

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu

Ivana SCHRÖTTEROVÁ

VÝZNAM KOMUNIKÁCIE A MOTIVÁCIE NA ROZVOJ  
HOTELOVÉHO ZARIADENIA

Importance of Communication and Motivation for the Development of Hotel  
Facilities

BAKALÁRSKA PRÁCA

Vedúci bakalárskej práce: prof. PhDr. Vladimír Šefčík, Csc.

Brno, 2014

Meno a priezvisko autora: Ivana Schrötterová

Názov bakalárskej práce: Význam komunikácie a motivácie na rozvoj hotelového zariadenia

Názov bakalárskej práce v AJ: Importance of Communication and Motivation for the Development of Hotel Facilities

Študijný odbor: Management hotelnictví a cestovního ruchu

Vedúci bakalárskej práce: prof. PhDr. Vladimír Šefčík, Csc.

Rok obhajoby: 2015

Anotácia:

Práca sa zaoberá problematikou komunikácie a motivácie vo vybranom hotelovom zariadení a ich významom pre následný rozvoj tohto zariadenia. V úvode teoretickej časti práce sa rieši všeobecné ponímanie komunikácie a motivácie, formy, druhy a spôsoby. Nasleduje dôležitosť komunikačných schopností manažéra a vedúcich pracovníkov jednotlivých úsekov voči zamestnancom. Pokračuje vymedzenie miesta a úlohy komunikácie a motivácie v podniku. Praktická časť obsahuje okrem charakteristiky zariadenia aj analyzovanie jeho marketingových cieľov a konkrétneho stavu komunikácie a motivácie personálu. V závere dochádza pomocou analýz a vyhodnotenia dotazníkového šetrenia k vypracovaniu návrhov a doporučení na zlepšenie a skvalitnenie súčasného stavu motivovania a komunikačných spôsobov v konkrétnom zariadení. Prílohy obsahujú konkrétny dotazník, organizačnú štruktúru hotela a iné podporné materiály pre vytvorenie uceleného výskumu práce.

Kľúčové slová:

Motivácia. Komunikácia. Rozvoj. Zamestnanci. Nástroje motivácie. Druhy komunikácie. Manažér.

Annotation:

This work attends to issues of communication and motivation in a selected hotel facility and to their importance for further development of this facility. The introduction of the theoretical part of this work deals with general definitions of communication and motivation, their forms, types and methods. It continues with the communication skills of managers and leaders of different departments and their importance in relation to employees. This is followed by definition of place and function of communication and motivation in the facility. Practical part includes not only characteristics of the facility but also an analysis of its marketing objectives and its current state of communication and motivation of the personnel. In the conclusion, several suggestions and recommendations to improve the present situation in motivation and communication are stated for this particular facility based on the analysis and evaluation of a questionnaire. The attachments include the above mentioned questionnaire, the organization structure of the hotel and all other supporting materials used for conducting a comprehensive research.

Key words:

Motivation. Communication. Development. Employees. Tools of motivation. Kinds of communication. Manager.

Prehlasujem, že som bakalárku prácu *VÝZNAM KOMUNIKÁCIE A MOTIVÁCIE NA ROZVOJ HOTELOVÉHO ZARIADENIA* vypracovala samostatne pod vedením *prof. PhDr. Vladimíra Šefčíka, Csc.* a uviedla v nej všetky použité literárne a iné odborné zdroje v súlade s aktuálne platnými predpismi a vnútornými predpismi Vysokej školy obchodnej a hotelovej.

V Brne dňa 11. apríla 2015

vlastnoručný podpis autora

Na tomto mieste by som rada poďakovala pánovi Vojtechovi Bukovskému za cenné informácie, ktoré mi dopomohli pri vzniku bakalárskej práce. Ďalej by som chcela poďakovať vedúcemu prof. PhDr. Vladimírovi Šefčíkovi, Csc. za múdre rady a vedenie počas celej tvorby bakalárskej práce. V neposlednej rade chcem poďakovať mojej rodine za podporu.

# OBSAH

Obsah .....	6
Úvod .....	8
I. Teoretická časť.....	10
1 Motivácia.....	11
1.1 Motivácia a motivovanie .....	11
1.2 Nástroje motivácie.....	11
2 Komunikácia .....	15
2.1 Interná komunikácia .....	15
2.2 Formy komunikácie.....	18
2.3 Komunikácia manažera .....	19
3 Analýzy .....	21
3.1 Analýza vnútorných faktorov modelom 7s .....	21
3.2 SWOT analýza .....	24
II. Praktická časť.....	25
4 Charakteristika hotelového zariadenia .....	26
4.1 Poloha.....	26
4.2 Hotel STUPKA .....	26
5 Analytická časť.....	28
6 Ekonomická stránka podniku .....	31
6.1 Analýza vnútorných faktorov modelom 7S .....	32
6.2 Vyhodnotenie analýzy 7S.....	34

6.3	Dotazníkové šetrenie .....	35
6.4	SWOT analýza .....	51
6.5	Návrhová časť .....	53
	Záver .....	59
	Použité zdroje .....	61
	Zoznam obrázkov, grafov a tabuliek .....	64
	Prílohy .....	66

# ÚVOD

*„Tajomstvo úspešného človeka prebýva v jeho nahliadnutí do nálad ľudí  
a v spôsobe, akým s nimi jedná.“*

**J.G.Holland** (Financnytrh.com)

Na tému motivácia či komunikácia v podniku bolo napísaných mnoho kníh, príručiek a manažérskych pomôcok. Aj napriek tomu len máloktorý podnik sa rozhodne touto problematikou skutočne zaoberať. Práca v službách je náročná. Je to predovšetkým práca s ľuďmi, ktorá si vyžaduje určitú mieru komunikačných znalostí a zručností, trpezlivosť, flexibilitu, zodpovednosť, spoľahlivosť, nekonfliktnosť a umenie počúvať. Náročnosť spočíva v napĺňaní potrieb zákazníkov. Vzhľadom k tomu, že každý hosť je iný, je o to ťažšie mu vyhovieť a následne uspokojiť.

Jeden zo základov úspešného podniku je umenie ľudí viesť a na vyššie uvedenom citáte je postavená táto práca. Keď sa podarí zamestnávateľovi urobiť svojich zamestnancov spokojnými, nie je ďaleko od toho, aby bol spokojný aj on sám. Zamestnanec, ktorý má naplnené svoje potreby a jeho práca je dostatočne atraktívna, produkuje činnosť, ktorá má taktiež pozitívne výsledky. Hostia sa k príjemnej a usmievavej obsluhu radi vracajú, radi komunikujú a šíria dobré meno podniku.

Cieľom bakalárskej práce je na základe vymedzenia teoretických východísk zistiť úroveň a spôsob motivácie a komunikácie zamestnancov vo vybranom hotelovom zariadení a pomocou analýz vypracovať následné návrhy na zlepšenie súčasného stavu. Tento cieľ sa naplňuje v dvoch častiach práce.

Práca v teoretickej časti rieši vymedzenie miesta, úlohy komunikácie a motivácie zamestnancov v podniku a v hotelovom zariadení zvlášť. Následne charakterizuje nástroje a formy motivácie a internú komunikáciu v podniku. V teoretickom obraze približuje čitateľovi



metódy výskumu, ako je analýza vnútorného prostredia podniku 7S a analýza SWOT, teda slabé a silné stránky a príležitosti a hrozby.

V úvode praktickej časti je obsiahnutá charakteristika konkrétneho podniku, jeho marketingové ciele a stav motivácie a komunikácie. Nasleduje aplikácia a vyhodnotenie analýzy vnútorného prostredia podniku metódou 7S. Základom výskumu práce je dotazníkové šetrenie aplikované na zamestnancov v podniku. Grafické zobrazenie s popisom je súčasťou práce. Na základe výsledkov dotazníkového šetrenia a analýzy 7S je vypracované zhrnutie výsledkov pomocou SWOT analýzy. Záver práce je venovaný odporučeniam na zlepšenie súčasného stavu, ktoré vychádzajú z celej praktickej časti. Na tvorbe práce a poskytovaní informácií sa podieľal manažér podniku formou semištrukturovaného rozhovoru.

Práca je postavená na báze príručnej informačnej pomôcky pre konkrétny podnik v oblasti komunikácie a motivácie svojich zamestnancov.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 MOTIVÁCIA

## 1.1 Motivácia a motivovanie

Pojem motivácia je odvodený od latinského výrazu „movere“, čo sa prekladá ako „pohnúť“. Motivácia je nasmerovanie momentálneho životného výkonu na pozitívne hodnotený cieľový stav alebo smerom preč od negatívne hodnoteného stavu. Ľudia vyhľadávajú situácie, ktoré u nich vyvolávajú príjemné emócie a snažia sa vyvarovať tým, ktoré u nich budia strach alebo iné nepríjemné pocity. (Steiger, Lippmann, 2012)

Motivácia je všeobecným označením všetkých procesov, ktoré cielene vyvolávajú, riadia a udržiavajú fyzické pochody. Motivované konanie znamená, že ľudia cielene sledujú svoje potreby, motívy a prania a sú pripravení vynaložiť veľké úsilie na to, aby boli uspokojení. (Steiger, Lippmann, 2012)

Pohnútkou, teda motiváciou, je natoľko silnou potrebou, že sa ju ľudia snažia uspokojiť. Psychológovia vyvinuli celé teórie ľudskej motivácie. (Kotler, Armstrong, 2007)

Motivovať tak znamená ovplyvniť ciele procesy motivácie človeka s ohľadom na jeho súčasnú situáciu. Ľudia môžu byť ovplyvňovaní „z vonku“, napr. svojimi nadriadenými či situáciami. Avšak môžu samozrejme motivovať aj sami seba, teda „z vnútra“. Z pohľadu riadiacich pracovníkov je možné motivovanie prirovnať ku koordinovaniu. Ide o zladenie cielejších procesov spolupracovníkmi s cielejšími procesmi organizácie. (Steiger, Lippmann, 2012).

## 1.2 Nástroje motivácie

Pokiaľ sa zamestnanci javia ako problematické osobnosti, ktorých slabé stránky znižujú efektívnosť riadenia či úrovne medziľudských vzťahov v podniku, je dôležité premýšľať nad možnosťami ich osobného rozvoja s cieľom pozitívnym spôsobom usmerniť ich prácu

a správanie. Vrcholovému managementu sa tak ponúka rada možností a intervencií, ktoré môže použiť práve pre rozvoj svojich podriadených:

**Vzdelávanie a tréning** obvykle volí nadriadený ako prvé riešenie, ktoré ho napadne. Či už ide o rozvoj v oblasti informačných technológií, jazykových znalostí, špecifických odborných zručnosti či mäkké zručnosti (komunikácia, motivovanie, riadenie času), je efekt vždy silno závislý na kvalite kurzu, prijatí zo strany účastníka a jeho odhodlaní uviesť do praxe to, čo si osvojil. (Bělohlávek, 2010)

**Koučovanie** je mimoriadne účinnou rozvojovou intervenciou, pretože je postavené na intenzívnej práci jednotlivca s osobným koučom, ktorým môže byť nadriadený, poverený spolupracovník alebo profesionálny konzultant. Výhodou koučovania je to, že môže byť zamerané na konkrétne individuálne problémy v oblasti komunikácie, manažérskeho rozhodovania alebo organizácie práce. Na druhej strane je koučovanie oproti tréningu značne náročnejšie a to z hľadiska času aj financií. (Bělohlávek, 2010)

**Tieňovanie** (shadowing) je užitočné pre menej skúsených pracovníkov a spočíva v získavaní praktických skúseností od skúsenejších kolegov. Účastník sleduje ako tieň všetky aktivity svojho „vzoru“ – chodí s ním na porady, obchodné jednanie, spolupracuje na príprave projektov. Po každej akcii potom nasleduje konzultácia tieňovaného a tieňujúceho o priebehu jednotlivých situácií a dôvodoch zvolených postupov. (Bělohlávek, 2010)

**Delegovanie** spočíva v prenášaní celej agendy alebo konkrétneho procesu na podriadeného. Vedúci sa zbavuje niektorých činností, aby sa mohol zaoberať tými dôležitejšími, zatiaľ čo podriadený skúša zvládať prácu, ktorá presahuje jeho doterajšiu zodpovednosť. Môže mať podobu rozširovania práce (job enlargement), zamerané na osvojovanie nových, ale rovnako náročných úloh (zvládnutie ďalších stanovísk na pracovnej linke), alebo obohacovanie práce (job enrichment), ktoré spočíva v prijatí vyššej úrovne samostatnosti a zodpovednosti za vykonávanú prácu (napr. sekretárka sa od čiastkových administratívnych činností postupne

prepracováva na pozíciu asistentky k samostatnej agende a neskôr k zastupovaniu svojho šéfa). (Bělohlávek, 2010)

**Tímová práca** hlavne v prierezových (interdisciplinárnych, projektových) tímoch učí členov tímu chápať komplexné súvislosti a rešpektovať pohľad ľudí z rôznych oddelení. V pozícii vedúceho tímu je možné získať mnoho skúseností s riadením ľudí, riadením projektov alebo organizáciou práce (napr. špecialista v oblasti vývoja sa naučí pochopiť ľudí z výroby, kvality alebo nákupu). (Bělohlávek, 2010)

**Zmena pracovnej náplne** môže súvisieť s potrebami organizačných zmien, alebo byť súčasťou zámeru prideliť pracovníkovi prácu, ktorá lepšie vyhovuje jeho schopnostiam a zameraniu (napr. komunikatívny človek, samostatne pracujúci na ekonomických analýzach, môže dostať na starosť jednanie s inými útvarmi, zatiaľ čo časť analytickej práce bude prevedená na iného kolegu). (Bělohlávek, 2010)

**Premiestnenie** na iné pracovné miesto znamená povýšenie do náročnejšej a zodpovednejšej funkcie, prevedenie do inej oblasti na rovnakej úrovni riadenia (z predaja do nákupu), alebo zaradenie do nižšieho postavenia. Dôvodom môže byť zvýšenie osobnej motivácie, rozšírenie oblasti praktického poznávania alebo využitie špecifických schopností, vhodných pre určitý druh činnosti (napr. vedúci stavby, pre ktorého je náročné riadiť ľudí a organizovať prácu, môže byť premiestnený do konštrukcie či prípravy, kde vynikne jeho odbornosť). (Bělohlávek, 2010)

Zatiaľ čo pre zmenu znalostí, skúseností a zručností poslúžia rozvojové aktivity, postoje a motívy zamestnancov je možné usmerniť použitím motivačných nástrojov:

**Pochvala** je na mieste tam, kde pracovník splní požadované ciele alebo dokáže niečo mimoriadne a nadriadený ho chce naďalej motivovať. Tento motivačný nástroj posilňuje

pozitívne konanie, tzn. vedie pracovníka k tomu, aby podobným spôsobom pracoval aj naďalej. Ak má pochvala splniť svoj účel, mala by byť konkrétna, osobne zameraná, spojená s rozhovorom a otázkami. Mnohí vedúci pracovníci si neuvedomujú význam pochvaly a často na ňu zabúdajú. Je obzvlášť účinná, ak je sprevádzaná nejakou formou odmeny (napr. finančná, určitý benefit a pod.). (Bělohlávek, 2010)

**Kritika** ide o nástroj negatívnej motivácie, ktorá nabáda pracovníka, aby určitú aktivitu viac neopakoval alebo aby ju vykonával iným spôsobom. Mala by byť adresná a konkrétna. Zameraná na výsledky práce či správanie, nie na osobu pracovníka a mala by byť formulovaná prijateľným a dôstojným tónom a spôsobom. Pre zdôraznenie býva niekedy kritika sprevádzaná rôznymi stupňami postihu (napr. jednoduché pokarhanie, zníženie prémie, preradením na iné pracovisko a pod.). (Bělohlávek, 2010)

**Zadávanie vhodných úloh** motivuje ľudí k zlepšeniu a súčasne im priamo pomáha rozvíjať ich schopnosti vykonávaním nových, zatiaľ nevyskúšaných činností. Zadávanie nových úloh sa riadi určitými zásadami. Konkrétne ide o jasné inštrukcie, postupné dávkovanie častí úlohy a konkrétnu spätnú väzbu na pracovníkove úspechy či neúspechy. (Bělohlávek, 2010)

## **2 KOMUNIKÁCIA**

Pojem „komunikácia“ je všeobecne súhrnné označenie pre všetky procesy, v rámci ktorých je vysielaná (signalizovaná) a prijímaná určitá informácia, a to aj vtedy, keď k tomu nedochádza obojstranne. V prípade, že ide o obojstrannú komunikáciu je dôležité, aby ten kto informáciu prijíma (prijemca) dal vedieť tomu, kto informáciu posielal (odosielateľovi), že informácii porozumel alebo čo u neho vyvolala. V tomto prípade ide teda o tzv. spätnú väzbu alebo feedback. (Steiger, Lippmann, 2012)

### **2.1 Interná komunikácia**

Aby firma obstála vo všetkých zmenách dynamického vývoja vonkajšieho okolia a aby sa zmenám mohla prispôbiť, musí byť vnútorne homogénna a stabilná. Musí mať ustálené procesy, doladenú koordináciu všetkých aktivít, ktorých základom je dobre fungujúca interná komunikácia, ktorá prebieha všetkými smermi, všetkými oficiálnymi aj neoficiálnymi kanálmi a tvorí základ aj hybnú silu celého fungovania. Je dôležitým stimulom pre vlastnú motiváciu pracovníkov, je cestou k tomu, aby všetci vedeli, čo majú robiť a prečo. Interná komunikácia je tiež spôsobom zdieľania vízií, cieľov a hodnôt celej firmy. (Holá, 2011)

Aj napriek tomu, že mnoho manažérov považuje komunikáciu za dôležitú a za základ svojej práce pri vedení a riadení ľudí, internú komunikáciu väčšina firiem podceňuje a zanedbáva. Manažéri v silnej väčšine uvádzajú ako základnú prekážku v komunikácii nedostatok času. Je tu skutočnosť, že viac ako 80 % pracovníkov v malých aj veľkých firmách sa zhoduje, že dostatočne efektívna komunikácia má vplyv na ich pracovné správanie a výkony. Práve tento fakt by mal každý management firmy presvedčiť, aby sa internou komunikáciou vážne zaoberal. Navyše sa v každodennej praxi potvrdzuje, že nedostatok informácií, chýbajúce diskusie a objasňovanie má za následok demotiváciu, znižovanie pracovných výkonov a fluktuáciu. (Holá, 2011)

Často sa vyskytuje situácia, kedy vlastne management nevie a ani sa nezaujíma o to, čo chcú a potrebujú zamestnanci vedieť a svoju komunikáciu firma zameriava len na zdieľanie informácií, ktoré sami manažéri považujú za dôležité a dostatočné. Častým dôvodom je neznalosť práve problematiky internej komunikácie (Holá, 2011).

Primárne je teda zaistenie informačných potrieb pre konkrétny výkon práce a jej koordináciu v rámci celého fungovania firmy. To znamená, že všetci majú dostatok informácií pre svoju konkrétnu prácu, majú dostatok informácií o tom, čo sa od nich očakáva, poznajú účel svojej práce a jej nadväznosti v rámci firemných procesov. Všetci by mali poznať základné procesy a pravidlá fungovania firmy, a tak sa potom môžu prispôsobiť. Organizácia túto informačnú vybavenosť zaisťuje prístupnými informáciami v rámci organizačnej štruktúry, popisom pracovných miest, popisom procesov, manuálmi k jednotlivým činnostiam a pod. (Holá, 2011)

Ďalšou oblasťou je komunikácia v rámci interných public relations (PR) s cieľom motivácie zamestnancov a dosiahnutia spoločného zdieľania vízií a cieľov firmy. Preto by všetci mali poznať konkrétne ciele a výsledky firmy, jej aktuálnu pozíciu na trhu. Aby pracovníci mohli veriť v prosperitu firmy, potrebujú presvedčivé dôkazy – informácie o stratégii, cieľoch. Management tak úplne vedome buduje pozitívny vzťah zamestnancov k firme. (Holá, 2011).

Obojsmerná komunikácia je nutná predovšetkým k tomu, aby manažment mohol priebežne informovať pracovníkov o jednotlivých oblastiach podnikovej politiky a podnikových plánoch, ktoré sa ich týkajú. Pracovníci tak môžu ihneď reagovať svojimi názormi na zámery a kroky manažmentu. (Armstrong, 2007)

Treťou časťou je komunikácia medzi vedením firmy a zamestnancami zameraná na neustále vyrovnávanie stability firemného prostredia v reakcii na dynamické zmeny okolia firmy s cieľom stability zamestnancov a ich úloh vo firme. Vedenie zoznamuje zamestnancov s postojmi firmy k aktuálnym otázkam a zdieľa im svoje viac či menej konkrétne predstavy



o budúcich zmenách a vývoji firmy. Management vedie otvorenú diskusiu so zamestnancami, znižuje ich neistotu a posilňuje jednotné úsilie hlavne pri riadení zmien vo firme (Holá, 2011).

Ak je komunikácia dostatočná a funkčná, dozvedá sa to vedenie firmy priebežne vďaka spätnej väzbe, ktorá je neoddeliteľnou súčasťou komunikácie vo všetkých oblastiach. Jedine prostredníctvom nej môže vedenie preventívne riešiť rôzne aktuálne, ale aj potencionálne problémy ešte skôr ako vyústia do nežiaducich výsledkov (Holá, 2011).

Pre úspech komunikácie v podniku je tiež dôležité, aby riadiaci management budoval vo firme prostredie vzájomne výhodnej spolupráce, pestoval spravodlivú a pozitívnu podnikovú kultúru, podporoval otvorenú komunikáciu, diskusiu a spätnú väzbu. Dôležitou podmienkou je aj vybavenosť manažérov komunikačnými schopnosťami a zručnosťami a využívanie nových technológií (Holá, 2011).

Z vyššie uvedeného je vidieť, že interná komunikácia je splývanie personálnej práce, interného marketingu a konkrétnej manažérskej práce vo vedení tímov a ľudí. Je to teda rozsiahla problematika, ktorá neustále prebieha minimálne v troch definovaných úrovniach:

- na úrovni firmy – komunikácia medzi firmou reprezentovanou vrcholovým managementom a pracovníkmi (predovšetkým interná marketingová komunikácia v podobe interných PR),
- na úrovni tímu – komunikácia medzi nadriadeným manažérom a jeho vedeným tímom a jednotlivcami, medzi jednotlivcami navzájom (tímová spolupráca, riadenie výkonu, hodnotenie a rozvoj pracovníkov),
- na úrovni osobnej komunikácie manažéra – manažér je komunikačný článok medzi vedením a tímom, potrebuje mať dostatočne komunikačné schopnosti a zručnosti pre vyjednávanie, objasňovanie, presvedčovanie a elimináciu komunikačných bariér.

Komunikácia sa na všetkých troch úrovniach vzájomne prelína a doplňuje a len ich vzájomný súlad vedie k efektívnosti. Nie je žiadny proces v organizácii, ktorý by interná komunikácia neovplyvňovala a naopak. (Holá, 2011)

Komunikáciu je možné chápať rôzne, v rôznych kontextoch a formách. Kvalita komunikácie je určitý konkrétny jav, ale prebiehajúca komunikácia je dynamický proces, ktorý ovplyvňujú podmienky prostredia, a ktorý prebieha v určitom kontexte a pod vplyvom mnohých faktorov. Motorom ku komunikácii je vždy konkrétna spúšťacia udalosť a každá komunikácia v duchu procesu má svoj výsledok. Internú komunikáciu v organizácii je potrebné chápať ako riadený proces a to vzhľadom na jej ovplyvňovanie. (Holá, 2011)

Vo firme je komunikácia predovšetkým nástrojom, ktorým manažéri ovplyvňujú pracovné postoje, aktivitu a správanie pracovníkov spoločne s využívaním svojej mocenskej autority, vhodne uplatňovaného štýlu vedenia, účinných metód motivácie a odmeňovania. Firma tým, ako komunikuje prostredníctvom svojich manažérov, vytvára prostredie pre spoluprácu všetkých pracovníkov a priamo ovplyvňuje dosahovanie cieľov a prosperitu firmy. (Holá, 2011)

## **2.2 Formy komunikácie**

Komunikácia vo firme prebieha v základných formách:

- osobná, ústna komunikácia, komunikácia tvárou v tvár (diskusie, porady, pohovory, a pod.),
- písomná (manuály, predpisy a pod.),
- elektronická (e-mailové spravodajstvo, internet).

Nedá sa všeobecne definovať, ktorá z foriem je efektívnejšia, pretože každá v určitých podmienkach je viac či menej efektívna. Je možné na základe empirických skúseností len odporúčať. Vymedzenie komunikačných foriem je dôležité z hľadiska práce s informáciami,

ich zdieľaním a distribúciou. Výber formy musí vychádzať zo závažnosti a informačných potrieb pracovníkov. Význam informácie sa odvíja nielen od jej obsahu, ale tiež od jej formy a tá má bezprostredný vplyv na účinnosť komunikačného procesu. (Holá, 2011)

### **2.3 Komunikácia manažera**

Atmosféru v hoteli vytvárajú ľudia – zamestnanci hotela. Kvalitný hotel sa od ostatných odlišuje práve tým, že jeho zamestnanci sú schopní vytvoriť pohostinnú, ústretovú a priateľskú atmosféru. Základom budúceho úspechu zamestnávateľa – hoteliéra je nájsť, vybrať a mať takých pracovníkov, ktorí sú ochotní učiť sa, uvedomujú si nutnosť pracovať na sebe, neustále sa zdokonaľovať, rozumejú potrebe celoživotného vzdelávania. (Kostková, 2011)

Manažér je komunikačná spojka medzi firmou a pracovníkmi, ktorých riadi a vedie vo svojom tíme. Do tímu prináša ciele a úlohy, z tímu spätne k managementu výsledky a požiadavky. Zaisťuje komunikáciu svojho tímu v rámci celej firmy, medzi jednotlivými oddeleniami, komunikáciu s vonkajšími partnermi, ale hlavne zaisťuje komunikáciu vo vnútri tímu. Komunikácia je jeho hlavným riadiacim nástrojom. (Holá, 2011)

Osoba na pracovnej pozícii manažera na základe komunikácie koordinuje všetky aktivity tímu, riadi konkrétnych pracovníkov: zadáva prácu, následne ju kontroluje a vyhodnocuje výsledky, ale tiež konkrétne ovplyvňuje pracovné správanie, aktivitu a vzťah pracovníka k firme a to tiež prostredníctvom vlastnej práce a správaním, teda vlastným príkladom. Manažér reprezentuje firmu vo svojom tíme. Svojou prácou, postojmi a správaním vytvára image firmy u samotných pracovníkov. Hlavne na jeho komunikácii s pracovníkmi závisí prijatie cieľov, stratégie a zmien. Manažér zodpovedá za presadenie a prijatie cieľov firmy a súčasne zodpovedá za výsledky, ktoré priamo korešpondujú práve s presadzovaním firemných záujmov. (Holá, 2011)

Manažér potrebuje absolvovať dostatočný výcvik zručností umožňujúcich mu vykonávať svoju činnosť v oblasti riadenia ľudí (Armstrong, 2007).

Štandardom manažéra by mal byť tzv. komunikačný plán, ktorý je tvorený plánovanými akciami. Plán musí byť k dispozícii celému tímu. Väčšinou obsahuje:

- pravidelné týždenné porady,
- pravidelné reporty, ich spracovanie, distribúciu a zdieľanie,
- pravidelné prehľady o činnosti a výsledkoch tímu,
- naplánované interné školenia,
- pravidelné spravodajstvo (pokiaľ neprebieha pri poradách),
- pravidelné hodnotenie pracovných výkonov a rozvoja pracovníkov,
- komunikačný plán firmy (úlohy z nej vyplývajúce, napr. prezentácia činnosti tímu v rámci ročného hodnotenia),
- neformálne tímové akcie.

Na tvorbe komunikačného plánu manažéra by sa mal podieľať celý tím. Mal by byť prijateľný pre všetkých jeho členov, čím sa efektívnosť komunikácie jednoznačne zvýši. (Holá, 2011)

Súčasťou výskumu je analýza vnútorného prostredia podniku modelom 7S, následne vytvorené dotazníkové šetrenie aplikované na zamestnancov podniku a sumarizáciu výsledkov vytvára analýza SWOT.

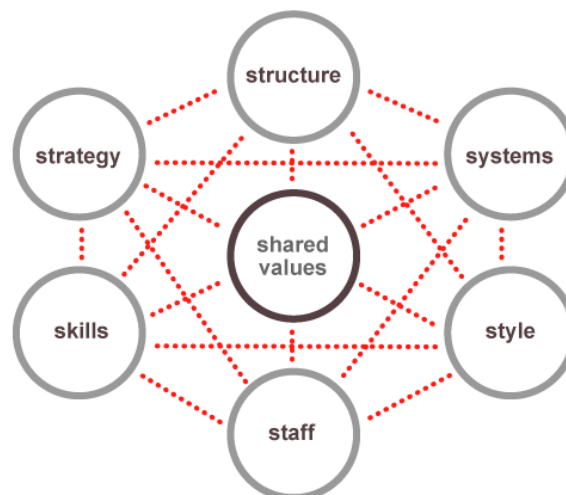
## 3 ANALÝZY

### 3.1 Analýza vnútorných faktorov modelom 7s

Efektivita internej komunikácie má strategický význam pre organizáciu a jej riadenie. Preto je nutné pri jej posudzovaní vychádzať zo strategických analýz – z faktorov, ktoré dlhodobou a s veľkým vplyvom organizáciu formujú (Holá, 2011).

Aby mohol podnik určiť presnejšie stav svojej internej podnikovej komunikácie a motivácie, je dôležité prostredie v podniku analyzovať. Jednou z možností je aj analýza 7S, ktorá sa zaoberá vnútornou analýzou podniku a to v siedmich nasledujúcich bodoch:

- stratégia (strategy),
- štruktúra (structure),
- systémy riadenia (systems),
- štýl riadenia a manažérskej práce (style),
- spolupracovníci (staff),
- schopnosti a zručnosti (skills),
- zdieľané hodnoty (shared values).



Obrázok 1: Štruktúra analýzy modelu 7S

Zdroj: dostupné z: <http://www.downloadmania.sk/?go=stiahni-7-s-framework-software-7964>

Pod pojmom **stratégia** sa skrýva hlavný cieľ firmy a vytýčenie cesty, ktorá k nemu vedie. V stratégii sú vyjadrené hlavné predstavy o tom, ako bude firma prosperovať na trhu. Je to tiež dlhodobý cieľ, ktorého naplnenie trvá niekoľko rokov. Je tiež dôležité, aby firma myslela na to, či je stanovená stratégia dostatočne všetkým pracovníkom zrozumiteľná a či ju považujú za reálnu a snažia sa o jej naplnenie prostredníctvom splnenia svojich konkrétnych cieľov. (Holá, 2011)

V časti **štruktúra** ide o obsahovú a funkčnú náplň organizačného usporiadania zmyslu deľby práce, kompetencií a zodpovednosti, nadriadenosti a podriadenosti a ďalších väzieb, ktoré nastavujú spoluprácu. Pre spoluprácu je nutné nastaviť komunikačné kanály, zaistiť tok informácií a ich zdieľanie, nastaviť priestor pre komunikáciu a odstrániť možné komunikačné bariéry (Holá, 2011).

Čo sa týka **systémov riadenia**, ide o formálne a neformálne prostriedky, procedúry a systémy, ktoré umožňujú fungovanie organizácie. Patria sem, napr. komunikačné, informačné či dopravné systémy, systémy merania výkonnosti a odmeňovania, systém plánovania alokácie zdrojov, a pod. Systémy sa dajú vnímať tiež ako každodenné postupy a činnosti pracovníkov v rámci ich pracovnej náplne. (Grasseová, Brechta, 2013)

**Štýl riadenia a manažérskej práce** je zhrnutie spôsobov riadenia manažérov v danej organizácii. Tento štýl odráža kultúru, hlavné princípy riadenia a vedenia ľudí v organizácii. Vyjadruje nastavené a uplatňované formálne a neformálne vzťahy medzi spolupracovníkmi, medzi podriadeným a nadriadeným. Komunikácia a motivácia je neoddeliteľnou súčasťou štýlu práce, ktorej prostredníctvom manažér vedie, riadi, ovplyvňuje a presadzuje svoje rozhodnutia. (Holá, 2011)

**Spolupracovníkmi** vo firme označujeme všetkých pracovníkov, ich kvalifikačnú štruktúru, ich vzťahy, motiváciu, správanie sa na pracovisku, stabilitu (Holá, 2011). Táto zložka tiež vyjadruje, aký druh ľudí organizácia potrebuje. Nejedná sa však len o otázku jednotlivcov, ale

tiež ako o celkové know-how vlastnené ľuďmi v organizácii. Taktiež sem spadajú spôsob nábora zamestnancov, ich školenia, riadenie kariérneho postupu, hodnotenie a pod. (Grasseová, Brechta, 2013)

**Schopnosti a zručnosti.** Jedná sa o kvalifikačnú odbornosť celej firmy, jej kvalifikačnú štruktúru, limity a potenciál pri organizácii, ktorú predstavujú jej pracovníci v celku aj jednotlivo. (Holá, 2011)

Celková profesionálna zdatnosť pracovníkov danej organizácie je daná ich znalosťami a kompetenciami. Teda celkové schopnosti firmy nie sú dané len nejakým súčtom výstupom jednotlivých pracovníkov, ale sú ovplyvnené aj synergickým efektom. Jedná sa o atribúty a schopnosti, v ktorých organizácia vyniká a realizuje najlepšie. Môžu to byť riadiace postupy, procesy, technológie, ale aj vzťahy so zákazníkmi. (Grasseová, Brechta, 2013)

**Zdieľané hodnoty.** V organizácii je vytváraný súbor princípov, predpokladov, noriem správania sa a konania, ktoré sú jej členmi rešpektované a vyjadrujú hodnoty vyznávané danou organizáciou. Tento súbor hodnôt slúži k lepšej orientácii pracovníkov, resp. umožňuje rozpoznávanie aspektov, ktoré sú pre organizáciu kľúčové, jej víziu a poslanie. (Grasseová, Brechta, 2013)

Zdieľané hodnoty sú súčasťou kultúry organizácie. Odrážajú princípy, na ktorých je založené dosiahnutie stratégie, vyjadrujú vzťah k partnerom a vzťah organizácie k svetu okolo. Tieto hodnoty vyúsťujú do noriem správania sa, ktoré v organizácii posilňujú sociálnu súdržnosť a prekonávajú negatívne javy. Pokiaľ sú základné hodnoty transparentne a konzistentne komunikované (vedenie a manažéri odrážajú tieto hodnoty, presadzujú ich a sami ich príkladne demonštrujú), pracovníci ich prijímu ako rámec svojho pracovného správania a vylúčia nežiaduce prejavy. (Holá, 2011)

### **3.2 SWOT analýza**

Komplexná metóda kvalitatívneho vyhodnotenia všetkých relevantných stránok fungovania firmy a jej súčasnej pozície. Je to silný nástroj pre celkovú analýzu vnútorných a vonkajších činiteľov a v podstate zahŕňa postupy techník strategickej analýzy. Jadro metódy spočíva v kvalifikácii a ohodnotení jednotlivých faktorov, ktoré sú rozdelené do štyroch základných skupín (t.j. faktory vyjadrujúce silné a slabé vnútorné stránky organizácie a faktory vyjadrujúce príležitosti a hrozby ako vlastnosti vonkajšieho prostredia). (Křížek, Neufus, 2014)

SWOT je skratka slov z angličtiny: Strengths = prednosti/silné stránky, Weaknesses = nedostatky/slabé stránky, Opportunities = príležitosti, Threats = hrozby. (Křížek, Neufus, 2014)

Analýza vonkajšieho prostredia spolu s analýzou silných a slabých stránok a následným určením špecifických predností umožňuje hotelu odhadnúť príležitosti a ohrozenia na trhu. (Kiráľová, 2002)

Toto sú teoretické poznatky, ktoré slúžia pre lepšie pochopenie a oboznámenie s problematikou riešenou v praktickej časti práce.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## **4 CHARAKTERISTIKA HOTELOVÉHO ZARIADENIA**

### **4.1 Poloha**

Turistické stredisko Tále sa nachádza v prostredí Národného parku Nízke Tatry v strednej časti Slovenska, banskobystričskom regióne. Pohorie Nízke Tatry sa tiahne v dĺžke 80 km smerom zo západu na východ medzi údoliami rieky Váh a rieky Hron. Najvyššie vrcholy tohto pohoria sú Ďumbier (2043 m), Chopok (2024 m) a Dereše (2004 m) a poskytujú možnosť využívania lyžiarskeho strediska s možnosťou využitia služieb lyžiarskej školy, ktorá je hosťom k dispozícii počas celého pobytu za prítomnosti vhodných klimatických podmienok v zimnej sezóne. (tale.sk)

### **4.2 Hotel STUPKA**

V horskom prostredí strediska Tále je situovaný hotel STUPKA a dependance hotel Golf, Tále, ktorý je uvádzaný do prevádzky v prípade, že ide o vyšší počet hostí než je kapacita hotela Stupka. Spolu so zamestnancami, ktorých je 25 poskytujú kvalitné ubytovanie, stravovanie a množstvo doplnkových služieb. Hotelové zariadenia sú vhodným miestom na organizovanie kongresov, seminárov a obchodných stretnutí v moderných a funkčne vybavených konferenčných miestnostiach. (tale.sk)

Ubytovacia kapacita hotela:

- 2x jednolôžková izba,
- 9x dvojlôžková izba Sever,
- 9x dvojlôžková izba Juh,
- 8x dvojlôžková izba DeLuxe,
- 8x Business suite,
- 2x apartmán Classic 1,
- 1x apartmán Classic 2,
- 1x apartmán Swing,

- 1x prezidentský apartmán.

Všetky sú zariadené elegantným nábytkom s kúpeľňou a WC, k dispozícii je televízor, telefón aj internet.

V izbe DeLuxe a Business suite sa nachádza trezor. V izbách Business suite, DeLuxe a apartmánoch je možné použiť produkty z minibaru a pre každú z izieb hotela je vybudovaný bezpečnostný kartový systém. Všetky hotelové izby sú nefajčiarske.

Hostia hotela Stupka a hotela Golf majú:

- 50% zľavu z green fee na golfovom ihrisku Gray Bear Tále,
- 30% zľavu z ceny jedno- a viacdenných,
- 20% zľavu z ceny časových a rodinných lyžiarskych lístkov platných v stredisku Ski Tále. (hotelytale.sk)

Wellness centrum hotela Stupka Tále ponúka dokonalý relax a načerpanie nových síl v bazéne so slanou vodou a protiprúdom, fínskej saune, dvoch parných saunách, jacuzzi a cardio fitness centre. Golfové ihrisko ktoré je súčasťou hotela je vhodným miestom na strávenie golfového pobytu ponúka možnosť využitia služieb golfovej školy, ktorú stredisko poskytuje. (tale.sk)

V blízkosti hotela Stupka, pod hotelom Partizán, sa nachádza prekážková lanová dráha Tarzánia, ktorú s veľkou obľubou využívajú nielen rodinky s deťmi, ale aj jednotlivci. (hotelytale.sk)

Hotel Stupka vystupuje ako dcérska spoločnosť akciovej spoločnosti Železiarne Podbrezová. Zároveň je hotel jedným zo zariadení hotelového rezortu SKI Tále, a.s. (orsr.sk)

## 5 ANALYTICKÁ ČASŤ

Marketingovým cieľom vybraného hotelového zariadenia je v prvom rade maximálna spokojnosť zákazníka, a to ako s ubytovacími, tak aj so stravovacími a doplnkovými službami, ktoré hotel ponúka. Kľúčovým ukazovateľom pre riadiaci management hotela je výška návštevnosti a návratnosti hostí, ktorou sa samozrejme zaoberá a riadi. Na základe tohto cieľa sa management rozhodol zostaviť dotazník slúžiaci ako nástroj na zaistenie spätnej väzby zo strany host'a. Zároveň slúži ako posledný kontakt zo strany hotela na to, aby mal hosť možnosť vyjadriť svoj názor. Pre podnik je totiž veľmi dôležité, čo si hosť myslí. Na základe výsledku zdieľaných názorov sa potom management rozhoduje, na čom treba viac popracovať, v čom sa zlepšiť a kam sa ďalej posunúť. (Bukovský, 2014)

Hotel svojim stálym hosťom, ktorí sa do podniku radi vracajú, posielala na ich vyžiadanie aktuálne ponuky pobytových balíčkov elektronickou formou. Poskytuje členské karty a preukazy s rôznymi zľavami, taktiež je management schopný prispôbiť balíčky podľa požiadaviek host'a, tzv. ušiť balíček na mieru. (Bukovský, 2014)

Ďalším neodmysliteľným marketingovým cieľom podniku je zisk. Ten je zaistovaný spokojnosťou host'a a zároveň jeho opakovaným návratom. Podnik za obľúbenosť medzi svojimi hosťami a zákazníkmi vďačí aj svojmu personálu, ktorý je jeho nevyhnutnou súčasťou pri procese poskytovania služieb. Je veľmi dôležité, aby bol personál vhodne a dostatočne motivovaný svojím zamestnávateľom. (Bukovský, 2014)

Hotel ponúka svojim zamestnancom širokú škálu zamestnaneckých benefitov. Snaží sa o to, aby spôsob motivácie bol zväčša vnútorného charakteru a to hlavne preto, lebo je to všeobecne účinnejšia a stabilnejšia forma motivácie ako takej. Keď budeme hovoriť v číslach, v tom prípade je pomer 70:30 tým správnym vyjadrením vnútornej a vonkajšej motivácie v tomto konkrétnom podniku. Aby zamestnanec našiel nejaký náznak vnútornej motivácie sám v sebe, častokrát je vhodným spúšťačom podnet z vonkajšieho prostredia. (Bukovský, 2014)

Jedným z nich je aj možnosť absolvovania doplnkových vzdelávacích kurzov pre čašníkov, ako napr. someliérsky, barmanský kurz, kurz o whiskey či cognac. Pre kuchárov je v spolupráci s METRO Cash & Carry SR s.r.o. zaistený kurz kulinárstva, kde sa kuchári oboznamujú s najnovšími trendmi v oblasti gastronómie a prípravy pokrmov. (Bukovský, 2014)

Zamestnancovi je ponúkaná možnosť využívania doplnkových služieb hotela úplne zdarma (bazén, wellness, bowling, biliard, masáže, športové ihriská a iné). Je otvorená príležitosť kariérneho rastu, čo sa odzrkadľuje nielen vo finančnom ohodnotení, ale aj v sebarealizácii a budovaní vlastného kariérneho života. Ďalším zo zvýhodnení je flexibilné plánovanie zmien, čo znamená, že si zamestnanec v prípade dostatočnej komunikácie s nadriadeným môže kombinovať zmeny podľa svojich potrieb, samozrejme po dohode s manažérom prevádzky a pracovným kolektívom. (Bukovský, 2014)

Výrazným motivačným prostriedkom je aj finančné ohodnotenie v podobe finančných odmien a to v závislosti od výšky tržieb alebo počtu obslužených hostí. Podnik prijal do svojho prevádzkového strediska systém, pomocou ktorého sa tieto evidencie dajú ľahko kontrolovať a následne aj vyhodnotiť. Každý obsluhujúci má v pokladničnom systéme evidovaný svoj účet na vlastné heslo, kam sa pri evidovaní objednávky do svojho účtu prihlási, a tak sa jeho vybavené objednávky pripisujú k jeho účtu. (Bukovský, 2014)

V záujme plynulého fungovania nielen prevádzkového úseku, ale aj výrobného strediska navrhol a následne zaviedol riadiaci management pracovné porady, meetingy jedenkrát do týždňa a častejšie podľa potreby, kde sa predkladajú jednotlivé problémy a podklady k riešeniu daných situácií. Je to jeden z nástrojov ako docieľiť aktivitu pracovníkov a dať im tak možnosť vyjadriť svoj názor, či predložiť nápad týkajúci sa aktuálnej problematiky. Na základe výsledkov a dosiahnutých záverov jednotlivých stretnutí sa vyvodzujú nápravy, zlepšenia a ďalšie kroky, čím sa tak dokazuje, že podnik nezostáva len pri ústnom riešení problémov, ale uplatňuje dané kroky aj do praxe. (Bukovský, 2014)

Čo sa týka podpory pracovných miest podnik spolupracuje so strednou odbornou školou, Hotelovou akadémiou, ktorá ponúka široký sortiment absolventov vyučených priamo v odbore. Podnik zasa ponúka študentovi možnosť nadobudnutia praxe a absolventovi po ukončení štúdia vyhovujúce pracovné miesto. Hotel čiastočne nadviazal spoluprácu aj s Úradom práce, sociálnych vecí a rodiny, ktorý na vyžiadanie podniku poskytuje informácie o potencionálnych zamestnancoch, ktorí vyhovujú požiadavkám potrebným na obsadzovanú pracovnú pozíciu. Ako jeden z mála podnikov podporuje rozvoj čerstvých absolventov a tiež sa začína zaujímať o pracujúce mamičky s deťmi, ktoré zamestnáva. (Bukovský, 2014)

Veľmi dôležitá je aj vnútorná rovnováha zamestnanca, pretože sa to odvíja na jeho pracovnom nasadení a výsledkoch. Je dobré, aby zamestnanec pôsobil aj navonok vyrovnané, pokojne a bol si istý svojou prácou, pretože je v neustálom kontakte s hosťom. Podnik sa preto snaží zamestnancovi pomáhať v rôznych životných situáciách rôznym spôsobom (flexibilné plánovanie smien, dovolenky aj mimo dovolenkového obdobia a pod.). (Bukovský, 2014)

Hotel sa podieľa na organizácii rôznych akcií a podujatí, väčšinou majú športový charakter. Na svojom dobrom mene a prestíži v spoločnosti si pochopiteľne dáva záležať, a tak je možné spojenie názvu hotela v súvislosti so sponzorovaním týchto akcií, aby tak podporil rozvoj komunity, v ktorej zastáva svoje miesto. (Bukovský, 2014)

## 6 EKONOMICKÁ STRÁNKA PODNIKU

Stredisko Tále, a.s. sa predstavuje ako silný a kvalitný subjekt cestovného ruchu, ktorý poskytuje komplexný servis v oblasti nielen cestovania, hotelierstva, stravovania, ale aj kongresovej turistiky a golfových pobytov. (tale.sk)

Zisk a celkový stav peňažných prostriedkov je sledovaný každý deň formou dennej uzávierky. Každý mesiac formou mesačnej uzávierky a inventúry na konci daného kalendárneho mesiaca. Na konci každého kalendárneho roka sa vystavuje ročná uzávierka, ktorej výsledkom je rozdiel medzi nákladmi a výnosmi. Rozdielom je buď zisk alebo strata. Vzhľadom k tomu, že hotel je veľmi dobre lokalizovaný a pochopiteľne maximálne využíva svoju polohu v horskom prostredí, je značne evidentné, že každý rok sa výsledok hospodárenia mení a podľa úspešnosti sezóny zvyšuje. (Bukovský, 2014)

Konkrétne sumy zobrazuje nasledujúca tabuľka.

**Tabuľka 1: Výsledky hospodárenia podniku od roku 2010 do 2013**

<b>Účtovné obdobie (rok)</b>	<b>Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení (v €)</b>
2010	- 32 333
2011	52 165
2012	132 860
2013	58 949

Zdroj: vlastné spracovanie na základe informácií dostupných z: <http://www.finstat.sk/36028631/zavierka>

Na základe výsledkov z výkazov ziskov a strát v rozhraní štyroch rokov (2010 – 2013) je možné posúdiť, že podnik má na trhu aktuálne dobrú pozíciu a je schopný produkovať zisk. Aj keď v roku 2010 bol výsledok hospodárenia v mínusových hodnotách, nasledujúce roky, to už tak nebolo. Hodnoty hospodárskych výsledkov sú plusové a majú striedavú tendenciu sa

zvyšovať. Samozrejme, že do istej miery to tiež závisí od aktuálnej ekonomickej situácie na trhu.

Podnik zvolil prijateľnú cenovú politiku svojich služieb, čo mu tak dáva príležitosť pritiahnúť vrstvu nízkej, strednej aj vyššej ekonomickej skupiny. Avšak treba dodať, že je príjemným miestom oddychu aj hosťom s nižšou životnou úrovňou, a to hlavne vďaka cenovo prijateľným službám lyžiarskeho strediska, ktoré je veľmi obľúbené hlavne počas zimnej sezóny. Hotel Stupka si aj týmto spôsobom získava čím ďalej viac spokojných zákazníkov a vracajúcich sa hostí. Je teda z tohto pohľadu silným konkurentom penziónom a turistickým chatám v okolí v oblasti Bystrá a Tále. V tomto smere je teda veľkým konkurentom aj hotelu Partizán, ktorý sa orientuje sa strednú a vyššiu cenovú kategóriu. (Bukovský, 2014)

Príslušné výkazy ziskov a strát za spomenuté účtovné obdobia, použité pri tvorbe ekonomickej stránky podniku v Tabuľke 2 sú k dispozícii k nahliadnutiu ako Príloha 1 až 4 v tejto práci.

## **6.1 Analýza vnútorných faktorov modelom 7S**

Pomocou strategickej analýzy 7S je možné previesť analýzu všeobecného stavu firmy alebo sa zamerať na konkrétnu problematiku spojenú s fungovaním organizácie. V tomto prípade ide o analýzu úrovne motivácie a komunikácie v podniku a to hneď v siedmych posudzovaných faktoroch. Následne je možné tento nástroj použiť na zhodnotenie zistenej úrovne a stavu analyzovaných faktorov v podniku. Výsledky zaradené medzi silné a slabé stránky podľa druhu vplyvu na chod podniku, budú následne použité vo SWOT analýze.



Tabuľka 2: Analýza vnútorného prostredia podniku pomocou modelu 7S

Posudzovaný faktor	Silné stránky	Slabé stránky
<b>Stratégia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jasne definovaný dlhodobý cieľ organizácie,</li> <li>- zrozumiteľne nastavené čiastkové plány aj úlohy pre jednotlivé obdobia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedostatočná motivácia k presadzovaniu stratégie manažermi,</li> <li>- nedostatočná motivácia zamestnancov k plneniu čiastkových plánov, zároveň aj samotného cieľa.</li> </ul>
<b>Štruktúra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organizačná štruktúra je definovaná jasne a zreteľne,</li> <li>- vypracované smernice a normy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- chýba popis pracovných miest.</li> </ul>
<b>Systémy riadenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- komunikačné znalosti a schopnosti manažéra sú na dostatočnej úrovni.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pracovníci nie sú dostatočne motivovaní k vzájomne prospešnej spolupráci,</li> <li>- systém hodnotenia zahŕňa len niektoré pracovné pozície,</li> <li>- absencia motivačných nástrojov a komunikačného plánu manažéra je značná (chýba spätná väzba).</li> </ul>
<b>Štýl manažérskej práce</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- top management presadzuje vzájomný rešpekt a partnerstvo svojim prístupom,</li> <li>- je vytváraná rodinná atmosféra v podniku.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niektorí manažéri nie sú ochotní otvoriť diskusiu a prijať či vypočuť názory podriadených. Preferujú direktívne a autoritatívne riadenie.</li> </ul>
<b>Spolupracovníci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pracovníci sú ochotní prijímať zmeny a radi sa podieľajú na ich implementácii, sú otvorení diskusiám a efektívnej komunikácii,</li> <li>- väčšina pracovníkov je stabilná a loajálna, vybudované neformálne vzťahy budujú spoluprácu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niektorí manažéri majú nedostatočné komunikačné kompetencie pre presadzovanie zmien,</li> <li>- pracovníci sú nedostatočne motivovaní k tomu, aby vyjadrili svoj názor.</li> </ul>
<b>Schopnosti</b>	<p>Profesijná zdatnosť, zručnosť personálu, kvalifikačná štruktúra pracovníkov je dostatočná vyhovujúca.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dochádza k uplatňovaniu</li> </ul>	<p>Niektorí manažéri majú nedostatočné komunikačné zručnosti a schopnosti, ktoré im bránia v efektívnom plnení pracovných povinností.</p>

	nových trendov.	
<b>Zdieľané hodnoty</b>	Silná vôľa a chcenie uspieť na trhu na základe kvality ponúkaných produktov a služieb,  - Sociálna zodpovednosť a solidarita – sponzoring a podpora.	- niektorí pracovníci neprejavujú dostatok ochoty riešiť vzniknuté situácie a problémy.

Zdroj: vlastné spracovanie

## 6.2 Vyhodnotenie analýzy 7S

Na základe spracovania výsledkov analýzy v podobe silných a slabých stránok vnútorného prostredia podniku je možné dôjsť k záverom, že hotel Stupka má pred sebou niekoľko výziev, ktoré je možné pretvoriť na pozitívne súčasti chodu podniku.

V prvom rade je dôležité, aby sa podnik zaoberal otázkou kvality svojich manažérov. Je zrejmé, že zamestnanci, ktorí zastupujú posty manažérov nemajú dostatočné znalosti a zručnosti v oblasti komunikácie a motivácie podriadených zamestnancov. Pre pracovnú pozíciu manažéra je komunikačná zdatnosť a prirodzená autorita či umenie viesť ľudí kľúčová. Veľkou pomocou bude absolvovanie kurzu pre manažérov, ktorým by mal prejsť každý manažér v podniku. Je to najvhodnejšia cesta ako dosiahnuť lepšie prúdenie informácií medzi zamestnancami, ako nájsť komunikačnú rovnováhu vo vzťahu zamestnanec a zamestnávateľ, ako vytvoriť príjemnú pracovnú atmosféru v podniku a pod.

Manažér v podniku je človek, ktorý je zodpovedný za zverenú jednotu, resp. úsek. Úlohou manažéra je riadiť, t.j. plánovať, viesť, organizovať, rozhodovať a kontrolovať ľudí, procesy a ďalšie zdroje vo zverenej zodpovednosti v podniku. (Holá, 2011)

Osobnosť manažéra by mala disponovať prirodzenou autoritou, príjemným vystupovaním, schopnosťou počúvať a robiť správne rozhodnutia prospešné pre zdravú fungovanie podniku.

Túto skutočnosť je dôležité brať do úvahy a určite tento hotel by mal stredný manažment nechať vyškoliť. Následne je z analýzy vidieť, že zamestnancami sú osobnosti, ktoré sú ochotné svoju prácu robiť čo najlepšie, avšak sa im nedostáva dostatočného ohodnotenia či motivácie. V tejto fáze je dôležité si uvedomiť, že je to práca s ľuďmi, ktorá si vyžaduje trpezlivosť a správne techniky. Personál v podniku je vo vekovom rozhraní od 25 do 55 rokov, takže sa dá hovoriť o flexibilitate. Je už len na vedení, aký spôsob jednania zvolí.

Čo sa týka preferovaných hodnôt podniku, je zrejmé, že sú na dobrej ceste a snažia sa udržať zdravé jadro vďaka svojej ambícii pomáhať a sponzorovať či organizovať podujatia rôznych druhov.

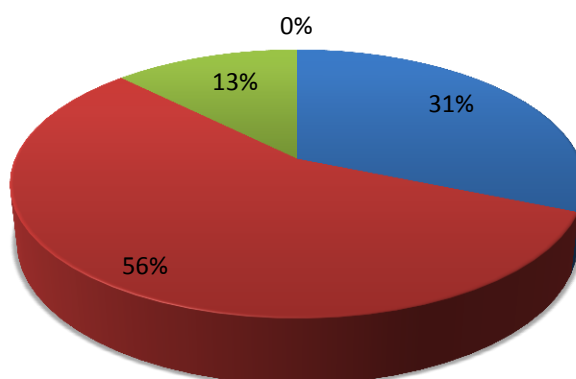
Dôležitou súčasťou práce je vypracované dotazníkové šetrenie, ktoré bolo anonimne aplikované na zamestnancov podniku pre potvrdenie výsledkov analýzy pomocou modelu 7S.

### **6.3 Dotazníkové šetrenie**

Dotazník obsahuje pätnásť otázok. Typom ide o uzatvorené ale aj otvorené otázky zamerané na problematiku motivácie a komunikácie v podniku, v ktorom pracujú, teda v hoteli Stupka. Opýtaných respondentov bolo 20. Použitý dotazník je k nahľadnutiu k dispozícii ako Príloha 5 v tejto práci. Zdrojom informácií grafického prevedenia všetkých otázok boli odpovede zamestnancov podniku spracované formou vlastného uváženia a potreby. Jednotlivé otázky a príslušné odpovede sú analyzované, okomentované a zhodnotené nasledovne:

## 1. Je pre Vás vykonávaná práca zaujímavá?

■ áno ■ zväčša áno ■ zväčša nie ■ nie

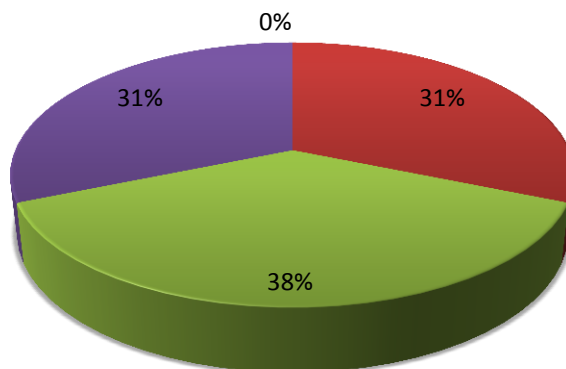


Graf 1: Je pre Vás vykonávaná práca zaujímavá?

87 % opýtaných reagovalo pozitívne v otázke zaujímavosti svojej práce. Je to veľmi dobrý výsledok tohto posudzovaného faktoru. Je dôležité, aby pre pracovníka bola jeho práca niečím zaujímavá, aby ju vykonával rád a ona ho na oplátku niečím obohacovala. Ak človek robí prácu, ktorá ho baví je logické, že jeho pracovné výsledky budú omnoho lepšie a efektívnejšie, ako výsledky niekoho, kto na danom pracovnom mieste pracuje proti svojej vôli, resp. nemal na výber. Pracovníka treba motivovať a dať mu možnosť rozvoja či kariérneho postupu. Myslím, že túžbou každého zamestnávateľa je zamestnávať práve takých ľudí, ktorí svoju prácu robia radi a robia ju dobre. Pre vedenie bude úlohou tento dobrý stav v podniku rozvíjať prípadne aspoň udržiavať.

## 2. Ste spokojný/á so svojim mzdovým ohodnotením?

■ áno ■ zväčša áno ■ zväčša nie ■ nie

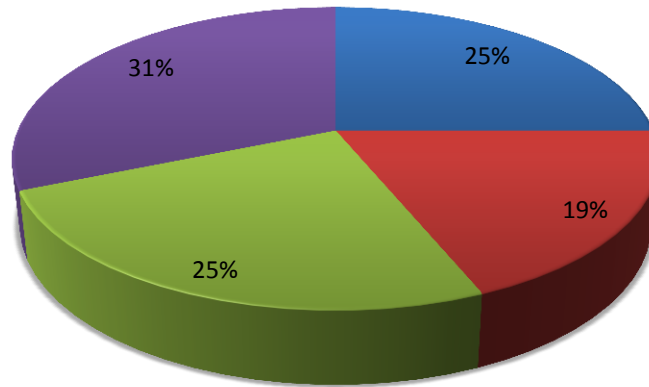


Graf 2: Ste spokojný/á so svojim mzdovým ohodnotením?

Mzdové ohodnotenie je na druhom mieste v rebríčku motivačných faktorov v tomto podniku. Je preto veľmi dôležité zamyslieť sa nad konkrétnym finančným hodnotením pracovníka. Ak nie je jeho výška či štruktúra hodnotenia dostatočne motivujúca, odráža sa to nielen na výkonnosti pracovníka, ale aj na jeho postoji k samotnej práci, kolektívu, nadriadenému či zamestnávateľovi. Mnohokrát je to tiež dôvodom podania výpovede zo strany zamestnanca. Je však pre zamestnávateľa istým negatívnym javom výsledok odpovedí tejto otázky, pretože ani jeden z opýtaných respondentov nie je spokojný so svojim mzdovým ohodnotením. V podniku chýba vypracovaný systém hodnotenia. Preto odporúčam vedeniu prehodnotiť túto oblasť a prijať efektívne zmeny.

### 3. Máte možnosť zvyšovať svoju kvalifikáciu?

■ áno ■ zväčša áno ■ zväčša nie ■ nie

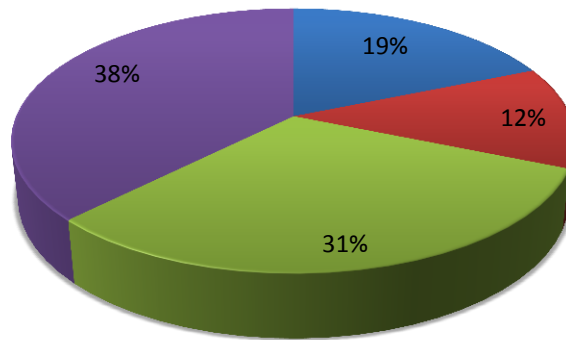


**Graf 3: Máte možnosť zvyšovať svoju kvalifikáciu?**

57 % opýtaných má možnosť aspoň nejakým spôsobom zvyšovať svoju kvalifikáciu. Aj tento motivačný faktor dokáže podniku pomôcť zdravým spôsobom. V podniku sa tak do stredného a vrcholového managementu môžu dostať zamestnanci, ktorí podnik už dobre poznajú a jednotlivými pracovnými pozíciami si už prešli. Stáli zamestnanci tak celému fungovaniu lepšie rozumejú. Na druhej strane si podnik potrebuje svojich preškolených zamestnancov udržať. Dať možnosť zamestnancovi sa niečomu priučiť, ale je dôležité, aby zamestnanec to, čo podnik do neho investoval, efektívnym spôsobom zúročil a podniku pomohol.

#### 4. Motivujú Vás nefinančné benefity/výhody, ktoré ponúka Váš zamestnávateľ?

■ áno ■ zväčša áno ■ zväčša nie ■ nie

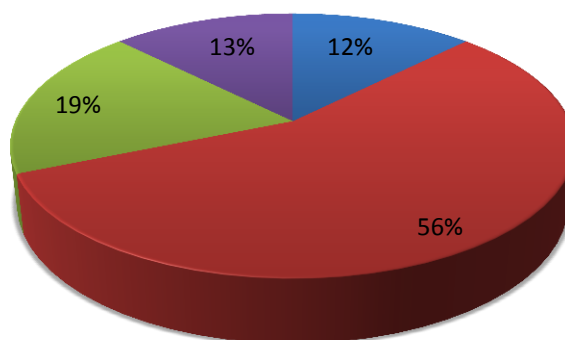


Graf 4: Motivujú Vás nefinančné benefity/výhody, ktoré ponúka Váš zamestnávateľ?

42 % zamestnancov, teda menšia polovica je motivovaná benefitmi nefinančného pôvodu, spadajú sem rôzne zamestnanecké zľavy, vstupy do wellnes, firemné akcie a pod. Je dosť dôležité, aby zamestnanci podniku boli inšpirovaní aj takýmto spôsobom, a tak budovali firemnú pohodu a pozitívny prístup. Využívaním benefitov tohto druhu majú možnosť zregenerovať svoje telo, myseľ vo wellnes a budovať lepšie a pevnejšie vzťahy na pracovisku prostredníctvom aktívnej účasti na firemných akciách. Pre vedenie bude dobrým krokom správne motivovanie svojich zamestnancov využívaním aj týchto výhod. Je dôležité dbať a dozrieť na pracovné voľno či regeneráciu po vyčerpávajúcom pracovnom období alebo sezóne.

## 5. Je na Vašom pracovisku tvorivá a príjemná atmosféra?

■ áno ■ zväčša áno ■ zväčša nie ■ nie



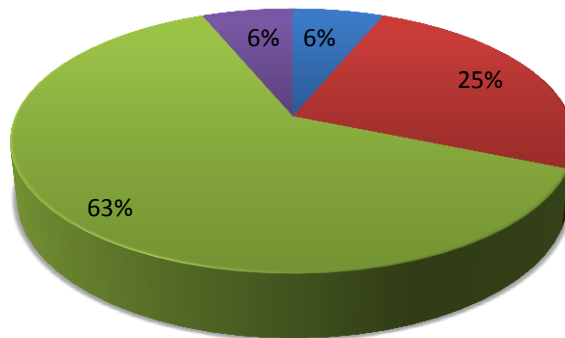
Graf 5: Je na Vašom pracovisku tvorivá a príjemná atmosféra?

Viac než polovica zamestnancov je v podniku spokojná s atmosférou na pracovisku. Avšak menšia polovica s tou istou atmosférou má nejaký problém. Je vhodné, dokonca niekedy až žiadané analyzovať nespokojnosť ostatných zamestnancov a podstúpiť možné riešenia na nápravu, a tak sa vyhnúť hlbšiemu preniknutiu negatívnych faktorov do pracovnej atmosféry. Jednou z úloh manažéra je budovať a podporovať príjemnú atmosféru na pracovisku a v prípade náznaku nespokojnosti či konfliktu sa tým treba zaoberať a následne riešiť. Je v záujme top managementu prostredníctvom manažéra komunikovať s personálom a podporovať ho v otvorenej komunikácii a vyjadrení názoru. Pracovný kolektív je rôznorodý s rozličnými záujmami. Spájať by ich mala pracovná morálka, zdieľané hodnoty, priateľská spolupráca a záujem naplňovať podnikové ciele. Každý zamestnanec pracuje na svojej pracovnej pozícii, ale výsledkom je dosiahnuť spoločný cieľ. Keď je v základe dobre postavená a vybudovaná príjemná a tvorivá pracovná atmosféra, zamestnancom sa ľahšie pracuje, jednoduchšie komunikuje, hostia sú spokojnejší, pretože sa cítia príjemne a podnik dosahuje pozitívnejšie výsledky.



## 6. Ste spokojný/á s úrovňou komunikácie vo vzťahu zamestnanec - zamestnávateľ?

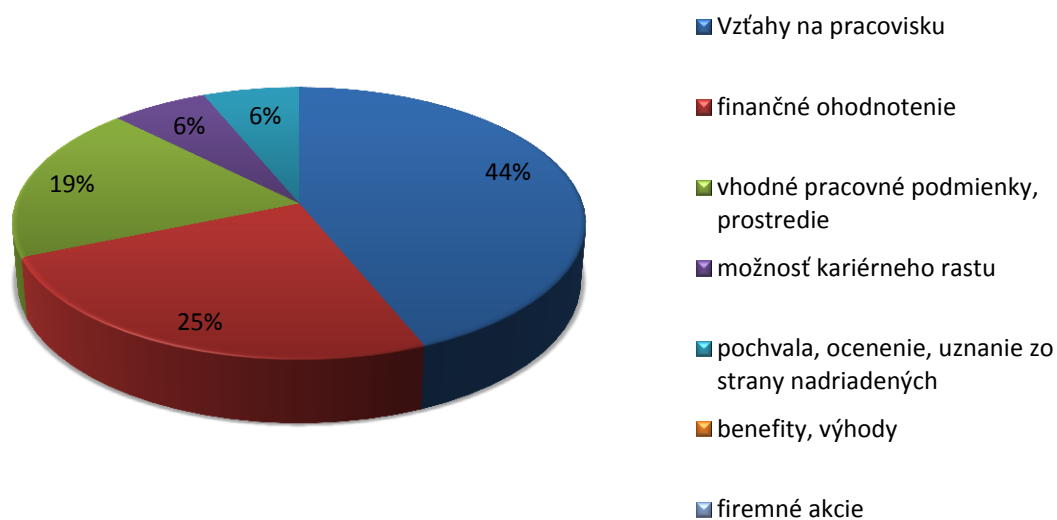
■ áno ■ zväčša áno ■ zväčša nie ■ nie



Graf 6: Ste spokojný/á s úrovňou komunikácie vo vzťahu zamestnanec – zamestnávateľ?

Jedným z veľkých problémov z pohľadu zamestnancov je samotná komunikácia vo vzťahu zamestnanec – zamestnávateľ. Je však veľmi dôležité, aby zamestnávateľ či vedenie firmy videlo vysoký potenciál v efektívnej internej komunikácii práve v tomto vzťahu. V oblasti komunikácie už bolo prevedených mnoho výskumov a štúdií, ktoré sa zhodujú, resp. stretávajú v bode, že účinná interná komunikácia je jedným z hlavných hybných síl finančnej výkonnosti firmy. V prípade, že sa začne vrcholový management podniku o túto problematiku zaujímať, je dôležité pozastaviť sa práve nad touto otázkou, ktorá priniesla pre konkrétny podnik alarmujúce výsledky a nespokojnosť. Na základe otvorenej komunikácie sa buduje aj dôvera, príjemná atmosféra, problémy nachádzajú riešenia a prichádza spokojnosť a samozrejme lepší pracovný výkon. Je v záujme podniku docieľiť rovnováhu v komunikácii smerom od zamestnávateľa k zamestnancovi, ale na druhej strane vytvoriť príležitosti pre komunikáciu v smere zamestnanec a zamestnávateľ či už formou diskusie alebo rozhovoru. Bez komunikácie sa ťažko budujú vzťahy, ale aj business.

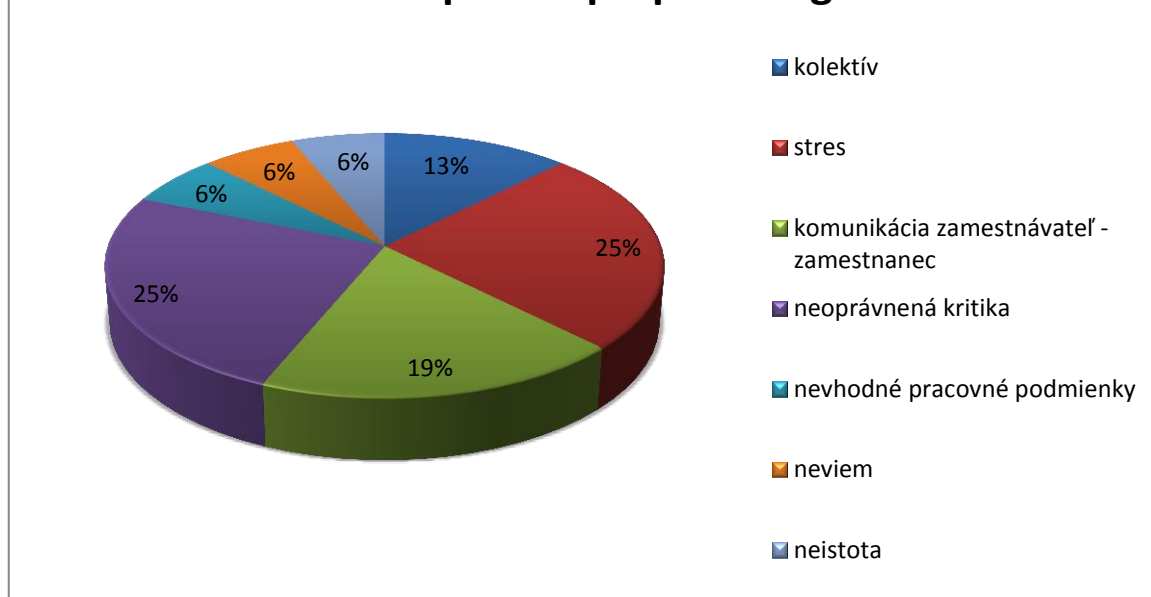
## 7. Ktoré z nasledujúcich faktorov majú pre Vás najväčší význam?



**Graf 7: Ktoré z nasledujúcich faktorov majú pre Vás najväčší význam?**

Práve táto otázka môže vedeniu podniku veľmi pomôcť. Dôležitým faktorom pre podporu výkonnosti zamestnancov je motivácia. Mať prehľad v tom čo je pre zamestnancov naozaj dôležité, tým sa nič nepokazí, práve naopak. V prípade, že sa riadiaci management zameria práve na tie najdôležitejšie motivačné faktory, ktoré sú v tomto prípade vzťahy na pracovisku, je možné pomôcť podniku k lepším ekonomickým výsledkom a následnej spokojnosti zamestnancov. Vedenie by sa malo touto otázkou zaoberať a v prípade akýchkoľvek vzniknutých negatívnych situácií, ktoré narúšajú vzťahy riešiť. Finančnému hodnoteniu patril celý jeden graf, takže bude zbytočné sa opakovať. Vhodné pracovné podmienky a prostredie je tiež dôležité pre zamestnancov tohto podniku. Podľa poskytnutých informácií je tento posudzovaný faktor aj v praxi na dobrej úrovni.

## 8. Čo na Vás pôsobí pri práci negatívne?

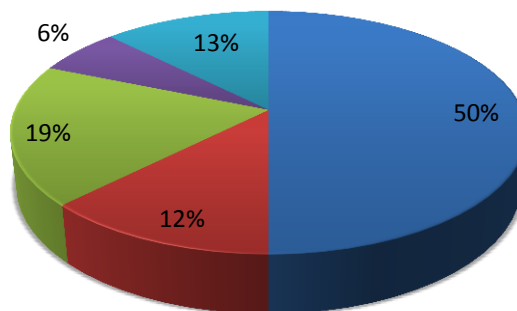


Graf 8: Čo na Vás pôsobí pri práci negatívne?

Pri analyzovaní tejto otázky sa logicky dá dospieť k výsledku, že podnik má v rukách konkrétny zoznam všetkého, čo je potrebné istým spôsobom napraviť. Práve negatívne faktory sú brzdou rozvoja podniku, ale aj osobnosti zamestnanca, čo môže mať patričný dopad na jeho pracovnú výkonnosť. Najčastejšie došlo k odpovedi *neoprávnená kritika*, ktorá naznačuje trhliny v komunikácii. Ak zamestnávateľ nepozná názory, postoje, povahy a prácu svojich zamestnancov, nie je teda schopný správne posúdiť a vyhodnotiť problémovú situáciu. Výsledkom je spomínaná neoprávnená kritika a následne nespokojní zamestnanci. Je dôležité, aby bolo vo vlastnom záujme zamestnávateľa hlbšie zistiť, čo jeho zamestnanci konkrétne pod jednotlivými odpoveďami mysleli a následne nastali zmeny a prípadná náprava. Odpovede ako *nevhodné pracovné podmienky* či *kolektív* je dosť širokospektrálna, takže bližšou špecifikáciou formou diskusie alebo rozhovoru môžu dospieť obe strany k spokojnosti.

## 9. Prečo pracujete práve v tomto podniku?

- nedostatok pracovných príležitostí v regióne
- kolektív
- blízko môjho bydliska
- zaujímavá pracovná ponuka
- pracujem tu už od školy

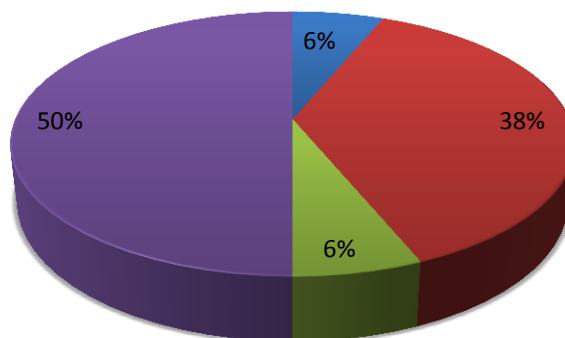


Graf 9: Prečo pracujete práve v tomto podniku?

Polovica zamestnancov pracuje v tomto podniku z rovnakého dôvodu, a tým je nedostatok pracovných miest a príležitostí v regióne. Jednoducho povedané, keby mali možnosť zmeniť zamestnanie, urobili by to. Je však dosť zarážajúce, keď si má človek predstaviť, že 50 % zamestnancov by odišlo z jeho podniku pri najbližšej novej príležitosti. Avšak ponúka sa široké spektrum možností, ako tento stav zmeniť k lepšiemu. Záleží len na vedení podniku, či a ako sa k tomu postaví alebo sa nebude týmto výsledkom nemieni zaoberať. Bolo by správne a určite smerodajné, keby došlo k otvorenej diskusii so zamestnancami podniku, aby sa zistilo, čo alebo akým spôsobom by pracovníci zmenili svoj názor a v podniku zostávali radi a nie z núdze.

## 10. Ako často hodnotí výsledky Vašej práce nadriadený?

■ 1krát týždenne ■ 1krát mesačne ■ 1krát ročne ■ nehodnotí

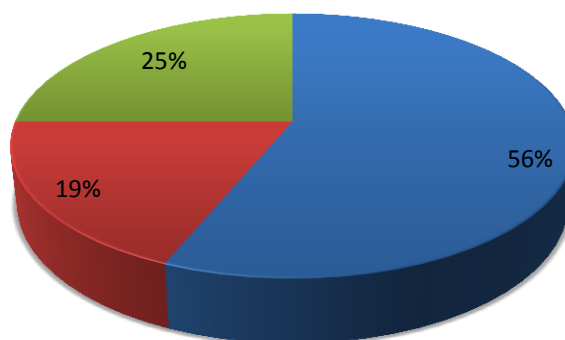


Graf 10: Ako často hodnotí výsledky Vašej práce nadriadený?

Veľmi negatívny dopad vyvoláva fakt, že nadriadený výsledky práce svojich zamestnancov nehodnotí alebo sa k nim žiadnym spôsobom nevyjadrí. Zamestnanci tak môžu nadobudnúť pocit neschopnosti, ľahostajnosti zo strany zamestnávateľa, čo sa častokrát odráža na kvalite podaného výkonu zamestnanca. Je dôležité, aby sa management nad týmto posudzovaným faktorom vážne zamyslel a zvažil zavedenie pravidelného hodnotenia výsledkov všetkých oddelení, a tak obsiahol každého zo zamestnancov. Nemusí sa vyjadrovať ku konkrétnym jednotlivcom, ale aspoň ku skupinám. Je kľúčové, aby zamestnanci dostali spätnú väzbu od svojho nadriadeného. V rukách manažéra je, aký spôsob zvolí, a či k tomu pridá aj pochvalu alebo kritiku. Každý druh či nástroj takejto komunikácie prostredníctvom spätnej väzby prináša svoje výsledky a podniku pomáha odstraňovať nedostatky a postúpiť ďalej.

## 11. Čo Vám prináša komunikácia so zákazníkmi?

■ motivuje ma   ■ nemotivuje ma   ■ nekomunikujem so zákazníkmi

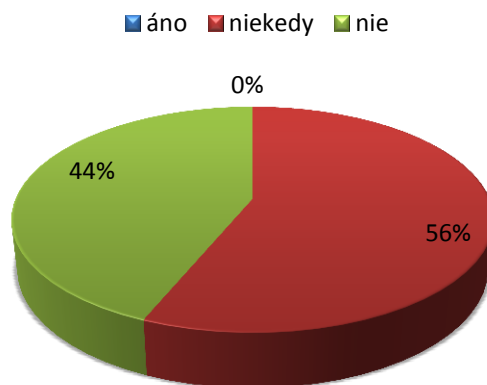


Graf 11: Čo Vám prináša komunikácia so zákazníkmi?

Viac ako 50 % zamestnancov je motivovaných už len samotnou komunikáciou so zákazníkmi. A tiež sa naskytuje možnosť, že keď podnik umožní takúto komunikáciu aj tým 25 %, ktoré ju zatiaľ nemali, bude to mať pozitívny vplyv na ich motiváciu a následne aj na ich pracovné výsledky. Komunikácia so zákazníkmi vyvolá záujem u samotných zákazníkov zo strany podniku a zároveň aj dôležitosť a potrebnosť pracovníkov, čím si tak zdravo zvyšuje pracovné sebavedomie zamestnanecká zložka podniku.

Zamestnanci, ktorí prichádzajú do každodenného kontaktu s hosťom, musia byť komunikatívne zruční a podnecovať host'a k vyjadreniu spokojnosti alebo kritiky. Na základe získaných informácií formou spätnej väzby zo strany host'a sa môže podnik ďalej rozvíjať a zlepšovať svoje služby. Vyjadrenie host'a je podstatným vodítkom v postavení podniku na trhu. Spokojný hosť buduje dobré meno podniku vo svete. V záujme zamestnanca, ktorý má možnosť komunikovať s hosťom by malo byť získavanie informácií tohto druhu a následné predloženie nadriadeným a kompetentným osobám.

## 12. Máte možnosť zasahovať do rozhodovania Vášho hotela svojimi názormi a pripomienkami?



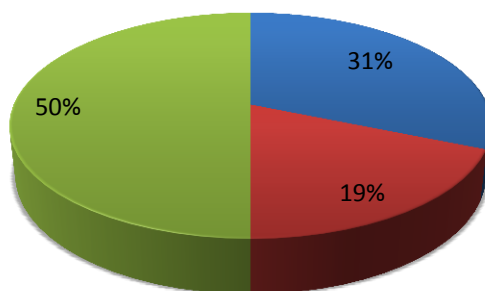
Graf 12: Máte možnosť zasahovať do rozhodovania Vášho hotela svojimi názormi a pripomienkami?

V tomto prípade zamestnanci pociťujú istý druh nepotrebnosti alebo nedocenenia pri vyjadrovaní, resp. nevyjadrovaní svojho názoru k chodu hotela. Ani jeden z opýtaných nemá pocit, že by jeho názor nejakým spôsobom dopomohol k rozhodovaniu. Vlastne táto možnosť im nie je ani ponúknutá, čo je veľká škoda. Je dôležité si uvedomiť, že zamestnanci, ktorí v podniku pracujú a poznajú ho mnohokrát lepšie ako samotný nadriadený dostanú možnosť vyjadriť svoj názor na zmenu a dopomôcť k rozhodnutiu. Ak zamestnávateľ vytvorí priestor na to, aby sa jeho zamestnanci vyjadrili k riešenému problému formou otvorenej diskusie alebo rozhovoru, otvára tak možnosť novým, lepším nápadom, čo môže viesť k efektívnejšiemu rozhodovaniu. Ide o tzv. metódu brainstorming.

Pri tejto metóde ide o spôsob vytvárania kreatívnych nápadov a riešení prostredníctvom intenzívnej a neformálnej skupinovej diskusie. Každý účastník premýšľa nahlas a navrhuje, čo najviac možných nápadov, bez ohľadu na to, aké sa zdajú byť bizarné alebo zvláštne. Analýza diskusie alebo kritika zdieľaných myšlienok je povolená len vtedy, keď sedenie končí a začína jeho hodnotenie ([businessdictionary.com](http://businessdictionary.com)).

### 13. Domnievate sa, že k rozvoju hotela dochádza na základe komunikácie zamestnancov so zamestnávateľom?

■ áno ■ neviem ■ nie



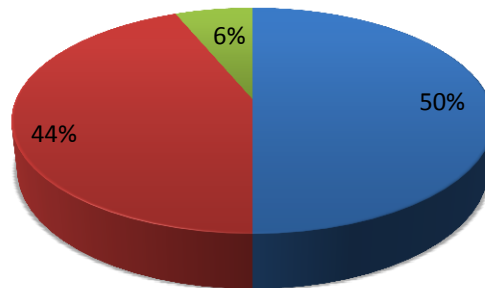
Graf 13: Domnievate sa, že k rozvoju hotela dochádza na základe komunikácie zamestnancov so zamestnávateľom?

57 % zamestnancov odpovedalo skôr negatívne ako pozitívne. Nie sú totiž presvedčení, že by nejaká významná komunikácia v tomto vzťahu prebiehala, ak vlastne vôbec. Zamestnávateľ z ich pohľadu nekomunikuje alebo len v malej miere. 43 %, teda menšia polovica, zastáva názor, že ku komunikácii dochádza aspoň na prijateľnej úrovni, avšak sa to vzťahuje na pozície čašník, chyžná. Zamestnanci pracujúci na pozíciách ako napr. pracovník SBS (bezpečnostná služba), pomocník v kuchyni, recepčná, a pod. pociťujú v komunikácii tohto druhu istý deficit. Pre management podniku je dôležité si uvedomiť, že aj pracovníci na podobných pracovných pozíciách, ako boli spomenuté vyššie, potrebujú istý druh motivácie, ktorým môže byť práve komunikácia podnietená zamestnávateľom. Spomínané zavedenie pravidelných otvorených diskusií, na ktorých základe dochádza k prijímaniu opatrení, nápadov na zlepšenie poskytovaných služieb či celkového chodu podniku je pozitívnym prvkom v podnikaní. Diskusií by sa mali zúčastniť všetci zamestnanci, pokiaľ ide o podnik takéhoto malého rozsahu (približne 25 zamestnancov). Najlepšie nápady by mali byť vhodne odmenené pochvalou a v prípade zavedenia do praxe určite aj finančnou čiastkou. Podporí sa tak zdravá rivalita medzi zamestnancami a podnieti ich fantázia a chuť spolupracovať aj komunikovať.



## 14. Motivuje Vás, pokiaľ sú do Vašej práce zavádzané nové prvky, nové druhy technológií (postupov) alebo nová technika?

■ áno ■ niekedy ■ nie

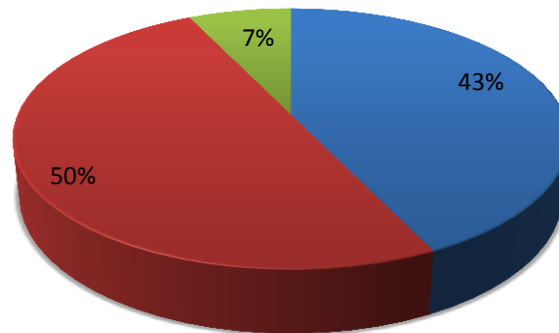


**Graf 14: Motivuje Vás, pokiaľ sú do Vašej práce zavádzané nové prvky, nové druhy technológií (postupov) alebo nová technika?**

94 % zamestnancov je motivovaných novými prvkami či technológiami zavádzanými do ich práce a to akýmkoľvek spôsobom. V prípade, že im to prácu uľahčuje, či pomáha, je ich motivácia ešte vyššia. Práca je zábavnejšia, nie je monotónna. Prináša pozitívnu zmenu a to hlavne vo vzťahu k práci, ktorý zamestnanec má. Pracovník je schopný sa pre prácu viac nadchnúť a následne tak podať lepší pracovný výkon, čo mu prináša väčšie finančné ohodnotenie a zároveň spokojnosť. Výsledný efekt následne vedie aj k spokojnosti zamestnávateľa. V tomto druhu motivácie určite netreba prestávať, ale snažiť sa ho udržať. V nadväznosti na túto otázku je dôležité praktizovať a podporovať rôzne druhy kvalifikačných kurzov, odborné prednášky, konferencie a iné odborné podujatia. Zamestnávateľ tak poskytuje možnosť pracovníkovi načerpať informácie, znalosti a vedomosti ohľadom nových trendov, technológií a návrhov na zlepšenie v oblasti, v ktorej zamestnanec pracuje.

## 15. Čo by podľa Vás mohlo ešte k rozvoju podniku pomôcť?

■ lepšia komunikácia zamestnanec - zamestnávateľ ■ neviem ■ lepšia ekonomická situácia



Graf 15: Čo by podľa Vás mohlo ešte k rozvoju podniku pomôcť?

Pri analyzovaní odpovedí na túto otázku sa stretávam s negatívnejším postojom a pozastavením sa zamestnancov nad odpoveďou. Polovica z opýtaných sa radšej nad otázkou obzvlášť nezamýšľala, resp. im bola ľahostajná. 43 % zamestnancov si myslí, že problém je jednoznačne v komunikácii vo vzťahu zamestnanec – zamestnávateľ. Pre podnik je komunikácia práve v tomto vzťahu veľmi dôležitá. Dá sa povedať, že miestami kľúčová. Väčšina zamestnancov je v každodennom kontakte s hosťom a to rôznym spôsobom v rôznych situáciách. Preto je dôležité, aby bol zamestnanec spokojný, čo možno v najväčšej miere. Zamestnanec, ktorý je v práci spokojný a vykonáva ju rád, pozitívne pôsobí na svoje okolie svojou prívetivosťou a prístupom. Hostia sa v prítomnosti takého pracovníka cítia príjemne, čo v nich vyvoláva pocit spokojnosti a pohodovej atmosféry. V tomto prípade sa takýto pracovník nepriamo postará o opakovanú návštevu host'a, čo sa následne odrazí aj v profile a referenciách na konkrétny podnik.

Sumárom všetkých dôležitých výstupov a výsledkov analýzy 7S aj dotazníkového šetrenia je SWOT analýza. Triedi všetky zistené informácie do 4 sekcií, teda: silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby.

## 6.4 SWOT analýza

Tabuľka 3: Silné a slabé stránky podniku

Silné stránky	Slabé stránky
Podniková štruktúra je zreteľná a jasná, marketingové ciele stanovené.	Nedostatočná komunikácia vo vzťahu zamestnávateľ a zamestnanec.
Atraktivita práce v podniku je pre zamestnancov dobrým motivačným faktorom.	Nedostatočné mzdové ohodnotenie.
Príjemná a tvorivá atmosféra na pracovisku.	Slabšia možnosť zvyšovania kvalifikácie zamestnancov.
Podnik svojim zamestnancom poskytuje určité benefity ako motivačný prostriedok.	Nedostatočná atraktivnosť nefinančných benefitov pre zamestnancov.
Ochota radových zamestnancov a zamestnancov stredného managementu prijímať zmeny a novinky v oblasti pracovnej činnosti a chodu celého podniku.	Nízka úroveň tvorenia feedbacku a hodnotenia v smere zamestnávateľ – zamestnanec.
Zainteresanosť podniku v oblasti pomoci a sponzoringu.	Nízka úroveň zainteresovania zamestnancov do chodu podniku.
Ochota zamestnancov komunikovať a poskytovať spätnú väzbu zamestnávateľovi.	Nízka úroveň používania nástrojov motivácie v činnosti stredného a vrcholového managementu.

Zdroj: vlastné spracovanie a základe získaných informácií formou analýzy 7S a dotazníkového šetrenia.

Tabuľka 4: Príležitosti a hrozby podniku

Príležitosti	Hrozby
Nedostatok pracovných príležitostí v regióne.	Zlá ekonomická situácia v regióne.
Dobré postavenie podniku na trhu.	Konkurencia v bezprostrednej blízkosti – Hotel Partizán.
Možnosť čerpania financií z EÚ na vzdelávanie zamestnancov a rozvoj firmy v rôznych oblastiach.	Terorizmus a nepokojná politická situácia v susedných krajinách.
Atraktivita prostredia, v ktorom sa podnik nachádza.	Dopad celosvetovej ekonomickej krízy.
Zvýšená potreba obyvateľstva po oddychu a rekreácii.	Možné zmeny v legislatíve štátu.
Otvorené možnosti cestovania a spoznávania nových	

krajín a kultúr.	
Rozvoj technológií a nové trendy v oblasti cestovného ruchu.	

**Zdroj: vlastné spracovanie a základe získaných informácií formou analýzy 7S a dotazníkového šetrenia.**

Zo zostavenej analýzy vyplýva niekoľko bodov, ktoré sú následne rozpracované:

- A. Z dotazníkového šetrenia je zrejmé, že zamestnanci v podniku sú nespokojní s komunikáciou vo vzťahu zamestnávateľ a zamestnanec. Stredný management má porady každý týždeň a podľa potreby aj častejšie, čo je samozrejme v poriadku. Ide hlavne o radových zamestnancov. Je vnímaný nedostatok záujmu o vyjadrenie ich názoru na dané situácie. V takomto prípade, vedenie podniku ale dostáva len minimálnu spätnú väzbu od svojich zamestnancov, čo možno považovať za obrovskú škodu.
  
- B. Podnik svojim zamestnancom poskytuje nefinančné benefity ako bonus. Konkrétnejšie ide o vstup do wellnes zdarma, Ski pas po čas zimnej sezóny za výhodné ceny, bezplatná doprava do práce a z práce počas zimnej sezóny – Ski busom, možnosť absolvovať rehabilitačné a rekreačné pobyty vo vybraných kúpeľoch za výhodné ceny, pre deti zamestnancov je tu možnosť účasti na letných táboroch za výhodné ceny, a tiež účasť na golfových táboroch za výhodné ceny. Vedenie sa aj takýmto spôsobom snaží svojim zamestnancom pomôcť a motivovať ich. Na druhej strane, zamestnanci túto formu vítajú, ale nie je pre nich dost' atraktívna, resp. niektorí zamestnanci o tom ani nevedia, alebo majú dôvody, pre ktoré ich dostatočne nevyužívajú.
  
- C. Zamestnanci vnímajú nedostatočné finančné ohodnotenie. Tým pádom prestáva fungovať hlavný motivačný prostriedok, ktorým je mzda. Zamestnanci nemajú takú chuť pracovať, začínajú pôsobiť psychické demotivačné faktory, ako napr. nechúť do práce, neistota a strach z nedostatočného finančného príspevku do rodiny, depresia až nakoniec to môže prejsť k podaniu výpovede.
  
- D. Slabšia možnosť zvyšovania kvalifikácie. Tento bod sa netýka pracovníkov na pozícií čašník a kuchár. Zasahuje do pozície recepčná, chyžná a pomocník v kuchyni,

pracovník bezpečnostnej služby a pod.

- E. Nízka úroveň tvorby feedbacku (spätnej väzby). Zamestnanci sa cítia nedocenení. Vnímajú nezáujem zo strany zamestnávateľa vyjadriť svoj názor. Na druhej strane im veľmi chýba hodnotenie ich práce. Nedostatočná spätná väzba od zamestnávateľa.
- F. Podniková štruktúra je zreteľná a jasná, marketingové ciele stanovené. Je to základom fungovania podniku. Podnik aj jeho zamestnanci musia vedieť, čo je cieľom ich práce, aké sú ich hodnoty a zmysel. Podnik našiel veľkú ťažnú silu v pomoci, sponzoringu a podporovania rôznych podujatí.
- G. Je tu fakt, ekonomická kríza poznamenala aj oblasť Horehronie, kde sa podnik nachádza. Ešte stále je nedostatok pracovných miest, nízka priemerná pracovná mzda. Aktuálne sa k tomu ešte pripája aj nepokojná situácia u východne susediacej krajiny Ukrajiny. S tým všetkým súvisia aj možné zmeny v legislatíve, zákonoch a smerniciach.
- H. K hrozbám podniku patrí bezprostredne susediaci podnik Hotel Partizán \*\*\*\*.

Vzhľadom k tomu, že zhodnotenie analýzy vyvodzuje isté závery, je dôležité nájsť rozumné návrhy a odporúčenia na zlepšenie zisteného stavu riešenej problematiky v tomto podniku. O tom hovorí nasledujúca návrhová časť.

## **6.5 Návrhová časť**

- A. Je dôležité, aby zamestnávateľ prejavil vysoký záujem o vyjadrenie názorov svojich zamestnancov, aby podporil otvorené diskusie, kde je možné vyjadrovať nespokojnosť alebo naopak spokojnosť. Určite bude jedným z najdôležitejších krokov zavedenie pravidelných zamestnaneckých porád formou otvorenej diskusie. Zamestnávateľ tak zamestnancom ukáže, že sa zaujíma o ich potreby, a že sú pre podnik dôležití. Je pravda, že je na pracovisku príjemná a tvorivá atmosféra a práve tento stav treba

naďalej budovať, a to aj vďaka zmienému kroku. Zamestnanci budú otvorenejší a kreatívnejší, keď uvidia, že každý názor je vítaný a vypočutý.

- B. V otázke benefitov by bolo lepšie spraviť prieskum a ponúknuť zamestnancom pre zmenu niečo iné. Príspevok na letnú či zimnú dovolenku by bol veľmi vhodnou možnosťou. Umožniť zamestnancom vycestovať s rodinou do zahraničia, stráviť tam nejaký čas, oddýchnuť si a zrelaxovať podľa predstáv. Je veľmi frustrujúce a stresujúce, keď si zamestnanec nemôže vybrať súvislé voľno, ale len, napr. deň či dva v týždni. Človek potrebuje regeneráciu a oddych, a to dosiahne len ak strávi dlhší čas mimo pracovného miesta a pracovnej činnosti.
- C. Čo sa týka finančného ohodnotenia, je to vec nespokojnosti vo väčšine podnikov. Avšak záleží na zamestnávateľovi, čo všetko a akým spôsobom je ochotný urobiť preto, aby bola spokojnosť na oboch stranách (zamestnávateľ aj zamestnanec). V tomto prípade by bolo vhodné pozrieť štatisticky a ujasniť si, koľko priemerný čašník alebo recepčná či pomocná v kuchyni je schopná na Slovensku zarobiť. Tiež je dôležité brať do úvahy aj schopnosti a zručnosti konkrétneho pracovníka a prihliadnuť aj na jeho rodinnú situáciu. Bude vhodné, keď zamestnávateľ využije atraktivnosť pracovnej činnosti a náplne práce ako pomoc pri motivovaní a zamestnancovi ukáže, že je dôležité, keď nás práca baví. A v neposlednom rade ide vlastne o dohodu medzi zamestnávateľom a zamestnancom a prísť ku kompromisu spokojnosti oboch strán.
- D. Je dôležité dať zamestnancovi možnosť rozvíjať seba a svoju pracovnú pozíciu. V dnešnej dobe je množstvo kurzov, konferencií zameraných na cestovný ruch aj hotelierstvo či prácu v službách. Záleží na vedení, do akej miery mu na zamestnancoch záleží a sú pre podnik dôležití. Pre pozíciu recepčná sa určite nájde užitočný jazykový kurz na zlepšenie alebo doplnenie jazykových znalostí podľa aktuálneho trendu turistov, ako je napr. ruština, taliančina. Chyžná sa môže vyškoliť v oblasti housekeepingu, hygieny, nových čistiacich prostriedkov, trendy v úprave lôžok, atraktivnosť v skladaní osušiek a uterákov a mnohé ďalšie. Aj pracovník bezpečnostnej služby by si určite prišiel na svoje pri prezentácii o

zásadách bezpečnosti, alebo možno nejaký základný výcvik sebaobrany a i. Väčšina zamestnancov sa vyjadrila, že zavádzanie nových technológií a novinek do ich pracovnej činnosti je pre nich motivujúce.

Manažéri sa potrebujú opierať o silné a presvedčivé hodnoty organizácie týkajúce sa vedenia a riadenia ľudí (Armstrong, 2007).

Je teda dôležité, aby mal podnik silné osobnosti, ktoré zastávajú funkcie manažérov. Ďalšie z pozitív je, že podnik má možnosť čerpania financií z EÚ na vzdelávanie zamestnancov a rozvoj firmy v rôznych oblastiach.

E. V otázke spätnej väzby sa určite nájdu vhodné spôsoby na nápravu. Zamestnanci sú ochotní spätnú väzbu poskytovať, v niektorých prípadoch si to priamo vyžadujú, čo je pre podnik veľmi výhodné. Vlastne dostávajú návod, ako zlepšovať svoje služby a byť lepší a to priamo od pracovníkov, ktorí sú v strede samotného procesu. Niektorí z nich majú možnosť komunikovať s hosťom, a to je veľká výhoda. Je potrebné naučiť sa využívať aj tieto komunikačné možnosti v prospech podniku. Aby zamestnanci zostali v správnom pracovnom nasadení a vyvolal sa v nich pocit zainteresovanosti a dôležitosti, musí s nimi vedenie komunikovať. Nástroje motivácie sú k dispozícii kedykoľvek, stačí ich len správne použiť. Pochvala či kritika sa môže stať vodítkom, samozrejme v správnej forme a situácii. Delegovanie, tímová práca, zadávanie vhodných úloh a mnohé iné. Zamestnanci si zaslúžia pozornosť svojho zamestnávateľa. Bez nich sa business tohto druhu jednoducho robiť nedá.

F. Smer, akým sa podnik, uberá je veľmi dobrý. Poukazuje na dôležitosť aktívnej pomoci prostredníctvom usporiadania rôznych podujatí či sponzoringu. Snaží sa pomáhať mladým ľuďom formou športu. Vedenie podniku je aj vlastníkom futbalového klubu aj lyžiarskeho strediska. Tieto prostriedky sa snaží naplno využívať. Aj tieto aktivity podniku pomáhajú na trhu zastávať podiel, ktorý má.

Podniková štruktúra je zreteľná a jasná, marketingové ciele stanovené. Treba to naďalej udržiavať a zamestnancov s cieľmi podniku vždy oboznamovať.

G. Čo sa týka ekonomickej krízy a jej dôsledkov, s tým sa významne pohnúť nedá, ale je len na človeku, podnikateľovi, či takúto situáciu dokáže využiť vo svoj prospech. Nedostatok pracovných miest, môže byť pre podnik dobrou správou, pretože mu zostáva väčší repertoár pri výbere potencionálnych zamestnancov. Vzhľadom k tomu, že má podnik dobré postavenie na trhu a produkuje slušné zisky, môže svojim zamestnancom ponúknuť lepšie platové podmienky. Ľudia dnes žijú rýchly život, stále sa za niečím naháňajú, čo v nich produkuje zvýšenú potrebu po oddychu a rekreácii. Podnik sa nachádza v atraktívnom prostredí, čo je tiež jedna z plusových hodnôt, ktorú je potrebné využiť v prospech podniku.

Aj napriek tomu, že na východe je situácia dosť napätá, potencionálny cestovateľ má otvorené možnosti cestovania takmer kamkoľvek, a čo sa týka Slovenskej republiky, hranice sú otvorené pre široké spektrum potencionálnych hostí. Stačí byť len dosť atraktívny a ukázať hosťom svoj potenciál naplniť ich potreby a ponúknuť presne to čo potrebujú. V ústrety hotelu vychádza aj rozvoj technológií a nové trendy v oblasti cestovného ruchu.

H. K hrozbám podniku patrí spomínaný bezprostredne susediaci podnik Hotel Partizán, zaradený do triedy 4\*. Kapacitne je väčší, má vybudované poschodové wellnes centrum a fitness a čo sa týka estetickej stránky interiéru aj exteriéru, je atraktívnejší. Avšak Hotel Stupka \*\*\* je cenovo dostupnejší, a aj keď je kapacitne o niečo menší, ponúka hosťovi atraktívne využitie voľného času v zimnej sezóne je to vlastné lyžiarske stredisko spolu so školou lyžovania a v letnej sezóne je to golfový areál, ktorý je veľmi atraktívny hlavne pre športovcov, na ktorých sa hotel zameriava.

Kľúčovým odporúčaním je nadviazanie spolupráce so spoločnosťou MK Training s.r.o. so sídlom v Bratislave, ktorá poskytuje riešenia v oblasti poradenskej služby zamestnancom, personálne poradenstvo a vzdelávanie zamestnancov. V spoločnosti pracujú ľudia, ktorí sa špecializujú na tréningy rozvoja manažérov, rozvoj v oblasti komunikácie, starostlivosti o klientov a orientácie na zákazníka, personálny rast, life a kariérny koučing. Pre hotel bude najlepšie nechať vyškoliť pracovníkov stredného a vrcholového manažmentu v tejto



spoločnosti, ktorá takúto možnosť ochotne ponúka. V ponuke sú rôzne druhy školení a tréningov, avšak vzhľadom na stav motivácie a komunikácie v tomto hoteli budú najefektívnejšie nasledovné:

Kurz: Psychológia pre manažérov

Hlavné témy, ktorým sa tréning venuje:

- modely ľudského správania, ich použitie v manažérskej práci,
- ako lepšie porozumiem súladu myslenia, emócií a správania,
- ako môžem vo svojej manažérskej práci využiť psychológiu, narábanie s protikladmi blízkosť, vzdialenosť, stabilita a zmena,
- ako ovplyvňuje môj sebaobraz kvalitu môjho vedenia, uvedomenie si vlastného vzorca správania, rozdiel medzi sebaobrazom a cudzím obrazom, komunikácia s rôznymi osobnosťami typmi,
- motivácia, ako môžem reálne motivovať druhých,
- ako konštruktívne riešiť vzniknuté konflikty v tíme. (mktraining.sk)

Kurz: Mýtus motivácia – ako von zo slepej uličky

Hlavné témy, ktorým sa tréning venuje:

- sebamotivácia manažéra,
- mýtus motivácie zamestnancov,
- motivačné pasce a ako sa im vyhnúť,
- rozpoznanie potenciálu zamestnanca,
- ako zabrániť demotivácii zamestnancov,
- motivačné zručnosti, ktoré organizáciu nič nestoja. (mktraining.sk)

Oba programy trvajú dva dni a sú určené pre manažérov všetkých úrovní riadenia. Je dôležité, aby sa manažér naučil porozumieť skupinovému procesom, zodpovednosti a motivácie svojich pracovníkov. Náklady podniku na vzdelávanie svojich dvoch pracovníkov stredného manažmentu sú nasledovné:

**Tabuľka 5: Kalkulácia nákladov na školenie manažérov hotela Stupka**

Kurz	Cena na osobu	Počet dní neprítomnosti	Denná mzda 38,50 €
Psychológia pre manažérov	130 €	2	77 €
Mýtus motivácia	150 €	2	77 €
<b>Celkom</b>	<b>280 €</b>	<b>4</b>	<b>154 €</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

Vyškolenie dvoch manažérov hotela Stupka v oblasti motivácie a komunikácie sú vyčíslené na **868 €**. Do úvahy sa musí brať aj štvordňová absencia týchto manažérov, ktorú im zamestnávateľ riadne prepláca. Vzhľadom k tomu, že podnik potrebuje preškolenie zamestnancov absolvovať, aspoň z polovice (jeden z navrhnutých kurzov), bude to pre podnik investícia v každom smere. V prípade, že podnik podstúpi tento krok, nie je potrebné zvyšovať ceny alebo meniť cenovú politiku hotela. Tréneri, ktorí organizujú školenia podobného typu, do jedného roka garantujú návrat investície v podobe kvalitnejšieho pracovného výkonu zamestnancov, lepšej motivácie, pohody na pracovisku, otvorených diskusií a celkového pracovného prostredia hotela Stupka, čo sa samozrejme určitým podielom odzrkadlí aj na zvýšení celkového zisku a spokojnosti hostí.

## ZÁVER

Zamestnanci sú neoddeliteľnou súčasťou podniku cestovného ruchu. Oni sú tí, ktorí poskytujú služby a sú v každodennom kontakte s hosťom, preto je nevyhnutné venovať im dostatočnú pozornosť.

Z analýzy vnútorného prostredia vyplýva, že v podniku sú nedostatky, ktoré sa odrážajú v celkovej efektívite práce zamestnancov a fungovaní podniku. Analýza 7S približuje čiastkové nedostatky, ktoré produkujú demotiváciu a problémy v komunikácii, ktorá je pre zdravý chod hotela podstatná.

Dotazníkové šetrenie ukázalo nespokojnosť zamestnancov v konkrétnych oblastiach, akými sú, napr. zlá resp. nedostatočná komunikácia vo vzťahu zamestnávateľ – zamestnanec, neuspokojivé finančné ohodnotenie, absencia spätnej väzby zamestnávateľa k zamestnancom v podobe hodnotenia ich pracovnej činnosti, nízka úroveň zainteresovanosti zamestnancov do chodu podniku (formou predkladania názorov a návrhov pri zlepšovaní poskytovaných služieb).

Záverečná SWOT analýza poukazuje na slabé stránky a hrozby podniku a následne prináša odporúčenia na zlepšenia využitím siných stránok a príležitostí. V konečnom dôsledku sa podarilo splniť cieľ práce, teda určiť postavenie a stav motivácie a komunikácie v tomto podniku.

Návrh spočíva v zlepšení stavu formou otvorených diskusií, pravidelných porád a stretnutí so všetkými zamestnancami, zatriktívnenie nefinančných benefitov v prospech zamestnancov, prehodnotenie finančného odmeňovania a miezd zamestnancov a samozrejme zlepšenie komunikačného vzťahu medzi zamestnancami a zamestnávateľom, v ktorom nesmie chýbať vyjadrenie spätnej väzby oboch strán. Tieto návrhy sú v rukách len samotného vrcholového manažmentu. Avšak pomôckou bude posledný, a teda aj kľúčový návrh a to preškolenie zamestnancov stredného manažmentu v oblasti manažérskej práce a prístupu k zamestnancom,

ktorý otvorí nové možnosti jednaní a vedenia zamestnancov. Na základe dosiahnutých výsledkov je stanovený cieľ bakalárskej práce považovaný za splnený.

Bakalárska práca je využiteľná ako informačný prieskum súčasného stavu motivácie a komunikácie v hoteli Stupka. Obsahuje výsledky analýz a dotazníkového šetrenia, ktoré poslúžia ako vodítko zmien a zlepšení v tejto oblasti pre vrcholový manažment. Súčasťou sú čiastkové návrhy konkrétnych zmien v tejto problematike. Je možnosť rozšírenia návrhov a konkrétne kalkulácie, napr. v oblasti vzdelávania všetkých úsekov hotela v prípade, že hotel o to prejaví záujem. V konečnom dôsledku je rozhodnutie na manažmente podniku.

## POUŽITÉ ZDROJE

ARMSTRONG, Michael. 2007, *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František. 2010, *15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 1. vyd. Praha: Grada, 121 s. ISBN 978-80-247-3001-1.

GRASSEOVÁ, Monika a Bohumil BRECHTA. 2013, *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. 1. vyd. Brno: Edika, vii, 392 s. ISBN 978-80-266-0179-1.

HOLÁ, Jana. 2011, *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, vi, 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.

KIRÁLOVÁ, Alžbeta. 2002, *Marketing hotelových služeb: předpoklady využití marketingu v hotelu, marketingová strategie, aktivizace marketingového mixu, koordinace marketingových činností*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 148 s. ISBN 80-86119-44-0.

KOSTKOVÁ, Miroslava. 2010, *Management hotelového provozu: distanční studijní opora*. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 192 s. ISBN 978-80-7248-633-5.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2007, *Marketing*. 6.vyd. Praha: Grada, 864 s. ISBN 80-247-0513-3.

KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. 2014, *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1.

STEIGER, Thomas a Eric D LIPPMANN. 2012, *Psychologie pro manažery: jak ovládnout umění vést*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2 sv. (371, 368 s.). ISBN 978-80-265-0006-3.

Internetové zdroje:

Bussinesdictionary.com. *Brainstorming*. [online]. 2015 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/brainstorming.html>

Downloadmania.sk. *Analýza 7S*. [online]. 2015 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.downloadmania.sk/?go=stiahni-7-s-framework-software-7964>

Financnytrh.com. *Motivačný citát*. [online]. 2015 [cit. 2015-01-05]. Dostupné z: <http://www.financnytrh.com/citaty-pre-inspiraciu-jednanie-s-ludmi/a8083>

Finstat.sk. *Výkazy ziskov a strát*. [online]. 2014 [cit. 2014-11-21]. Dostupné z: <http://www.finstat.sk/36028631/zavierka>

Hotelytale.sk. *Informácie o polohe, okolí hotela*. [online]. 2014 [cit. 2014-10-20]. Dostupné z: <http://www.tale.sk/O-spolocnosti>

Hotelytale.sk. *Informácie o ubytovacej kapacite hotela*. [online]. 2014 [cit. 2014-10-20]. Dostupné z: <http://www.hotelytale.sk/Ubytovanie-Tale--Nizke-Tatry>

Mktraining.sk. *Tréningové programy pre manažerov*. [online]. 2015 [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <http://www.mktraining.sk/vedenie-timov>

Orsr.sk. *Údaje o Tále, a.s.* [online]. 2014 [cit. 2014-10-20]. Dostupné z:  
<http://www.orsr.sk/vypis.asp?ID=7359&SID=3&P=0>

Ostatné zdroje:

BUKOVSKÝ, V. Manažér hotela Stupka, *Informácie o hotely Stupka*. Semištrukturovaný rozhovor, Ski , Golf & Hotel Resort Tále, 2014, e-mail: bukovsky@tale.sk

## **ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV A TABULIEK**

### Obrázky

Obrázok 1: Štruktúra analýzy modelu 7S, str. 21

### Tabuľky

Tabuľka 1: Výsledky hospodárenia podniku od roku 2010 do 2013, str. 31

Tabuľka 2: Analýza vnútorného prostredia podniku pomocou modelu 7S, str. 32

Tabuľka 3: Silné a slabé stránky podniku, str. 51

Tabuľka 4: Príležitosti a hrozby podniku, str. 51

Tabuľka 5: Kalkulácia nákladov na školenie manažérov hotela Stupka, str. 58

### Grafy

Graf 1: Je pre Vás vykonávaná práca zaujímavá?, str. 36

Graf 2: Ste spokojný/á so svojim mzdovým ohodnotením?, str. 37

Graf 3: Máte možnosť zvyšovať svoju kvalifikáciu?, str. 38

Graf 4: Motivujú Vás nefinančné benefity/výhody, ktoré ponúka Váš zamestnávateľ?, str. 39

Graf 5: Je na Vašom pracovisku tvorivá a príjemná atmosféra?, str. 40

Graf 6: Ste spokojný/á s úrovňou komunikácie vo vzťahu zamestnanec – zamestnávateľ?, str. 41

Graf 7: Ktoré z nasledujúcich faktorov majú pre Vás najväčší význam?, str. 42

Graf 8: Čo na Vás pôsobí pri práci negatívne?, str. 43

Graf 9: Prečo pracujete práve v tomto podniku?, str. 44

Graf 10: Ako často hodnotíte výsledky Vašej práce nadriadený?, str. 45

Graf 11: Čo Vám prináša komunikácia so zákazníkmi?, str. 46



Graf 12: Máte možnosť zasahovať do rozhodovania Vášho hotela svojimi názormi a pripomienkami?, str. 47

Graf 13: Domnievate sa, že k rozvoju hotela dochádza na základe komunikácie zamestnancov so zamestnávateľom?, str. 48

Graf 14: Motivuje Vás, pokiaľ sú do Vašej práce zavádzané nové prvky, nové druhy technológií (postupov) alebo nová technika?, str. 49

Graf 15: Čo by podľa Vás mohlo ešte k rozvoju podniku pomôcť?, str. 50

## Prílohy

Príloha 1: Ekonomická stránka podniku, výkaz ziskov a strát r. 2010

Príloha 2: Ekonomická stránka podniku, výkaz ziskov a strát r. 2011


Príloha 3: Ekonomická stránka podniku, výkaz ziskov a strát r. 2012

Príloha 4: Ekonomická stránka podniku, výkaz ziskov a strát r. 2013

Príloha 5: Vzorové vytvorené dotazníkové šetrenie aplikované v hoteli Stupka na základe vlastného spracovania

# PRÍLOHY


## Príloha 1: Ekonomická stránka podniku

UVPOD2v09_4		Výkaz ziskov a strát Úč POD 2 - 01		DIČ 2 0 2 0 0 8 3 9 5 6			
Ozna- čenie a	Text b	Číslo riadku c	Skutočnosť				
			bežné účtovné obdobie 1	bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2			
U.	Daň z príjmov z mimoriadnej činnosti r. 56 + r. 57	55					
U.1.	- splatná (593)	56					
2.	- odložená (+/- 594)	57					
*	Výsledok hospodárenia z mimoriadnej činnosti po zdanení r. 54 - r. 55	58					
***	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením (+/-) [r. 47 + r. 54]	59	6 9 1 6 6	1 1 2 2 3 1			
V.	Prevod podielov na výsledku hospodárenia spoločníkom (+/- 596)	60					
***	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení (+/-) [r. 51 + r. 58 - r. 60]	61	- 3 2 3 3 3	1 8 5 8 0			

Obrázok 2: Časť výkazu ziskov a strát za účtovné obdobie roku 2010

Zdroj: <http://www.finstat.sk/36028631/zavierka>

## Príloha 2: Ekonomická stránka podniku

UVPOD2v09_4		Výkaz ziskov a strát Úč POD 2 - 01		DIČ 2 0 2 0 0 8 3 9 5 6			
Ozna- čenie a	Text b	Číslo riadku c	Skutočnosť				
			bežné účtovné obdobie 1	bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2			
U.	Daň z príjmov z mimoriadnej činnosti r. 56 + r. 57	55					
U.1.	- splatná (593)	56					
2.	- odložená (+/- 594)	57					
*	Výsledok hospodárenia z mimoriadnej činnosti po zdanení r. 54 - r. 55	58					
***	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením (+/-) [r. 47 + r. 54]	59	1 5 0 1 7 2	6 9 1 6 6			
V.	Prevod podielov na výsledku hospodárenia spoločníkom (+/- 596)	60					
***	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení (+/-) [r. 51 + r. 58 - r. 60]	61	5 2 1 6 5	- 3 2 3 3 3			

Obrázok 3: Časť výkazu ziskov a strát za účtovné obdobie roku 2011


Zdroj: <http://www.finstat.sk/36028631/zavierka>

Príloha 3: Ekonomická stránka podniku

UVPOD2v09\_4

Výkaz ziskov a strát Úč POD 2 - 01

DIČ 2 0 2 0 0 8 3 9 5 6



Ozna- čenie a	Text b	Číslo riadku c	Skutočnosť	
			bežné účtovné obdobie 1	bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2
U.	Daň z príjmov z mimoriadnej činnosti r. 56 + r. 57	55		
U.1.	- splatná (593)	56		
2.	- odložená (+/- 594)	57		
*	Výsledok hospodárenia z mimoriadnej činnosti po zdanení r. 54 - r. 55	58		
***	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením (+/-) [r. 47 + r. 54]	59	2 1 9 8 5 4	1 5 0 1 7 2
V.	Prevod podielov na výsledku hospodárenia spoločníkom (+/- 596)	60		
***	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení (+/-) [r. 51 + r. 58 - r. 60]	61	1 3 2 8 6 0	5 2 1 6 5

Obrázok 4: Časť výkazu ziskov a strát za účtovné obdobie roku 2012


Zdroj: <http://www.finstat.sk/36028631/zavierka>

Príloha 4: Ekonomická stránka podniku

UVPOD2v09\_4

Výkaz ziskov a strát Úč POD 2 - 01

DIČ 2 0 2 0 0 8 3 9 5 6



Ozna- čenie a	Text b	Číslo riadku c	Skutočnosť	
			bežné účtovné obdobie 1	bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2
U.	Daň z príjmov z mimoriadnej činnosti r. 56 + r. 57	55		
U.1.	- splatná (593)	56		
2.	- odložená (+/- 594)	57		
*	Výsledok hospodárenia z mimoriadnej činnosti po zdanení r. 54 - r. 55	58		
***	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením (+/-) [r. 47 + r. 54]	59	9 6 0 2 7	2 1 9 8 5 4
V.	Prevod podielov na výsledku hospodárenia spoločníkom (+/- 596)	60		
***	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení (+/-) [r. 51 + r. 58 - r. 60]	61	5 8 9 4 9	1 3 2 8 6 0

Obrázok 5: Časť výkazu ziskov a strát za účtovné obdobie roku 2013

Zdroj: <http://www.finstat.sk/36028631/zavierka>

Príloha 5: Vzorové vytvorené dotazníkové šetrenie aplikované v hoteli Stupka na základe vlastného spracovania

## DOTAZNÍK

Pracovná pozícia: .....

**1. Je pre Vás vykonávaná práca zaujímavá?**

áno                      zväčša áno                      zväčša nie                      nie

**2. Ste spokojný/á so svojim mzdovým ohodnotením?**

áno                      zväčša áno                      zväčša nie                      nie

**3. Máte možnosť zvyšovať svoju kvalifikáciu?**

áno                      zväčša áno                      zväčša nie                      nie

**4. Motivujú Vás nefinančné benefity/výhody, ktoré ponúka Váš zamestnávateľ?**

áno                      zväčša áno                      zväčša nie                      nie

**5. Je na Vašom pracovisku tvorivá a príjemná atmosféra?**

áno                      zväčša áno                      zväčša nie                      nie

**6. Ste spokojný/á s úrovňou komunikácie vo vzťahu zamestnanec – zamestnávateľ?**

áno                      zväčša áno                      zväčša nie                      nie

**7. Ktoré z nasledujúcich faktorov majú pre Vás najväčší význam? Označte poradie dôležitosti od 1(najdôležitejšie) po 7 (najmenej dôležité):**

- vzťahy na pracovisku,
- možnosť kariérneho rastu,
- finančné ohodnotenie,
- benefity, výhody,
- firemné akcie,
- vhodné pracovné podmienky, prostredie,
- pochvala, ocenenie, uznanie zo strany nadriadených.

**8. Čo na Vás pôsobí pri práci negatívne? (otvorená odpoveď)**

.....

**9. Prečo pracujete práve v tomto podniku? (otvorená odpoveď)**

.....

**10. Ako často hodnotí výsledky Vašej práce nadriadený?**

1x týždenne                      1x mesačne                      1x ročne                      nehodnotí

**11. Čo Vám prináša komunikácia so zákazníkmi?**

motivuje ma                      nemotivuje ma                      nekomunikujem so zákazníkmi

**12. Máte možnosť zasahovať do rozhodovania Vášho hotelu svojimi názormi a pripomienkami?**

áno                      niekedy                      nie

**13. Domnievate sa, že k rozvoju hotela dochádza na základe komunikácie zamestnancov so zamestnávateľom?**

áno                      neviem                      nie

**14. Motivuje Vás, pokiaľ sú do Vašej práce zavádzané nové prvky, nové druhy technológií (postupov) alebo nová technika?**

áno                      niekedy                      nie

**15. Čo by podľa Vás mohlo ešte k rozvoju podniku pomôcť?**

.....