

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Studijní obor:

6501R027 - Management hotelnictví a cestovního ruchu (MHCR)

Kristína SROKOVÁ

VÝZNAM KOMUNIKÁCIE A MOTIVÁCIE V ROZVOJI
HOTELOVÉHO ZARIADENIA

THE IMPORTANCE OF COMMUNICATION AND MOTIVATION IN HOTEL
DEVELOPING

BAKALAŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce: prof. PhDr. Vladimír Šefčík, CSc.

Brno, 2016

Jméno a příjmení autora: Kristína Sroková

Název bakalářské práce: Význam komunikácie a motivácie v rozvoji hotelového zariadenia

Název bakalářské práce v AJ: The importance of communication and motivation in the hotel developing

Studijní obor: 6501R027 - Management hotelnictví a cestovního ruchu (MHCR)

Vedoucí bakalářské práce: prof. PhDr. Vladimír Šefčík, CSc.

Rok obhajoby: 2016

Anotácia:

Cieľom práce je popísať problémy, ktoré vznikajú v hotelovom zariadení v prípade nedostatočnej motivácie a komunikácie zamestnancov, a tým dokázať, aký veľký vplyv má komunikácia a motivácia na rozvoj hotelového zariadenia. Vo svojej práci s využitím SWOT analýzy a dotazníkového šetrenia, pri ktorom som spolupracovala so všetkými oddeleniami v našom hoteli, sa snažím dokázať, že komunikácia a motivácia má reálny vplyv na rozvoj hotelového zariadenia a nevenovanie dostatočnej pozornosti týmto dvom nástrojom, môže mať dopad či už na celkový chod, stratu klientely alebo na pokles obsadenosti hotela. Prostredníctvom SWOT analýzy a dotazníkového šetrenia som vytýčila základné problémy v danej oblasti, ktorých riešenie ponúka návrhová časť práce.

Annotation:

The aim of this work is to describe problems that can arise in a hotel facility in case of lack of motivation and communication with employees and to prove what a great influence communication and motivation has on developing of hotel facilities. In this work, using SWOT analysis and questionnaire survey where I worked with all departments in our hotel, I found that communication and motivation have a real impact on hotel development and fail of these two items, may affect whether the overall operation, loss of customers or the decrease in occupancy of the hotel. Through SWOT analysis and questionnaire investigation, I marked out a basic problems in this area, and offered solution mentioned in a proposal chapter of this work.

Kľúčové slová: komunikácia, motivácia, motivátor, efektívna komunikácia, motivačné stimuly

Key words: communication, motivation, motivator, effective communication, motivational incentives

Prehlasujem, že som bakalársku prácu *Význam motivácie a komunikácie v rozvoji hotelového zariadenia* vypracovala samostatne pod vedením pána *prof. PhDr. Vladimíra Šefčíka CSc.* a uviedla som v nej všetky použité literárne a iné odborné zdroje z súlade s aktuálne platnými právnymi predpismi a vnútornými predpismi Vysoké školy obchodní a hotelové.

V Brne dňa

Vlastnoručný podpis

OBSAH

1	ÚVOD.....	7
2	CIEĽ A METODIKA PRÁCE	8
3	TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ KOMUNIKÁCIE A MOTIVÁCIE	9
3.1	Charakteristika a vymedzenie základných pojmov v oblasti komunikácie	9
3.1.1	Efektívna komunikácia	14
3.1.2	Sociálny proces v rámci komunikácie	15
3.1.3	Vnútropodniková komunikácia.....	17
3.1.4	Komunikačná atmosféra a komunikačný štýl manažéra.....	18
3.2	Charakteristika a vymedzenie základných pojmov motivácie	20
3.2.1	Príčiny motivovaného správania a jednanja pracovníkov.....	21
3.2.2	Manažérske motivačné triumfy	24
4	PREDSTAVENIE HOТЕLOVEJ SIETE ACCOR A HOТЕLA MERCURE	29
4.1	Vznik a charakteristika spoločnosti.....	29
4.1.1	História a charakteristika značky Mercure.....	30
4.1.2	Predstavenie značky Mercure.....	31
4.1.3	Predstavenie a stručná charakteristika hotela Mercure Bratislava Centrum.....	32
5	ANALÝZA STAVU MOTIVÁCIE A KOMUNIKÁCIE V PODNIKU	33
5.1	Charakteristika komunikácie v hoteli Mercure	33
5.1.1	Komunikácia zamestnancov s klientami hotela a jej špecifiká	33
5.1.2	Charakteristika komunikácie medzi jednotlivými oddeleniami a zamestnancami	34
5.2	Charakteristika motivácie v hoteli Mercure.....	35
5.2.1	Základné motivačné nástroje Hotela Mercure	35
5.3	SWOT analýza súčasného stavu motivácie zamestnancov a komunikácie so zamestnancami a medzi nimi.....	39
5.4	Dotazníkové šetrenie	41
5.5	Návrh doporučení	50
6	ZÁVER.....	52
7	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	53
7.1	Zoznam internetových zdrojov	54
8	PRÍLOHY.....	55
8.1	Dotazník	55
9	ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK.....	59

10	ZOZNAM POUŽITÝCH GRAFOV TABULIEK A OBRÁZKOV	60
----	---------------------------------------------------	----

1 ÚVOD

Motivácia a komunikácia patrí medzi základné nástroje stimulovania zamestnancov a zabezpečuje výkonnosť zamestnancov. Efektívna komunikácia v organizácií patrí medzi najdôležitejšie predpoklady fungovania organizácie alebo podniku. Predovšetkým nedostatky v komunikácií sú často príčinou problémov v riadení operácií alebo medziľudských vzťahoch. Manažéri komunikujú so spolupracovníkmi pri výbere cieľov, pri hľadaní najvhodnejších spôsobov ich naplnenia, pri riešení problémov či konfliktov. Komunikácia je hlavným nástrojom hodnotenia ľudí, ich motivácie a usmerňovania.

Manažéri komunikujú s dodávateľmi, so zákazníkmi, s predstaviteľmi štátnej správy aj s verejnosťou. Preto by sa mali manažéri usilovať o zvládnutie zásad efektívnej komunikácie, zdokonaľovanie svojich komunikačných zručností a o zvládnutie efektívnych komunikačných techník. Koncept motivácie k výkonu sa spája s problematikou motivácie vôbec. Pašková tvrdí, že „výkonová motivácia je neoddeliteľne spojená s otázkami všeobecnej motivácie“. D. C. McClelland je presvedčený, že výkonová motivácia je dôvod, ktorý niektorých ľudí vedie k tomu, aby boli vo svojich aktivitách a činnostiach úspešní. Iní ľudia nie sú ochotní vynaložiť úsilie a to, či sú úspešní alebo sú neúspešní, je pre nich nepodstatné. Pracovníci sa však správajú rôzne. Pri analýze správania ľudí v práci pridáme k zaujímavému poznaniu. Väčšina ľudí pracuje dobrovoľne a rada.

Človek nemá vrodenu nechuť k práci a práca môže byť zdrojom uspokojenia. Navyše väčšina ľudí v práci nielen akceptuje svoju zodpovednosť, ale dokonca ju aj vyhľadáva. Schopný a vnímavý manažér máva teda vytypovanú skupinu ľudí, ktorá navyše pristupuje k riešeniu problémov tvorivo. V každom kolektíve ľudí sú ale aj jedinci, ktorým vyhovuje príkazový spôsob práce, prístup k povinnostiam je viac pasívny a o tvorivom prístupe k riešeniu problémov nemožno hovoriť už vôbec. Za všetkým stoja potreby. Čím sú podmienené formy správania jednotlivca. Ak manažér pozná základné princípy správania jednotlivca podmienené jeho potrebami alebo cieľmi, vie mnohé reakcie predvídať, riadiť, usmerňovať a efektívne využívať.

2 CIEĽ A METODIKA PRÁCE

Mojím cieľom je popísať problémy, ktoré vznikajú v tomto hoteli v prípade nedostatočnej motivácie a komunikácie zamestnancov, a tým dokázať, aký veľký vplyv má komunikácia a motivácia na rozvoj hotelového zariadenia. Ako odstrániť negatíva z tejto oblasti a tým zabezpečiť ďalší vývoj a prosperitu hotela, sa budem zaoberať v návrhovej časti. Pokiaľ sú moje úvahy, pozorovanie, analýza a dotazníkové šetrenie správne, rada by som prácu predložila vedeniu hotela, do oblasti ľudských zdrojov a motivácie zamestnancov.

V prvej kapitole a fáze svojej práce som sa venovala teoretickým východiskám komunikácie a motivácie ľudí a zamestnancov, kde sú zaznamenané dôležité míľniky, psychologická podstata vecí a teórie významných predstaviteľov, zaoberajúcich sa personálnym manažmentom. Vymedzenie základných pojmov komunikácie a motivácie a ich implementácia v praxi.

Ďalšia kapitola sa zameriava na analýzu konkrétneho hotelového zariadenia a hotelovej siete, do ktorej patrí. Svojím pozorovaním a niekoľko ročnou praxou na recepcii v tomto hoteli, som získala veľa postrehov a skúseností v rámci komunikácie a motivácie, na ktoré chcem poukázať a vymedziť ich priamy vplyv na rozvoj hotelového zariadenia. Charakteristika hotela spolu so SWOT analýzou majú za hlavnú úlohu priblížiť negatíva a pozitíva danej problematiky.

Dotazníkové šetrenie prebiehalo so zamestnancami jednotlivých oddelení, v podriadených a nadriadených funkciách. Moje otázky sú priamo smerované na procesy a javy, ktoré vnímam ako problémové, prípadne najkľúčovejšie v oblasti komunikácie a motivácie. Na základe prieniku mojej analýzy a dotazníkového šetrenia, chcem navrhnúť funkčné a jednoduché riešenia, ktoré budú mať priamy vplyv na vylepšenie jednotlivých zabehnutých procesov. Tento hotel funguje ako obrovský pulzujúci organizmus, jeho prostredie je veľmi dynamické a hektické z pohľadu zamestnanca, preto by mala byť efektívna komunikácia a dostatočná motivácia na prvom mieste v rebríčku hodnôt, ktoré vplývajú na spokojnosť zamestnanca a aj celkový rozvoj hotela.

3 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ KOMUNIKÁCIE A MOTIVÁCIE

3.1 Charakteristika a vymedzenie základných pojmov v oblasti komunikácie

Komunikácia sa bezprostredne prejavuje ako **informačný proces** - čiže ako tok správ, ktoré sú výsledkom ľudského poznania a zároveň sú obrazom minulej, súčasnej a budúcej reality.

Komunikácia je **prostriedok**, pomocou ktorého sa ľudia v organizácii spájajú na dosiahnutie spoločného cieľa.

Komunikácia je **proces** prenášania informácie od jednej osoby (skupiny) k druhej osobe (skupine). Termín komunikácia je odvodený z latinského communis, čo znamená spoločný. (Donnelly a kol., 2002, s. 507)

Komunikácia je prenos vzájomného porozumenia symbolov. Komunikácia v organizácii je aj proces zdieľaného porozumenia. Ľudia chápu rovnakú informáciu rôzne, čím je daná aj odlišnosť postojov k rovnakej informácii. Pochopenie, čo pre druhého informácia znamená, vedie aj k pochopeniu postoja, ktorý prijímateľ správy zaujal.

Komunikácia - základná zložka medziľudskej interakcie, ktorá sa uskutočňuje tak, že v rámci určitej spoločnosti existuje určitý konsenzus /súlad/. To je uznávaný súbor významov, pomocou ktorých sú ľudia schopní dorozumieť sa.

Dudinská (1996, s. 81) definuje komunikáciu *"ako proces dorozumievania medzi ľuďmi pomocou výmeny informácií. Je nevyhnutnou podmienkou každej kolektívnej činnosti. Keďže podstatu komunikačného procesu tvorí výmena informácií, komunikovanie v najširšom poňatí je súčasťou informačnej funkcie riadenia. Vzhľadom na to, že informačná činnosť je priebežnou funkciou, aj komunikovanie ako jej súčasť sa prelína všetkými fázami riadiaceho cyklu a funkciami riadenia, kde sa uskutočňuje v rôznych formách."*

Donnelly a kol. (2002, s. 726) definuje **komunikáciu v organizácii** *"ako informačný tok, ktorý prúdi z organizácie k rôznym prvkom v jej vnútornom operatívnom prostredí. Bez ohľadu na typ organizácie, je obsah tohto informačného toku plne ovládaný, t. j. riadený organizáciou."*

Priestor komunikácie:

- Intímna vzdialenosť (blízka: telesný kontakt: okolo 20 - 60cm)
- Osobná vzdialenosť (blízka: 60 - 90cm, ďaleká: 1m - 1,5m)
- Spoločenská vzdialenosť (blízka: 1,5m - 2m, ďaleká 2 - 4m)
- Verejná vzdialenosť (blízka: 4 - 8m, ďaleká od 8m – po horizont)

Zložky a fázy komunikácie:

M. Slávik (2002) uvádza tieto štyri zložky tvoriace sociálnu komunikáciu:

- Komunikátor - jedinec, ktorý dáva informáciu
- Komunikant - jedinec, ktorý prijíma informáciu
- Komuniké - samotná informácia
- Komunikačný kanál - spôsob prenosu informácie (napr. Vzduchom, telefónnym káblom, ...)

Proces sociálnej komunikácie pritom pozostáva z nasledovných fáz:

- Zámer komunikátora podať nejakú informáciu
- Zakódovanie informácie komunikátorom (slovo, písmo, gesto, ...)
- Odoslanie informácie komunikátorom
- Príjem informácie komunikátorom

Dekódovanie informácie komunikantom

Komunikátor musí informáciu zakódovať (vyjadriť príslušnými symbolmi) a odovzdať komunikantovi, ktorý ju musí prijať a dekodovať (pochopiť význam použitých symbolov).

Výraz osobného prejavu sa predovšetkým skladá z verbálnej a neverbálnej zložky. Slovná zložka je akoby viac spojená s oznamovaným obsahom, kým neverbálna stránka je skôr spojená s emotívnymi prvkami a vnútorným stavom komunikujúceho človeka. Jedno bez druhého nemôže existovať.

Typy komunikácie:

Verbálna komunikácia

- Dialóg - rozhovor dvoch ľudí
- Rozhovor - komunikácia dvoch alebo viacerých osôb na jednu či viac tém

V užšom slova zmysle môžeme verbálnu komunikáciu chápať ako súčasť interpersonálnej komunikácie, ktorá prebieha medzi komunikátorom a komunikantom v konkrétnej situácii bez použitia médií. Predpokladá fyzickú a aktívnu účasť, tak komunikátora ako komunikanta a používanie rovnakého dorozumievacieho kódu, ktorým je jazyk.

Pre verbálnu komunikáciu za fyzickej prítomnosti komunikantov je charakteristické to, že komunikanti sa komplexne vnímajú a interakčne ovplyvňujú, priamo sa dorozumievajú, čo znamená, že do procesu výmeny informácií medzi nich nevstupuje žiadny modifikačný prvok. Pri chápaní komunikácie v širšom pojatí podmienka priamej fyzickej účasti komunikantov nie je splnená. Ide o komunikáciu sprostredkovanú médiami. Nevýhodou tejto komunikácie je absencia priamej spätnej väzby, čo robí komunikáciu krehkou.

Rozlišujú sa dve formy verbálnej komunikácie:

- Hovorová
- Písomná

Hovorová komunikácia môže byť bezprostredná alebo sprostredkovaná, môže prebiehať medzi dvoma alebo viacerými komunikujúcimi, môže byť prísne štruktúrovaná alebo voľná.

Výraznú úlohu v nej zohrávajú faktory ako pružnosť myslenia a následne rečového vyjadrenia, kvalita zapamätávania a znovuvybudovania si informácií, seba regulácia a regulácia reakcií, slovná zásoba, hlasový fond, farba hlasu, výška, melódia hlasu, intonačné schopnosti, rytmus, tempo, plynulosť reči a artikulácia.

Pre hovorovú komunikáciu je charakteristická jednota miesta a času, čo vyžaduje od komunikantov okamžitú reakciu. Hovorovú komunikáciu dokresľujú neverbálne komunikačné zložky, ktoré môžu podporovať, alebo naopak sponchybňovať verbálne sprostredkovaný obsah. Produktom hovorovej komunikácie je komplexný akustický signál. Tvorí ho predovšetkým

zvuková zložka reči – hlas, jeho zafarbenie, sila, výška, melódia, ktorá odráža náladu a citové rozpoloženie komunikantov.

V manažérskej praxi sa najčastejšie používajú tieto typy hovorovej komunikácie: monológ, dialóg, voľná diskusia, riadená diskusia.

Písomná komunikácia predpokladá, že komunikujúci vie narábať s komunikačnými vzorcami, ktoré sú na každé písomné vyjadrenie určené. Písomná komunikácia na rozdiel od hovorovej neprebíha v rovnakom priestore a čase. To znamená, že na jednej strane komunikanti nemôžu bezprostredne vnímať priamu reakciu na komunikovanú informáciu, na strane druhej nevyžaduje rýchlu reakciu ani od odosielateľa, ani od príjemcu informácie.

Tým, že písomná komunikácia prebieha v odlišnom čase a na odlišnom mieste, sa minimalizuje psychologický tlak, ktorý vzniká v komunikačnej situácii pri hovorovej komunikácii. O psychickom stave, nálade, či pocitoch komunikantov, vypovedá formálna úprava písomného textu a gramatická stránka písomného prejavu.

Neverbálna komunikácia

- zahŕňa širokú oblasť toho, čo signalizujeme bez slov, či spolu so slovami ako doplnok slovnej komunikácie

- neverbálne komunikujeme:

- mimické prejavy
- gestické prejavy
- zrakový kontakt
- haptická komunikácia
- proxemika
- posturika

Neverbálnou komunikáciou predávame svojmu okoliu veľké množstvo informácií, často bez toho aby sme si to uvedomovali. Štatistické výskumy vypovedajú o veľkej dôležitosti neverbálnej komunikácie. Prebieha ňou 55% komunikácie, zatiaľ čo verbálnou 7 % a para lingvistickou 38%.

Mimické prejavy: Výraz tváre veľmi úzko súvisí s ľudskými prežitkami. Mimické prejavy môžu vyjadrovať škálu pocitov úzkosti až po radosť (šťastie - nešťastie, strach – obava, radosť – smútok, klud – rozčúlenie, spokojnosť – nespokojnosť, záujem – nezáujem, prekvapenie). K základným mimickým signálom tváre patrí úsmev.

Gestické prejavy: Gestá predstavujú jednu z najstarších foriem ľudskej komunikácie, staršiu ako reč. Sú jednou s najčastejších a najprežívanejších podôb neverbálnej komunikácie.

Sú tu využívané pohyby, ktoré behom kultúrneho vývoja získali istý význam a ktoré sme sa naučili používať.

Zrakový kontakt: Komunikačný akt medzi hovoriacimi ľuďmi je doprevádzaný aj zrakovým kontaktom. Centrálnu úlohu hrajú oči (viečka, obočie a koreň nosa). Oči sú najdôležitejšou oblasťou tváre. Reč očí sprevádza reč slov. Doba trvania pohľadu vyjadruje mieru záujmu o hovoriaceho. Pri sledovaní reči očí by sme mali venovať pozornosť hlavne na zameranie, dĺžku, početnosť pohľadov, ďalej na uhol pootvorenia očných viečok, priemer zorníc, žmurkanie a pohyby obočia. Výskumy dokazujú, že sa častejšie a dlhšie dívame na partnerov, ktorí prejavujú záujem o to, čo komunikujeme.

Haptická komunikácia: Ide o komunikáciu telesným dotykom ľudí. Pri dotýkaní dochádza k dráždeniu a stimulácii kožných zmyslov a to tlakom, teplom, rýchlosťou, dĺžkou dotyku a vibráciou. V najčastejšej podobe to je podanie ruky. Haptické signály sú veľmi silné, majú veľkú informačnú hodnotu a napovedajú o vnútornom stave človeka. Práve preto by mala mať haptika svoje pravidlá, ktoré vychádzajú zo spoločenských zvyklostí.

Proxemika: Slovom proxemika sa označuje náuka o uplatňovaní vzdialenosti v priebehu sociálnej komunikácie. Termín proxemika má pôvod v latinčine, kde proximus znamená blízkosť. V podstate ide o uplatnenie vplyvu vzdialenosti medzi komunikujúcimi osobami.

Posturika: Ide o súbor fyzických postojov, ktoré majú komunikačný účinok na okolie človeka. Ide o oznámenie pomocou polôh jednotlivých častí nášho tela (rukami, nohami, pohybom hlavy), ich vzájomná konfigurácia signalizuje tzv. otvorený alebo naopak uzavretý fyzický postoj.

Posturologické zretele prezrádzajú o človeku rôzne stavy a majú vypovedajúcu hodnotu o jeho postojoch, názoroch a o jeho vnútornom stave.

3.1.1 Efektívna komunikácia

V každej organizácii by sa mal klásť dôraz na to, aby komunikácia, ktorá prebieha medzi zamestnancami, bola efektívna. **Efektívna** komunikácia je odoslanie správy takým spôsobom, aby prijatá správa bola svojím významom veľmi blízka zamýšľanej činnosti, čiže presná a účinná a aby svojím obsahom dokázala ovplyvniť správanie partnera žiaducim smerom.

Stoner (2010) uvádza, že efektívna komunikácia v organizácii je dôležitá z dvoch dôvodov:

- komunikácia je proces, pomocou ktorého môžu manažéri prenášať informácie o úlohách pri plánovaní, organizovaní, vedení a kontrole
- komunikácia je činnosť, pri ktorej manažéri trávajú veľa pracovného času

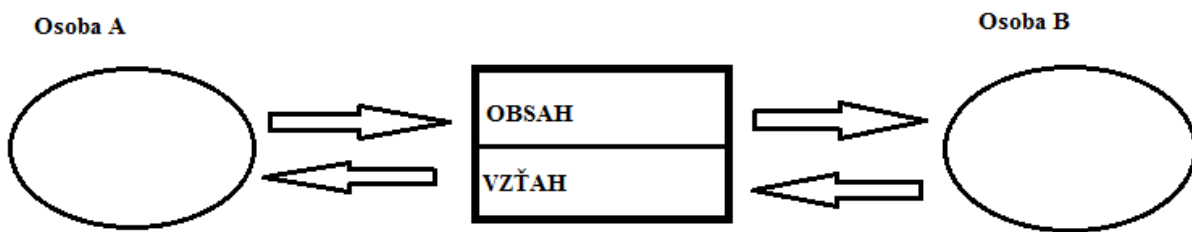
Princípy efektívnej komunikácie

Medzi princípy efektívnej komunikácie sa zaraďujú:

- uvedomenie si vlastných pocitov, ktoré ovplyvňujú nás a našu komunikáciu
- tolerancia pocitov iných, aj keď sú odlišné od našich
- objektívnosť kódovania a dekódovania informácií, nezávislá na pocitoch odosielateľa alebo prijímateľa informácie
- objektívnosť vyhodnotenia komunikácie
- uvedomenie si zodpovednosti za priebeh komunikácie či už na strane odosielateľa, alebo prijímateľa informácie
- vedomé vytváranie spätnej väzby pri každej komunikácii
- poskytovanie úplných a kvalitných informácií
- uvedomenie si nedokonalosti komunikácie a snaha o elimináciu prvkov nedokonalosti pri komunikácii
- vytváranie klímy vzájomnej dôvery medzi účastníkmi komunikácie
- aktívne počúvanie prenášaných informácií
- akceptovanie informácií zo strany prijímateľa informácie.

3.1.2 Sociálny proces v rámci komunikácie

Komunikácia ako sociálny proces má určité zvláštnosti, ktoré je potrebné v manažérskej komunikácii rešpektovať. Už vyššie sme spomenuli, že komunikácia nie je iba prenosom či výmenou informácií, ale že ide o zložitý proces vzájomného vnímania, porozumenia a ovplyvňovania. Sociálna komunikácia má svoju obsahovú a vzťahovú úroveň (Obr.1).



Obr.1. : Dve úrovne sociálnej komunikácie, Zdroj: Vlastná práca

Obsahová úroveň komunikácie je daná množstvom a obsahom informácií, ich významom z hľadiska cieľa a jednotlivých subjektov. Oznamy na tejto úrovni sú vyjadrené predovšetkým jazykovými prostriedkami (verbálna stránka komunikácie). Na vzťahovej úrovni komunikácie sú oznamy sprostredkované najmä mimojazykovými (nonverbálnymi) prostriedkami, na tejto úrovni je vyjadrovaný vzťah komunikujúcich:

- k obsahu informácie
- k pôvodu (k autorovi) informácie
- k príjemcovi informácie, k sebe
- a k ďalším okolnostiam komunikácie

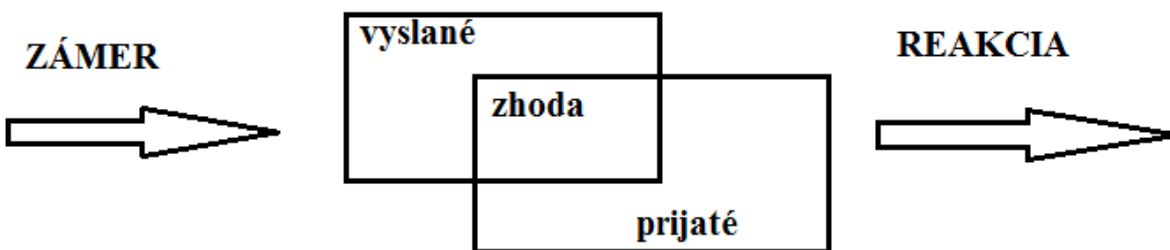
Dvojúrovňová charakteristika sociálnej komunikácie umožňuje chápať ju komplexnejšie, ako proces oznamovania významov a vzájomnej výmeny informácií, ako proces vzájomného poznávania a porozumenia, ako proces vzájomnej reakcie na seba, vzájomné ovplyvňovanie názorov, postojov, činností v priebehu spoločnej činnosti, alebo pri zjednocovaní úsilia na

dosiahnutie spoločného cieľa. Vzájomné odovzdávanie informácií a významov je teda sprevádzané procesom vzájomnej **sociálnej percepcie a sociálnej interakcie**. Takto chápaný komunikačný proces má niektoré charakteristické zvláštnosti, ktoré je vhodné poznať, rešpektovať a využívať.

Zvláštnosti sociálnej komunikácie:

- obsahom nie sú iba informácie, ale aj predstavy, názory, nálady, postoje, myšlienky a vzťahy
- vyslanie a prijatie informácie je sprevádzané vzťahom dvoch aktívnych subjektov
- komunikujúci sa môžu vzájomne ovplyvňovať, pozitívne i negatívne, nechcene i zámerne
- výberovosť vnemov v prípade množstva informácií - vplyv vlastného hodnotenia významu informácie, uprednostnenie určitých informácií, vplyv osobných preferencií, očakávaní, vplyv rušivých momentov a pod.
- výsledok závisí od spoločného systému kódovania, na spoločnom jazyku (komunikujúci si musia rozumieť)
- informácia môže konštatovať, motivovať i demotivovať, môžu vzniknúť rôzne komunikačné bariéry, vychádzajúce zo vzťahovej úrovne komunikácie.

To všetko spôsobuje, že výsledok sociálnej komunikácie sa môže viac či menej líšiť od očakávania. Rozdiel nie je spôsobený iba poruchami v distribúcii informácie od odosielateľa k príjemcovi a deformáciou jej obsahu, ale aj vyššie uvedenými zvláštnosťami (Obr.2).



Obr.2. Schému efektu komunikácie, Zdroj: Vlastná práca

Dochádza k zužovaniu či zmene zmyslu prijatých informácií, alebo k ich subjektívnemu dotváraniu. Príčin subjektívneho dotvárania prijatých informácií je viac.

Príčiny subjektívneho dotvárania prijatých informácií:

- Na strane odosielateľa
 - neschopnosť vyjadriť zámer, voľba zlého kódu (ale aj veľa cudzích slov)
 - voľba nevhodného kanálu
 - psychické stavy odosielateľa ovplyvňujúce obsah a formu informácie
- Na strane príjemcu
 - neschopnosť či neochota komunikovať
 - rozdiely v kultúre, vzdelaní, názoroch, postojoch a cieľoch
 - konfrontácia s doterajšími informáciami
 - dávanie neadekvátneho významu obsahu informácie
 - psychické stavy príjemcu (stres, únava, strach, eufória, ...)
- Šumy, úbytok obsahu oznamu vplyvom prostredia, sociálne vzťahy, sociálna atmosféra deformujúca komunikáciu

3.1.3 Vnútropodniková komunikácia

V manažérskej praxi sa uplatňujú niektoré relatívne časté, alebo pravidelné komunikačné formy, typy a nástroje. Môžeme ich členiť podľa cieľa (sledovanie funkčných procesov, komunikácia o pracovných úlohách, vyjednávanie a pod.), alebo podľa riadiacej úrovne alebo smeru (medzi nadriadenými a podriadenými, medzi členmi manažérskeho tímu, medzi manažmentom a predstaviteľmi inej organizácie, medzi manažmentom a odbormi a pod.). Komunikácia v manažérskej praxi – manažérska komunikácia je jedným z typov profesionálnej komunikácie (Szarková, 2002).

Komunikácia na pracovisku, v internom prostredí (v prípade podnikov hovoríme o vnútropodnikovej komunikácii) má formálnu a neformálnu podobu. Formálna komunikácia je daná funkciou oficiálneho informačného systému, potrebou získavať informácie o priebehu riadených procesov, organizačnou štruktúrou podniku a formálnymi hierarchickými vzťahmi. Rozhodujúcu časť tvoria vopred pripravené štruktúrované informácie, hlásenia, príkazy a pod. Z

hľadiska smerovania ide prevažne o vertikálny smer. Neformálna komunikácia prebieha na vertikálnej, no častejšie na horizontálnej úrovni a môže mať pracovný charakter (výmena názorov, myšlienok, konzultácia), alebo môže mať podobu nezáväzného súkromného rozhovoru. Zatiaľ prevládajúce strnulé vzťahy vychádzajúce z pevnej organizačnej štruktúry a tomu odpovedajúca hierarchická pracovná komunikácia sú viac na prekážku, lebo málo rozvíjajú iniciatívu ľudí. Postupne sa presadzujú tendencie na vytváranie tímov, tímovej zodpovednosti, kde manažéri sú skôr poradcami, koordinátormi ako nadriadenými v pôvodnom poňatí. To vyžaduje aj iný prístup ku komunikácii so spolupracovníkmi. Častým obsahom komunikácie na pracovisku je napr.: prerokovávanie stratégie, dohoda o cieľoch, o postupoch a operáciách; sledovanie priebehu riadených operácií a pod. Úspešná komunikácia v organizácii predpokladá okrem pochopenia zákonitostí komunikačného procesu a jeho zvláštností v organizácii aj vytvorenie podporujúcej komunikačnej atmosféry, vhodné využívanie komunikačných nástrojov a prostriedkov, rešpektovanie zásad efektívnej komunikácie a zdokonaľovanie komunikačných zručností manažérov. Na efektívnu komunikáciu sa v organizácii využívajú viaceré prostriedky, nástroje a techniky. Medzi najbežnejšie patria rôzne verbálne hovorové nástroje (rozhovor, inštruktáž, slovné príkazy, hodnotenia..), verbálne písomné prostriedky (zápisnice, podnikové správy, analytické materiály, vnútropodnikové normy, letáky, obežníky, informačné bulletiny, informačné tabule a pod.). Veľkým rozvojom prechádzajú technické informačné prostriedky. Nástupom moderných informačných technológií sa urýchľuje proces výmeny informácií. Možnosti telefónu, faxu, rozhlasu a iných prostriedkov sú nahradzované internetom, elektronickou poštou, vnútropodnikovými informačnými sieťami a pod.

3.1.4 Komunikačná atmosféra a komunikačný štýl manažéra

Manažéri svojou osobnosťou, svojimi návykmi, komunikačnými zručnosťami, štýlom práce s ľuďmi a vlastným vplyvom na utváranie vzťahov v organizácii, výrazne ovplyvňujú aj komunikačnú atmosféru (Marchand, 1998). Komunikačnú atmosféru v organizácii chápeme ako určitú charakteristiku pracovných (formálnych i neformálnych) vzťahov, ktoré ovplyvňujú priebeh komunikácie medzi vedením a zamestnancami a medzi zamestnancami navzájom. Okrem osobností manažérov tu svoju rolu zohráva aj kultúra organizácie, tradície, niekedy i širšie sociálne prostredie. Komunikačná atmosféra môže mať podobu podporujúceho pracovného ovzdušia, podporujúcej atmosféry alebo uzavretej, brzdiacej atmosféry.

Znaky podporujúcej atmosféry:

- informácie sú vecné, komunikácia je zameraná viac na riešenie problémov, na hľadanie možností, nie prekážok
- podpora pozitívnej spätnej väzby, uznanie práva na chybu a poučenia sa z nej
- otvorenosť, spravodlivé hodnotenie, cieľom kritiky je pomoc a náprava
- starostlivosť, česťnosť, snaha o empatiu, pochopenie
- rovnocennosť, nepovyšovanie sa riadiacich pracovníkov, vzájomná úcta, pocit istoty, podpora dobrých pracovných vzťahov a vysokého výkonu

Znaky brzdiacej atmosféry:

- tendencia poskytovať zápornú spätnú väzbu, zdôrazňovať chyby a nedostatky, predpojatosť, negatívny prístup, hľadanie nedostatkov, v prípade neúspechu hľadanie viny
- dirigovanie ľudí, nerešpektovanie ich názorov a skúseností, ľahostajnosť k ich potrebám a problémom, bariéry vo vzťahu nadriadený – podriadení
- falošnosť, neúprimnosť, manipulácia, zneužívanie informácií
- povýšenectvo, zdôrazňovanie právomoci, podpora servilnosti (pätolízachstva)
- dogmatické trvanie na príkazoch a pravidlách, uprednostňovanie noriem a pravidiel pred cieľmi, neochota počúvať a prijímať názory zamestnancov a i.

Otvorenosť či uzavretosť komunikačnej atmosféry má výrazný vplyv na motiváciu zamestnancov. V podporujúcej komunikačnej atmosfére majú ľudia pocit vlastného významu, zamestnanci sú ochotní voľne hovoriť, chcú prispieť svojimi názormi i činnosťou k spoločnému cieľu. Manažér, ktorý sa usiluje o rozvoj iniciatívy ľudí by mal dbať na to, aby sa v organizácii rozvíjala pozitívna podporujúca komunikačná atmosféra.

Komunikačná atmosféra je výrazne ovplyvnená komunikačným štýlom manažéra a ustáleným štýlom komunikácie v organizácii, ktorý je výrazom organizačnej (podnikovej) kultúry. Komunikačným štýlom rozumieme určitý ustálený spôsob komunikácie manažéra so svojimi spolupracovníkmi, určité komunikačné návyky, ale aj jeho vzťah k cieľom, obsahu a formám komunikácie. Komunikačný štýl odráža osobnosť manažéra. Môžeme preto rozlišovať komunikačný štýl direktívny, demokratický (konzultatívny), liberálny a pod.

Šuleř (2002) uvádza členenie komunikačných štýlov podľa rozdielov v osobnosti na štyri základné štýly:

- analytický – sklon viac rozmýšľať, menej hovoriť, kontrolovať sa, nepodliehať emóciám; ide skôr o pasívny štýl
- riadiaci – štýl ambiciózneho nezávislej osobnosti, vytrvalej i opatrnej, s direktívnymi sklonmi, vyhľadávajúca možnosť súperiť
- priateľský – štýl citlivého vedúceho, uprednostňujúceho dobré vzťahy v organizácii
- expresívny – ide o štýl citlivého vedúceho, zahľadeného viac do seba, so sklonom k prijímaniu unáhlených rozhodnutí.

Medzi „nositeľmi“ vyššie uvedených komunikačných štýlov môže a nemusí dochádzať ku konfliktom. Napr. manažérovi s analytickým komunikačným štýlom nebude robiť problém komunikovať s osobnosťou priateľského alebo riadiaceho štýlu, dá sa ale predpokladať že problémy v komunikácii môžu nastať s osobnosťou expresívneho štýlu. K pripravenosti manažérov na efektívnu komunikáciu, patrí aj schopnosť rozpoznať partnerov štýlu komunikácie a zvoliť vhodnú komunikačnú taktiku, umožňujúcu dospieť k prijateľnému výsledku.

3.2 Charakteristika a vymedzenie základných pojmov motivácie

Slovné označenie motivácia pochádza z latinského slova motio-nis t.j. pohyb, vášeň. Toto slovo sa používa v spojení s tým, čo prežívame a na čo sa môžeme opýtať otázkou prečo. Tento pojem sa vo všeobecnosti používa na označovanie podnetov, ktoré nás vedú k určitému správaniu. V rôznych literatúrach môžeme nájsť rôzne definície pre slovo motivácia, ktoré sa odlišujú spôsobom vyjadrenia alebo formuláciou, ale podstatu týchto definícií tvorí to, že majú podobný obsah. Spoločné majú aj to, že ide o psychologický proces, ktorý ovplyvňuje vnútorné pocity, ktoré usmerňujú správanie jednotlivcov a spúšťajú v nich aktivity vedúce k dosahovaniu cieľov (Sedlák, 1997).

Na strane druhej existuje pojem motivovanie, pod týmto názvom sa v praxi rozumie aktivita, činnosť, ktorá má za úlohu ovplyvniť motiváciu ľudí. Je to podnet, ktorý teda vychádza z vonku napr. zo strany nadriadených pracovníkov, riadiacich manažérov či organizácie. Tento podnet

môže mať hmotnú podobu alebo nehmotnú podobu, ktorá pôsobí na človeka a vyvoláva v ňom určitú reakčnú činnosť. Cieľom je dosiahnuť u pracovníkov požadované správanie (Hitka, 2009).

3.2.1 Príčiny motivovaného správania a jednania pracovníkov

O motivácií platí, že je nosným pilierom personálneho manažmentu. Bez náležitého motivovaného správania a jednania ľudí, sa nedajú vytyčovať ciele, ani vyžadovať ich plnenie. Aká je motivovanosť ľudí, také sú ich pracovné výsledky. Motivácia taktiež prispieva k ďalšiemu dôležitému aspektu ovplyvňujúcemu pracovnú výkonnosť, čiže k pozitívnej klíme podniku a je “konštrukčným prvkom” tvorby organizačnej a riadiacej kultúry. Spojenie pracovníka s firmou a jeho postoj k nej, podmienený motiváciou, pocitom “splynutia“ s firemnou klímou, sa dá v praxi rozpoznať už na maličkostiach. Dobrým dôkazom sú napríklad japonskí zamestnanci. Bez rozdielu, či sa jedná o manažéra alebo radového zamestnanca, pri predstavovaní neuvádzajú svoju pozíciu, iba svoje meno a meno firmy. Predpokladá sa, že to partner vie, alebo, že to vyplynie z rozhovoru. Podstatné je, že som reprezentantom firmy, že tu zastupujem jej záujmy a som s nimi úplne stotožnený. Preto sa nielen takto predstavujú, ale aj ďalej vystupujú. A to svedčí o motivovanosti ľudí a ich spojení s firmou, lepšie než presvedčanie, že to nikto iný nevie robiť lepšie ako ja.

Schopnosť a umenie manažérov motivovať svojich spolupracovníkov predstavuje súčasť tzv. “mäkkých metód” vedenia ľudí, ktoré v súčasnom svetovom manažmente prevažujú. Motivačné umenie manažéra predpokladá, že dokáže predovšetkým zjednotiť záujmy motivovaných pracovníkov s cieľmi organizácie. Výstižne sa to dá vyjadriť známym sloganom: “ľudia majú robiť to, čo je pre firmu prospešné, nie to, za čo budú kontrolovaní”. Súčasný motivačný prístup manažmentu sa dá v zásade rozdeliť na dva smery.

Prvý sa zameriava na poznanie motivačných príčin¹. V súvislosti s týmito prístupmi môžeme spomenúť mnoho známych mien: Maslow, Herzberg, Alderf a pod. Je vhodné aspoň veľmi krátko objasniť podstatu prístupov zameraných na skúmanie motivačných príčin².

Vychádzajú z toho poznatku, že základným predpokladom motivácie je poznanie dosiahnutej úrovne potrieb pracovníkov, ich poradie aktuálnych priorít pre daný čas, územie, skupinu ľudí a pod. Pretože všeobecná hierarchia potrieb podľa klasickej Maslowovej teórie je už notoricky známa, považujem za prínosnejšie uviesť jej adaptovanú verziu. Pre manažérsku prax v súčasnosti ju vypracovali nemeckí autori, reprezentanti firmy Hufenbach, Volkmer a part.³

Ich priority potrieb pracovníkov sú vyjadrené nasledovne:

- **Fyziologické potreby** - Spánok, potrava, obliekanie
- **Potreby istoty** - Pracovné miesto (istota), poistenie v prípade choroby, dôchodkové poistenie
- **Sociálne potreby** - spolupráca s kolegami, s nadriadenými, participácia na práci tímu
- **Potreba uznania** - titul, obľúbenosť u ostatných, výška odmeny (mzdy)
- **Potreba seberealizácie** - pracovný čas, pracovné úlohy, možnosť ďalšieho vzdelávania a zdokonaľovania sa, pracovný postup.

Podnikový manažment musí podľa názorov citovanej nemeckej poradenskej firmy, dobre poznať konkrétnu podobu takejto hierarchie potrieb u jednotlivých skupín (prípadne individuálne) svojich zamestnancov. Napríklad silno vyvinutá býva potreba realizácie u vynikajúcich pracovníkov, nadšencov pre svoju prácu a u podnikových "šampiónov". Práca sa stala pre nich "hobby"⁴ a sú jej úplne oddaní. Vyžadujú väčšiu mieru voľného priestoru pre svoje pracovné jednanie, nesmú byť nútení ku stereotypom a rešpektovaniu tradičných byrokratických pravidiel, vyhovuje im proinovačné klíma. Motivácia takéhoto pracovníka nie je jednoznačná prostredníctvom peňazí, ale skôr pomocou možnosti ďalšieho vzdelávania, rozvoja, zaujímavého a tvorivého obsahu práce a pod. Koľko manažérov toto podceňuje a potom s údivom konštatuje nevdácnosť mladých, dravých a schopných špecialistov, ktorým sa zvýšil plat a oni aj napriek

1 Vodáček, L. -Vodáčková, O.: Management na Prahu 90.let, Institut řízení Praha 1991

2 Všeobecné spracovanie teórií motivácie podľa Maslowa, Herzberga atď.

3 Hufenbach a part.: Der Lohn als Motivator, Skripta Svazu Průmyslu Praha 1992

4 Slovenský preklad = záľuba

tomu, chcú ísť inam. Poradie potrieb je však závislé na viacerých skutočnostiach. Napríklad pracovník s vysokou úrovňou potrieb rýchlo zmení vzťah k doteraz pretrvávajúcemu motivačnému pôsobeniu v prípade, že mu začne hroziť reálna neistota zotrvania v zamestnaní.

Americký manažment sa prikláňa⁵ k charakteristike tzv. Motivátorov a hygienických vplyvov (vnímanie Herzbergera). Za motivátory sa považujú vplyvy, ktorými sa aktivuje záujem a úsilie pracovníkov o zlepšenie vykonávaných činností napr. motivácia k výkonu, k docieleniu vyššej kvality a pod. Zohľadňuje sa najmä vlastná práca, podmienky jej vykonávania, jej ohodnotenie. Jeden z praktických modelov vychádzajúcich z uvedeného prístupu opäť cit. firma Hufenbach, Volkmer a part. Za hygienické vplyvy sa označujú činitele alebo podmienky, v ktorých pracovník vykonáva svoju činnosť a ktoré ovplyvňujú jeho spokojnosť alebo nespokojnosť. Ich neuspokojenie vedie, podľa prieskumu manažmentu, k sociálnym nezhodám, konfliktom a vrcholí napríklad stávkami. V konkrétnej praxi riadenia ide o také vplyvy ako napríklad systém podnikového manažmentu, správne postupy, vybavenie pracovísk a ich podmienky (prašnosť, hlučnosť) a pod. Západná manažérska prax formuluje pod zorným uhlom svojich poznatkov odporúčenie orientovať hygienické vplyvy skôr na pracovný kolektív a aplikáciu motivátorov zamerať predovšetkým na individuálnych pracovníkov. Podľa ich cieľovej orientácie ich potom účelne usmerňovať. Napríklad u manažérov ide špeciálne o potrebu spolupatričnosti, presadenia sa, úspešného uplatnenia a potreby mať vplyv na ostatných.

Druhý prístup zaoberajúci sa pracovnou motiváciou ako strategickou záležitosťou personálneho manažmentu, je zameraný na priebeh motivačného procesu. Podstata jeho úsilia spočíva odpovedať na otázky a odporúčenia, k vyvolaniu, usmerňovaniu a udržaniu motivovaného pracovného jednania. Podmienky k motivácii sa podľa týchto poznatkov vytvárajú vtedy, keď sú bezprostredné výsledky práce viazané na potreby zamestnanca, keď zvýšenie produktivity danej činnosti dosiahnutej zvýšeným úsilím zamestnanca sa odráža v jeho odmeňovaní a nakoniec, keď je angažovanosť pracovníka kompenzovaná primeranými (podľa očakávania a predstáv pracovníka) výhodami. Veľmi pozoruhodnou štúdiou v tomto smere je Porterova a Lawlerova.⁶

5 Využíva sa najmä v aplikovanom participačnom riadení, napr. spoločnosti ako Procter and Gamble, IBM...

6 Porter, L.-Lawler, E.: Managerial Attitudes and Performance, Homewood III, Irwin 1996

Práca sa dôkladne zaoberá manažérskymi motivačnými prístupmi a výsledkami ich pôsobenia. Popisuje, že pre silu motivácie je rozhodujúce vyhodnotenie očakávanej odmeny v porovnaní s predpokladaným úsilím a rizikami jej dosiahnutia. Teda akási “bilančná rovnica” vyjadrujúca, čo môžem očakávať za úsilie, ktoré vynaložím. Motivácia sa zaoberá vzťahovými záležitosťami.

V úzkej súvislosti s vynaloženým úsilím manažérov poznať praktické poradie motivačných faktorov, vznikajú rôznorodé iniciatívy. Jednou z celej rady týchto štúdií je štúdia “A World Well Spoken” (A kind word can make all the difference)⁷.

Podľa nej sú najvýznamnejšími faktormi pracovnej motivácie tieto:

- Manažéri - vysoký zárobok, pracovná istota, postup, dobré pracovné podmienky, zaujímavá práca, lojalita zamestnancov, taktné jednanie, ocenenie vykonanej práce, pomoc pri riešení osobných problémov, pocit byť zainteresovaný
- Zamestnanci - zaujímavá práca, ocenenie vykonanej práce, pocit byť zainteresovaný, pracovná istota, vysoký (dobrý) zárobok, dobré pracovné podmienky, lojalita manažérov, taktné jednanie, pomoc pri riešení osobných problémov

Tieto poznatky sú navyše teoreticky podporené “stavebnými kameňmi” amerického manažérskeho štýlu - odmenou, tlakom na vykonávanie úloh (coercion), autoritou, kompetenciou a charizmou.

3.2.2 Manažérske motivačné triumfy

Nie je tak úplne náhoda, že manažér je prirovnávaný k Shawovmu profesorovi Hyginsovi. Je to preto, že cieľom jeho snaženia je dosiahnuť tzv. Pygmaliónsky efekt, aj keď v trochu inom zmysle. Jeho podstatou je úsilie o zmenu jednania a osobnosť, ktorá vedie pracovníkov žiadaným smerom. Napríklad k vyššiemu a lepšiemu výkonu, k presnejšej práci, účinnejšej komunikácii a pod. K uskutočneniu takýchto zámerov môže využiť množstvo praktických riadiacich situácií, v ktorých na svojich pracovníkov pôsobí prostredníctvom dosiahnutého

7 Houck, R.: Sam's Buy, Volume 5, Oakbrock, Texas 1991

úspechu, prejavom uznania, delegovaním právomocí a zodpovednosti, podnietením ich záujmu o prácu a v neposlednom rade tiež vytváraním šancí na postup.

Úspech a uznanie

Značným motivačným činiteľom pre každého je úspech. Vedomie úspechu povzbudzuje, nalieva novú chuť a elán. “Stálo to za všetku tú námahu...”, tak ľudia oceňujú dobré vykonané dielo, spätne hodnotia svoje výkony. Podmienkou je, aby poznali svoje hodnotenie. Teda spätná informačná väzba od manažéra, a efekt, aký ich práca dosiahla. Inak sa môže stať, že ani nevedia, čo urobili dobre a čo nie. A to je zlé. Konkrétnym dôkazom jednej holandskej distribučnej firmy, ktorej manažéri pravidelne jedenkrát do týždňa zvolávajú vedúcich auto-prevádzok, aby im oznámili výsledky práce svojich posádok. Úspech býva u manažérov veľmi často stimulom číslo jedna. Niektorý z nich priznávajú, že pôsobí ako droga. Úspech síce nie je samozrejmosťou, ale ak si dokáže manažér vybrať správnych ľudí, usilovne pracovať, správne ich viesť a má aspoň trošku povestného šťastia, tak je to potom ako povedal jeden z popredných manažérov európskych firiem, p. H. Schnabel, takýto manažér je skôr či neskôr k úspechu odsúdený.

Úspech býva spojený s uznaním. Malo by patriť k dobrému zvyku, že väčší diel tohoto koláča bude pripadať pracovníkom, a nie vedúcemu pracovníkovi. Pokiaľ sú manažéri v pokušení „zdobit“ sa zásluhami ako páv perím a myslia len a len na svoju kariéru a postup, nerobia dobre. Manažér, ktorý pozitívne motivuje, musí vedieť využiť každú vhodnú príležitosť k povzbudeniu, uznaniu hodnoty výkonu, oceneniu snahy. Obvyklé schémy motivácie, ktoré sa pridržiavajú direktívneho a prikazovacieho štýlu je potrebné rázne a rýchlo “otočiť o 360 stupňov”. Teda namiesto karhania, výčitiek, prehnanej kritiky - uznanie ocenenie, pochvala všade, kde je to primerané a možné. Motivácia skutočne úspešných manažérov vychádza z pozitívnej motivačnej stratégie. Nie nadarmo preto kladie Ch. Harvey (nazývaná “misionárkou praktického manažmentu”), na srdce vedúcim všetkých stupňov riadenia, že ak chcú, aby ich ľudia nasledovali, musia po dobrom ovplyvňovať ich myslenie a postoje. Pokiaľ pôjdeme ešte ďalej, môžeme formulovať jedno zo základných pravidiel motivácie, týkajúcich sa uznania - manažér ma úspech zdieľať so svojimi ľuďmi, neúspech brať na seba. Uznanie stmeluje skupinu na tím, uznanie posilňuje vedomie vlastného významu pre firmu.

Zodpovednosť, záujem o prácu a postup

Každý manažér je za výsledky svojho tímu zodpovedný. Jednoducho povedané, musí zaňho skladať účty. Cestou k rozvoju zodpovednosti pracovníkov, a tým taktiež k ich motivácii, je rozšírenie hraníc dôvery. Síce to môže byť niekedy riskantné, ale podnikateľská alternatíva správania to rozhodne je. Konkrétnym prejavom dôvery je delegovanie právomocí a zodpovedností. A to určite nie len na papieri. V repertoári manažérskych metód vedenia ľudí sú také, ktoré to podporujú, napríklad metóda nazývaná „job enrichment“. Jej podstatou je práve spomínané delegovanie právomocí a zodpovedností na pracovníkov, rozširovanie ich priestoru na samostatnú prácu a prevzatie podielu zodpovednosti za jej výsledky. Výstižným sloganom tejto metódy je „z každého, je možné urobiť malého manažéra“. Teda aj z radových pracovníkov. Poskytnutie manažérskej šance je dobrým motivačným prostriedkom.

Záujem o prácu je ďalší motivačný činiteľ podporujúci rast výkonnosti ľudí. Záujem klíči často v triviálnych veciach. Napríklad z toho, že pracovník jasne vie, čo má robiť, akému účelu to poslúži a že obdrží odozvu, do akej miery svoje poslanie splnil. Športovou terminológiu, či vyhral alebo sa musí pre tentokrát uspokojiť s prehrou. Ale právo na omyly je, zvlášť v období rýchlych a dynamických zmien, nutné priznať každému. Zvlášť, keď sa pokúša o nové veci - doteraz nepoznané. Aj takéto právo môže znamenať prejav pochopenia, ktorý neodradí od ďalších pokusov, práve naopak. Práca musí pre ľudí predstavovať výzvu, vyžadovať od nich to najlepšie, čoho sú schopní. Čarovné slovíčko slúžiace pre mnohých ako ópium je postup. Čakajú naňho veľa krát dlhé roky a sú pre jeho dosiahnutie ochotní urobiť a obetovať mnohé. Povýšenie nie je motivačnou silou, pokiaľ nie je podložené zásluhami alebo výkonom. Nikto nebude pracovať lepšie alebo viac, pokiaľ nebude mať šancu na postup. Napríklad preto, že povýšenie bude vyhradené úzkemu okruhu ľudí, obľúbencom „firemných bossov“ alebo proste objektívne nebude možné.

Motivácia tímu

Tím - skupina, respektíve jej členovia sú v pracovnom procese vo vzájomnej permanentnej interakcii. Jej intenzita a množstvo, je premenlivá a závisí na viacerých skutočnostiach, napríklad

na veľkosti skupiny, na charaktere práce, na územnom rozložení a pod. Pokiaľ je skupina pevná, stmelená, má všetky predpoklady na to, aby fungovala ako motivujúci, dokonca seba motivujúci celok. Naopak, pokiaľ sa jej nedarí plniť úlohy, pokiaľ chýba pohoda a pod., posilňuje sa dezintegračná tendencia a znižuje sa aj pocit spokojnosti, pohody a teda aj úroveň motivácie jednotlivých členov.

Informácia ako motivácia

Manažér, ktorý chce úspešne viesť ľudí, musí ich viesť prostredníctvom cieľov, samostatnosti a informácií. O informáciách bola už zmienka v súvislosti s uznaním a úspechom ako motivačnými stimulmi. Pozrime sa na ne ešte raz, ako dokážu podnecovať podnikateľské úsilie ľudí. Ako praktický príklad je možné uviesť pojednávanie výročných správ o hospodárení firiem (v Nemecku obvykle "Jahreberichte"). Zatiaľ čo u nás sa takéto akty stali nudnými rečnickými prejavmi funkcionárov podniku, v podnikateľsky riadených firmách sú cenným zdrojom informácií. Bývajú organizované neformálne, ako spoločenské stretnutie zainteresovaných strán. Účasť je dobrovoľná, avšak patrí ku spoločenskej prestíži a dobrému zvyku sa ich zúčastniť. Podávané informácie sú zrozumiteľné, jasné, krátke a výstižné. Podstatná časť jednaní prebieha priamo v pracovných kolektívoch a prejednávajú sa výsledky práce týchto kolektívov. Nehodnotia sa predovšetkým neúspechy, ale úspechy.

Chvála a kritika

Aby manažér mohol chváliť a kritizovať, musí poznať nielen to, čo chce chváliť a kritizovať, ale aj človeka, ktorého sa chvála, či kritika týka. Platí, že manažér má právo niekoho nepoznať, ale má povinnosť pokúsiť sa ho spoznať. Chvála a kritika majú jedno spoločné - správny čas a miesto. Chvála však nie je náhrada. Finančnú alebo vecnú odmenu nemožno nahradiť chválou alebo naopak. Je potrebné chváliť a kritizovať. Predovšetkým hneď od počiatku nesmieme tajiť, že sme rozhodnutí hovoriť ľuďom, ako pracujú. A to bezprostredne, úplne konkrétne, pri úspechu sa nehanbíme dávať najavo aj svoju radosť, pri neúspechu pocitu sklamania, ktoré máme. Aj chybujúcich pracovníkov uistíme, že o nich máme stále dobrú mienku, žiaľ o ich konkrétnom výkone sa to povedať nedá. Potom je však potrebné dať im na vedomie, že "je po všetkom a

obraciame list". Dodajme sebavedomie a vzbudme pocit dôvery. To pomáha ako balzam. Manažér, ktorý chváli a vyčíta, motivuje svojich spolupracovníkov. Ten, ktorý si nevšíma ich výsledky, alebo dobré prehliada a zlé zdôrazňuje, robí pravý opak. A to nepomáha ani jemu, ani ľuďom.

4 PREDSTAVENIE HOTELOVEJ SIETE ACCOR A HOTELA MERCURE

V tejto kapitole je predstavená hotelová sieť Accor Panonnia Hotels, v ktorej pracujem. Je tu popísaná história spoločnosti od jej vzniku, až po posledné investičné projekty do budúcnosti. Rozhodla som sa o podrobnejšie predstavenie, aby mal každý predstavu o akú sieť hotelov ide, a čo k nej patrí. V jednotlivých podkapitolách ďalej predstavím hotel Mercure.

4.1 Vznik a charakteristika spoločnosti

História hotelovej siete Accor

Spoločnosť Accor Hotels vznikla otvorením prvého hotela Novotel v roku 1967 vo Francúzsku. Vtedy spoločnosť kooperovala pod názvom SIEH (Société d'investissement et d'exploitation hôteliers). Zakladateľmi spoločnosti boli Paul Dubrule a Gérard Péliisson. Značku Mercure sa im podarilo získať v roku 1975. O dva roky neskôr, v roku 1982, SIEH kúpil Jacques Borel International, najlepšiu svetovú firmu ponúkajúcu stravenky do reštaurácií. V roku 1983, sa spoločnosť premenovala na Accor Group.

V roku 1985 spoločnosť začala so značkou Hotel Formule1, ktoré ponúkajú základné ubytovanie za nízke ceny. O päť rokov neskôr, v roku 1990 vstúpila na severoamerický trh získaním Motel 6 a neskôr Red Roof Inn reťazca, ktorý bol neskôr predaný spoločnosti Starwood a konzorciu Citi's Global Special Situations Group a spoločnosti Westbridge Hospitality Fund, L.P. V roku 1990, sa škála ponúkaných služieb rozšírila o kasína a v roku 2004 kúpili takmer 30 percent podielu v klube Méditerranée.

V júni 2010 akcionári schválili štiepenie svojich hotelov a podnikov so stravenkami na samostatné subjekty. Accor Services sa stal spoločnosťou Edenred. Tieto dva subjekty začali obchodovať ako samostatné spoločnosti na parížskej burze od 2. júla 2011. V roku 2011, Accor predstavila svoje nové zaradenie spoločnosti s heslom: "Otvorenie nových hraníc v hotelierstve." V novembri 2013, Accor obnovil svoj skupinový obchodný model. Vznikli tak dve línie v rámci spoločnosti: 1 - prevádzkovateľ hotela a značky "franchisor" (HotelServices); 2 - majiteľ hotela a investor (HotelInvest).

V októbri 2014, reťazec previedol správu svojich stredoeurópskych operácií pod poľskú spoločnosť Orbis. V decembri 2014 oznámili spojenectvo s Huazhu (Čína). Hotelová sieť Huazhu má urýchliť expanziu v Číne. V júni 2015 Accor upevňuje svoju pozíciu na trhu novým sloganom a filozofiou: "*Cítte sa vítaní.*" V decembri 2015 Accor oznámil nákup za 2,9 miliardy USD v hotovosti a akcií FRHI Hotels & Resorts, majiteľom Fairmontu, Rafflesu a Swissotel reťazca. Táto investícia bude znamenať medzník pre celú hotelovú sieť, vďaka ktorej do portfólia pribudnú hotely ako Savoy v Londýne, Raffles Hotel v Singapore a Plaza v New Yorku.

Hotelová sieť Accor patrí jednu z najmocnejších a najväčších na svete. Momentálne disponuje s viac ako 3700 hotelmi v 92 krajinách sveta. Silný rast Accor sa opiera o mimoriadnu sociálnu, kultúrnu a profesijnú rôznorodosť svojich 180.000 zamestnancov. Skupina sa zaväzuje, že im pomáha rozšíriť svoje schopnosti a zodpovednosti, s cieľom ponúknuť im motiváciu, odmeňovanie formou kariéry a zvyšovanie ich zamestnatelnosti.

4.1.1 História a charakteristika značky Mercure

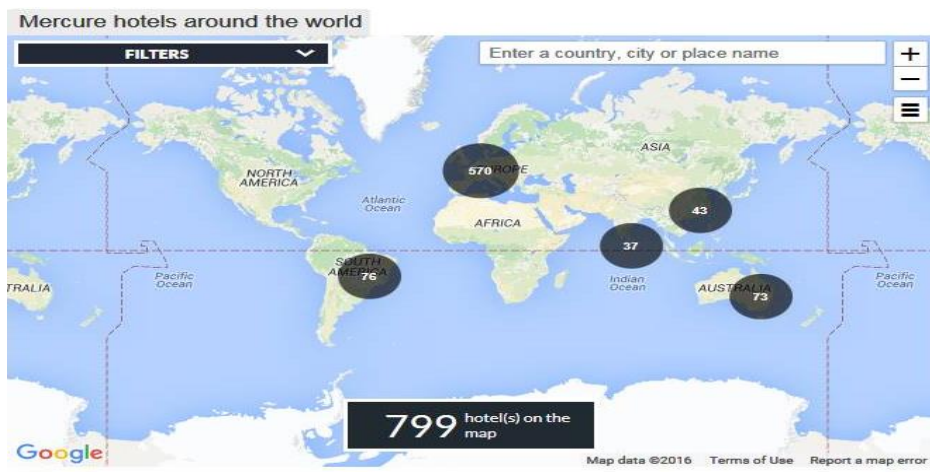
História

- 1973 - prvý hotel Mercure otvorený v Saint - Witz, vo Francúzsku
- 1983 - sa Mercure rozšíril do Nemecka
- 1993 - hotelová sieť Accor, získala podiel v maďarskom hotelovom reťazci Panonnia, s 24 hotelmi; začali sa otvárať hotely v Poľsku, Ázii, Turecku a Afrike
- 1994 - Karibik, Guyana a Réunion
- 1995 - Španielsko, Švédsko, Egypt, Omán, Dubaj, Sao Paulo v Brazílii
- 1996 - Berlín, Barcelona, Offenburg, Weimar, San Sebastian, Bari, Izrael, Chorvátsko a Malta
- 1997 - Estónsko, Togo, Madagaskar, Kolumbia, Egypt, Maroko a Libanon
- 1998 - získaný holandský hotelový reťazec Postiljon
- 1999 - 148 hotelov bolo integrovaných do siete, vrátane 42 Libertel hotelov, 27 hotelov v Nemecku a 27 v Austrálii; nové hotely boli otvorené v Alžírsku, Maroku, Mauretánii, Jordánsku, Libanone, Saudskej Arábii a Jemene

(Zdroj: www.wikipedia.org, Accor Hotels, Preklad: vlastné spracovanie)

4.1.2 Predstavenie značky Mercure

Mercure je jediná značka svojej kategórie v tejto hotelovej sieti, ktorá v sebe spája silu medzinárodnej siete so silným záväzkom kvality. Každý hotel Mercure je výnimočný, s jedinečnou atmosférou, zakotvenou v miestnej komunite a kultúre. Všetky tieto hotely sú “v rukách” nadšených hotelierov, ktorí milujú svoju prácu. Mercure hotely sa nachádzajú v centrách miest, pri mori alebo v horách, poskytujú ubytovanie pre business cestujúcich, ale aj pre dovolenkárov, po celom svete. Značka Mercure momentálne sídli v 56 krajinách sveta, spravuje 741 hotelov, ktoré disponujú viac ako 93 tisíc izbami.



Obr.3: Mapa Mercure, Zdroj : www.mercure.com

Izby tejto hotelovej značky sú rôzne, spadajúce pod koncept daného hotela, ale všetky majú rovnaký súčasný prístup k pohodliu a estetike. Mercure izby sú autentické, zariadené moderným spôsobom, a majú lokálne inšpirované akcenty, v rámci dekoratívnych motívov, tlače, obrazov, nábytku a pod. Sú to príjemné izby s nábytkom vysokej kvality. V snahe splniť očakávania zákazníkov, Mercure vytvoril VIP miestnosť, ktorá má za úlohu zabezpečiť ešte väčší komfort a kvalitu.

Stratégia expanzie Mercure je zameraná na vytvorenie hustej siete v každej krajine, kde pôsobí. Preto zameriava svoje úsilie na Európu a nové trhy v Ázii a realizuje ambiciózne plány, vďaka

ktorým bude do roku 2018 otvorených 101 hotelov, každý rok dve nové krajiny. Dosiahnutie tohto cieľa potvrdí najlepšiu pozíciu spoločnosti Mercure v priemysle World Hotel.

(Zdroj: www.accorhotels-group.com)

4.1.3 Predstavenie a stručná charakteristika hotela Mercure Bratislava Centrum

Vďaka vynikajúcej polohe, dostatočnému počtu izieb a výhodnej cene, patrí hotel Mercure medzi najobľúbenejšie hotely v Bratislave. Hotel disponuje 175 izbami všetkých kategórií. Všetky izby sú vybavené vlastným sociálnym zariadením, buď s vaňou alebo so sprchovacím kútom, kávovarom, prípadne varnou kanvicou, minibarom, telefónom, Tv a Wifi pripojením. Izby sú rozmiestnené na šiestich poschodiach, pričom prízemie hotela tvorí recepcia, lobby bar s reštauráciou, kancelárie, konferenčné miestnosti a VIP lounge. VIP lounge je miestnosť pre najdôležitejších klientov a hostí, ktorí majú izby vyššej kategórie. Nachádza sa tam občerstvenie, nealko, teplé a studené nápoje 24 hodín, 7 dní v týždni.

Recepcia funguje nepretržite 365 dní v roku, myslím, že môžem s čistým svedomím tvrdiť, že je to najdôležitejšie oddelenie v hoteli. Poskytuje stopercentnú starostlivosť o klientelu a stará o pohodlie a spokojnosť hostí v každú dennú, či nočnú hodinu.

Reštaurácia Signature ponúka rôznorodý výber jedál, pričom menu sa obmieňa každý mesiac, prípadne podľa sezónnosti niektorých surovín. Lobby ponúka široký výber alkoholu, rôzne miešané nápoje, nápoje z kávy, nealko nápoje a pod. Pre hostí je k dispozícii fitness centrum a hotelová garáž.

Veľmi veľa klientov sa rado vracia a nevedia si hotel vynachváliť. Mnohí z nich, jedná sa najmä o business klientelu, je v hoteli ako doma. Hotel im vytvára prostredie luxusu, pohodlia, príjemnej rodinnej, ale zároveň vysoko profesionálnej atmosféry. Ambície hotela sú udržať si stabilnú klientelu, zvyšovať priemernú cenu za izbu a zostať počas roka stále plní. Ale to asi patrí medzi ambície každého hotela.

5 ANALÝZA STAVU MOTIVÁCIE A KOMUNIKÁCIE V PODNIKU

V tejto kapitole charakterizujem súčasný stav komunikácie a motivácie. Vypracovanou SWOT analýzou vymedzím základné silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby, a v návrhových riešeniach poukážem na to, čoho by sa mal hotel vyvarovať a naopak na čom by mal zapracovať, aby sa ďalej rozvíjal a rástol. Ako som už uvádzala v ciele bakalárskej práce, chcem dokázať ako dôležitú úlohu zohrávajú komunikácia a motivácia v rozvoji hotelového zariadenia.

5.1 Charakteristika komunikácie v hoteli Mercure

Komunikácia v hoteli Mercure prebieha na úrovni priamej aj nepriamej. Komunikácia v tomto hotelovom zariadení patrí medzi najdôležitejšie súčasti riadenia a fungovania. Napriek dobre nastaveným štandardom a interným predpisom, je v komunikácii zopár medzier, ktoré je potrebné odstrániť. Nasledujúca kapitola priamo približuje komunikáciu na všetkých dostupných úrovniach v hoteli Mercure.

5.1.1 Komunikácia zamestnancov s klientami hotela a jej špecifiká

Komunikácia prebieha na základe štandardov siete Mercure. Samozrejme hotel spadá aj do noriem Slovenskej republiky, čo sa týka zákonov a noriem hotelierstva a cestovného ruchu. Inak tomu nie je ani v prípade komunikácie. Keďže značka Mercure sa zmeriava na obchodnú klientelu, vyžaduje sa vysoko profesionálny prístup personálu. Či už sa jedná o komunikáciu medzi hosťom a zamestnancom, alebo medzi jednotlivými zamestnancami, vždy to musí prebiehať na maximálne profesionálnej a asertívnej úrovni.

Špeciálnu úlohu zohráva recepcia a reštaurácia s barom, ktorá s klientami komunikuje najčastejšie. Tu platia štandardy na check-in, check-out, správnu telefonickú rezerváciu a samozrejme správnu prezentáciu a oslovenie, či už v reštaurácii alebo na recepcii. Komunikácia v tomto prípade zohráva najdôležitejšiu úlohu, na konečnom pocity hosťa. Častokrát priamo vplýva na jeho rozhodnutie, či sa sem vráti alebo nie.

Ako som už spomínala, skoro každá veta, ktorú zamestnanec prehodí s hosťom je štandardizovaná a komunikácia prebieha na diplomatickej a profesionálnej úrovni - spisovne, zrozumiteľne a zdvorilo, s heslom: *“Host má vždy pravdu”*. Dôležitou súčasťou komunikácie je komunikácia neverbálna. Niekedy urobí omnoho viac, ako tá štandardizovaná. Povinnosťou každého človeka, ktorý pracuje v hotelovej brandži, je mať úsmev na svojej tvári. *“Hotelový úsmev”* je súčasťou každého zamestnanca hotela, avšak mal by byť úprimný. Každý správny hotelier považuje úsmev za svoju maximálnu prirodzenosť a bez úsmevu neprekročí prah svojej práce. Je to skutočne nádherný pocit, keď v práci svojim úsmevom, spríjemnite niekomu nepríjemný deň, alebo pokiaľ Váš úsmev dokáže napraviť nepríjemnosť, ktorá sa hosťovi stala vo Vašom hoteli. Úsmev sám o sebe dáva najavo, že je hosť vítaný za každých okolností a to je veľmi dôležité. Presne opačne to platí, keď sa človek neusmieva alebo sa dokonca mračí. Výraz našej tváre je veľmi silná zbraň.

Komunikácia v oficiálnej korešpondencii je zrozumiteľná, dodržiava gramatické zákonitosti, informácie sú podávané vecne a výstižne, znalosť cudzieho jazyka slovom aj písmom, je samozrejmosťou.

5.1.2 Charakteristika komunikácie medzi jednotlivými oddeleniami a zamestnancami

V rámci internej komunikácie medzi zamestnancami - kolegami prebieha komunikácia dvojako, neoficiálnym a oficiálnym spôsobom. Neoficiálna forma komunikácie slúži najmä, ak sa potrebuje niekto vyžalovať, alebo porozprávať svoje zážitky, pretože v rámci hotela sme všetci jedna veľká rodina a rodia sa tu krásne priateľstvá. Musím však poznamenať, že takáto forma komunikácie prebieha vždy mimo dosahu hostí.

Oficiálnou sa rozumie komunikácia prostredníctvom telefónov, mailov a samozrejme aj priama komunikácia *“z očí do očí”*. Taktiež tu platia pravidlá a štandardy, ktoré sa dodržiavajú. Tento typ komunikácii, je pre hotel veľmi dôležitý. Celý tok informácií prebieha týmto spôsobom. Pokiaľ by bola takáto komunikácia nedostatočná, prípadne nevyvinutá, vznikalo by mnoho nepríjemností, ktoré majú poväčšine najväčší dopad na hostí, prípadne vznik negatívnych vzťahov medzi kolegami. Predávanie si informácií medzi jednotlivými oddeleniami je jeden z aspektov, bez ktorých hotel nemôže fungovať. Či už sa jedná o špeciálne, neštandardné

požiadavky klientov alebo o nejaký nový predpis, či procedúru, musí sa to dostať ku všetkými zainteresovaným stranám, či už sa na tom podieľajú priamo alebo nepriamo. Informácie sa musia dostať ku každému v jasnej, zrozumiteľnej a nepozmenenej forme. Následná implementácia informácii do praxe od toho priamo závisí. Keďže práca v takom dynamickom a hektickom hoteli, ako je tento je mnohokrát veľmi náročná, niekedy sa nedopatrením stáva, že sa nie ku každému dostanú dostatočné alebo úplné informácie. Z nedostatočnej informovanosti potom vznikajú nedorozumenia, ktoré majú vplyv na ďalšiu komunikáciu, atmosféru a vzťahy na pracovisku.

5.2 Charakteristika motivácie v hoteli Mercure

Motivácia v rámci hotelovej siete aj v rámci hotela, patrí medzi najdôležitejšie faktory vytvárajúce to, čím značka Mercure dnes je. Či už je to motivácia a stimulácia zamestnancov alebo motivácia hostí, patrí k neoddeliteľnej súčasť riadenia a spravovania hotelového zariadenia. Dovolím si tvrdiť, že je najdôležitejším aspektom na to, aby sa podnik ďalej rozvíjal a fungoval. Hotelová sieť Accor, má v rámci značky Mercure k dispozícii mnoho motivačných nástrojov, či už na motiváciu klientov, alebo zamestnancov, avšak ako priamo vyplýva zo SWOT analýzy podniku, nie sú využívané dostatočne a k spokojnosti zamestnancov.

5.2.1 Základné motivačné nástroje Hotela Mercure

Motivácia zamestnancov patrí medzi najdôležitejšie nástroje rozvoja a prosperity podniku. Keď sa nad tým zamyslíme, tak je to v podstate úplne jednoduché. Ako som popisovala v teoretických východiskách motivácie zamestnancov, pokiaľ má zamestnanec prostredie, v ktorom sa cíti dobre, kolektív a aj nadriadených, s ktorými si rozumie a v ktorých cíti podporu a u ktorých nájde porozumenie, pracuje sa mu lepšie a podáva aj lepší výkon. Pokiaľ zamestnanec cíti, že sa o neho niekto zaujíma a snaží sa, aby mu bolo dobre, je to vynikajúci pocit a taktiež jeho výkon je lepší. V tejto rovine môžeme hovoriť o motivácii sociálnej. Na pracovisku sa vytvárajú vzťahy rôzneho druhu a sama som bola svedkom toho, že kolegovia, z ktorých sa postupne stali kamaráti, pracujú s ľahkosťou, elánom a podávajú lepší výkon. A to je dôležité najviac vo

vypätých situáciách, kde sa takýto kolegovia vedia navzájom podržať a každý problém zvládnu spoločne a s úsmevom na tvári.

V tomto hoteli a všeobecne v hotelierstve to platí stonásobne viac. A to najmä z toho dôvodu, že väčšia časť zamestnancov (recepčia a FB zamestnanci) sú pod neustálym tlakom a drobnohl'adom hostí. Musia spĺňať všetky podmienky dokonalej komunikácie a všetky štandardy hotela a popri tom musia byť milí a usmievaví. A to aj v tom prípade, že hosť je nepríjemný, neopodstatnene sa sťažuje, či dokonca po zamestnancovi kričí. Sú aj takí a nie je ich málo. Sú dennodennou súčasťou našich životov. Je veľmi dôležité mať v práci niekoho, na koho sa človek môže spoľahnúť. Tieto spomínané priateľstvá častokrát spôsobujú to, že sa kolegovia motivujú navzájom, čo je hotelu ako takému tiež na osoh. Práca v hotelierstve je naozaj ťažká a má veľký vplyv aj na psychiku človeka, a práve preto tento typ motivácie dopomáha k tomu, aby sa človek nevzdal a keď už kvôli ničomu inému, tak kvôli svojim kolegom sa do práce teší. Takúto krízu zažíva z času na čas každý z nás, ale naši kolegovia nás motivujú k tomu, aby sme ju prekonali. Keď kríza prejde, tak si zase uvedomíme, prečo túto prácu robíme a prečo ju milujeme a všetko je zase v poriadku.

Veľmi dôležitým motivátorom pre nás hotelierov sú naši hostia. Lebo presne tak, ako dokážu nakričať a byť nepríjemní, dokážu byť milí, skvelí a pozitívni a nabijú nás takou silou a energiou, že s ľahkosťou riešime aj tie najťažšie "prípady". Jedná sa pritom o maličkosti ako je milý a úprimný úsmev alebo zaželenie krásneho rána. V prípade, že dokonca hosť napíše veľmi pozitívne hodnotenie konkrétne Vašej osobe, je to ten najkrajší pocit a motivuje Vás to ďalej a ďalej k skvelej práci. Hodnotenia našich klientov na dostupných internetových portáloch priamo motivujú nás ako zamestnancov a posúvajú hotel vpred.

Hotel Mercure zabezpečuje svojim zamestnancom motiváciu na viacerých úrovniach. Motivácia je predovšetkým nastavená formou pochvaly prípadne pokarhania. Niekedy sa však stáva, že v prostredí „hektického“ hotelového života, nezostáva dostatok času na dôkladný rozhovor v prípade pokarhania alebo pochvaly a preto je táto forma motivácie niekedy nepochopená.

Hotel usporadúva každoročne vianočný večierok pre zamestnancov, kde každý zamestnanec dostane darček a je tam tombola, kde sa losujú zájazdy do Mercure hotelov po celej Európe. Potom sa ešte raz do roka organizuje piknik v prírode, s rôznymi športovými aktivitami, kde sa všetci stretnú a pobavia. Na tieto dve akcie sa teší každý zamestnanec a majú určite utužujúci a

motivačný charakter. Z pohľadu zamestnancov, by mohlo byť takýchto teambuildingových akcií viac.

Na motiváciu formou miezd a odmien sú stanovené každoročné limity formou rozpočtu, sú striktné a vopred dané, ale pán riaditeľ sa napriek tomu snaží vždy nejaké prostriedky uvoľniť, pokiaľ má pocit, že si niekto zaslúži ohodnotenie navyše. V prípade dlhoročných pracovníkov samozrejme každoročne nastáva aj zvýšenie mzdy. Najväčším motivátorom tejto spoločnosti je určite generálny riaditeľ. Má veľikánsky rešpekt u každého jedného zamestnanca, ale rád pomôže a pochváli. Takisto vie pokarhať, ale tým správnym spôsobom. Snaží sa udržiavať priateľskú a pozitívnu atmosféru na celom hoteli.

Veľkou motiváciou pre nás zamestnancov je, ako to už v službách býva, finančné ohodnotenie navyše od hostí. To platí najmä v bare a v reštaurácii. Je to ten najväčší stimul dodržiavania úsmevu na tvári. Pre nás na recepcii, tiež hrajú dosť dôležitú rolu, avšak nie je zvykom, aby nám hostia nechávali takúto formu ohodnotenia na dennodennej báze, skôr je to nepravidelné, stane sa to sem-tam. Toto finančné ohodnotenie ide do spoločnej kasičky, ktorá sa potom raz do mesiaca rozdelí medzi všetkých zamestnancov recepcie.

Povinnosťou recepčných je splňať budget na loyaltitné le club karty, ktoré ponúkame našim klientom. Je potrebné splniť dané číslo za jeden rok a hotelová sieť má na to špeciálny vzorec, podľa ktorého si to vyráta. Keďže je potrebné, aby sa splnil daný počet kariet na náš hotel najneskôr do decembra, je potrebné zamestnancov recepcie motivovať. Podpora "predaja" je v každom hoteli podporovaná hotelovou sieťou. Motiváciou pre tento rok sú dané podmienky, že pokiaľ za prvý štvrťrok splníme istý počet kariet, tak každý zo zúčastnených zamestnancov dostane jedno euro za kartu vo forme darčkových poukážok.

Ďalším nástrojom, je vyhodnocovanie najlepšieho zamestnanca z pohľadu služieb zákazníkom, kde tento zamestnanec dostane špeciálny certifikát kvality. Tento nástroj sa mne osobne veľmi páči, avšak mohol by byť vykonávaný častejšie a verejnejšie.

Motivácia, aby podávali zamestnanci čo najlepší výkon, prebieha aj v rámci rôznych súťaží a projektov. Sama som mala tú česť zúčastniť sa súťaže pod názvom "ACCOR YOUNG PROFESSIONALS", kde sa stretávajú zamestnanci z celého sveta v dvoch vekových

kategóriách a to 18 - 22 a 23 - 25. Pozostávajú vždy zo zamestnancov, ktorí nie sú v žiadnej vedúcej pozícii a súťaží sa v štyroch kategóriách: recepcia, bar, reštaurácia a kuchyňa.

V hotelovej sieti Accor pracuje veľmi veľa zvučných mien, ktorí v hotelovom svete a priemysle, niečo znamenajú. Pracovať s takými ľuďmi a učiť sa od nich, je veľkou motiváciou, v rámci profesného, kariérneho a osobnostného rastu a samozrejme aj referencií, kde stačí niekedy len spomenúť, že ste pracovali pre tú a tú osobu a otvorí sa Vám mnoho dverí.

Za najsilnejší nástroj motivácie v tejto hotelovej sieti považujem možnosť práce v ktoromkoľvek hoteli zo siete Accor na svete. Sieť Accor ponúka benefit pre svojich zamestnancov, kde je podmienkou práca pre hotel zo siete po dobu minimálne jedného roka. V mestách, alebo štátoch, kde je hotelov zo siete hneď niekoľko, je to veľká výhoda najmä pre ľudí, ktorí nechcú odísť do zahraničia. Už len keď zoberieme napríklad spomínaný Paríž, kde sa nachádzajú hotely skoro všetky trinástich značiek, spadajúcich do tejto hotelovej siete, tak určite jednoduchšie sa presunúť na druhú stranu Paríža, ako sa odsťahovať 1500 km od svojej rodnej zemi. Avšak možnosť tu stále je, a pre ľudí, ktorí radi cestujú alebo majú v záujme migrovať za prácou, je toto ideálna voľba.

V neposlednom rade musím spomenúť “BIENVENUE CARD”, čo je naša zamestnanecká karta, ktorú dostane každý zamestnanec po polroku práce pre hotelovú sieť. V rámci tejto karty má zamestnanec zľavy na ubytovanie a konzumáciu v reštauračných zariadeniach takmer vo všetkých hoteloch našej hotelovej siete na svete.

5.3 SWOT analýza súčasného stavu motivácie zamestnancov a komunikácie so zamestnancami a medzi nimi

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - profesionálny prístup - kvalitne prepracované interné normy a štandardy, ktoré sú zaužívané po celom svete - podniková kultúra - svetový imidž, dynamické tímy - kvalitné motivačné a komunikačné nástroje - značka - dobré meno na celom svete 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - v niektorých prípadoch nedostatočná komunikácia medzi zamestnancami - nedostačujúce využívanie motivačných nástrojov - nedostatok priestoru na motiváciu zamestnancov - z dôsledku nedostatku času
<p>Príležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - vytvorenie lepších pracovných podmienok - pracovné prostredie, nové uniformy a pod. - teambuldingy zamestnancov - školenia zamestnancov v oblasti komunikačných zručností a v oblasti vedenia tímu - efektívne využívanie motivačných prostriedkov, ktoré ponúka hotelová sieť 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> - strata dlhoročných zamestnancov v dôsledku nedostatočnej motivácie - strata najvýznamnejších klientov v dôsledku klesania štandardov kvality hotela - nízka obsadenosť - klesanie priemernej ceny za izbu - fluktuácia zamestnancov

Tabuľka 1: SWOT analýza, *Zdroj: vlastné spracovanie*

Na základe uvedených údajov vo SWOT analýze, si dovoľujem tvrdiť, že medzi najsilnejšie stránky hotela Mercure patrí značka hotela a to, že patrí do veľmi významnej celosvetovej hotelovej siete, ktorá ponúka kvalitu vo všetkých oblastiach a má kvalitne prepracované nástroje motivácie a komunikácie, ktoré je možné využívať. Na jednotlivých oddeleniach pracujú šikovní ľudia, ktorí majú radi svoju prácu a vytvárajú tak veľmi dobrý a dynamický kolektív. Avšak na

druhej strane v každom kolektíve ľudí vznikajú nezhody, v tomto hoteli skôr nedorozumenia v komunikácii a to z dôvodu zaneprázdnenosti jednotlivých pracovníkov, ale aj vedúcich jednotlivých oddelení. Ako som spomínala vyššie je to veľmi náročná práca, kde sa dodržiava profesionálny prístup a štandardy, zamestnanci sú pod neustálym tlakom a niekedy sa stane, že sa niektoré dôležité informácie nedostanú na všetky oddelenia v ucelenej forme. V oblasti nedostatočného využívania motivačných prostriedkov, je to veľmi podobné. Každý sa snaží svoju prácu odvieť maximálne profesionálne, hotel býva častokrát plne obsadený a preto v niektorých prípadoch v rámci pracovného dňa alebo týždňa nezostáva čas na motivovanie a povzbudenie zamestnancov, podriadených zo strany manažérov. Ďalším dôvodom je podľa môjho názoru nedostatok školení v rámci motivovania pracovníkov. Školenie, ktoré by namotivovalo manažérov a naučilo ich ako viesť lepšie svoj tím a ako lepšie motivovať svoj tím, by bolo riešením. Taktiež školenie pre efektívnejšiu komunikáciu medzi kolegami by pomohlo. Školenie by malo zabezpečiť to, aby nevznikali zbytočné nedorozumenia a aby sa podávali vecné a úplné informácie medzi oddeleniami, aj medzi spolupracovníkmi. Keďže na tomto hoteli pracuje jedna veľká rodina a všetci sa majú navzájom radi, viac teambuildingových akcií by bolo na mieste. Utužuje sa na nich kolektív, po väčšine sa vyriešia všetky vzniknuté nedorozumenia a najmä sa do kolektívu zatriedia aj noví kolegovia. Najdôležitejším dôvodom je však oddych a možnosť zabaviť sa, oddýchnuť a porozprávať sa s ľuďmi, ktorých ma človek rád, aj mimo práce, kde na tieto veci nezostáva čas. Ďalšiu príležitosť vidím vo využívaní motivačných nástrojov, ktoré ponúka hotelová sieť, pretože tie sú dané a v podstate hotel nič nestoja. V neposlednom rade je dôležité, aby zamestnanci o týchto možnostiach, ktoré ponúka sieť vedeli. Medzi hrozby som zaradila straty dlhoročných pracovníkov z dôsledku nedostatočnej motivácie. Jedná sa to, že títo zamestnanci sú pre hotelové zariadenia veľmi dôležití, lebo dokonale poznajú svoju prácu a hostia sú na nich zvyknutí. Avšak ako som už niekoľkokrát spomínala, táto práca je veľmi náročná a dlhoročný zamestnanec potrebuje vyššiu motiváciu a častokrát podnet, ktorý ho posúva ďalej, aby uňho nenastal "syndróm vyhorenia". Odchod takéhoto pracovníka má negatívny dopad na celkový chod hotela. Motivácia nových kolegov je taktiež veľmi dôležitá a fluktuácii sa dá takto predísť. Táto práca nie je pre každého a preto je dobré, ak si je od začiatku na čistom. Tu by som kládla dôraz nato, aby bol ktokoľvek nový maximálne motivovaný a podporovaný svojím nadriadeným. Hrozba straty najdôležitejšej klientely a problém udržania štandardov kvality hotela, to je už ten najhorší možný scenár, ktorý môže nastať, pokiaľ sa

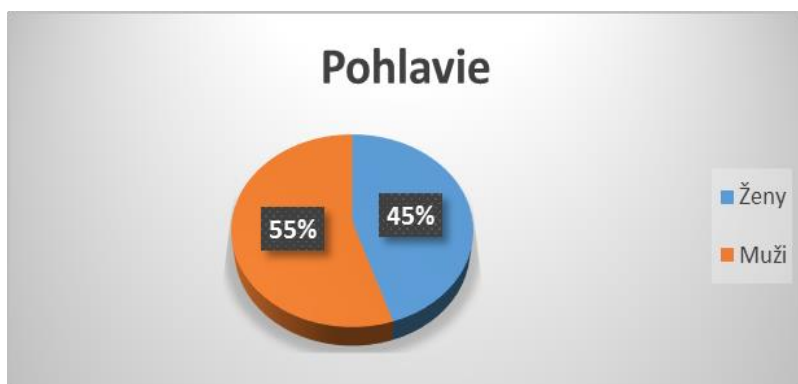
uvedené slabé stránky budú prehľbovať a pokiaľ sa dostatočne nevyužijú ponúkané príležitosti. Pokiaľ teda hotel stratí klientelu a bude klesať kvalita, bude sa priamoúmerne znižovať obsadenosť a tým aj priemerná cena za izbu. Z pojmov uvedených vo SWOT analýze, som priamo vychádzala pri tvorbe otázok do dotazníka, aby som mala k dispozícii aj pohľad zamestnancov na danú problematiku.

5.4 Dotazníkové šetrenie

V rámci tejto časti dotazníkov ma zaujímali základné otázky týkajúce sa zamestnancov, ako je pohlavie, vek, najvyššie dosiahnuté vzdelanie a oddelenie, na ktorom pracujú. Cieľene som oslovila s vyplňaním dotazníkov, iba zamestnancov zamestnaných na trvalý pracovný pomer, z dôvodu, že sú na hoteli prakticky stále a mnou riešená problematika sa ich dotýka najviac.

Oslovila som 35 zamestnancov, z toho 16 žien a 19 mužov. Z toho vyplýva, že pre tento hotel pracuje 45% žien a 55% mužov. Z grafu 1 je zrejmé, že dotazníkového šetrenia sa zúčastnilo o 10% viac mužov ako žien.

Graf 1: Pohlavie

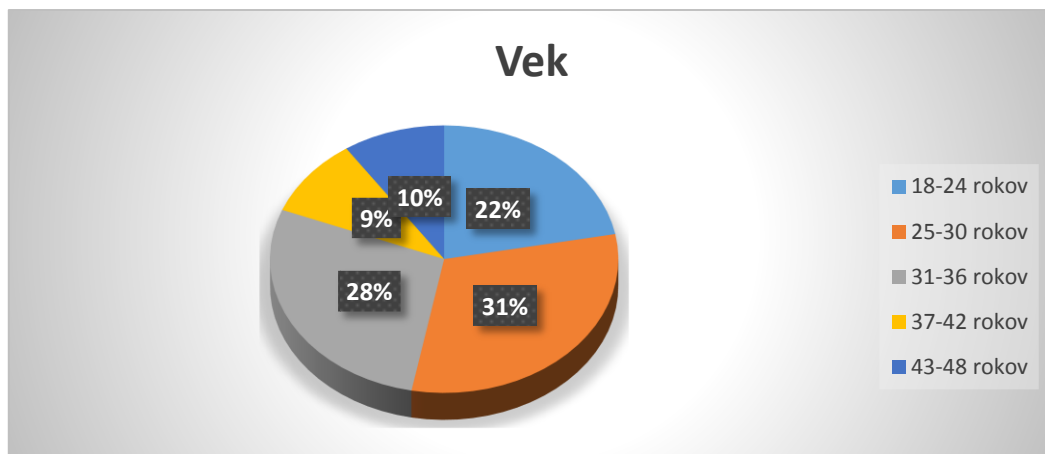


Zdroj: vlastné spracovanie

V hoteli Mercure pracuje relatívne mladý kolektív ľudí. Vekové zastúpenie je nasledovné: vo vekovej kategórii 18 - 24 rokov, čo znamená hneď po strednej škole, pracuje v hoteli 8 zamestnancov, 22%, vo veku 25 - 30 rokov tu pracuje 11 ľudí, čo je 31%, vo vekovom rozpätí 31 - 36 rokov tu pracuje 10 ľudí, 28%, v posledných dvoch kategóriách to znamená 37 - 42

rokov a 43 - 48 rokov je to rovnako, po dvoch zamestnancoch čo tvorí 9,5%. V grafe 2 je teda očividné, že kolektív je mladý, pričom „hnacia sila“ hotela spadá do kategórie 31 - 42 rokov.

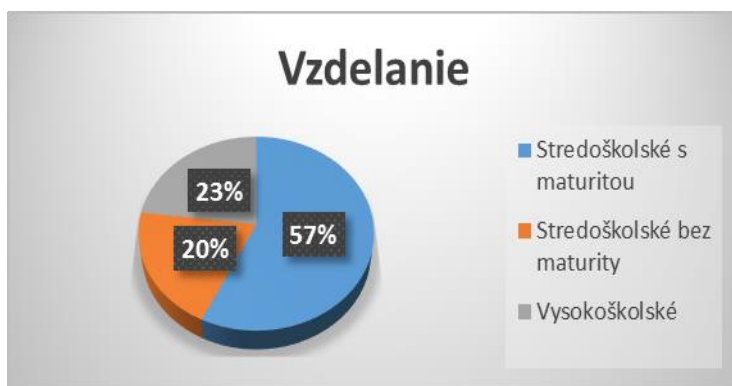
Graf 2: Vek zamestnancov



Zdroj: vlastné spracovanie

Z hľadiska dosiahnutého vzdelania prevládalo stredoškolské s maturitou, a to 20 zamestnancov čo je 57%, na druhom mieste bolo 7 zamestnancov s vysokoškolským vzdelaním čiže 23% a 6 zamestnancov má stredoškolské vzdelanie bez maturity, ale s výučným listom, čo činí celkovo 20%. Z grafu 3 teda vyplýva, že prevažná väčšina zamestnancov má stredoškolské vzdelanie s maturitou, avšak je mnoho takých, čo sa ďalej vzdelávajú formou rôznych kurzov, prípadne si robia vysokú školu formou externého štúdia.

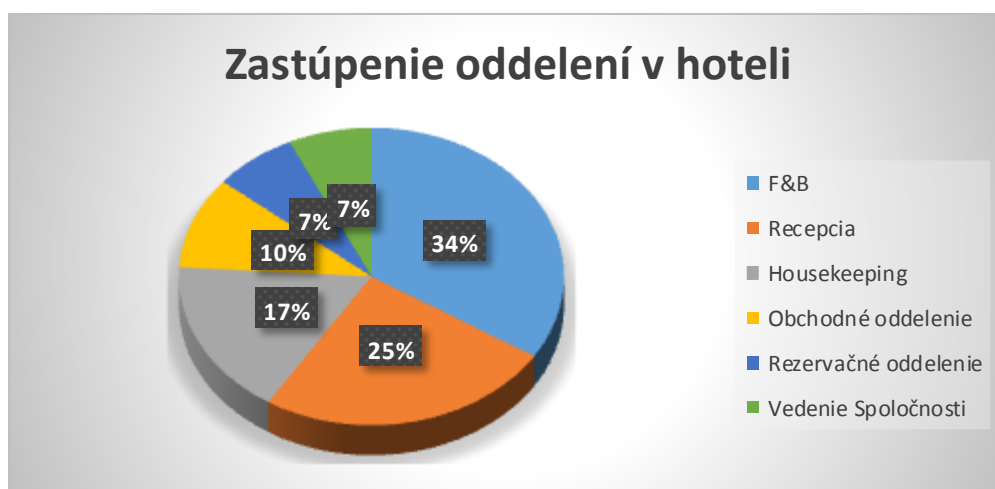
Graf 3: Najvyššie dosiahnuté vzdelanie



Zdroj: vlastné spracovanie

Oslovení kolegovia pracujú na takmer všetkých oddeleniach v hoteli. Rozhodla som sa pre rôznorodosť a preto mi dotazník vyplňali aj naše chyžné aj generálny riaditeľ. Myslím, že takýmto spôsobom viem objektívnejšie posúdiť, všetky mnou sledované javy. Nie však na každom oddelení pracuje rovnaký počet zamestnancov, preto iba popíšem koľko zamestnancov za aké oddelenie vyplňalo dotazník a potom už ďalej budem pokračovať, všeobecne za všetkých zamestnancov spoločne. Zloženie v rámci oddelení je zobrazené v grafe 4, kde najviac zamestnancov je za F&B oddelenie a to 12 a najmenej za rezervačné oddelenie 2. Na rezervačnom oddelení pracujú dve pracovníčky na trvalý pracovný pomer a jedna zamestnankyňa na skrátenej pracovný pomer, ako som však už spomínala dotazníkové šetrenie prebehlo iba so zamestnancami na trvalý pracovný pomer.

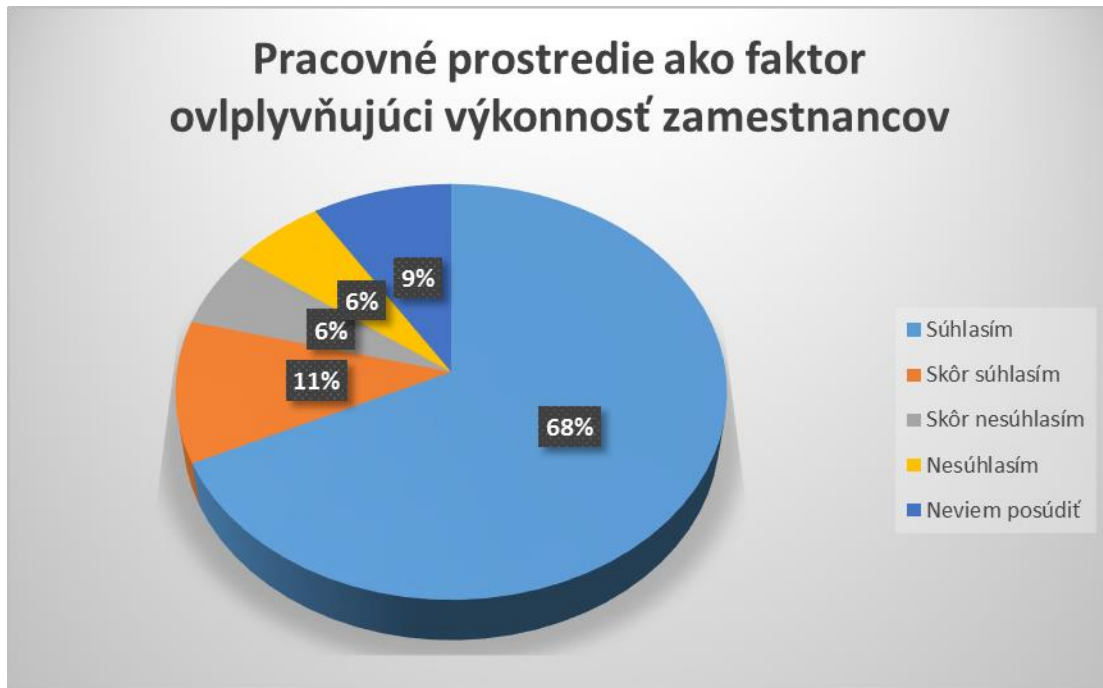
Graf 4: Zastúpenie oddelení v hoteli



Zdroj: vlastné spracovanie

V prípade kvalitného pracovného prostredia a jeho priameho vplyvu na výkonnosť zamestnancov sa respondent zhodli nadpolovičnou väčšinou a to 68%, že je veľmi dôležité a že pracovné prostredie priamo vplýva na ich pracovný výkon. V grafe 5 je teda vyhodnotený vplyv kvalitného pracovného prostredia na výkonnosť zamestnancov a tým sa aj potvrdzuje moje pozorovanie a analýza spoločnosti, že keď sa zamestnanec cíti dobre, podáva lepší výkon a pracovné prostredie patrí medzi jeden z faktorov, ktoré spokojnosť a tým aj výkonnosť zamestnancov ovplyvňujú.

Graf 5: Myslíte si, že kvalitné pracovné prostredie ako napr. sociálne zázemie, osvetlenie, farba miestnosti, ai. ovplyvňujú výkonnosť zamestnancov?



Zdroj: vlastné spracovanie

Pracovné prostredie je pre zamestnancov tohoto hotela dôležité a väčšina z nich je s ním spokojná, až 51%, môj názor sa taktiež prikláňa k tejto väčšine. Prostredie práce je na výbornej úrovni a nepatrí medzi problémy, ktorými sa musí hotel v najbližšej dobe zaoberať. Podrobnejšia spokojnosť či nespokojnosť je znázornená v grafe 6.

Graf 6: Vyhovuje Vám pracovné prostredie ako je napríklad sociálne zázemie, osvetlenie, farba miestností, dispozičné riešenie, ozvučenie, pracovné technické vybavenie ai. Vo Vašej spoločnosti?



Zdroj: vlastné spracovanie

Prístup nadriadených je pre pracovníkov v tomto hoteli evidentne veľmi dôležitý, lebo až 80% zamestnancov sa zhodlo na tom, že prístup nadriadených priamo ovplyvňuje ich motiváciu.

Graf 7: Ovplyňuje Vašu motivácie k práci, prístup Vašich nadriadených

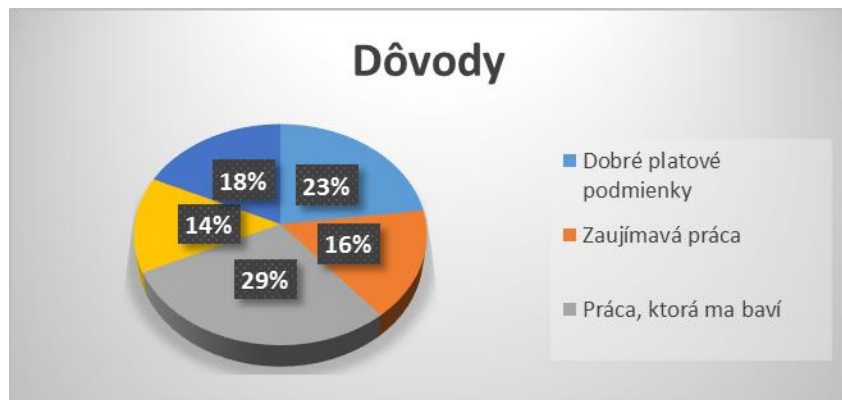


Zdroj: vlastné spracovanie

Osobnosti pracujúce v tomto hoteli sú rôzne, a preto aj ich motivácia, prečo pracujú práve pre tento hotel je rôzna. Prekvapujúce však je, že na prvom mieste nie je finančné ohodnotenie, ale

skôr to, že zamestnancov ich práca baví a majú ju radi. V grafe 8 sú zobrazené dôvody, pre ktoré najčastejšie respondenti pracujú pre tento hotel.

Graf 8: Z akého najvýznamnejšieho dôvodu pracujete pre Vašu spoločnosť?



Zdroj: vlastné spracovanie

Zamestnanci hotela Mercure sa stretávajú dennodenne s vypätými a stresovými situáciami a to priamo spôsobuje, že fungujú ako jedna veľká rodina. Avšak v každej rodine dôjde z času na čas k nejakému menšiemu alebo väčšiemu konfliktu. V rámci pracovného kolektívu hotela, som zistila svojou analýzou a pozorovaním, že konfliktné situácie vznikajú najmä v dôsledku nedostatočnej komunikácie a informovanosti. Jedná sa najmä o komunikáciu medzi jednotlivými oddeleniami. Napriek tomu 44% považuje vzťahy na pracovisku za nekonfliktné, zobrazené v grafe 9.

Graf 9: Sú Vaše vzťahy na pracovisku konfliktné?



Zdroj: vlastné spracovanie

Ako som už viac krát spomínala škála respondentov je rôznorodá, či už sa to týka pracovného zaradenia, alebo osobnosti ako takej. Preto, v otázke čo sa Vám v spoločnosti chýba najviac, boli rôzne odpovede. Z grafu 10 je možné vidieť, že medzi najdôležitejšie patria pružná pracovná doba 22%, vyššie mzdové ohodnotenie 17%, ďalšie vzdelávanie 17% a istota zamestnania 17%.

Graf 10: Vyberte 2 možnosti, ktoré Vám v organizácii najviac chýbajú



Zdroj: vlastné spracovanie

Oceňovanie zamestnancov je bližšie rozobraté v analýze spoločnosti a motivácií zamestnancov. Ich názor a vedomosť o tom, ako sú oceňovaní v spoločnosti je zobrazená v grafe 11. Z grafu

možno vyčítať, že zamestnanci, sú podľa ich názoru najviac oceňovaní na základe celkovej prosperity spoločnosti. Ako som spomínala v analýze, odmeny a platy zamestnancov sú vopred nastavené rozpočtom, ktorý nastavuje nadriadení našich nadriadených a rozpočet je priamo podriadený zisku spoločnosti za predchádzajúci rok.

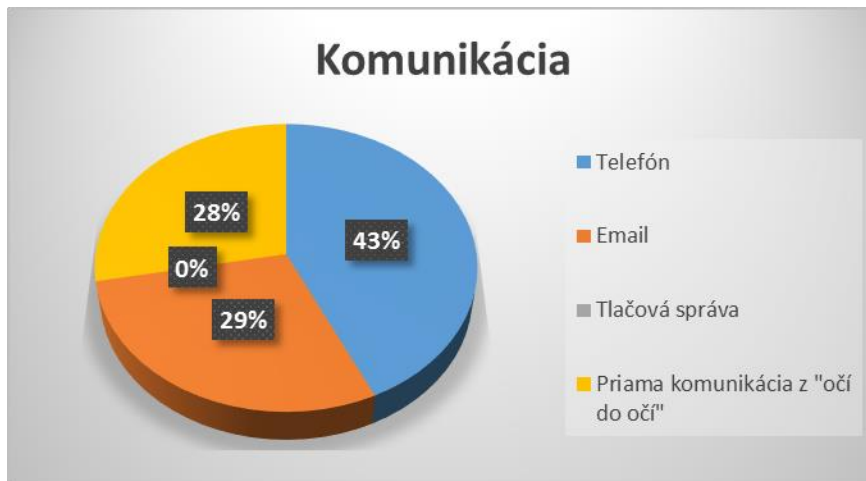
Graf 11: Myslíte si, že ocenenie Vašej práce



Zdroj: vlastné spracovanie

V grafe 10 je jasne preukázateľné, že zamestnanci využívajú najmä telefonickú komunikáciu, z dôvodu, že je najrýchlejšia.

Graf 12: Aký prostriedok komunikácie sa voči podriadeným využíva v rámci spoločnosti?



Zdroj: vlastné spracovanie

37% respondentov označilo, že v tejto spoločnosti je problém v komunikácii. Ako bolo uvedené vyššie, jedná sa najmä o komunikáciu medzi oddeleniami a za problematické sa pokladá, nedostatočná informovanosť jednotlivých zamestnancov na jednotlivých úsekoch. Z grafu 11 je zrejmé, že komunikácia nie je až taká problematická, ale že sa na nej musí stále pracovať. Avšak musím podotknúť, že pri takom množstve informácii, s ktorými musia zamestnanci dennodenne pracovať sa chybička jednoducho vyskytne, a nie je možné jednoznačne tvrdiť, že komunikácia je nedostatočná a na plnej čiare zlyhala.

Graf 13: Myslíte si, že vo Vašej organizácii je problém v komunikácií?



Zdroj: vlastné spracovanie

5.5 Návrh doporučení

Z dotazníkového šetrenie je zrejmé, že zamestnanci radi pracujú pre túto spoločnosť. Vo SWOT analýze som poukázala na silné stránky, nedostatky, ale aj príležitosti na zlepšenie. Vyskytuje sa tu zopár problémov, ktoré je potrebné z dlhodobého hľadiska riešiť, ale pokiaľ sa na problematiku pozerám objektívne, spoločnosť funguje na základe dobrého systému, ktorý má trochu medzery v rámci komunikácie a motivácie.

Moje návrhy na zlepšenie:

- Usporiadať veľkú celohotelovú poradu, na ktorej sa zúčastnia všetci, nie len vedúci zamestnanci. Predostrie sa tam problém komunikácie a jej vplyv na konflikty a vzťahy medzi zamestnancami, kde by bolo fajn, aby zamestnanci mali pocit, že sa nejedná o niečo oficiálne, ale skôr o otvorenú diskusiu, ktorá má za cieľ oboznámiť všetkých s danou problematikou a že ich názor je vítaný. Pokiaľ bude „moderátorom“ niekto zo zamestnancov, vytvorí tak uvoľnenú atmosféru a bude jednoduchšie vyjadriť svoj názor.
- Zabezpečiť vedúcim zamestnancom kurz efektívnej komunikácie, aby vedeli teoretické riešenie problémov implementovať do praxe a dohliadať na to, aby komunikácia prebiehala na lepšej úrovni a dohliadať na to, aby tok informácií bol v správnom smere a k správnym ľuďom.
- Každé ráno sa usporadúva krátka 15-minútová porada, kde sa hodnotí predchádzajúci deň a oboznamuje sa s tým, čo čaká hotel v nasledujúci deň - jedná sa o veľmi dobrý rituál, avšak ako svoj návrh by som do toho vniesla správne povzbudenie a naštartovanie vedúcich pracovníkov do nového dňa, ktorí by to potom preniesli na svojich podriadených: ako to robia napríklad hráči volejbalu pred zápasom, jedná sa síce o hotelierov, ktorí musia byť celý deň profesionálni, síce s úsmevom na tvári, ale veľmi protokolní a diplomatickí, a práve preto takéto nabudenie, napríklad formou pokrikov, rozprúdi krv v žilách a adrenalín, ktorý potom človeku zostane po celý deň. Samozrejme je potrebné, aby to bolo v únosnej miere, aby potom nenastala situácia, že sa ľudia po celý deň „nebudú vedieť zmestiť do kože“.
- V rámci motivácie by som odporúčala, sa vrátiť k podstate človeka ako takého, kde by školenie ako narábať so slovnou motiváciu pri podriadených a ako ju efektívne využívať a školenie ako lepšie viesť svojich podriadených, je na to ideálne. Keďže v hoteli

usporadúvajú školenia rôzne spoločnosti s fantastickými lektormi, ktorí sa zaoberajú práve personálnym manažmentom, myslím, že by to nebol žiadny problém.

- Vzťahy na pracovisku patria medzi najdôležitejšie faktory ovplyvňujúce kultúru, atmosféru a rozvoj hotelového zariadenia. Preto by som teambuildingové akcie, usporadúvala viac-krát do roka. Pričom by sa nemuselo jednať o nejakú vysoko-rozpočtovú záležitosť, ale skôr o to, aby kolegovia boli spolu aj mimo práce. Dôležitou by v tomto prípade bola aj motivácia. Namotivovať zamestnancov, aby prišli všetci, napriek tomu, že tam nedostanú všetko zadarmo ako to na takých akciách býva.
- Zamestnanec mesiaca - ako to býva v amerických podnikoch. Mať čestné miesto na stene, kde by sa vystavoval zamestnanec mesiaca, je obrovská pocta a ďalší nástroj motivácie. Kritéria by boli nastavené spravodlivo tak, aby zamestnancom mesiaca, mohol byť každý mesiac niekto iný, napríklad jeden mesiac by to bol niekto, kto mal najviac odpracovaných hodín a trávil v práci najviac času, a na mesiac ďalší zase bude zamestnancom mesiaca niekto, čo mal najlepšie hodnotenie na tripadvisor.

6 ZÁVER

Motivácia a komunikácia majú svoje špecifiká a z dennodennej praxe môžem konštatovať, že ich teóriu dnešná prax potrebuje ako soľ. Lepšie povedané je potrebné sa v mnohých prípadoch vrátiť k základom a významu komunikácie a motivácie a začať stavať na ich pevných pilieroch. V prvej kapitole som vymedzila základné pojmy komunikácie a motivácie, následne som pokračovala efektívnou komunikáciou a manažérskou komunikáciou a taktiež som vymedzila základné nástroje motivácie a ich využitie v praxi. Zaujímavé je, že dostupných materiálov s touto tematikou je veľmi veľké množstvo a sú písané veľmi prijateľnou formou, a napriek tomu mám pocit, že niektoré dnešné spoločnosti, nepokladajú dôležité sa takýmito, môžeme ich nazvať „praktickými radami“, riadiť.

Hotel Mercure je jeden veľikánsky pulzujúci organizmus, ktorý ma svoj špecifický šmrnc a naozaj neopísateľnú atmosféru. Počas mojej práce v tomto hoteli, som si všimla prvú reakciu ľudí - hostí, keď prvýkrát vstúpili do nášho hotela a reakcia bola vždy pozitívna. Pozitívny pocit host'a je potrebné udržať počas celého pobytu v hoteli. Je to najdôležitejšie, čo môže hotel pre host'a spraviť, aby hotel prosperoval. Spokojní zamestnanci a následne spokojní hostia sú tým najdôležitejšími faktormi v rozvoji hotelového zariadenia. Lebo hotel je práve o zamestnancoch. Ako som vymedzila niekoľkokrát vo svojej práci, spokojný, motivovaný a informovaný zamestnanec zabezpečí hotelu spokojných hostí a príjemné prostredie. Dovoľujem si tvrdiť, že práve motivácia a efektívna komunikácia, zohrávajú v hoteli najdôležitejšiu úlohu.

Na základe svojich šetrení formou analýzy SWOT, celkovej charakteristiky súčasného stavu komunikácie a motivácie a dotazníkového šetrenia, môžem s čistým svedomím vyhlásiť, že pokiaľ sa nezačnú podnikať kroky najmä v rámci motivácie zamestnancov, ale samozrejme aj komunikácie, naplnia sa spomínané hrozby zo SWOT analýzy a hotelovému zariadeniu nastanú ťažké časy. Ale ako som už spomínala, sú to katastrofické scenáre, ktoré nevzniknú zo dňa na deň. Myslím si však, že vedenie hotela je natoľko uvedomelé, že spomínanú situáciu si uvedomuje a že sa pokúsi eliminovať čo najviac nežiadúcich prvkov a faktorov, ktoré spomínanú problematiku ovplyvňujú. Pokiaľ sa o to aspoň pokúsi, či už využije môj návrh doporučení alebo nie, garantujem, že hotel sa bude ďalej vyvíjať a rozvíjať, aby sa mohol stať tým najlepším a najnavštevovanejším hotelom v Bratislave.

7 ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- 1. BLAŠKOVÁ, M. Rozvoj ľudského potenciálu. 1.vyd.: Edis, 2011. ISBN 978-80-55404-30-1.
- 2. GOSTICK, A., CHESTER E. Motivačný princíp. (originálny názov: The Carrot Principle), 1.vyd.: Eastone books, 2010. 240 s. ISBN 978-80-81091-25-4.
- 3. ARNOLD, J. a kolektív. Psychologie práce: pro manažery a personalisty. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518.
- 4. STEIGER, T., LIPPMANN, E., Psychologie pro manažery, 1.vydanie: BizBooks Praha 2012, 660 s., ISBN 978-80-265-0006-3.
- 5. BĚLOHLÁVEK F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O. Management. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- 6. BROOKS, I. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- 7. CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- 8. DONELLY, J. H., GIBSON J. L., IVANCEVICH J. M. Management. Dotisk 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
- 9. DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- 10. HORALÍKOVÁ, M. Personální řízení. Vyd. 4. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství CREDIT, 2000, 248 s. ISBN 80-213-0646-7.
- 11. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Dotisk 3. vyd. Praha: Management Press, 2004, 355 s. ISBN 80-7261-033-3.
- 12. LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- 13. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- 14. PUTNOVÁ, A.; SEKNIČKA, P., Etické řízení ve firmě. Prvé vydanie. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

- 15. RICKS, B. R.; GAW, K. F. Business communication : System and applications. II. (Virginia) : John Wiley a Sons, Inc., 1987. 479 s. ISBN 0-471-81824-0.
- 16. ROBERTSON, E., How to use a communication climate model :A case for leaders to improve the communication climate in organizations. SCM. Roč. 7, č. 2. Leden/březen 2003.
- 17: ROBERTSON, E. „Placing leaders at the heart of organizational communication : A model to improve the internal communication climate. SCM. Roč. 9, č. 5. Srpen/září 2005.
- 18. TRUNEČEK, J., et al. Management v informační společnosti :Učební texty pro bakalářské studium. Prvé vydanie. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, 1997. 223 s. ISBN 80-7079-201-9.
- 19. TURECKIOVÁ, M., Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Vydanie 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

7.1 Zoznam internetových zdrojov

- 1. Accor hotels, [online], [cit. 27.03.2016], dostupné na: <https://en.wikipedia.org/wiki/AccorHotels>
- 2. Mercure worlwide, [online], [cit. 27.03.2016], dostupné na: <http://www.mercure.com/gb/mercure-hotel/network.shtml>

8 PRÍLOHY

8.1 Dotazník

VÝZNAM MOTIVÁCIE A KOMUNIKÁCIE V ROZVOJI HOTELOVÉHO ZARIADENIA

Vážení kolegovia,

Chcela by som Vás osloviť s prosbou o vyplnenie nasledovného dotazníka, ktorý je súčasťou mojej bakalárskej práce. Práca poukazuje na úroveň motivácie a komunikácie v našom hoteli, ich úroveň, silné a slabé stránky, a taktiež poukazuje na to ako úzko spolu súvisia. Prosím vyjadrite svoj názor. Ďakujem

Kristína Sroková

Študentka 3.ročníka VŠOH v Brne

1. Vaše pohlavie

- a) muž
- b) žena

2.Do ktorej z nasledujúcich vekových kategórií patríte?

- a) 18 - 24
- b) 25 – 30
- c) 31 – 36
- d) 37 – 42
- e) 43 – 48

3. Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie

- a) základné
- b) stredoškolské bez maturity
- c) stredoškolské s maturitou
- d) vyššie odborné vzdelanie
- e) vysokoškolské

4. Na akom oddelení v hoteli pracujete?

- a) Recepcia
- b) FB
- c) Housekeeping
- d) Technické oddelenie
- e) Rezervačné oddelenie
- f) Obchodné oddelenie
- g) Vedenie spoločnosti

5. Myslíte si, že kvalitné pracovné prostredie ako napr. sociálne zázemie, osvetlenie, farba miestnosti, ai. ovplyvňujú výkonnosť zamestnancov?

- a) súhlasím
- b) skôr súhlasím
- c) skôr nesúhlasím
- d) nesúhlasím
- e) neviem posúdiť

6. Vyhovuje Vám pracovné prostredie ako je napríklad sociálne zázemie, osvetlenie, farba miestností , dispozičné riešenie, ozvučenie, pracovné technické vybavenie ai. Vo Vašej spoločnosti?

- a) áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) nie

7. Ovplyvňuje Vašu motivácie k práci, prístup Vašich nadriadených?

- a) áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) nie

8. Sú Vaše vzťahy na pracovisku konfliktné?

- a) áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) nie

9. Z akého najvýznamnejšieho dôvodu pracujete pre Vašu spoločnosť?

(môžete si vybrať iba jednu odpoveď)

- a) dobré platové podmienky
- b) zaujímavá práca
- c) práca, ktorá má baviť
- c) možnosť profesného rastu
- d) práca pre medzinárodnú spoločnosť
- e) nedostatok iných pracovných príležitostí

10. Aký prostriedok komunikácie sa voči podriadeným využíva v rámci spoločnosti?

- a) telefón
- b) e-mail
- c) list, tlačová správa
- d) priama komunikácia - “z očí do očí”

11. Myslíte si, že vo Vašej organizácii je problém v komunikácii?:

- a) áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) nie

12. Vyberte 2 možnosti, ktoré Vám v organizácii najviac chýbajú:

- a) vyššie mzdové ohodnotenie
- b) dobrý pracovný kolektív
- c) ďalšie vzdelávanie
- d) možnosť seberealizácie
- e) kreatívna a zaujímavá práca
- f) pružná pracovná doba
- g) istota zamestnania

13. Myslíte si, že ocenenie Vašej práce:

- a) priamo závisí na Vašom pracovnom výkone
- b) vychádza z toho, akým dojmom pôsobíte na nadriadeného
- c) vychádza skôr z celkovej prosperity spoločnosti
- d) nie ste si úplne istí, podľa akých kritérií prebieha ocenenie práce v spoločnosti

9 ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK

Atď. = a tak ďalej

A pod. = a tak podobne

Ai. = a iné

F&B = anglický názov Food and Beverage, oddelenie reštaurácie, baru a kuchyne

t.j. = to je

tzv. = takzvaný

USD = americký dolár

10 ZOZNAM POUŽITÝCH GRAFOV TABULIEK A OBRÁZKOV

Obrázok 1: Dve úrovne sociálnej komunikácie

Obrázok 2: Schému efektu komunikácie

Obrázok 3: Mapa Mercure

Tabuľka 1: SWOT analýza

Graf 1: Pohlavie

Graf 2: Vek zamestnancov

Graf 3: Najvyššie dosiahnuté vzdelanie

Graf 4: Zastúpenie oddelení v hoteli

Graf 5: Myslíte si, že kvalitné pracovné prostredie ako napr. sociálne zázemie, osvetlenie, farba miestnosti, ai. ovplyvňujú výkonnosť zamestnancov?

Graf 6: Vyhovuje Vám pracovné prostredie ako je napríklad sociálne zázemie, osvetlenie, farba miestností, dispozičné riešenie, ozvučenie, pracovné technické vybavenie ai. Vo Vašej spoločnosti?

Graf 7: Ovplyvňuje Vašu motivácie k práci, prístup Vašich nadriadených?

Graf 8: Z akého najvýznamnejšieho dôvodu pracujete pre Vašu spoločnosť?

Graf 9: Sú Vaše vzťahy na pracovisku konfliktné?

Graf 10: Vyberte 2 možnosti, ktoré Vám v organizácii najviac chýbajú

Graf 11: Myslíte si, že ocenenie Vašej práce

Graf 12: Aký prostriedok komunikácie sa voči podriadeným využíva v rámci spoločnosti?

Graf 13: Myslíte si, že vo Vašej organizácii je problém v komunikácii?