôsobenia* subjektu riadenia na objekt riadenia. Výsledkom je cieľové správanie objektu riadenia.

Zdroj: http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/ma/ma_10.pdf

Armstrong (2008) hovorí, že vedenie sa zameriava na najdôležitejší zdroj t. j. na ľudí. Je to proces vytvárania a odovzdávania vízie budúcnosti, motivovanie ľudí a získavanie ich oddanosti a angažovanosti. Podľa neho je rozdiel medzi vedením a riadením dôležitý. Riadenie sa týka hlavne zabezpečovania, rozdeľovania, využívania a kontrolovania zdrojov. Ale tam, kde sú zapojení ľudia – a to je takmer vždy – je nemožné dosahovať výsledky, ak by nebolo zabezpečené efektívne vedenie. Nestačí byť dobrým manažérom zdrojov, musíte byť tiež dobrým lídrom ľudí.

1.2.1 Vedenie podľa charakteristík manažéra

Vedenie ľudí je veľmi zložitý proces, ktorý je podmienený viacerými faktormi. Úspešné vedenie závisí nielen na štýle vedenia, ale taktiež na odborných predpokladoch, osobných vlastnostiach a schopnostiach.

„Každého človeka, ktorý na základe voľby, menovania alebo neformálneho uznania stojí na čele skupiny ľudí, organizačnej jednotky alebo na čele celej organizácie možno vo všeobecnosti nazvať vedúcim pracovníkom (manažérom).“ (**Gozora 1996**).

Mižičková a i. (2004) zdôrazňuje, že manažér je človek, ktorého primárnymi aktivitami sú manažérske funkcie, pomocou ktorých pôsobí na objekty manažmentu, človek, ktorý plánuje, organizuje, vedie a kontroluje ľudské, finančné a informačné zdroje v záujme naplnenia vytýčených cieľov.

Malejčík (2010) definuje osobnosť manažéra ako súbor duševných a intelektuálnych kvalít (vlastností), ktoré mu umožňujú tvorivo sa zmocňovať všetkých úloh manažérskej činnosti a ktoré sa prejavujú relatívnou stálosťou.

Podľa zistení viacerých autorov možno povedať, že do 50. rokov 20. storočia prevládal názor, že nato aby bol manažér vo svojej práci úspešný, sú dôležité určité osobnostné črty. Že „lídrov“ sa manažér rodí, a má určité vlastnosti, ktoré ho predurčujú, aby bol úspešným vedúcim. Toto zmyšľanie má dokonca korene už v staroveku. V poslednej dobe sa opäť dostáva do popredia. Osobnosť manažéra má veľký význam pre motiváciu tímu. Autorov, ktorí preferujú prístup v podobe nevyhnutných manažérskych predpokladov a vlastností je viac. Veľakrát sa však nevedia dohodnúť ani na troch základných vlastnostiach. Nie je ľahké špecifikovať aké konkrétne vlastnosti by manažéri mali mať, požiadavky na manažérske zručnosti sa menia.

| <i>Manažérske schopnosti</i> | <i>Manažérske vlastnosti</i> |
|---|-------------------------------|
| Odborné (profesijné) – získané štúdiom | Konštruktívnosť |
| Interpersonálne – interakcie s ľuďmi | Charizma |
| Koncepčné – komplexné myslenie | Kreativita a tvorivé myslenie |
| Diagnostické – predvídanie vývoja | Disciplína |
| Technické – ovládanie výpočtovej techniky | „Zdravé“ sebavedomie |

Tabuľka č. 1 Zdroj: Vlastné spracovanie

Charakteristické črty úspešného vedenia ľudí **Gozora (1996)**

- Inteligencia, zahŕňajúca zdravý úsudok a verbálne schopnosti
- Požadovaná kvalifikačná a fyzická výkonnosť
- Emocionálna zrelosť a stabilita
- Nezávislosť, vytrvalosť a postupné zvyšovanie výkonnosti
- Zručnosť sociálnej účasti a prispôsobovanie sa rôznym skupinám
- Túžba po spoločenskom postavení a socioekonomickej pozícii v podniku

Nároky na osobnosť manažéra nového typu **Višňovský a i. (2007)**

- rovnocenná orientácia na úspech na trhu i vo vedení ľudí, to znamená:
 - byť stále lepšie informovaný a mať k dispozícii presnejšie údaje než ktokoľvek iný
 - ponúkať stále vyššiu kvalitu služieb a výrobkov
 - vedieť riešiť konflikty
 - vedieť jednať s ľuďmi
- inteligenčné dispozície, mobilitu ako pružnosť, etika manažérskeho správania sa
- chápanie komplexných javov (globálnosť)
- znalosť marketingu a orientácie na zákazníka

Ako vravia odborníci, v našich podmienkach sa ešte stále nájdu manažéri orientovaní na technické a ekonomické úlohy, podceňujú prácu s ľuďmi. Manažér by mal ľuďom rozumieť, vnímať ich, pôsobiť motivačne, silou neformálnej autority. Manažér, ktorý chce efektívne viesť a motivovať zamestnancov musí vystupovať predovšetkým v roli interpersonálnej ako vodca, kedy zodpovedá za usmerňovanie zamestnancov v záujme dosiahnutia cieľov. Táto rola je nosným prvkom v komunikácii a motivovaní ľudských zdrojov. Musí disponovať interpersonálnymi zručnosťami, ktoré sú charakterizované schopnosťou pracovať s ľuďmi. Sú mimoriadne dôležitým faktorom na každej úrovni manažérskej práce. Skúsenosti dokazujú, že manažér, ktorý má dobré interpersonálne schopnosti je zvyčajne úspešnejší ako manažér so slabšími interpersonálnymi schopnosťami.

Owen (2008) konštatuje, že IQ je často prezentovaný ako schopnosť riešiť problémy, analytická schopnosť, podnikateľský úsudok a schopnosť prenikať k podstate veci. Väčšina podnikov pátra po interpersonálnych schopnostiach, alebo po dobrom EQ. Ten bude mať podobu tímovej práce, adaptability, interpersonálnej efektívnosti, charizmy, schopnosti motivovať. Je užitočné mať dobrý IQ a EQ, ale súčasní manažéri musia mať znalosť o aj tom ako získať a používať moc. To im umožňuje PQ resp. politický kvocient.

Potom: MQ (manažérsky kvocient) = IQ + EQ + PQ

1.2.2 Teórie vedenia

Existujú rozličné teórie vedenia, ktoré vychádzajú zo správania manažéra a podľa toho charakterizujú rozličné štýly vedenia. Použitým štýlom vedenia manažér realizuje svoju rolu vedúceho v prospech podriadených aby splnili podnikové ciele.

Mižičková a i. (2004) rozlišuje:

1. Vedenie založené na využívaní právomoci – tzv. tradičné štýly ako:

- autokratiký,
- demokratický,
- liberálny štýl vedenia.

V praxi sa nevyskytuje manažér, ktorý by využíval len jeden zo štýlov. Môže skôr k jednému z nich inklinovať, čo znamená, že v jeho práci prevažujú charakteristiky jedného z nich. V súčasnosti sa uplatňujú najmä demokratický a liberálny štýl. Autokratický štýl iba v niektorých prípadoch, keď sa treba okamžite rozhodnúť, nie na bežné vedenie v praxi.

2. Likertove štýly /systémy/ vedenia – ktoré vypracoval americký profesor R. Likert (1961) a predpokladal existenciu štyroch štýlov vedenia. Podľa neho najefektívnejší vedúci sa orientuje na ľudské aspekty riadenej skupiny, t. j. na podriadených a snaží sa pomocou komunikovania udržať všetky časti tak, aby pracovali ako celok. Usiluje sa o efektívnu tímovú prácu.

3. Štýly vedenia na báze manažérskej matice – R. Blake a J. Moutonová, mriežka určuje mieru záujmu manažéra o úlohu a o pracovníkov. Usporiadanie v matici umožňuje ľahko špecifikovať a klasifikovať manažéra podľa jeho starostlivosti o úlohy a ľudí.

Na základe dostupnej odbornej literatúry sme sa dozvedeli, že rastie počet manažérov, ktorí sú presvedčení, že vedenie ľudí je príliš zložité, aby sa mohlo vyjadriť pomocou jedinečných črt alebo len pomocou ich správania. Skepsa z ťažkosti takéhoto prístupu viedla k snahe viac sa zaoberať podmienkami, v ktorých vedenie prebieha a ľuďmi, ktorí sú vedení. Prax vedenia bude silne ovplyvnená vnútorným prostredím podniku, v ktorom sa uskutočňuje.

Majtán (2003) sa vyjadril, že neexistuje žiaden najlepší prístup k vedeniu alebo štýl vedenia, ktorý by vyhovoval všetkým skupinám, všetkým situáciám a všetkým národom.

Na efektívnosť vedenia vplýva množstvo faktorov, no týchto šesť faktorov sú pravdepodobné faktory prvoradého významu. Ide o:

- presnosť vnímania vedúceho,
- vzdelanie, skúsenosti a osobnosť vedúceho,
- očakávania a štýl nadriadeného,
- vzdelanie, skúsenosti a osobnosti podriadených,
- očakávania kolegov,
- pochopenie a poznanie úlohy.

Ubrežiová (2008) pokladá vedenie ľudí za vytváranie spoločenského systému, v ktorom sa vedúci a jeho podriadení usilujú plniť úlohy alebo riešiť problémy s minimálnymi finančnými, časovými, emocionálnymi a sociálnymi stratami. Zároveň pripomína, že v súčasnom období neexistuje návod na to, ako sa stať vodcom, ani neexistuje jednoznačný štýl vedenia, ktorí si chcú vrcholoví manažéri osvojiť, pretože sa od nich očakáva efektívne vedenie.

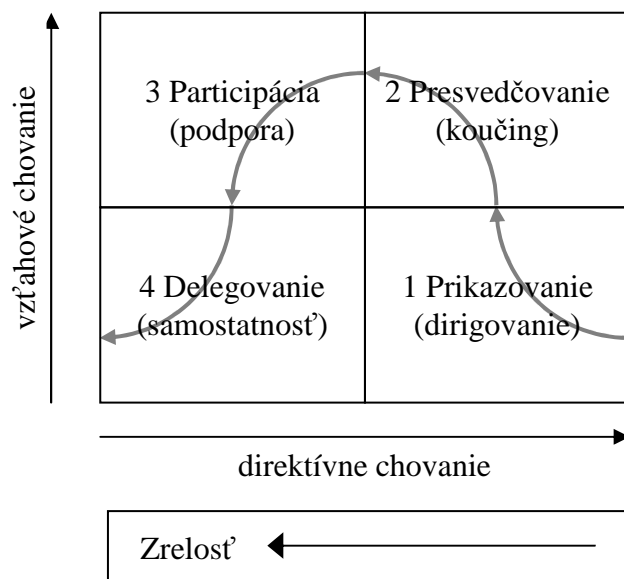
Literatúre sa ešte uvádza, že nielen vnútorné prostredie, ale aj zmeny vo vonkajšom prostredí a potreba na ne pružne reagovať si vyžaduje flexibilné prispôsobovanie štýlu vedenia danej situácii. A preto sa dospelo k myšlienke spätosti efektívneho vedenia so situáciou. Tzv. *situčný prístup* manažéra alebo tiež *situacionalistická teória*. Podľa nej je vedenie silne ovplyvňované situáciou, v ktorej vedúci pôsobí. Berie sa do úvahy nielen situácia, ale aj premenlivosť všetkých faktorov, vplývajúcich na danú situáciu alebo prostredie. V nerovnakom prostredí sa ten istý manažér nebude môcť rovnako prejavovať. Dobrý manažér sa po zhodnotení situácie rozhodne, ako treba postupovať. Situačný prístup sa začal presadzovať v posledných dvoch desaťročiach. Manažérske výskumy dokázali, že to spôsobila špecifickosť rôznorodých prác a odlišnosť zamestnancov. Autori tvrdia, že situačný prístup k manažmentu sa stáva aktuálnym z týchto dôvodov:

1. Internacionalizácia a zakladanie nadnárodných spoločností
2. Zvyšujú sa nároky na sociálny a etický manažment
3. Menia sa demografické a kvalifikačné požiadavky pracovníkov
4. Vznikajú nové organizačné štruktúry
5. Zmeny preferencií
6. Spoluúčasť na riadení, spoluvlastníctvo

Pre situačný prístup je charakteristické hľadanie vhodných manažérskych metód pre rozličné situácie.

Bělohávek (2000) pri voľbe spôsobu vedenia berie ako základnú podmienku situácie do úvahy predovšetkým zrelosť pracovníkov. Tzv. model miery zrelosti podľa Herseyho – Blancharda, rok 1982. Mierou zrelosti je pripravenosť splniť úlohu. Popri zrelosti pracovnej, ktorá je daná schopnosťami a technickými znalosťami, potrebnými na splnenie úlohy, existuje tiež zrelosť psychologická, ktorá spočíva v pripravenosti prijať zodpovednosť za splnenie úlohy. Diagram zostavený podľa tohto modelu ukazuje ako sa podľa autorov má meniť výber štýlu vedenia v závislosti od miery zrelosti podriadeného. V priebehu vývoja podriadeného sa teda v rámci diagramu štýl vedenia má postupne meniť sprava dole smerom nahor a potom vľavo nadol (od 1 do 4). Manažér má voliť taký spôsob vedenia, aby rozvíjal zrelosť svojich pracovníkov. Správanie vedúceho sa popisuje v dvoch dimenziách, vzťahové chovanie (orientácia na ľudí) a direktívne chovanie (orientácia na úlohy). Diagram potom vymedzuje 4 štýly vedenia.

Obrázok 2 Štýl vedenia závislý na zrelosti pracovníkov



Zdroj: Bělohávek, (2000)

Neoddeliteľnou súčasťou vedenia pracovných skupín v podniku sú rozhodovacie situácie.

Mikuláščík (2007) potom uvádza, že ďalším modelom môže byť rozhodovací strom Vrooma a Yettona. Dáva návod ako úspešne a rýchlo analyzovať problém a ktorý by mal manažéra viesť k správnejmu rozhodnutiu. Model zohľadňuje štýl vedenia nadriadeného aj situačné faktory a umožňuje pre danú situáciu nájsť vhodný štýl vedenia.

Rozlišuje celkom 5 štýlov vedenia:

- A1 – autoritatívne vedenie na základe informácií, ktoré sám získa,
- A2 – autoritatívne vedenie na základe informácií, získa od spolupracovníkov,
- C1 – konzultatívne vedenie s jednotlivcami, rozhodnutie je na manažérovi,
- C2 – konzultácia problému so skupinou, rozhodnutie je na manažérovi,
- G2 – tímové vedenie, snaha dospieť k spoločnému riešeniu problému

V strome sa postupne odpoveďami áno/nie na jednotlivé situačné faktory (je ich 7) dopracujeme k zoznamu vhodných štýlov vedenia v danej situácii. Na to použijeme racionálnu logiku a úvahu.

1.2.3 Nové vedenie

Tureckiová (2004) sa zmiňuje o transakčnom a transformačnom vedení, ktoré prišlo na „manažérsku scénu“ v 80-tych rokoch, súhrnne tiež nazývané ako nové vedenie. Toto vedenie zdôrazňuje emocionálnu stránku vedenia ľudí.

Základné rozdiely v transakčnom a transformačnom vedení spracovala do tabuľky podľa viacerých autorov:

| | Transakčné vedenie | Transformačné vedenie |
|-------------------|--|--|
| Spôsob realizácie | Vzájomná výmena – transakcia: pracovník poskytuje svoj talent, skúsenosti a úsilie a vedúci ho zato odmeňuje | Zvýšením úrovne uvedomenia si významu a hodnoty výsledkov práce a o spôsoboch vedúcich k ich dosiahnutiu. Pôsobením na ľudí, aby svoje záujmy previedli na záujmy tímu. Zmenou potrieb alebo ich rozšírením. |
| Motivácia | Uspokojovanie aktuálnych potrieb pracovníkov | Uspokojovanie vyšších potrieb pracovníkov a uplatňovanie metód sebamotivácie |
| Prostriedky | - Podmienená výmena - Riadenie výnimkou | - Charizma - Inšpiratívne vedenie - Individualizovaná úcta - Intelektuálna stimulácia |

Tabuľka č. 2 Zdroj: Tureckiová (2004)

Pre ujasnenie je nevyhnuté poznamenať, že nie všetci manažéri sú vodcovia a nie všetci vodcovia sú dobrými manažérmi. Ak teda porovnáme, manažér robí veci správne, a vodca – líder robí správne veci.

Aj **Dědina (2007)** vyzdvihuje, že na konci 20. storočia vznikli dva trendy vo vedení ľudí. Prvým bola rola silného charizmatického vodcu, vizionára. Druhý trend, kedy neexistuje vodca pre podnik, ale vedenie sa stáva úlohou všetkých manažérov. V novom storočí sa vedľa seba objavujú dva pojmy:

- nový líder – inšpiratívny vizionár, ktorý sa zameriava na vytváranie kultúry, v ktorej je každý pracovník smerovaný tak, aby podnik dosiahol víziu.
- superlíder - schopný podnecovať vodcovské schopnosti v ostatných členoch podniku, splnomocňovať ich, budovať ich nezávislosť na formálnych vodcoch a stimulovať ich spoluúčasť na riadení a kreativitu.

Pojem superlíder je obzvlášť aktuálny v dobe, keď sa zvyšuje počet autonómnych tímov, ktoré nemajú formálneho vodcu, prípadne takých tímov, ktoré využívajú koučing. V týchto prípadoch nemôže byť vedenie atribútom, ktorý prislúcha iba top manažérom, ale stáva sa úlohou pre manažérov na všetkých stupňoch organizácie.

1.3 Motivácia ako súčasť vedenia

V rámci vedenia je zvlášť dôležité venovať pozornosť motivácii, ktorá sa tejto funkcii dotýka. V užšom zmysle slova totiž chápeme vedenie ako bezprostredné pôsobenie manažéra na podriadených a to osobným príkladom alebo nepriamo cez motiváciu. Vedenie je komplexnejší proces, zahŕňa aj pôsobenie na rozvoj zamestnancov, na ich motiváciu a vytváranie vhodných podmienok pre žiaduci výkon.

Mnohí psychológovia sa zhodujú na tom, že motivácia ako taká, je otázka prečo sa človek správa takým alebo onakým spôsobom, resp. proces ktorý určuje smer, silu a trvanie správania. Termín motivácia je odvodený z latinského slova moveo, hýbem, a vyjadrujú sa tým prenesene hybné sily chovania, jeho činitele.

Majtán (2003) sa nazdáva, že motivácia je správanie, konanie človeka určitým smerom, je výsledkom pôsobenia vnútorných psychických podnetov – motívov.

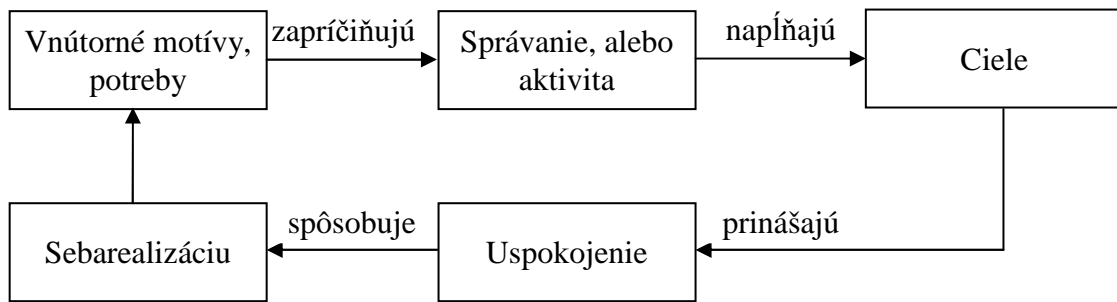
„Pojem motivácia vyjadruje skutočnosť, že v ľudskej psychike pôsobia špecifické, nie vždy plne uvedomované (vedomé) vnútorné hybné sily – pohnútky, motívy, ktoré človeka a jeho činnosť určitým smerom orientujú, v danom smere aktivizujú a vyvolanú aktivitu udržujú. Navonok sa pôsobenie týchto síl prejavuje ako motivovaná činnosť, resp. motivované jednanie.“ (**Višňovský a i. 2007**).

Nakonečný (1995) vo svojom lexikóne píše, že motivácia je proces usmerňovania, udržiavania a energetizácie chovania, ktorý aj keď vychádza z biologických zdrojov, je psychický fenomén, je to psychikou riadený druh regulácie. Človek napríklad nejde preto, aby obnovil v krvi optimálnu hladinu glukózy, ale preto že je hladný, a pocit nasýtenia sa dostavuje skôr než sa glukóza z potravy dostane do krvi.

„Motivácia – možno ju chápať aj ako schopnosť nadchnúť sa – nie je vrodená, ale získava sa.“ (**N B: Enkelmann 1997**).

Mikuláščík (2007) charakterizuje, že motivácia je pohnútkou, popudom, ktorý nás aktivizuje a našu aktivitu tiež usmerňuje, zameriava. Formou motivačných dispozícií môžu byť pudy, potreby, záujmy, hodnoty, postoje, idey, ideály. Ľudské pudy, ako základ motivačného chovania sú výrazne kultivované sociálnym učením, takže dostávajú transformovanú povahu.

Obrázok 3 Proces motivácie



Zdroj: Majtán (2003)

Je potrebné rozlišovať *motiváciu v rovine subjektívnej* ako určitý vnútorný stav, ktorý uvádza do pohybu každého človeka v pracovnom, ako aj mimopracovnom prostredí. Druhou je *motivácia v rovine objektívnej*, to znamená schopnosť motivovať druhých ľudí k určitej činnosti. V manažérskej praxi by mali byť zastúpené obidve roviny. Iba ten manažér, ktorý je sám motivovaný, vie motivovať aj svojich podriadených.

Štikar (2003) na základe získaných poznatkov považuje pracovnú motiváciu za jav vyskytujúci sa v zložitých súvislostiach vnútorného a vonkajšieho prostredia, v komplexe vzájomne závislých, podmieňujúcich sa a premenlivých činiteľov. Pracovná motivácia sa primárne prejavuje vo vzťahu človeka a jeho práce.

Podľa **Plamínka (2002)** motivácia znamená to, že činnosť, ktorú od ľudí vyžadujeme, dáme do súvislosti s ich už existujúcimi vnútornými potrebami. Vie, že motivácia bude pôsobiť aj bez jeho vplyvu tak dlho, pokiaľ činnosť, ktorú od ľudí vyžadujeme, bude v súlade s ich aktuálnymi motívmi.

Kachňáková (2001) veľmi presvedčivo hovorí, že motivácia zamestnancov je základom správania a konania v práci. Prostredníctvom motivácie možno vplývať na identifikáciu človeka s prácou, s profesiou, s podnikom a jeho kultúrou. Podniková kultúra je významným prostriedkom motivácie.

„Motivácia – proces, ktorým je podporované a riadené chovanie. Je dlhodobo užitočným nástrojom manažmentu v porozumení a pomoci jedincom v rôznom pracovnom prostredí k tomu, aby zo seba vydali to najlepšie.“ (**Eggert 1998**).

1.3.1 Motív

Višňovský a i. (2007) píše, že to čo robí problematiku motivácie oveľa zložitejšou než sa zdá, je skutočnosť, že motív nie je len jeden, ale hneď niekoľko. Tieto môžu pôsobiť súčasne a rovnakým smerom, vzájomne sa posilňujú. Ale aj opačným smerom, vzájomne sa oslabujú a motivovanú činnosť narušujú.

Podľa **Nakonečného (1998)** motívy vysvetľujú, prečo má chovanie človeka určitý smer a prebieha určitou silou. Týmto vnútorným „prečo“ je vždy dosiahnutie nejakého druhu uspokojenia. Motív je obsahom uspokojenia.

Štěpaník (2003) stručne uvádza, že motívy sú dynamickou zložkou osobnosti, hybnou silou, motorom nášho jednania. Motívy sú potreby v najširšom slova zmysle (pudy, vyššie potreby, záujmy, hodnoty, ideály, celkové smerovanie osobnosti).

Majtán (2003) pripúšťa, že motívy vystupujú ako určité vnútorné popudy, vnútorné pohnútky k činnosti, ktoré sa vyznačujú tým, že určujú smer a intenzitu správania a konania, ako aj priebeh vykonávanej činnosti.

Szarková (2007) vysvetľuje, že podnety, ktoré vznikajú pôvodne ako externé a sú označované ako stimuly, teda produkty vonkajšieho pracovného prostredia, menia sa a pôsobia ako motívy iba v prípade, ak sa transformujú vo vnútorných osobnostných štruktúrach a zmenia sa na vnútorné aktivačné sily – motívy.

Moderná pracovná motivácia rozdeľuje motívy na:

1. *Pozitívne pracovné motívy* – ide o vedomý popud k pracovnej činnosti, ktorý je navodený očakávaním odmeny.
2. *Negatívne pracovné motívy* – vzniká ako výsledok uvedomenia si trestu a sú zacielené na odvrátenie nebezpečenstva resp. trestu.

Zaujímavé je, ako rozdeľuje motívy **Višňovský a i. (2007)** a to na:

1. *motívy cieľové, terminálne* – napr. motívy, ktorých možno jednorázovo či opakovane dosiahnuť, napr. motív jedla v situácii hladu.
2. motívy, ktorým nemožno celkom presne priradiť cieľový stav. K týmto motívom patrí napr. záujem človeka o určitú oblasť – šport, kultúra. Túto skupinu motívov tvoria *motívy inštrumentálne*.

Všeobecne sú rozlišované dve skupiny motívov k práci: **Malejčík (2010)**

1. motívy, ktoré súvisia s prácou samotnou, tzv. endogénne, k najdôležitejším patria:

- *potreba činnosti*, človek je stavaný na výkon a potrebuje sa zbaviť nadbytočnej energie.
- *potreba kontaktu*, človek je spoločenský tvor a potrebuje kontakt s inými jedincami.
- *potreba výkonu*, aspektom je radosť či uspokojenie, ktoré človeku výkon prináša.
- *túžba po moci*, ktorej uspokojenie v určitej miere poskytujú vyššie pracovné pozície.
- *potreba zmyslu života a sebarealizácie*, príležitosť k činnostiam, ktoré sú zmysluplné a človek tu môže ukázať svoje kvality.

2. motívy, ktoré nesúvisia s priamo s prácou, tzv. exogénne, k najdôležitejším patria:

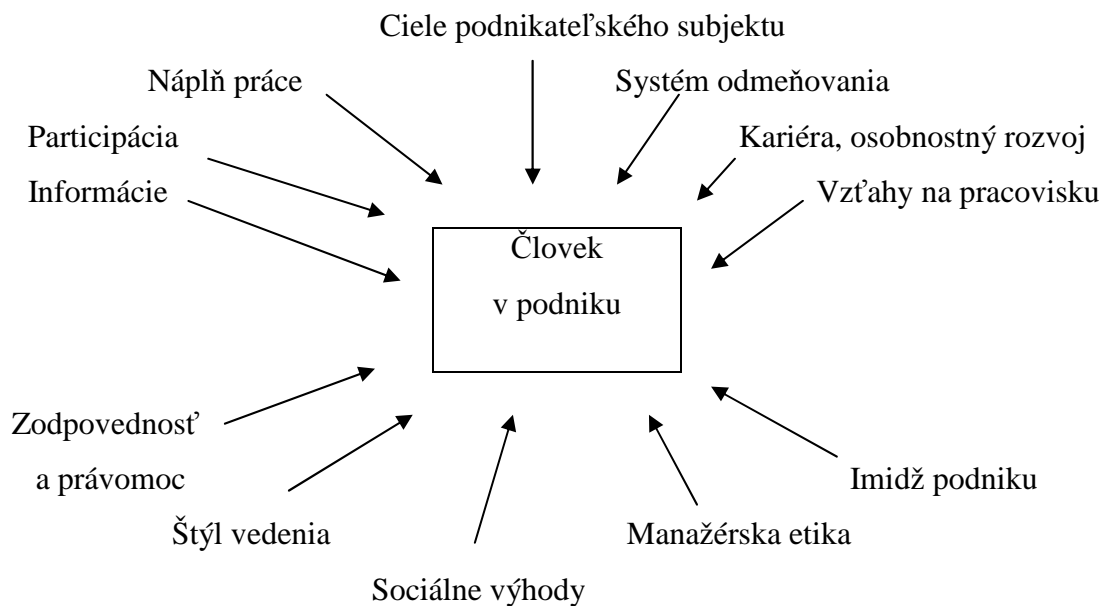
- *potreba financií*, cez ktoré je možné naplniť mnohé potreby.
- *potreba istoty*, je do istej miery identická s potrebou financií, ale rozširuje sa o dimenzie budúcnosti človeka.
- *potreba potvrdenia vlastnej dôležitosti*, často spojená s prestížou pracovnej pozície.
- *potreba sociálnych kontaktov*, ktorú poskytuje práca, je vhodným priestorom.
- *potreba spolupatričnosti, partnerského vzťahu*, možnosť vytvárať kontakty.

Ten istý autor tiež opisuje tzv. *motivačný mechanizmus*. Motív je pohnútkou jednania človeka. Pohnútky pre jednanie vznikajú na základe potrieb. Ak človek pociťuje nejakú potrebu, jej aktivizáciou sa podnecuje pohnútkou ľudského jednania. Každý manažér by si mal byť vedomý, že cez zabezpečenie potrieb svojim podriadeným môže od nich vyžadovať jednanie, ktoré bude na prospech úloh a povinností potrebných v organizácii realizovať. Znalosť pracovných motívov vo vysokej miere uľahčuje manažérom účinne na nich vplývať, aby lepšie vykonávali svoju prácu. Človeka motívy aktivizujú dovtedy, pokiaľ nie je dosiahnutý cieľ. Motivačný mechanizmus je teda nepretržitý proces vzniku, naplnenia a zániku motívov.

1.3.2 Kritériá zavedenia efektívneho motivačného systému

Jednoduchý návod, ktorý by mohol motivovať všetkých zamestnancov neexistuje. Nachádzanie motivačných faktorov resp. stimulačných prostriedkov, ktoré majú priamy alebo nepriamy vzťah k uspokojovaniu potrieb nie je jednoduché. Situácie, z ktorých jasne plynú, aké sú hlavné motivačné faktory jednotlivých zamestnancov, musí manažér navodiť sám. Aj účinnosť pôsobenia jednotlivých motivačných faktorov je v rôznych skupinách zamestnancov rôzna. Výskumy dokazujú, že na motiváciu zamestnancov pôsobí celý rad činiteľov. Znázorňuje to nasledovná schéma:

Obrázok 4 Vplyv faktorov na motiváciu



Zdroj: Bakalárska práca (2009)

Hmotné motivačné faktory

- základná mzda
- cieľové odmeny a prémie
- 13. alebo 14. plat
- úhrada nákladov na zvyšovanie kvalifikácie
- služobný automobil aj na súkromné účely
- platenie telefónnych účtov
- úhrada nákladov na pracovný odev
- možnosť lacného nákupu opotrebovaného inventáru
- príspevok na dopravu do zamestnania
- príspevok na stravu a iné **Porvazník (1999)**

Nehmotné motivačné faktory

- možnosť zvyšovania kvalifikácie a prístupu k celoživotnému vzdelávaniu
- účinná, bezkonfliktná a efektívna komunikácia
- dobré pracovné podmienky, kultúrne a zdravé prostredie
- dobré pracovné vzťahy a vysoká firemná kultúra
- prejav dôvery
- možnosti postupu
- pochvaly a uznania
- možnosť využívať firemné rekreačné a relaxačné zariadenia
- kľzavá pracovná doba a iné **Porvazník (1999)**

Ak chceme, aby bol motivačný systém v praxi dostatočne efektívny, je potrebné uplatniť štyri základné motivačné faktory:

1. Základná peňažná odmena

Dovolíme si tvrdiť, že mzda, resp. plat je základným motivačným faktorom a tvorí najväčšiu váhu v motivačnom systéme. Ako píše **Armstrong (2007)** peniaze vo forme mzdy alebo platu sú najčastejšou vonkajšou odmenou. Motivujú každého rovnakým spôsobom a v rovnakej miere. Peniaze sú priamo alebo nepriamo spojené s uspokojovaním mnohých potrieb. Uspokojujú základné potreby, potreby sebaúcty a postavenia – peniaze vás môžu dostať na úroveň odlišujúcu vás od vašich spolupracovníkov a pomôžu získať aj určitú prestíž. Peniaze uspokojujú menej žiaduci, ale stále rozšírený pud túžby po majetku a chamtivosť.

Podľa **Sládeka (2003)** pracovníci gastronomických a ubytovacích zariadení majú byť zainteresovaní na dosiahnutých tržbách a zisku. Motivuje to pracovníkov nielen k tomu, aby sa v súlade so zachovaním kvality a štandardu služieb maximalizovali tržby, ale aj k tomu, aby sa súčasne minimalizovali náklady na realizáciu služieb, výkonov a tržieb.

2. Pracovné vzťahy

Majú svoju formálnu aj neformálnu stránku. **Kachňáková (2001)** uvádza, že neformálne vzťahy sú výsledkom vzájomných kontaktov a ich vznik podmieňujú spoločné záujmy a ideály. Aj keď formálne procesy, postupy a komunikačné cesty sú základom pracovných vzťahov, ich realizácia nie je mysliteľná bez neformálneho styku líniových manažérov s pracovníkmi, ako aj medzi samotnými pracovníkmi.

Manažment podniku je zodpovedný za kvalitné pracovné vzťahy, a preto by mal pre ne utvárať vhodné podmienky najmä z hľadiska ovplyvňovania pozitívneho správania pracovníkov (zlepšením komunikácie a podnikovej kultúry, požadovaním pracovnej disciplíny, zapájaním a participáciou pracovníkov pri riešení problémov).

Němcová (2006) je presvedčená o tom, že dobré vzťahy na pracovisku sú väčšinou ľuďmi preferované viac než finančné ohodnotenie. Mali by sme sa k druhým správať tak, ako si prajeme, aby sa oni správali ku nám.

3. Sociálna starostlivosť

„Podstata sociálnej starostlivosti je v tvorbe takých pracovných a mimopracovných podmienok pre zamestnancov, ktoré umožňujú podávať čo najlepší pracovný výkon, zvyšovať ich schopnosti a zručnosti, a hlavne prispievajú k stabilite pracovného kolektívu. Orientácia na zamestnanca ako človeka sa premieta do uspokojovania jeho potrieb a predstáv.“ (**Vetráková 2001**).

Ďalej autorka vyzdvihuje, že sociálna starostlivosť predstavuje hlavne istotu, perspektívu, priestor na rozvoj a osobnú motiváciu, zmysel a súčasť života pracovníkov. Do sociálnej starostlivosti sa zahŕňajú zákonom stanovené sociálne výhody ako je odstupné, dovolenky, poistenie a iné.

Predmetom dobrovoľnej starostlivosti je ponuka služieb a zamestnaneckých výhod nad rámec zákona. Reprezentuje okrem iného aj individuálne záujmy a ciele človeka týkajúce sa uspokojenia jeho potrieb. Ide napríklad o zabezpečenie dopravy do zamestnania, prevádzka vlastných jedální, parkovísk, odmeny pri životných a pracovných výročiac, a ďalšie. Poskytovanie zamestnaneckých výhod závisí od finančnej situácie podniku.

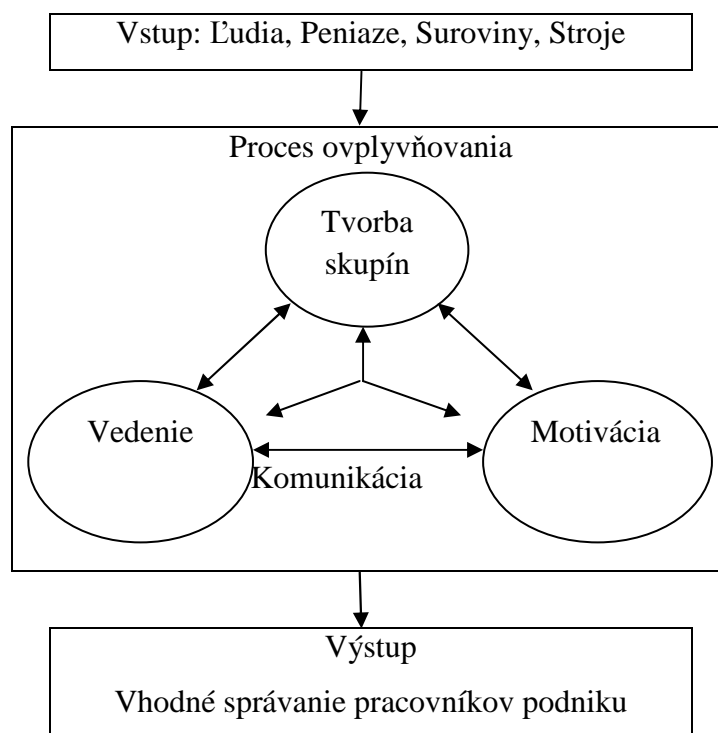
4. Komunikácia

Podnikateľská prax potvrdzuje, že uplatňovanie asertívnej, otvorenej komunikácie v podniku zvyšuje motiváciu, angažovanosť a výkonnosť pracovníkov, otvára priestor pre ich kreativitu a iniciatívu v pracovnom procese. Empatická komunikácia patrí medzi základné typy manažérskej komunikácie a jej používanie má veľký význam pri zladžovaní cieľov podniku so záujmami zamestnancov.

Armstrong (2008) tvrdí, že k dosiahnutiu koordinovaných výsledkov je potrebná dobre fungujúca komunikácia. Názory na prácu a s ňou spojená odmena veľmi závisia od efektívnosti komunikácie zo strany manažérov alebo vedúcich tímov a vnútro podnikovej komunikácie.

Majtán (2003) píše, že Tomáš Baťa chápal komunikáciu so zamestnancami ako jeden z najdôležitejších nástrojov zvyšovania ich výkonnosti. Pritom upozorňoval, že táto komunikácia musí mať jasný zámer, cieľ a manažér, ktorý komunikuje so zamestnancom, musí akceptovať jeho úroveň vnímania a myslenia, jeho schopnosť porozumieť komunikovanému problému. Sám manažér musí byť schopný použiť také nástroje komunikácie, aby mu zamestnanec rozumel.

Obrázok 5 Substytém ovplyvňovania pracovníkov podniku



Zdroj: Gozora (1996) „Manažérska komunikácia je základom vedenia podnikových činností a základným nástrojom uspokojenia ľudských potrieb podnikových pracovníkov.“

5. Vzdelanie

Seková (2001) vychádzajúc z uznania človeka ako nositeľa pracovnej sily s jeho vedomosťami, schopnosťami, zručnosťami, tvorivosťou, energiou a motiváciou, tvrdí že je najdôležitejší zdroj, schopný zabezpečiť organizácii efektívnu produkciu a konkurencieschopnosť, do ktorej sa oplatí investovať.

Výsledky vzdelávania sa prejavujú vo zvýšenom výkone, úrovne poskytovaných služieb, vedú k úspore času a v konečnom dôsledku aj zvyšovaniu motivácie.

2 Cieľ práce

Cieľom tejto diplomovej práce je zhodnotenie vedenia a motivácie ľudských zdrojov. Vo vybranom podnikateľskom subjekte, konkrétne kongresový hotel, zhodnotíme vedenie a motiváciu ľudských zdrojov po praktickej stránke, a túto porovnáme so stránkou teoretickou.

Je dôležité dbať na to, aký nesmierny význam má vedenie a motivácia najmä v tých podnikoch, kde je vysoký podiel živej práce. Výkonnosť a budúcnosť zariadenia, ktoré je predmetom štúdia, veľmi závisí od toho ako sa zamestnanci správajú, aký majú postoj k samotnej práci, pretože sú v úzkom kontakte so zákazníkmi a títo sú zdrojom zisku.

Hlavný cieľ:

Zatiaľ čo v teoretickej časti sme sa zamerali na definície vedenia a motivácie, rôzne teórie a štýly vedenia, motívy a hlavné motivačné faktory, v praktickej časti sa budeme venovať zisťovaniu, aké konkrétne teórie vedenia a spôsoby motivácie, motivačné faktory používajú manažéri v spolupráci s podriadenými. Chceme navrhnúť čo je potrebné v podniku zaviesť, zlepšiť, čo vylúčiť, aby sa zefektívnil motivačný systém v podniku. Ďalej chceme venovať pozornosť tomu, či sa teória s praxou zhoduje, často sa totiž stáva, že teória je iná ako prax.

Čiastkové ciele:

- porovnať niektoré vybrané odpovede medzi dvomi skupinami zamestnancov podniku – riadiacimi a výkonnými zamestnancami
- objasniť súvislosť vedenia a motivácie, to ako sú zamestnanci motivovaní závisí aj od manažmentu
- zdôrazniť ktoré faktory a kritériá sú podstatné pre ľudí pracujúcich v danom zariadení, načo sa treba najviac zamerať, aby bola prax vo vedení a motivácii úspešná

3 Metodika práce

Východiskom pre spracovanie a realizáciu nasledovnej témy je štúdium použitej literatúry, ktorá nám poskytuje množstvo návodov ako danú problematiku riešiť, ďalej dostatok osobných skúseností z praxe a teoretických vedomostí získaných počas štúdia. Hlavným zdrojom informácií bola domáca i zahraničná literatúra, vysokoškolské skriptá, online magazíny a ročenky zaoberajúce sa skúmanou oblasťou a interné informácie analyzovaného podniku, ktorého predmetom podnikania sú ubytovacie a stravovacie služby.

3.1 Postup práce

Pri spracovaní záverečnej práce bol dodržaný nasledovný pracovný postup:

1. výber objektu skúmania – Hotel**** Senec,
2. získavanie a zber informácií o skúmanom objekte,
3. štúdium literárnych zdrojov zaoberajúcich sa témou vedenia a motivácie,
4. získané poznatky literárne spracovať tak, aby mali zmysel a logickú nadväznosť,
5. zostavenie dotazníka pre zamestnancov a manažérov,
6. vyplnenie dotazníka zamestnancami a manažérmi,
7. vyhodnotenie vrátených dotazníkov,
8. analýza dotazníkových otázok, porovnávanie oboch dotazníkov,
9. zhrnutie výsledkov, konkrétne návrhy a odporúčania na dosiahnutie vyššej efektívnosti pri plnení podnikových cieľov.

3.2 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Údaje pre teoretickú časť som získavala:

- zo Slovenskej poľnohospodárskej knižnice v Nitre,
- zo Spojenej školy v Nitre,
- z Univerzitnej knižnice Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici,
- z online literárnych publikácií,
- z online magazínov a ročeník,
- z vlastnej bakalárskej práce.

Údaje pre praktickú časť som získavala:

- z internetovej stránky Hotela Senec,
- rozhovorom s výkonným riaditeľom,
- rozhovormi s vybranými pracovníkmi,
- z odpovedí uvedených v dotazníkoch.

3.3 Použité metódy pre spracovanie a vyhodnotenie práce

Vo vlastnej práci bola použitá metóda pozorovania, konkrétne priamo v hoteli, kde bola uskutočnená návšteva v pozícii zákazníka a tak bolo možné sledovať správanie zamestnancov a úroveň ich vystupovania. Inou použitou metódou bol pohovor s výkonným riaditeľom a vybranými zamestnancami. Neposlednou a dôležitou metódou bola metóda analýzy – prostredníctvom dotazníka. Dotazník je najčastejšou a najstaršou formou zisťovania požadovaných informácií v podniku. Na riešenie danej problematiky boli použité dva dotazníky, jeden pre zamestnancov a druhý pre manažérov. Odpoveďami v dotazníku sme získali názor zamestnancov ako vnímajú vedenie a motiváciu zo strany hotelových manažérov. Na druhý dotazník odpovedali hoteloví manažéri, zaujímalo nás, aké majú naopak oni názory na vedenie a motiváciu svojich podriadených. Prieskumu sa zúčastnilo 44 zamestnancov a 4 manažéri.

Štruktúra dotazníka

Úvodná časť sa skladá z hlavičky, cieľov dotazníka a pokynov ako dotazník vyplniť.

Prvá časť dotazníka obsahuje otázky, ktoré sa týkajú základných údajov o respondentoch.

Druhá časť tvorí samotný prieskum, respondent má za úlohu odpovedať na otvorené a uzavreté otázky.

Tretia časť zahŕňa poďakovanie a pokyny kam dotazník odovzdať.

Samozrejme v práci bola použitá aj metóda komparácie, okrem iného, pri rovnakých otázkach porovnávame odpovede zamestnancov, či sa zhodujú s odpoveďami a názormi manažérov. Pre riadne spracovanie a vyhodnotenie práce sa dobre osvedčili vybrané metódy kvantitatívne ako sú tabuľky a grafy. Pri formulovaní výsledkov práce a zadávaní konkrétnych návrhov na zlepšenie sme použili metódu odhadu.

4 Vlastná práca

4.1 Cestovný ruch a hotelierstvo

Cestovný ruch (ďalej len CR) a hotelierstvo je v štátoch Európskej únie (ďalej len EÚ) jednou zo sledovaných priorít národných ekonomík. Ubytovacie a pohostinské zariadenia majú vysokú potrebu ľudskej práce, a tak vytvárajú nielen primárnu, ale aj sekundárnu zamestnanosť v nadväzných odvetviach. Podiel CR na hrubom domácom produkte našej krajiny sa pohybuje okolo 2,7%, v okolitých krajinách je to okolo 13%.

Vývoj CR a hotelierstva siaha až do ďalekej histórie, kedy sa s cestovaním starých Grékov, Egyptanov a Rimanov začali vytvárať aj prvé hostince. Výhody pohostinstiev začali využívať širšie vrstvy a tak narastal ich hospodársky význam a spoločenská funkcia. V 18. storočí sa objavujú budovy veľkých rozmerov, v Paríži vznikajú prepychové hotely. Rozvojom dopravy a priemyslu v 19. storočí, presne rok 1841, bol začiatok novodobého CR. V tomto období sa hotel – slovo pôvodom z francúzštiny objavuje po celej Európe. Vrchol bol dosiahnutý postavením hotela Waldorf Astoria (má 47 poschodí). Zavedením železničnej dopravy nastal rast cestovania, vzniká moderný CR, ktorý spôsobí, že svetové hotelierstvo sa rozrástlo do veľkých rozmerov. Za skutočný pokrokový zlom v hotelovej brandži na Slovensku sa považujú až prvé roky tretieho tisícročia, kedy sem začali prichádzať aj medzinárodné hotelové siete, budovali sa viachviezdičkové hotely s úplne iným štandardom služieb i manažmentu, slovenský domáci turizmus rástol kvantitatívne i kvalitatívne. Dvadsať rokov po revolúcii sa slovenské hotelierstvo i gastronómia ocitajú na celkom inej úrovni – znižujúc aj rozdiely oproti vyspelejším krajinám.

CR a jeho perspektívy na Slovensku

Slovensko má obrovský potenciál, aby sa CR rozvíjal. Ekonomika v rokoch 2000 až 2005 síce stagnovala, no napriek tomu sa otváralo viac ubytovacích zariadení, a naďalej sa ponuka rozširuje. V roku 2007 sa však podarilo z turizmu získať len necelých 50 miliárd korún, čo radilo Slovensko na 6. miesto od konca spomedzi krajín EÚ. Hlavnou príčinou bola vraj slabá propagácia krajiny. Vláda sa v roku 2006 zaviazala, že vytvorí podmienky pre naštartovanie turistického a hotelového priemyslu. Strategické zámery pre rozvoj slovenského CR na ďalšie roky sú jasne definované v *Novej stratégii rozvoja CR Slovenskej republiky do roku 2013* Majú pomôcť štrukturálne fondy z EÚ (150 mil. Eur). Účinnosť od 1. Januára 2011 nadobudol nový Zákon o podpore CR, ktorý rieši zakladanie, fungovanie a financovanie organizácií CR.

Euro, dane, kríza a ich celkový dopad na CR a hotelierstvo

Príchod Eura malo posilniť pozíciu hotelierstva a CR, znížiť kurzové rozdiely, keďže 35% - 40% hostí tvorí zahraničných. Vstup Slovenska do eurozóny hotelieri dúfali, že bude prínosom pre slovenský CR. Zimná sezóna v roku 2008 však patrila podľa hotelierov medzi najhoršie od roku 1989. Zníženie počtu návštevníkov okrem zlej cenovej stratégie má za následok aj zavedenie Eura, nakoľko výrazne oslabili meny a tak sa stalo Slovensko drahou destináciou pre turistov z okolitých krajín, najviac u Čechov, Maďarov a Poliakov. Situáciu však zachránila aspoň čiastočne tuzemská klientela. Začiatok jari roka 2009 sa tak podpísal pod radikálne znižovanie cien, ceny v niektorých hoteloch klesli až o 40%.

Zväz hotelov a reštaurácií navrhoval v roku 2009 zníženie dane z pridanej hodnoty z 19% na úroveň okolitých štátov, čo je zhruba 10% na služby a nižšie odvody z miezd z 35,2 % hrubej mzdy na 30%. Daň je v tomto obore podnikania štvrtá najvyššia v EÚ. Zníženie dane by podľa zväzu zaistilo rast úrovne hotelových služieb a zamestnanosť, znížila by sa fluktuácia, celkovo by došlo k oživeniu CR ako odvetvia, zvýšeniu jeho konkurencieschopnosti a vyšším príjmom štátu. Vláda sa bráni, že zníženie dane a odvodov by spôsobilo výpadky vo financiách štátu.

Kríza sa u hotelierov naplno prejavila v prvom štvrtroku 2009, keď výkony ubytovacích a stravovacích zariadení medziročne klesli o približne 30 %. Najmä mestské hotely sa dostali takmer na existenčné dno. Najväčší dopad na návštevnosť zaznamenali reštauračné zariadenia, penzióny a hotely do troch hviezdíčiek, nemajú za sebou silnú hotelovú sieť. Finančne zhoršená situácia a neistota zo zamestnania sa ako prvé odzrkadlí vo sfére služieb, ľudia nemínajú toľko na turistiku a dovolenku. Najväčšiu stratu trpeli väčšie akcie ako kongresy, školenia. Bývalý riaditeľ hotela Senec to okamžite pocítil na stornovaných konferenciách „po vypuknutí“ krízy. Veľa hotelových zariadení pristúpilo k prepúšťaniu zamestnancov. Jediným pozitívom je, že vplyvom krízy sa zvýšila kvalita a dostupnosť výrobných vstupov a pracovnej sily, ktorej hodnotenie vzrástlo v dôsledku prepúšťania, čím sa na trhu zvýšila ponuka voľnej kvalifikovanej pracovnej sily. Hotelový biznis tvrdo doplatil na recesiu a hoci už dochádza k miernemu oživeniu ekonomiky, hotelierov sa to zatiaľ priveľmi nedotklo. Situácia s exkluzívnymi hotelmi, ktoré začali v posledných rokoch pribúdať je stále zlá. Ide o dokončenie projektov z predkrízových rokov, niektoré z nich sa vďaka dopadom krízy stávajú predmetom predaja. Mierny nárast bol zaznamenaný iba minulé leto. Treba len dúfať, že sa ekonomická situácia zlepší a luxusné hotely prilákajú náročnejšiu klientelu, ktorá tu minie viac peňazí.

V roku 2010 pristúpila slovenská agentúra cestovného ruchu k spracovaniu **Marketingovej stratégie Slovenska** do roku 2013. Vo vybraných krajinách prebehla anketa, ktorej výsledkom bolo, že nás vidia ako neochotných prispôsobiť sa turistovi, ktorého v stredisku cestovného ruchu považujeme za obtiaž. Odpoveď z hotela trvá dva razy tak dlho ako z hotelov v iných krajinách. Čo treba zmeniť? Treba zabezpečiť rast kvality poskytovaných služieb, zlepšiť prístup k hosťovi a jazykovú vybavenosť personálu. Významnú úlohu totiž v CR zohráva kvalita ľudského faktora, jeho pripravenosť na výkon profesie, ktorá prináša ľuďom naplnenie ich snov a očakávaní. Mimoriadne dôležité bude sústrediť pozornosť na kvalitnú výučbu mladých ľudí, aby v slovenskom hotelierstve pracovali naozaj takí ľudia, ktorí dokonale ovládajú svoju profesiu, majú radi svojich hostí a chcú im slúžiť. Bez tejto filozofie, bez úsmevu, motivácie, ústretovosti a empatie sa v hoteli pracovať nedá.

Hotelierstvo na Slovensku čaká určite skvelá budúcnosť. Existencia a prospech ubytovacích zariadení však budú podmienené predovšetkým budovaním nových atrakcií, tvorbou takej ponuky, ktorá osloví domáceho i zahraničného návštevníka a dostatočnými investíciami do propagácie Slovenska ako turistickej destinácie, ktoré zaradia naše Slovensko medzi štandardné európske krajiny.

4.2 Stručná charakteristika Hotela**** Senec

- vznik od 18. 12. 1997
- akciová spoločnosť
- so sídlom v Senci, Slnéčné jazerá – sever
- fakturačná adresa: Hattalova 12/a, Bratislava
- základné imanie je 1 427 330,72 Eur
- predmetom činnosti je pohostinská činnosť a poskytovanie prechodného ubytovania, neskôr v roku 1998 hotel rozšíril svoju pôsobnosť o zmenárenskú činnosť, v roku 2003 o regeneračné, rekondičné a masérské služby, prevádzkovanie cestovnej agentúry, organizovanie kultúrnych, spoločenských a športových podujatí a ďalšie.
- v roku 2009 bolo dobudované pri hoteli najväčšie kongresové centrum na Slovensku s kapacitou 650 miest, v tom istom roku sa Hotel Senec stal súčasťou manažérskej spoločnosti Trinity Hotel Alliance, ktorá združuje celkom tri hotely a jej hlavným zámerom je zjednotiť marketingové a obchodné aktivity troch nezávislých hotelov
- Hotel Senec Relax**** je samostatný objekt pod záštitou jednej spoločnosti
- hotelovými partnermi sú Aquapark Senec, Saiwellness Senec, Dúha apartmány Senec

Hotel Senec si získal silné postavenie na trhu kongresových hotelov, s veľmi výhodnou lokalitou v blízkosti Bratislavy. Organizovanie kongresových podujatí je ekonomicky efektívne, prináša nadpriemerné príjmy. Štatistiky potvrdzujú, že výdavky zahraničných návštevníkov kongresových podujatí sú dvakrát až trikrát vyššie ako výdavky bežných turistov. Aj z týchto dôvodov sa hotel zamerá prevažne na kongresový CR.

Orieška (1998) pod pojmom kongresový CR označuje najčastejšie organizovanie kongresov, konferencií, sympózií, seminárov, výstav a veľtrhov. Zároveň zahŕňa incentívny (motivačný, stimulačný) CR a služobné (pracovné) cesty. Jeho význam neustále narastá. Dosiahnutie uspokojivého efektu z každého kongresového podujatia predpokladá vysoký štandard všetkých služieb.

Hotel je okrem kongresového centra vybavený dvomi sálami, štyrmi salónikmi a syndikátnou miestnosťou. Všetky priestory sú klimatizované s možnosťou občerstvenia. Ponúka technické vybavenie miestností, tlmočenie a ďalšie služby na požiadanie.

Hotel Senec má 74 dvojlôžkových izieb, 15 jednolôžkových izieb a 5 apartmánov. Celková kapacita hotela tvorí 173 pevných lôžok a 67 prísteliek. Kapacita reštaurácie

s letnou terasou je až pre 300 hostí. Hotel disponuje vlastným športovým areálom, športoviskami, relax službami a vynikajúcimi podmienkami aj pre rodiny s deťmi. Architektonické riešenie umožňuje pobyt aj imobilným klientom.

Za najväčších konkurentov možno považovať Hotel Dolphin Senec****, City Hotel Bratislava***. V súčasnosti nehrozí vstup nových konkurentov do odvetvia. V budúcnosti to však môžu byť výstavby mestských kongresových centier.

Dcérska spoločnosť Forzuz s.r.o., vlastnená rovnakými majiteľmi ako hotely, zabezpečuje centrálny nákup pre všetky hotely. Hotel dosahuje najlepšie ceny na trhu a snaží sa o seriózne jednanie s dodávateľmi na princípe „win – win.“ Hlavnými dodávateľmi sú Coca Cola, Heineken, Nestlé, Julius Meinl, Tauris, Frikas, Metro, MonVIN, KonRad – distribútor základných potravín, Stuhl – pranie a lízing bielizne.

Najväčšími zákazníkmi Hotela Senec sú práve firemní klienti, v percentuálnom podiele až 90%. Cestovné kancelárie a agentúry tvoria 4%, cez rezervačné systémy prichádza 0,5% až 2% klientely. Zvyšnú časť tvoria individuálni klienti s priemerným vekom od 35 do 40 rokov pochádzajúcich najviac zo Slovenska, Česka, Poľska a Nemecka. Hotel Senec sa snaží zvyšovať podiel individuálnej klientely, k čomu využívajú klientske karty, na ktorú si môže zákazník uplatniť zľavu až do 25%.

4.3 Ciele Hotela** Senec**

Pre hotel je aktuálne dosiahnutie nasledovných cieľov s časovým horizontom 1 až 3 roky.

Ekonomické ciele: znižovanie straty a dosiahnutie zisku, udržanie účtovaných priemerných cien, vybudovanie silného postavenia na trhu

Sociálne ciele: zavedenie interného vzdelávania personálu, zefektívnenie sociálneho a motivačného systému

Pomocné ciele: zavedenie efektívnych procesov, zavedenie kontroingu kvality služieb

4.4 Silné a slabé stránky Hotela** Senec**

Silné stránky:

veľké kongresové sály
poloha blízko Bratislavy
spolupráca s Aquaparkom Senec
spolupráca s Hotelom Relax*** Senec
veľký športový areál pri hoteli

Slabé stránky:

vysoká fluktuácia personálu
chýbajúce wellness priamo v hoteli
malá kapacita parkoviska
čistota
zle nastavené prevádzkové procesy

celkové prostredie /vonkajšie jazero/
vhodne zvolené ceny
členstvo v Trinity Alliance

nedostatočná kvalita služieb na štandard 4*
chýbajúca jasná a spísaná stratégia hotela
rezistentný postoj voči zmenám

4.5 Zamestnanci Hotela** Senec**

Hotel v súčasnosti zamestnáva 80 zamestnancov, z toho 6 je na manažérskej pozícii. Väčšina z nich je v trvalom pracovnom pomere na základe uzatvorenej pracovnej zmluvy. Niektorí vykonávajú svoju prácu na základe dohody ako brigádnici. Hotel má veľmi vysokú fluktuáciu zamestnancov na nižších pozíciách, až 50%. Kvalita poskytovaných služieb je nevyrovnaná, čo je spôsobené aj slabým školením. Tento trend bude pokračovať aj v budúcnosti, preto budú manažéri hotelov nútení uviesť do realizácie kľúčové strategické plány, aby si udržali najtalentovanejších zamestnancov a kontrolovali fluktuáciu. Avšak situácia zamestnancov sa za posledné roky zmenila. Ich pozícia a vyjednávací sila bola vysoká, nakoľko trh hotelov rástol a rástli aj ich finančné požiadavky a prestup ku konkurencii nebol problémom. Dnes už každé jedno hotelové zariadenie redukuje svoje stavy a vplyvom krízy sa objavilo na trhu aj viac nezamestnaných. Volia skôr istotu ako neistotu nových pracovných miest u konkurencie. Ich situáciu nezlepšuje ani fakt, že v hoteli nie sú odbory, legislatíva to pre veľkosť konkrétneho zariadenia nevyžaduje, a to znižuje ich vyjednávaciu pozíciu.

V manažérskej pozícii Hotela Senec pracuje:

1. výkonný riaditeľ – náplň jeho činnosti spočíva v usmerňovaní a koordinácii celého hotela podľa právnych predpisov, je zodpovedný za ekonomické výsledky hotela, tvorí operatívny a strategický plán, vedie rokovania, plní funkciu personálneho manažéra, zabezpečuje rentabilitu hotela a jeho celkovú prosperitu.

2. ekonomický manažér – je štatutárnym zástupcom hotela, zodpovedá za využívanie všetkých ekonomických nástrojov na zabezpečenie efektívnosti hotela, usmerňuje mzdovú politiku, zabezpečuje vedenie účtovníctva, účtovných výkazov pre daňové priznanie, zabezpečuje finančné zdroje, hospodárenie s majetkom a jeho evidenciu.

3. marketingový manažér – spolupracuje pri tvorbe cenovej politiky a marketingovej stratégie hotela, zabezpečuje zmapovanie spotrebiteľského dopytu, vytvára balíky služieb, spolupracuje s cestovnými kancelárkami na dohodnutí cenových podmienok, vytvára návrhy propagácie hotela, práce s verejnosťou.

4. food and beverage manažér – riadi prevádzku reštaurácie a barov, vedie zamestnancov na svojom úseku, organizuje a riadi zásobovanie, zodpovedá za dosiahnuté tržby a náklady stravovacieho úseku, za riadenie gastronomických akcií, dohliada na kvalitu svojho úseku, dodržiavanie noriem a vyhlášky, zostavuje jedálny a nápojový lístok.

5. vedúca recepcie – organizuje a riadi činnosť frontofficu a ubytovacieho úseku, vedie zamestnancov, kontroluje ich vykonanú prácu, vybavuje sťažnosti a reklamácie, je zodpovedná za zmenáreň, ochranu majetku, za hygienu a ochranu zdravia pri práci.

6. vedúca obchodu – organizuje konferencie a školenia, komunikuje s objednávateľmi podujatí, pripravuje podklady na zmluvné dohovory, zvoláva predkongresové stretnutie, spracováva kalkulácie, je zodpovedná za zabezpečenie rokovacích priestorov a potrebného personálu, úpravy interiéru, za technické vybavenie.

Zvláštnu pozíciu zastáva tzv. hunter, ktorý sa orientuje na kľúčových klientov a vytvára intenzívnejšie vzťahy s týmito klientmi. Ak prešli ku konkurencii, zisťuje dôvody prechodu. Snahou je spoznať všetky požiadavky a zvyky týchto klientov a eliminovať ich prechod, čo sa v minulosti príliš nedarilo a to má vážne finančné následky.

Ostatní zamestnanci na nižších pozíciách pracujú ako administratívni pracovníci, recepčné, čašníci, barmani, kuchári, maséri, chyžné, upratovačky, animátori, tlmočníci a pomocní pracovníci pri organizovaní kongresových podujatí.

Hotel Senec nemá v súčasnosti vypracovaný kvalitný motivačný systém, no pracuje na tom, aby sa zlepšil. Svojim zamestnancom hotel poskytuje základné sociálne výhody ako príspevok na stravovanie, pracovné oblečenie, príplatky za prácu cez víkend a sviatky, možnosť krátkodobého ubytovania, voľný vstup raz mesačne do Aquaparku, využívanie športových priestorov a relaxačných služieb za znížené ceny, prístup k internetu. Manažérom okrem toho mobilný telefón a osobný automobil na pracovné účely. Zamestnanci hotela môžu využiť benefit, ktorým je víkendový či týždňový pobyt v hoteloch pod záštitou Trinity Alliance, pokiaľ sú zamestnancami hotela minimálne pol roka. Hotel Senec sa takto snaží ovplyvňovať správanie svojich zamestnancov a vytvoriť pozitívny postoj každého zamestnanca k práci. Avšak tieto výhody a benefity zjavne nestačia, preto súhlasím s vypracovaním motivačného systému čo v najrýchlejšom čase, aby sa zvýšila spokojnosť zamestnancov a znížila ich fluktuácia.

Ubřeziová (2008) zdôrazňuje, že samotné finančné ohodnotenie nie je dostačujúce na udržanie motivácie a personálu v podniku. Rovnako dôležitú úlohu zohrávajú nemateriálne podnety sociálneho alebo organizačného charakteru.

4.6 Identifikácia respondentov

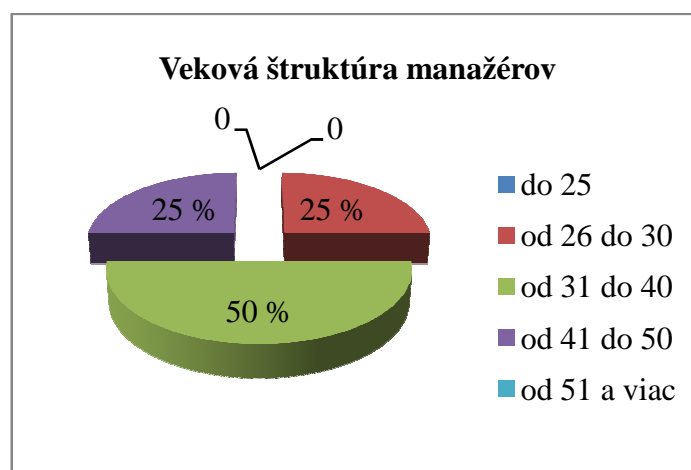
Údaje, ktoré mali respondenti pri vyplňovaní dotazníka označiť boli nasledovné:

- pohlavie
- vek
- dosiahnuté vzdelanie
- pracovná pozícia

Na dotazník odpovedali 4 zamestnanci na manažérskych pozíciách a 44 zamestnancov na riadnych pracovných pozíciách. Každá skupina mala vlastný dotazník, pričom niektoré otázky sa zhodovali, aby sme výsledky práce vedeli porovnať a tak zistiť prípadné odchýlky. Tam kde boli rozdiely najväčšie sme venovali najviac pozornosti, podali sme možné návrhy a spôsoby na riešenie, čo bolo vlastne cieľom práce.

Dotazník vyplnilo celkovo 22 mužov a 26 žien. V Hoteli Senec nie je prevaha mužov či žien. Možno tvrdiť, že ich pomer je takmer vyrovnaný. Ich rozdelenie závisí od jednotlivých pracovných pozícií. Tak napríklad na úseku ubytovania pracuje viac žien v pozícii chýžná a upratovačka, to isté sa týka aj recepcie, v kuchyni nájdeme skôr kuchárov, na reštauračnom úseku spolupracujú muži aj ženy. Čo sa týka prípravy rôznych akcií, školení a konferencií, na týchto sa podieľajú najmä muži, keďže dispozičné riešenie miestností je potrebné neustále meniť a to vyžaduje istú fyzickú výkonnosť.

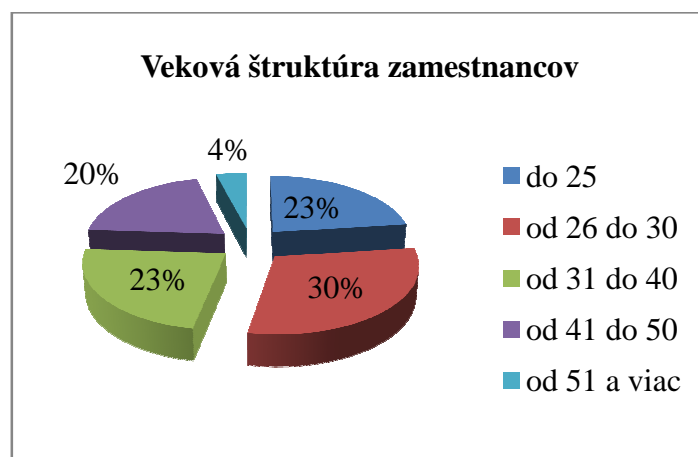
Veková štruktúra respondentov



Graf č. 1a) Veková štruktúra manažérov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako vidno z grafu č. 1a) vek dvoch manažérov je od 31 do 40 rokov. Do tohto veku možno zaradiť aj výkonného manažéra. Ako sám povedal, bývalé vedenie bolo autokratické. Prišiel nový výkonný manažér s rozumnejším pohľadom na veci, teoretickými a hlavne praktickými skúsenosťami. Hotel má aj mladších manažérov, od 26 do 30 rokov. Absolventi vysokých škôl dokážu lepšie reagovať na neustále prebiehajúce zmeny, tvoriť a používať nové stratégie. To, či ich používajú aj v praxi, sme zistili analýzou v ďalších otázkach. Manažérka s vekom od 41 do 50 je pravdepodobne vybavená skúsenosťami, časom hotel dobre spoznala, postupne z nižšej pozície sa tak vypracovala na vedúcu pracovníčku. Hotel jej umožnil kariérny rast.

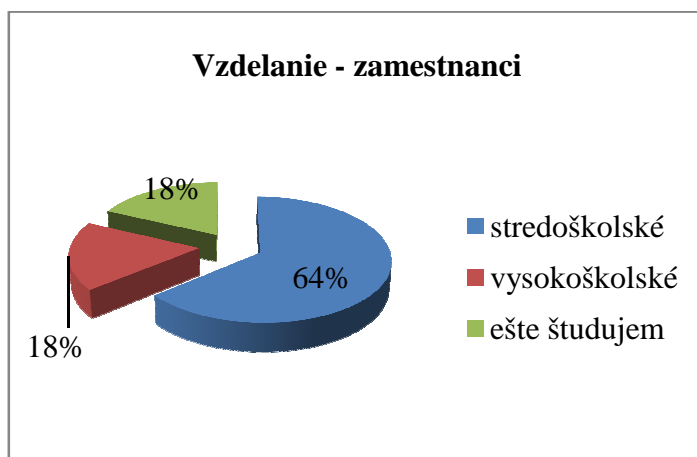


Graf č. 1b) Veková štruktúra zamestnancov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 1b) zobrazuje vek zamestnancov. Možno si všimnúť, že najviac zamestnaných je s vekom od 26 do 30 rokov, dostatočné zastúpenie majú však aj mladší či starší zamestnanci. Len 4% z nich má vek 51 a viac. Obsluhujúci personál bežne v hotelierstve musí ovládať aspoň jeden cudzí jazyk, preto sa predpokladá, že v tejto oblasti pracujú mladšie kategórie vo veku do 30 rokov, to isté sa týka personálu na recepcii. Čo sa týka starších zamestnancov, týchto by sme zaradili najskôr do ubytovacích priestorov, administratívy, ale aj výrobného strediska.

Dosiahnuté vzdelanie respondentov



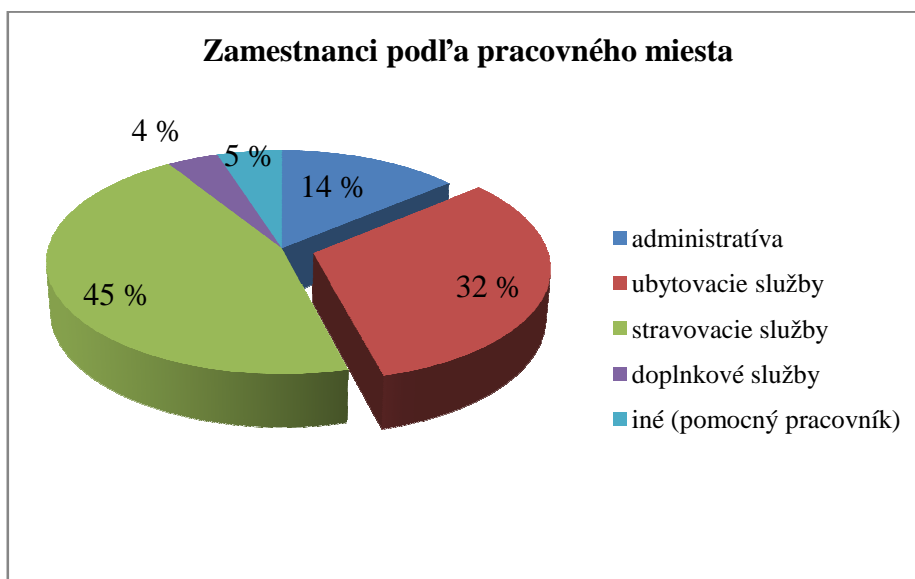
Graf č. 2 Vzdelanie – zamestnanci

Zdroj: Vlastné spracovanie

Čo sa týka vzdelania zamestnancov, 64% z nich má ukončenú strednú školu. Možno povedať, že u väčšiny prevládajú hotelové akadémie a stredné odborné školy so zameraním na gastronómiu. 18% pracovníkov má vysokoškolské vzdelanie, ďalších 18% ešte študuje. Týchto 18% ešte študujúcich môže pracovať aj na dohodu ako brigádnici, čo je v tomto odbore dosť rozšírené. Takáto pomocná pracovná sila je lacnejšia, avšak často nezaručuje kvalitu na medzinárodnej úrovni. Starostlivosť o zákazníka sa veľakrát končí vtedy, keď mu obsluha prinesie jedlo. Zákazníci majú pocit, že sú na obtiaž. Prepojenosť svetov prináša so sebou viac zahraničných klientov, ktorí majú iné návyky a potreby. Je preto veľmi dôležité, aby ku kvalitnému vzdelaniu a výchove profesionálne pristupovali v prvom rade školy, čo následne zvýši úroveň CR na Slovensku. Sme názoru, že mladí pracovníci by mali absolvovať stáže v zahraničí, učiť sa a priniesť so sebou nové skúsenosti, ktoré následne využijú v slovenskom hotelierstve.

Vzdelanie manažérov graficky znázorňovať nebudeme, nakoľko je z analýzy jasné, že 2 manažéri majú vysokoškolské vzdelanie 2. stupňa a ostatní 1. stupňa. Pre nás je dôležitý ten fakt, že na manažérskych pozíciách pracujú ľudia s vyšším než stredným vzdelaním, čo sa berie ako samozrejmosť. Teda aj tí, ktorí síce mali dlhšiu prax v hoteli, museli si dorobiť aspoň 1. stupeň.

Respondenti podľa pracovného miesta



Graf č. 3 Zamestnanci podľa pracovného miesta

Zdroj: Vlastné spracovanie

Najviac respondentov z výskumu pracuje v oblasti stravovacích služieb, kam zahŕňame výrobné a odbytové stredisko. Až 45%. Starostlivosť o zákazníka je prvoradá, a preto sú v hoteli potrební najviac tí, ktorí sú s ním v priamom kontakte. 32% pracuje na úseku ubytovania. Čistenie a upratovanie izieb zaberie veľa času a námahy, je potrebný dostatok personálu. 14% tvorí administratíva. 4% v grafe č. 3 zaberá oblasť doplnkových služieb, sem môžu patriť tlmočníci, maséri, animátori, opatrovatelky detí, tréneri. Zvyšných 5% tvoria pomocní pracovníci, ochranka, technici a iní pri príprave kongresových miestností.

Pracovnú pozíciu v top manažmente Hotela Senec zastáva výkonný riaditeľ. Svojou osobou sa podieľa na výskume s 25% podielom. Z rozhovoru s ním bolo cítiť, že sa o hotel a jeho rozvoj zaujíma, mal všeobecný prehľad a príjemné vystupovanie. Aj toto môže významne ovplyvniť záujem ostatných o prácu a hotel. 1 manažér, čo je 25% z výskumu, pracuje na strednej úrovni. V tomto prípade môže ísť napríklad o ekonomického manažéra, ktorý rieši ekonomické záležitosti a menej sa podieľa na vedení ľudí. Dvaja manažéri, čo je 50% z respondentov, označili, že pracujú na nižšej úrovni. Títo vedúci sa najviac venujú práci s ľuďmi, mali by mať dobre vyvinuté interpersonálne schopnosti.

4.7 Prieskum respondentov - manažéri

Otázka 1: Ako manažér tohto hotela pracujem:

v trvaní do 1 roka – 0

v trvaní 1 až 3 roky – 2

v trvaní 3 a viac rokov – 2

V Hoteli Senec pracujú manažéri strednodobo. 50% 1 až 3 roky, 50% 3 a viac rokov. Keďže došlo k celkovej reorganizácii hotela, menil sa aj personál na manažérskych pozíciách. Na jednej strane to môže byť výhoda, priniesli nové metódy a postupy, pracuje sa na nových stratégiách. V hoteli však zostala časť pôvodných manažérov, čo je dobre, lebo vedia, ktoré stratégie a metódy sa napríklad vôbec neosvedčili, čo môže ušetriť veľa času a najmä finančných prostriedkov. Vymieňajú si rady a názory.

Otázka 2: To, že ste manažér je výsledkom:

dlhoročnej praxe a skúseností – 1

teoretických znalostí a informácií získaných počas štúdia – 2

osobitých vlastností, charizmy a schopnosti predvídať – 0

postupného rastu od pracovníka hotela až po súčasnú pozíciu – 2

Z výsledkov vidíme, že iba jeden manažér disponuje praxou a skúsenosťami, konkrétne výkonný riaditeľ. Dvaja vďaka štúdiu na vysokej škole hneď alebo za krátky čas pracujú ako manažéri. V hoteli nie je manažér s vrodenými vlastnosťami na pozíciu manažéra. Ostatní si získali manažérsku pozíciu postupným rastom, a to trpezlivosťou, neustálym učením sa a zodpovednosťou. Aj tieto vlastnosti má mať dobrý manažér, a tak spolu s dodatočným štúdiom na vysokej škole spĺňajú všetky predpoklady, aby sa stali úspešnými.

Otázka 3: Aký je podľa Vás dobrý manažér?

vie riešiť akékoľvek problémy, komunikovať s podriadenými, je otvorený a priateľský – 3

s každým dobre vychádza, snaží sa o bezkonfliktný prístup a neformálnosť – 1

vzbudzuje rešpekt, je priamy a rozhodný, riadi sa pravidlami – 0

Na otázku 3 až 75% odpovedalo, že dobrý manažér využíva demokratický štýl vedenia, čo je správne. Ľudia, ktorí pracujú s ľuďmi – zákazníkmi, nemôžu byť v žiadnom prípade pod tlakom svojho vedúceho, ani vystresovaní. Direktívny štýl, ktorý nevyužíva ani jeden z manažérov, sa dá v tomto prípade uplatniť, ale iba krátkodobo, slabšie povahy

by to nevydržali a odišli by. Ide o to, že v oblasti poskytovania služieb musí byť zamestnanec príjemný, usmiaty a pred zákazníkom si nemôže dovoliť byť mrzutý a drzý ako pri práci za strojom. Liberálny štýl hoteli používa manažérka, asi má v hoteli dobre vybudované vzťahy so svojimi podriadenými, dôveruje im a môže sa na nich spoľahnúť. Problémy rieši pokojne.

Otázka 4: Prosím, uveďte aký je Váš záujem

- a) ku kvalitnej práci: (vysoký – 3, priemerný – 1, nízky – 0)
- b) k zvyšovaniu Vašich vedomostí a zručností: (vysoký – 1, priemerný – 2, nízky – 1)
- c) k zlepšovaniu pracovného prostredia: (vysoký – 3, priemerný – 1, nízky – 0)
- d) k spolupráci s Vaším podriadeným: (vysoký – 3, priemerný – 1, nízky – 0)
- e) k samotnej práci, ktorú vykonávate: (vysoký – 2, priemerný – 2, nízky – 0)

Otázkou 4 sme sledovali, na akej úrovni je vnútorná motivácia manažérov. Celkovo možno povedať, že ich subjektívna motivácia je dostatočne vysoká. Je dobré sledovať aj túto stránku osobnosti, keďže zo štúdií jasne plynie záver, že ak je motivovaný sám manažér, vie motivovať a viesť aj svojich podriadených. Manažéri s vysokou vnútornou motiváciou dokážu rýchlejšie a lepšie zaviesť a aplikovať efektívny motivačný systém v hoteli. Svojím pozitívnym správaním vedia nadchnúť podriadených, chcú sa im podobať, vtedy robia dobrovoľne to, čo sa od nich vyžaduje. Na rovnakú otázku odpovedali aj zamestnanci.

Otázka 5: Čo Vás ako manažéra najviac motivuje k vyššiemu pracovnému výkonu?

- kariérny rast – 0
- finančné faktory (mzda, odmeny) – 3
- neistota, že môžete o pozíciu prísť – 0
- benefity ako dovolenky, firemné auto, notebook a pod. – 0
- zaujímam sa o situáciu a ďalší rozvoj hotela – 1

Z pohľadu manažérov je finančný faktor pre nich najviac motivujúci k tomu, aby zvyšovali svoj pracovný výkon. Týchto manažérov určite motivujú aj iné spomenuté faktory, najviac však peniaze. Iba 1 označil, že ho k vyššiemu výkonu motivuje snaha o celkový rozvoj hotela. Jeho prioritou je uplatniť stratégiu Trinity Alliance aj v praxi, čiže ho marketingovo zviditeľniť, udržať si stálych top klientov a ostatné ciele. Pravdepodobne dosiahol kariérny rast na požadovaný stupeň, aj finančná odmena mu vyhovuje, firemné auto a iné má automaticky k dispozícii vzhľadom na pozíciu, ktorú zastáva.

Otázka 6: Podľa Vás, ako by ste zoradili jednotlivé ciele hotela podľa dôležitosti od prvého po posledný:

- dosiahnuť medziročný nárast zisku
- vyhovujúce platové podmienky pre zamestnancov
- zabezpečiť konkurencieschopnosť služieb
- uspokojiť všetky potreby a prania zákazníka
- bezbariérový prístup a ekologické správanie sa

Z analýzy tejto otázky vyšlo, že 3 manažéri dávajú na 1. miesto nárast zisku, pre vedúcu je až na 4. mieste. Táto osoba sa denne stretáva najviac so zákazníkmi a ako ju správne učili v škole, zákazník je najdôležitejší a jeho spokojnosť je zdrojom zisku. Na 2. miesto 50% manažérov označilo, že chcú zabezpečiť vyhovujúce platové podmienky. 3. miesto, tiež s podielom 50%, patrilo konkurencieschopnosti služieb hotela. Uspokojenie potrieb a prání zákazníka sa pohybovalo niekde v strede. Na posledné miesto všetci manažéri zaradili bezbariérový prístup, asi preto, že tento cieľ sa už v hoteli dosiahol. Ekologické správanie nie je pre hotel prvoradé. Pre náš výskum je však dôležité, že k riešeniu problematiky platov zamestnancov sa pozitívne stavia aspoň polovica manažérov a je to pre nich druhý najdôležitejší cieľ.

Otázka 7: Myslíte si, že podmienky a prostredie v hoteli sú adekvátne na formovanie a rozvoj zamestnancov?

- sú absolútne nevyhovujúce – 0
- sú značne narušené – 1
- sú priemerné, treba ich vylepšiť – 3
- sú dostatočne stimulujúce – 0

Podľa 3 manažérov sú v tomto hoteli podmienky na formovanie a ďalší rozvoj zamestnancov priemerné, a treba ich vylepšiť, resp. zefektívniť motivačný systém alebo zabezpečiť systém vzdelávania. 1 manažér vníma tieto podmienky a prostredie za značne narušené, takto tvrdí manažér, ktorý možno nevidí žiadne zmeny a zlepšenia ani po zlúčení sa s Trinity Alliance. Avšak 75% sa teda vyjadrilo, že sú priemerné, čo je zlatý stred. Tento výsledok sme porovnali s názorom zamestnancov.

Otázka 8: Je Vaše vedenie a motivácia zamestnancov ovplyvnené aktuálnou situáciou v hoteli?

- v hotelovom manažmente je potrebná komunikácia a názory podriadených – 2

neprispôsobujem vedenie stavu v hoteli, mám overený postup a týmto sa riadim – 0
je potrebné najprv poznať podriadených a potom zvoliť správny postup vedenia – 1
vzhľadom na rýchlosť zmien je dôležité kombinovať viaceré spôsoby vedenia – 1

2 manažéri využívajú iba demokratický štýl vedenia, a to bez ohľadu na situáciu, ktorá môže v hoteli vzniknúť. Tento štýl, ako sme zistili aj v otázke 3, je v hoteli obľúbený. 1 manažér ešte predtým než začne svojich podriadených viesť, by ich chcel spoznať, a na základe toho sa rozhodol pre správny štýl, ktorý by na nich uplatňoval. Štýl vedenia závisí aj od typu zamestnancov, prostredia. Situačný prístup vedenia využíva 1 manažér, tento kombinuje viacero štýlov v závislosti od situácie, ktorá môže v hoteli nastať. Skutočne, niekedy je potrebné riešiť vzniknutú situáciu či problém rýchlo, rozhodne a striktné. Manažér musí byť autoritatívny. Inokedy postačuje riešiť situáciu demokraticky, alebo riešenie problému prenecháva na skupinu a stavia sa k nemu liberálne.

Otázka 9: Čo rozumiete pod pojmom motivácia?

základný predpoklad úspešnosti a efektívnej výkonnosti ľudí v pracovnom procese – 2
pozitívne ovplyvňovanie ľudí s cieľom ich ďalšieho rozvoja ako aj rozvoja podniku – 0
je nevyhnutnou podmienkou pre zabezpečenie vnútornej pohody a spokojnosti človeka – 1
znamená schopnosť presvedčiť ľudí, aby vykonávali úlohy v záujme dosiahnutia cieľa – 1

Otázke čo je pojem motivácia dobre nerozumeli 2 manažéri. Jej presnú definíciu pozná 50% manažérov. Mali by ju vedieť najmä tí manažéri, ktorí sú v bezprostrednom kontakte s podriadenými a priamo sa podieľajú na vedení a motivovaní týchto zamestnancov. Už menej významná môže byť pre takého ekonomického manažéra, alebo marketingového. A možno ju nevedia len definovať, ale vedia ju správne aplikovať. Môžeme teda povedať, že 50% je dobrý výsledok.

Otázka 10: Ako vnímate kvalitu manažmentu Vášho hotela z hľadiska starostlivosti o svojich zamestnancov?

na vysokej úrovni – 0
na veľmi dobrej úrovni – 0
na dobrej úrovni – 2
na dostatočnej úrovni – 3
na nedostatočnej úrovni – 0

Tak z týchto odpovedí vidíme značné rezervy v starostlivosti manažmentu o zamestnancov hotela. Znovu sa budeme opakovať, ide o živé zdroje, ktoré nenahradí

v tomto odbore žiadny stroj. Preto im treba venovať zvýšenú starostlivosť a to v oblasti sociálnej starostlivosti a vzdelávania, čo následne môže znížiť aj fluktuáciu v hoteli.

Otázka 11: Myslíte si, že máte pozitívne vybudované vzťahy s Vašimi podriadenými?

určite áno – 2

skôr áno – 2

určite nie – 0

skôr nie – 0

Na určite pozitívne vybudované vzťahy s podriadenými s istotou odpovedalo 50% manažérov. Manažér by mal mať vždy pozitívne vzťahy s ľuďmi, ktorých vedie a motivuje, s ktorými pracuje. Niekedy tomu tak nie je, podriadený svoj vzťah s manažérom môže vnímať úplne inak ako ho vníma manažér. To či majú pozitívny vzťah k manažérom aj ich podriadení, sme zisťovali v dotazníku pre zamestnancov.

Otázka 12: Ktoré druhy nefinančných faktorov využívate na zvyšovanie pracovného výkonu zamestnancov?

pochvala – 4

spoločné názory a námety – 4

voľný režim práce – 1

vytváranie dobrých vzťahov – 4

komunikácia a poskytovanie informácií – 4

V otázke 12 manažéri uviedli, že na zvyšovanie motivácie a výkonu zamestnancov používajú takmer všetky uvedené faktory, voľný režim práce neuprednostňujú, resp. v odbore hotelierstvo sa dá využiť iba na niektorých pozíciách, manažérskych, v administratíve. Využívanie týchto faktorov je znakom, že v hoteli sa používa prevažne demokratický štýl vedenia. Na podobnú otázku odpovedali aj zamestnanci. Odpovede sme vzájomne porovnali.

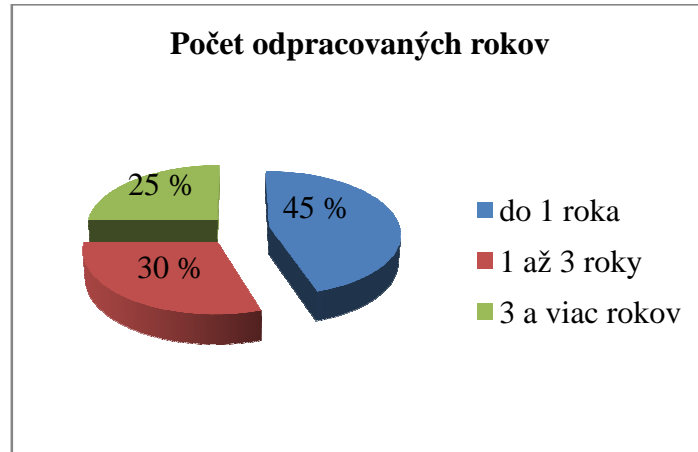
Otázka 13: Čo by ste vylepšili resp. navrhli, aby sa zefektívnilo vedenie a motivácia zamestnancov v hoteli?

voľná odpoveď – 1

Na otázku 13 odpovedal iba 1 manažér. Vyjadril sa, že efektívnejšiemu vedeniu a motivácii by pomohlo aj riadne aplikovanie stratégie spoločnosti Trinity Alliance do praxe a nielen na papieri.

4.8 Prieskum respondentov – zamestnanci

Otázka 1: V hoteli pracujem:

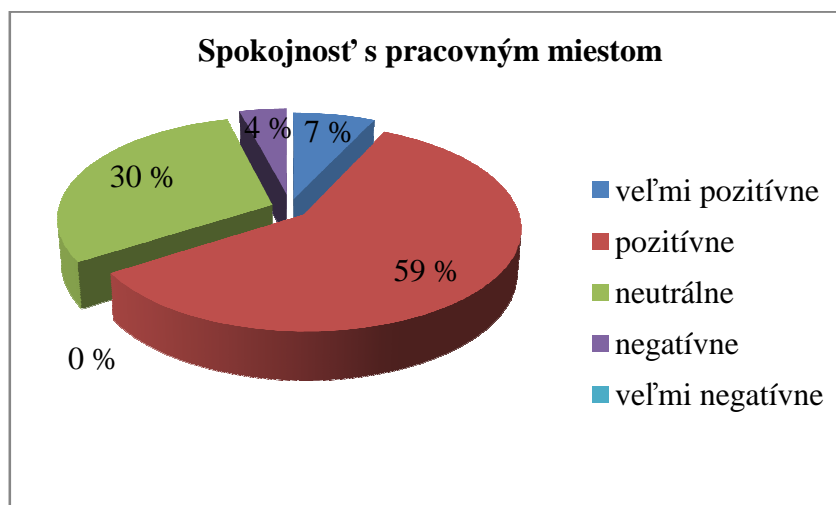


Graf č. 4 Počet odpracovaných rokov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Až 45% zamestnancov nevydrží v hoteli pracovať viac ako 1 rok. Vysoká fluktuácia v tomto odbore nie je ničím výnimočným. Rovnako tomu nie je ani v konkrétnom hoteli. Toto číslo však zahŕňa aj už spomínaných brigádnikov. No ich podiel je zanedbateľný. Faktorov, ktoré vplývajú na fluktuáciu zamestnancov je viac. Snáď najvýznamnejším je základná mzda, ktorá často dosahuje nižšie hodnoty, ako je priemerná mzda v národnom hospodárstve. Práca cez víkendy a počas sviatkov, ráno, na obed, aj večer znižuje záujem o tento odbor. Preto aj tých málo šikovných odchádza radšej do zahraničia, kde za rovnakú snahu dostanú vyššie a pravidelné prepitné, čo tam je zvykom a u nás nie. Ak by však u nás podávali lepší výkon, myslíme si, že zákazník by to ocenil a nechal aj vyššie prepitné, vrátil by sa. Opäť riešime otázku vzdelania a praxe. Graf č. 4 ukazuje, že 30% z nich pracuje v hoteli 1 až 3 roky a 25% zamestnancov pracuje v hoteli už 3 roky a viac. Pravdepodobne ide o staršie ročníky, ktorým práca vyhovuje, aj keď možno nie z finančného hľadiska, ale z iných dôvodov, napríklad práca blízko bydliska.

Otázka 2: Ako hodnotíte Vašu spokojnosť s pracovným miestom?



Graf č. 5 Spokojnosť s pracovným miestom

Zdroj: Vlastné spracovanie

V grafe č. 5 vidíme, že 59 % zamestnancov hodnotí svoju spokojnosť s pracovným miestom pozitívne. Myslíme si, že najmenej 85 % zamestnancov by malo hodnotiť pozitívnu spokojnosť. Len 7 % veľmi pozitívne. Až 30 % neutrálne, čo je dosť veľké číslo. Je možné, že zamestnanci pred nástupom do práce očakávali viac, ako je tomu teraz v skutočnosti. 4 % sú negatívne spokojní so svojím pracovným miestom, veľmi negatívne 0 %. Je dobré aspoň to, že viac ako polovica označila pozitívne, čo je aj pre nás celkom pozitívny výsledok.

Otázka 3: Prečo ste sa rozhodli pre túto prácu?

| Poradie: | pre peniaze | práca blízko bydliska | práca ma baví | nemal/a som inú možnosť? | istota zamestnania |
|----------|-------------|-----------------------|---------------|--------------------------|--------------------|
| 1. | 59 % | 30 % | 2 % | 9 % | 0 % |
| 2. | 27 % | 47 % | 5 % | 18 % | 2 % |
| 3. | 14 % | 14 % | 50 % | 16 % | 9 % |
| 4. | 0 % | 2 % | 34 % | 16 % | 43 % |
| 5. | 0 % | 7 % | 9 % | 41 % | 45 % |
| SPOLU | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % |

Tabuľka č. 3 Zdroj: Vlastné spracovanie

Respondenti mali označiť v poradí od 1. po 5., že ktorý faktor sa najviac podieľal na ich rozhodnutí a ktorý najmenej. V tabuľke č. 3 vidno, že najpodstatnejším faktorom bol plat, na 1. miesto ho označilo 59 %. Menej podstatným faktorom bola práca blízko bydliska, na 2. miesto ju označilo 47 %. Na 3. mieste polovica z nich uviedla, že ich práca baví. Na 4. a 5. mieste s vyše 40 % podielom skončil faktor istoty zamestnania a to, že nemali inú možnosť inde sa zamestnať. Čo je dobré vedieť, že opäť sú najdôležitejším motivačným faktorom peniaze, avšak nie za každú cenu. Tých 47 % možno pracuje za nižší plat než by chceli, ale sú blízko svojho bydliska. 50 % zamestnancov v priemere práca baví. Pre 41 % je možností na nájdenie si iného pracovného miesta dosť, a ani istota zamestnania nie je pre nich prvoradá, 45 %.

Otázka 4: Prosím, uveďte aký je Váš záujem:

| | vysoký | priemerný | nízky | SPOLU |
|--|-------------|-------------|-------|-------|
| ku kvalitnej práci: | 64 % | 32 % | 4 % | 100 % |
| k zvyšovaniu Vašich vedomostí a zručností: | 43 % | 30 % | 27 % | 100 % |
| k zlepšovaniu prac. prostredia: | 66 % | 34 % | 0 % | 100 % |
| k spolupráci s Vaším nadriadeným: | 59 % | 39 % | 2 % | 100 % |
| k samotnej práci, ktorú vykonávate: | 43 % | 46 % | 11 % | 100 % |

Tabuľka č. 4 Zdroj: Vlastné spracovanie

Z tabuľka č. 4 ukazuje, na akej úrovni je vnútorná motivácia zamestnancov. Tak ako u manažérov, aj u zamestnancov možno badať, že záujem k jednotlivým činnostiam je pomerne vysoký. Najviac, čo činí 66 %, chce zlepšiť pracovné prostredie, vykonávať kvalitnú prácu chce 64 %, a spoluprácu s nadriadeným by uvítalo až 59 %. 43 % zamestnancov má menší záujem o vzdelávanie a samotnú prácu. Súhlasíme s názorom Majtána, že vzdelanostná úroveň má taktiež značný vplyv na výber vhodného štýlu vedenia, preto by sa nemalo podceňovať. Približne štvrtina zamestnancov má vnútornú motiváciu na priemernej úrovni voči všetkým vykonávaným činnostiam. Najviac 46 % respondentov má priemerný záujem k samotnej práci, ktorú vykonávajú. Analýzou tejto otázky sme dosiahli dobré výsledky.

Otázka 5: Ktoré z nasledujúcich faktorov vedenie používa na dosiahnutie lepších výsledkov v práci?

| Miesto: | Faktory: | % |
|---------|------------------------------------|----|
| 1. | Vytváranie dobrých vzťahov | 80 |
| 2. | Príplatky a odmeny | 75 |
| 3. | Poskytovanie potrebných informácií | 73 |
| 4. | Pochvala | 57 |
| 5. | Záujem o názory a námety | 45 |
| 6. | Možnosť postupu | 36 |
| 7. | Voľný režim práce | 34 |
| 8. | Iné | 0 |

Tabuľka č. 5 Zdroj: Vlastné spracovanie

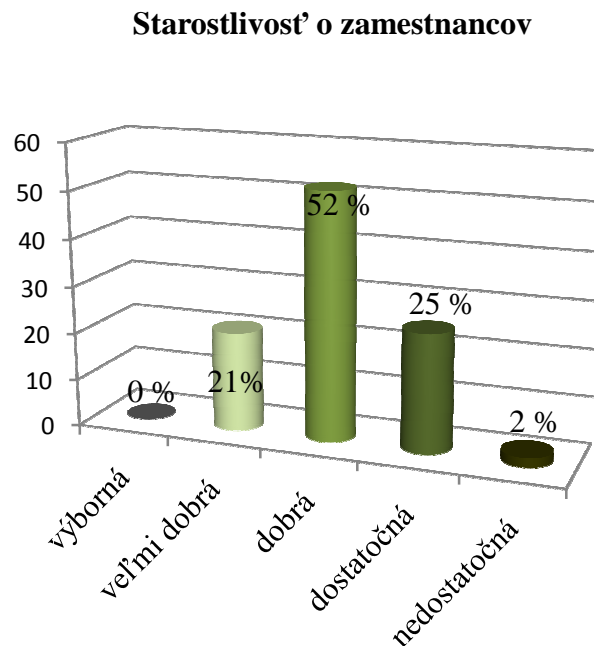
Z výpovedí respondentov možno konštatovať, že z nefinančných faktorov, ktoré môžu tiež pôsobiť motivačne, vedenie hotela sa snaží najviac vytvárať pozitívne pracovné vzťahy, vyjadriť sa tak až 80 % respondentov. Hneď ďalším sú príplatky a odmeny – finančný faktor síce, ale nie je súčasťou mzdy. 75 % zamestnancov je motivovaných aj takouto formou. Manažment hotela, ako vidno poskytuje potrebné informácie pre 73 % opýtaných. Zvyšuje sa tak flexibilita, komunikácia zamestnancov a jasnejšie chápanie súvislostí. Ide konkrétne o operatívne informácie. Pochvalu za dobre vykonanú prácu dostalo 57 % zamestnancov. Potvrdilo sa demokratické vedenie – u 45 % sa vedenie zaujíma o názory.

Otázka 6: Keby ste si mohli vybrať, pre ktorú z možností by ste sa rozhodli?

1. Plat nad moje očakávania, bez ohľadu na iné faktory, ktoré by zvyšovali môj výkon
2. Plat primeraný, beriem do úvahy aj iné faktory, ktoré zlepšujú môj výkon

Odpoveď 1. označilo 16 % respondentov, odpoveď 2. označilo 84 % respondentov. Z analýzy tejto otázky jasne vyplýva, že na drvivú väčšinu okrem platu pôsobia aj iné faktory, pre ktoré chodia do práce. Človek si uspokojuje prostredníctvom práce aj iné potreby, ako potrebu kontaktu s druhými, potrebu sebarealizácie, čo uvádza napríklad aj Malejčík. Takže vhodný štýl vedenia, pochvalu a dobré vzťahy by sme nemali zanedbávať.

Otázka 7: Aká je podľa Vás starostlivosť o zamestnancov (napr. mimopracovné aktivity a iné výhody) zo strany hotela?



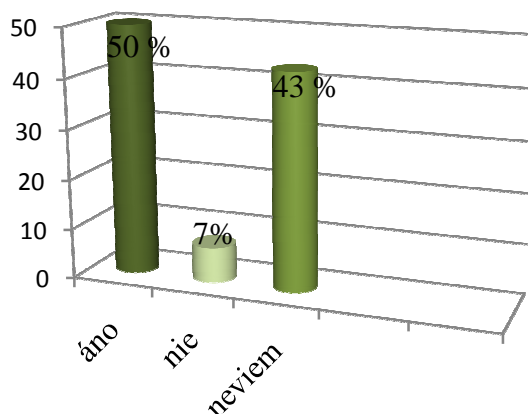
Graf č. 6 Starostlivosť o zamestnancov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Zamestnanci v otázke 7 uvádzajú, že starostlivosť o nich je dobrá, uvádza to 52 %. Iba 21 % označilo veľmi dobrá, nikto, že je výborná. Manažment hotela by mal zvýšiť starostlivosť o svojich zamestnancov, orientovať sa na nich ako na ľudí, teda ako na živý organizmus. Zvýšená sociálna starostlivosť zlepši v podniku motiváciu zamestnancov, tom sme sa zmienili aj v teoretickej časti. Dokonca sa zlepši imidž hotela pre okolie. Zamestnanci sa často doma a v okolí rozprávajú o tom ako im je v práci, čo môže následne napomôcť pri získavaní nových kvalifikovaných uchádzačov o prácu. V konkrétnom hoteli je to najmä poskytovanie jedla priamo z kuchyne, zľavy na služby hotela, ale aj poskytovanie prechodného ubytovania v prípade potreby, vytváranie dobrých vzťahov voči hotelu samotnému. Máme na mysli aj všeobecnú starostlivosť o zamestnancov, všímať si ich správanie, individuálne záujmy alebo ciele. Ciele zamestnancov sú odlišné od cieľov majiteľov. Mali by sa sledovať oboje.

Otázka 8: Myslíte si, že zvýšenou starostlivosťou manažmentu hotela o zamestnancov by sa zlepšil Váš výkon, kvalita práce a celkový prístup na pracovisku?

Zvýšená starostlivosť - zlepšenie výkonu



Graf č. 7 Zvýšená starostlivosť – zlepšenie výkonu

Zdroj: Vlastné spracovanie

K otázke 8, ktorá nadväzuje na predchádzajúcu otázku, odpovedalo 50 %, že by sa ich výkon a kvalita práce zlepšila, ak by sa zvýšila starostlivosť o nich. Aj tu vidno, aká je motivácia a stimulácia dôležitá nato, aby zamestnanci podávali lepšie výkony. Zase 43 % nevie jednoznačne odpovedať. Možno odpovedali neobjektívne, ani nad odpoveďou nerozmýšľali, alebo ich výkon neovplyvňuje žiadny faktor, tak ako zvyšných 7 %.

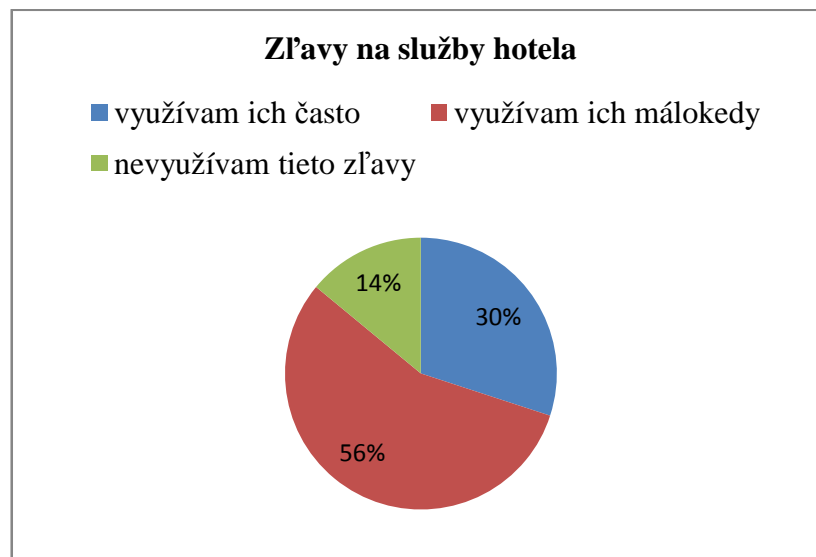
Otázka 9: Zorad'te motivačné faktory od prvého najdôležitejšieho až po posledný v poradí od 1. po 8.

| Miesto: | Faktory: |
|---------|----------------------------|
| 1. | Plat |
| 2. | Dobré vzťahy na pracovisku |
| 3. | Uznanie a pochvala |
| 4. | Kariérny rast |
| 5. | Účasť na vzdelávaní |
| 6. | Zľavy na služby hotela |
| 7. | Istota zamestnania |
| 8. | Firemné akcie a dovolenky |

Tabuľka č. 6 Zdroj: Vlastné spracovanie

S otázkou 9 sme po vyhodnotení prišli nato, že najdôležitejšími motivačnými faktormi u mnohých respondentov je plat, dobré vzťahy na pracovisku, uznanie a pochvala. Tieto prvé tri sú pre zamestnancov prvoradé. Kariérny rast je podstatnejší zrejme u zamestnancov, ktorí chcú v hoteli zotrvať a očakávajú povýšenie. Vrátim sa ku kvalite hotelových služieb, tu je potrebné vzdelávanie, avšak pre zamestnancov to nie je prvoradý faktor. Možno sa im školenia zdajú byť monotónne, sú preto potrebné nové metódy alebo techniky na opakovanie alebo učenie napríklad koučing, podpora podriadených, preberanie úloh a právomoci. Zľavy na služby hotela, firemné akcie a dovolenky sa nezdvajú byť pre zamestnancov veľkým lákadlom nato, aby si nehľadali nové, lepšie pracovné možnosti.

Otázka 10: Využívate zľavy na služby, ktoré Vám hotel ponúka?

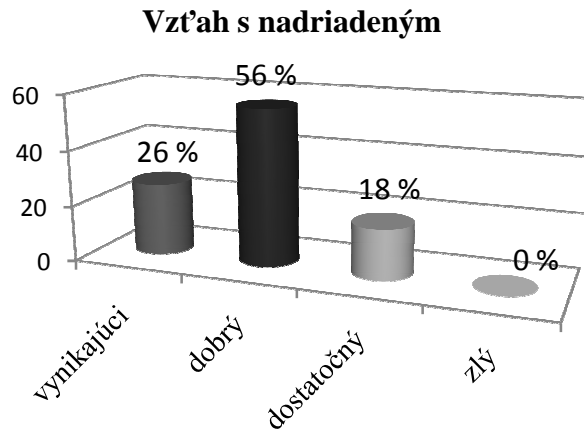


Graf č. 8 Zľavy na služby hotela

Zdroj: Vlastné spracovanie

56 % zamestnaných využíva zľavy na služby, ktoré hotel ponúka často. Môže ísť o dlhodobjších zamestnancov. 30 % využíva zľavy málokedy, nie sú teda pravidelnými návštevníkmi. 14 % opýtaných služby hotela vôbec nevyužíva. Predsa ide len o zľavu z ceny, a nie službu zadarmo. Vzhľadom na nízke platy v tomto odbore, možno nechcú strácať ďalšie peniaze navyše, alebo sú pre nich tieto zľavy už dávno neatraktívne. Možno vyvodit' záver, že pomerne veľa respondentov využíva zľavy na hotelové služby, avšak už vieme, že to nie je pre nich prvoradý faktor, nech sa teda hotel nespolieha iba na túto jednu možnosť, ako si získať alebo udržať kvalifikovaných zamestnancov.

Otázka 11: Váš vzťah s nadriadeným je:

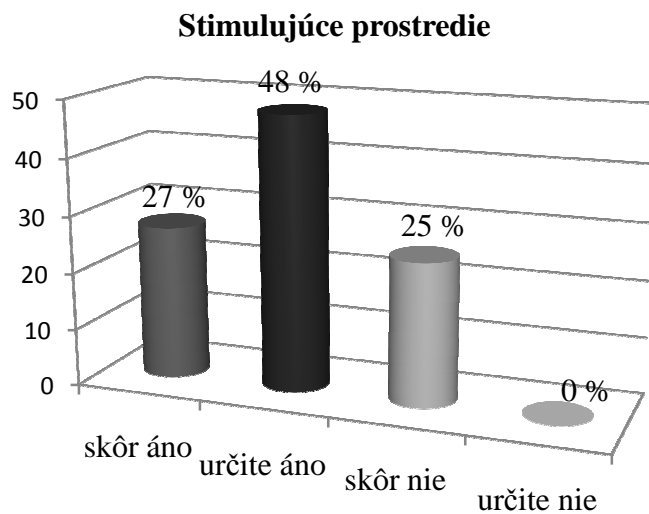


Graf č. 9 Vzťah s nadriadeným

Zdroj: Vlastné spracovanie

Dobry vzťah s nadriadeným má 56 % zamestnancov, čo je pomerne vysoké číslo. Je to pre nás pozitívny výsledok. Nový manažment v hoteli pomohol teda nielen lepšiemu fungovaniu hotela ako celku, ale aj lepším pracovným vzťahom. Pre manažérov je tento faktor významným prvkom vo vedení a motivovaní a pochopili jeho dôležitosť. Dokonca 26 % má vynikajúci vzťah. Ani jeden zamestnanec nemá zlý vzťah s nadriadeným.

Otázka 12: Máte pocit, že Váš nadriadený vytvára na pracovisku dostatočne stimulujúce prostredie pre Vás aj Vašich kolegov?

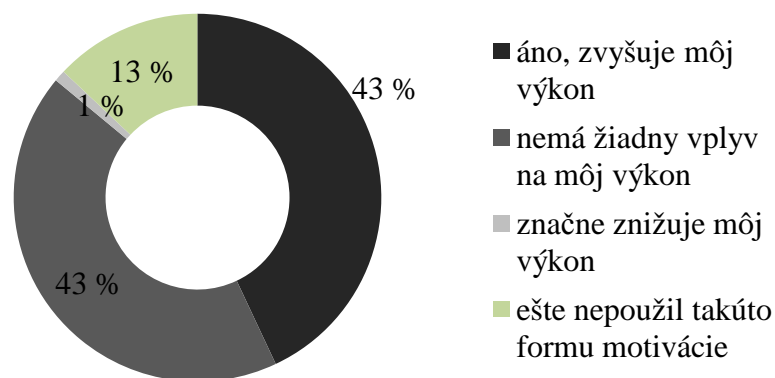


Graf č. 10 Stimulujúce prostredie

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pre skôr áno sa rozhodlo 27 % opýtaných, pre skôr nie 25 % opýtaných, určite nie neuviedol nikto. Takže vedenie hotela určite vytvára, alebo sa aspoň snaží s istotou u 48 % opýtaných vytvárať stimulujúce prostredie. Z pohľadu manažérov je prostredie v hoteli priemerné až narušené, preto je ich úlohou toto prostredie čo najviac vylepšovať, a zamestnanci si to všimli a mali by tiež spolupracovať.

Otázka 13: Inšpiruje a motivuje Vás k lepšiemu výkonu Váš nadriadený aj pochvalou či uznaním?

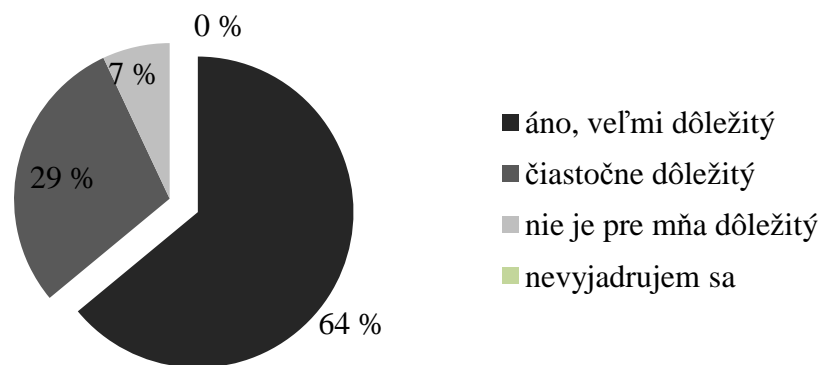


Graf č. 11

Zdroj: Vlastné spracovanie

Podobne ako v otázke 8, aj tu je percentuálne rozdelenie veľmi podobné, 43 % respondentov označilo, že sa ich výkon zvyšuje pochvalou či uznaním. Rovnaké číslo, 43 %, zase uviedlo, že to nemá žiadny vplyv. Alebo nevedia či vôbec pochvala vplýva nejakým spôsobom na ich výkon. Či už je to negatívne alebo pozitívne. U 1 % respondentov ich nadriadený vraj značne znižuje ich výkon. U 13 % zatiaľ ich vedúci nepoužil takúto formu motivácie. Treba si uvedomiť, že aj nefinančná motivácia pravdepodobne spôsobí rast produktivity práce a budujú sa ňou pozitívne vzťahy medzi nadriadeným a podriadeným.

Otázka 14: Považujete pozitívne vybudovaný vzťah s nadriadeným aj s kolegami za dôležitý?

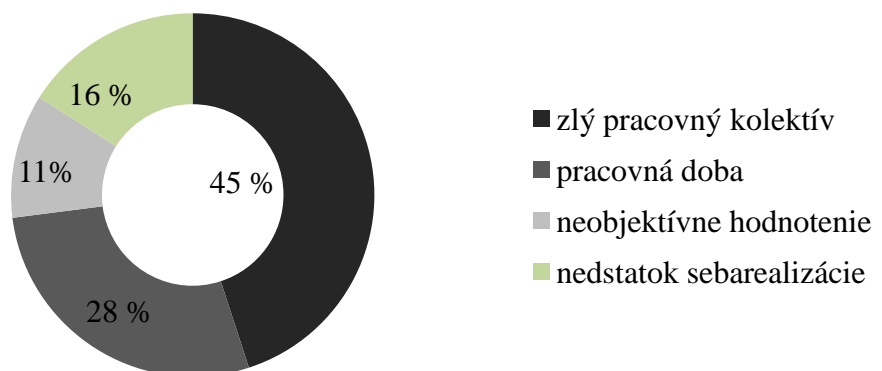


Graf č. 12

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z analýzy tejto otázky jasne vyplýva, že pozitívne vybudovaný vzťah s nadriadeným je pre zamestnancov čiastočne až veľmi dôležitý. Iba pre 7 % nie je dôležitý.

Otázka 15: Ktorý z problémov pôsobí na Vás najviac negatívne?



Graf č. 13

Zdroj: Vlastné spracovanie

Opäť sa nám v otázke 15 potvrdilo, že na 45 % zamestnancov najviac negatívne vplýva zlý pracovný kolektív, resp. prostredie, pracovné vzťahy. Na 28 % zle pôsobí pracovná doba, nuž odbor hotelierstvo musí byť k dispozícii 24 hodín denne.

4.9 Zhrnutie dosiahnutých výsledkov – manažéri

V dotazníku sme podrobne analyzovali každú odpoveď u 4 manažérov. Všeobecné výsledky sú také, že manažérske pozície zastávajú prevažne skúsenejší manažéri s vysokoškolským vzdelaním. Svoje schopnosti a znalosti, ktoré získali aj štúdiom využívajú v Hoteli Senec viac ako 1 rok, fluktuácia je nižšia na manažérskych pozíciách ako na nižších pracovných pozíciách. Manažéri využívajú prevažne demokratický štýl vedenia, avšak závisí aj od konkrétnej vzniknutej situácie, potom naberá na význame situačný model vedenia. Ich celková vnútorná motivácia k jednotlivým bodom, v otázke 4 dotazníka je na vysokej úrovni, no pojem motivácia by si mali ozrejmiť viacerí manažéri. Rovnako ako zamestnancov, aj manažérov najviac motivuje plat. Čo sa podnikových cieľov týka, ide im najviac o dosiahnutie zisku, následne sú to lepšie platové podmienky pre zamestnancov. Predsa len ide o psychicky aj fyzicky namáhavú prácu. Prostredie v hoteli manažéri vnímajú ako priemerné na rozvoj zamestnancov, starostlivosť o zamestnancov by sa podľa názoru manažérov mala takisto vylepšiť. V tomto odbore prácu ľudí len ťažko nahradia stroje. Nové vedenie chce zlepšiť tieto podmienky a prostredie, aby sa naďalej nevytvárali zlé medziľudské vzťahy na pracovisku. Preto je zo strany manažérov aspoň podľa výsledkov prieskumu vidno, že sa snažia vytvárať pozitívne vzťahy medzi nadriadeným a podriadeným, aj zamestnancami samotnými. Na motivovanie z nefinančných faktorov, podľa zistení, využívajú takmer všetky možné prostriedky, od pochvaly, cez spoločné názory, až po komunikáciu a poskytovanie informácií.

4.10 Zhrnutie dosiahnutých výsledkov – zamestnanci

Analýzou druhého dotazníka sme zhrnuli nasledovné výsledky. Pracovné pozície zastávajú, na rozdiel od manažérov, prevažne zamestnanci so strednou odbornou školou, čiastočne aj ešte stále študujúci. Zastávajú rôzne pracovné pozície, kde poskytujú služby zákazníkom. Na týchto nižších pozíciách takmer polovica pracuje menej ako 1 rok, fluktuácia je tu oveľa vyššia ako na manažérskych pozíciách. Problémom je najmä nízky plat a čoraz väčšia konkurencia novopostavených hotelov v blízkej lokalite a v Bratislave. Hrozí tu odchod šikovných a kvalifikovaných. Manažment hotela, ako sme zistili, preto kladie platové podmienky zamestnancov a zlepšenie motivačného systému na druhé miesto spomedzi cieľov. Spokojnosť s pracovným miestom pozitívne hodnotí 59 %

zamestnancov. Ich spokojnosť sa určite zvýšila po zmene vedenia v hoteli a napomohol k tomu aj demokratický prístup vedenia a snaha o vytváranie vhodného pracovného prostredia v hoteli, nemotné motivačné faktory. V Hoteli Senec pracujú podľa zistení najmä z finančných dôvodov, čo je pochopiteľné, ale aj preto, že hotel sa nachádza blízko ich bydliska, ba polovica uviedla, že ich práca baví. Celková vnútorná motivácia, podobne ako u manažérov, je skôr vyššia ako priemerná, myslíme si, že aj preto, že nejde stále o stereotypnú prácu, predsa len stretávajú rôzne typy ľudí a situácie. Iba vzdelávanie ich veľmi nezaujíma, manažment hotela, čo vieme, by chcel zaviesť efektívny vzdelávací systém. Tak ako manažéri, aj zamestnanci mali označiť, ktoré nemotné motivačné faktory u nich vedenie používa. Až 80 % zamestnancov potvrdilo, že je to vytváranie dobrých vzťahov, komunikácia a poskytovanie informácií. Avšak pochvalu potvrdilo len 57 %, záujem o spoločné názory a námety len 45 %. Analýzou sa ďalej zistilo, že zamestnancov skutočne zaujímajú aj iné motivačné faktory, nie len peniaze, pre ktoré by boli ochotní chodiť do práce. Asi polovica uviedla, že starostlivosť o nich je dobrá, až dostatočná, približne rovnako reagovali aj manažéri. Ich výkon by sa pravdepodobne zlepšil, pri lepšej starostlivosti. Spomedzi hmotných motivačných faktorov aj zamestnanci uviedli, že plat je najdôležitejší, ďalej nasledovali vzťahy a pochvala. Nové vedenie hotela vie, že presne tieto faktory sú najdôležitejšie a treba sa im venovať. Zľavy na služby hotela, čo je tiež jedným z možných motivačných faktorov sa využívajú. Tento faktor sme zhodnotili, že je vhodný ho naďalej uplatňovať v kombinácii s inými. Ako sa vyjadrili manažéri, že vzťahy sú dôležité, z výsledkov zamestnancov, sa tiež potvrdilo, že manažéri sa skutočne snažia v maximálnej miere vytvárať pozitívne vzťahy medzi nadriadeným a podriadeným a určite sa venujú stimulovaniu vhodného pracovného prostredia. Pozitívne vzťahy s nadriadeným a kolegami by uvítalo 64 % zamestnancov, zvyšní možno vytvárajú to nevhodné prostredie, čo panovalo najviac za bývalého vedenia a kolektív bol absolútne nesúdržný. Následkom toho môže byť aj spomínaná fluktuácia, neustále nové tváre a opätovné vytváranie nových skupín, čo vedie k demotivácii a uzatváraniu sa do seba. Najviac negatívne na zamestnancov pôsobí zlý pracovný kolektív, pracovná doba.

4.11 Návrhy na riešenie problémov a diskusia

V prvom rade je potrebné si objasniť súvislosť medzi vedením a motiváciou. Vedenie je jednou z funkcií manažmentu a motivácia je jej súčasťou a že vedenie je vlastne vedenie ľudí, teda ľudských zdrojov, a keď chceme tieto ľudské zdroje viesť správnym smerom, smerom k dosiahnutiu podnikových cieľov, tak ich musíme vedieť aj správne motivovať. Čiže správna motivácia zamestnancov závisí od manažérov a zvoleného štýlu vedenia. Vedenie – vytváranie vhodného pracovného prostredia a efektívnej motivácie. Keďže v konkrétnom hoteli nie je manažér, ktorý by si svojou charizmou, osobnými vlastnosťami dokázal získať podriadených a byť ich vodcom zároveň, musí využívať rôzne teórie a štýly vedenia. Transformačné vedenie, u ktorého je predpoklad mať práve charizmu a inšpiráciu je na mieste náročné uplatniť, preto by si mal aspoň osvojiť základné vlastnosti ako spoľahlivosť a zodpovednosť, trpezlivosť a emocionálna inteligencia. Práve táto je potrebná v transformačnom vedení, v úzkom kontakte so zamestnancami, v možnosti zvládnuť konflikty, chápať a riešiť aj medziľudské negatívne vzťahy. Ak chcú súčasní manažéri uplatňovať najnovšie metódy vedenia, musia si osvojiť ich teoretické základy, a všetci manažéri aby sa spolupodieľali na vedení. Ako sme zistili, a toto aj odporúčame, v manažéri používajú vo vedení ľudí demokratický štýl, čiže ich samotné správanie je demokratické. Liberálny štýl by sme odporučili na pozíciách ako administratíva, asistent, hlavný kuchár, organizátor akcií. Zvyšuje sa ich tvorivosť, kreativita a zároveň aj motivácia k samotnej práci. Autokratický štýl vedenia iba vo výnimočných prípadoch, keď sa inak nedá, a treba rýchlo konať. Tým však nechceme tvrdiť, že úplné zameranie na ľudí (susedský štýl) je vhodné riešenie. Ani sa to pri vysokom počte zamestnancov nedá. Treba hľadať kompromis, alebo tímové riešenie problému. V krízových situáciách, keď treba okamžite konať, a manažér sa nevie sám rozhodnúť, nech využíva model rozhodovacieho stromu od Vrooma a Yettona, na základe ktorého zistí aký štýl vedenia zvoliť v danej situácii. Takže celkovo možno povedať, že skutočne situačný prístup je ten najefektívnejší, čo potvrdzujú aj viacerí autori. Neustálym demokratickým vedením sa môžu zamestnanci neskôr stavať k práci benevolentne, neustálym autokratickým vedením zase úplne demotivačne, ani nie tak k práci samotnej ako k nadriadenému, čo neskôr môže vyústiť k znechuteniu pracovného prostredia, a nakoniec k odchodu. V teoretickej časti sme sa zmienili o istej zrelosti zamestnancov, resp. pripravenosti splniť úlohu. Aj v praxi sa nám potvrdilo, že stálejší, zrelší zamestnanci sú pripravenejší riešiť náročnejšie úlohy, môžu prevziať úlohy a povinnosti, vedúci ich

pozná a tak sa k nim chová viac vzťahovo ako direktívne. Vie, že sa môže na nich spoľahnúť, podporovať ich a nechať samostatne pracovať, čo zaiste zvyšuje ich motiváciu. Takéto chovanie avšak nemôže použiť u novoprijatých zamestnancov, často krát im treba prikazovať, presvedčovať, no neskorším dozretím takisto prevezmú časť úloh a môžu pracovať samostatne. Popri zvolení vhodného štýlu vedenia existuje už len efektívny motivačný systém, ktorý by bolo vhodné v konkrétnom hoteli zlepšiť. Ideálne by bolo zosúladiť vnútorné potreby jedinca s potrebami podnikovými. Zistiť aktuálne potreby – motívy a tieto uspokojovať, tzv. transakčné vedenie. Navodiť u neho pocit, že za kvalitne odpracovanú činnosť môže očakávať adekvátnu odmenu, tzv. pozitívny pracovný motív. A k pracovnej činnosti aby mal motív inštrumentálny, teda mal záujem o prácu ako takú. Navrhujeme manažérom využívať všetky nehmotné motivačné faktory podľa možností v konkrétnom hoteli, zvýšiť pochvalu a podporu, zaujímať sa o názory podriadených. Na zefektívnenie motivačného systému zaiste pomôže kombinácia pevnej a pohyblivej mzdy. Zvýši sa tak štandard poskytovaných služieb, ako píše aj Sládek, keď ich výška mzdy bude vychádzať aj od výšky dosiahnutých tržieb, zamestnanci sa budú snažiť tieto tržby zvyšovať. Na tento systém odmeňovania je potrebný vypracovaný ročný obchodný plán s ukazovateľmi. V podstate zamestnanci aj vo výskume potvrdili, že okrem pevnej mzdy dostávajú aj príplatky a odmeny. Čo považujeme za výborné je, že manažéri sa snažia pokiaľ je možné, vytvárať pozitívne pracovné vzťahy, či už sú to formálne alebo neformálne. Ďalším prvkom motivačného systému by mala byť zvýšená starostlivosť o zamestnancov. Táto je v hoteli nepostačujúca, vedia to aj manažéri. Pre hotel to znamená ďalšie finančné náklady, aspoň do budúcnosti by mohli manažéri o tejto problematike uvažovať. Čo však nie je značne nákladné ani zložité na realizáciu je adekvátna komunikácia. Stáva sa, že iba nedostatkom informácií, alebo nevhodnou neotvorenou komunikáciou sa zníži motivácia zamestnancov. Problém vidíme v tom, že niektorí manažéri sa rozprávajú s podriadenými na inej vyššej úrovni, ktorej nemusí každý podriadený rozumieť. Komunikácia je stredom vedenia a motivácie a výsledkom vhodného správania zamestnancov. Vzdelávanie ako ďalší prvok efektívneho motivačného systému je investícia, ktorú si musí hotel dobre premyslieť. V tomto prípade, musí mať istotu, aby vyškolený zamestnanec neprešiel ku konkurencii. Podnikanie v hotelierstve by nemohlo prosperovať bez cieľavedomého zabezpečenia odborníkov. Najmä v druhej polovici 20. storočia zaznamenalo vzdelávanie rýchly rozvoj a trvale ho podporujú profesijné organizácie. Existujú špeciálne odborné kurzy. Interné vzdelávanie v hoteloch vykonávajú manažéri a takéto školenia môžu mať charakter pravidelných mesačných inštruktáží.

Podniky musia hľadať a využívať prostriedky zamedzujúce fluktuácii vyškolených zamestnancov, odborníkov a zaistiť stabilitu výkonnosti zamestnancov. Musia hľadať a využívať všetky možné spôsoby ako si týchto zamestnancov udržať. Možným riešením je vytvoriť dobré meno spoločnosti, ktorá má uchádzačovi čo ponúknuť a že práve pre ňu sa oplatí pracovať. Na dosiahnutie strategických cieľov hotela odporúčame využiť príležitosti a eliminovať hrozby. Mali by sa nielen vypracovať stratégie, ale aj realizovať. Mali by opierať o uplatnenie konkurenčnej výhody vlastných produktov a služieb. Pre dosiahnutie stratégie je potrebné stabilizovať chod hotela, optimalizovať mzdové náklady, zamestnancov, ktorí sú pre hotel kľúčoví zaplatiť tak aby neprešli ku konkurencii, zaviesť fungujúci sociálny program, prezentovať výhody plynúce z hotela. V súčasnosti sa v Hoteli Senec zavádza aj systém kvality. Reálne hrozí, že pokiaľ sa podcení komunikácia, môže prísť k nepochopeniu zo strany zamestnancov, prípadne až k odporu. Systém kvality pritom súvisí aj elimináciou dopadu ekonomickej hospodárskej krízy a jej následkov.

Záver

V tejto práci sme sa venovali problematike vedenia a motivácie ľudských zdrojov. Na túto tému som si vybrala hotelové zariadenie Hotel Senec. Práve v týchto druhoch zariadení by sa nemala stráňa vedenia a motivácie ľudských zdrojov podceňovať, nakoľko je tu neustále vysoká fluktuácia. A tento problém chce riešiť viacero hotelových zariadení. Touto témou chceme poukázať nato, že mnoho zariadení vníma investície do ľudských zdrojov za finančne nákladné a zbytočné. Avšak na druhej strane zvýšenou kvalitou poskytovaných služieb od zamestnancov prinesie úspech v podobe vyššej návštevnosti a spokojnosti zákazníkov, čo sa premieta aj do zvyšovania tržieb.

Základom pre vypracovanie tejto témy bolo teoretické poznanie motivačných faktorov, spôsobov vedenia a názorov viacerých autorov na danú problematiku. Existuje naozaj mnoho postupov a možností ako viesť a motivovať ľudské zdroje, teda zamestnancov. Aplikácia týchto postupov je v praxi veľakrát náročná, nakoľko každý z nás je iný, jedinečný. Práve v tom vidím zložitosť vedenia a motivovania, každého motivuje niečo iné.

Počas štúdií mnohých materiálov a výskumu v danom zariadení sa prišlo nato, že bude najlepšie uplatniť čo možno najviac motivačných faktorov, ktoré pozitívne vplyvajú na rozvoj zamestnancov. Vo vedení je potrebné poznať prostredie a ľudí, ktorí sa v ňom nachádzajú, takisto potrebu správne reagovať na vzniknutú situáciu. V Hoteli Senec sa najviac uplatňuje demokratický štýl vedenia, ktorý sa vyznačuje obojstrannou komunikáciou a spoločným riešením problémov. Dochádza tak menej ku konfliktom, zvyšuje sa motivácia a tvorivosť.

Na zistenie týchto skutočností okrem štúdií vhodných materiálov sme použili dotazníky, ktoré sme aj porovnali. Výsledky sa líšili iba málo. Je dobré vedieť, že manažéri hotela sú v obraze a zameriavajú sa na riešenie konkrétnych problémov, komunikujú s podriadenými, prípadné nedostatky sme uviedli v návrhoch na riešenie. Myslenie a názory respondentov sa môžu odlišovať vzhľadom na ich vek, pohlavie, vzdelanie. Napríklad vzdelanejších pracovníkov okrem platu môžu motivovať aj nehmotné motivačné faktory, kariérny postup, vzdelávanie. Inak je to u menej vzdelaných zamestnancov. Vekovo mladší, ktorí sú v hotelierstve vzhľadom na fyzickú záťaž veľmi potrební, zotrávajú v zamestnaní menej ako 1 rok. Naopak je to u starších, ktorí si prácu hľadajú ťažšie,

zostávajú vernými zamestnancami. Dotazník vyplnilo viac tých, ktorí pracujú v hoteli krátkodobo, menej ako 1 rok, čo znamená, že hotel by mal riešiť otázku lepších platov a efektívnejšieho motivačného systému.

Správne spracovaná stratégia, jej implementácia v tomto smere môže znamenať jednak významné úspory v získavaní nových kvalifikovaných zamestnancov, ale i prínos v podobe stabilných výkonov na dosiahnutie vyššej produktivity súčasných zamestnancov a ich udržanie. Podľa skúseností mnohých odborníkov sú častým zdrojom nespokojnosti a odchodu zamestnancov práve nekompetentné vedenie, neadekvátny spôsob odmeňovania, nedostatočná komunikácia, chýbajúce motivačné faktory. Ako sme už spomenuli, je potrebné sa zamerať na kľúčových zamestnancov 20 %, ktorí podľa známeho Parretovho pravidla tvoria 80 % výkonu. Proste mať správnych ľudí na správnom mieste.

Novinkou na trhu je tzv. personálny marketing, ktorý odpovedá na otázky ako zaujať a prilákať nových zamestnancov, udržať si kvalifikovaných a šikovných. Manažér musí zistiť očakávania a potreby zamestnanca a tieto jeho potreby sa snažiť aj naplniť. Nedodržanie týchto očakávaní vedie k rozčarovaniu a demotivácii, nespokojnosti a hľadaniu nového pracovného miesta.

Zoznam použitej literatúry

1. ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, Michael – STEPHENS, Tina. 2008. *Management a leadership*. Praha : Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
3. BĚLOHLÁVEK, František. 2000. *Jak řídit a vést lidi*. Praha : Computer Press, 2000. 104 s. ISBN 80-7226-308-0.
4. DĚDINA, Jiří – ODCHÁZEL, Jiří. 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha : Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
5. EGGERT, Max A. 2005. *Motivace – Management do kapsy 3*. Praha : Portál, 2005. 104 s. ISBN 80-7367-010-0.
6. ENKELMANN, Nikolaus B. 1997. *Sila motivácie. Ako motivovať seba aj iných*. Bratislava : SLOVO, 1997. 200 s. ISBN 80-85711-30-3.
7. GOZORA, Vladimír. 1996. *Podnikový manažment*. Nitra : SPU, 1996. 188 s. ISBN 80-7137-341-9.
8. KABUŠA, Pavol – HUDECOVÁ, Soňa. *Hospitality magazine* [online], [cit. 2011-03-16]. Dostupné na:
<http://www.zhrs.sk/index.php?option=com_content&view=article&id=6&Itemid=6>.
9. KACHŇÁKOVÁ, Anna. 2001. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : SPRINT, 2001. 218 s. ISBN 80-88848-72-5.
10. MAJTÁN, Miroslav a i. 2003. *Manažment*. Bratislava : SPRINT, 2003. 424 s. ISBN 80-89085-17-2.
11. MALEJČÍK, Albín. 2010. *Základy manažmentu*. 4. vyd. Nitra : SPU, 2010. 162 s. ISBN 978-80-552-0476-5.
12. MIKULÁŠTÍK, Milan. 2007. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

13. MIŽIČKOVÁ, Ľudmila – ŠIMO, Dušan – UBREŽIOVÁ, Iveta. 2004. *Základy manažmentu*. Nitra : SPU, 2004. 96 s. ISBN 80-8069-375-7.
14. NAKONEČNÝ, Milan. 1995. *Lexikon psychologie*. Praha : Vodnář, 1995. 397 s. ISBN 80-85255-74-X.
15. NAKONEČNÝ, Milan. 1998. *Psychologie osobnosti*. 2. vyd. Praha : Academia, 1998. 336 s. ISBN 80-200-0628-1.
16. NĚMCOVÁ, Marie. 2006. *Jak se stát úspěšnou ženou*. Praha : Grada Publishing, 2006. 180 s. ISBN 80-247-1597-X.
17. ORIEŠKA, Ján. 1998. *Služby cestovného ruchu*. Banská Bystrica : UMB, 1998. 262 s. ISBN 80-8055-110-3.
18. OWEN, Jo. 2008. *Tři pilíře úspěšného manažera*. Praha : Grada Publishing, 2008. 224 s. ISBN 978-80-247-2400-3.
19. PARTMANOVÁ, Ivona. *Top hotelierstvo* [online], [cit. 2011-03-19]. Dostupné na: <<http://www.tophotelierstvo.sk/archiv/>>.
20. PLAMÍNEK, Jiří. 2002. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha : Grada Publishing, 2002. 156 s. ISBN 80-247-0403-X.
21. PORVAZNÍK, Ján. 1999. *Celostný manažment*. Bratislava : SPRINT, 1999. 493 s. ISBN 80-88848-36-9.
22. SLÁDEK, Gustáv a kol. 2003. *Podnikanie v pohostinstve a hotelierstve I. časť*. Bratislava : EPOS, 2003. 558 s. ISBN 80-8057-523-1.
23. SLÁDEK, Gustáv. 2003. *Podnikanie v pohostinstve a hotelierstve II. časť*. Bratislava : EPOS, 2003. 541 s. ISBN 80-8057-524-X.
24. SZARKOVÁ, Miroslava. 2007. *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*. 2. vyd. Bratislava : SPRINT, 2007. 286 s. ISBN 80-89085-77-6.
25. ŠAJBIDOROVÁ, Mária. 2011. *Organizácia manažérskej práce – prednáška*. 14. 02. 2011 Nitra : SPU, 2011.

26. ŠTĚPANÍK, Jaroslav. 2003. *Umění jednat s lidmi*. Praha : Grada Publishing, 2003. 152 s. ISBN 80-247-0530-3.
27. ŠTIKAR, Jiří a i. 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha : Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
28. TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
29. UBREŽIOVÁ, Iveta. 2008. *Medzinárodný manažment a podnikanie*. Nitra : SPU, 2008. 159 s. ISBN 978-80-552-0069-9.
30. VANKOVÁ, Veronika. 2009. *Identifikácia hlavných motivačných faktorov v podniku* : bakalárska práca. Nitra : SPU, 2009. 41 s.
31. VETRÁKOVÁ, Milota – SEKOVÁ, Mária – ĎURIAN, Jozef. 2001. *Ľudské zdroje a ich riadenie*. Banská Bystrica : UMB, 2001. 206 s. ISBN 80-8055-581-8.
32. VIŠŇOVSKÝ, Jozef – NAGYOVÁ, Ľudmila – ŠAJBIDOROVÁ, Mária. 2007. *Manažment ľudských zdrojov*. 4. vyd. Nitra : SPU, 2007. 166 s. ISBN 978-80-8069-956-7.
33. *Obrázok 1 Klasická schéma procesu vedenia* [online]. [cit. 2011-02-15]. Dostupné na: <http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/ma/ma_10.pdf >.

Prílohy

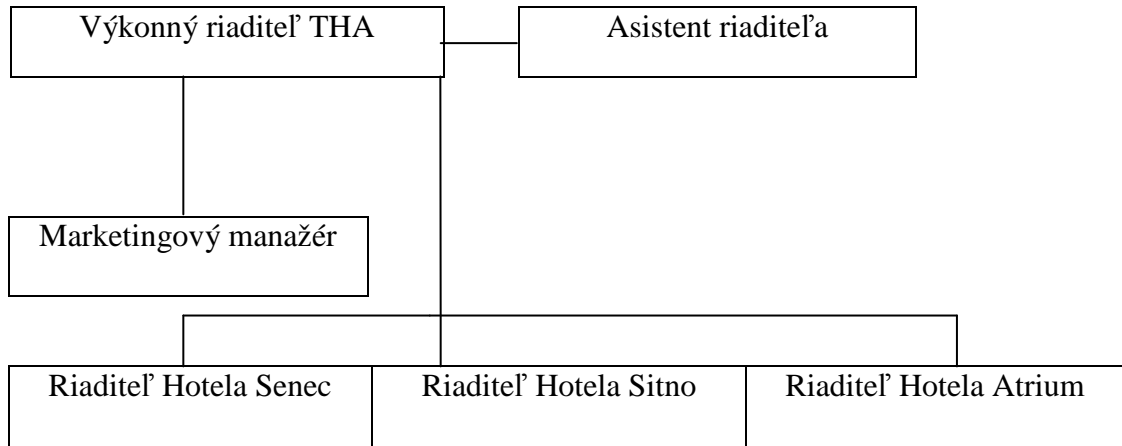
Príloha 1

Príloha 2

Príloha 3

Príloha 1

Organizačná štruktúra Trinity Hotel Alliance (THA)



Príloha 2

Vážený pán manažér,

touto cestou si Vás dovoľujem požiadať o vyplnenie dotazníka na uskutočnenie výskumu, ktorý je súčasťou diplomovej práce. Vaše výpovede mi prispievajú k hlbšiemu poznaniu a spracovaniu témy vedenia a motivácie LZ v podnikoch a samozrejme snahu aj Vaše potreby a požiadavky presadiť nielen v teórii, ale i v praxi. Poprosím uviesť len jednu možnosť. Dotazník je stručný a anonymný. Za vyplnenie ďakujem.

Pohlavie: muž žena

Vek: do 25 rokov
 od 26 do 30 rokov
 od 31 do 40 rokov
 od 41 do 50 rokov
 51 a viac rokov

Vzdelanie: stredoškolské s maturitou
 vysokoškolské 1. stupňa
 vysokoškolské 2. stupňa
 ešte študujem

Pracujem na úrovni: top manažmentu – strategické riadenie hotela ako celku
 stredného manažmentu – taktické riadenie úseku (ubyt., strav., a pod.)
 nižšia úroveň manažmentu – operatívne vedenie zamestnancov

1. Ako manažér tohto hotela pracujem:

- v trvaní do 1 roka
- v trvaní 1 – 3 rokov
- v trvaní 3 a viac rokov

2. To, že ste manažér hotela je výsledkom:

- dlhoročnej praxe a skúseností
- teoretických znalostí a informácií získaných počas štúdia
- osobitých vlastností, charizmy a schopnosti predvídať
- postupného rastu od pracovníka hotela až po súčasnú pozíciu

3. Aký je podľa Vás dobrý manažér?

- vie riešiť akékoľvek problémy, komunikovať s podriadenými, je otvorený a priateľský
- s každým dobre vychádza, snaží sa o bezkonfliktný prístup a neformálnosť
- vzbudzuje rešpekt, je priamy a rozhodný, riadi sa pravidlami

4. Prosím, uveďte aký je Váš záujem

- a) ku kvalitnej práci:
 - vysoký priemerný nízky
- b) k zvyšovaniu Vašich vedomostí a zručností:
 - vysoký priemerný nízky
- c) k zlepšovaniu pracovného prostredia:
 - vysoký priemerný nízky
- d) k spolupráci s Vaším podriadeným:
 - vysoký priemerný nízky
- e) k samotnej práci, ktorú vykonávate:
 - vysoký priemerný nízky

5. Čo Vás ako manažéra **najviac** motivuje k vyššiemu pracovnému výkonu?

- kariérny rast
- finančné faktory (mzda, odmeny)
- neistota, že môžete o pozíciu prísť
- benefity ako dovolenky, firemné auto , notebook a pod.
- zaujímam sa o situáciu a ďalší rozvoj hotela

6. Podľa Vás, ako by ste zoradili jednotlivé ciele hotela podľa dôležitosti od prvého po posledný:

-dosiahnuť medziročný nárast zisku
-vyhovujúce platové podmienky pre zamestnancov
-zabezpečiť konkurencieschopnosť hotelových služieb
-uspokojiť všetky potreby a prania zákazníka
-bezbariérový prístup a ekologické správanie sa

7. Myslíte si, že podmienky a prostredie v hoteli sú adekvátne na formovanie a rozvoj zamestnancov?

- sú absolútne nevyhovujúce
- sú značne narušené
- sú priemerné, treba ich vylepšiť
- sú dostatočne stimulujúce

8. Je Vaše vedenie a motivácia zamestnancov ovplyvnené aktuálnou situáciou v hoteli?

- v hotelovom manažmente je potrebná komunikácia a názory podriadených
- neprispôbujem vedenie stavu v hoteli, mám overený postup a týmto sa riadim
- je potrebné najprv poznať podriadených a potom zvoliť správny postup vedenia
- vzhľadom na rýchlosť zmien je dôležité kombinovať viaceré spôsoby vedenia

9. Čo rozumiete pod pojmom motivácia zamestnancov?

- základný predpoklad úspešnosti a efektívnej výkonnosti ľudí v pracovnom procese
- pozitívne ovplyvňovanie ľudí s cieľom ich ďalšieho rozvoja ako aj rozvoja podniku
- je nevyhnutnou podmienkou pre zabezpečenie vnútornej pohody a spokojnosti človeka
- znamená schopnosť presvedčiť ľudí, aby vykonali úlohy v záujme dosiahnutia cieľa

10. Ako vnímate kvalitu manažmentu Vášho hotela z hľadiska starostlivosti o svojich zamestnancov?

- na vysokej úrovni
- na veľmi dobrej úrovni
- na dobrej úrovni
- na dostatočnej úrovni
- na nedostatočnej úrovni

11. Myslíte si, že máte pozitívne vybudované vzťahy s Vašimi podriadenými?

- určite áno
- skôr áno
- skôr nie
- určite nie

12. Ktoré druhy nefinančných faktorov využívate na zvyšovanie pracovného výkonu zamestnancov?

(tu môžete označiť aj viac položiek)

- pochvala
- spoločné názory a námety
- voľný režim práce
- vytváranie dobrých vzťahov
- komunikácia a poskytovanie informácií
- iné.....

13. Čo by ste vylepšili resp. navrhli aby sa zefektívnilo vedenie a motivácia zamestnancov v hoteli?

.....

Ďakujem za vyplnený dotazník.

Príloha 3

Vážený pracovník,

dostáva sa Vám do rúk dotazník prostredníctvom ktorého nám pomôžete pri hľadaní hlavných motivačných faktorov v hoteli. Obraciame sa na Vás pretože novému systému vzdelávania a motivácie môžu prispieť aj ľudia pracujúci pre tento hotel. Cieľom je zistiť aké sú Vaše požiadavky, ktoré Vy ako zamestnanec od hotela očakávate. Dotazník je stručný a anonymný, preto žiadame o pravdivé zodpovedanie všetkých otázok. Poprosím uviesť len jednu možnosť. Za vyplnený dotazník ďakujeme.

Pohlavie: muž žena

Vek: do 25 rokov
 od 26 do 30 rokov
 od 31 do 40 rokov
 od 41 do 50 rokov
 51 a viac rokov

Dosiahnuté vzdelanie: stredoškolské vysokoškolské ešte študujem

Aké pracovné miesto v hoteli zastávate?

- administratíva
- oblasť ubytovacích služieb (housekeeping, práčovňa a pod.)
- oblasť stravovacích služieb (kuchyňa, reštaurácia, bar a pod.)
- oblasť doplnkových služieb (masáže, sauny, bazén a pod.)
- iné (pomocný pracovník, technik, ochranka, a pod.)

1. V hoteli pracujem: do 1 roka
 1 až 3 roky
 3 a viac rokov

2. Ako hodnotíte Vašu spokojnosť s pracovným miestom?

- veľmi pozitívne
- pozitívne
- neutrálne
- negatívne
- veľmi negatívne

3. Prečo ste sa rozhodli pre túto prácu? Označte v poradí od 1. po 5.

-práca blízko bydliska
-pre peniaze
-práca ma baví
-istota zamestnania
-nemal/a som inú možnosť

4. Prosím, uveďte aký je Váš záujem

- a) ku kvalitnej práci:
 vysoký *priemerný* *nízky*
- b) k zvyšovaniu Vašich vedomostí a zručností:
 vysoký *priemerný* *nízky*
- c) k zlepšovaniu pracovného prostredia:
 vysoký *priemerný* *nízky*
- d) k spolupráci s Vaším nadriadeným:
 vysoký *priemerný* *nízky*
- e) k samotnej práci, ktorú vykonávate:
 vysoký *priemerný* *nízky*

**5. Ktoré z nasledujúcich faktorov vedenie používa na dosiahnutie lepších výsledkov v práci?
(tu môžete označiť aj viac položiek)**

- príplatky a odmeny
- voľný režim práce
- vytváranie dobrých vzťahov
- poskytovanie potrebných informácií
- možnosť postupu
- pochvala
- záujem o Vaše názory a námety
- iné.....

6. Keby ste si mohli vybrať, pre ktorú z možností by ste sa rozhodli?

- plat nad moje očakávania, bez ohľadu na iné faktory, ktoré by zvyšovali môj výkon
- plat primeraný, beriem do úvahy aj iné faktory, ktoré zlepšujú môj výkon

**7. Aká je podľa Vás starostlivosť o zamestnancov (napr. mimopracovné aktivity a iné výhody)
zo strany hotela?**

- výborná
- veľmi dobrá
- dobrá
- dostatočná
- nedostatočná

**8. Myslíte si, že zvýšenou starostlivosťou manažmentu hotela o zamestnancov by sa zlepšil Váš
výkon, kvalita práce a celkový prístup k pracovisku?**

- áno
- nie
- neviem

9. Zoradíte motivačné faktory od prvého najdôležitejšieho až po posledný v poradí od 1. po 8.

-plat
-zľavy na služby hotela
-účasť na vzdelávaní
-kariérny rast
-uznanie a pochvala
-dobré vzťahy na pracovisku
-istota zamestnania
-firemné akcie a dovolenky

10. Využívate zľavy na služby, ktoré Vám hotel ponúka?

- využívam ich často
- využívam ich málokedy
- nevyžívam tieto zľavy

11. Váš vzťah s nadriadeným je: vynikajúci dobrý dostatočný zlý

12. Máte pocit, že Váš nadriadený vytvára na pracovisku dostatočne stimulujúce prostredie pre Vás aj Vašich kolegov?

určite áno skôr áno skôr nie určite nie

13. Inšpiruje a motivuje Vás k lepšiemu výkonu Váš nadriadený aj pochvalou či uznaním?

- áno, zvyšuje môj výkon
- nemá žiadny vplyv na môj výkon
- značne znižuje môj výkon
- ešte nepoužil takúto formu motivácie

14. Považujete pozitívne vybudovaný vzťah s nadriadeným aj s kolegami za dôležitý?

- áno, veľmi dôležitý
- čiastočne dôležitý
- nie je pre mňa dôležitý
- nevyjadrujem sa

15. Ktorý z problémov na Vás pôsobí najviac negatívne?

- zlý pracovný kolektív
- neobjektívne hodnotenie
- pracovná doba
- nedostatok sebarealizácie

Ďakujeme za čas, ktorý ste venovali tomuto dotazníku. Dotazník prosíme odovzdať poverenej osobe. Veríme, že po tomto prieskume sa ešte viac zlepší prístup zamestnávateľa k zamestnancovi.