

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ ŠTÚDIUM

2011–2014

DIPLOMOVÁ PRÁCA

Zuzana Smržová

Motivácia zamestnancov v cestovnom ruchu

Praha 2014

Vedúci diplomovej práce: Ing. Katarína Macúchová Gabrišová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2011–2014

DIPLOMA THESIS

Zuzana Smržová

Employee Motivation in Tourism Industry

Prague 2014

Diploma Thesis Work Supervisor: Ing. Katarína Macúchová Gabrišová

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Použitú literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní čerpala, v práci riadne citujem a uvádzam v zozname použitých zdrojov.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa 28. 2. 2014

Zuzana Smržová

Pod'akovanie

Chcela by som sa poďakovať mojej konzultantke Ing. Kataríne Macúchovej Gabrišovej za odborné vedenie, za pomoc a rady pri spracovaní tejto diplomovej práce.

Anotácia

Diplomová práca sa zaoberá problematikou motivácie zamestnancov vo vybraných hotelových zariadeniach. V teoretickej časti rozoberá a vysvetľuje základné pojmy, faktory, formy, procesy motivácie spolu s jednotlivými teóriami pracovnej motivácie. Získané poznatky sú využité v praktickej časti, ktorá obsahuje dotazníkový prieskum motivácie zamestnancov vybraných podnikov cestovného ruchu, zhodnotenie a interpretáciu získaných výsledkov a overenie stanovených hypotéz. V závere sú pre vybrané hotely spracované a navrhnuté opatrenia na zvýšenie motivácie a spokojnosti ich zamestnancov.

Kľúčové slová

Cestovný ruch, motivácia zamestnancov, motivačné faktory, motivačné nástroje, motivačný program, motivovanie, pracovná motivácia, pracovná spokojnosť, pracovné správanie, pracovný výkon, proces motivácie, teórie pracovnej motivácie.

Annotation

The diploma thesis deals with the issue of employee motivation in selected hotel facilities. The theoretical part discusses and explains the basic concepts, factors, forms, processes of motivation, together with individual theories of work motivation. Acquired knowledge are used in the practical part, which contains a questionnaire survey of employee motivation in tourism industry, evaluation and interpretation of the results and verification of hypotheses. There are processed and proposed measures to increase employee motivation and satisfaction in selected hotels at the end.

Key words

Employee motivation, job performance, job satisfaction, motivating, motivational factors, motivation programs, motivational tools, process of motivation, theories of work motivation, tourism, work behavior, work motivation.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	
1 MOTIVÁCIA, MOTÍVY, MOTIVOVANIE	11
2 PROCES MOTIVÁCIE	16
3 DRUHY A VRSTVY PRACOVNEJ MOTIVÁCIE.....	19
4 ZÁKLADNÝ MODEL A PRACOVNÝ VÝKON, INTEGROVANÝ MODEL	21
5 TEÓRIE PRACOVNEJ MOTIVÁCIE	24
5.1 Teórie zamerané na obsah motivácie.....	24
5.1.1 Maslowova teória.....	25
5.1.2 Herzbergova teória.....	26
5.1.3 Alderferova teória	27
5.1.4 McClellandova teória.....	28
5.2 Teórie zamerané na proces motivácie.....	29
5.2.1 Adamsova teória	29
5.2.2 Vroomova teória	31
5.2.3 Skinnerova teória	31
5.2.4 Lathamova a Lockeho teória.....	32
5.2.5 Heiderova a Kelleyova teória	33
5.3 Teórie zamerané na špeciálne účely	34
5.3.1 Participácia zamestnancov na rozhodovaní	34
5.3.2 Sebamotivácia manažérov	34
5.3.3 Ostatné motivačné prístupy	35
6 MOTIVÁCIA A PRACOVNÉ SPRÁVANIE	37
7 VÝZNAM MOTIVÁCIE V PRACOVNEJ SFÉRE.....	39
7.1 Z čoho pramení motivácia?.....	40
8 NOVÉ TRENDY	41
9 MOTIVAČNÉ PROGRAMY	42
PRAKTICKÁ ČÁST	
10 CHARAKTERISTIKA HOTELOV VILLA NEČAS A DUBNÁ SKALA	45
10.1 Hotel Villa Nečas.....	45

10.2 Hotel Dubná Skala	46
10.3 Oblastná organizácia cestovného ruchu Malá Fatra	48
11 FORMULÁCIA PROBLÉMU	49
11.1 Ciele, hypotézy a úlohy prieskumu.....	50
11.1.1 Ciele prieskumu	50
11.1.2 Hypotézy prieskumu	50
11.1.3 Úlohy prieskumu.....	50
11.2 Metóda prieskumu	51
11.3 Administrácia prieskumu	52
11.4 Prieskumná vzorka.....	52
11.5 Spracovanie údajov	53
12 PREZENTÁCIA A INTERPRETÁCIA ZÍSKANÝCH ÚDAJOV	78
13 NÁVRHY A OPATRENIA PRE PRAX.....	88
ZÁVER	94
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV.....	96
ZOZNAM SKRATIEK	99
ZOZNAM OBRÁZKOV A GRAFOV	100
ZOZNAM PRÍLOH.....	102

ÚVOD

Tému tejto diplomovej práce som si vybrala, pretože motivácia je často podceňovaným prvkom riadenia ľudských zdrojov. Ľudské zdroje predstavujú najdôležitejšiu hybnú silu podnikov cestovného ruchu (ďalej len CR). Ľudia v pozícii zamestnancov majú značný vplyv na proces a kvalitu poskytovaných služieb a na nich závisia výsledky podnikania a vytváranie konkurenčnej stratégie nielen hotelových zariadení, ale aj ostatných organizácií cestovného ruchu CR. Rada vážnych problémov, s ktorými sa v súčasnosti podniky stretávajú, nie je vyvolaná ekonomickými faktormi stojacimi nad rámec ľudskej kontroly, ale príčinami, ktorých spoločným činiteľom je ľudský faktor. Aj investície vyžadujúce si najmodernejšie procesy a technológie môžu viesť k nežiadúcim výsledkom, ak podnik nezabezpečí správny výber, zodpovedajúce schopnosti a trvalú motiváciu svojich zamestnancov.

Podniky by sa preto mali zaoberať pracovnou motiváciou, využívať a hodnotiť vplyvy pracovných stimulov na motiváciu a výkonnosť zamestnancov, ale najmä využívať uvedené poznatky v praxi. Táto problematika je nielen aktuálna, ale aj dôležitá v zmysle zvyšovania prosperity a konkurencieschopnosti podnikov v CR. Motivácia objasňuje dôvody správania zamestnancov a prejavuje sa v prístupe k pracovným úlohám a vykonávaným činnostiam. Primeraná motivácia vedie k optimálnemu výkonu zamestnanca, rozvíja a podnecuje jeho schopnosti, znalosti, zodpovednosť a zároveň prispieva k zvyšovaniu hospodárnosti, ekonomickej efektívnosti a rozvoju podniku.

Cieľom diplomovej práce je načrtnúť možnosti rozvoja a zlepšenia doterajšej situácie v rámci motivácie zamestnancov vo vybraných podnikoch CR v podobe praktických návrhov a doporučení, zostavených na základe dotazníkového prieskumu. Pre splnenie vytýčeného cieľa je potrebné porovnať motivačný systém vybraných podnikov CR, zistiť ako sú zamestnanci spokojní s formou motivácie využívanej v tomto systéme, posúdiť možnosti zlepšenia ich motivácie a stanoviť hypotézy týkajúce sa motivácie, realizácie nápadov a námetov, vzťahov na pracovisku a pochvaly verzus finančného ohodnotenia, ktoré sa potvrdia alebo vyvrátia na základe získaných odpovedí od respondentov.

Diplomová práca je rozdelená na teoretickú a praktickú časť. Teoretická časť pozostáva z deviatich kapitol, ktoré sa zameriavajú na vysvetlenie základných pojmov,

procesov, druhov a vrstiev motivácie, vymedzenie faktorov základného a integrovaného modelu a pracovného výkonu, prehľad jednotlivých teórií pracovnej motivácie, súvislosti motivácie a pracovného správania, význam motivácie v pracovnej sfére, nové trendy a motivačné programy. Praktická časť pozostáva zo štyroch kapitol, ktoré sa venujú charakteristike a analýze vybraných podnikov CR, realizácii dotazníkového prieskumu, zhodnoteniu a interpretácii získaných výsledkov, na základe ktorých sú stanovené hypotézy potvrdené alebo vyvrátené a navrhnuté doporučenia a opatrenia pre vybrané podniky CR.

TEORETICKÁ ČASŤ

1 MOTIVÁCIA, MOTÍVY, MOTIVOVANIE

Ľudský potenciál predstavuje najvýznamnejší faktor strategickej úspešnosti podniku. Je tvorcom a zdokonaľovateľom zákazníckych atraktivít a sociálnych hodnôt, prostredníctvom ktorých podnik realizuje svoju víziu a napĺňa svoje poslanie. Z dynamického pohľadu ovplyvňujú ľudský potenciál kvalifikačné predpoklady zahrňujúce zručnosti, schopnosti, skúsenosti a znalosti ich nositeľov, tj. zamestnancov a manažérov. Okrem spomenutých kvalifikačných predpokladov sú rozhodujúce vôľové a osobnostné predpoklady jednotlivcov a skupín. K nim možno priradiť najmä ochotu, silu presvedčenia, zodpovednosť, vytrvalosť, zanietenie, ambície, perfekcionizmus a mnoho iných. Všetky charakteristické vlastnosti človeka sú navzájom previazané a ucelené v celkovej individualite a osobnosti jednotlivca, konkrétne v jeho motivácii.

Motivácia ako najzložitejšia a najdynamickejšia charakteristika ľudského potenciálu je garanciou, podkladom a záväzkom, na základe ktorých sú vytvárané nové hodnoty. V tomto výroku je vyjadrená jedinečná sila motivácie. Motivácia vopred predpokladá, akým smerom sa bude jednotlivec formovať, ktoré zo svojich kompetencií bude presadzovať, ako kvalitne bude vykonávať prácu apod. (Blašková, 2011, s. 301)

Hlavnou funkciou riadenia ľudských zdrojov je zabezpečenie pozitívneho správania zamestnancov, ktoré povedie k uskutočneniu stratégie podniku a k efektívnemu splneniu jeho cieľov. Takéto efektívne fungovanie zamestnancov predpokladá nielen ich vzdelávanie a rozvoj, ale aj využívanie ich pracovných schopností pomocou vhodných stimulačných nástrojov.

Pre organizáciu to znamená venovať zvýšenú pozornosť vhodným spôsobom motivovania ľudí prostredníctvom rôznych nástrojov. Cieľom je vytvárať a rozvíjať také motivačné procesy a pracovné prostredie, ktoré prispievajú k tomu, aby jednotliví zamestnanci dosahovali žiaduce výsledky. Práca každého jednotlivca je významná a zároveň dôležitá pre celkovú efektívnosť organizácie, a preto musí byť zahrnutá do predmetu pracovnej motivácie. Ochota plniť požiadavky nadriadených sa prejavuje iba tam, kde sú vytvorené vhodné podmienky na uspokojovanie potrieb zamestnancov, uplatnenie ich záujmov a využitie ich vedomostí a zručností. Motivácia prispieva

k pracovnej produktivite a zároveň vytvára aj určitú odolnosť proti rôznym bariéram, umožňuje zvládať nevhodné pracovné podmienky a situácie. (Čihovská, Hasprová, Matušovičová, 2010, s. 88)

Na teoretické determinovanie pojmu motív a motivácia nie je zhodný názor. V zjednodušenej verzii je možné uviesť, že problém motívu a motivácie predstavuje otázka: „Prečo?“, ktorá úzko súvisí s ľudským konaním. Pojem motív je veľmi rozsiahly a často nahrádzaný slovami vôľa, túžba, záujem, pranie, snaha, aspirácia, zameranie.

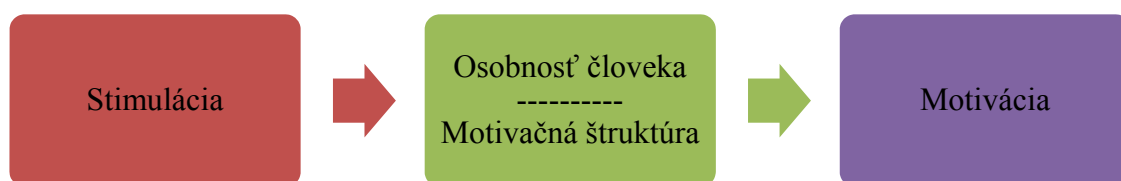
Motív je určitá vnútorná psychická sila označovaná ako pohnútka alebo stimul (podnet), ktorá ovplyvňuje správanie a konanie človeka. Motívom môže byť všetko, čo človeka aktivizuje do činnosti, určuje smer a cieľ činnosti, tj. môžu to byť potreby, pudy, hodnoty, plány, záujmy, sklony, postoje, vzťahy a tendencie všetkého druhu. Navonok sa prejavuje ako dôvod a príčina na konanie, označované tiež ako stimuly (podnety), či incentívy (pohnútky).

Stimul zahŕňa vonkajší alebo vnútorný činiteľ vyvolávajúci určité zmeny v motivácii človeka. Zahŕňa všetko, čo môže organizácia svojmu zamestnancovi poskytnúť a čo je pre neho dôležité – napr. upravená mzda, hmotná odmena, povzbudenie v podobe neformálneho hodnotenia, pracovné podmienky, režim práce, atmosféra na pracovisku, osobnostná identifikácia s prácou, profesiou a firmou, celkový image firmy, jej povest', prestíž apod. Pôvodne externé stimuly (podnety), pôsobia ako motívy len vtedy, ak sa premenia na vnútorné aktivačné sily. (Alexy, Boroš, Sivák, 2004, s. 198-200)

Stimulácia je charakteristická svojou dynamikou a jej cieľom je prispieť k psychickej a sociálnej rovnováhe. Rogers (1995, s. 153) popisuje fungovanie jedinca ako „*proces pohybu v smere zvolenom vnútorne slobodným organizmom, ktorý sa môže pohybovať akýmkoľvek smerom*“, ide teda o pohyb a zmenu na základe podnetov.

Medzi stimuláciou a motiváciou je vytvorený určitý vzťah, ktorý pôsobí v procese pracovnej motivácie na osobnosť človeka a v jej rámci na motivačnú štruktúru, „*v ktorej sa premietajú jeho vrodené a získané potreby, hodnoty, záujmy, skúsenosti, jeho návyky na spôsoby konania, jeho vlastné sebavnímanie, ašpiračná úroveň i jeho situačné psychické naladenie*“. (Bedrnová, Nový, 1998, s. 269) Tento proces schématicky vyjadruje obrázok 1.

Obrázok 1: Vzťah stimulácie – osobnosti človeka – motivácie



Zdroj: Fuchsová, Kravčáková, 2004, s. 14

Pojem motivácia pochádza z latinského slova *moveo, are*, čo znamená hýbať, pohybovať sa. V odbornej literatúre sa uvádzajú rôzne definície motivácie. Podľa Fuchsovej a Kravčákovej (2004, s. 11) je motivácia „*subštruktúrou osobnosti a zohráva významnú úlohu pri rozhodovaní sa človeka o konaní a správaní*“. Berelson a Steiner uvádzajú, že ide o „*vnútorný stav duše človeka, ktorý ho aktivuje alebo uvádza do pohybu*“. (In: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 366) Pod motiváciou rozumie Provaník (2002, s. 103) „*súbor činiteľov predstavujúcich vnútorné hnacie sily činnosti človeka, sily, ktoré usmerňujú jeho poznávanie, prežívanie a konanie*“.

Letovancová (2002, s. 103) hovorí, že motiváciu „*tvorí dynamickú stránku osobnosti. Integruje a organizuje celkovú aktivitu (fyzickú aj psychickú) človeka smerom k vytýčenému cieľu. Motivácia teda v sebe obsahuje úsilie, vytrvalosť a cieľ*“. Kollárik (2002, s. 101) uvádza, že „*motiváciu nie je potrebné analyzovať a chápať ju ako potrebný faktor na vysvetlenie správania ľudí. Motivácii sa prisudzuje najmä regulujúca funkcia, z čoho vyplýva, že motívy usmerňujú a regulujú správanie určitým smerom*“.

Teória i prax však ukazujú, že vhodným modelom chápania motivácie je akceptovanie jej dynamickej a regulujúcej funkcie. Ide o zložitý pohľad na bytie

a pôsobenie človeka, o čom svedčí aj množstvo rozdielnych názorov a teórií motivácie. Tento pohľad platí aj v pracovnej sfére, kde sa okrem pracovnej činnosti predpokladá aj pracovné pôsobenie orientované správnym smerom na dosiahnutie požadovaného cieľa. (Kollárik, 2002, s. 101)

Na základe komparácií viacerých definícií, je možné motiváciu definovať ako intrapsychický proces, ktorý objasňuje dôvody správania človeka počas uspokojovania pociťovaného nedostatku prameniaceho z neuspokojených potrieb, návykov, hodnôt, ideálov a záujmov.

Z toho vyplýva, že motivácia je podnecovaná určitým pocitom nedostatku, vnútorným konfliktom, ktorý sa človek svojím správaním usiluje odstrániť a dostať sa do stavu rovnováhy. Motivácia je teda orientovaná cieľovo a zámerne. Základné zdroje motivácie predstavujú potreby, návyky, záujmy, ideály a hodnoty. (Fuchsová, Kravčáková, 2004, s. 11-12)

Potreby sú charakterizované ako pociťovaný nedostatok alebo prebytok niečoho, čo je dôležité pre život každého jedinca. (Huňát, 2010, s. 34) Biologické a fyziologické potreby, označované tiež ako primárne, zahŕňajú napríklad potrebu dýchať, piť a jesť. Sekundárne potreby sú špecifické len pre človeka a ide o sociálne, spoločenské a psychohygienické potreby. Hovorí sa, že potreby človeka sú nekonečné, čo môže byť príležitosťou, ale aj hrozbou pre zamestnávateľa, pretože snaha pri ich dosahovaní je premenlivá, dynamická a hierarchická. (Fuchsová, Kravčáková, 2004, s. 12)

Podľa Bedrnovej a Nového (1998, s. 226) sú návyky „opakované, fixované a zautomatizované spôsoby činnosti človeka v určitej situácii“. Môže ísť o pozitívne alebo negatívne stereotypy a ich existenciu podmieňuje výchova a sebavýchova.

Záujem je orientovanie pozornosti človeka na oblasť, ktorá ho láka, priťahuje, tj. je predmetom jeho záujmu. Realizácia záujmových aktivít rozširuje poznanie človeka a zároveň ho motivuje. Záujmy môžu pracovnú činnosť zlepšovať a skvalitňovať, no môžu mať aj kontraproduktívny a negatívny vplyv.

Ideály a hodnoty ovplyvňujú každé, teda i pracovné konanie a každý človek im prikladá inú dôležitosť a význam. Vytvorený môže byť napr. morálny ideál a poznanie ako najvyššia hodnota, no na pozadí ideológie človeka sa môžu vytvárať aj preferencie nadmieru egoistické a nemravné. Hodnoty predstavujú individuálne preferované

pravidlá a zásady a ich dodržiavanie je pre človeka zmysluplné. (Fuchsová, Kravčáková, 2004, s. 12-13)

Motivácia pomáha tam, kde zlyhalo direktívne a autoritatívne riadenie, psychický nátlak, manipulačné techniky a populistické triky. Motivovať znamená nielen brať, ale tiež dávať. Motiváciu tvorí súhrn troch faktorov, ktoré o nej rozhodujú – osobnosť človeka, podmienky, v ktorých žije a pracuje a aktuálna situácia, v ktorej sa práve nachádza. (Plamínek, 2007, s. 11)

Každý človek je motivovaný v rámci svojej motivačnej štruktúry a preto je dôležité jeho motiváciu ovplyvňovať. Výsledok tejto činnosti sa následne zobrazí ako zmena v ukazovateľoch, na ktorých je možné preukázať hospodárnosť (v podobe zníženia nákladov), ekonomickú efektívnosť (vo vzťahu k produktivite, rentabilite) a ktoré majú v konečnom dôsledku vplyv na efektívny rozvoj organizácie. Organizácie sa najčastejšie zameriavajú na stimuláciu týchto oblastí pracovnej aktivity: výkon a výkonnosť, tvorivosť, sebarozvoj, zodpovednosť, kooperáciu apod.

V praxi sa stretávame s potrebou motiváciu zvyšovať, resp. dostať ju na optimálnu úroveň, pretože ak je miera motivácie nízka, výkon zamestnanca nebude dostatočný. (Fuchsová, Kravčáková, 2004, s. 14-15) Nedostavenie efektu môže pritom nastať aj vtedy, ak je zamestnanec premotivovaný, pretože následkom je *„vysoká miera vnútorného, psychického napätia, ktoré interferuje – negatívne narúša normálne fungovanie ľudskej psychiky, oslabuje tak aktuálne vnútorné, subjektívne predpoklady výkonu a celkovo potom výkon oslabuje“*. (Provozník, Komárková, 1996, s. 67)

Motivácia je nositeľkou veľkej výhody – pokiaľ človek vykonáva úlohu, ktorá ho naplňuje a uspokojuje, a nie preto, že to považuje za významné a dôležité, môže práca pokračovať za vhodných podmienok i bez vplyvu vonkajších podnetov. Výhoda motivácie je však znevažovaná veľkou nevýhodou: nie je to práve jednoduchá cesta, pretože proces motivácie odráža poznanie človeka, jeho osobnosti, dôvody jeho konania a správania sa. (Plamínek, 2007, s. 15)

2 PROCES MOTIVÁCIE

Proces motivácie zahŕňa kontinuálnu postupnosť krokov od vzniku potreby až po jej uspokojenie. Motivácia je iniciovaná vedomými alebo nevedomými potrebami, ktoré ak nie sú dostatočne uspokojené vyvolávajú tenziu, tj. napätie podnecujúce vznik želania. Želanie sa mení na motiváciu k činnosti, ktorá ak prebehne úspešne, uspokojí danú potrebu. Tento proces predstavuje určité pravidlá:

- uspokojená potreba ďalej nemotivuje,
- uspokojenie jednej potreby, podnecuje vznik ďalšej,
- ak boli uspokojené potreby nižšieho stupňa, objavujú sa potreby vyššieho stupňa,
- väčšinu potrieb môžu uspokojiť vonkajšie faktory,
- najvyššie potreby môžu byť uspokojené len prostredníctvom vnútorných faktorov. (Čihovská, Hasprová, Matušovičová, 2010, s. 89)

Proces, v priebehu ktorého dochádza k pracovnej motivácii, opisuje schéma motivácie na obrázku 2.

Konanie a správanie človeka ovplyvňuje motivácia v dimenziách smeru, intenzity a stálosti práce. Tieto črty vyjadrujú orientáciu činnosti a množstvo energie, ktoré je zamestnanec ochotný venovať na dosiahnutie cieľa, silu zdolávať prekážky, ktorá sa viaže na námahu a čas.

Na začiatku procesu motivácie a motivovanej činnosti musí zamestnanec vnímať nedostatok niečoho, čo mu chýba, čo je preňho významné, čo ho zaujíma a čo má pre neho hodnotu. Vplyvom týchto skutočností sa zamestnanec snaží obmedziť, prípadne eliminovať nedostatok, hľadá možnosti na zmenu situácie a zároveň zvažuje rôzne okolnosti, ktoré sú podmienené jeho osobnosťou, výchovou a skúsenosťami. Tým dochádza k reálnej činnosti, tj. výkonu, ktorý je ovplyvnený predchádzajúcim správaním a konaním, intenzitou činnosti a vytrvalosťou pri zvládaní prekážok.

Prínos zamestnanca je posudzovaný organizáciou vo vzťahu k jej fungovaniu a k úspešnosti. Výšku odmeny pre zamestnanca určuje miera pridanej hodnoty na dosiahnutie cieľov organizácie. Zamestnanec subjektívne hodnotí odmenu a posudzuje, do akej miery mu možní/umožnila uspokojiť vnímaný nedostatok niečoho. Dosiahnutý účinok buď úplne eliminoval nedostatok – a teda prestal existovať – alebo ho čiastočne

redukoval a existuje ďalej, ale zmenila sa miera jeho pociťovania. Ak sa pre zamestnanca stáva nezaujímavá alebo už nechce vynaložiť ďalšiu snahu a zdolať prekážky, potom motív zanikol.

Obrázok 2: Základná schéma pracovnej motivácie



Zdroj: Fuchsová, Kravčáková, 2004, s. 16

Organizácia vstupuje do procesu motivácie dvakrát. Prvýkrát pri nehmotnej stimulácii pred výkonom, kedy zamestnanca ovplyvňuje minulé skúsenosť a rozhoduje sa o smere, intenzite a vytrvalosti jeho činnosti. Druhýkrát vstupuje pri hmotnej (finančnej a nefinančnej) stimulácii po pracovnom výkone. Toto poznanie je pre organizáciu dôležité, nakoľko má ovplyvňovať projekciu stimulačných systémov a zároveň aj ich realizáciu. (Fuchsová, Kravčáková, s. 15-17)

Aby mohla organizácia úspešne rozvíjať pracovný a osobný potenciál svojich zamestnancov, mala by:

- poznať ich dominantné potreby a spôsob uspokojovania,
- predvídať ich reakcie, ak sa potreba neuspokojí alebo sa odstráni zdroj jej uspokojovania,

- poznať ich postoje k základným pracovným skutočnostiam a možnosti zmeny postojov,
- poznať ich úroveň hodnotového systému v nadväznosti na prvoradé hodnoty v podniku,
- poznať ich ašpiračnú úroveň,
- vedieť, že v prípade zrelej osobnosti zamestnanca je potrebné vonkajšie motivačné stimuly doplniť vnútornými motivátormi.

Zamestnanci sa prostredníctvom pracovnej činnosti usilujú dosiahnuť svoje vlastné ciele. Úspešnosť závisí od stupňa súladu osobných cieľov zamestnancov a cieľov organizácie. Optimálny stav nastáva vtedy, ak zamestnanec a organizácia vstupujú do vzájomného vzťahu spolupráce. (Gažová Adamková et al., 2010, s. 55-56)

3 DRUHY A VRSTVY PRACOVNEJ MOTIVÁCIE

Z hľadiska psychológie práce je pracovná motivácia analyzovaná na základe dvoch hlavných aspektov:

- Motivácia jednotlivca v pracovnom procese – tzv. individuálna motivácia, pre ktorú je dôležité detailne poznať hodnotovú stupnicu, hierarchiu potrieb a spôsob života zamestnanca, aby tak manažér mohol vhodným spôsobom motivovať každého člena pracovnej skupiny.
- Motivácia pracovnej skupiny – tzv. skupinová motivácia, v ktorej sa preferuje tímový prístup. Manažér vychádza zo systému motivačných faktorov, ktoré sú odvodené od hierarchie skupinových hodnôt a potrieb. (Čihovská, Hasprová, Matušovičová, 2010, s. 90)

Motivácia ľudí prebieha dvoma spôsobmi:

- Vnútroná motivácia – vzťahuje sa na tzv. psychologickú odmenu. Hlavnou zásadou je sebamotivovanie, tj. motivovanie seba samého. Zamestnanec hľadá a následne realizuje činnosť, ktorá podnecuje a rozvíja jeho schopnosti, znalosti a zodpovednosť. Nástroje vnútornej motivácie predstavujú ocenenie, uznanie alebo komunikáciu.
- Vonkajšia motivácia – súvisí s platom a odmenou hmotného charakteru. Ide o nepriamy typ motivácie manažmentom. Nástroje zahŕňajú rôzne metódy odmeňovania, povýšenia, zamestnaneckých a sociálnych výhod, pracovné prostredie, ale aj rôzne sankcie.

Vnútroná motivácia má hlbší a dlhodobejší účinok, pretože je súčasťou osobnosti zamestnanca a ovplyvňuje kvalitu pracovného života. Na druhej strane, vonkajšia motivácia pôsobí často priamo a okamžite, no s kratším účinkom. Obidva spôsoby majú svoj význam a účinok, preto je vhodné tieto spôsoby motivácie kombinovať, vzhľadom na motivačný aspekt zamestnanca, náročnosť a typ pracovnej úlohy. (Gažová Adamková et al., 2010, s. 56-57)

Pri analýze aktuálnej motivácie zamestnanca a riešení komunikačných situácií ide o pôsobenie troch, do značnej miery nezávislých zložiek, ktoré sa na seba vrstvia, neustále menia a vzájomne ovplyvňujú. Ide o motivačné založenie, motivačnú polohu a motivačné naladenie, ktoré zobrazuje obrázok 3. (Plamínek, 2007, s. 23)

Obrázok 3: Vrstvy pracovnej motivácie



Zdroj: Plamínek, 2007, s. 24

Motivačné založenie je prvou vrstvou a súvisí s osobnosťou zamestnanca. Ide o osobnostnú vlastnosť, ktorá je s veľkou pravdepodobnosťou vrodenná a v priebehu života sa len málo mení. V správaní sa motivačné zloženie prejavuje najmä v záťažových a stresujúcich situáciách.

Motivačná poloha je druhou vrstvou motivácie a odráža podmienky, v ktorých zamestnanec žije a pracuje. Ide o naučenú zložku, ktorá je osvojená v reakcii na bežné podmienky života. Súvisí s uspokojovaním potrieb zamestnanca a v prípade ich neuspokojenia, môžu prvky motivačnej polohy výrazne potlačiť vplyv prvkov motivačného založenia. (Gažová Adamková et al., 2010, s. 57)

Motivačné naladenie je treťou, vonkajšou vrstvou, ktorá je premenlivá. Ide o náladu, v ktorej sa odráža aktuálny vnútorný stav na základe krátkodobého pôsobenia vonkajších podnetov. (Plamínek, 2007, s. 24)

4 ZÁKLADNÝ MODEL A PRACOVNÝ VÝKON, INTEGROVANÝ MODEL

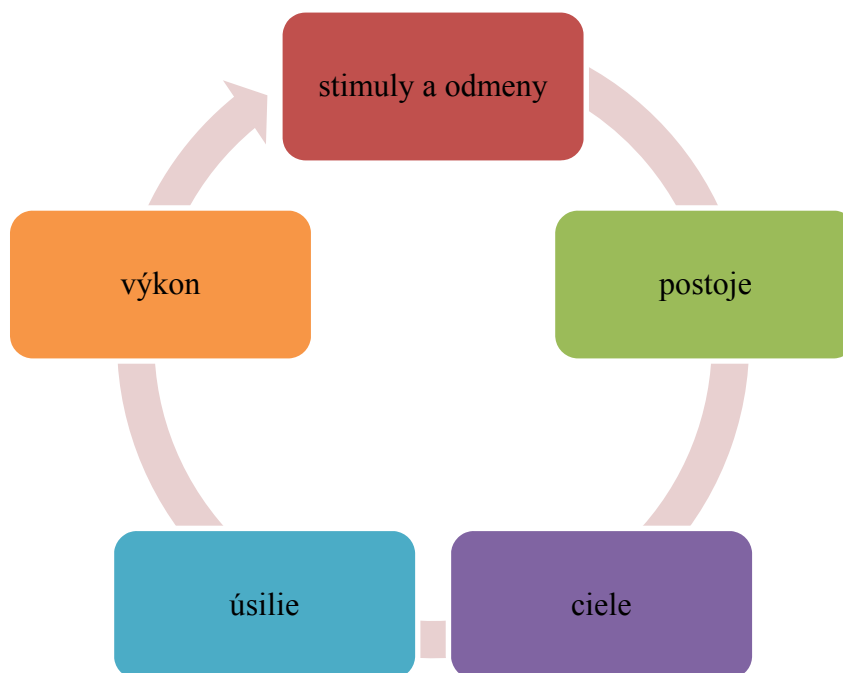
Motivácia súvisí s výkonom, aj keď v konečnom dôsledku výkon ovplyvňujú tiež iné faktory (schopnosti, zručnosti, momentálny psychický a fyzický stav, materiálne a sociálne podmienky v organizácii). Popri výkone zohráva významnú úlohu, pretože je jedným z vnútorných činiteľov. Motivácia nie je jednorazový akt, ale proces, na začiatku ktorého sú individuálne vnútorné pohnútky, potreby, vnímané ako neuspokojené. Tým sa vytvára určité napätie, ktoré vyvoláva aktivitu (správanie alebo činnosť), orientovanú k určitému cieľu. Dosiahnutie tohto cieľa by malo priniesť spoločenské alebo osobné uspokojenie. V prípade dosiahnutia uspokojenia dochádza k posilneniu správania orientovaného na výkon. (Letovancová, 2002, s. 103-104)

Mnohé výskumy zaoberajúce sa faktormi ovplyvňujúcimi motiváciu a jej súvislosť s pracovným výkonom, poukazujú na význam kolobehu piatich hlavných premenných faktorov:

1. *Stimuly a podnety* (príp. ich absencia alebo opak) formujú postoje a sú nimi ovplyvňované.
2. *Postoje* sú emocionálne súhrny poznávacích aktivít, týkajúce sa určitého objektu, napr. práce. Vznikajú z kladných alebo záporných hodnotení tohto objektu danou osobou.
3. Postoje pôsobia na osobné *ciele*.
4. Tie opäť ovplyvňujú *úsilie* vyvinuté pri práci.
5. Cieľavedomé úsilie nakoniec vedie k *výkonu* prejaveneému v práci.

Medzi výkonom a stimulmi či odmenami existuje kladná, tj. posilňujúca súvislosť. Obrázok 4 zobrazuje spomínané faktory.

Obrázok 4: Základný model – „kolobeh“ motivácie



Zdroj: Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 241

Spomínané faktory pôsobia na ďalšie faktory významné pre motiváciu, popr. je nimi ovplyvňovaná: náplň práce, osobnosť, očakávania apod. (Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 241)

Integrovaný model motivácie a výkonu zahŕňa faktory základného modelu motivácie a ďalšie tri premenné faktory:

1. Spoločenské, organizačné a ku skupinám sa vzťahujúce *normy* sú ovplyvňované pracovným prostredím. Formujú postoje a ciele.
2. Existujúca *angažovanosť* znamená zviazanosť s prácou, organizáciou a podobne pritom pôsobí ako filter.
3. Cieľavedomé úsilie vedie k určitému pracovnému výkonu, samozrejme iba v rozsahu, v akom existujú osobné, príp. vecné *zdroje* – ako kvalifikácia, zručnosti, pracovný materiál apod.

Uvedený integrovaný rámec je možné vyjadriť siedmimi požiadavkami, ktoré prispievajú k tvorbe prostredia, podporujúceho pracovnú motiváciu v praxi:

1. Zladiť motívy zamestnancov a hodnoty, ktoré uznávajú s úlohami, ktoré sú im zverené.

2. Vytvárať pracovné úlohy, ktoré sú z hľadiska zamestnancov atraktívne, zaujímavé a ponúkajú uspokojenie.
3. Dohodnúť pracovné ciele, ktoré sú jasné, lákavé, atraktívne a dosiahnuteľné.
4. Postarať sa o osobné a vecné zdroje, ktoré zamestnanci potrebujú k efektívnemu splneniu úloh.
5. Zaistiť podpornú sociálnu sieť.
6. Posilovať pozitívnu výkonnosť.
7. Zladiť všetky tieto prvky do harmonického sociálno-technického systému.
(Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 265-266)

5 TEÓRIE PRACOVNEJ MOTIVÁCIE

Motivácia pozostáva z množstva teórií, ktoré sa zaoberajú a vysvetľujú, čo to vlastne motivácia je. Existuje celá rada teórií motivácie, ktoré sa v priebehu rokov vyvíjali a rozširovali. Prvé teórie sa začali vyvíjať v druhej polovici 19. storočia (teórie inštrumentality) a vychádzajú z Taylorových metód vedeckého riadenia. V priebehu ďalších rokov vznikali ďalšie významné teórie. (Čihovská, Hasprová, Matušovičová, 2010, s. 91)

Moderný management rozlišuje tri základné skupiny teórií motivácie:

- teórie zamerané na obsah motivačných príčin (content theories, príp. need theories),
- teórie zamerané na priebeh motivačného procesu (process theories),
- teórie zamerané na špeciálne účely (special theories). (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 124).

Každý manažér by mal poznať rôzne teórie, ktoré sa pokúšajú, v rozdielnej korelácii opísať obsah, čo motivuje výkon zamestnancov a tiež proces, ako motivácia pôsobí všeobecne. Žiadna z teórií však neposkytuje vysvetlenie dôvodov správania zamestnancov. Správne použitie kombinácie poznatkov však umožní manažérovi, aby jeho zamestnanci podávali výkony na vysokej úrovni. (Letovancová, 2002, s. 103-104).

5.1 Teórie zamerané na obsah motivácie

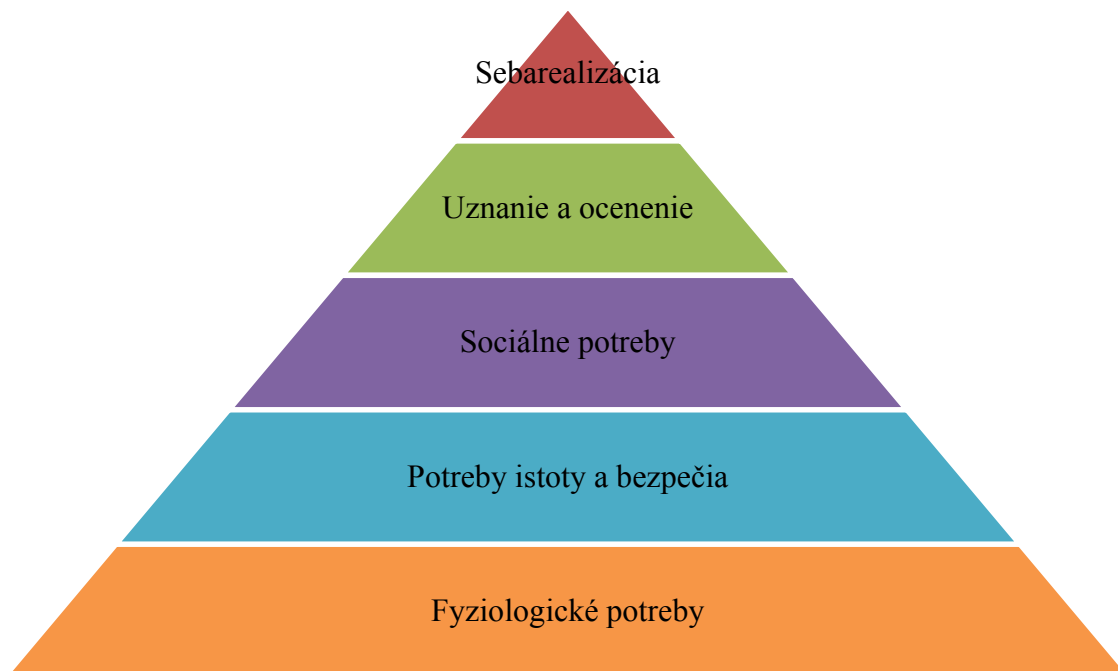
Teórie zamerané na obsah motivácie sa snažia poznať motivačné príčiny, ktoré u zamestnancov vyvolávajú a udržiavajú určité správanie, teda čo konkrétne ich motivuje. Najznámejšími a v podnikovej praxi najčastejšie používanými teóriami zameranými na obsah sú:

- Maslowova teória potrieb,
- Herzbergova dvojfaktorová teória,
- Alderferova teória ERG,
- McClellandova teória potrieb. (Fuchsová, Kravčáková, s. 30)

5.1.1 Maslowova teória

Teória hierarchie potrieb je snáď najznámejšia motivačná teória a vypracoval ju v 40. až 50. rokoch 20. storočia americký psychológ a univerzitný profesor Abraham Maslow (1908-1970). Maslowova teória bola publikovaná v roku 1954 v jeho hlavnej knižnej práci *Motivation and Personality* (Motivácia a osobnosť). Za základný zdroj motivácie považuje Maslow ľudské potreby, ktoré zoradil do piatich hierarchicky usporiadaných skupín. Ilustratívne ju znázorňuje obrázok 5.

Obrázok 5: Hierarchia potrieb podľa A. Maslowa



Zdroj: Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 125

Maslow tvrdil, že až po eliminácii pociťovaného nedostatku medzi potrebami nižšej úrovne, ktoré nazval nedostatkové, preferuje človek uspokojovanie tých vyšších a tým sa stráca hodnota nižšej potreby. Redukcia napätia teda začína prirodzene (inštinktívne) u hierarchicky nižších potrieb, ktorými sú potreby fyziologické (zachovanie života), potreby istoty a bezpečia (ochrana života, zdravia, existencie) a sociálne potreby (vzťahy medzi ľuďmi). Ďalšie dve úrovne sú potreby vyššieho radu. Potreba uznania a ocenenia (vedomie užitočnosti) a napokon potreba sebarealizácie (realizácia schopností). Táto potreba vyjadruje snahu človeka stať sa takým, akým chce

byť (sebauskutočňovanie), ale bez presnejšej charakteristiky, čo sa stalo predmetom kritiky. Ide o potrebu rastovú a kvôli trvalo rastúcej intenzite po uspokojení, ju nemožno nasýtiť.

Maslowovej teórii sa vyčíta hlavne hierarchická usporiadanosť potrieb, ktorá determinuje ich usporiadanie. Významným zistením pre hospodársku prax je fakt, že človeka motivujú rôzne druhy potrieb, z čoho vyplýva, že úlohou manažéra je ich identifikovať a vytvoriť podmienky na ich elimináciu. Dôležitým zistením bola aj skutočnosť, že potreby nemožno len ekonomicky stimulovať, tzn. uspokojovať len prostredníctvom peňazí. Pracovník od organizácie očakáva tiež zdravé a bezpečné pracovné podmienky, istotu zamestnania, príjemnú atmosféru v interakciách so spolupracovníkmi, prácu zodpovedajúcu jeho schopnostiam a uznanie za výkon, ale aj prácu, kde môže uplatniť tvorivý prístup, samostatné rozhodovanie a reálnu možnosť povýšenia. Ide o skutočnosti, ktoré by mali byť manažérmi pri ovplyvňovaní zamestnancov inšpirujúce a cielene zužitkované kvôli zvýšeniu hodnoty príspevku ľudského faktora. (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 125-127)

5.1.2 Herzbergova teória

Teória dvoch faktorov amerického profesora Fredericka Herzberga sa zameriava na poznanie motivačných príčin. Vznikla na prelome 50. a 60. rokov 20. storočia. Ide o doposiaľ najpopulárnejšiu teóriu motivácie, ktorá má popredné miesto v modernom manažmente. Herzbergova teória je vysvetlená v knihe *The Motivation to Work* (Motivácia k práci) z roku 1959, ktorú napísal v spolupráci s B. Mausnerom a B. Snydermanom, a ďalej tiež v publikácii *Work and the Nature of Man* (Práca a prirodzenosť človeka) z roku 1966. Aktualizácia bola publikovaná v jeho knihe *Managerial Choice: To be Efficient and to be Human* (Manažérska voľba: Byť výkonný a byť ľudský) z roku 1976. (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 128)

V dvojfaktorovej analýze vystupujú dve skupiny faktorov – hygienické faktory a motivátory.

Hygienické faktory (frustrátory alebo disatisfaktory), spôsobujú pracovnú schopnosť, no nepôsobia výrazne na motiváciu – pracovné podmienky, medziľudské vzťahy na pracovisku, podniková a personálna politika, spôsob riadenia a kontroly, plat.

Motivátormi sú faktory (satisfaktory), ktoré majú vzťah k obsahu práci – zodpovednosť, pracovná pozícia a status, výkon, dosiahnuté výsledky, možnosť kariérneho rastu, povýšenia s spolurozhodovania. (Gažová Adamková et al., 2010, s. 63-64)

Herzbergova teória bola tiež kritizovaná mnohými autormi. Teória, že motivátory deteminujú iba spokojnosť a hygienické faktory naopak len nespokojnosť, je výsledkom súhry čiastkových uspokojení a frustrácií, no samotná pracovná spokojnosť je súčasťou celkovej spokojnosti. (Čihovská, Hasprová, Matušovičová, 2010, s. 93)

5.1.3 Alderferova teória

Teória troch faktorov (Three Factors Theory) alebo ERG teória (ERG Theory) má podobnú logiku ako predchádzajúce dve teórie. Autorom je Clayton P. Alderfer, ktorý ju publikoval v knihe *Human Needs in Organizational Settings* (Ľudské potreby v organizačnom prostredí) v roku 1972. (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 130)

Ľudské potreby sú rozčlenené do troch hierarchických skupín, a to:

- zaistenie existencie - prvé písmeno v skratke ERG zodpovedá slovu Existence – prostredníctvom platu, pracovných a sociálnych istôt,
- zaistenie sociálnych vzťahov k pracovnému okoliu – druhé písmeno R zodpovedá slovu Relatedness – prostredníctvom emocionálnej podpory, rešpektu a úcty prejavovanej členmi pracovného tímu alebo priateľmi,
- zaistenie ďalšieho osobného, resp. profesného a kvalifikačného rastu – tretie písmeno G zodpovedá slovu Growth – prostredníctvom plného využitia schopností. (Štikar et al., 2003, s. 103)

Alderferova teória je podobná s hierarchiou potrieb podľa A. Maslowa. Obidve predpokladajú, že potreby nižšej úrovne (zaistenie existencie) musia byť uspokojené skôr, ako sa môžu uplatniť ďalšie dve skupiny motivačných faktorov vyššej úrovne. Alderferova teória motivácie však netrvá na striktnnej hierarchii dvoch skupín potrieb

vyššej úrovne, ale je voľnejšia a zohľadňuje rozdiely medzi ľuďmi. Pripúšťa tiež rôzne modifikácie podmienok. (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 130)

5.1.4 McClellandova teória

Teória Davida McClellanda je tiež založená na koncepcii troch skupín potrieb. Je používaná predovšetkým na rozbery motivačných potrieb manažérov. Autor ju publikoval v článkoch, ale tiež v knihe *The Achieving Society* (Úspešná spoločnosť) v roku 1961 a spoločne s Davidom G. Winterom v knihe *Motivating Economic Achievement* (Motivovanie ekonomických úspešných výsledkov) v roku 1969.

D. McClelland dospel k názoru, že organizácie môžu svojim zamestnancom poskytovať tri hierarchicky usporiadané úrovne motivácie, ktoré sú založené na potrebách:

- afiliácie (need for affiliation),
- moci (need for power),
- výkonu (need for achievement). (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 131)

Motív výkonu je spoločný pre všetky činnosti, tj. pre fyzické a mentálne, nakoľko dochádza k evalvácii ega. Sila motívu je individuálne odlišná a závisí od orientácie buď na úspech alebo na vyhnutie sa neúspechu.

$$\text{potreba úspechu} \\ \text{silu motívu výkonu} = \frac{\text{potreba úspechu}}{\text{potreba vyhnúť sa neúspechu}}$$

Zamestnanec, u ktorého prevláda potreba úspechu si určuje stredne náročné ciele a je presvedčený o ich reálnom dosiahnutí, pretože svoje schopnosti potrebuje ukázať a dokázať sebe i svojmu okoliu. Naopak, zamestnanec, u ktorého prevláda potreba vyhnúť sa neúspechu si určuje ciele buď nízke, ktoré znižujú riziko porážky alebo si dáva ciele príliš vysoké, ktoré sa vyznačujú vysokou mierou nereálnosti ich dosiahnutia, a teda nesplnenie nepovažuje za neúspech. (Fuchsová, Kravčáková, s. 34)

Obsah McClellandových troch skupín potrieb má silnú korelačnú väzbu na Maslowovu klasifikáciu potrieb. Potreba afiliácie koreluje s Maslowovou treťou hierarchickou úrovňou potrieb, potreba moci koreluje so štvrtou hierarchickou úrovňou potrieb a potreba výkonu je podobná piatej úrovni, tj. potrebe seberealizácie. (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 131)

5.2 Teórie zamerané na proces motivácie

Teórie zamerané na proces boli formulované na základe skúmania správania a zisťovania, čo vedie pracovníka k určitému správaniu pri uspokojovaní potrieb. Základné procesné teórie tvoria:

- Adamsova teória rovnosti,
- Vroomova teória očakávania,
- Skinnerova teória stimulačná (posilnenia),
- Lathamova a Lockeho teória stanovovania cieľov,
- Heiderova a Kelleyova atributívna teória. (Fuchsová, Kravčáková, 2004, s. 35)

5.2.1 Adamsova teória

Teória spravodlivej odmeny (equity theory), nazývaná tiež „nespravodlivá odmena“ (inequity theory), príp. teória „podieľania sa na výsledku“ je predovšetkým spájaná s prácami J. Stacey Adamsa z rokov 1963 až 1965. (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 135)

Podstatou Adamsovej teórie je spravodlivosť. Zdôrazňuje vzťah hodnotenia výkonu a spôsobu odmeňovania zamestnancov. Hlavný motivačný prvok predstavujú aspirácie zamestnanca a snaha dosiahnuť očakávaný efekt a vytýčené ciele. Východiskom je očakávanie spravodlivého ohodnotenia za vykonanú prácu. Zamestnanci očakávajú adekvátne ohodnotenie svojej práce a majú tendenciu porovnávať svoju mzdu so mzdou svojich kolegov pri rovnakej námahe.

K problémom v pracovnej skupine dochádza v prípade, že zamestnanec vníma rozdiel medzi zamestnancami navzájom a pociťuje nespravodlivosť alebo neziskovosť. Tento stav sa prejavuje narušením interpersonálnych vzťahov, závišťou, podozrievaním, napätím a zhoršením pracovného výkonu.

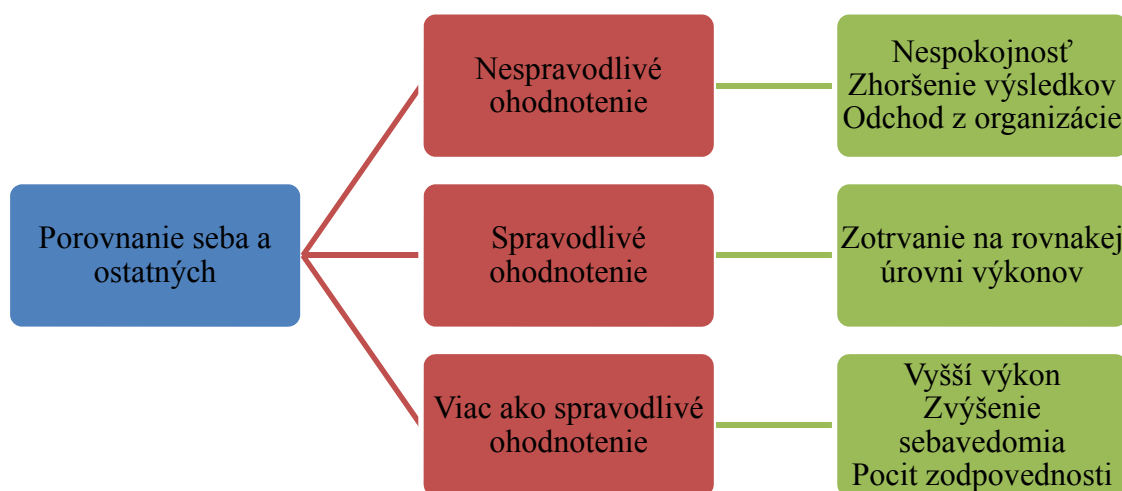
Pociťovanie podhodnotenia sa odráža v zníženej kvalite a kvantite výkonu a naopak nadhodnotenie môže viesť k nesprávnemu chápaniu svojej pozície.

Vnímanie rovnosti sa u zamestnancov prejavuje v troch základných rovinách:

- individuálna – predstavuje vnímanie vlastnej odmeny za vykonanú prácu ako spravodlivú alebo nespravodlivú,
- vnútorná – vyjadruje konkrétne ohodnotenie pracovnej pozície zamestnanca,
- vonkajšia – znamená porovnanie s konkurenciou.

Vnímanie ohodnotenia spravodlivosti sa odráža aj vo výkone a interpersonálnom správaní zamestnancov, ako ukazuje obrázok 6.

Obrázok 6: Ohodnotenie spravodlivosti porovnávaním



Zdroj: Gažová Adamková et al., 2010, s. 68

Dôležitou súčasťou tejto teórie je komunikácia medzi vedením a zamestnancami. Zamestnanci musia dostávať potrebné a včasné informácie o fungovaní a efektívnosti organizácie. (Gažová Adamková et al., 2010, s. 67-68)

5.2.2 Vroomova teória

Teórie očakávania a jej varianty vychádzajú zo základnej práce psychológa Victora H. Vrooma: *Work and Motivation (Práca a motivácia)* z roku 1964. Vroom chápe motiváciu ako proces závislý na osobnej voľbe človeka. (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 132)

Základný model motivačnej teórie očakávania zahŕňa tieto postupy:

- motivácia vedie k úsiliu,
- úsilie v kombinácii so schopnosťou (robiť prácu) a s faktormi prostredia, vyúsťuje do výkonu,
- výkon vedie k rozličným výsledkom (odmenám), ktoré majú individuálnu hodnotu. (Sedlák, 2009, s. 357)

Na stimuláciu k úsiliu pôsobia tri faktory:

- očakávanie (expectancy) – presvedčenie, že úsilie vedie k efektívnemu výkonu,
- inštrumentalita (instrumentality) – presvedčenie, že efektívny výkon vedie k odmene,
- valencia (valence) – presvedčenie, že možno dosiahnuť želateľné odmeny.

Tieto faktory vytvárajú hnaciu silu (force), ktorá motivuje pracovníka, aby vynaložil úsilie na dosiahnutie určitého výkonu a za to dostal odmenu. Úsilie však nemusí viesť k efektívnemu výkonu, nakoľko tu pôsobia tiež iné faktory, napr. individuálne charakteristiky (osobnosť, vedomosti, zručnosti) a tiež spôsob vnímania svojej role. Rovnako ani efektívny výkon nemusí viesť k odmene. V jednom aj v druhom prípade ide o to, ako jednotlivec vníma efektívny výkon a odmenu. Vroom delí odmeny na vnútorné, ktoré uspokojujú osobné vyššie potreby (sebauznanie, rast) a na vonkajšie, ktoré poskytuje organizácia a jednotlivec nemá možnosť ich ovplyvniť (plat, postup). (Kollárik, 2002, s. 110)

5.2.3 Skinnerova teória

Stimulačná teória amerického profesora B. F. Skinnera bola vysvetlená v jeho práci *Contingencies of Reinforcement (Neisté prípady posilnených vnemov)* v roku

1969. Východiskom tejto teórie sú predchádzajúce získané vnemy, dojmy a skúsenosti, ktoré do značnej miery predurčujú reakcie človeka na podobné situácie v prítomnosti. Pozitívna motivácia (uznanie, odmena apod.) je dobrým predpokladom kladnej reakcie na novú príležitosť podobného druhu. Naopak negatívna motivácia je podvedomou, ale častokrát aj vedomou brzdou pre jednanie, ktoré vyústilo v negatívnu reakciu (trest, kritika, sklamanie apod.).

Skinner rozlišuje štyri postupy motivácie:

1. Pozitívna motivácia (positive reinforcement) je založená na podvedomom alebo vedomom vytvorení dojmu kladnej skúsenosti. U zamestnancov vytvára sklon k opakovaniu príčin, ktoré viedli k pozitívnej odmene.
2. Negatívna motivácia (negative reinforcement) vedome či podvedome varuje pracovníka pred opakovaným jednaním, ktoré v minulosti vyústilo v postih. Tento postup je doporučovaný používať veľmi obozretne.
3. Utlmenie určitej aktivity (extinction), tj. demotivácia sa dosahuje napr. ľahostajnosťou až ignorovaním snahy alebo výsledkov činnosti určitého pracovníka. Aplikácia tohto postupu si vyžaduje opatrnosť a takt.
4. Úplne negatívne trestanie (punishment) sa priamo snaží vylúčiť, zabrániť či postihnúť škodlivé/nehodné správanie (napr. závažné narušenie bezpečnosti práce, krádež). Rovnako aj tu je takt na mieste. Tresty nie je potrebné dramatizovať a rovnako tiež znižovať ľudskú dôstojnosť potrestaných zamestnancov. Dôležité je takéto prípady preventívne predvídať a mať pripravené vhodné opatrenia pre mimoriadne situácie. (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 136-137)

5.2.4 Lathamova a Lockeho teória

Teória stanovovania cieľov vychádza z predpokladu, že ľudské konanie je motivované cieľmi. Vnútorne a vonkajšie činitele podmieňujú stotožnenie sa pracovníka s cieľom a oddanosť pri jeho napĺňaní. Vonkajším činiteľom je formulácia a kontrola plnenia cieľov organizáciou, ktoré majú byť špecifické, tj. konkrétne,

dostatočne náročné. Dôležité je tiež poskytovať pracovníkovi spätnú väzbu o plnení cieľov a stimulovať ho k súťaživosti pri ich dosahovaní. (Armstrong, 2009, s. 114)

5.2.5 Heiderova a Kelleyova teória

Atribučná teória skúma vysvetlenie, ku ktorému dochádza pri pozorovaní správania (niekoho iného alebo seba samého) a ako je toto vysvetlenie interpretované k pozorovateľným charakteristikám jedinca a situácie, v ktorej správanie prebiehalo. (Blatný et al., 2010, s. 158)

Podľa Heidera je možné výkon posudzovať na základe určenia rôznych príčin, ktoré sa podieľajú na úspechu alebo neúspechu konania, následkom čoho sa buď motivácia k činnosti zvyšuje alebo znižuje.

Príčiny úspechu alebo neúspechu sa zvyčajne vysvetľujú prostredníctvom osobných príčin (schopnosti, úsilie) a situačných príčin (obťažnosť úlohy, šťastie), podľa miesta kontroly jedinca a stability prostredia. (Fuchsová, Kravčáková, 2004, s. 38)

Osobné predpoklady jedinca predstavujú vnútorné miesto kontroly a okolie jedinca predstavuje vonkajšie miesto kontroly. (Bělohlávek, 1996, s. 195) Zvýšenie motivácie nastáva, ak je príčinou úspechu alebo neúspechu úsilie. Naopak zníženie motivácie možno očakávať v prípade, že za príčinu neúspechu sa považuje obťažnosť úlohy alebo šťastie.

Kelley vysvetľuje správanie jedinca atribúciou. Príčiny správania sú vo vonkajšom alebo vo vnútornom prostredí podmienené činiteľmi ako: vek, skúsenosti, vzťahy apod. Ak jedinec posudzuje sám seba, prisudzuje príčiny úspechu vlastným kvalitám (interné prostredie, napr. schopnosti) a príčiny neúspechu naopak situácii (externé prostredie, napr. pracovné podmienky). Ak však jedinec (manažér, spolupracovníci) posudzuje výsledok konania inej osoby, hľadá príčiny úspechu v situácii a determinanty neúspechu v kvalitách hodnotenej osoby. (Fuchsová, Kravčáková, 2004, s. 38-39)

5.3 Teórie zamerané na špeciálne účely

Posledná skupina motivačných metód priraduje k predchádzajúcim dvom skupinám niekoľko metód či prístupov pre rozmanité manažérske aplikácie. Priradujú sa k nim nasledovné motivačné prístupy:

- participácia zamestnancov na rozhodovaní (participation on decision-making),
- sebamotivácia manažérov (self-motivation of managers),
- ďalšie, resp. ostatné motivačné prístupy (other motivational approaches).
(Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 137)

5.3.1 Participácia zamestnancov na rozhodovaní

Spoluúčasť zamestnancov na rozhodovacej činnosti sa považuje za významnú súčasť dnešných motivačných systémov. Je aktuálna najmä v decentralizovaných systémoch organizačného usporiadania, ktoré vytvárajú priestor pre uplatnenie autonómie rozhodovacej činnosti.

Vhodná participácia zamestnancov na rozhodovaní a s ňou spojené systémy odmeňovania majú výrazný vplyv na iniciatívu vo vnútornej i vonkajšej podnikateľskej činnosti, nakoľko môžu zvyšovať záujem na výkone a kvalite práce. Dôležité je, aby na participáciu bolo naviazané aj podielové odmeňovanie zúčastnených pracovníkov, závislé ako na dobrých výsledkoch, tak na chybách a jej dôsledkoch. Podiely na chybách nemajú mať charakter negatívnej motivácie. (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 138)

5.3.2 Sebamotivácia manažérov

Potreba sebamotivácie je zdôrazňovaná aj v práci manažéra. Dôležité je nielen motivovať svojich spolupracovníkov, ale dokázať si vytvoriť vhodné podmienky pre vlastnú zainteresovanosť na manažérsku prácu, na dosahovanie výkonu, na potrebu prekonávať riziká svojej namáhavej a zodpovednej činnosti apod.

Pre motiváciu spolupracovníkov i pre sebamotiváciu manažérov možno uviesť niekoľko doporučení:

- Stanovte si cieľ a nestrácajte ho z dohľadu.
- Doplníte svoje dlhodobé ciele cieľmi krátkodobými a postupmi realizácie.
- Každý rok si osvojte nejakú novú oblasť znalostí.
- Meňte svoje pracovné zaradenie; stanovte si ciele pre vašu funkčnú pozíciu.
- Staňte sa v niektorej oblasti výrazným odborníkom.
- Využívajte princíp spätnej väzby a sebaodmeňovania.

Ďalej sa doporučuje pracovať v náročnom, ale priateľskom prostredí podporujúcom súťaživosť a spoluprácu s odborníkmi a manažérskymi osobnosťami v rôznych odborných manažérskych kluboch, či podobných záujmových spoločnostiach s možnosťou výmeny názorov a skúseností medzi kolegami. Zdôrazňovaný je dobrý systém vlastnej práce a plán kvalifikačného rozvoja s postupným plnením jednotlivých krokov dlhohodej, niekedy i celoživotnej stratégie osobného rastu. (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 138-139)

5.3.3 Ostatné motivačné prístupy

Tieto prístupy sú zamerané na riešenie špeciálnych úloh a tvoria ich:

- motivačné programy k zlepšeniu pracovného života (Quality of Working Life Programs = QWL Programs),
- zapojenie zamestnancov do vnútornej podnikateľskej činnosti (People Involvement Programs = PIP),
- účasť v krúžkoch kvality (Quality Circles = QC).

Programy QWL sa začali využívať v 70. rokoch minulého storočia. V súčasnosti ich používa mnoho firiem v USA, Veľkej Británii a škandinávskych krajinách. Na podnikovej úrovni sú zakladané centrá (QWL Centers), ktoré pracujú na obohatení práce (job enrichment), zlepšení pracovných podmienok (working conditions improvement), zlepšení ľudských vzťahov (human relations improvement), príp. ďalšími spôsobmi posilňujú motivačný vzťah k práci a k firme.

PIP a QC sú využívané ako organizačné formy pre motiváciu zamestnancov na rozvoj vnútornej podnikateľskej činnosti, a to najmä v inovačnej aktivite a zlepšovaní kvality.

V súčasnej manažérskej praxi sa využívajú modifikácie a kombinácie uvedených i mnoho ďalších motivačných metód. Pri ich využití sa od manažéra vyžaduje umenie tvorivého myslenia a znalostí psychológie riadiacej práce. (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 139-140)

6 MOTIVÁCIA A PRACOVNÉ SPRÁVANIE

Pracovné správanie predstavuje širšiu výkonnosť a pôsobnosť pracovníkov. Patria sem všetky formy a prejavy správania pracovníkov, ako sú: disciplína, stabilita, inovatívnosť, dodržiavanie bezpečnostných predpisov, zodpovednosť, presnosť apod.

Výkonnosť je v takomto chápaní súčasťou komplexu foriem pracovného správania a zároveň je v úzkom vzťahu s ostatnými formami, ale aj v určitej závislosti od nich. Ukazovatele výkonnosti sa viažu na konkrétnu úlohu a môžu byť riešením problému, časom potrebným na splnenie úlohy, konečným produktom alebo medziproduktom apod. Konkrétnou úlohou sa stanovujú ciele každého jednotlivca, tímov a organizácie. Všetky ukazovatele výkonnosti majú jeden spoločný motivačný prvok: pracovníci musia presne vedieť, čo sa od nich očakáva, čo a ako majú robiť a musia mať spätnú väzbu o dosiahnutom výkone. Zároveň musia vedieť, ako je ich úspešnosť vnímaná a posudzovaná zo strany manažmentu. Hodnotenie pracovníkov je významnou motivačnou úlohou.

Pracovná stabilita tvorí výraz správnej adaptácie na prácu, organizáciu i pracovnú skupinu. Stabilizácia pracovníkov je výrazom zladenia, súladu medzi očakávaniami pracovníkov a poskytovanými podmienkami pracoviska. Fluktuácia pracovníkov je odpoveďou na nesúlad medzi týmito dvoma skutočnosťami a tiež na nemožnosť uspokojenia potrieb, tj. reakciou na frustráciu. Úplnú pracovnú stabilitu nemožno dosiahnuť a nemôže byť cieľom pracovníkov ani organizácie, nakoľko pohyb pracovných síl je nevyhnutný, no zároveň regulovaný a usmerňovaný.

Prítomnosť v práci alebo absencia je ukazovateľom vzťahu k práci a organizácii a tiež objektívnym faktorom pôsobiacim na efektívnosť organizácie. Pôsobí priamo, ak neprítomnosť na pracovisku narúša plnenie konkrétnych úloh a do práce vnáša prvky improvizácie alebo nepriamo, keď negatívne ovplyvňuje postoje iných členov skupiny a narúša medzil'udské vzťahy.

Osobitným druhom absentizmu je neskorá dochádzka do práce. Môže byť zapríčinená mnohými objektívnymi faktormi (napr. dopravou), no opakujúca sa neodôvodnená neskorá dochádzka je ukazovateľom narušenia vzťahu k práci alebo nevhodných motivačných faktorov.

K samostatnému významnému okruhu motivačného pôsobenia patrí motivácia k rozvoju pracovníkov a celej organizácie, ktorá zahŕňa niekoľko pozitívne orientovaných motivačných prvkov, ako sú motivácia k tvorivosti, dosahovaniu kvality a neustáleho zlepšovania sa. Základom úspešnej organizácie je motivácia pracovníkov budovaná na ochote a schopnosti osobnostného rozvoja pracovníkov. Ide o rôzne konkrétne rozvojové aktivity na úrovni jednotlivcov – rozvoj ich tvorivosti a kompetentnosti; pracovných skupín – budovanie samoriadiacich tímov; i celej organizácie – riadenie hodnôt.

Pri motivácii pracovníkov v širších súvislostiach pracovného správania je potrebné zdôrazniť aj subjektívnu stránku vzťahu človeka k práci, ktorá je vyjadrená v miere spokojnosti a úspešnosti organizácie a jej motivačného pôsobenia. Dosahovanie vysokej výkonnosti na úkor spokojnosti pracovníkov je iba krátkodobým úspechom. Ako sa ukazuje, je to najzložitejší problém súčasnosti v oblasti motivácie pracovníkov, ale aj v iných oblastiach, napr. v marketingu a trhu. (Kollárik, 2002, s. 119-123)

7 VÝZNAM MOTIVÁCIE V PRACOVNEJ SFÉRE

V teórii i v praxi sa môžeme stretnúť s rôznymi úvahami o motivácii zamestnancov. Tieto úvahy majú veľký a dôležitý význam a ovplyvňuje ich niekoľko faktorov:

- Ľudia a ľudské správanie sú dôležitou súčasťou organizácie. Vedúci pracovníci a manažéri sa preto musia zaoberať faktormi ovplyvňujúcimi správanie zamestnancov. Pre správne fungovanie a prežitie organizácie je potrebné, aby sa ľudia rozhodli pre nich pracovať, aby úlohy, ktoré na nich budú delegované, vykonávali predvídateľným spôsobom, a aby jednali tvorivo, spontánne a inovačne. Organizácia preto stojí pred dôležitou úlohou rešpektovať motivačné aspekty správania.
- Meniace sa podmienky prostredia, zvýšená medzinárodná konkurencia a podobné faktory vedú organizáciu k zvyšovaniu výkonnosti a efektívnosti. Táto úloha je sčasti spojená so schopnosťou motivovať zamestnancov tak, aby do práce vkladali svoju klasifikáciu a cieľavedome ju využívali.
- Moderný technický vývoj vedie v niektorých odboroch k odklonu od automatizácie a k výrazne celostne orientovaným pracovným miestam, ktoré sa vo väčšej miere riadia samoreguláciou a vlastnou zodpovednosťou pracovníkov. Otázky motivácie, napr. pripravenosť prevziať zvýšenú zodpovednosť, využiť získané vzdelanie, hrajú na týchto pracoviskách veľkú úlohu.
- Celoživotné vzdelávanie sa vďaka technickému rozvoju stalo pre mnohé organizácie a ich zamestnancov neodlučiteľnou súčasťou, čo vedie k rastúcemu významu programov celoživotného vzdelávania a osobného rozvoja. Účast' na týchto programoch však rovnako vyžaduje zodpovedajúcu stimuláciu. (Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 239-240)

7.1 Z čoho pramení motivácia?

Motivácia znamená seba-motiváciu – je to rozhodnutie jedinca k činnosti. K tomuto rozhodnutiu dochádza, ak existuje dostatok motivujúcich faktorov, ktoré ovplyvnia daného jedinca k tomu, aby bol ochotný vynaložiť svoj čas a energiu. K tomu, aby boli ľudia motivovaní a dobre pracovali, sú nevyhnutné štyri skutočnosti (faktory):

1. Úcta, ktorá dáva zamestnancom pocit, že sú pre organizáciu dôležití a potrební. Tvorí ju niekoľko zložiek: zásadovosť a spravodlivosť, všeobecné zásady slušnosti, rešpektovanie individuality ľudí, vyjadrovanie úcty a vďačnosti.
2. Prejavy uznania zamestnancom, ktoré zahrňujú rovnako ako odmeny v práci, taktiež každodenné správanie a politiku uznávajúcu prispievanie a individualitu ľudí.
3. Poskytovanie zodpovednosti, ktorá dáva zamestnancom pocit uznania ich potenciálu a ich schopností.
4. Zábava, ktorá ovplyvňuje pracovné prostredie a umožňuje tešiť sa z práce a prežívať v nej pohodu.

Nestačí však len jedna skutočnosť, v procese riadenia motivácie je potrebné vytvoriť také prostredie, v ktorom budú prítomné všetky štyri faktory a tým podnietiť rozhodnutie ľudí, byť motivovaní. (Di Kamp, 2000, s. 157-161)

8 NOVÉ TRENDY

V poslednej dobe sa ako motivácia pre zamestnancov uvádza empowerment. Ide o motiváciu prostredníctvom ponechania priestoru pre vlastné rozhodnutie a tiež zodpovednosti za realizované rozhodnutia iným. Dá sa teda chápať ako zdieľanie moci (podelenie sa o moc) s podriadenými a presúvanie rozhodovacích kompetencií do čo najnižších možných úrovní riadenia. Cieľom je zvýšiť vplyv a autonómiu všetkých zamestnancov organizácie. Opiera sa o koncept employee self – determination (sebaurčenie zamestnanca), ktorý vyjadruje dôveru v podriadených, vytvára pozitívnu emocionálnu atmosféru, povzbudzuje iniciatívu a zodpovednosť. (Schwarz, 2012, s. 51)

Potreba sebaurčenia je v istej miere vrodená a počas života sa rozvíja. Zamestnanci s rozvinutou mierou sebaurčenia sú plní energie a úsilia vyniknúť. Sebaurčenie je však možné iba vtedy, ak sú uspokojované ľudské potreby vo vzťahoch, kompetenciách a autonómii a ak sú vytvorené podmienky riadenia a organizácie procesov, ktoré dávajú zamestnancom pocit vlastnej hodnoty a sebaúcty.

Posilňovanie sebaistoty, sebaúcty a podnecovanie zamestnaneckej príležitosti k rastu a výkonnosti zahŕňa tri súbory:

1. jasný zámer a účel organizácie, ktoré podnecujú u zamestnancov ich hodnoty a firemnú perspektívu ako vlastnú,
2. individuálne úsilie, ktoré sa stáva výzvou na plnenie predpokladaných výsledkov,
3. pracovnú aktivitu, ktorá je pre zamestnancov podnetná a zodpovedá ich povahe a potenciálu.

Príležitosti pre ľudí sa objavujú tam, kde sa oceňujú a doceňujú individuálne rozdiely, preto by mal manažment v tomto ľuďi podporovať a pomáhať im. (Stýblo, 2008, s. 101-102)

9 MOTIVAČNÉ PROGRAMY

Zamestnanci by mali mať v podnikoch vytvorené také pracovné podmienky a pracovné prostredie, ktoré by ich motivovali k dobrým výkonom a prinášali by im pocit seberealizácie a užitočnosti. (Bednářiková, 2009, s. 240) Zabezpečenie pocitu dosiahnutia pracovno-osobnostných predsavzatí, uznanie prínosu a dôležitosti pre podnik, perspektíva pracovného využitia, akceptovanie vlastností a individuality osobnosti, partnerský a tvorivý vzťah medzi manažérom a zamestnancom, orientácia na akčnú budúcnosť apod., predstavujú len minimum komponentov, ktoré by mali obsahovať systémy motivovania a motivačné programy. (Blašková, 2011, s. 325)

Mikuláščík (2007, s. 148) vysvetľuje motivačný program ako *„prípravu práce s ľuďmi, so zámerom ovplyvňovať ich zaujatie pre činnosti, pracovať s plným nasadením a identifikovať sa s podnikom a jeho cieľmi, byť lojálny. Než sa prikróčí k tvorbe motivačného programu, je potrebné vykonať audit doposiaľ využívaných motivačných nástrojov a následne pristúpiť k návrhu takeho programu, ktorý sa nerozplynie v nivelizačných tendenciách, nestratí sa vo formálnostiach“*.

Podľa Blaškovej (2011, s. 325) predstavuje motivačný program *„rozsiahly a akčný, dynamizujúci komplex dôkladne zvolených prístupov, aktivít a udalostí, dostatočne bohatého spektra predpokladane účinných motivačných nástrojov, širšie realizovateľných organizačných i skupinových opatrení, vytvorených podmienok a predpokladov a celej siete postupov pre skvalitnenie ľudského potenciálu“*.

Obsah motivačného programu by tiež mali tvoriť vyhodnocovacie a signalizačné mechanizmy, ktoré ohlasujú potrebu zmeny existujúcej podoby konkrétneho programu. Motivačný program musí byť odrazom prevažujúcich motivačných preferencií a cieľov zamestnancov a manažérov a spôsobov ich dosiahnutia. Zároveň musí stanovovať konkrétne úlohy a procedúry v oblasti motivácie a motivovania ľudského potenciálu podniku. Motivačný program musí mať presne definované a zakomponované niektoré kľúčové prvky, z ktorých sú tieto najvýznamnejšie:

- Poslanie – vymedzuje základný účel, zmysel a podstatu motivačného programu. Môže ním byť posilňovanie a stmelovanie dlhodobej motivácie zamestnancov a manažérov, podporovanie motivácie voči novým zmenám zavádzaným v podniku, podnecovanie tvorivosti zamestnancov apod.

- Filozofia – môže obsahovať ako súčasť motivačného programu v podniku motivačné priority, prístupy, princípy, zásady, motivačné heslá apod., ktoré sú využívané pri motivovaní jednotlivcov a skupín.
- Ciele – môžu byť: kvantitatívne (vyššou motiváciu dosiahnuť lepšiu pozíciu na trhu v určitom časovom horizonte); kvalitatívne (zvýšením intenzity motivácie dosiahnuť skvalitnenie organizačnej klímy).
- Stratégie – sa v motivačnej oblasti zaoberajú najpravdepodobnejšími faktormi, zmenami, očakávanými prínosmi a rizikami, ktoré musia v praxi čo najúčelnejšie (najlogickejšie), najhospodárnejšie (najúspornejšie) a najúčinnnejšie (najprínosnejšie) prispieť k splneniu motivačných cieľov.
- Implementačný mechanizmus – predstavuje časovú, logickú, personálnu a emocionálne vyváženú postupnosť krokov a spôsobov jeho naplnenia. Motivačný program je implementovaný prostredníctvom jednotlivých úrovní podniku a tiež taktík, postupov, procedúr, rozpočtov atď., vrátane určenia zodpovednosti za jednotlivé etapy a opatrenia.
- Mechanizmus individualizácie – tvoria motivačné programy organizačných útvarov, pracovných skupín a tímov (skupinové motivačné programy) a pre každého jednotlivca pracujúceho v podniku (individualizované motivačné programy).

Motivačný program musí byť podporovaný motivačnou politikou podniku, ktorá je v súlade s celkovou i čiastkovými politikami v oblasti rozvoja ľudského potenciálu. Motivačná politika zahŕňa správne definované prístupy, zásady, princípy a pravidlá, ktoré by mali byť dodržané pri tvorbe a realizácii motivačných programov všetkými manažérmi, personálnymi odborníkmi a zamestnancami.

Obsah motivačných programov by mali vytvárať rozličné motivačné nástroje, prvky, udalosti, opatrenia, pomoci apod. K najlacnejším a najúčinnnejším nástrojom patria pochvala, tj. vyslovenie kladného vyjadrenia za uskutočnený výkon a participácia, tj. zapojenie zamestnancov do rozhodovania, príp. do riešenia podnikových problémov a ťažkostí.

K účinným motivačným nástrojom patrí poskytovanie finančných odmien a bonusov (osobných príplatkov). Systém odmeňovania v podniku by mal byť vždy objektívny a spravodlivý.

Silným motivačným nástrojom tiež môžu byť interpersonálne rozhovory, ku ktorým možno priradiť: výberové rozhovory (posilňujúce motiváciu uchádzačov o zamestnanie a tiež zamestnancov); orientačné rozhovory (motivujú nových alebo preradených zamestnancov k plnohodnotnému pracovnému výkonu); hodnotiace rozhovory (informujú o úrovni výkonu, oceňujú doterajšie úsilie a motivujú k trvalému zlepšovaniu) a výstupné rozhovory (motivujú odchádzajúcich zamestnancov, napr. do dôchodku, k utvrdeniu pozitívneho dojmu o podniku) apod. (Blašková, 2011, s. 325-327)

Vypracovanie a účinné realizovanie motivačných programov predstavuje mimoriadne náročný, dlhotrvajúci a permanentne prebiehajúci proces. Kvalita tohto procesu závisí od kvality a motivácie tvorcov a realizátorov motivačných programov. Efektívnosť a úspech motivačných procesov predurčuje práve ich kompetentnosť, zodpovednosť a znalosti. (Blašková, 2011, s. 329)

PRAKTICKÁ ČASŤ

10 CHARAKTERISTIKA HOTELOV VILLA NEČAS A DUBNÁ SKALA

10.1 Hotel Villa Nečas

Hotel Villa Nečas**** je výnimočným miestom v blízkosti centra Žiliny. Historická budova po celkovej rekonštrukcii na prelome rokov 2006-2007 získala tvár štýlového hotela s reštauráciou, vinotékou, salónikmi, letnou terasou, wellness a ubytovaním v upravenom zelenom parku. Jedinečnosť tohto miesta podčiarkuje i to, že má vo svojom areáli kaplnku, v ktorej sa pravidelne konajú bohoslužby a svadobné obrady. V reštaurácii Villa Nečas tak vedú uskutočniť svadbu alebo krst spolu s cirkevným obradom na jednom mieste.

Hotel Villa Nečas je členom Asociácie historických hotelov Slovenska. Ide o skupinu hotelov v kaštieloch, zámkoch a historických budovách s garanciou a zárukou kvality a výnimočnosti, ktorú spája viac ako 600 hotelov v 20 štátoch Európy.

Hotel ponúka 10 exkluzívnych izieb a 1 podkrovný apartmán, ktoré sú ideálne pre hostí uprednostňujúcich menšie ubytovacie zariadenia s individuálnym prístupom. K dispozícii sú nefajčiarske aj bezbariérové izby, a tiež prístelky. Hotel je priateľský k domácim zvieratám. Ubytovatelia môžu svoj voľný čas využiť vo wellness centre, kde ich čaká spojenie príjemnej atmosféry s modernou architektúrou.

Hotelová reštaurácia získala niekoľko významných ocenení – medzi posledné patrí 1. miesto Najlepšia reštaurácia v Žilinskom kraji 2014. Reštaurácia má celkovú kapacitu 100 miest. V podzemí hotela sa nachádza vinotéka s vínnou bankou a celkovou kapacitou 40 miest.

Priestory hotela Villa Nečas sú vhodné pre organizovanie školení, seminárov a prezentácií pre rôzny počet účastníkov. Hotel disponuje profesionálnym technickým vybavením. Kongresová sála je prepojená s dvoma letnými terasami, čo umožňuje usporiadanie akcie až pre 150 osôb.

Medzi doplnkové služby hotela patrí medzimestské a medzinárodné telefonické spojenie, konferenčné miestnosti, predaj domácich dezertov a tort, poštové a kuriérske služby, cateringové služby, predaj darčkových predmetov, ponuka hotelových balíkov a darčkových poukážok, masérske služby, bezplatné parkovisko strážené kamerovým systémom.

V hoteli Villa Nečas je zamestnaných 21 zamestnancov na hlavný pracovný pomer a 9 zamestnancov na dohodu o vykonaní práce.

Mzdu zamestnancov tvorí fixná časť cca 70 – 80 % a motivačná časť cca 20 – 30 %, podľa druhu pozície. Motivačná časť mzdy je adresná, presne označená a zacielená na filozofiu hotela – osobný prístup k hosťovi. Túto časť mzdy zamestnanec získa, ak vykoná svoju prácu na 100 %. V prípade, že jeho výkon nie je adekvátny, pristupuje sa ku kráteniu motivačnej zložky, eventuálne k jej nevyplateniu. Ak ale zamestnanec spravil niečo navyše a mimoriadne – napr. uzavrel výhodný obchod alebo prispel k mimoriadnej spokojnosti niektorého z hostí, získa k platu bonus v podobe finančnej odmeny. Zamestnancom sú tiež poskytované benefity: príspevky na stravovanie, pracovné oblečenie a vianočné večierky. Manažéri majú k dispozícii firemný telefón a notebook. Každý nový zamestnanec prejde vstupným školením, ktoré spravidla trvá 1 – 3 mesiace. Súčasťou školenia je odborná pomoc a podpora skúsených spolupracovníkov v kontexte vniknutia do firemnej kultúry, zoznámenia sa s jednotlivými pracovnými procesmi podľa stanovených predpisov a realizácie zadaných úloh. Školenia na zvýšenie odbornosti sú zabezpečované pravidelne, minimálne jedenkrát do roka vo väčších blokoch a podľa potreby.

10.2 Hotel Dubná Skala

Hotel Dubná Skala**** sa nachádza v historickom centre Žiliny. Je to jediný hotel s prívlastkom „boutique“ v Žilinskom kraji, ktorý poskytuje exkluzívne prostredie vytvorené pomocou jedinečného dizajnu, decentného luxusu a komornej atmosféry. Hotel Dubná Skala je obľúbený aj vďaka kreatívnej zážitkovej gastronómii, tunajšia reštaurácia získala niekoľko prestížnych ocenení. Hotel ponúka aj kvalitné ubytovacie, konferenčné a relaxačné služby.

Boutique Hotel Dubná Skala ponúka 34 luxusných izieb a 3 štýlovo zariadené exkluzívne apartmány. Hotel je priateľský k domácim zvieratám. Disponuje aj fajčiarskymi, bezbariérovými izbami, prístelkami i detskou postieľkou.

Reštaurácia sa nachádza v príjemných priestoroch s celkovou kapacitou 68 miest. V priestoroch reštaurácie sa tiež nachádza z minulosti vychýrená vináreň Dubná Skala.

Hotel disponuje tromi reprezentačnými salónikmi ideálnymi pre usporiadanie konferenčných podujatí. V kombinácii prízemnia spolu s prvým poschodím poskytnú kapacitu až do 200 osôb. Variabilnosť a moderné technické vybavenie salónikov umožňuje organizovanie seminárov, kurzov, školení, obchodných a pracovných rokovaní, ale aj recepcií, banketov, osláv, rodinných posedení a iných viac či menej formálnych spoločenských podujatí.

Medzi doplnkové služby hotela patrí transfer, zmenáreň, čistiareň, práčovňa, room service, medzimestské a medzinárodné telefonické spojenie, strážené parkovisko, konferenčné miestnosti, predaj dizajnerských predmetov, ponuka hotelových balíkov a darčkových poukážok, masérske služby, exkluzívne kozmetické procedúry.

Hotel pravidelne organizuje diskusné fórum Horúce kreslo v spolupráci s týždenníkom Žilinský večerník. Diskusia sa koná v priestoroch hotela na aktuálne témy so zaujímavými hosťami a je otvorená širokej verejnosti. Hosťami sú osobnosti kultúrneho, športového a spoločenského diania.

Hotel Dubná Skala je členom Zväzu hotelov a reštaurácií v Slovenskej republike (ďalej len SR). Ide o organizáciu, ktorá obhajuje záujmy členských subjektov voči činiteľom štátnej správy a iným orgánom, zvyšuje ich odbornú prestíž, ovplyvňuje verejné zmýšľanie a názory organizácií CR v štátnej správe a samospráve. Svojou činnosťou sa snaží o rast kvality poskytovaných služieb a profesionálnu úroveň podnikania v CR.

V hoteli Dubná Skala je zamestnaných 29 zamestnancov na hlavný pracovný pomer, 5 zamestnancov na dohodu o vykonaní práce a 1 zamestnanec na polovičný pracovný úväzok.

Platy všetkých zamestnancov sú rozdelené na fixnú a pohyblivú, tj. motivačnú zložku v pomere 70 – 80 % a 20 – 30 % v závislosti od pracovného zaradenia. V motivačnej časti je zohľadnené hodnotenie priameho nadriadeného, spokojnosť

zákazníkov a tiež plnenie plánu tržieb na danom úseku. Pracovné pozície, ktoré ovplyvňujú predaj produktu v menšej miere, majú menšiu časť motivačnej zložky a naopak pozície, ktoré ovplyvňujú predaj produktu vo väčšej miere, tak majú motivačnú časť väčšiu. Motivačná časť mzdy je súčasťou každomesačného individuálneho hodnotenia. Dôležitú úlohu v motivácii, udržaní pracovného nasadenia a lojality zamestnancov hotela majú benefity. Sú to najmä príspevky na stravovanie, pracovné oblečenie, letné športové hry, Mikulášska párty pre deti zamestnancov a tiež koncoročné večierky. Ďalej služobný telefón, pitný režim a zvýhodnené bankové služby. Všetci noví zamestnanci absolvujú okrem úvodných školení aj školenia spojené s výkonom ich profesijného zaradenia. Sú to napríklad školenia zamerané na konkrétny program (hotelová recepcia, dochádzka, pokladne) a z predpisov súvisiacich s výkonom práce (interné predpisy, zákony). Zamestnanci hotela sú počas výkonu práce systematicky informovaní a školení internou a externou formou podľa potrieb spoločnosti. Vedenie hotela pozorne sleduje výkony zamestnancov a ich individuálne ambície. Zamestnanci tak majú možnosť zvyšovať svoju odbornú kvalifikáciu a zabezpečiť si svoj kariérový rozvoj.

10.3 Oblastná organizácia cestovného ruchu Malá Fatra

DOXX Restaurant, s. r. o. (Dubná Skala) a Villa Nečas, s. r. o. sú členmi Oblastnej organizácie cestovného ruchu (ďalej len OOCR) Malá Fatra. Mesto Žilina spolu s obcami Belá, Gbeľany, Lietava, Porúbka, Radôstka, Stará Bystrica, Teplička nad Váhom, Terchová a 16 podnikateľskými subjektmi založili 10. 1. 2012 OOCR Malá Fatra. Dňa 16. 1. 2012 bola oficiálne OOCR Malá Fatra zaregistrovaná na Ministerstve dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja. Cieľom OOCR Malá Fatra je spoločná propagácia a marketing regiónu Malá Fatra, tvorba produktov, spoločné budovanie siete cyklotrás a realizácia nových projektov, ktoré súvisia s cestovným ruchom. Členskú základňu momentálne tvorí 13 obcí a 20 podnikateľských subjektov. (Čorba In: Oficiálne stránky mesta Žilina, online, cit. 2014-01-31)

11 FORMULÁCIA PROBLÉMU

V záverečnej práci bola zvolená téma motivácie zamestnancov v CR. Téma motivácie je závažná, komplikovaná a v súčasnosti mimoriadne diskutovaná.

Ľudské zdroje majú v odvetví CR rozhodujúcu úlohu a zároveň sú dodávateľmi služieb, ktorí tvoria v tomto odvetví hlavný produkt. Pretože v každom podniku CR sa pracuje v prvom rade s ľuďmi, vzniká vždy veľké množstvo úloh, ktoré musí zamestnávateľ v záujme svojej existencie úspešne riešiť. Úlohou riadenia ľudských zdrojov je priamo aj nepriamo prispievať k splneniu organizačných cieľov a zabezpečovať plnenie vlastnej filozofie. Podnik si môže kúpiť najmodernejšiu technológiu, zaviesť nový systém, požičať finančné prostriedky, ale to všetko nepomôže, ak podnik nemá k dispozícii kapitál v podobe kvalitnej pracovnej sily. Ľudské zdroje sú predpokladom existencie podniku a jeho ďalšieho rozvoja.

V mnohých podnikoch CR sa motivácii pracovníkov nevenuje potrebná a zaslúžená pozornosť. V súčasnej dobe už nestačí faktory pracovnej motivácie iba vymedziť, skúmať ich vplyv a účinnosť, ale z dosiahnutých poznatkov je potrebné vyvodit' závery a premietnuť ich do činnosti podniku.

Zdroje pracovnej motivácie sú obsiahnuté nielen vo vnútorných pohnutkách, ktorými sú potreby, záujmy, hodnoty, postoje apod., ale aj vo vonkajších vplyvoch predstavujúcich stimuly, tj. v stimulačných prostriedkoch a v metódach riadenia, ktoré ovplyvňujú správanie zamestnancov.

Cieľom všetkých podnikov v oblasti CR by preto malo byť udržanie si kvalitných zamestnancov a motivovanie ich k čo najlepším výkonom. Ak organizácia zamestnancov systematicky presvedčuje, motivuje, mobilizuje, angažuje, rozvíja ich potenciál, získava si ich oddanosť a stabilizuje ich, potom si udrží tých kvalitných, aktívnych a najlepších.

Na základe získaných teoretických poznatkov bol zrealizovaný prieskum motivácie zamestnancov vo vybraných podnikoch CR.

11.1 Ciele, hypotézy a úlohy prieskumu

11.1.1 Ciele prieskumu

Cieľom práce je zistiť rozdiely v motivácii zamestnancov vo vybraných podnikoch CR, zhodnotiť ich motivačný systém, poukázať na význam a potrebu motivácie zamestnancov v CR a načrtnúť ďalšie možnosti rozvoja a zlepšenia doterajšej situácie.

Vedľajšie ciele:

1. Porovnať motivačný systém vybraných podnikov CR.
2. Zistiť ako sú zamestnanci vybraných podnikov CR spokojní s formou motivácie využívanej v tomto systéme.
3. Posúdiť možnosti zlepšenia motivácie zamestnancov.

11.1.2 Hypotézy prieskumu

Hypotéza č. 1: Existuje predpoklad, že vybrané podniky CR nedostatočne motivujú svojich zamestnancov.

Hypotéza č. 2: Existuje predpoklad, že viac ako 50% zamestnancov má zábrany vyjadriť a realizovať svoje nápady a námety.

Hypotéza č. 3: Existuje predpoklad, že vo vybraných podnikoch CR prevládajú dobré vzťahy medzi spolupracovníkmi a vo vzťahu k nadriadeným.

Hypotéza č. 4: Existuje predpoklad, že viac ako 50% zamestnancov motivuje viac pochvala (uznanie) ako finančné ohodnotenie.

11.1.3 Úlohy prieskumu

Realizácia prieskumu bola rozdelená do troch základných etáp. V rámci *prípravnej fázy* bolo nevyhnutné uskutočniť analýzu výskumného problému na základe preštudovania teoretických poznatkov z odbornej literatúry, formulovať hlavný cieľ

prieskumu spolu s vedľajšími cieľmi, stanoviť hypotézy, vymedziť objekt a predmet prieskumu, stanoviť prieskumnú vzorku, rozvrhnúť časový harmonogram prieskumu a stanoviť nástroje pre získanie empirického materiálu. V *realizačnej fáze* prieskumu sa uskutočnila distribúcia a následný zber vyplnených dotazníkov. V *etape spracovania výsledkov a ich implementácie* sa zhodnotili a interpretovali získané výsledky prieskumu.

11.2 Metóda prieskumu

V práci bol použitý dotazník (vid' Príloha A) ako empirická metóda zberu informácií. Touto metódou je možné rýchlo zozbierať potrebné informácie, je finančne i časovo nenáročná a získané informácie je možné jednoducho analyzovať a prehľadne interpretovať vo forme grafov.

Dotazník bol anonymný a dobrovoľný; obsahuje celkom 17 otázok.

Prvá časť dotazníka obsahuje 5 uzavretých otázok (č. 1, 2, 3, 4, 5), ktoré sú zamerané na charakteristiku prieskumnej vzorky a informácie sa týkajú osobných údajov respondentov.

Druhá časť dotazníka je zameraná na spokojnosť a preferencie respondentov ohľadom zamestnaneckých výhod a benefitov, mieru motivácie, ktorá je vyvíjaná zo strany zamestnávateľa a celkovú spokojnosť s prácou. Táto časť obsahuje 3 uzavreté otázky (č. 6, 12, 17) a 2 otázky sú poloopené (č. 7, 8). V tejto časti je tiež zisťovaná spokojnosť respondentov s jednotlivými výroky týkajúcimi sa pracovného prostredia a vzťahov na pracovisku, finančného ohodnotenia, vzťahu k priamym nadriadeným, pracovnej náplne a kariérneho rastu/povýšenia, úspechu a uznania v práci, pocitu sebarealizácie, pracovnej zodpovednosti, celkového postoju k vybranému hotelu, a obsahuje 7 otázok (č. 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16), z ktorých každá sa skladá z niekoľkých výrokov spolu s bodovou hodnotou označenou číslom od 0 do 4 (0 – neviem posúdiť, 1 – úplne súhlasím, 2 – skôr súhlasím, 3 – skôr nesúhlasím, 4 – úplne nesúhlasím alebo 0 – neviem posúdiť, 1 – veľmi spokojný, 2 – celkom spokojný, 3 – mierne nespokojný, 4 – veľmi nespokojný).

11.3 Administrácia prieskumu

Prieskum bol anonymný. Inštrukcie pre vyplnenie dotazníka boli uvedené na jeho začiatku. Prieskum sa realizoval v mesiaci september – október 2013. Celkovo bolo rozdaných 65 dotazníkov (hotel Villa Nečas – 30; hotel Dubná Skala – 35), z toho 61 dotazníkov sa vrátilo úplne vyplnených (hotel Villa Nečas – 26; hotel Dubná Skala – 35), čo predstavuje 93,80 % návratnosť. Z celkového počtu sa vrátili 4 dotazníky, ktoré boli z prieskumu vylúčené pre neúplnosť údajov. V úvodnej časti boli respondenti požiadaní o vyplnenie dotazníka a zároveň boli oboznámení s cieľom práce a spôsobom vyplnenia.

11.4 Prieskumná vzorka

Prieskum sa realizoval v dvoch hoteloch, v ktorých prieskumná vzorka pozostávala z 26 respondentov hotela Villa Nečas a 35 respondentov hotela Dubná Skala v rôznych vekových kategóriách. Respondenti boli do prieskumu vybraní formou zámerného výberu. K údajom, ktoré charakterizujú prieskumnú vzorku sú zaradené údaje týkajúce sa pohlavia, veku, vzdelania, pracovnej pozície a počtu odpracovaných rokov.

Prieskumná vzorka (viď Príloha B) vykazovala nasledovnú štruktúru:

- pohlavie
 - hotel Villa Nečas: 6, tj. 23,10 % žien a 20, tj. 76,90 % mužov;
 - hotel Dubná Skala: 24, tj. 68,60 % žien a 11, tj. 31,40 % mužov;
- vek
 - hotel Villa Nečas: 2, tj. 7,70 % do 20 rokov; 16, tj. 61,50 % od 21 – 30 rokov; 6, tj. 23,40 % od 31 – 40 rokov; 2, tj. 7,70 % od 41 – 50 rokov; 0, tj. 0 % viac ako 51 rokov;
 - hotel Dubná Skala: 17, tj. 48,60 % od 21 – 30 rokov; 11, tj. 31,40 % od 31 – 40 rokov; 3, tj. 8,60 % od 31 – 40 rokov; 4, tj. 11,40 % viac ako 51 rokov;

- vzdelanie
 - hotel Villa Nečas: 0, tj. 0% základné; 6, tj. 23,10 % stredoškolské bez maturity; 18, tj. 69,20 % stredoškolské s maturitou; 0, tj. 0 % vysokoškolské 1. stupňa; 2, tj. 7,70 % vysokoškolské 2. stupňa;
 - hotel Dubná Skala: 0, tj. 0% základné; 8, tj. 22,90 % stredoškolské bez maturity; 16, tj. 45,70 % stredoškolské s maturitou; 5, tj. 14,30 % vysokoškolské 1. stupňa; 6, tj. 17,10 % vysokoškolské 2. stupňa;
- pracovná pozícia
 - hotel Villa Nečas: 2, tj. 7,70 % brigádnik; 18, tj. 69,20 % rádový zamestnanec; 4, tj. 15,40 % manažér na najnižšej úrovni; 2, tj. 7,70 % manažér na strednej úrovni; 0, tj. 0 % vrcholový manažér;
 - hotel Dubná Skala: 0, tj. 0 % brigádnik; 24, tj. 68,60 % rádový zamestnanec; 5, tj. 14,30 % manažér na najnižšej úrovni; 5, tj. 14,30 % manažér na strednej úrovni; 1, tj. 2,90 % vrcholový manažér;
- počet odpracovaných rokov
 - hotel Villa Nečas: 12, tj. 53,80 % menej ako 1 rok; 10, tj. 38,50 % od 1 – 4 rokov; 2, tj. 7,70 % od 5 – 10 rokov; 0, tj. 0 % viac ako 11 rokov;
 - hotel Dubná Skala: 8, tj. 22,90 % menej ako 1 rok; 16, tj. 45,70 % od 1 – 4 rokov; 10, tj. 28,60 % od 5 – 10 rokov; 1, tj. 2,90 % viac ako 11 rokov.

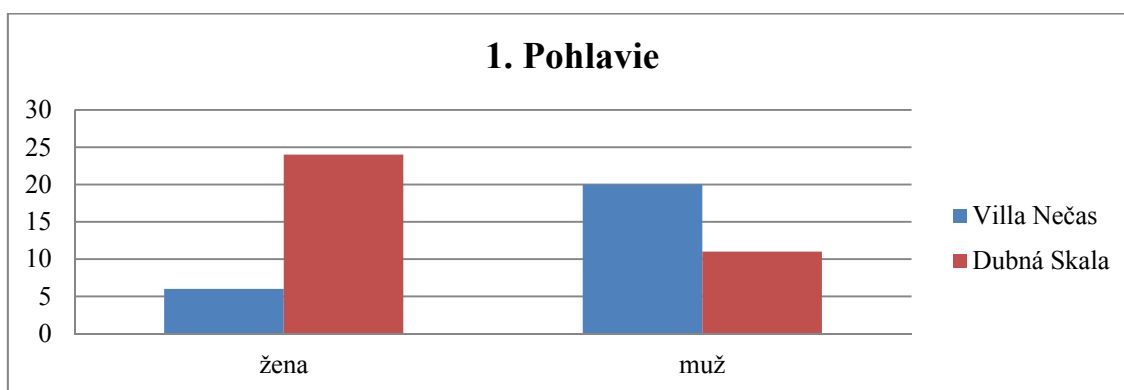
11.5 Spracovanie údajov

Spracované údaje sú zobrazené prehľadne v grafoch. Získané výsledky sú uvádzané v podobe percentuálnych čísel.

Položka č. 1: Pohlavie

Rozčlenenie prieskumnej vzorky podľa pohlavia ukázalo, že prieskumu sa v hoteli Villa Nečas zúčastnilo 6 žien (23,10 %) a 20 mužov (76,90 %) a v hoteli Dubná Skala 24 žien (68,60 %) a 11 mužov (31,40 %). (Graf 1)

Graf 1: Rozloženie respondentov podľa pohlavia



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

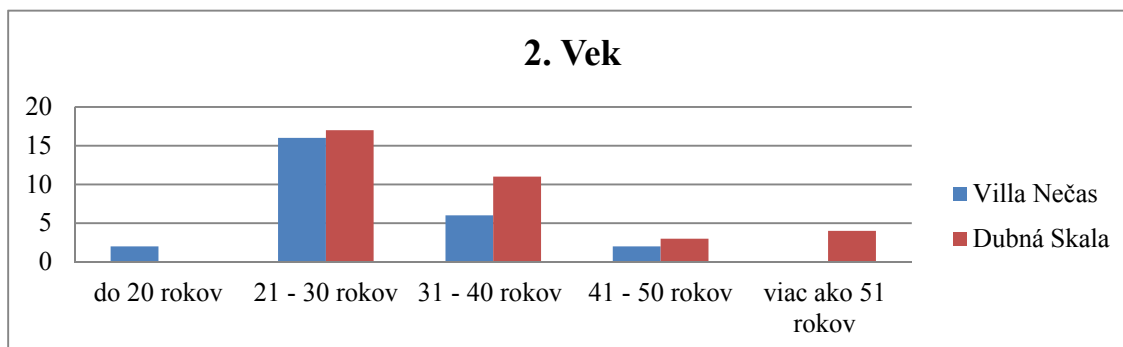
Položka č. 2: Vek

Vek respondentov v prieskumnej vzorke sa pohyboval v rozmedzí menej ako 20 rokov – viac ako 51 rokov. Táto položka bola následne rozdelená do 5 vekových kategórií (do 20 rokov, 21 – 30 rokov, 31 – 40 rokov, 41 – 50 rokov, viac ako 51 rokov).

Villa Nečas – najviac respondentov (16, tj. 61,50 %) označilo vek 21 – 30 rokov a najmenej respondentov (2, tj. 7,70 %) bolo vo veku: do 20 rokov a 41 – 50 rokov. 6 respondentov (23,40 %) malo 31 – 40 rokov. (Graf 2)

Dubná Skala – najviac respondentov (17, tj. 48,60 %) označilo vek 21 – 30 rokov a najmenej respondentov (3, tj. 8,60 %) bolo vo veku 41 – 50 rokov. 11 respondentov (31,40 %) bolo vo veku 31 – 40 rokov. 4 respondenti (11,40 %) mali viac ako 51 rokov. (Graf 2)

Graf 2: Rozloženie respondentov podľa veku



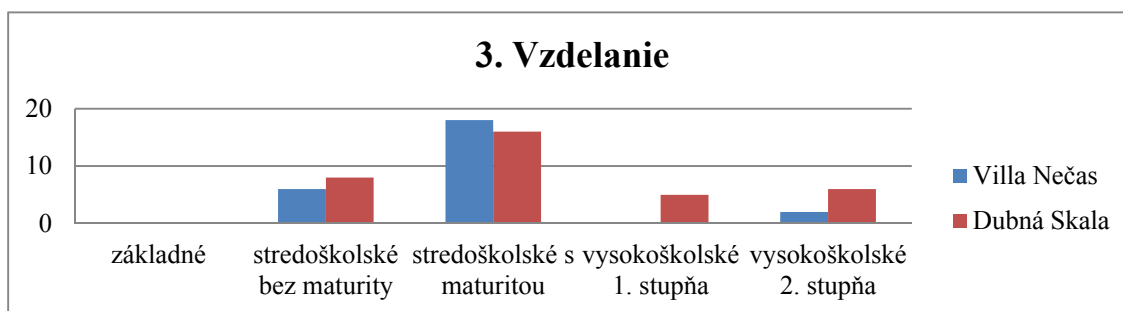
Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

Položka č. 3: Vzdelanie

Villa Nečas – 18 respondenti (69,20 %) ukončili stredoškolské vzdelanie s maturitou, 6 respondenti (23,10 %) stredoškolské vzdelanie bez maturity a 2 respondenti (7,70 %) vysokoškolské vzdelanie 2. stupňa. (Graf 3)

Dubná Skala – 16 respondenti (45,70 %) dosiahli stredoškolské vzdelanie s maturitou, 8 respondenti (22,90 %) stredoškolské vzdelanie bez maturity, 6 respondenti (17,10 %) ukončili vysokoškolské vzdelanie 2. stupňa a 5 respondenti (14,30 %) vysokoškolské vzdelanie 1. stupňa. (Graf 3)

Graf 3: Rozloženie respondentov podľa vzdelania



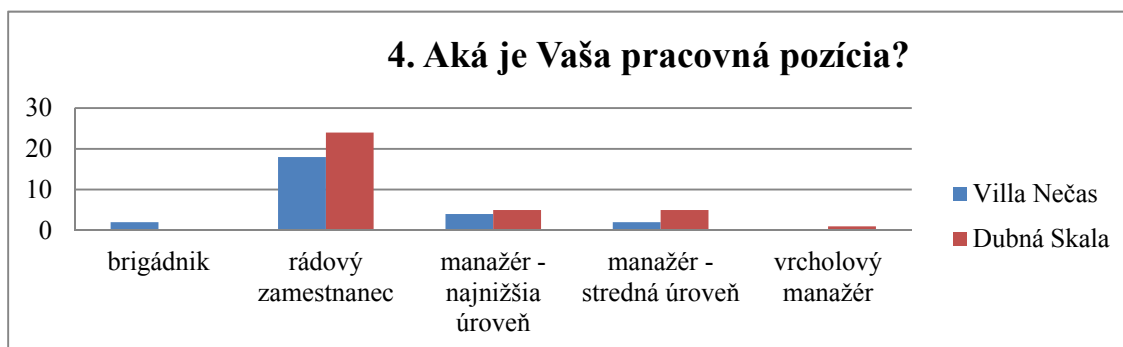
Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

Položka č. 4: Aká je Vaša pracovná pozícia?

Villa Nečas – 18 respondenti (69,20 %) označili, že pracujú ako rádozí zamestnanci, 4 respondenti (15,40 %) ako manažéri na najnižšej úrovni a rovnaký počet respondentov (2, tj. 7,70 %) uviedol pozíciu brigádnik a manažér na strednej úrovni. (Graf 4)

Dubná Skala – 24 respondentov (68,60 %) uviedlo pozíciu rádového zamestnanca, rovnaký počet respondentov (5, tj. 14,30 %) označil pozíciu manažéra na najnižšej a strednej úrovni a 1 respondent (2,90 %) označil, že pracuje ako vrcholový manažér. (Graf 4)

Graf 4: Rozloženie respondentov podľa pracovnej pozície



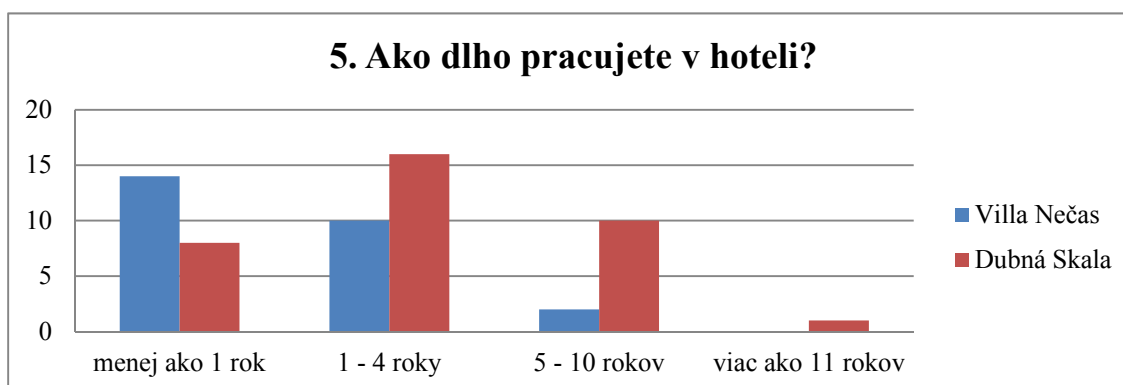
Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

Položka č. 5: Ako dlho pracujete v hoteli?

Villa Nečas – 12 respondenti (53,80 %) pracujú v tomto hoteli menej ako 1 rok, 10 respondenti (38,50 %) tu pracujú 1 – 4 roky a 2 respondenti (7,70 %) 5 – 10 rokov. (Graf 5)

Dubná Skala – 16 respondenti (45,70 %) uviedli, že v hoteli pracujú 1 – 4 roky, 10 respondenti (28,60 %) označili možnosť 5 – 10 rokov, 8 respondenti (22,90 %) tu pracujú menej ako 1 rok a 1 respondent (2,90 %) viac ako 11 rokov. (Graf 5)

Graf 5: Rozloženie respondentov podľa odpracovaných rokov



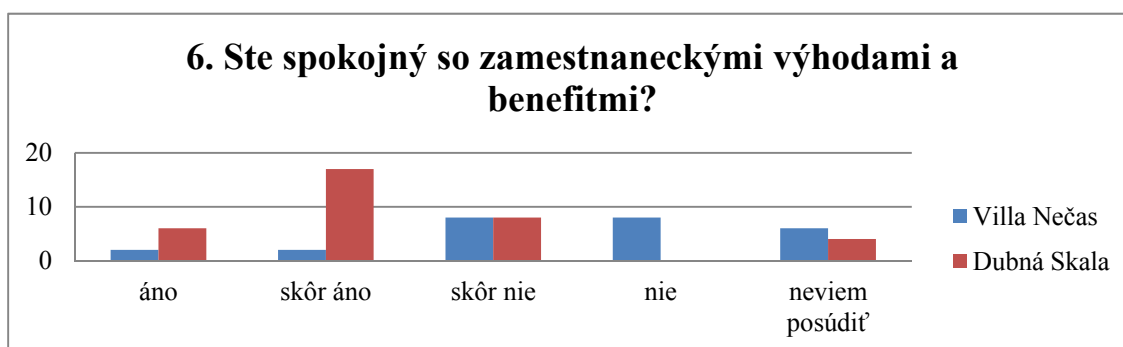
Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

Položka č. 6: Ste spokojný so zamestnaneckými výhodami a benefitmi?

Villa Nečas – rovnaký počet respondentov (8, tj. 30,80 %) je nespokojných a skôr nespokojných s ponukou zamestnaneckých výhod a benefitov, 6 respondenti (23,10 %) nevedeli túto položku posúdiť a najmenší počet rovnakých respondentov (2, tj. 7,70 %) je spokojných a skôr spokojných. (Graf 6)

Dubná Skala – 17 respondentov (48,60 %) je skôr spokojných so zamestnaneckými výhodami a benefitmi, 8 respondentov respondentov (22,90 %) je skôr nespokojných, 6 respondentov (17,10 %) je spokojných a 4 respondenti (11,40 %) nevedeli túto možnosť posúdiť. (Graf 6)

Graf 6: Rozloženie respondentov podľa spokojnosti so zamestnaneckými výhodami a benefitmi



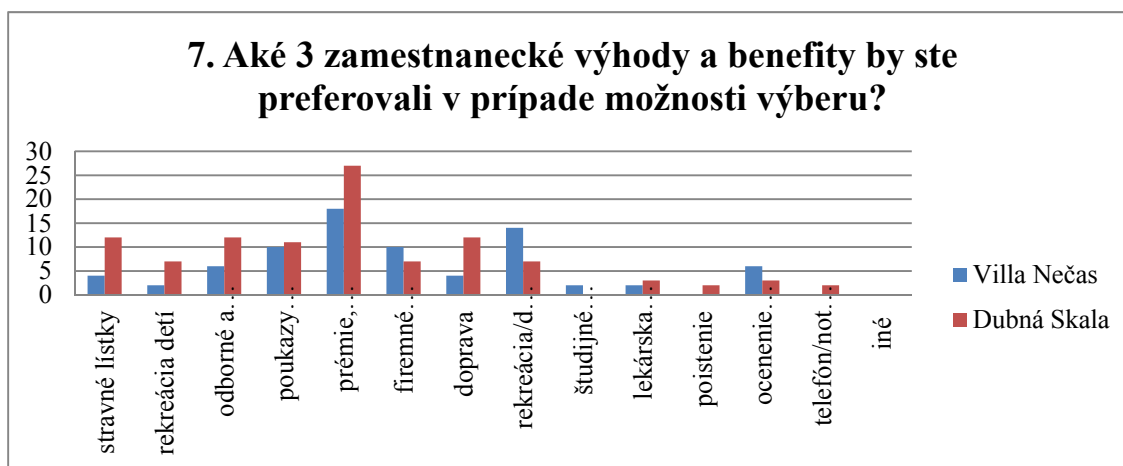
Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

Položka č. 7: Aké 3 zamestnanecké výhody a benefity by ste preferovali v prípade možnosti výberu?

Villa Nečas – 18 respondentov (23,10 %) by v prípade možnosti výberu privítalo prémie, 13. plat, 14. plat, 14 (17,90 %) respondentov príspevok na rekreáciu/dovolenku, rovnaký počet respondentov (10, tj. 12,80 %) označil možnosť: poukazy na relaxačné pobyty, športové a kultúrne podujatia a firemné akcie (firemné večierky, team building apod.), ďalší rovnaký počet respondentov (6, tj. 7,70 %) uviedol: odborné a jazykové kurzy a ocenenie lojálnych zamestnancov, rovnaký počet respondentov (4, tj. 5,10 %) by privítal: stravné lístky a príspevok na dopravu a najmenší počet rovnakých respondentov (2, tj. 2,60 %) označil: príspevok na rekreáciu detí, študijné voľno a nadštandardnú lekársku starostlivosť. Žiaden z respondentov nevyužil možnosť uviesť iné zamestnanecké výhody a benefity. (Graf 7)

Dubná Skala – 27 respondentov (25,70 %) by v prípade možnosti výberu preferovalo prémie, 13. plat, 14. plat, rovnaký počet respondentov (12, tj. 11,40 %) by privítal: stravné lístky, odborné a jazykové kurzy a príspevok na dopravu, 11 respondentov (10,50 %) uviedlo poukazy na relaxačné pobyty, športové a kultúrne podujatia, rovnaký počet respondentov (7, tj. 6,70 %) označil: príspevok na rekreáciu detí, firemné akcie (firemné večierky, team building apod.) a príspevok na rekreáciu/dovolenku, ďalší rovnaký počet zamestnancov (3, tj. 2,90 %) preferuje: nadštandardnú lekársku starostlivosť a ocenenie lojálnych zamestnancov a najmenší počet zamestnancov (2, tj. 1,90 %) príplatky na poistenie a firemný telefón/notebook. Respondenti vybraného hotela nevyužili možnosť uviesť iné zamestnanecké výhody a benefity. (Graf 7)

Graf 7: Rozloženie respondentov podľa preferovaných zamestnaneckých výhod a benefítov



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

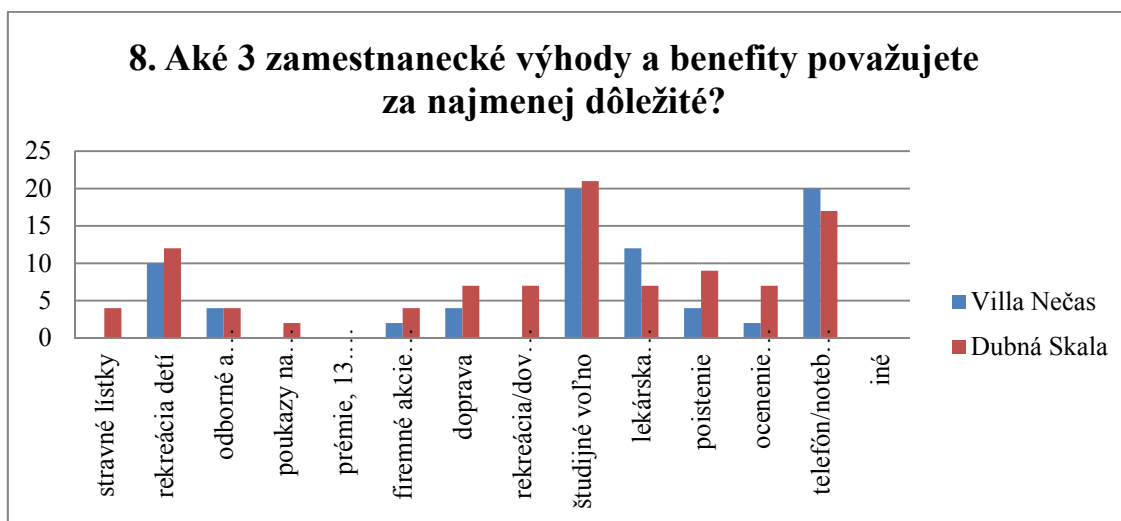
Položka č. 8: Aké 3 zamestnanecké výhody a benefity považujete za najmenej dôležité?

Villa Nečas – rovnaký počet respondentov (20, tj. 25,60 %) považuje za najmenej dôležité: študijné voľno a firemný telefón/notebook, 12 respondentov (15,40 %) označilo nadštandardnú lekársku starostlivosť, 10 respondentov (12,80 %) príspevok na rekreáciu detí, rovnaký počet respondentov (4, tj. 5,10 %) uviedol možnosť: odborné a jazykové kurzy, príspevok na dopravu a príplatky na poistenie a najmenší počet respondentov (2, tj. 2,60 %) firemné akcie (firemné večierky, team building apod.)

a ocenenie lojálnych zamestnancov. Žiaden z respondentov nevyužil možnosť uviesť iné zamestnanecké výhody a benefity. (Graf 8)

Dubná Skala – 21 respondentov (20,80 %) uviedlo za najmenej dôležité študijné voľno, 17 respondentov (16,80 %) firemný telefón/notebook, 12 respondentov (11,90 %) príspevok na rekreáciu detí, 9 respondentov (8,90 %) príplatky na poistenie, rovnaký počet respondentov (7, tj. 6,90 %) označil: príspevok na dopravu, príspevok na rekreáciu/dovolenku, nadštandardnú lekársku starostlivosť a ocenenie lojálnych zamestnancov, ďalší rovnaký počet respondentov (4, tj. 4,00 %) by nevyužil: stravné lístky, odborné a jazykové kurzy a firemné akcie (firemné večierky, team building apod.) a najmenší počet respondentov (2, tj. 2,00 %) označil poukazy na relaxačné pobyty, športové a kultúrne podujatia. Respondenti vybraného hotela nevyužili možnosť uviesť iné zamestnanecké výhody a benefity. (Graf 8)

Graf 8: Rozloženie respondentov podľa najmenej dôležitých zamestnaneckých výhod a benefitov



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

Položka č. 9: Ohodnoťte nasledujúce výroky týkajúce sa pracovného prostredia a vzťahov na pracovisku:

a) So svojimi kolegami/pracovníkmi udržujem priateľské vzťahy

Villa Nečas – 20 respondentov (76,90 %) udržiavajú priateľské vzťahy so svojimi spolupracovníkmi, 4 respondenti (15,40 %) uviedli, že skôr súhlasia s týmto výrokom a 2 respondenti (7,70 %) úplne nesúhlasia. (Graf 9)

Dubná Skala – 24 respondenti (68,60 %) uviedli, že so svojimi kolegami/pracovníkmi udržiavajú priateľské vzťahy, 9 respondenti (25,60 %) skôr súhlasia s týmto výrokom a rovnaký počet respondentov (1, tj. 2,90 %) nevie túto možnosť posúdiť a úplne nesúhlasí. (Graf 10)

b) So svojim nadriadeným mám dobré vzťahy

Villa Nečas – 12 respondenti (46,10 %) udržiavajú so svojim nadriadeným dobré vzťahy, 10 respondenti (38,50 %) skôr súhlasia s týmto výrokom a 4 respondenti (15,40 %) úplne nesúhlasia. (Graf 9)

Dubná Skala – 28 respondenti (80,00 %) majú dobré vzťahy so svojim nadriadeným, 6 respondenti (17,10 %) skôr súhlasia s týmto výrokom a 1 respondent (2,90 %) nevie túto možnosť posúdiť. (Graf 10)

c) Pracovné prostredie na mňa pôsobí príjemne

Villa Nečas – 14 respondenti (53,80 %) uviedli, že pracovné prostredie na nich pôsobí skôr príjemne, 8 respondenti (30,80 %) úplne súhlasia s týmto výrokom a rovnaký počet respondentov (2, tj. 7,70 %) skôr nesúhlasí a úplne nesúhlasí. (Graf 9)

Dubná Skala – 24 respondentov (68,60 %) úplne súhlasí s tým, že pracovné prostredie na nich pôsobí príjemne, 9 respondentov (25,60 %) skôr súhlasí s týmto výrokom a rovnaký počet respondentov (1, tj. 2,90 %) nevie túto možnosť posúdiť a skôr nesúhlasí. (Graf 10)

d) Pri mojej práci ma nič neruší (žiadne výrazné rušivé elementy)

Villa Nečas – 10 respondentov (38,50 %) označilo, že skôr nesúhlasia s týmto výrokom, 6 respondenti (23,10 %) skôr súhlasia, rovnaký počet respondentov (4, tj. 15,40 %) nevedia túto možnosť posúdiť a úplne nesúhlasí a 2 respondenti (7,60 %) úplne súhlasia. (Graf 9)

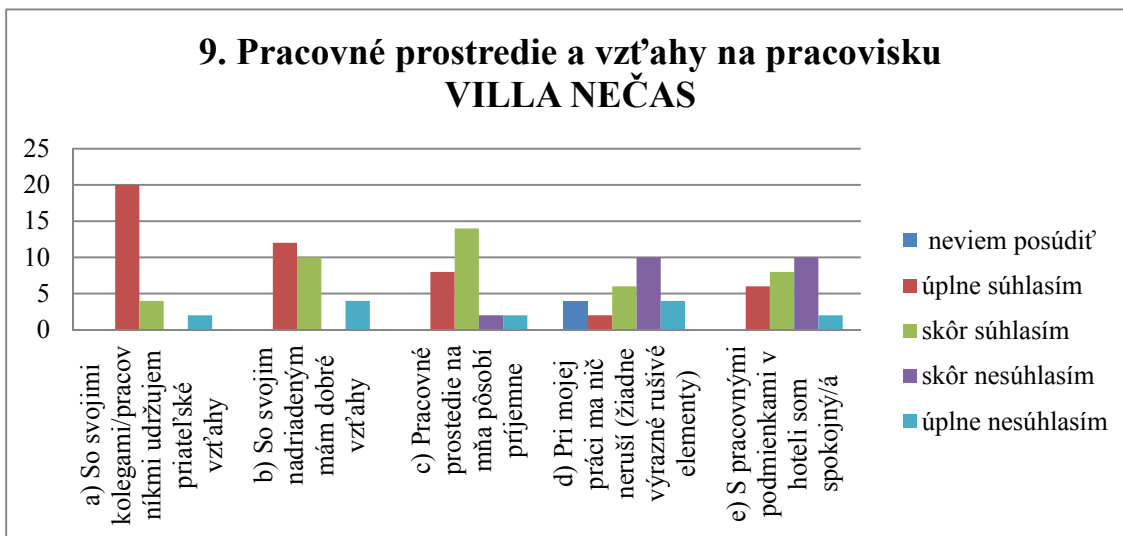
Dubná Skala – 15 respondenti (42,80 %) úplne súhlasia s týmto výrokom, 12 respondenti (34,30 %) skôr súhlasia, 7 respondentov (20,00 %) skôr nesúhlasí a 1 respondent (2,90 %) nevie túto možnosť posúdiť. (Graf 10)

e) S pracovnými podmienkami v hoteli som spokojný/á

Villa Nečas – 10 respondenti (38,40 %) sú skôr nespokojní s pracovnými podmienkami v hoteli, 8 respondenti (30,80 %) skôr súhlasia s týmto výrokom, 6 respondenti (23,10 %) úplne súhlasia a 2 respondenti (7,70 %) úplne nesúhlasia. (Graf 9)

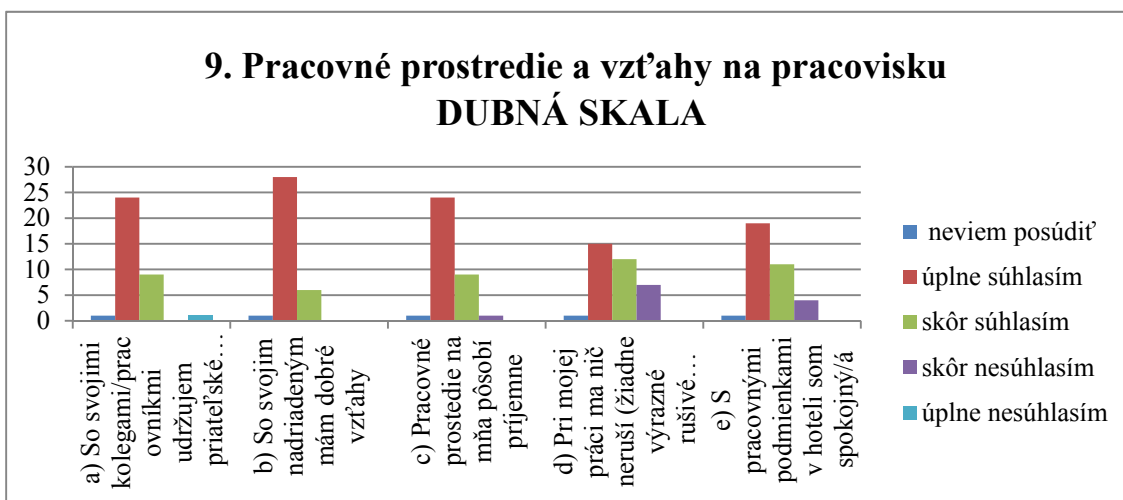
Dubná Skala – 19 respondenti (54,30 %) uviedli, že sú úplne spokojní s pracovnými podmienkami v hoteli, 11 respondenti (31,40 %) skôr súhlasia, s týmto výrokom, 4 respondenti (11,40 %) skôr nesúhlasia a 1 respondent (2,90 %) nevie túto možnosť posúdiť. (Graf 10)

Graf 9: Rozloženie respondentov podľa pracovného prostredia a vzťahov na pracovisku v hoteli Villa Nečas



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

Graf 10: Rozloženie respondentov podľa pracovného prostredia a vzťahov na pracovisku v hoteli Dubná Skala



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

Položka č. 10: Ohodnoťte nasledujúce výroky týkajúce sa finančného ohodnotenia:

a) Som spokojný/á s výškou zárobku

Villa Nečas – 10 respondenti (38,50 %) sú skôr nespokojní s výškou zárobku, rovnaký počet respondentov (6, tj. 23,10 %) nevie túto možnosť posúdiť a úplne nesúhlasí, 4 respondenti (15,30 %) skôr súhlasia. (Graf 11)

Dubná Skala – 16 respondenti (45,70 %) označili, že sú skôr nespokojní s výškou svojho zárobku, 9 respondenti (25,70 %) skôr súhlasia s týmto výrokom, 7 respondenti (20,00 %) úplne nesúhlasia a 3 respondenti (8,60 %) úplne súhlasia. (Graf 12)

b) Moje finančné ohodnotenie ma motivuje k lepším výkonom

Villa Nečas – 12 respondentov (46,10 %) skôr motivuje finančné ohodnotenie k lepším výkonom, 6 respondenti (23,10 %) skôr nesúhlasia s týmto výrokom, 4 respondenti (15,40 %) úplne nesúhlasia, rovnaký počet respondentov (2, tj. 7,70 %) nevie túto možnosť posúdiť a úplne súhlasí. (Graf 11)

Dubná Skala – 14 respondenti (40,00 %) uviedli, že finančné ohodnotenie ich skôr nemotivuje k lepším výkonom, 9 respondenti (25,70 %) skôr súhlasia s týmto výrokom, rovnaký počet respondentov (5, tj. 14,30 %) úplne súhlasí a úplne nesúhlasí, 2 respondenti (5,70 %) nevedia túto možnosť posúdiť. (Graf 12)

c) Som si vedomý/á kritérií, na základe ktorých som hodnotený/á

Villa Nečas – 14 respondenti (53,80 %) sú si úplne vedomí kritérií, na základe ktorých sú hodnotení, 6 respondenti (23,10 %) skôr súhlasia s týmto výrokom, 4 respondenti (15,40 %) úplne nesúhlasia a 2 respondenti (7,70 %) skôr nesúhlasia. (Graf 11)

Dubná Skala – 18 respondenti (51,40 %) označili, že sú si úplne vedomí hodnotiacich kritérií, 9 respondenti (25,70 %) skôr súhlasia s týmto výrokom, 4 respondenti (11,40 %) skôr nesúhlasia, 3 respondenti (8,60 %) nevedia túto možnosť posúdiť a 1 respondent (2,90 %) úplne nesúhlasí. (Graf 12)

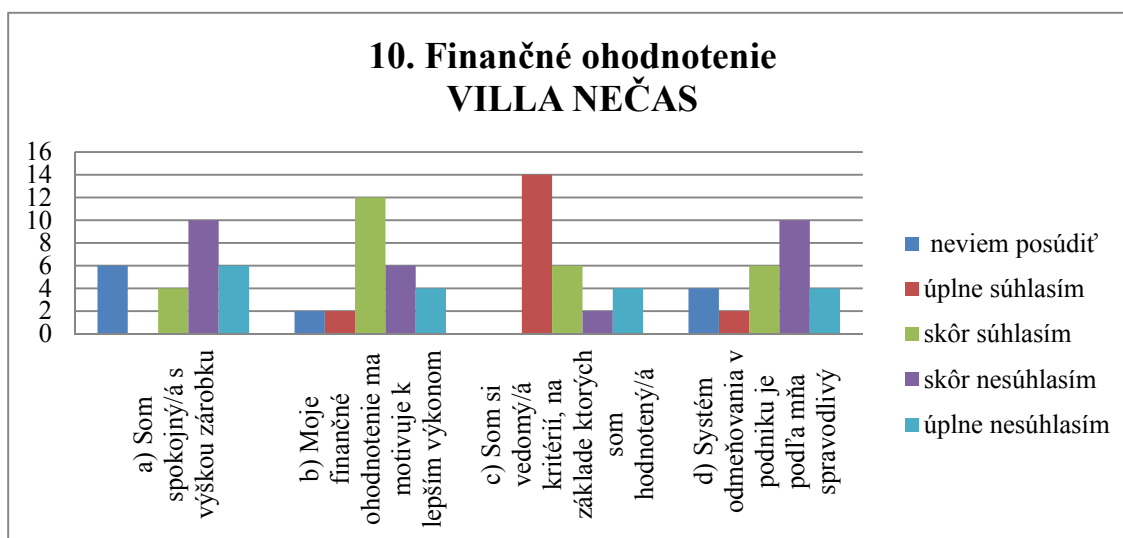
d) Systém odmeňovania v podniku je podľa mňa spravodlivý

Villa Nečas – 10 respondenti (38,40 %) uviedli, že systém odmeňovania je skôr nespravodlivý, 6 respondenti (23,10 %) skôr súhlasia s týmto výrokom, rovnaký počet

respondentov (4, tj. 15,40 %) nevie túto možnosť posúdiť a úplne nesúhlasí, 2 respondenti (7,70 %) úplne súhlasia. (Graf 11)

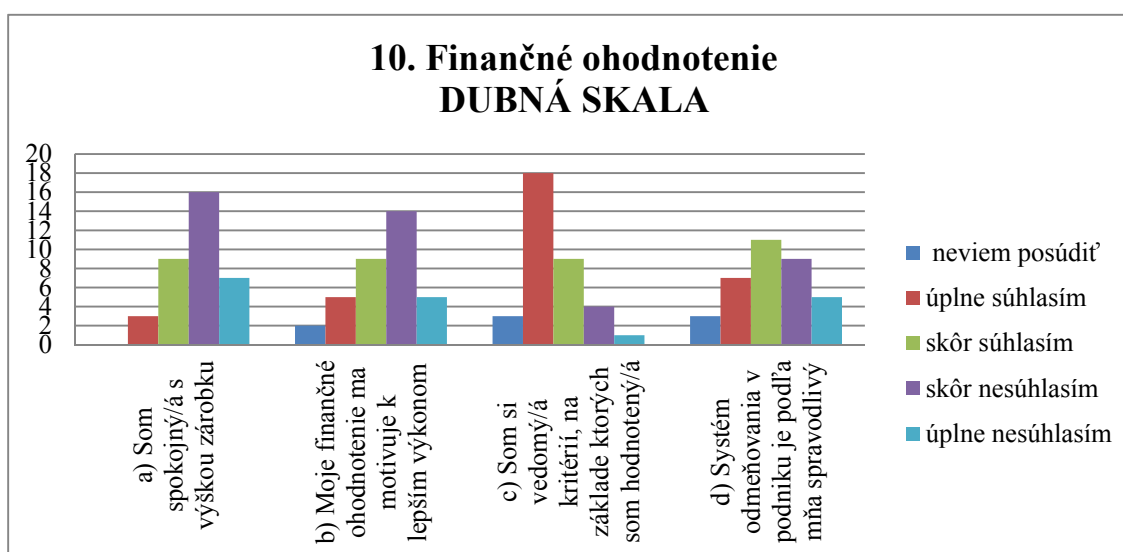
Dubná Skala – 11 respondenti (31,40 %) skôr súhlasia s tým, že systém odmeňovania je spravodlivý, 9 respondenti (25,70 %) skôr nesúhlasia s týmto výrokom, 7 respondenti (20,00 %) úplne súhlasia, 5 respondenti (14,30 %) úplne nesúhlasia, 3 respondenti (8,60 %) nevedia túto možnosť posúdiť. (Graf 12)

Graf 11: Rozloženie respondentov podľa finančného ohodnotenia v hoteli Villa Nečas



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

Graf 12: Rozloženie respondentov podľa finančného ohodnotenia v hoteli Dubná Skala



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

Položka č. 11: Zhodnot'te svoju spokojnosť vo vzťahu k vašim priamym nadriadeným:

a) Spravodlivé hodnotenie výsledkov mojej práce

Villa Nečas – 10 respondenti (38,40 %) uviedli, že sú mierne nespokojní s hodnotením výsledkov ich práce, 6 respondenti (23,10 %) sú celkom spokojní, rovnaký počet respondentov (4, tj. 15,40 %) je veľmi spokojných a veľmi nespokojných a 2 respondenti (7,70 %) nevedia tento výrok posúdiť. (Graf 13)

Dubná Skala – 14 respondenti (40,10 %) označili, že sú celkom spokojní s hodnotením ich práce, 13 respondenti (37,10 %) sú veľmi spokojní, 4 respondenti (11,40 %) nevedia túto možnosť posúdiť a rovnaký počet respondentov (2, tj. 5,70 %) je mierne spokojných a veľmi nespokojných. (Graf 14)

b) Spätná väzba zo strany nadriadeného

Villa Nečas – 8 respondenti (30,70 %) sú celkom spokojní so spätnou väzbou zo strany nadriadeného, rovnaký počet respondentov (6, tj. 23,10 %) je veľmi spokojných a mierne nespokojných, 4 respondenti (15,40 %) nevedia tento výrok posúdiť a 2 respondenti (7,70 %) sú veľmi nespokojní. (Graf 13)

Dubná Skala – 20 respondenti (57,10 %) uviedli, že sú veľmi spokojní so spätnou väzbou zo strany nadriadeného, 10 respondenti (28,60 %) sú celkom spokojní, 3 respondenti (8,60 %) nevedia túto možnosť posúdiť a 2 respondenti (5,70 %) sú mierne nespokojní. (Graf 14)

c) Záujem nadriadeného o potreby svojich podriadených

Villa Nečas – 10 respondenti (38,50 %) označili, že sú veľmi nespokojní s prejavovaným záujmom zo strany nadriadeného o ich potreby, 8 respondenti (30,80 %) sú mierne nespokojní, rovnaký počet respondentov (4, tj. 15,40 %) je veľmi spokojných a celkom spokojných. (Graf 13)

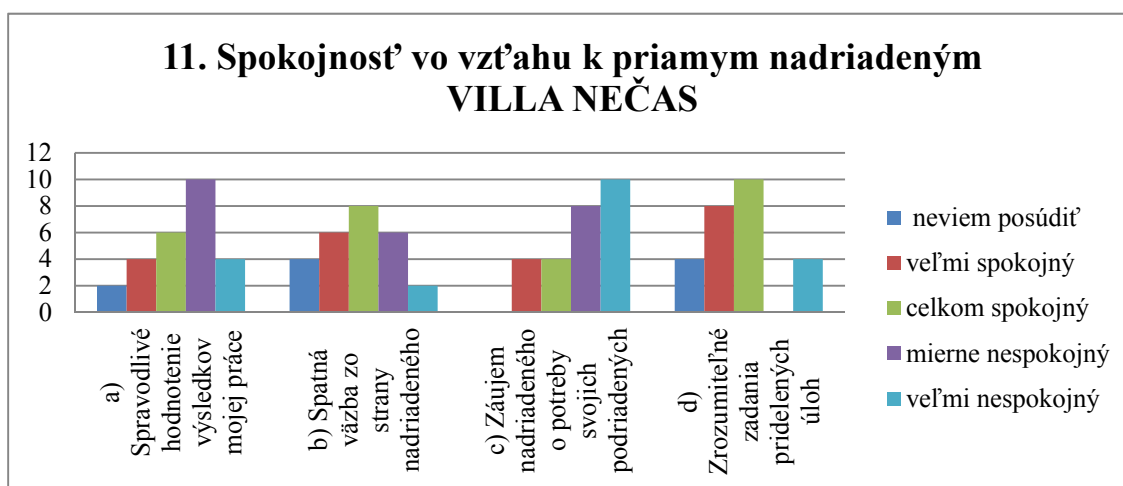
Dubná Skala – 22 respondenti (62,90 %) sú veľmi spokojní so záujmom nadriadeného o potreby svojich podriadených, 6 respondenti (17,10 %) sú celkom spokojní, 5 respondenti (14,30 %) sú mierne nespokojní a 2 respondenti (5,70 %) nevedia túto možnosť posúdiť. (Graf 14)

d) Zrozumiteľné zadania pridelených úloh

Villa Nečas – 10 respondenti (38,50 %) sú celkom spokojní ohľadom zrozumiteľných zadaní pridelených úloh, 8 respondenti (30,70 %) sú veľmi spokojní, rovnaký počet respondentov (4, tj. 15,40 %) nevie tento výrok posúdiť a je veľmi nespokojných. (Graf 13)

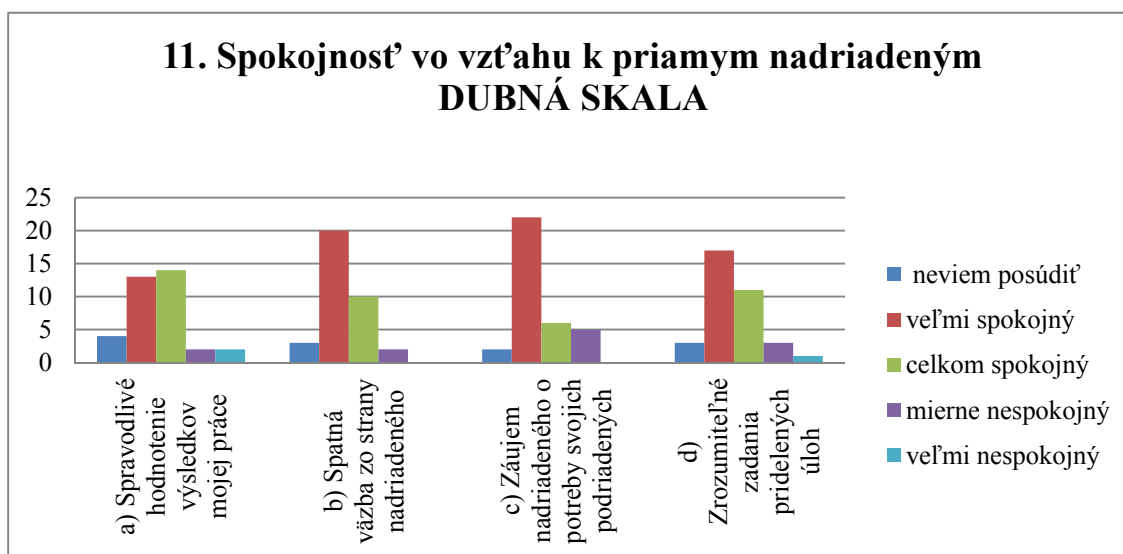
Dubná Skala – 17 respondenti (48,50 %) sú veľmi spokojní so zrozumiteľným zadaním pridelených úloh, 11 respondenti (31,40 %) sú celkom spokojní, rovnaký počet respondentov (3, tj. 8,60 %) nevie tento výrok posúdiť a je mierne nespokojných, 1 respondent (2,90 %) je veľmi nespokojný. (Graf 14)

Graf 13: Rozloženie respondentov podľa vzťahu k priamym nadriadeným v hoteli Villa Nečas



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

Graf 14: Rozloženie respondentov podľa vzťahu k priamym nadriadeným v hoteli Dubná Skala



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

Položka č. 12: Ste spokojný s mierou motivácie, ktorá je vyvíjaná zo strany zamestnávateľa?

Villa Nečas – 14 respondenti (53,80 %) nie sú spokojní s mierou motivácie, ktorá je vyvíjaná zo strany zamestnávateľa, 6 respondenti (23,10 %) sú skôr nespokojní, 4 respondenti (15,40 %) sú skôr spokojní a 2 respondenti (7,70 %) spokojní. (Graf 15)

Dubná Skala – 13 respondenti (37,10 %) označili, že sú skôr spokojní s mierou motivácie, ktorá je vyvíjaná zo strany zamestnávateľa, 12 respondenti (34,30 %) sú skôr nespokojní, 6 respondenti (17,10 %) nevedia túto možnosť posúdiť, 3 respondenti (8,60 %) sú nespokojní a 1 respondent (2,90 %) je spokojný. (Graf 15)

Graf 15: Rozloženie respondentov podľa spokojnosti s mierou motivácie zo strany zamestnávateľa



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

Položka č. 13: Ohodnoťte nasledujúce výroky týkajúce sa pracovnej náplne a kariérneho rastu/povýšenia:

a) Prácu, ktorú vykonávam, ma baví

Villa Nečas – 10 respondenti (38,50 %) úplne súhlasia s výrokom, že ich práca baví, 8 respondenti (30,70 %) skôr súhlasia, rovnaký počet respondentov (4, tj. 15,40 %) nevie túto možnosť posúdiť a úplne nesúhlasí. (Graf 16)

Dubná Skala – 22 respondenti (62,70 %) úplne súhlasia s tým, že ich vykonávaná práca baví, 10 respondenti (28,60 %) skôr súhlasia s týmto výrokom a rovnaký počet respondentov (1, tj. 2,90 %) nevie túto možnosť posúdiť, skôr nesúhlasí a úplne nesúhlasí. (Graf 17)

b) Požiadavky, ktoré sú na mňa kladené, zodpovedajú mojím schopnostiam

Villa Nečas – 14 respondenti (53,80 %) skôr súhlasia s tým, že požiadavky, ktoré sú na nich kladené, zodpovedajú ich schopnostiam, 8 respondenti (30,80 %) úplne súhlasia s týmto výrokom a 4 respondenti (15,40 %) úplne nesúhlasia. (Graf 16)

Dubná Skala – 25 respondenti (71,40 %) úplne súhlasia s tým, že požiadavky, ktoré sú na nich kladené, zodpovedajú ich schopnostiam, 7 respondenti (20,00 %) skôr súhlasia s týmto výrokom, 2 respondenti (5,70 %) úplne nesúhlasia a 1 respondent (2,90 %) nevie túto možnosť posúdiť. (Graf 17)

c) Mám priaznivé podmienky na vzdelávanie a odborný rast

Villa Nečas – 8 respondenti (30,80 %) majú skôr priaznivé podmienky na vzdelávanie a odborný rast, rovnaký počet respondentov (6, tj. 23,10 %) nevie túto možnosť posúdiť a skôr nesúhlasí s týmto výrokom, 4 respondenti (15,40 %) úplne súhlasia a 2 respondenti (7,60 %) úplne nesúhlasia. (Graf 16)

Dubná Skala – 16 respondenti (45,70 %) úplne súhlasia s tým, že majú priaznivé podmienky na vzdelávanie a odborný rast, 10 respondenti (28,60 %) skôr súhlasia s týmto výrokom, 4 respondenti (11,40 %) skôr nesúhlasia, 3 respondenti (8,60 %) úplne nesúhlasia a 2 respondenti (5,70 %) nevedia túto možnosť posúdiť. (Graf 17)

d) Školenia vnímam ako prínosné

Villa Nečas – 12 respondenti (46,20 %) vnímajú školenia ako skôr prínosné, 8 respondenti (30,80 %) úplne súhlasia s týmto výrokom, 4 respondenti (15,40 %) úplne nesúhlasia a 2 respondenti (7,60 %) nevedia túto možnosť posúdiť. (Graf 16)

Dubná Skala – 17 respondenti (48,60 %) úplne súhlasia s tým, že školenia sú pre nich prínosné, rovnaký počet respondentov (8, tj. 22,90 %) skôr súhlasí s týmto výrokom, 6 respondenti (17,10 %) nevedia túto možnosť posúdiť a rovnaký počet respondentov (2, tj. 5,70 %) skôr nesúhlasí a úplne nesúhlasí. (Graf 17)

e) Teamové meetingy vnímam ako prínosné

Villa Nečas – 12 respondenti (46,20 %) úplne súhlasia s tým, že teamové meetingy sú pre nich prínosné, 6 respondenti (23,10 %) skôr súhlasia s týmto výrokom, 4 respondenti (15,40 %) úplne nesúhlasia, rovnaký počet respondentov (2, tj. 7,70 %) nevie túto možnosť posúdiť a skôr nesúhlasí. (Graf 16)

Dubná Skala – 18 respondenti (51,40 %) vnímajú teamové meetingy ako prínosné, 7 respondenti (20,10 %) skôr súhlasia s týmto výrokom, rovnaký počet respondentov (4, tj. 11,40 %) skôr nesúhlasí a úplne nesúhlasí a 2 respondenti (5,70 %) nevedia túto možnosť posúdiť. (Graf 17)

f) Ponuku rôznych vzdelávacích kurzov v mojom odbore vnímam ako dostatočnú

Villa Nečas – 8 respondenti (30,70 %) nevedia ponuku vzdelávacích kurzov v ich odbore posúdiť, 6 respondenti (23,10 %) úplne nesúhlasia s tým, že daná ponuka kurzov je dostatočná, rovnaký počet respondentov (4, tj. 15,40 %) úplne súhlasí, skôr súhlasí a skôr nesúhlasí. (Graf 16)

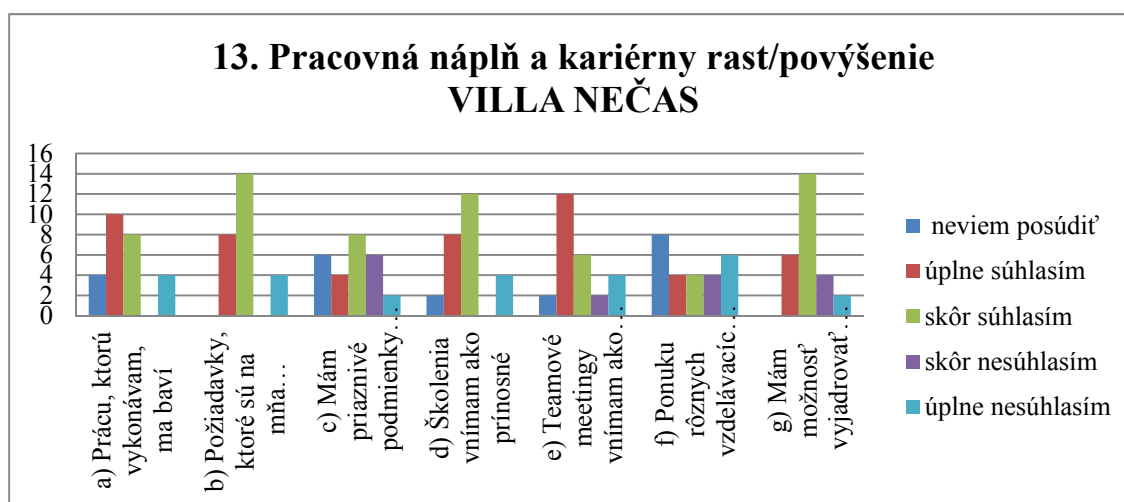
Dubná Skala – rovnaký počet respondentov (9, tj. 25,70 %) úplne a skôr súhlasí s tým, že ponuka vzdelávacích kurzov v ich odbore je dostatočná, 7 respondenti (20,10 %) nevedia túto možnosť posúdiť, 6 respondenti (17,10 %) úplne nesúhlasia a 4 respondenti (11,40 %) skôr súhlasia. (Graf 17)

g) Mám možnosť vyjadrovať a realizovať svoje vlastné nápady a námety

Villa Nečas – 14 respondentov (53,80 %) majú skôr možnosť vyjadrovať a realizovať svoje vlastné nápady a námety, 6 respondentov (23,10 %) úplne súhlasia s týmto výrokom, 4 respondenti (15,40 %) skôr nesúhlasia a 2 respondenti (7,70 %) úplne nesúhlasia. (Graf 16)

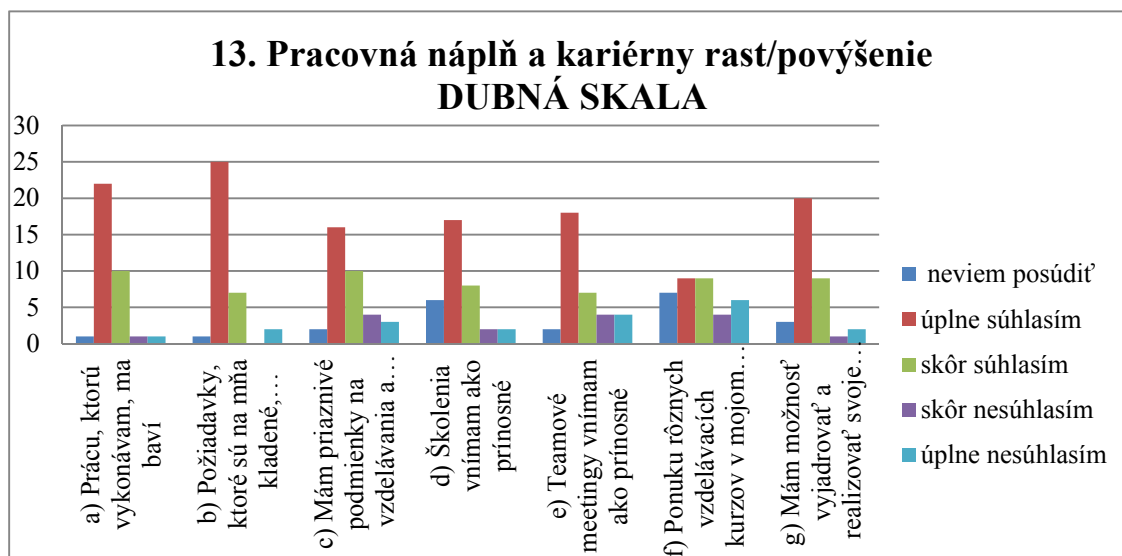
Dubná Skala – 20 respondentov (57,10 %) úplne súhlasia s tým, že majú možnosť vyjadrovať a realizovať svoje vlastné nápady a námety, 9 respondentov (25,70 %) skôr súhlasia s týmto výrokom, 3 respondenti (8,60 %) nevedia túto možnosť posúdiť, 2 respondenti (5,70 %) úplne nesúhlasia a 1 respondent (2,90 %) skôr nesúhlasí. (Graf 17)

Graf 16: Rozloženie respondentov podľa pracovnej náplne a kariérneho rastu/povýšenia v hoteli Villa Nečas



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

Graf 17: Rozloženie respondentov podľa pracovnej náplne a kariérneho rastu/povýšenia v hoteli Dubná Skala



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

Položka č. 14: Ohodnoťte nasledujúce výroky týkajúce sa úspechu a uznania v práci, pocitu sebarealizácie:

a) Nadriadený vie oceniť dobre vykonanú prácu

Villa Nečas – rovnaký počet respondentov (8, tj. 30,80 %) skôr nesúhlasí a úplne nesúhlasí s tým, že nadriadený vie oceniť dobre vykonanú prácu, 6 respondenti (23,10 %) skôr súhlasia s týmto výrokom a 4 respondenti (15,40 %) úplne súhlasia. (Graf 18)

Dubná Skala – 23 respondentov (65,70 %) úplne súhlasí s tým, že nadriadený vie oceniť dobre vykonanú prácu, 5 respondenti (14,30 %) skôr súhlasia s týmto výrokom, 3 respondenti (8,60 %) nevedia túto možnosť posúdiť, rovnaký počet respondentov (2, tj. 5,70 %) skôr nesúhlasí a úplne nesúhlasí. (Graf 19)

b) Kolegovia a spolupracovníci ma uznávajú a rešpektujú

Villa Nečas – 18 respondenti (69,20 %) skôr súhlasia s tým, že ich kolegovia a spolupracovníci uznávajú a rešpektujú, 6 respondenti (23,10 %) úplne súhlasia s týmto výrokom a 2 respondenti (7,70 %) úplne nesúhlasia. (Graf 18)

Dubná Skala – 14 respondenti (40,00 %) úplne súhlasia s tým, že ich kolegovia a spolupracovníci uznávajú a rešpektujú, 13 respondenti (37,10 %) skôr súhlasia s týmto výrokom, 7 respondenti (20,00 %) nevedia túto možnosť posúdiť a 1 respondent (2,90 %) úplne nesúhlasí. (Graf 19)

c) Práca, ktorú vykonávam mi prináša dostatočný pocit uspokojenia a seberealizácie

Villa Nečas – 16 respondenti (61,50 %) skôr súhlasia s tým, že vykonávaná práca im prináša dostatočný pocit uspokojenia a seberealizácie, rovnaký počet respondentov (4, tj. 15,40 %) úplne súhlasí a úplne nesúhlasí s týmto výrokom a 2 respondenti (7,70 %) skôr nesúhlasia. (Graf 18)

Dubná Skala – 21 respondentov (60,00 %) úplne súhlasí s tým, že im práca prináša dostatočný pocit uspokojenia a seberealizácie, 8 respondenti (22,90 %) skôr súhlasia s týmto výrokom, 4 respondenti (11,40 %) skôr nesúhlasia a 2 respondenti (5,70 %) nevedia túto možnosť posúdiť. (Graf 19)

d) Pochvala (uznanie) je pre mňa dôležitejšia ako finančné ohodnotenie

Villa Nečas – 10 respondenti (38,40 %) úplne nesúhlasia s tým, že pochvala (uznanie) je pre nich dôležitejšia ako finančné ohodnotenie, 6 respondenti (23,10 %) úplne súhlasia s týmto výrokom, rovnaký počet respondentov (4, tj. 15,40 %) nevie túto možnosť posúdiť a skôr súhlasí, 2 respondenti (7,70 %) skôr nesúhlasia. (Graf 18)

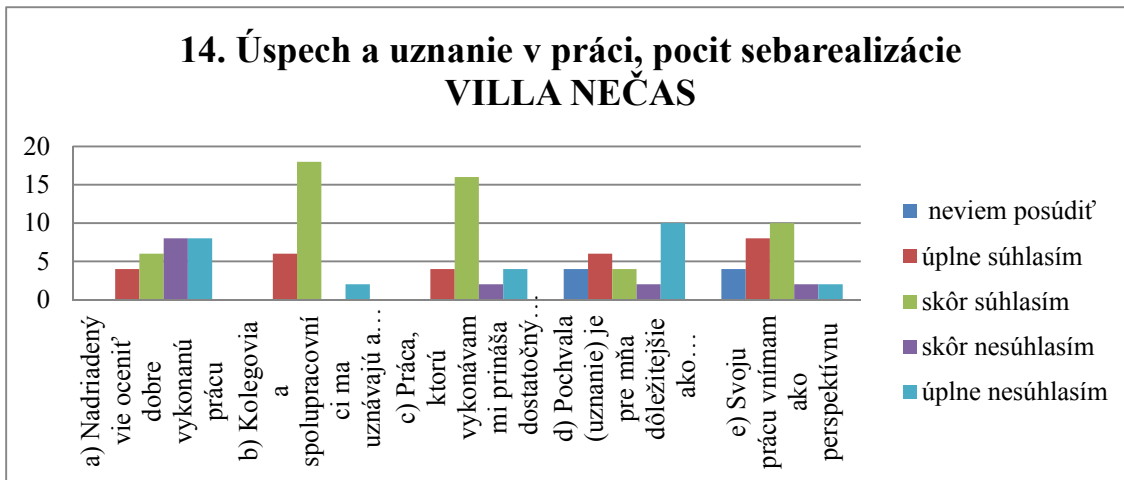
Dubná Skala – rovnaký počet respondentov (10, tj. 28,60 %) úplne a skôr súhlasí s tým, že pochvala a uznanie je pre nich dôležitejšia ako finančné ohodnotenie, 7 respondenti (20,00 %) úplne nesúhlasia s týmto výrokom, 6 respondenti (17,10 %) skôr nesúhlasia a 2 respondenti (5,70 %) nevedia túto možnosť posúdiť. (Graf 19)

e) Svoju prácu vnímam ako perspektívnu

Villa Nečas – 10 respondenti (38,50 %) vnímajú svoju prácu ako skôr perspektívnu, 8 respondenti (30,70 %) úplne súhlasia s týmto výrokom, 4 respondenti (15,40 %) nevedia túto možnosť posúdiť, rovnaký počet respondentov (2, tj. 7,70 %) skôr a úplne nesúhlasí. (Graf 18)

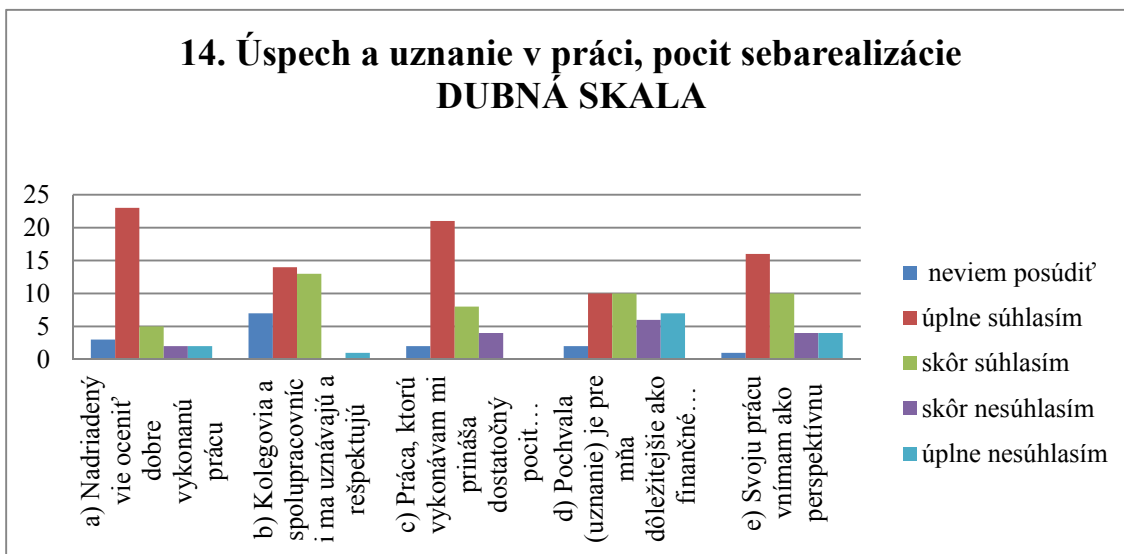
Dubná Skala – 16 respondenti (45,70 %) úplne súhlasia s tým, že ich práca je perspektívna, 10 respondenti (28,60 %) skôr súhlasia s týmto výrokom, rovnaký počet respondentov (4, tj. 11,40 %) skôr a úplne nesúhlasí, 1 respondent (2,90 %) nevie túto možnosť posúdiť. (Graf 19)

Graf 18: Rozloženie respondentov podľa úspechu a uznania v práci, pocitu seberealizácie v hoteli Villa Nečas



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

Graf 19: Rozloženie respondentov podľa úspechu a uznania v práci, pocitu seberealizácie v hoteli Dubná Skala



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

Položka č. 15: Ohodnoťte nasledujúce výroky týkajúce sa pracovnej zodpovednosti:

a) Mám účasť na niektorých rozhodovacích procesoch

Villa Nečas – rovnaký počet respondentov (8, tj. 30,80 %) skôr súhlasí a úplne nesúhlasí s tým, že má účasť na niektorých rozhodovacích procesoch, 6 respondentov (23,00 %) skôr nesúhlasí s týmto výrokom a 4 respondenti (15,40 %) úplne súhlasia. (Graf 20)

Dubná Skala – 10 respondenti (28,60 %) skôr súhlasia s tým, že majú účasť na niektorých rozhodovacích procesoch, 9 respondenti (25,70 %) úplne súhlasia s týmto výrokom, 7 respondenti (20,00 %) úplne nesúhlasia, 5 respondenti (14,30 %) skôr nesúhlasia, 4 respondenti (11,40 %) nevedia túto možnosť posúdiť. (Graf 21)

b) Za vykonanú prácu som plne zodpovedný/á

Villa Nečas – 18 respondenti (69,20 %) sú plne zodpovední za vykonanú prácu, 4 respondenti (15,40 %) skôr súhlasia s týmto výrokom, rovnaký počet respondentov (2, tj. 7,70 %) nevie túto možnosť posúdiť a úplne nesúhlasí. (Graf 20)

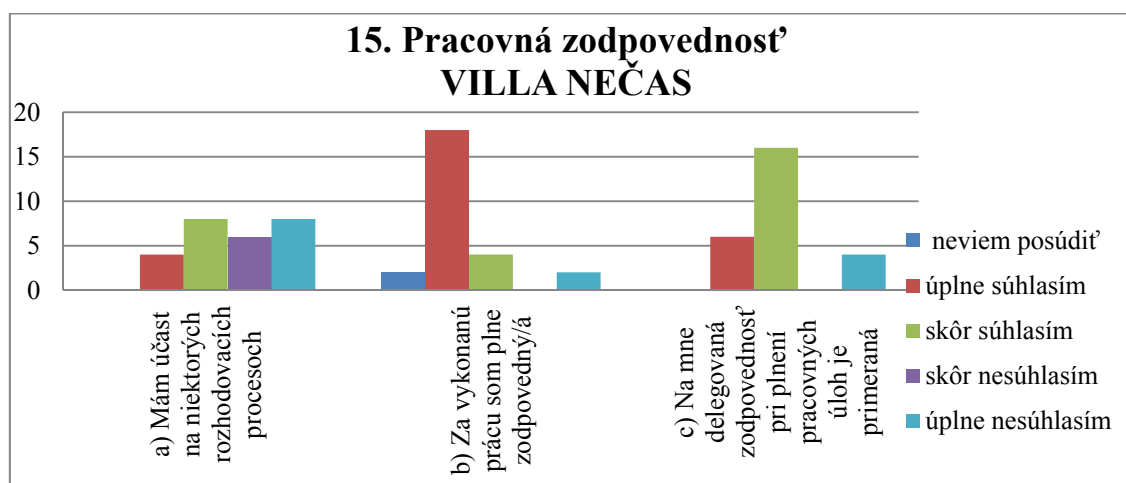
Dubná Skala – 25 respondenti (71,40 %) úplne súhlasia s tým, že sú plne zodpovední za vykonanú prácu, 7 respondenti (20,00 %) skôr súhlasia s týmto výrokom, 2 respondenti (5,70 %) úplne nesúhlasia a 1 respondent (2,90 %) nevie túto možnosť posúdiť. (Graf 21)

c) Na mne delegovaná zodpovednosť pri plnení pracovných úloh je primeraná

Villa Nečas – 16 respondenti (61,50 %) skôr súhlasia s tým, že delegovaná zodpovednosť pri plnení pracovných úloh je pre nich primeraná, 6 respondenti (23,10 %) úplne súhlasia s týmto výrokom, 4 respondenti (15,40 %) úplne nesúhlasia. (Graf 20)

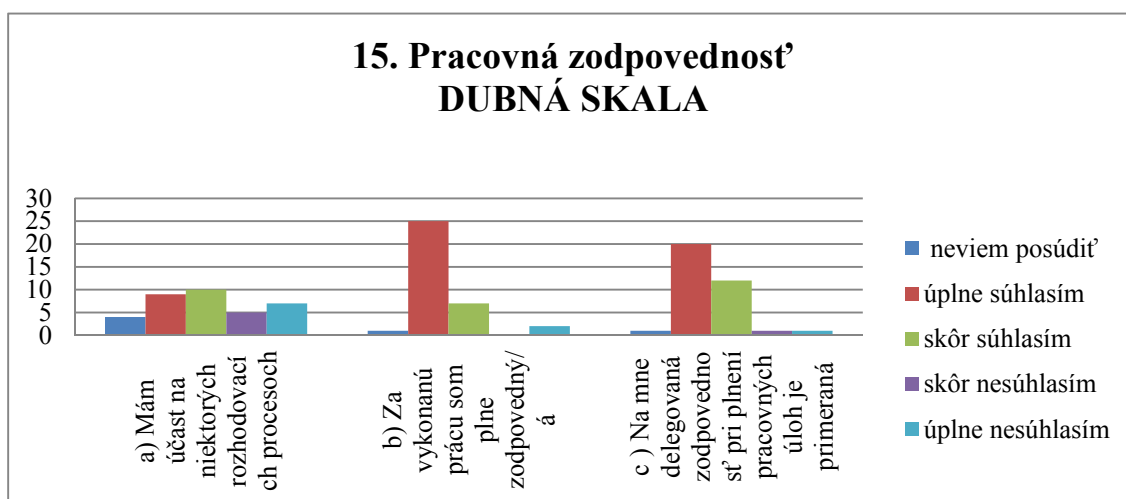
Dubná Skala – 20 respondenti (57,10 %) úplne súhlasia s tým, že delegovaná zodpovednosť pri plnení pracovných úloh je pre nich primeraná, 12 respondenti (34,20 %) skôr súhlasia s týmto výrokom, rovnaký počet respondentov (1, tj. 2,90 %) nevie túto možnosť posúdiť, skôr a úplne nesúhlasí. (Graf 21)

Graf 20: Rozloženie respondentov podľa pracovnej zodpovednosti v hoteli Villa Nečas



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

Graf 21: Rozloženie respondentov podľa pracovnej zodpovednosti v hoteli Dubná Skala



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

Položka č. 16: Ohodnoťte nasledujúce výroky týkajúce sa hotela, v ktorom pracujete:

a) Som hrdý/á na to, že pracujem v tomto hoteli

Villa Nečas – 12 respondenti (46,20 %) sú hrdí na to, že pracujú v tomto hoteli, 8 respondenti (30,80 %) skôr súhlasia s týmto výrokcom, 4 respondenti (15,40 %) nevedia túto možnosť posúdiť a 2 respondenti (7,70 %) úplne nesúhlasia. (Graf 22)

Dubná Skala – 23 respondenti (65,70 %) sú hrdí na to, že pracujú v tomto hoteli, 7 respondenti (20,00 %) skôr súhlasia s týmto výrokcom, 3 respondenti (8,50 %) nevedia

túto možnosť posúdiť a rovnaký počet respondentov (1, tj. 2,90 %) skôr a úplne nesúhlasí. (Graf 23)

b) V zamestnaní pociťujem istotu a zázemie

Villa Nečas – 12 respondentov (46,20 %) pociťujú skôr istotu a zázemie v zamestnaní, 6 respondentov (23,00 %) úplne súhlasia s týmto výrokom, 4 respondentov (15,40 %) nevedia túto možnosť posúdiť, rovnaký počet respondentov (2, tj. 7,70 %) skôr a úplne nesúhlasí. (Graf 22)

Dubná Skala – rovnaký počet respondentov (15, tj. 42,90 %) úplne a skôr súhlasí s tým, že pociťujú v zamestnaní istotu a zázemie, ďalší rovnaký počet respondentov (2, tj. 5,70 %) nevie tento výrok posúdiť a úplne nesúhlasí, 1 respondent (2,80 %) skôr nesúhlasí. (Graf 23)

c) Hodnotím kladne firemnú kultúru hotela

Villa Nečas – 12 respondentov (46,20 %) hodnotia úplne kladne firemnú kultúru hotela, 8 respondentov (30,80 %) s týmto výrokom skôr nesúhlasia a 6 respondentov (23,00 %) skôr súhlasia. (Graf 22)

Dubná Skala – 19 respondentov (54,30 %) hodnotia úplne kladne firemnú kultúru hotela, 12 respondentov (34,30 %) s týmto výrokom skôr súhlasia, 3 respondentov (8,60 %) skôr nesúhlasia a 1 respondent (2,80 %) úplne nesúhlasí. (Graf 23)

d) Zamestnávateľ má jasný smer do budúcnosti

Villa Nečas – rovnaký počet respondentov (8, tj. 30,80 %) úplne súhlasí a úplne nesúhlasí s tým, že zamestnávateľ má jasný smer do budúcnosti, 6 respondentov (23,00 %) skôr súhlasia s týmto výrokom, rovnaký počet respondentov (2, tj. 7,70 %) nevie túto možnosť posúdiť a skôr nesúhlasí. (Graf 22)

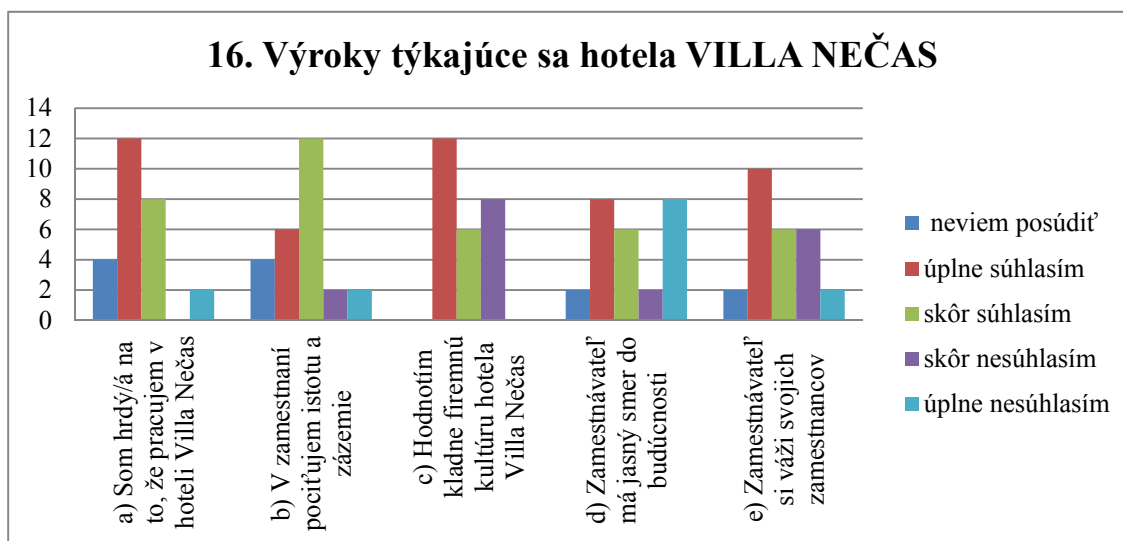
Dubná Skala – 16 respondentov (45,70 %) úplne súhlasia s tým, že zamestnávateľ má jasný smer do budúcnosti, 7 respondentov (20,00 %) skôr súhlasia s týmto výrokom, 6 respondentov (17,10 %) nevedia túto možnosť posúdiť, 5 respondentov (14,30 %) skôr nesúhlasia a 1 respondent (2,90 %) úplne nesúhlasí. (Graf 23)

e) Zamestnávateľ si váži svojich zamestnancov

Villa Nečas – 10 respondentov (38,40 %) úplne súhlasia s tým, že zamestnávateľ si váži svojich zamestnancov, rovnaký počet respondentov (6, tj. 23,10 %) skôr súhlasí a nesúhlasí s týmto výrokom, ďalší rovnaký počet respondentov (2, tj. 7,70 %) nevie túto možnosť posúdiť a úplne nesúhlasí. (Graf 22)

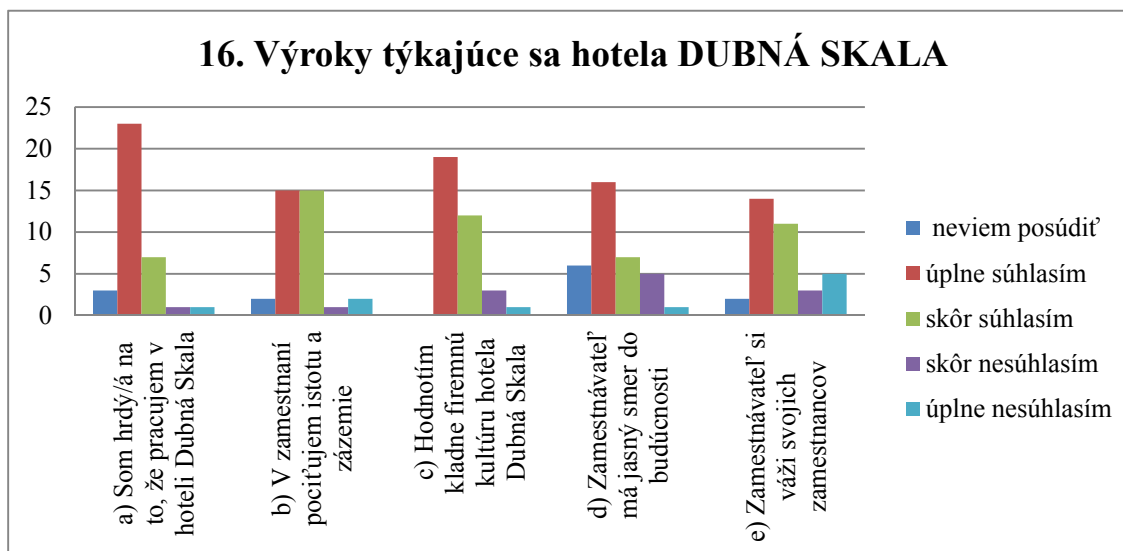
Dubná Skala – 14 respondenti (40,00 %) úplne súhlasia s tým, že zamestnávateľ si váži svojich zamestnancov, 11 respondentov (31,40 %) skôr súhlasia s týmto výrokom, 5 respondentov (14,30 %) úplne nesúhlasia, 3 respondenti (8,60 %) skôr nesúhlasia, 2 respondenti (5,70 %) nevedia túto možnosť posúdiť. (Graf 23)

Graf 22: Rozloženie respondentov podľa výrokov týkajúcich sa hotela Villa Nečas



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

Graf 23: Rozloženie respondentov podľa výrokov týkajúcich sa hotela Dubná Skala



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

Položka č. 17: Do akej miery ste celkovo spokojný s prácou u svojho zamestnávateľa?

Villa Nečas – 16 respondenti (61,50 %) sú celkom spokojní so svojou prácou, 6 respondenti (23,10 %) sú mierne nespokojní a 4 respondenti (15,40 %) veľmi spokojní. (Graf 24)

Dubná Skala – 21 respondentov (60,00 %) je so svojou prácou celkom spokojných, 11 respondentov (31,40 %) je veľmi spokojných, 2 respondenti (5,70 %) sú mierne nespokojní a 1 respondent (2,90 %) nevie tento výrok posúdiť. (Graf 24)

Graf 24: Rozloženie respondentov podľa celkovej spokojnosti s prácou



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

12 PREZENTÁCIA A INTERPRETÁCIA ZÍSKANÝCH ÚDAJOV

Každý zamestnanec od svojho zamestnania niečo očakáva, má určité predstavy o tom, čo chce dosiahnuť, aby bol spokojný. Jeden dúfa, že bude nadpriemerne platený, iný očakáva zaujímavú prácu, ďalší perspektívu rýchleho postupu. Systémy odmeňovania sú úzko prepojené s motivačnými a stimulačnými systémami. V podnikateľsky orientovanom systéme sa odporúča nehľadať cestu v úspore nákladov znížením miezd, ale hľadať iné spôsoby vo forme hmotných alebo nehmotných odmien za prácu. V súvislosti so mzdou a platom, resp. ich základnými formami, bolo dokázané, že ani akýkoľvek dobrý plat sám o sebe nestačí. Motivovanie je odmeňovanie, no neznamená len odmeňovanie. (Horváthová, Gallo, 1996, s. 79-80)

Spokojnosť so zamestnaneckými výhodami a benefítmí vo vybraných hoteloch, v ktorých prebehol dotazníkový prieskum, bola rozdielna. V hoteli Dubná skala boli zamestnanci so zamestnaneckými výhodami a benefítmí skôr spokojní (17, tj. 48,60 %) a v hoteli Villa Nečas boli zamestnanci skôr nespokojní (8, tj. 30,80 %) a nespokojní (8, tj. 30,80 %).

K zamestnaneckým výhodám je preto potrebné pristupovať flexibilne a dať správnym ľuďom správne výhody – prispôbiť a nastaviť tak firemný systém zamestnaneckých výhod. Správne nastavený systém zamestnaneckých výhod prináša množstvo výhod nielen zamestnancovi, ale aj spoločnosti – ide napr. o konkurencieschopnosť odmeňovania, zvyšovanie pracovného výkonu zamestnancov, daňovo výhodný systém ohodnotenia pracovného výkonu, udržiavanie vysokokvalifikovaného personálu, motiváciu zamestnancov, maximalizáciu efektívnosti organizácie a znižovanie nákladov, zobrazovanie starostlivosti o zamestnancov voči internému ale aj externému okoliu. (Čihovská, Hasprová, Matušovičová, 2010, s. 102)

V prípade možnosti výberu by zamestnanci vybraných hotelov najviac preferovali nasledovné zamestnanecké výhody a benefity (viď Príloha C):

- Hotel Villa Nečas: 1. prémie, 13. plat, 14. plat (18, tj. 23,10 %); 2. príspevok na rekreáciu/ dovolenku (14, tj. 17,90 %); 3. poukazy na relaxačné pobyty, športové a kultúrne podujatia (10, tj. 12,80 %) a firemné akcie (firemné večierky, team building apod.) (10, tj. 12,80 %).

- Hotel Dubná Skala: 1. prémie, 13. plat, 14. plat (27, tj. 25,70 %); 2. stravné lístky (12, tj. 11,40 %), odborné a jazykové kurzy (12, tj. 11,40 %) a príspevok na dopravu (12, tj. 11,40 %); 3. poukazy na relaxačné pobyty, športové a kultúrne podujatia (11, tj. 10,50 %).

Za najmenej dôležité považujú zamestnanci vybraných hotelov tieto zamestnanecké výhody a benefity (viď Príloha D):

- Hotel Villa Nečas: 1. študijné voľno (20, tj. 25,60 %) a firemný telefón/notebook (20, tj. 25,60 %); 2. nadštandardná lekárska starostlivosť (12, tj. 15,40 %); 3. príspevok na rekreáciu detí (10, tj. 12,80 %).
- Hotel Dubná Skala: 1. študijné voľno (21, tj. 20,80 %); 2. firemný telefón/notebook (17, tj. 16,80 %); 3. príspevok na rekreáciu detí (12, tj. 11,90 %).

K najčastejšie poskytovaným benefitom na Slovensku podľa prieskumu PayWell v roku 2013 patrili:

- mobilné telefóny a úhrada nákladov spojených so súkromnými hovormi (94,60 % spoločností),
- stravné lístky (88,60 % spoločností),
- vzdelávanie, ktoré nepriamo súvisí s rozvojom oblasti potrebnej pre výkon práce (59,30 % spoločností - z toho 90,40 % poskytuje zamestnancom jazykové vzdelávanie),
- príspevky na poistenie (50,30 % spoločností),
- dni pracovného voľna navyše (34,90 % spoločností).

V roku 2013 predstavovali náklady vynaložené na zamestnanecké výhody a benefity v priemerne na jedného zamestnanca 787 Eur. (PwC, online, cit. 2014-01-31)

Pracovné vzťahy ovplyvňujú všetky personálne činnosti a veľakrát výrazne determinujú ich efektívnosť. Priateľské prostredie, milý pozdrav, pocit, že organizácia je tu pre zamestnanca a zamestnanec pre organizáciu, spokojnosť v práci, celková atmosféra apod., sú pre každého motivujúce. (Stýblo, 1993, s. 189) Z prieskumu hodnotenia vzťahov na pracovisku bolo zistené, že v obidvoch vybraných hoteloch prevládajú priateľské vzťahy s kolegami/pracovníkmi (Villa Nečas – 20, tj. 76,90 %; Dubná Skala – 24, tj. 68,60 %) a rovnako tiež dobré vzťahy s nadriadenými (Villa Nečas – 12, tj. 46,10 %; Dubná Skala – 28, tj. 80,00 %). **Týmto zistením sa potvrdila**

hypotéza č. 3, v ktorej sa predpokladalo, že vo vybraných podnikoch CR prevládajú dobré vzťahy medzi spolupracovníkmi a vo vzťahu k nadriadeným.

Pracovné prostredie tvorí súbor činiteľov pôsobiacich na činnosť človeka v určitom priestore alebo tiež súbor podmienok, v ktorých sa uskutočňuje pracovný proces. Tieto činitele, napr. svetlo, hluk, mikroklimatické podmienky, pracovné prostriedky, osobné pomôcky, technické zariadenie, sociálna klíma, medziľudské vzťahy, vzťahy vedúcich k podriadeným apod. majú byť v súlade s fyziologickými, hygienickými, psychologickými a estetickými požiadavkami pracovníkov. (Štikar et al., 2003, s. 47)

Hodnotenie pracovného prostredia poukázalo na rozdiely v prospech hotela Dubná Skala. Kým v hoteli Dubná Skala pôsobí pracovné prostredie na zamestnancov príjemne (24, tj. 68,60 %), pri práci ich nerušia žiadne výrazné elementy (15, tj. 42,80 %) a sú úplne spokojní s pracovnými podmienkami (19, tj. 54,30 %), v hoteli Villa Nečas pôsobí pracovné prostredie na zamestnancov iba skôr príjemne (14, tj. 53,80 %), skôr ich rušia niektoré elementy (10, tj. 38,50 %) a s pracovnými podmienkami v podniku sú skôr nespokojní (10, tj. 38,40 %).

S pozitívnym alebo negatívnym vnímaním pracovného prostredia súvisí aj pocit spokojnosti. Ak pôsobí prostredie a pracovné podmienky nepriaznivo na človeka, zhoršuje sa jeho telesná i duševná pohoda, znižujú sa pracovné schopnosti a kvalita práce, je ohrozené zdravie. Preto je potrebné vytvoriť pre zamestnancov príjemné a bezpečné pracovisko. (Štikar et al., 2003, s. 48)

Prieskumom v rámci finančného ohodnotenia sa zistilo, že respondenti obidvoch vybraných hotelov sú skôr nespokojní s výškou zárobku (Villa Nečas – 10, tj. 38,50 %; Dubná Skala – 16, tj. 45,70 %). Zamestnancov v hoteli Villa Nečas (12, tj. 46,10 %) skôr motivuje finančné ohodnotenie k lepším výkonom, no v hoteli Dubná Skala (14, tj. 40,00 %) pôsobí finančné ohodnotenie na zamestnancov opačne. Respondenti obidvoch vybraných hotelov sú si vedomí kritérií, na základe ktorých sú hodnotení (Villa Nečas – 14, tj. 53,80 %; Dubná Skala – 18, tj. 51,40 %).

Spravodlivý systém odmeňovania je predpokladom celého systému motivácie v organizácii. Systém odmeňovania je v hoteli Dubná Skala (11, tj. 31,40 %) vnímaný ako skôr spravodlivý a naopak v hoteli Villa Nečas (10, tj. 38,40 %) ako skôr nespravodlivý.

Finančná odmena je pre zamestnancov dominantným stimulom, je náhradou za vynaloženú námahu z minulého hľadiska a je prediktorom budúceho správania a konania. Mzda ako základný stimulačný prostriedok, v tomto prípade v hoteli Dubná Skala pôsobí protistimulačne. Z týchto výsledkov je zrejmé, že finančná odmena je základným stimulačným nástrojom, ktorý by sa pri snahách o zvyšovanie kvality a kvantity výkonu nemal podceňovať.

Priemerná nominálna mesačná mzda zamestnanej osoby v Žilinskom kraji za rok 2012 dosiahla 824 Eur a medziročne vzrástla o 6,80 %. Priemerná nominálna mesačná mzda zamestnanej osoby v Žilinskom kraji bola nižšia o 77 Eur ako priemer v SR. V rámci odvetvia ubytovacích a stravovacích služieb bola priemerná nominálna mesačná mzda 561 Eur, čím sa zaradila medzi najnižšie mzdy podľa odvetví v Žilinskom kraji za rok 2012. Medziročne počet zamestnaných osôb v odvetví ubytovacích a stravovacích služieb vzrástol o 37,70 %. Na celoslovenskej zamestnanosti sa Žilinský kraj podieľal 10,10 %. (Štatistický úrad SR, online, cit. 2014-01-31) V čase spracovania prieskumu neboli známe novšie informácie týkajúce sa priemernej nominálnej mesačnej mzdy zamestnanej osoby a v rámci odvetvia v Žilinskom kraji za rok 2013.

Finančná odmena má výraznú hodnotu pri zabezpečovaní potrieb, ovplyvňuje pocit existenčnej istoty a je atribútom postavenia človeka v spoločnosti. Z tohto dôvodu je potrebné, aby zamestnanec považoval odmenu za primeranú námahe, hodnote práce a za spravodlivú. Nespokojnosť so mzdou sa väčšinou negatívne odzrkadľuje na výkone, hromadia sa sťažnosti, zvyšuje sa absencia, narastá fluktuácia alebo môže dôjsť u zamestnanca k duševnému ústupu. Mzda tiež plní funkciu smerovaciú, tzn. že hybnou silou k odchodu alebo k zotrvaní pracovníka v organizácii je reálna mzda. (Fuchsová, Kravčáková, 2004, s. 20) Pre organizáciu sa tak vhodne stanovená mzda môže stať veľmi účinným prostriedkom k prosperite a na strane druhej, zle stanovená mzda môže byť pre spoločnosť záhubou.

Rôzni odborníci považujú za účinné, ak si manažér nájde čas na vypočutie zamestnancov, ak im včas a úprimne poďakuje za prácu, poskytne im spätnú väzbu a informáciu o výkone, ak je objektívny a spravodlivý a svoje rozhodnutia dokáže zdôvodniť. Ide o rešpekt vo vzájomných vzťahoch. (Fuchsová, Kravčáková, 2004, s. 96-97)

Porovnaním prieskumu spokojnosti vo vzťahu k priamym nadriadeným boli zistené odlišnosti v prospech hotela Dubná Skala.

Zamestnanci hotela Villa Nečas sú veľmi nespokojní ohľadom záujmu nadriadeného o potreby podriadených (10, tj. 38,50 %), mierne nespokojní s hodnotením výsledkov ich práce (10, tj. 38,40 %), celkom spokojní so zrozumiteľným zadaním pridelených úloh (10, tj. 38,50 %) a so spätnou väzbou zo strany nadriadeného (8, tj. 30,70 %). Zamestnanci hotela Dubná Skala uviedli, že výsledky ich práce sú celkom spravodlivo hodnotené (14, tj. 40,10 %) a že sú veľmi spokojní so záujmom nadriadeného o potreby podriadených (22, tj. 62,90 %), so spätnou väzbou zo strany nadriadeného (20, tj. 57,1%) a tiež so zrozumiteľnými zadaniami pridelených úloh (17, tj. 48,50 %).

S mierou motivácie, ktorá je vyvíjaná zo strany zamestnávateľa sú zamestnanci hotela Villa Nečas (14, tj. 53,80 %) nespokojní, zamestnanci hotela Dubná Skala (13, tj. 37,10 %) sú skôr spokojní. Tento ukazovateľ má väčšiu vypovedaciu hodnotu o celkovej motivácii zamestnancov vo vybraných hoteloch. **Hypotéza č. 1, v ktorej sa predpokladalo, že vybrané podniky CR nedostatočne motivujú svojich zamestnancov sa potvrdila iba čiastočne.** Na základe získaných výsledkov možno predpokladať, že v hoteli Dubná Skala je proces pracovnej motivácie zamestnancov úspešnejší. V hoteli Villa Nečas vyplýva nutnosť pracovníkov motivovať, adresne a účinne ovplyvňovať ich činnosť, aby sa mohol príspevok k úspešnosti organizácie maximalizovať.

Vzdelávanie a formovanie pracovných schopností patrí k základným cieľom každej modernej spoločnosti a stáva sa jej celoživotným procesom. Je veľmi účinným motivačným nástrojom využívaným pre posilnenie stabilizácie, spokojnosti zamestnancov a manažérov. (Blašková, 2011, s. 338) Ďalšou z možností ako môže manažér a organizácia zvyšovať motiváciu svojich pracovníkov, je aj plánovanie kariéry. Prejavený záujem o zamestnancov prostredníctvom kariérneho rastu má pozitívny efekt na motiváciu zamestnancov. Plánovanie kariéry môže redukovať náklady spojené s obmenou zamestnancov, nakoľko organizácia podporuje zamestnancov, aby dosiahli svoje ciele. (Letovancová, 2002, s. 119)

Dotazníkovým prieskumom, ktorý sa týkal hodnotenia pracovnej náplne a kariérneho rastu/povýšenia boli zistené tieto skutočnosti.

Zamestnanci hotela Villa Nečas vnímajú teamové meetingy ako prínosné (12, tj. 46,20 %) a práca, ktorú vykonávajú, ich baví (10, tj. 38,50 %). S výrokmi: požiadavky, ktoré sú na mňa kladené, zodpovedajú mojím schopnostiam (14, tj. 53,80 %), mám možnosť vyjadrovať a realizovať svoje vlastné nápady a námety (14, tj. 53,80 %), školenia vnímam ako prínosné (12, tj. 46,20 %), mám priaznivé podmienky na vzdelávania a odborný rast (8, tj. 30,80 %) skôr súhlasia, no ponuku rôznych vzdelávacích kurzov vo svojom odbore nevedia posúdiť (8, tj. 30,70 %).

Úplný súhlas vyjadrili zamestnanci hotela Dubná Skala v týchto výrokoch: požiadavky, ktoré sú na mňa kladené, zodpovedajú mojím schopnostiam (25, tj. 71,40 %), práca, ktorú vykonávam, ma baví (22, tj. 62,70 %), mám možnosť vyjadriť a realizovať svoje vlastné nápady a námety (20, tj. 57,10 %), teamové meetingy vnímam ako prínosné (18, tj. 51,40 %), školenia vnímam ako prínosné (17, tj. 48,60 %) a mám priaznivé podmienky na vzdelávanie a odborný rast (16, tj. 45,70 %). Mierny rozdiel bol zaznamenaný vo výroku ohľadom ponuky rôznych vzdelávacích kurzov v odbore, v ktorom rovnaký počet zamestnancov označil danú ponuku ako úplne dostatočnú (9, tj. 25,70 %) a skôr dostatočnú (9, tj. 25,70 %).

Hypotéza č. 2, v ktorej sa predpokladalo, že viac ako 50 % zamestnancov má zábrany vyjadriť a realizovať svoje nápady a námety nebola nepotvrdená.

Z vyššie uvedeného hodnotenia a následného porovnania výsledkov je možné vyjadriť, že hodnotenie pracovnej náplne a kariérneho rastu/povýšenia je úspešnejšie v hoteli Dubná Skala ako v hoteli Villa Nečas.

Prieskumom v rámci úspechu a uznania v práci, pocitu realizácie sa zistili nasledovné rozdiely v prospech hotela Dubná Skala.

Podľa zamestnancov hotela Villa Nečas vie nadriadený skôr oceniť dobre vykonanú prácu (8, tj. 30,80 %), no zároveň rovnaký počet zamestnancov s týmto výrokom úplne nesúhlasí (8, tj. 30,80 %). Naopak, v hoteli Dubná Skala vie nadriadený úplne oceniť dobre vykonanú prácu (23, tj. 65,70 %).

Rozdielne výsledky boli zaznamenané aj pri ďalších výrokoch. Zamestnanci hotela Villa Nečas skôr súhlasili s výrokmi: kolegovia a spolupracovníci ma uznávajú a rešpektujú (18, tj. 69,20 %), práca, ktorú vykonávam mi prináša dostatočný pocit uspokojenia a sebarealizácie (16, tj. 61,50 %) a svoju prácu vnímam ako perspektívnu

(10, tj. 38,50 %). Pochvala (uznanie) pre nich nie je dôležitejšia ako finančné ohodnotenie (10, tj. 38,40 %).

Zamestnanci hotela Dubná Skala s týmito výrokmi súhlasili úplne: práca, ktorú vykonávam mi prináša dostatočný pocit uspokojenia a sebarealizácie (21, tj. 60,00 %), svoju prácu vnímam ako perspektívnu (16, tj. 45,70 %), kolegovia a spolupracovníci ma uznávajú a rešpektujú (14, tj. 40,00 %). S výrokom: pochvala (uznanie) je pre mňa dôležitejšia ako finančné ohodnotenie súhlasil rovnaký počet zamestnancov úplne a skôr (10, tj. 28,60 %).

Hypotéza č. 4, v ktorej sa predpokladalo, že viac ako 50% pracovníkov motivuje viac pochvala (uznanie) ako finančné ohodnotenie sa nepotvrdila. Táto hypotéza však opätovne potvrdila zistenie, že finančná odmena je dominantným stimulom pre zamestnancov.

Napriek tomu tu možno konštatovať, že zamestnanci sa usilujú nielen o svoje existenčné zabezpečenie, ale aj o možnosti plne uplatniť a realizovať svoje schopnosti. Práca je pre nich miestom, kde môžu uspokojovať viaceré potreby. Takýto zamestnanci vedia byť tolerantnejší k určitým nedostatkom v pracovných podmienkach a preto môžu dosahovať vysokú spokojnosť aj pri ich priemernej úrovni. Je tu však aj predpoklad, že pri najmenšej frustrácii osobných potrieb sa stanú veľmi nespokojní. (Kollárik, 2002, s. 156)

Z prieskumu hodnotenia pracovnej zodpovednosti bolo zistené, že zamestnanci vybraných hotelov sú plne zodpovední za vykonanú prácu (Villa Nečas – 18, tj. 69,20 %; Dubná Skala – 25, tj. 71,40 %).

Sporné je však zistenie ohľadom účasti na niektorých rozhodovacích procesoch, pri ktorom rovnaký počet zamestnancov hotela Villa Nečas skôr súhlasí (8, tj. 30,80 %) a úplne nesúhlasí (8, tj. 30,80 %) s daným výrokom. S primeraným delegovaním zodpovednosti pri plnení pracovných úloh súhlasila viac ako polovica zamestnancov (16, tj. 61,50 %).

Na zamestnancov hotela Dubná Skala je pri plnení pracovných úloh delegovaná zodpovednosť primerane (20, tj. 57,10 %), no na niektorých rozhodovacích procesoch majú menšiu účasť (10, tj. 28,60 %).

Je preukázané, že vytváranie participačnej klímy má výrazný vplyv na spokojnosť zamestnancov. (Štikar et al., 2003, s. 116) Spoluúčasť na rozhodovaní,

majetku a výsledkoch zvyčajne u zamestnancov zvyšuje výkon, snahy o tvorivé riešenie úloh a zodpovedný prístup k práci posilňujú lojalitu a stabilitu. (Fuchsová, Kravčáková, 2004, s. 142) Možnosti využitia participačného riadenia sú široké a dosah na výsledky je pozitívny, preto sa očakával jej vyšší výskyt, no výsledky nesporne podmieňujú aj špecifiká riadenia v CR.

Ďalším prieskumom bolo zistené, že zamestnanci obidvoch vybraných hotelov sú hrdí na to, že pracujú v daných hoteloch (Villa Nečas – 12, tj. 46,20 %; Dubná Skala – 23, tj. 65,70 %).

Rovnaký počet zamestnancov v hoteli Dubná Skala úplne súhlasí (15, tj. 42,90 %) a skôr súhlasí (15, tj. 42,90 %) s výrokom ohľadom pocitu istoty a zázemia v zamestnaní. S týmto výrokom skôr súhlasili zamestnanci hotela Villa Nečas (12, tj. 46,20 %).

Zamestnanci obidvoch vybraných hotelov hodnotia kladne firemnú kultúru (Villa Nečas – 12, tj. 46,20 %; Dubná Skala – 19, tj. 54,30 %) a úplne súhlasia s tým, že si ich zamestnávateľ váži (Villa Nečas – 10, tj. 38,40 %, Dubná Skala – 14, tj. 40,00 %).

Sporné výsledky boli zistené pri výroku: zamestnávateľ má jasný smer do budúcnosti, pri ktorom rovnaký počet zamestnancov hotela Villa Nečas označil, že s týmto výrokom úplne súhlasí (8, tj. 30,80 %) a úplne nesúhlasí (8, tj. 30,80 %). Na mieste je preto otázka, či sú si zamestnanci hotela Villa Nečas vedomí vízie a cieľov organizácie. Zamestnanci hotela Dubná Skala (16, tj. 45,70 %) sú stotožnení s tým, že ich zamestnávateľ má jasný smer do budúcnosti.

Poskytnutie väčšej voľnosti v rozhodovaní a umožnenie participácie zamestnancov na tvorbe cieľov a hodnôt organizácie tvorí základný predpoklad na dosiahnutie oddanosti zamestnancov. Vedenie organizácie by preto malo jasne a zrozumiteľne vysvetľovať zamestnancom ciele a hodnoty organizácie, vysvetľovať im aké správanie sa od nich očakáva, pričom by malo akceptovať pluralitu názorov a nepovažovať svoj názor za jediný správny. Identifikácia pracovníka s organizáciou sa prejavuje v rovnakej podobe ako zamestnanecká lojalita, či oddanosť. Predstavujú ju súbory hodnôt, noriem, názorov, rolí, vymedzujúce priority a žiaduce formy správania vo vnútri organizácie i navonok. (Fuchsová, Kravčáková, 2004, s. 50-53)

Analýza miery identifikácie zamestnancov s organizáciou je síce zriedka využívanou metódou na pôsobenie pracovníkov v organizácii, no napriek tomu

významne obohacuje a rozširuje zdroje informácií vo vzťahu k motivácii. (Fuchsová, Kravčáková, 2004, s. 86)

Výsledky zo získaného prieskumu ukázali, že v hoteli Villa Nečas pracuje viac mužov (20, tj. 76,90 %) a v hoteli Dubná Skala viac žien (24, tj. 68,60 %).

Všeobecne platí, že ženy sú spoločenskejšie, čo je vhodnejšie pre tímovú prácu a pre prácu v miestach, kde sú vzťahy a sociálne väzby dôležitejšie než pravidlá a postupy. Veľkou výhodou žien oproti mužom (a často i väčšou skúsenosťou) je schopnosť multitaskingu a flexibilita. Muži sú naopak viac sústredení na jednu úlohu. (Arnold et al., 2007, s. 39)

V obidvoch vybraných hoteloch tvorili najväčšiu prieskumnú vzorku pracovníci vo veku 21 – 30 rokov (Villa Nečas – 16, tj. 61,50 %; Dubná Skala – 17, tj. 48,60 %) s ukončeným stredoškolským vzdelaním s maturitou (Villa Nečas – 18, tj. 69,20 %; Dubná Skala – 16, tj. 45,70 %) a pracovnou pozíciou ako rádový zamestnanec (Villa Nečas – 18, tj. 69,20 %; Dubná Skala – 24, tj. 68,60 %).

Praktické analýzy ukazujú, že mladší pracovníci majú väčšiu tendenciu byť v práci nespokojní a postupne s vekom ich spokojnosť rastie. Spokojnosť v práci od obdobia dospelosti postupne stúpa, v strednom veku dosahuje najvyššiu úroveň, neskôr sa buď udržiava alebo mierne klesá.

Povolania vyžadujúce vyššie vzdelanie umožňujú vykonávať vo väčšej miere prácu s vyšším spoločenským statusom. To prináša aj vyššiu prestíž a pozíciu ich vykonávateľa, a tým pravdepodobne i vyššiu spokojnosť. Možno sa domnievať, že čím viac úsilia, vedomostí, znalostí a rokov je potrebných na získanie určitej kvalifikácie, tým aj dané povolanie zaistí vyššie spoločenské postavenie a poskytne viac spokojnosti. Na druhej strane však väčšie očakávania zamestnancov s vyšším vzdelaním a ich orientácia na uspokojovanie vyšších potrieb nemusia byť vždy adekvátne uspokojované. Funkčne vyššie postavení pracovníci prejavujú v organizácii vyššiu spokojnosť a naopak funkčne nižšie postavení pracovníci prejavujú nižšiu spokojnosť. (Kollárik, 2002, s. 152-153)

V hoteli Dubná Skala pracuje väčšina zamestnancov (16, tj. 45,70 %) 1 – 4 roky. Pozitívne je tiež zistenie, že niektorí zamestnanci (10, tj. 28,60 %) tu pracujú 5 – 10 rokov a iba 8 zamestnancov (22,90 %) menej ako 1 rok. Naopak vo Ville nečas pracuje

viac ako 50 % zamestnancov iba menej ako 1 rok a iba 2 pracovníci (7,70 %) 5 – 10 rokov.

Všeobecne sa uznáva, že viac spokojnosti prejavujú zamestnanci s dlhším počtom odpracovaných rokov v organizácii. Kritickým sa javí hlavne obdobie po nástupe do organizácie (niekedy až dvoch rokov), kedy sa u nových zamestnancov prejavuje väčšia nespokojnosť. Je to obdobie zvýšenej záťaže a jej nezvládnutie vedie k nespokojnosti a často k snahám o zmenu pracoviska. (Kollárik, 2002, s. 152)

Celkovú pracovnú spokojnosť odráža všeobecná miera vzťahu k vykonávanej práci. Analýzou dotazníkového prieskumu bolo zistené, že zamestnanci obidvoch vybraných hotelov sú so svojou prácou celkom spokojní (Villa Nečas – 16, tj. 61,50 %, Dubná Skala – 21, tj. 60,00 %).

13 NÁVRHY A OPATRENIA PRE PRAX

Získať dobrého a kvalifikovaného zamestnanca je ťažké, no ešte ťažšie je udržať si ho. Väčšina kvalifikovaných a vzdelaných ľudí z oblasti CR odchádza z ekonomických dôvodov do zahraničia. Navyše popri tempe, akým v súčasnosti rastú na Slovensku nové hotely to tiež nie je ľahké, pretože odborne kvalifikovaní pracovníci si majú z čoho vyberať.

Zamestnanec, ktorý nie je v práci spokojný, nikdy neodvedie kvalitnú prácu a nepodá výkon, aký sa od neho očakáva. A to, či je zamestnanec spokojný, je v značnej miere v rukách zamestnávateľa.

Každý hotel si praje zamestnávať ľudí, ktorí majú kladný vzťah k práci a preukazujú ho aj vo vzťahu ku klientom, jednotlivé úlohy riešia samostatne, zodpovedne a tvorivo, prispievajú k zvyšovaniu kvality poskytovaných služieb a rozvoju organizácie. Prínosom je spokojný zamestnanec, ktorý koná v súlade so záujmami hotela, je lojálny, oddaný a zodpovedný v plnení úloh.

Slovenský turizmus, ktorý je najväčšou fabrikou na Slovensku, zamestnáva viac ako stotisíc ľudí. Pre úspech v biznise turizmu je dôležité využívať príležitosti a riadiť sa heslom Passion – Vision – Communication (vášeň – vízia – komunikácia). Hotelierstvo ako súčasť CR poskytuje predovšetkým služby a preto je jedným z mála odvetví s takým veľkým podielom ľudskej práce, ktorú nemožno nahradiť žiadnymi automatizovanými systémami. Z toho vyplýva, že v hotelierstve hrá nielen zákazník, ale aj zamestnanec veľmi dôležitú úlohu. Ak hotel nemá úctu k zamestnancovi, nemôže očakávať od zamestnanca, aby mal úctu k hosťom. Každý zamestnanec očakáva slušné a spravodlivé zaobchádzanie, podmienky pre osobný rozvoj, ale aj zodpovedajúci plat, pracovnú dobu a výhody.

Otvorená komunikácia je významným faktorom motivácie. Predpokladom je predávať zamestnancom informácie o tom, ako hotel prosperuje, aké služby inovuje, akú má stratégiu voči konkurencii, vysvetľovať im ich úlohu v týchto plánoch, ale tiež podporovať nápady a iniciatívu zamestnancov a pýtať sa na ich názory. Práve zamestnanci, ktorí majú priamy kontakt a najviac komunikujú s hosťami, tak môžu predať hotelu dôležité informácie, ktoré organizácia pri komplexnom prístupe a bez

každodenných rozhovorov s hosťami vidieť nemôže. Tieto informácie tak môžu pomôcť zvýšiť kvalitu poskytovaných služieb, predaj, spokojnosť hostí či zisk.

Vhodným spôsobom, ako zvýšiť kvalitu služieb, tiež môže byť postavenie zamestnancov do úlohy klientov. V dňoch, keď je hotel menej obsadený, tak môžu zažiť a pozrieť sa na všetko očami návštevníka.

Individuálny prístup ku každému zamestnancovi, vyjadrovanie dôvery v jeho schopnosti a vedenie k účasti na rozhodovaní, posilňujú sebadôveru, pracovné úsilie a lojalitu. Investície do dlhodobého vzťahu so zamestnancami by mali byť záväzkom každého hotela, nakoľko lojálni zamestnanci pomáhajú firme udržať sa medzi úspešnými.

Výrazný vplyv na motiváciu zamestnancov má tiež kvalita medziľudských vzťahov na pracovisku a pozornosť nadriadeného voči ich úspechom. Dobré vzťahy s nadriadenými a spolupracovníkmi budujú aktívnu spoluprácu a pochvala, či osobné poďakovanie za dobre vykonanú prácu posilňujú a zlepšujú žiaduce správanie, ale aj vzťah k práci a podniku.

V prípade zamestnancov v odvetví hotelov, reštaurácií a stravovacích služieb existuje vyššie riziko úrazov a chorôb na pracovisku, ktorým sa dá predchádzať, ak sú identifikované a následne odstránené, alebo aspoň minimalizované riziká na pracovisku. Zamestnávateľia majú zákonnú aj morálnu povinnosť udržiavať zdravé a bezpečné pracovisko.

Toto odvetvie sa tiež vyznačuje dlhým pracovným časom, fyzicky náročnou prácou často na zmeny, v noci, cez víkendy a sviatky. Faktory psychosociálnych rizík sú späté so spôsobom organizácie práce a jej duševnými nárokmi. K rizikovým faktorom patria konfliktné nároky, nedostatok riadenia práce a nedostatok podpory od kolegov alebo vedúcich, ale aj ťažko zvládnuteľný zákazník, čo môže viesť ku konfliktom, k stresu alebo frustrácii a deprivácii. V extrémnom prípade môže viesť dokonca k vyhoreniu (burnout) zamestnanca a teda k zhoršeniu medziľudských vzťahov, trvalému poklesu jeho výkonu a motivácie. Dôležitým nástrojom obmedzovania organizačného stresu sú rôzne tréningy a vzdelávanie zamerané na podporu efektívnej komunikácie, efektívneho riadenia času a využívanie pracovnej doby. Na mieste je preto spomenúť starostlivosť o duševné zdravie prostredníctvom vhodných relaxačných cvičení a doplnkovej výživy.

Hotel môže poskytnúť dobrému zamestnancovi finančné ohodnotenie, no výška platu spravidla nemá väčší či dlhodobjší dopad na skutočnú výkonovú motiváciu. Finančná odmena nedokáže celkom kompenzovať nevhodné pracovné prostredie, pocit nedôvery voči zamestnancom, či zbytočne vynaloženú prácu navyše.

Popri peňažných odmenách využívajú mnohé hotely tiež nepenažnú stimuláciu zamestnancov, ktorá podporuje ich rozvoj, status pracovného miesta a pracovného prostredia. Ide o rôzne druhy zamestnaneckých výhod alebo tzv. benefity. Príkladom takéhoto benefitu môže byť dohodnutie výmenného programu pre svojich zamestnancov v rámci podobnej kategórie hotela. Zamestnanec by tak mohol podľa dohodnutého dátumu využiť víkendový pobyt v inom hoteli a naopak. Výhodou tohto výmenného programu sú malé investície a ocenenie zo strany zamestnanca.

Pre rozvoj CR je potrebné, okrem prípravy kvalitných absolventov, umožniť a podporiť profesijné vzdelávanie zamestnancov CR, a to v rámci celoživotného vzdelávania predovšetkým prostredníctvom ďalšieho vzdelávania. Metódy vzdelávania môžu byť používané pri samotnom pracovnom procese (koučing, inštruktáž, mentoring) alebo mimo pracovného procesu (prednáška, simulácia, videonahrávky, e-learning, assesment centrá). Súčasťou systému rozvoja zamestnancov sú tiež outdoor tréningy, príp. ich kombinácia s indoor metódami.

Dosiahnuť zvýšené požiadavky na postoje svojich zamestnancov sa darí predovšetkým tým hotelom, ktoré sa snažia so svojimi zamestnancami nadviazať partnerský vzťah. Tvorba partnerského vzťahu medzi zamestnancami a vedením organizácie vychádza z jednoduchej, overenej skutočnosti: ľudia sa väčšinou správajú k druhým tak, ako vnímajú, že sa druhí správajú k nim. Predpokladom úspešného riadenia zamestnancov je preto schopnosť manažmentu vnímať pracovné vzťahy aj očami druhej strany.

Cieľom prieskumu bolo overiť konkrétne teoretické skutočnosti týkajúce sa problematiky pracovnej motivácie zamestnancov vo vybraných podnikoch CR. Boli stanovené štyri hypotézy, ktorých potvrdenie alebo vyvrátenie sa uskutočnilo na základe získaných odpovedí od respondentov. Na základe zistených rozdielov sú doporučené opatrenia, ktoré môžu pozitívne vplyvať na motiváciu a spokojnosť pracovníkov a zároveň ovplyvňovať efektivitu a produktivitu hotelov Villa Nečas a Dubná Skala.

1. Nespokojnosť pociťovali zamestnanci vybraných hotelov najmä k finančnému ohodnoteniu a k zamestnaneckým výhodám a benefítom. Medzi benefity, ktoré by najviac privítali patria zamestnanecké výhody finančného charakteru a možnosť ďalšieho vzdelávania. Hypotéza č. 4, v ktorej sa predpokladalo, že viac ako 50% zamestnancov motivuje viac pochvala (uznanie) ako finančné ohodnotenie nebola potvrdená, čo znamená, že finančná odmena je vo vybraných hoteloch dominantným stimulom. Uvedené faktory by mali skúmané hotely prehodnotiť a prijať nápravné opatrenia na odstránenie tohto zdroja nespokojnosti. Odporúčením pre vybrané hotely je prehodnotiť úroveň miezd a vytvoriť flexibilný systém zamestnaneckých výhod a benefítov, ktorý umožní zamestnancom vybrať si im vyhovujúcu odmenu a benefit alebo ich kombináciu (dať správnym ľuďom správne výhody = zatriktívniť pracovnú pozíciu a dodať pracovnému miestu pridanú hodnotu). Môže ísť aj o individuálne výhody, ktoré sú poskytované na základe toho, ako dlho a s akými výsledkami zamestnanec pre zamestnávateľa pracuje. Správne nastavený systém miezd a zamestnaneckých výhod stimuluje a zároveň stabilizuje súčasných zamestnancov, podporuje ich pracovnú angažovanosť a istotu v zamestnaní a zároveň ovplyvňuje atmosféru a rozvoj hotela.
2. Pracovné prostredie a medziľudské vzťahy sú výrazne determinujúce faktory motivácie. Potvrdila sa skutočnosť, že môžu v pozitívnom, aj v negatívnom zmysle vplyvať na celkovú pracovnú atmosféru a výkonnosť zamestnanca. Zo získaných výsledkov je možné konštatovať, že zamestnanci veľmi citlivo vnímajú a reagujú na podmienky, v ktorých pracujú. Dobrá tímová spolupráca, komunikácia, štýl riadenia vplyvajú na medziľudské vzťahy, ktoré v konečnom dôsledku môžu pôsobiť silne motivačne alebo demotivačne. Hypotéza č. 3, v ktorej sa predpokladalo, že vo vybraných podnikoch CR prevládajú dobré vzťahy medzi spolupracovníkmi a vo vzťahu k nadriadeným, bola potvrdená. Zamestnanci vybraných hotelov udržiavajú so svojimi kolegami, pracovníkmi priateľské vzťahy a zároveň dobré vzťahy so svojimi nadriadenými. Rovnako tiež pracovné prostredie vplyva na zamestnancov hotela Dubná Skala pozitívne a príjemne. V hoteli Villa Nečas však pôsobí pracovné prostredie na zamestnancov opačne, rušia ich niektoré elementy a s pracovnými podmienkami

nie sú veľmi spokojní. Je preto nevyhnutné, aby hotel zlepšil a skvalitnil sociálno-ekonomické podmienky, tj. podmienky práce a bezpečnosti práce, vybavenosť pracoviska spolu so zdravotno-hygienickými podmienkami (napr. hluk, osvetlenie, mikroklimatické podmienky apod.) a zabezpečil tak bezpečné a zdravé pracovné prostredie. Vhodné podmienky práce a pracovné prostredie môžu pozitívne ovplyvňovať kvalitu, efektivitu a produktivitu práce a zvyšovať tak prosperitu hotela.

3. Vo vzťahu k svojim priamym nadriadeným hodnotili zamestnanci hotela Villa Nečas menej kladne najmä záujem nadriadeného o potreby svojich podriadených a hodnotenie výsledkov ich práce. Systém odmeňovania vnímali zamestnanci ako skôr nespravodlivý. Na základe získaných výsledkov je nevyhnutné:
 - zaujímať sa o potreby zamestnancov a venovať im dostatočnú pozornosť,
 - oslavovať spoločný úspech – hotela, oddelenia, jednotlivca; venovať čas akciám podporujúcim tvorbu tímu a spoločnej motivácie,
 - prihliadať na motiváciu, objektivnosť a spravodlivosť v hodnotení zamestnancov,
 - odmeňovať nadvýkon a snahu navyše (peňažne i nepeňažne),
 - vytvoriť objektívny a absolútne spravodlivý systém hodnotenia a odmeňovania, ktorý zohľadní úsilie a prínos každého zamestnanca a zároveň stabilizuje žiaducich súčasných zamestnancov.
4. Miera motivácie, ktorá je vyvíjaná zo strany zamestnávateľa bola vnímaná v hoteli Villa Nečas viac negatívne, naopak v hoteli Dubná Skala boli zamestnanci s mierou motivácie skôr spokojní. Hypotéza č. 1, v ktorej sa predpokladalo, že vybrané podniky CR nedostatočne motivujú svojich zamestnancov sa potvrdila iba čiastočne. Zo získaných výsledkov vyplýva nutnosť zaoberať sa pracovnou motiváciou a prehodnotiť súčasnú skladbu a účinnosť motivačných nástrojov, ktoré sú vo vybraných hoteloch uplatňované.
5. Potvrdila sa Teória Y, ktorá vychádza z toho, že zamestnancov vybraných hotelov práca baví, majú možnosť vyjadrovať a realizovať svoje vlastné nápady a námety. Je pre nich primerane náročná a poskytuje im perspektívu rastu a možnosti osobného rozvoja. Na tomto zistení môžu vybrané hotely stavať pri vytváraní a udržiavaní motivujúceho prostredia a napĺňaní strategických cieľov.

Hypotéza č. 2, v ktorej sa predpokladalo, že viac ako 50% zamestnancov má zábrany vyjadriť a realizovať svoje nápady a námety sa nepotvrdila.

6. Protikladné výsledky boli zaznamenané ohľadom ponuky vzdelávacích kurzov v odbore, účasti na niektorých rozhodovacích procesoch a primeraného delegovania zodpovednosti. Vybrané hotely by sa preto mali zamerať na odborné poznanie a profesionalitu zamestnancov a rozšíriť ponuku vzdelávacích kurzov v odbore, delegovať úlohy, zodpovednosť a právomoci, posilňovať participáciu na rozhodovacích procesoch, podporovať nové myšlienky, nápady a iniciatívu zamestnancov, čím zvýšia ich výkon, zodpovednosť, lojalitu a stabilitu.
7. Zamestnanci hotela Villa Nečas nie sú stotožnení s tým, že ich zamestnávateľ má jasný smer do budúcnosti. Hotel by mal poskytovať nielen včasné informácie o všetkých udalostiach, ktoré sú pre zamestnancovu činnosť a rozhodovanie dôležité, ale tiež informácie vrátane plánu ďalšieho firemného vývoja. Ak management hotela dovoľí svojim zamestnancom, aby sa stotožnili s víziou a poslaním organizácie, aby pocítili spolunáležitosť pri plnení očakávaní a potrieb hostí, zodpovednosť za dosahované ciele, aby splynuli s budúcnosťou hotela, odmenou sa mu stane ich vysoká angažovanosť, výkonnosť a lojalita.
8. Na záver možno uviesť, že vybrané hotely majú záujem o svojich zamestnancov, čo sa odrazilo vo výsledkoch a postojoch zamestnancov pri hodnotení istoty a zázemia v zamestnaní a firemnej kultúry. Zamestnanci sú hrdí na to, že pracujú v týchto hoteloch a vedia, že si ich zamestnávateľ váži. Vybrané faktory tiež vplývajú na celkovú pracovnú spokojnosť. Na základe výsledkov možno skonštatovať, že sú viac spokojní ako nespokojní. Táto skutočnosť môže byť pre skúmané hotely mimoriadne povzbudzujúca, pretože spokojnosť zamestnancov patrí k najdôležitejším predpokladom na zvyšovanie efektívnosti ich pracovného výkonu a pre hotely na získanie konkurenčnej výhody.

ZÁVER

Niet oblasti cestovného ruchu, v ktorej by ľudia nezohrávali kľúčovú úlohu. Toto odvetvie je charakteristické službami, ktoré priamo závisia od ľudí a ľudia sú jediným zdrojom trvalo udržateľnej konkurenčnej výhody. Problémom, na ktorý narážajú nielen hotelové zariadenia, ale aj ostatné podniky CR rozhodne nie je len ťažká dostupnosť investičných zdrojov, ale najmä motivácia, návyky a zotrvačnosť v myslení zamestnancov. Bez motivovaných a spokojných zamestnancov sa nepodarí vybudovať spokojnú zákaznícku klientelu. Preto je nevyhnutné, aby podniky CR investovali do svojich zamestnancov – motivovali ich, rozvíjali ich kompetencie, poskytovali im vedľajšie výhody, zaujímavú prácu a možnosť ďalšieho rozvoja a kariérneho rastu, pretože investície do ľudského kapitálu sú spravidla tie najefektívnejšie.

Cieľom mojej diplomovej práce bolo prostredníctvom teoretických a praktických poznatkov zhodnotiť problematiku motivácie zamestnancov vo vybraných podnikoch CR a na základe dotazníkového prieskumu spracovať návrhy riešení a opatrení, ktoré môžu pozitívne ovplyvniť motiváciu a spokojnosť zamestnancov.

V teoretickej časti boli zhrnuté základné poznatky z oblasti motivácie zamestnancov a jednotlivých teórií pracovnej motivácie. Následne na základe preštudovania teoretických poznatkov z odbornej literatúry bol pre praktickú časť zostavený dotazník ako empirická metóda zberu informácií a zrealizovaný prieskum v dvoch hoteloch – Villa Nečas a Dubná Skala – nachádzajúcich sa v Žilinskom kraji. Zároveň boli stanovené štyri hypotézy, ktorých potvrdenie alebo vyvrátenie sa uskutočnilo na základe získaných odpovedí od respondentov. Pri spracovaní boli použité metódy analýzy, systézy, dedukcie, indukcie, komparácie.

Na základe zistených výsledkov boli pre vybrané hotely doporučené opatrenia týkajúce sa súčasnej skladby a účinnosti motivačných nástrojov, systému miezd a zamestnaneckých výhod, ďalšieho vzdelávania, delegovania a participácie zamestnancov. Špecifické odporúčania pre hotel Villa Nečas sa týkali podmienok práce a pracovného prostredia, vzťahu k zamestnancom, systému hodnotenia a odmeňovania, vízie a poslania hotela.

Formulované opatrenia môžu prispieť k odstráneniu zistených nedostatkov, zvýšiť motiváciu a spokojnosť zamestnancov a zabezpečiť efektivitu, produktivitu a prosperitu vybraných hotelov.

Na záver možno skonštatovať, že aj napriek dostatočnému množstvu odbornej literatúry a výskumov absentuje ucelená teória pracovnej motivácie, ktorá by sa venovala záverom všetkých čiastkových výsledkov a komplexne riešila problematiku motivácie. Existujúce teórie môžu slúžiť na lepšie pochopenie toho, prečo sa ľudia správajú určitým spôsobom, ale ani jedna neposkytuje univerzálne vysvetlenie ľudského správania a nie je dokonalou teóriou, ktorá by mohla objasniť komplexne motivačný proces. Zároveň neexistuje univerzálne účinný návod, ako by mali podniky postupovať pri vytváraní motivujúceho pracovného prostredia a chýbajú návody na tvorbu motivačných programov, na výber účinných motivačných faktorov, na riadenie procesu pracovnej motivácie.

Stanovený cieľ práce bol dosiahnutý. Verím, že získané poznatky spolu s návrhmi riešení a opatrení budú pre vybrané hotely prínosné a stanú sa kľúčom k ich úspechu.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

Zoznam použitých českých zdrojov

- ARMSTRONG, M., 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARNOLD, J. et al., 2007. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computers Press. ISBN 978-80-251-1518-3.
- BEDNÁŘIKOVÁ, M., 2009. *Účetnictví a reposting udržitelného rozvoje*. Praha: Linde. ISBN 978-80-86131-82-5.
- BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ, 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-859-4357-3.
- BĚLOHLÁVEK, F., 1996. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-8583-909-1.
- BLATNÝ, M. et al., 2010. *Psychologie osobnosti – Hlavní témata, současné přístupy*. 1. vyd. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-3434-7.
- DI KAMP, 2000. *Manažer 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0005-0.
- DONELLY, J. H., J. L. GIBSON a J. M. IVANCEVICH, 1997. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-7169-422-3.
- HUŇÁT, A., 2010. *Neuralgické body managementu*. 1. vyd. Praha: Alfa. ISBN 978-80-871987-16-5.
- KASPER, H. a W. MAYRHOFER, 2005. *Personální management Řízení - Organizace*. 3. vyd. Praha: Linde. ISBN 80-86131-57-2.
- MIKULÁŠTÍK, M., 2007. *Manažérska psychologie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1349-6.
- PLAMÍNEK, J., 2007. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1991-7.
- PROVAZNÍK, V. et al., 2002. *Psychologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0470-6.

PROVAZNÍK, V. a R. KOMÁRKOVÁ, 2004. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0703-X.

STÝBLO, J., 2008. *Management současný a budoucí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, ISBN 978-80-86946-67-2.

STÝBLO, J., 1993. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-85424-92-4.

ŠTIKAR, J. et al., 2003. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.

VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ, 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-143-7.

Zoznam použitých zahraničných zdrojov

BLAŠKOVÁ, M., 2011. *Rozvoj ľudského potenciálu – Motivovanie, komunikovanie, harmonizovanie a rozhodovanie*. 1. vyd. Žilina: Edis. ISBN 978-80-554-0430-1.

ČIHOVSKÁ, V., M. HASPROVÁ a M. MATUŠOVIČOVÁ, 2010. *Manažment ľudských zdrojov*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm. ISBN 978-80-225-3021-7.

FUCHSOVÁ, K. a G. KRAVČÁKOVÁ, 2004. *Manažment pracovnej motivácie*. 1. vyd. Bratislava: Iris. ISBN 80-89018-66-1.

ALEXY, J., J. BOROŠ a R. SIVÁK, 2004. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava: IRIS. ISBN 80-89018-59-9.

ROGERS, C. R., 1995. *Ako byť sám sebou: Pohľad terapeuta na psychoterapiu*. Bratislava: Iris. ISBN 80-88778-02-6.

KOLLÁRIK, T., 2002. *Sociálna psychológia práce*. 1. vyd. Bratislava: UK. ISBN 80-223-1731-4.

LETOVANCOVÁ, E., 2002. *Psychológia v manažmente*. 1. vyd. Bratislava: UK. ISBN 80-223-1725-X.

GAŽOVÁ ADAMKOVÁ, H. et al., 2010. *Organizačné správanie v podniku*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm. ISBN 978-80-225-2956-3.

SEDLÁK, M., 2009. *Manažment*. 4. vyd. Bratislava: Iura Edition. ISBN 978-80-8078-283-2.

SCHWARZ, M., 2012. *Osobnostné charakteristiky manažéra v kontexte sociálnej kompetencie*. Trnava: Spolok Slovákov v Poľsku v spolupráci s Filozofickou fakultou TU. ISBN 978-83-7490-513-8.

HORVÁTHOVÁ, J. a P. GALLO, 1996. *Manažment*. 1. vyd. Prešov: Dominanta, ISBN 80-967349-03.

Zoznam použitých internetových zdrojov

ČORBA, P. *Založenie oblastnej organizácie cestovného ruchu Malá Fatra*. In: Oficiálne stránky mesta Žilina [online]. © 24. 1. 2012 [cit. 2014-01-31]. Dostupné z: <http://www.zilina.sk/index.php?page=ukazspravu&id=11314>

PwC. *Tlačová správa – Platová štúdia PayWell 2012: Najlepšie odmeňuje farmácia, najhoršie strojárstvo*. [online]. © 23. 10. 2013 [cit. 2014-01-31]. Dostupné z: http://www.pwc.com/sk/sk/tlacove-spravy/assets/2013/2013-10-23_paywell_sk.pdf

ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR. *Informatívna správa o ekonomickom vývoji v Žilinskom kraji za rok 2013*. [online]. © 4. 4. 2013 [cit. 2014-01-31]. Dostupné z: http://portal.statistics.sk/files/KrajskeSpravy/ZA/E_publikacia/info2012/4/informativna-sprava-rok-2012.pdf

ZOZNAM SKRATIEK

- CR - Cestovný ruch
- OOOR - Oblastná organizácia cestovného ruchu
- SR - Slovenská republika

ZOZNAM OBRÁZKOV A GRAFOV

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Vzťah stimulačie – osobnosti človeka – motivácie	13
Obrázok 2: Základná schéma pracovnej motivácie	17
Obrázok 3: Vrstvy pracovnej motivácie	20
Obrázok 4: Základný model – „kolobeh“ motivácie	22
Obrázok 5: Hierarchia potrieb podľa A. Maslowa	25
Obrázok 6: Ohodnotenie spravodlivosti porovnávaním	30

Zoznam grafov

Graf 1: Rozloženie respondentov podľa pohlavia	54
Graf 2: Rozloženie respondentov podľa veku	55
Graf 3: Rozloženie respondentov podľa vzdelania	55
Graf 4: Rozloženie respondentov podľa pracovnej pozície	56
Graf 5: Rozloženie respondentov podľa odpracovaných rokov	56
Graf 6: Rozloženie respondentov podľa spokojnosti so zamestnaneckými výhodami a benefitmi	57
Graf 7: Rozloženie respondentov podľa preferovaných zamestnaneckých výhod a benefitov	58
Graf 8: Rozloženie respondentov podľa najmenej dôležitých zamestnaneckých výhod a benefitov	59
Graf 9: Rozloženie respondentov podľa pracovného prostredia a vzťahov na pracovisku v hoteli Villa Nečas	61
Graf 10: Rozloženie respondentov podľa pracovného prostredia a vzťahov na pracovisku v hoteli Dubná Skala	61
Graf 11: Rozloženie respondentov podľa finančného ohodnotenia v hoteli Villa Nečas	63
Graf 12: Rozloženie respondentov podľa finančného ohodnotenia v hoteli Dubná Skala	63

Graf 13: Rozloženie respondentov podľa vzťahu k priamym nadriadeným v hoteli Villa Nečas.....	65
Graf 14: Rozloženie respondentov podľa vzťahu k priamym nadriadeným v hoteli Dubná Skala.....	66
Graf 15: Rozloženie respondentov podľa spokojnosti s mierou motivácie zo strany zamestnávateľa	67
Graf 16: Rozloženie respondentov podľa pracovnej náplne a kariérneho rastu/povýšenia v hoteli Villa Nečas	69
Graf 17: Rozloženie respondentov podľa pracovnej náplne a kariérneho rastu/povýšenia v hoteli Dubná Skala.....	70
Graf 18: Rozloženie respondentov podľa úspechu a uznania v práci, pocitu seberealizácie v hoteli Villa Nečas	72
Graf 19: Rozloženie respondentov podľa úspechu a uznania v práci, pocitu seberealizácie v hoteli Dubná Skala	72
Graf 20: Rozloženie respondentov podľa pracovnej zodpovednosti v hoteli Villa Nečas.....	74
Graf 21: Rozloženie respondentov podľa pracovnej zodpovednosti v hoteli Dubná Skala.....	74
Graf 22: Rozloženie respondentov podľa výrokov týkajúcich sa hotela Villa Nečas	76
Graf 23: Rozloženie respondentov podľa výrokov týkajúcich sa hotela Dubná Skala.....	76
Graf 24: Rozloženie respondentov podľa celkovej spokojnosti s prácou.....	77

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A - Dotazník	I
Príloha B – Základné parametre získaného súboru	VII
Príloha C – Preferované zamestnanecké výhody a benefity	VIII
Príloha D – Najmenej dôležité zamestnanecké výhody a benefity	XI

PRÍLOHY

Príloha A – Dotazník

DOTAZNÍK

Vážení respondenti,

obraciam sa na Vás s prosbou o vyplnenie dotazníka, ktorý je súčasťou mojej záverečnej práce: „**Motivácia zamestnancov v cestovnom ruchu**“.

Prosím Vás otázku si dôkladne prečítajte a z uvedených možností označte tú, ktorá je Vám najbližšia. Dotazník je anonymný a jeho vypracovanie je dobrovoľné. Za Vašu ochotu a čas Vám vopred ďakujem.

Bc. Zuzana Smržová
študentka 5. roč. odboru manažment cestovného ruchu
Univerzita J. A. Komenského v Prahe

1. Pohlavie

- žena muž

2. Vek

- do 20 rokov 21-30 rokov 31-40 rokov 41-50 rokov
 viac ako 51 rokov

3. Vzdelanie

- základné stredoškolské bez maturity stredoškolské s maturitou
 vysokoškolské 1. stupňa vysokoškolské 2. stupňa

4. Aká je Vaša pracovná pozícia?

- brigádnik rádový zamestnanec manažér na najnižšej úrovni
 manažér na strednej úrovni vrcholový manažér

5. Ako dlho pracujete v hoteli?

- menej ako 1 rok 1-4 roky 5-10 rokov viac ako 11 rokov

6. Ste spokojný so zamestnaneckými výhodami a benefitmi?

- áno skôr áno skôr nie nie neviem posúdiť

7. Aké 3 zamestnanecké výhody a benefity by ste preferovali v prípade možnosti výberu?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> stravné lístky | <input type="checkbox"/> príspevok na rekreáciu detí |
| <input type="checkbox"/> odborné a jazykové kurzy | <input type="checkbox"/> poukazy na relaxačné pobyty, športové a kultúrne podujatia |
| <input type="checkbox"/> prémie, 13. plat, 14. plat | <input type="checkbox"/> firemné akcie (firemné večierky, team bulding apod.) |
| <input type="checkbox"/> príspevok na dopravu | <input type="checkbox"/> príspevok na rekreáciu/dovolenku |
| <input type="checkbox"/> študijné voľno | <input type="checkbox"/> nadštandardná lekárska starostlivosť |
| <input type="checkbox"/> príplatky na poistenie | <input type="checkbox"/> ocenenie lojálnych zamestnancov |
| <input type="checkbox"/> firemný telefón/notebook | <input type="checkbox"/> iné (uved'te) |

8. Aké 3 zamestnanecké výhody a benefity považujete za najmenej dôležité?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> stravné lístky | <input type="checkbox"/> príspevok na rekreáciu detí |
| <input type="checkbox"/> odborné a jazykové kurzy | <input type="checkbox"/> poukazy na relaxačné pobyty, športové a kultúrne podujatia |
| <input type="checkbox"/> prémie, 13. plat, 14. plat | <input type="checkbox"/> firemné akcie (firemné večierky, team bulding, a pod.) |
| <input type="checkbox"/> príspevok na dopravu | <input type="checkbox"/> príspevok na rekreáciu/dovolenku |
| <input type="checkbox"/> študijné voľno | <input type="checkbox"/> nadštandardná lekárska starostlivosť |
| <input type="checkbox"/> príplatky na poistenie | <input type="checkbox"/> ocenenie lojálnych zamestnancov |
| <input type="checkbox"/> firemný telefón/notebook | <input type="checkbox"/> iné (uved'te) |

9. Ohodnot'te nasledujúce výroky týkajúce sa pracovného prostredia a vzťahov na pracovisku stupnicou od 0 do 4 (0 – neviem posúdiť, 1 – úplne súhlasím, 2 – skôr súhlasím, 3 – skôr nesúhlasím, 4 – úplne nesúhlasím). Pri každej podotázke označte prosím jedno číslo v každom riadku, ktoré najlepšie vystihuje alebo sa približuje k Vášmu aktuálnemu hodnoteniu:

a) So svojimi kolegami/pracovníkmi udržiujem priateľské vzťahy:

<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

b) So svojim nadriadeným mám dobré vzťahy:

<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

c) Pracovné prostredie na mňa pôsobí príjemne:

<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

d) Pri mojej práci ma nič neruší (žiadne výrazné rušivé elementy):

<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

e) S pracovnými podmienkami v hoteli som spokojný/á:

<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

10. Ohodnot'te nasledujúce výroky týkajúce sa finančného ohodnotenia stupnicou od 0 do 4 (0 – neviem posúdiť, 1 – úplne súhlasím, 2 – skôr súhlasím, 3 – skôr nesúhlasím, 4 – úplne nesúhlasím). Pri každej podotázke označte prosím jedno číslo v každom riadku, ktoré najlepšie vystihuje alebo sa približuje k Vášmu aktuálnemu hodnoteniu:

a) Som spokojný/á s výškou zárobku:

<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

b) Moje finančné ohodnotenie ma motivuje k lepším výkonom:

<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

c) Som si vedomý/á kritérií, na základe ktorých som hodnotený/á:

<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

d) Systém odmeňovania v podniku je podľa mňa spravodlivý:

<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

11. Zhodnot'te svoju spokojnosť vo vzťahu k vašim priamym nadriadeným od 0 do 4 (0 – neviem posúdiť, 1 – veľmi spokojný, 2 – celkom spokojný, 3 – mierne nespokojný, 4 – veľmi nespokojný). Pri každej podotázke označte prosím jedno číslo v každom riadku, ktoré najlepšie vystihuje alebo sa približuje k Vášmu aktuálnemu hodnoteniu:

a) Spravodlivé hodnotenie výsledkov mojej práce:

<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

b) Spatná väzba zo strany nadriadeného:

<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

c) Záujem nadriadeného o potreby svojich podriadených:

<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

d) Zrozumiteľné zadania pridelených úloh:

<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

12. Ste spokojný s mierou motivácie, ktorá je vyvíjaná zo strany zamestnávateľa?

áno skôr áno skôr nie nie neviem

13. Ohodnoťte nasledujúce výroky týkajúce sa pracovnej náplne a kariérneho rastu/povýšenia od 0 do 4 (0 – neviem posúdiť, 1 – úplne súhlasím, 2 – skôr súhlasím, 3 – skôr nesúhlasím, 4 – úplne nesúhlasím). Pri každej podotázke označte prosím jedno číslo v každom riadku, ktoré najlepšie vystihuje alebo sa približuje k Vášmu aktuálnemu hodnoteniu:

a) Prácu, ktorú vykonávam, ma baví:

<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

b) Požiadavky, ktoré sú na mňa kladené, zodpovedajú mojím schopnostiam:

<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

c) Mám priaznivé podmienky na vzdelávanie a odborný rast:

<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

d) Školenia vnímam ako prínosné:

<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

e) Teamové meetingy vnímam ako prínosné:

<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

f) Ponuku rôznych vzdelávacích kurzov v mojom odbore vnímam ako dostatočnú:

<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

g) Mám možnosť vyjadrovať a realizovať svoje vlastné nápady a námety:

<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

14. Ohodnoťte nasledujúce výroky týkajúce sa úspechu a uznania v práci, pocitu sebarealizácie od 0 do 4 (0 – neviem posúdiť, 1 – úplne súhlasím, 2 – skôr súhlasím, 3 – skôr nesúhlasím, 4 – úplne nesúhlasím). Pri každej podotázke označte prosím jedno číslo v každom riadku, ktoré najlepšie vystihuje alebo sa približuje k Vášmu aktuálnemu hodnoteniu:

a) Nadriadený vie oceniť dobre vykonanú prácu:

<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

b) Kolegovia a spolupracovníci ma uznávajú a rešpektujú:

<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

c) Práca, ktorú vykonávam mi prináša dostatočný pocit uspokojenia a seberealizácie:

<input type="checkbox"/>	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4
--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---

d) Pochvala (uznanie) je pre mňa dôležitejšia ako finančné ohodnotenie:

<input type="checkbox"/>	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4
--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---

e) Svoju prácu vnímam ako perspektívnu:

<input type="checkbox"/>	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4
--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---

15. Ohodnoťte nasledujúce výroky týkajúce sa pracovnej zodpovednosti od 0 do 4 (0 – neviem posúdiť, 1 – úplne súhlasím, 2 – skôr súhlasím, 3 – skôr nesúhlasím, 4 – úplne nesúhlasím). Pri každej podotázke označte prosím jedno číslo v každom riadku, ktoré najlepšie vystihuje alebo sa približuje k Vášmu aktuálnemu hodnoteniu:

a) Mám účasť na niektorých rozhodovacích procesoch:

<input type="checkbox"/>	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4
--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---

b) Za vykonanú prácu som plne zodpovedný/á:

<input type="checkbox"/>	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4
--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---

c) Na mne delegovaná zodpovednosť pri plnení pracovných úloh je primeraná:

<input type="checkbox"/>	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4
--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---

16. Ohodnoťte nasledujúce výroky týkajúce sa hotela, v ktorom pracujete od 0 do 4 (0 – neviem posúdiť, 1 – úplne súhlasím, 2 – skôr súhlasím, 3 – skôr nesúhlasím, 4 – úplne nesúhlasím). Pri každej podotázke označte prosím jedno číslo v každom riadku, ktoré najlepšie vystihuje alebo sa približuje k Vášmu aktuálnemu hodnoteniu:

a) Som hrdý/á na to, že pracujem v tomto hoteli:

<input type="checkbox"/>	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4
--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---

b) V zamestnaní pociťujem istotu a zázemie:

<input type="checkbox"/>	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4
--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---

c) Hodnotím kladne firemnú kultúru hotela:

<input type="checkbox"/>	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4
--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---

d) Zamestnávateľ má jasný smer do budúcnosti:

<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

e) Zamestnávateľ si váži svojich zamestnancov:

<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

17. Do akej miery ste celkovo spokojný s prácou u svojho zamestnávateľa?

- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> veľmi spokojný | <input type="checkbox"/> celkom spokojný | <input type="checkbox"/> mierne nespokojný |
| <input type="checkbox"/> veľmi nespokojný | <input type="checkbox"/> neviem posúdiť | |

ĎAKUJEM VÁM ZA SPOLUPRÁCU!

Príloha B – Základné parametre získaného súboru

Prieskumná vzorka		Hotel Villa Nečas		Hotel Dubná Skala	
		Počet respondentov	Podiel	Počet respondentov	Podiel
Pohlavie	žena	6	23,10 %	24	68,60 %
	muž	20	76,90 %	11	31,40 %
Vek	do 20 rokov	2	7,70 %	0	0 %
	21 – 30 rokov	16	61,50 %	17	48,60 %
	31 – 40 rokov	6	23,40 %	11	31,40 %
	41 – 50 rokov	2	7,70 %	3	8,60 %
	viac ako 51 rokov	0	0 %	4	11,40 %
Vzdelanie	základné	0	0 %	0	0 %
	stredoškolské bez maturity	6	23,10 %	8	22,90 %
	stredoškolské s maturitou	18	69,20 %	16	45,70 %
	vysokoškolské 1. stupňa	0	0 %	5	14,30 %
	vysokoškolské 2. stupňa	2	7,70 %	6	17,10 %
Pracovná pozícia	brigádnik	2	7,70 %	0	0 %
	rádový zamestnanec	18	69,20 %	24	68,60 %
	manažér na najnižšej úrovni	4	15,40 %	5	14,30 %
	manažér na strednej úrovni	2	7,70 %	5	14,30 %
	vrcholový manažér	0	0 %	1	2,90 %
Počet odpracovaných rokov	menej ako 1 rok	12	53,80 %	8	22,90 %
	1 – 4 roky	10	38,50 %	16	45,70 %
	5 – 10 rokov	2	7,70 %	10	28,60 %
	viac ako 11 rokov	0	0 %	1	2,90 %

Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

Príloha C – Preferované zamestnanecké výhody a benefity

Hotel Villa Nečas			Hotel Dubná Skala				
	Preferované zamestnanecké výhody a benefity	Počet respondentov	Podiel		Preferované zamestnanecké výhody a benefity	Počet respondentov	Podiel
1	prémie, 13. plat, 14. plat	18	23,10 %	1	prémie, 13. plat, 14. plat	27	25,70 %
2	príspevok na rekreáciu/ dovolenku	14	17,90 %	2	stravné lístky	12	11,40 %
					odborné a jazykové kurzy	12	11,40 %
					príspevok na dopravu	12	11,40 %
3	poukazy na relaxačné pobyty, športové a kultúrne podujatia	10	12,80 %	3	poukazy na relaxačné pobyty, športové a kultúrne podujatia	11	10,50 %
	firemné akcie (firemné večierky, team building apod.)	10	12,80 %				
4	odborné a jazykové kurzy	6	7,70 %	4	príspevok na rekreáciu detí	7	6,70 %
	ocenenie lojálnych zamestnancov	6	7,70 %		firemné akcie (firemné večierky, team building apod.)	7	6,70 %
					príspevok na rekreáciu/dovolenku	7	6,70 %
5	stravné lístky	4	5,10 %	5	nadštandardná lekárska starostlivosť	3	2,90 %
	príspevok na dopravu	4	5,10 %		ocenenie lojálnych zamestnancov	3	2,90 %
6	príspevok na rekreáciu detí	2	2,60 %	6	príplatky na poistenie	2	1,90 %
	študijné voľno	2	2,60 %		firemný telefón/notebook	2	1,90 %
	nadštandardná lekárska starostlivosť	2	2,60 %				
7	príplatky na poistenie	0	0 %	7	iné (uved'te)...	0	0 %
	iné (uved'te)...	0	0 %				

Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

Príloha D – Najmenej dôležité zamestnanecké výhody a benefity

Hotel Villa Nečas				Hotel Dubná Skala		
Najmenej dôležité zamestnanecké výhody a benefity	Počet respondentov	Podiel	Najmenej dôležité zamestnanecké výhody a benefity	Počet respondentov	Podiel	
1 študijné voľno	20	25,60 %	1 študijné voľno	21	20,80 %	
1 firemný telefón/notebook	20	25,60 %	2 firemný telefón/notebook	17	16,80 %	
2 nadštandardná lekárska starostlivosť	12	15,40 %	3 príspevok na rekreáciu detí	12	11,90 %	
3 príspevok na rekreáciu detí	10	12,80 %	4 príplatky na poistenie	9	8,90 %	
4 odborné a jazykové kurzy	4	5,10 %				
4 príspevok na dopravu	4	5,10 %				
4 príplatky na poistenie	4	5,10 %	5 príspevok na dopravu	7	6,90 %	
5 firemné akcie (firemné večierky, team building apod.)	2	2,60%	5 príspevok na rekreáciu/dovolenku	7	6,90 %	
			5 nadštandardná lekárska starostlivosť	7	6,90 %	
5 ocenenie lojálnych zamestnancov	2	2,60%	5 ocenenie lojálnych zamestnancov	7	6,90 %	
			6 prémie, 13. plat, 14. plat	0	0 %	
6 stravné lístky	0	0 %	6 stravné lístky	4	4,00 %	
6 príspevok na rekreáciu/dovolenku	0	0 %	6 odborné a jazykové kurzy	4	4,00 %	
6 poukazy na relaxačné pobyty, športové a kultúrne	0	0 %				
6 iné (uved'te) ...	0	0 %	6 firemné akcie (firemné večierky, team building apod.)	4	4,00 %	
7 -	-	-	7 poukazy na relaxačné pobyty, športové a kultúrne podujatia	2	2,00 %	
8 -	-	-	8 prémie, 13. plat, 14. plat	0	0 %	
			8 iné (uved'te)...	0	0 %	

Zdroj: autor práce, 2014 (vlastné šetrenie)

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Zuzana Smržová

Odbor: Management cestovného ruchu

Forma štúdia: kombinovaná

Názov práce: Motivácia zamestnancov v cestovnom ruchu

Rok: 2014

Počet strán textu bez príloh: 87

Celkový počet strán príloh: 9

Počet titulov českých použitých zdrojov: 18

Počet titulov zahraničných použitých zdrojov: 11

Počet internetových zdrojov: 3

Vedúci práce: Ing. Katarína Macúchová Gabrišová