

Motivace pracovníků Cestovního ruchu - Hotelierství a její vliv na skvalitnění služeb

Bc. Helena Rendeková

Diplomová práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Záměrem mé diplomové práce bylo navrhnout potencionální možné řešení motivačního systému pracovníkům cestovního ruchu – hoteliérství a její vliv na zkvalitnění služeb. V teoretické části jsem zpracovala literární rešerš všeobecného přehledu poznatků motivace, jak ji chápou jednotliví autoři. Po teoretickém zpracování poznatků jsem se snažila přiblížit charakter odboru – hoteliérství a formu prováděné motivace, jako jeden z nejdůležitějších opatření personálního managementu. Projektovou část tvoří návrh opatření, které by vedli k zlepšení současného stavu motivačního systému v hoteliérství, a jeho následní přínosy.

Abstrakt ve světovém jazyce

The intention of my diploma work was to suggest a possible solution of the motivation system of the employees of the travelling business – hotel services and its influence on bettering the service qualities. In the theoretical part, I made a literary research of a global overview of the motivation knowledge, as understood by various authors. After completing the theoretical knowledge, I tried to bring closer the character of the branch – hotel services and the form of the used motivation as one of the most important ways of personal management. The project part consists of suggestions of ways, which could lead to the bettering of the current condition of motivation system in the hotel services and its following contribution.

Děkuji vedoucímu diplomové práce PhDr. Milanu Mikuláščíkovi, PhD. za cenné metodické rady a odborné vedení, které mi v průběhu práce poskytoval.

OBSAH

OBSAH.....	5
ÚVOD.....	9
I. TEORETICKÁ ČASŤ.....	11
1 LUDSKÉ ZDROJE – ZÁKLADNÝ PILIER PODNIKOV, FIRIEM, ORGANIZÁCIÍ.....	12
2 NEVYHNUTNOSŤ PERSONÁLNEHO MANAŽMENTU.....	13
2.1 ŠTÝLY RIADENIA	14
3 VÝZNAM PRODUKTIVITY PRÁCE.....	15
4 MOTIVÁCIA.....	17
4.1 CHARAKTERISTIKA MOTIVÁCIE.....	17
4.2 ZDROJE MOTIVÁCIE.....	18
4.3 TEÓRIE POTRIEB A ICH PREDSTAVITELIA.....	19
4.4 MOTIVAČNÝ PROFIL ČLOVEKA.....	21
4.5 ZÁKLADNÉ PRAVIDLÁ MANAŽÉRSKEJ MOTIVÁCIE.....	22
4.5.1 HMOTNÁ MOTIVÁCIA.....	23
4.5.2 NEHMOTNÁ MOTIVÁCIA.....	23
4.6 VÝKONNÁ MOTIVÁCIA.....	24
4.7 DEMOTIVÁCIA.....	25
5 SYSTÉM ODMEŇOVANIA.....	27
5.1 FINANČNÁ ODMENA.....	27
5.1.1 ZÁKLADNÉ FORMY MZDY.....	28
5.1.2 DOPLNKOVÉ FORMY MZDY.....	29

5.2	NEPEŇAŽNÁ ODMENA.....	30
5.2.1	NEPEŇAŽNÉ FORMY ODMENY.....	30
5.2.2	VZDELÁVANIE A ROZVOJ ZAMESTNANCOV.....	31
6	INDIVIDUÁLNY PRÍSTUP K PRACOVNÍKOM.....	33
6.1	HODNOTENIE PRACOVNÍKOV.....	33
6.2	EFEKTÍVNA FIREMNÁ KOMUNIKÁCIA.....	34
6.3	DELEGOVANIE.....	35
6.4	SPÄTNÁ VÄZBA – KRITIKA ALEBO POCHVALA.....	36
7	TVORBA MOTIVAČNÉHO PROGRAMU.....	38
7.1	CHARAKTERISTIKA MOTIVAČNÉHO PROGRAMU.....	38
7.2	VLASTNÝ POSTUP PRÍPRAVY, TVORBY A REALIZÁCIE.....	39
7.3	ZÁSADY ZOSTAVOVANIA MOTIVAČNÉHO PROGRAMU.....	39
II.	PRAKTICKÁ ČASŤ.....	41
2	CHARAKTERISTIKA CESTOVNÉHO RUCHU - HOTELIÉRSTVA	42
2.1	SLUŽBY CESTOVNÉHO RUCHU.....	43
2.1.1	KVALITA SLUŽIEB.....	45
2.1.2	HODNOTENIE KVALITY SLUŽIEB.....	46
2.2	ŠTRUKTÚRA HOTELOVÉHO PODNIKU.....	48
2.3	PRACOVNÉ PROFESIE.....	49
2.3.1	VŠEOBECNÉ POŽIADAVKY NA PRACOVNÍKOV.....	51
2.4	PRODUKTIVITA PRÁCE.....	52

2.4.1	MERANIE PRODUKTIVITY PRÁCE.....	53
2.4.2	Činitele ovplyvňujúce produktivity práce.....	54
2.4.3	APLIKOVANIE UKAZOVATEĽOV PRODUKTIVITY PRÁCE PRI VYPRACOVANÍ PLÁNU TRŽIEB.....	55
2.5	PERSONÁLNY MANAŽMENT V HOTELI.....	58
2.6	MOTIVAČNÝ PROGRAM.....	59
2.6.1	SYSTÉM ODMEŇOVANIA.....	59
2.6.1.1	MZDOVÝ SYSTÉM.....	59
2.6.1.2	ZAMESTNANECKÉ VÝHODY.....	63
2.6.1.3	ODBORNÁ PRÍPRAVA ZAMESTNANCOV.....	63
2.6.2	SANKCIE A TRESTY.....	64
2.7	HODNOTENIE ZAMESTNANCOV.....	65
2.8	HODNOTENIE MOTIVAČNÉHO SYSTÉMU.....	67
3	ZAMERANIE PROJEKTU	69
3.1	ODMEŇOVANIE.....	70
3.1.1	MZDOVÝ SYSTÉM.....	70
3.1.1.1	MODEL SYSTÉMU MZDOVÉHO ODMEŇOVANIA.....	71
3.1.2	ZAMESTNANECKÉ VÝHODY.....	77
3.1.2.1	MOTIVAČNÝ PROGRAM NA PODPORU SOCIÁLNEJ POLITIKY.....	78
3.1.3	VZDELÁVANIE ZAMESTNANCOV.....	79
3.1.4	FIREMNÁ KOMUNIKÁCIA.....	80
3.1.4.1	ZAMESTNANECKÉ VZŤAHY.....	81
3.1.5	HODNOTIACA METODIKA.....	81

4	PRÍNOSY NAVRHNUTÉHO PROJEKTU.....	83
4.1	ZHODNOTENIE	
	NAVRHNUTÉHO MOTIVAČNÉHO SYSTÉMU.....	83
	ZÁVER.....	85
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....	86
	ZOZNAM TABULIEK.....	89
	ZOZNAM OBRÁZKOV.....	90
	ZOZNAM PRÍLOH.....	91

ÚVOD

Spoločenské zmeny, ktoré nastali v druhej polovici 20. storočia boli podmienené hospodárskymi zmenami, zmenami v štruktúre rodiny a pracovnej oblasti zmenili hodnotovú štruktúru ľudí. Aktualizujú sa vyššie potreby seberealizácie, rozvoj ega, vlastnej osobnosti. Práca sa stáva prostriedkom dosiahnutia uznania, prestíže, slávy a peňazí, nezávislosti.

V pracovnej oblasti sa nevyhnutne hľadajú postupy, ktoré by na jednej strane korešpondovali so zmenami v ľudských túžbach a na druhej strane zabezpečili produktivitu a konkurenčnú schopnosť organizácie.

Jednou z ciest, ako zvýšiť pracovnú spokojnosť zamestnancov, sú zmeny v obsahu a forme pracovnej činnosti. Vznikajú tzv. autonómne pracovné skupiny, kvalitatívne krúžky a pracovné tímy.

V období globalizácie, zostrovaní konkurencie sa organizácie snažia využívať zdroje, vrátane ľudských, plnohodnotne. Bez aplikácie poznatkov o ľudskej motivácii to nie je možné.

Pre diplomovú prácu som si vybrala tému Motivácia pracovníkov cestovného ruchu – hoteliérstva a jej vplyv na skvalitnenie služieb preto, lebo si myslím, že motivácia ako psychologická kategória patrí k najzložitejším problémom súčasnej psychológie. Otázky motivácie v oblasti personálnej psychológie sa tlačia do centra pozornosti, je to oblasť, ktorá má nesporne vzťah k efektivite organizácie. Dnes docenovaný význam motivácie pre pracovný výkon má pôvod v zistení, že výkon je súčinom podmienok, schopností a motivácie. Z toho vyplýva, že len motivovaný personál je výkonný personál.

Diplomová práca sa skladá z troch častí: V prvej – teoretickej časti som spracovala literárny prieskum o motivácii. Druhá časť diplomovej práce analyzuje hoteliérstvo a motivačný systém pracovníkov hoteliérstva, a v tretej – projektovej časti som sa pokúsila navrhnúť motivačný systém, prostredníctvom ktorého by bolo možné skvalitniť poskytované služby zákazníkom.

Cieľom diplomovej práce, je skompletizovať údaje, poznatky motivácie, ich následné využitie v praxi, ich rozobratie v analýze a doplnenie motivačného programu, ovplyvňujúceho úroveň kvality poskytovaných služieb.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. ĽUDSKÉ ZDROJE – ZÁKLADNÝ PILIER PODNIKOV, FIRIEM A ORGANIZÁCIÍ

Mnoho malých, stredných ale aj veľkých podnikov krachuje. Príčiny sú rôzne. Často ide o zlú komunikáciu medzi nadriadenými a podriadenými, čo vedie k deštruktívnej a napätej tímovej atmosfére a následnému odlivu aj výkonných a odborných zamestnancov z firmy. Je nutné si uvedomiť, že v období neustáleho zvyšovania konkurenčného tlaku je pracovná sila vitálnou potrebou každej organizácie, ktorá chce dosahovať dobré výsledky.

Organizácia môže fungovať len vtedy, ak má k dispozícii a môže využívať tri okruhy zdrojov:

- materiálne a finančné zdroje
- ideové a informačné zdroje (know-how)
- ľudské zdroje [16]

Napriek tomu, že bez budov, zariadení a finančných prostriedkov sa podnik nezaobíde, zamestnanci – ľudské zdroje sú pre podnik obzvlášť dôležité. Ľudské zdroje sú tvorivým prvkom v každej organizácii. Ľudia navrhujú a vyrábajú výrobky, poskytujú služby, kontrolujú kvalitu, starajú sa o uplatnenie produktov na trhu, rozdeľujú finančné zdroje a stanovujú celkovú stratégiu a ciele organizácie. [15]

Výberom pracovníkov sa organizácia snaží okrem iného dosiahnuť optimálny súlad medzi človekom a prácou. Ide o to, aby sa získal taký pracovník, ktorý by úrovňou svojej pracovnej spôsobilosti bol čo najskôr v súlade s nárokmi práce, ktorú má vykonávať. [13]

Bez investícií do ľudských zdrojov už dnes nemôže fungovať žiadna firma. Komunikácia a vzťahy medzi pracovníkmi produkujú spojivo, ktoré ovplyvňuje aj mieru úspechu firmy.

2. NEVYHNUTNOSŤ PERSONÁLNEHO MANAŽMENTU

Každý z riadiacich pracovníkov celkom určite potvrdí, že vybudovanie prirodzenej authority vo vzťahu k podriadeným nie je vôbec jednoduché.

Podľa výsledkov štúdie, ktoré zozbierala Doris Langenbergerová medzi tristo manažérmi pracujúcimi v niektorom z päťsto najväčších podnikov v Rakúsku, chodili dnešní úspešní riadiaci pracovníci do materskej školy, dostávali vreckové a rodičia ich dostatočne chválili za dosiahnuté výsledky.

Pojem manažmentu má rozličné významy, preto je potrebné, aby sme ich rozoznávali a im rozumeli. Sú to najmä tieto významy:

- manažment ako praktická činnosť
- manažment ako teória či vedná disciplína
- manažment ako osobitá skupina ľudí

Manažment smeruje ku koordinácii aktivít iných ľudí s tým, aby sa dosiahli také výsledky, ktoré nie sú dosažiteľné jednotlivcami, konajúcimi samostatne. [14]

Aby manažér mohol zaistiť, že práca bude odvedená, musí najprv vedieť, o akú prácu sa jedná, čo je treba urobiť. Mal by poznať hlavné oblasti, v ktorých každý zamestnanec môže dosiahnuť svojich výsledkov. Takáto znalosť by mala byť zrozumiteľná z rozumne zostaveného popisu práce, mala by vychádzať z bežnej komunikácie (formálnej aj neformálnej) medzi pracovníkmi.

Hlavné činnosti personálneho manažmentu:

1. Formovanie pracovnej sily. Zaoberá sa otázkami, ktoré nesúvisia s počtom zamestnancov, ich požiadavkami, ďalej s ich prijímaním, premiestňovaním a prepúšťaním.
2. Rozvoj pracovníkov. Rozvoj a školenie zamestnancov patrí k najdôležitejším a najzákladnejším činnostiam v personálnej oblasti – pracovníci získavajú nové

- poznatky, zvyšujú kvalifikáciu, menia sa ich postoje. Činnosti smerujúce k rozvoju zamestnancov predstavujú vysoko účinný prostriedok k zvýšeniu efektívnosti.
3. Odmeňovanie. Veľa personalistov považuje mzdovú politiku za najdôležitejšiu činnosť v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Do tejto oblasti patrí predovšetkým určenie mzdovej organizácie vzhľadom ku konkurencii, zaistenie spravodlivej mzdovej diferenciácie a stanoveniu princípov zvyšovania miezd.
 4. Vzťahy so zamestnancami a odbormi. Činnosti rozvíjané v tejto oblasti majú za úlohu prispieť k vytvoreniu harmonických vzťahov medzi zamestnancami a vedením podniku. Ich najvýraznejším prejavom sú vzťahy s odbormi, najmä pri kolektívnom vyjednávaní a uzatváraním kolektívnych zmluv. [15]

2.1. ŠTÝLY RIADENIA

Podľa M. Mikulášnika, každý je v organizácii v pozícii, keď niekoho vedie alebo keď je niekým vedený. Mnohí sú v pozícii, keď niekoho vedú a súčasne sú vedení.

Spôsob jednania by mal byť flexibilný, s prihliadnutím k osobe s ktorou jednáme, ale neprispôsobivý v takom zmysle, že by manažér bol nedôrazne slabý, musí mať určitú charizmu, musí vystupovať asertívne, ale s rešpektom k osobe, s ktorou jedná. Z jednania by mal byť cítiť duch spolupráce, dôvery a nestrannosti. [5]

Štýly vedenia je vertikálny vzťah vedúceho pracovníkov k podriadeným jednotlivcom alebo kolektívu, charakteristicky pre vedúceho. Je to konkrétny vonkajší prejav vedúceho.

V podstate sú známe tri druhy štýlov vedenia: autokratický, demokratický a liberálny.

Autokratický štýl vedenia sa vyznačuje uplatňovaním vôle vedúceho, jeho myšlienok a názorov bez ohľadu na názory a stanoviská podriadených až po používanie mocenských prostriedkov. Dôsledkom takéhoto jednania je vytváranie atmosféry nedôvery, potláčanie iniciatívy podriadených, odlišných názorov vrátane postihov.

Demokratický štýl vedenia je protikladom predchádzajúceho. Vyznačuje sa obojstrannou aktívnou komunikáciou medzi vedúcimi pracovníkmi, zvýšenou pracovnou a inovačnou aktivitou zo strany podriadených.

Liberálny štýl vedenia vyjadruje postavenie vedúceho pracovníka ako púheho reprezentanta podriadeného kolektívu. Vedúci pracovník je ku kolektívu zhovievavý a poskytuje mu úplnú voľnosť v jednaní. Negatívnym dôsledkom je vytváranie kluk na pracovisku, presadzovanie osobných záujmov a cieľov, neplnenie úloh a nedostatky vo fungovaní pracoviska, až úplná anarchia. [14]

Je nutné vytvárať podmienky pre to, aby právomoci a zodpovednosť boli rozdeľované a dostávali sa pokiaľ možno na tie najnižšie stupne riadenia, v niektorých záležitostiach až k jednotlivcom, jedine tak možno využiť flexibilitu firmy a súčasne vytvárať pocity uspokojovania a seberealizácie pracovníkov. [5]

3. VÝZNAM PRODUKTIVITY PRÁCE

K tomu, aby sa firmy, podniky úspešne manažovali, je potrebné okrem iného poznať problematiku produktivity práce a pri riadení využiť poznatky o jej stave a vývoji.

Myslím si, že pre podnikateľa je dôležité poznať, ovládať a využívať tie nástroje riadenia, ktoré ovplyvňuje produktivitu práce v jeho podniku, ktorá je rozhodujúcim ukazovateľom efektívnosti práce.

Konzultanti i manažéri sa zhodujú v tom, že za každým zlepšovaním produktov i procesov stoja ich vykonávatelia – zamestnanci. Preto sa ich snažia zainteresovať do inovácií a motivovať k zvyšovaniu kvality i efektivity. Aby niečo mohli zlepšovať, musia tomu rozumieť, preto firma pracovníkov vzdeláva a „mení ich myslenie“. Zvyšovanie úrovne ich poznania sa odráža v raste produktivity práce.[24]

Pod pojmom produktivita sa rozumie miera, ktorá vyjadruje využiteľnosť zdrojov pri výrobe produktu. Produktivita sa rovná výstupu, vstupu. Výstupy môžu byť vyjadrené v jednotkách alebo v objemoch, napríklad kusy, tony, litre a podobne, cena produkcie. Vstupy sú delené do kategórií, napríklad pracovné sily, výrobné zariadenie, stroje, materiál a podobne.

Produktivita práce je v náväznosti na rast kvality výrobkov a pokles nákladov bezpodmienečnou nutnosťou pre úspešnú konkurencieschopnosť firmy.

Vysoká produktivita je preto dnes všeobecne chápaná ako rozhodujúci faktor, ktorý umožňuje podnikom prežiť v rámci európskeho a svetového trhu. [12]

4. MOTIVÁCIA

4.1. Charakteristika motivácie

Motivácia ako jeden zo základných predpokladov úspešnosti a pracovnej výkonnosti ľudí v pracovnom procese tvorí podstatnú časť teórie a praxe manažmentu a psychologických vied.

Pardel tvrdí, že motivácia ľudskej činnosti a správania je motiváciou osobnosti konkrétneho človeku. Ak by sme mohli poznať motívy a ciele jeho snaženia, hodnoty, ideály, ktorými sa riadi, musíme ho vždy vidieť v období, v ktorom žije, v spoločenskohistorických súvislostiach. [4]

Podľa Milana Nakonečného, motívy vytvárajú vnútorné predpoklady účelného jednanía, ktoré smeruje k uspokojeniu určitých biologických a sociálnych potrieb. [2]

Na jednanie človeka spravidla nepôsobí motív izolovaný, ale celý súbor motívov. V dôsledku toho môže dochádzať k zdôrazneniu jednaniu, ak sa motívy navzájom dopĺňujú. Môže však tiež dochádzať k narušovaniu jednania, ak motívy smerujú k odlišným cieľom. [8]

Motivácia je všeobecný pojem aplikovaný na celostnú sústavu snáh, túžieb, potrieb, želaní a iných podobných síl. Keď sa povie, že manažéri motivujú svojich podriadených, znamená to, že títo robia také opatrenia, o ktorých sa domnievajú, že uspokojia snahy a túžby podriadených a podnietia ich konať žiadúcim spôsobom. Motivátorom môže byť vyšší plat, prestížny titul, kancelária, ako aj iné veci, ktoré sú pre ľudí dôvodom, aby konali. [14]

Podľa Stuart R., Levine a Michaeli Crom, každý chce šek, trinásť plat, akcie a súbor veľkých výhod. Ale naozajstná motivácia nevyrastie len a finančných odmien, alebo naopak skrachu, že človek príde o miesto. Ľudia, ktorí pracujú len kôli existencii,

a nie aj preto, že majú radi prácu, ktorú vykonávajú, alebo že by cítili nutkanie robiť ju dobre – takí ľudia budú pracovať len tak, aby si zaslúžili svoju mzdu.

Doprajme ľuďom, aby pocítili svoju zmysluplnosť, aby spoznali pocit, že pracujú na úlohe dôležitej pre všetkých. Odtiaľ vyrastá pravá motivácia – motivácia nepracovať iba pre prácu, ale motivácia, ktorá je vlastne túžbou vyniknúť.

Inými slovami, ukážte ľuďom, že im veríte, že ich rešpektujete a staráte sa o nich. Potom budete obklopení motivovanými ľuďmi. [17]

Podľa M. Mikulášika ak nefunguje manažérska motivácia, potom ľudia nerobia to, čo je pre firmu prospešné, ale robia to, čo si myslia, že bude kontrolované. [5]

Myslím si, že z uvedenej literatúry vyplýva, že pomoc ľuďom uvedomiť si svoje potreby a ich rozvíjanie motivácie tak, aby sa zamerali na ciele, ktoré sú pre nich dôležité.

4.2. ZDROJE MOTIVÁCIE

Motiváciu človeka vytvárajú skutočnosti, ktoré sa zhŕňajú pod názvom zdroje motivácie. Medzi základné zdroje motivácie patrí:

- potreby – potreba je prežívaný alebo pociťovaný nedostatok niečoho dôležitého pre život jedinca
- návyky - návyk je opakovaný, ustálený a zautomatizovaný spôsob jednania človeka v určitej situácii
- záujmy – záujem možno charakterizovať ako trvalejšie zameranie človeka na určitú oblasť podnetov a javov skutočnosti
- hodnoty – hodnotu je možno vymedziť ako niečo žiadúceho, čo ho si človek váži, čo ovplyvňuje výber vhodných spôsobov a cieľov jeho jednania
- ideály – ideová či názorová predstava niečoho subjektívneho, žiadúceho, pozitívne hodnoteného, čo pre daného jedinca predstavuje významný cieľ jeho snaženia, skutočnosť, o ktorú usiluje [8]

4.3. TEÓRIE POTRIEB A ICH PREDSTAVITELIA

Prvým a do súčasnej doby asi najvplyvnejším autorom teórie motivácie príčin bol americký humanistický psychológ Abraham H. Maslow. Ním vytvorená teória hierarchie potrieb je známa tiež ako Maslowova pyramída (viď. obr. 1) [3]

Usporiadanie potrieb podľa Maslowa:

- fyziologické potreby – predstavujú základné potreby ľudského života ako sú potrava, nápoje, prístrešie a podobne
- potreby bezpečia – ochrana v práci (napríklad pred úrazom) a doma
- sociálne potreby – súvisia so sociálnou podstatou ľudí a znamenajú potrebu byť akceptovaný, byť rovnoprávnym členom kolektívu, mať možnosť zúčastniť sa rozhodovania a podobne
- potreby uznania – je to uznanie osobných kvalít pracovníka, ocenenie výsledkov jeho práce a podobne
- potreby sebarealizácie – ide napríklad o stotožnenie vykonanej práce s pocitom osobného rozvoja a spoločenského uplatnenia, naplnenie pocitu životného poslania, splnutie záujmov a práce

Mnohí manažéri a ďalší odborníci sú presvedčení, že Maslowova interpretácia motivácie pomocou hierarchie potrieb je správna, stručná a informatívna. [14]

Nových poznatkov v oblasti výskumu ľudského chovania využil Clayton Alderfer. Ten zredukoval päť úrovní potrieb podľa Maslowa iba na tri:

- potreby existenčné – sú všetky materiálne a fyziologické potreby
- potreby vzťahové – zahrňujú všetky vzťahy k ľuďom, s ktorými sa stýkame: hnev aj nenávisť takisto ako láska a priateľstvo. Neuspokojenie nespôsobuje ani tak nepriateľstvo, ako skôr emocionálny odstup a opojenie jedinca [7]

Herzbergovej teórii sa rozlišujú:

- satisfaktory (motivátory), ktoré vyvolávajú uspokojenie a vzťahujú sa k obsahu práce. Ich dosiahnutie poskytuje uspokojenie, v žiadnom prípade neprináša neuspokojenie.
- hygienické faktory – na rozdiel od satisfaktorov môžu prinášať neuspokojenie. Ak sa v pracovnom prostredí neuspokojujú v dostatočnej miere, vzniká nespokojnosť. [10]

Ďalší spôsob klasifikácie potrieb vytvoril v roku 1975 D. McClelland, ktorý teóriu založil hlavne na štúdiu práce manažérov. Identifikoval tri najdôležitejšie potreby:

- potreba výkonov (úspechu), definovanou ako potrebu úspechu dosiahnutého v súťaži s ostatným a meraného osobnou normou dokonalosti
 - potrebu spojenectva, definovanú ako potrebu priateľských a súcitných vzťahov s ostatnými ľuďmi
 - potrebu moci, definovanú ako potrebu kontrolovať a ovplyvňovať ostatných ľudí [17]
- Vroom, Porter a Lawrel sú predstavitelia teórie očakávania, zahrnutej do motivačného procesu. Zakladá sa na tom, že aktivizujúcou silou závisí od sily očakávania. Motivácia závisí od toho, ako silno chce človek dosiahnuť určitý cieľ a aká je pravdepodobnosť, že ho dosiahne. Pritom zvažuje tak úspech, ktorý dosiahnu, ako aj námahu, ktorú pri tomto úsilí vynakladá. [10]

Adamsova teória spravodlivosti – jej hlavným princípom je sociálne porovnávanie a v prípade nerovnováhy, úsilím dosiahnuť rovnováhu [10]

Človek v procese porovnávania hodnotí sám seba, iného pracovníka, porovnáva sa s ním a v konečnom dôsledku nadobúda pocit spravodlivosti alebo nespravodlivosti: Porovnáva svoj podiel úsilia a dosiahnutého úspechu s podielom úsilia a dosiahnutého úspechu svojho kolegu [9]

Douglas McGregor je autorom teórie X a teórie Y, inak povedané aj teórie pracovnej motivácie. Poukázal na to, že náš názor na určitého človeka môže tomuto človeku napomáhať, aby si zodpovedajúcim spôsobom počínal. Ak napríklad niekomu poviete, že je lenivý ako voš, väčšinou svojim chovaním vašu predpoveď potvrdí. Ak dáte niekomu na javo vysoké uznanie, i keď nie je práve podložené faktami, môže sa stať, že sa prinúti vaše

očakávanie splniť. Dôverujte ľuďom a oni vás nesklamú, hovorí Emerson. „Chovajte sa k nim ako k skvelým osobnostiam a oni svoju skvelosť preukážu. [21]

Podľa teórie X sa priemerný človek snaží vyhýbať práci, uprednostňuje istotu, odmieta zodpovednosť, chce byť vedený... Pracovný výkon je závislý od externých tlakov. Riadiaci pracovníci, ktorí vyznávajú takúto filozofiu, uplatňujú autoritatívne metódy riadenia a spoliehajú sa na taktiku cukru a biču.

Teória Y predpokladá, že pracovné aktivity sú človeku vlastné, keď sú jeho aktivity odmeňované (najmä uspokojovaním potreby seberealizácie) je schopný sebakontroly a disciplíny (pri dosahovaní „dobrých“ cieľov organizácie), zodpovednosť prijíma a často vyhľadáva. Organizácia s manažérskymi prístupmi v zmysle teórie Y sa snažia pracovníkov v zapojiť do procesov rozhodovania, obohacujú ich činnosť, podporujú ich iniciatívu. [25]

4.4. MOTIVAČNÝ PROFIL ČLOVEKA

Tak ako je (pracovná) motivácia situačne podmienená a premenlivá, tak na druhej strane platí, že motivačné ladenie a zameranosť osobnosti javí určitú stabilitu a je vnútorne konzistentné. V tejto súvislosti sa hovorí o motivačnom profile človeka, ktorý je vyjadrením relatívne trvalej alebo dlhodobej orientácie a preferencií určitých potrieb, hodnôt, a to v kontexte celkového zamerania (profilu) osobnosti.

Za základné dimenzie motivačného profilu je možno pokladať nasledujúce pólovo vyvedené charakteristiky:

- situačné zameranie – perspektívne zameranie
- individuálna orientácia – skupinová orientácia
- osobná orientácia – neosobná orientácia
- činnosť – pasivita
- orientácia na úspech – orientácia na obsah činnosti
- ekonomický prospech – morálne (ideové) uspokojenie

- zameranie smerom k podniku – zameranie smerom od podniku

[11]

4.5. ZÁKLADNÉ PRAVIDLÁ MANAŽERSKEJ MOTIVÁCIE

K všeobecným východiskám motivácie zamestnancov patria štyri základné pravidlá manažerskej motivácie:

1. Motivácia zamestnancov je úlohou manažéra – manažéri sa často domnievajú, že motivácia ich zamestnancov závisí predovšetkým od ich osobných vlastností a manažéri tieto vlastnosti nemôžu príliš zmeniť. Výskumy však dokazujú, že najväčší vplyv na úroveň motivácie zamestnancov majú ich manažéri.
2. Z dlhodobého hľadiska možno ďaleko vyššiu výkonnosť zamestnancov dosiahnuť vtedy, ak dávame prednosť pozitívnym motivačným nástrojom pred negatívnymi – nie je však pravda, že pri riadení nie je miesto pre potrestanie, či dokonca prepustenie.
3. Zamestnanci sa chovajú podľa toho, aké chovanie ich manažéri (či obecné firmy) motivujú – dôvodom, prečo sa zamestnanci často nechovajú tak, ako by si priali ich manažéri, nie je skutočnosť, že by na nich motivačné faktory nepôsobili. Častým dôvodom je fakt, že motivačné faktory nie sú používané správne.
4. Čo motivuje jedného zamestnanca, nemusí motivovať ostatných zamestnancov - každý zamestnanec má v rámci ľudských potrieb svoje jedinečné motivačné faktory. Úlohou manažéra je tieto faktory nájsť.

[11]

Individuálna motivácia je taká motivácia v pracovnom procese, pri ktorej sa dôraz kladie na uplatnenie zručnosti manažéra pri motivovaní každého člena pracovnej skupiny, ktorú vedie a riadi. Uplatniť ju môže vtedy, ak dôkladne pozná jeho hodnotovú stupnicu, hierarchiu potrieb a spôsob života.

Skupinová motivácia je motivácia pracovnej skupiny. Tu sa preferuje tímový prístup a manažér sa pri jej aplikácii opiera o systém motivačných faktorov odvodených od

hierarchie a systém hodnôt, potrieb, záujmov, ambícií konkrétneho tímu, ktorý riadi a vedie.

V praxi dochádza ku kombinácii individuálnej a skupinovej motivácie, výsledkom čoho sú prepracované motivačné programy firmy.

4.5.1. Hmotná motivácia

Pre pracovníkov s nižšou životnou úrovňou je predovšetkým hmotná stimulácia silným motívom. Medzi najvyužívanéjšie príklady hmotnej motivácie patria:

1. Stimulujúca základná mzda a osobné ohodnotenie
2. Pravidelné zvyšovanie platu
3. Cieľové odmeny a prémie
4. Podiely na zisku
5. Zamestnanecké akcie
6. 13. resp. 14. plat
7. Úhrada nákladov na zvyšovanie kvalifikácie
8. Poskytovanie bezúročných pôžičiek
9. Služobný automobil aj na súkromné účely
10. Riešenie bytovej otázky, úhrada nákladov na pracovný odev
11. Úhrada nákladov na životné poistenie
12. Neplatené voľno
13. Príspevok na riešenie dopravy do zamestnania a zo zamestnania
14. Pravidelne poskytované produkty firmy vo forme naturálií
15. Príspevok na dovolenku, stravu, kultúru, šport, lekársku starostlivosť, atď.

[10]

4.5.2. Nehmotná motivácia

V poslednom čase sa do popredia dostávajú nefinančné nástroje motivácie, ktoré náklady podniku nezaťažia.

Medzi základné formy nehmotnej motivácie patrí:

1. Možnosti a podmienky zvyšovania kvalifikácie a prístup k celoživotnému vzdelávaniu
2. Účinná, bezkonfliktná a efektívna komunikácia
3. Dobré pracovné podmienky
4. Dobré pracovné vzťahy a vysoká firemná kultúra
5. Prejavovanie dôvery
6. Kompletné delegovanie úloh, právomoci a zodpovednosti
7. Image firmy
8. Udeľovanie pochvál a uznaní
9. Možnosti a podmienky pracovného oddychu
10. Pohyblivá pracovná doba
11. Uprednostňovanie vlastných zamestnancov – pri postupoch a pravidelné postupy
12. Kultúrne stravovacie podmienky, atď.

[10]

4.6.VÝKONNÁ MOTIVÁCIA

Výkon jednotlivca nezodpovedá vždy rovnako jeho schopnostiam. Za určitých okolností podáva mimoriadny výkon, za iných slabý. Výskumy ukázali, že motivácia znásobuje výkon, ktorý sme schopný dosiahnuť danými schopnosťami. Tento vzťah možno schematicky znázorniť takto:

$$\text{výkon} = \text{schopnosti} \times \text{motivácia}$$

Z tohto vzorca vyplýva, že pri nulovej motivácii (bez motivácie) sa výkon rovná nule. Pri silnej motivácii aj človek s priemernými schopnosťami môže podať nadpriemerný výkon.

[1]

Pracovný výkon jedinca závisí od súhry subjektívnych (motivácia, schopnosti) a objektívnych (pracovné podmienky) činiteľov výkonu. V podstate môžu byť všetky tieto činitele organizácie v žiadúcej – motivácia a schopnosti nepochybne nie v absolútnej - miere kontrolované. Z hľadiska motivovania potom platí, že žiaduca úroveň výkonu je podmienená optimálnou úrovňou motivácie, čo znamená, že príliš nízka, ale aj príliš vysoká úroveň motivácie výkon znižuje. V tomto zmysle sa niekedy hovorí o „podmotivovaní“ a „nadmotivovaní“. [2]

Niektorí ľudia majú tendenciu podávať vysoký výkon v podstate vždy a vo všetkých sférach ľudskej činnosti, v ktorých je merítko výkonu uplatniteľné, zatiaľ čo u iných ľudí táto tendencia zrejme nie je. [11]

4.7.DEMOTIVÁCIA

Určité činitele môžu vyvolávať zníženie motivácie, až jej úplné vymiznutie – taký vplyv sa označuje ako demotivovanie. V oblasti pracovnej motivácie sa prejavuje ako zníženie „chuti k práci“, resp. ako „nechuť k práci“. Typickým demotivačným činiteľom je jednotvárnosť, či zmyselpostrádajúca práca, sociálne konflikty (obzvlášť s vedením organizácie), nespravodlivé odmeňovanie za výkon a pod. [2]

Tieto bariéry vedú často k neuspokojeniu potrieb a následne na to vzniká frustrácia. Ľudia potom reagujú na frustráciu rôznym spôsobom:

- vzdávajú sa svojho zámeru (únik)
- zosilňujú svoje úsilie, aby prekážku prekonali
- vybíjajú potlačovanú energiu násilím (agresia)
- hľadajú náhradné ciele
- sami seba presvedčujú, že cieľ o ktorý usilovali, nestojí za to, a že je vlastne dobre, že ho nedosiahli (racionalizácia)
- vracajú sa k vývojovo nižším spôsobom uspokojovania potrieb (regresia)

Demotiváciu pracovníkov môže spôsobiť:

- nevšímavosť vedúceho k dobrým pracovným prostriedkom
- nespravodlivé odmeňovanie
- chaos alebo zlá organizácia práce
- hrubé jednanie alebo zastrašovanie
- nezaslúžená kritika
- nezáujem a názory podriadených
- prílišné zasahovanie vedúceho do právomoci podriadeného

- nepotrestaný podvod alebo krádež zo strany iných pracovníkov
- nedostatok práce, materiálu

5. SYSTÉM ODMEŇOVANIA

Ak sa slovo odmena dnes použije vo svete podnikania, takmer vždy je synonymom peňazí. Plat, prémie, zvýhodnenie, pridelené odmeny – to sú druhy finančných odmien, ktoré zídu ľuďom na um.

Nemožno pochybovať o význame peňazí. V našej spoločnosti predstavujú významný prvok. Ale to nie je jediný efektívny spôsob odmeňovania. Motivačnými faktormi sú určite aj sebaúcta a úcta druhých, pochvala a uznanie.

Podľa Armstronga systém odmeňovania pracovníkov sa skladá zo vzájomne prepojených politík, procesov a praktických postupov organizácie pri odmeňovaní pracovníkov podľa ich prínosov, schopností a zručností a ich hodnoty.

Je utváraný v rámci filozofie, stratégie a politiky odmeňovania organizácie a zahŕňa usporiadanie procesov, praxe, štruktúr a postupov, ktoré zabezpečujú a udržiavajú vhodné typy a úrovne miezd a plátov, zamestnaneckých výhod a iných foriem odmeňovania. [22]

5.1.FINANČNÁ ODMENA

Základná peňažná odmena – je pevný plat alebo mzda, ktorú tvorí sadzba za určitú prácu alebo pracovné miesto. Základná peňažná odmena môže byť základňou pre určenie dodatočných odmien v závislosti na výkone alebo schopnostiach. [22]

Mzda podľa „zákona o mzde, odmene za pracovnú pohotovosť a o primeranom zárobku predstavuje peňažné plnenie alebo plnenie peňažnej hodnoty (naturálna mzda) poskytované zamestnávateľom zamestnancovi za prácu

V systéme odmeňovania zamestnancov v podnikateľských organizáciách sa pristúpilo k liberalizácii miezd“. Zákon o mzde určuje len základný rámec pre dohodovacie konanie a základné pevné body, garantujúce určité istoty pracovníka (minimálna mzda a minimálne sadzby príplatkov, resp. mzda dojednaná), ale aj zamestnávateľa (zmier v organizácii).

Pri tvorbe mzdového systému na konkrétne pracovisko je potrebné uvažovať aj s poskytovaním nárokových príplatkov.

Sú to najmä príplatky ku mzde:

- za prácu nadčas
- za prácu v noci
- za prácu vo sviatok
- za prácu v sobotu a v nedeľu
- za prácu v sťažených a zdraviu škodlivých podmienkach

[13]

5.1.1. Základné formy mzdy

Časová mzda – je najpoužívanejšou formou mzdy, vyjadruje sa ako hodinová mzda, prípadne ako mesačný plat. Vypočíta sa ako súčin odpracovaných časových jednotiek a určenej sadzby peňazí za časovú jednotku. Stimulačný účinok časovej mzdy možno zvyšovať spájaním s prémieu, prípadne za kvantitatívne výsledky práce.

Úkolová mzda – uplatňuje sa na pracoviskách, kde možno evidovať a kontrolovať množstvo a akosť práce a kde je možné vopred stanoviť technologický postup a výkonné normy. Výška zárobku je viazaná priamo na skutočný výkon pracovníka. Stimulačný účinok úkolovej mzdy závisí od kvality a vyváženosti noriem času. Stimuláciu úkolovej mzdy je možné vhodne vyvážiť spájaním s odmenami, prémiami.

Podielová mzda – dobre sa uplatňuje tam, kde prevažuje záujem na dosiahnutie výkonu, ktorý možno merať a kontrolovať len súhrnnými ukazovateľmi. Sadzba podielovej mzdy sa určí vopred percentuálne z peňažne vyjadrených prínosov (napríklad z tržieb, zisku a podobne). Predpokladá sa však predchádzajúci rozbor a kalkulácia očakávaných prínosov a odmien podľa druhu práce.

Zmiešaná mzda – je forma mzdy, pozostávajúca zo vzájomnej kombinácie časovej a úkolovej mzdy, prípadne časovej a podielovej mzdy podľa konkrétnych podmienok pracoviska a zámerov podnikateľa. [13]

5.1.2. Doplnkové formy mzdy

Stimulačné pôsobenie celkového zárobku výrazne ovplyvňuje správne volené a uplatnené doplnkové formy miezd, účelovo zamerané na požadované ciele (napríklad kvalitu, termíny, technickú úroveň a pod.).

Osobné ohodnotenie – konkrétna výška tejto formy odmeny je daná percentom zo základného platu. Dôležitým predpokladom je prepracovaný systém hodnotenia pracovných výkonov.

Odmeny – tvoria základ medzi doplnkovými formami mzdy. Odmeny sa môžu poskytovať zo základných miezd za splnenie menovitých úloh. Rozdeľuje ich nadriadený. Odmeny zo zisku sa viažu na splnenie vopred stanovených úloh, najčastejšie na hospodársky výsledok podniku. Ide o jednorázové odmeny, ktoré sú nástrojom hmotnej stimulácie všetkých pracovníkov podniku.

Prémie - patria medzi preferované doplnkové formy mzdy. Ich stimulačná činnosť závisí od ich diferenciacie podľa náročnosti, obtiažnosti, plnení úloh vyjadrených ukazovateľmi, ktoré obsahujú prémiové sadzby. Používajú sa periodicky (štvrtročne, ročne, a pod.).

Podiely na hospodárskych výsledkoch – sú formou mzdy, ktorá hmotne zainteresováva jednotlivca na celkových výsledkoch hospodárenia podniku. Podiely na hospodárskych výsledkoch sa poskytujú v rozsahu prostriedkov, ktoré si podnik na podiely vytvoril. Celková výška sa určí po uzavretí výsledkov hospodárskej činnosti v podniku za uplynulý rok. [13]

V súčasnosti sa v podnikateľskom sektore odmeňuje niekoľkými spôsobmi, z ktorých najznámejší je peňažná odmena. Názor, že na motiváciu slúžia hlavne peniaze odmieta však už rovnako teória ako aj prax. Pri dosiahnutí bodu nasýtenia sa totiž tento spôsob stáva, myslím si, neúčinným.

5.2. NEPEŇAŽNÁ ODMENA

Ide vlastne o podobu sociálneho programu firmy, v ktorom rozhoduje firma spolu s odborovou organizáciou, v prípade ak táto v podniku pôsobí. Tieto sociálne opatrenia sa vzťahujú na všetkých zamestnancov. V podstate sa môže rozdeliť do troch skupín:

- výhody sociálnej povahy
- výhody, ktoré majú vzťah k práci
- výhody spojené s postavením v organizácii

5.2.1. Nepeňažné formy odmeny

Tieto formy odmeny zvyšujú pozornosť, pocit významu či prestíže pracovníka. V poli môže ísť napríklad o formálne uznanie, či pochvalu, povýšenie (aj keď to býva obvykle sprevádzané aj zmenou peňažnej odmeny), poverenie významnou alebo podnetnou úlohou, zaradenie do významného tímu, pridelenie určitého zariadenia alebo vybavenia, ktoré napovedá o tom, ako si organizácia váži pracovníka, uznanie spolupracovníkov, poverenie reprezentáciou organizácie a pod. [22]

Ďalšie zamestnanecké výhody, ktorými zamestnávateľ odmeňuje a motivuje zamestnancov, zahŕňujú rozmanité služby. Sú to napríklad každoročná dovolenka na zotavenie, penzijné systémy, rôzne formy poistenia, finančná výpomoc, nárok na odev, podnikové stravovanie, vzdelávacie programy zamestnancov, organizovanie športových a kultúrnych akcií, prevádzkovanie jaslí a škôlok.

5.2.2.Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov

Medzi nepenažné formy odmeňovania okrem iných foriem patrí školenie a rozvoj pracovníkov.

Vzdelávanie pracovníkov slúži nielen k uspokojovaniu potrieb organizácie, ale aj k uspokojovaniu potrieb pracovníkov samotných.

Efektívne vzdelávanie môže zvýšiť oddanosť a angažovanosť pracovníkov tým, že podporuje ich stotožnenie sa s poslaním a cieľmi organizácie. Najviac môže napomôcť k vytváraniu pozitívnej kultúry v organizácii a umožňuje zamestnancom dosiahnuť väčšie uspokojenie z práce, získať vyššiu odmenu a postupnosť v organizácii po rebríčku funkcií. [22]

Systém podnikového vzdelávania je pre podnik výhodný. Ide v ňom hlavne o možnosti získať konkurenčné výhody prostredníctvom zamestnancov, o podporu riadiacich, organizačných a rozhodovacích procesov, je súčasťou systému personálnej práce:

- systém získavania („nábory“) a výberu zamestnancov
- systém formovania pracovnej sily – jej stabilizácie a motivovania
- systém vzdelávania a rozvoja zamestnancov
- systém hodnotenia a odmeňovania

Systém podnikového vzdelávania vedie k optimálnemu zovretiu pracovníkov s firmou, ktoré sa prejavuje zvýšením po pracovnej spokojnosti, motivovanosti, angažovanosti a lojality voči firme, v dôsledku čoho dochádza:

- k rastu výkonnosti v triáde jednotlivec-tím-firma
- k skvalitneniu služieb poskytovaných zákazníkom
- k celkovému image firmy
- k rastu atraktívnosti, resp. lepšej uplatniteľnosti zamestnancov na pracovnom trhu
- k zlepšeniu „kvality života“ zamestnancov (podnikové vzdelávanie ako prostriedok osobnostného rozvoja zamestnancov) – rozvoj sebapoznávania a prevzatie zodpovednosti za vlastný kariérový rozvoj

[3]

Podľa M. Mikulášika školenie a výcvik zamestnancov je nevyhnutnou súčasťou zvyšovania efektívnosti práce a neustálej adaptácie na meniace sa podmienky a inovačné procesy. Svoj význam majú aj z hľadiska motivačného pôsobenia. [5]

Myslím si, že húževnatí, cieľavedomí a lojálni pracovníci si zaslúžia rozvíjať svoje vedomosti a zručnosti, pretože sú nenahraditeľným prínosom firmy. Náklady spojené s ich výukou sú dobrou investíciou podniku.

6. INDIVIDUÁLNY PRÍSTUP K PRACOVNÍKOM

6.1. HODNOTENIE PRACOVNÍKOV

Hodnotenie pracovníka samo o sebe je pre neho motivujúce a z hľadiska motivačného systému podniku má hodnotenie pracovného výkonu jednotlivých pracovníkov veľký význam pri zisťovaní jeho efektívnosti.

Proces hodnotenia pracovníkov sa dá rozdeliť do desiatich fáz, ktoré možno rozdeliť do troch časových období.

a) Prípravné obdobie

1. Rozpoznať a stanoviť predmety hodnotenia, stanoviť zásady, pravidlá a postupy hodnotenia, vytvoriť formuláre využívané k hodnoteniu.

2. Analýza pracovných miest, ktorá dá predstavu o požiadavkách na pracovníka, o kategóriách pracovníkov, o možnostiach zlepšenia, atď.

3. Formulovanie kritérií výkonu a jeho hodnotenia, ich výber, stanovenie noriem pracovného výkonu, voľby metód hodnotenia a klasifikácie.

4. Informovanie pracovníkov o prípadnom hodnotení a jeho účele, najmä v kritériách hodnotenia a normách pracovného výkonu.

b) Obdobie získavania informácií a podkladov pre hodnotenie

5. Zisťovanie informácií, napr. porovnaním pracovníka priamo pri práci, pri skúmaní výsledkov jeho práce.

6. Obstaranie dokumentácie o pracovnom výkone, ktorý je nástrojom spätnej väzby hodnotiaceho.

c) Obdobie vyhodnocovania informácií o pracovnom výkone

7. Vlastné vyhodnocovanie, ktoré má prebiehať podľa štandardného postupu. Spravidla sa porovnávajú skutočné výkony a schopnosti pracovníka s požiadavkami pracovného miesta.

8. Pohovor s hodnoteným pracovníkom o výsledkoch hodnotenia a o rozhodnutiach z nich vyplývajúcich. Súčasťou tejto fázy je aj nácvik možných ciest rušení zistených nedostatkov, prípadne ciest zvýšenia výkonnosti.

9. Následné pozorovanie pracovného výkonu pracovníka, poskytovanie pomoci pri zlepšovaní pracovného výkonu a v neposlednom rade skúmanie efektívnosti hodnotenia a celého motivačného procesu podniku. [15]

6.2.EFEKTÍVNA FIREMNÁ KOMUNIKÁCIA

Jedným zo základných nástrojov riadenia a uplatňovania moci (vplyvu) vo firme je systém firemnej komunikácie, ktorý ovplyvňuje firemné procesy a jednanie ľudí.

Efektivita systému firemnej komunikácie je okrem iného podmienená efektívnou komunikáciou jednotlivých členov firmy.

Management firiem by nemal zabúdať ani na to, že nejde iba – dokonca ani nie predovšetkým – o to, čo hovorí, ale tiež o to, ako to hovorí, v akej situácii a s akým zámerom to hovorí. Teda taktiež o to, aký efekt (reakciu) očakáva. V konečnom dôsledku ide totiž vo firemnej komunikácii predovšetkým o riadenie a ovplyvňovanie chovania ľudí vo firme. [3]

Podľa Mikulášnika vysoká miera informovanosti pracovníkov je nevyhnutnou podmienkou konkurencieschopnosti podniku. Je to tak preto, že zaručuje funkčnosť celého systému, zaručuje efektívny chod, zvyšuje motiváciu pracovníkov, umožňuje spätnú väzbu každému jednotlivcovi a je predpokladom pre rozvoj a motiváciu.

Vďaka komunikácii si môžu zamestnanci lepšie umožniť svoje príspevok k zvýšeniu produktivity. Vysoká informovanosť na pracovisku teda nie je samoučelná. Je to prostriedok pre udržanie konkurencieschopnosti a zvýšenie miery motivácie. [5]

6.3. DELEGOVANIE

Úlohou každého manažéra je postarať sa o to, aby práca bola odvedená. Najväčšia časť jeho úspechu potom závisí na schopnosti zabezpečiť, aby ju ľudia riadne a včas odvedli.

Ak si však manažér všetky úlohy, potrebnú zodpovednosť a právomoci ponecháva sám pre seba, nedokáže, alebo nechce ich delegovať, zabraňuje tak úspechu, nedáva podriadenému pracovníkovi žiadnu šancu úlohy zvládnuť, čím sa cítia pracovníci nevyužití a to speje k demotivácii. Okrem toho kariéra manažéra môže skončiť na bode, kedy prestane zvládať nahromadenú prácu.

Niekoľko základných pravidiel delegovania:

- odovzdávajte úlohy a zároveň zodpovednosť
- dávajte autoritu
- delegujte dialógom
- nikdy nedelegujte úlohy, ktoré patria do oblasti disciplíny, morálky alebo dôvernosti
- nedelegujte len kôli delegovaniu, ale len ak máte vhodného spolupracovníka
- zamedzte spätnému delegovaniu
- určite presné čiastkové limity na splnenie čiastkových cieľov
- nerobte sa nenahraditeľným
- zabezpečte tok informácií
- pri delegovaní určite vždy len jednu osobu s plnou zodpovednosťou
- podriadených ubezpečte o svojej pomoci bez toho, aby ste sa vnucovali
- podporujte svojich spolupracovníkov v diskusii s ostatnými
- nenapádajte od chrbta
- dávajte vždy plnú dôveru
- dôležité úlohy vždy delegujte písomnou formou

[19]

Pri delegovaní zodpovednosti na ostatných sa musí manažér snažiť vytvoriť rovnováhu medzi dvoma extrémami – delegovanie takmer absolútne a delegovanie takmer žiadne.

6.4. SPÄTNÁ VÄZBA – KRITIKA ALEBO POCHVALA

Bez spätnej väzby sa takmer každá práca stane drezúrou. Všetci potrebujeme spätnú väzbu, hlavne podriadení od svojich nadriadených. Je však rozdiel, či je spätná väzba správne formulovaná, podaná čo najskôr po výkone vhodným spôsobom, alebo nekonkrétna, neskoro, v nevhodnom prostredí, čase a podobne.

Chyby, ktoré vznikajú pri spätnej väzbe sa odrazia v danej komunikácii, vzťahoch i atmosfére na pracovisku. Pri absencii spätnej väzby treba jednoducho o ňu požiadať, avšak diplomaticky a asertívne.

Kritika – patrí tiež k nástrojom motivácie. Je veľmi dôležité, vedieť kritizovať, ale aj kritiku pijať. Na kritiku sa dá reagovať rôznymi spôsobmi: pasívne, agresívne a asertívne.

Podľa Mikulášika je kritika nevyhnutnou súčasťou života a pracovnej aktivity, ale keď jej je príliš veľa, znižuje sebavedomie kritizovaného. Nie vždy je akceptovaná v plnej šírke. Často vyvoláva obranný postoj, odmietanie spolupráce a nepriateľstvo.

Kritika môže narušiť spoluprácu, nemusí totiž byť vždy stopercentne objektívna. Ale aj keby bola, záleží na tom, akým spôsobom ju podávame. [5]

Pochvala – je jedným z najsilnejších motivačných nástrojov. Vedúci oznamuje zamestnancovi, či je s jeho prácou spokojný a naznačuje „takýmto spôsobom pokračujte.“ Pochvala má naplniť zamestnanca novou energiou a radosťou z úspechu. Ak má manažér tohto úspechu dosiahnuť, musí sa držať určitých zásad. [7]

Niektoré zásady, motivujúce pochvalu:

- pochvala by nikdy nemala byť formálna, anopak, pracovník by mal pri nej cítiť záujem nadriadeného, akým spôsobom zamestnanec úspech dosiahol
- pochvala by mala byť vyslovená hneď po dosiahnutí úspechu, má omnoho silnejšie pôsobenie
- pochvala by mala byť adresná

- pochvala by mala byť konkrétna, to znamená, že pracovník by mal vedieť, za čo je chválený
- pochvala by mala byť verejná, vtedy je viac účinná
- nadriadený by mal aktívne vyhľadávať úspechy, za ktoré bude môcť svojich pracovníkov chváliť

Z uvedeného vyplýva, že pochvala je hnacím motorom k pozitívnym výkonom zamestnancov a dobrých medziľudských vzťahov.

7. TVORBA MOTIVAČNÉHO PROGRAMU

7.1. CHARAKTERISTIKA MOTIVAČNÉHO PROGRAMU

Dobre prepracovaný motivačný program je súčasťou vnútra podnikovej, ale aj mimopodnikovej stratégie. Úspech firmy spočíva aj v jeho dokonalej príprave.

V literatúre a j v praxi sa najčastejšie stretávame s členením motivačných programov do dvoch základných skupín:

1. individuálne motivačné programy, ktoré su určené určitými pracovníkmi (IMP)
2. skupinové motivačné programy, resp. podnikové (firemné) motivačné programy, resp. systémy (SMP), ktoré sa vypracúvávajú pre celé pracovné skupiny, resp. celý podnik.

Podľa toho, o aký motivačný program ide, zostavuje ich buď manažér, bezprostredný nadriadený, alebo k tomuto účelu vytvorený útvar v podniku [13]

Motivačný program musí byť zostavený diferencovane pre rôzne skupiny pracovníkov a vedľa disponovania s finančnými odmenami zahrňuje aj postupy personálneho riadenia v oblasti rozvoja kariéry pracovníkov, pracovného hodnotenia, vytvárania pracovných podmienok, vytvárania pracovných vzťahov a podobne. [15]

Pri zostavovaní motivačných programov sa osvedčili tri typy motivačných teórií:

1. Teórie potrieb, ktoré vychádzajú z analýzy základných, sekundárnych a luxusných potrieb človeka.
2. Teórie posilnenia – odmeny. Ide o princíp správania sa človeka, ktorý sa orientuje na to, čo mu prinesie úžitok. Správanie, ktoré je odmenené alebo činnosť, ktorá je odmenená, je ním vždy opakovaná. Správanie, činnosť, ktoré nie sú odmenené, človek obyčajne neopakuje. Tento princíp funguje na základe spätnej väzby.

3. Teórie očakávania, ašpiračné teórie, an rozdiel od teórií posilnenia, ktoré zdôrazňujú objektivnosť medzi pracovným výkonom a odmenou, sa orientujú na vytipovanie toho, čo človek očakáva.

7.2. VLASTNÝ POSTUP PRÍPRAVY, TVORBY A REALIZÁCIE MOTIVAČNÉHO PROGRAMU

1. Analýza motivačnej štruktúry (motivačného profilu) pracovníkov podniku a zostavenie problémov, ktoré má motivačný program vyriešiť.
2. Stanovenie krátkodobých a dlhodobých cieľov motivačného programu
3. Spracovanie charakteristiky reálnej výkonnosti pracovníkov v súčasnosti.
4. Vymedzenie stimulačných prostriedkov, ktoré sú navrhované individuálne pre jednotlivcov a skupiny
5. Stanovenie podmienok na uplatnenie konkrétnych foriem a postupov stimulácie pracovného jednania.
6. Zostavenie vlastného motivačného programu vo forme dokumentu.
7. Oboznámenie pracovníkov podniku s prijatým motivačným programom.

7.3. ZÁSADY ZOSTAVOVANIA MOTIVAČNÉHO PROGRAMU

Pri tvorbe motivačných programov v zásade rešpektujeme teoretické východiská, spracované v motivačnej teórii, ktoré sme pre danú firmu zvolili. [13]

Pri zostavovaní motivačného programu je dobré riadiť sa nasledujúcimi zásadami:

- vytvoriť pozitívne motivačné pole (ciele, informácie, stratégia)
- zaistiť meranie individuálneho a skupinového výkonu
- zaistiť väzbu odmeny za individuálny a skupinový výkon
- stanoviť požadovanú normu výkonu
- výkon je potrebné hodnotiť pravidelne
- zaviesť súťaž medzi jednotlivcami a skupinami

- netolerovať priemerný a podpriemerný výkon jednotlivca a skupiny
- nízky výkon ihneď prejednať a odstrániť príčiny
- pomôcť zaostávajúcim
- byť nekompromisný voči zamestnancom, ktorí dlhodobo nedosahujú požadovanej úrovne výkonu [15]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2. CHARAKTERISTIKA CESTOVNÉHO RUCHU - HOTELIÉRSTVA

Cestovný ruch ako odvetvie spoločenskej činnosti sa začal formovať koncom 19. storočia a začiatkom 20. storočia. Novodobý cestovný ruch vznikol v období priemyselnej revolúcie vo vyspelých štátoch, ako dôsledok technického, ekonomického a sociálneho rozvoja. Ako najdôležitejšie podmienky vzniku novodobého cestovného ruchu možno uviesť prírodné, kultúrno-historické, lokalizačné a spoločenské podmienky.

Špecifiká cestovného ruchu:

1. Rozvoj cestovného ruchu je podmienený politicko-správnymi podmienkami.
2. Produkt cestovného ruchu sa nemôže vyrábať na sklad.
3. Miestna viazanosť, bezprostredná spojitosť s územím, na ktorom sa realizuje.
4. Výrazná sezónnosť.
5. Trh je silne ovplyvnený prírodou a ďalšími nepredvídateľnými vplyvmi.
6. Vysoký podiel ľudskej práce.
7. Úzky vzťah ponuky a dopytu – premietajú sa bezprostredne v cenách a príjmoch.
8. Dopyt je ovplyvnený príjmami obyvateľstva, voľným časom, cenami, motiváciou, módou, celkovým spôsobom života.
9. Ponuku silne ovplyvňuje rozvoj a využívanie techniky a technológií. (internet, rezervačné

a informačné systémy)

Ekonomické aspekty cestovného ruchu:

1. Aktívna účasť na tvorbe príjmov do štátneho rozpočtu a vytváranie devízových rezerv.
2. Vytváranie tzv. neviditeľného exportu služieb a tovarov.
3. Ekonomický multiplikátor – vystupuje v súvislosti s budovaním technickej základne ubytovacích, stravovacích zariadení, s rozvojom dopravy a zariadení doplnkových služieb.
4. Vytváranie nových pracovných príležitostí.

5. Nositeľ konečnej spotreby.

Z hľadiska slovenského cestovného ruchu predstavuje dôležitý prvok v jeho vývoji vstup Slovenska do EÚ. Aj v podmienkach Slovenska budú objavované nové turistické destinácie, nové štáty EÚ získajú väčšie zviditeľnenie a uznanie na vnútornom a medzinárodnom trhu. Na druhej strane, rozširovanie cestovného ruchu prinesie potrebu rozvoja ľudských zdrojov a kvality služieb cestovného ruchu.

Hoteliérstvo tvorí neoddeliteľnú súčasť cestovného ruchu, plní nezastupiteľné úlohy pri tvorbe ponuky na trhu. Hotel je motor miestnej ekonomiky. Z objemu príjmov cestovného ruchu až polovicu tvoria príjmy na ubytovacie a pohostinské služby. Z prepočtov výkonov hotelov na Slovensku za rok 2002 vyplýva, že tvoria až 45-55% pridanej hodnoty. Z tohto vyplýva, že hoteliérstvo má pozitívny vplyv na tvorbu HDP, daňové príjmy, zamestnanosť, vyrovnávanie medziregionálnych rozdielov a podobne.

Hotel, ako podnik cestovného ruchu, predstavuje ubytovacie zariadenie, kde sa verejnosti poskytuje za úhradu prechodné ubytovanie a s ním spojené ďalšie služby.

Cieľom organizácie hotela je rýchle, kvalitné, účelné, efektívne plnenie všetkých úloh za podmienky dosahovania čo najvyššej produktivity.

Rôznorodosť a variabilita činností v hoteli determinuje rôznorodosť prác, napr. výroba jedál a nápojov, ubytovacie a doplnkové služby a podobne.

2.1. SLUŽBY CESTOVNÉHO RUCHU

Služby sú ekonomické statky nehmotného charakteru, pri ktorých vznikajú užitočné efekty. Služby sa spotrebujú vo všetkých sférach hospodárstva. Sú súčasťou životnej úrovne a kvality života.

Cestovný ruch má napomáhať uspokojovať potreby reprodukcie fyzických a duševných síl mimo bežného životného prostredia a vo voľnom čase. Zameranie služieb má smerovať k maximálnemu uspokojovaniu potrieb súčasného cestovného ruchu.

Ubytovacie služby – slúžia na prechodné ubytovanie, prípadne prenocovanie účastníkov cestovného ruchu. Čím je dlhšia priemerná dĺžka pobytu, tým je pobyt hosťa z pohľadu podnikateľa i cieľového miesta ekonomicky efektívnejší. Efektívnosť vzrastá pri ponuke a predaji súboru služieb pre hostí, čím sa zároveň vytvárajú predpoklady aj pre ďalší rast počtu prenocovaní.

Stravovacie služby – zabezpečujú uspokojenie základných potrieb výživy účastníkov cestovného ruchu. Ide o služby základného stravovania a občerstvenia, ako aj služby spoločenské, zábavné, spojené s hudbou, kultúrnym programom a podobne.

Rozlišuje sa:

- štvrťpenzia – nocľah a raňajky
- polpenzia – nocľah s raňajkami a jedno hlavné jedlo (obed alebo večera)
- plná penzia – nocľah a celodenná strava (3 jedlá počas dňa)

Reštaurácie sú zaradené do I.-III. Kategórie podľa vybavenosti:

Zahraniční hostia vyžadujú slovenskú kuchyňu. Personál musí vedieť komunikovať aspoň jedným svetovým jazykom, jedálne lístky sú napísané vo viacjazyčných verziách. K spokojnosti prispieva slušné oblečenie personálu, čistota, úsmev, ochota, ústretovosť.

Doplňkové služby – sú komplementárne a sú spojené s poskytovaním ubytovacích a stravovacích služieb. Vo veľkých hoteloch sa stávajú nevyhnutnou základnou službou (napr. kongresová sála s tlmočnickým zariadením, špeciálne kluby, tenisové kurty, kozmetické štúdiá a podobne.)

Doplňkové služby zabezpečuje hotel a ubytovacie zariadenie nasledujúcimi spôsobmi:

- priamo vo svojich zariadeniach
- sprostredkované nákupom od iných dodávateľských subjektov
- sprostredkované od dodávateľských subjektov, ktoré tieto služby realizujú v priestoroch daného ubytovacieho zariadenia

Veľkokapacitné hotely sa snažia vytvárať produkty, ktoré obsahujú maximálny počet doplnkových sprostredkovaných služieb. Tieto produkty často majú charakter produktu cestovného ruchu a ponúkajú sa vo forme tzv. balíka služieb. Veľký hotel sa však nemôže orientovať iba na ponuku cestovného ruchu a ak chce ponúkať nezávisle široký balík služieb, zriaďuje si svoju vlastnú cestovnú kanceláriu, ktorá potom zabezpečuje nielen uvedený produkt, ale preberá na seba i úlohy súvisiace s marketingom vo vzťahu k zabezpečeniu klientely hotela tak z domova, ako aj zo zahraničia.

2.1.1. Kvalita služieb

Kvalita vyjadruje súhrn užitočných vlastností a znakov služby (tovaru), ktoré jej dávajú schopnosť uspokojovať potreby a očakávania zákazníka. Znakom kvality sú užitočné vlastnosti.

Kvalita služby sa dá hodnotiť vtedy, ak sú známe jej podstatné znaky. Kvalitatívne znaky služieb možno posudzovať z hľadiska dopytu, t.j. znakov, ktoré môže zistiť a zhodnotiť zákazník a z hľadiska ponuky, t.j. znakov vyjadrujúcich procesy poskytovania služby, ktoré nemusí zákazník zistiť, ale priamo ovplyvňujú produkciu služby.

Znaky kvality služby môžu byť kvantitatívne alebo kvalitatívne.

Kvalita nie je len problémom, ktorý treba riešiť, ale je to aj konkurenčná príležitosť.

V cestovnom ruchu sa uplatňujú tri koncepcie riadenia kvality:

1. Koncepcia národných štandardov. V SR je to Vyhláška Ministerstva hospodárstva SR o kategorizácii ubytovacích a pohostinských služieb.
2. Koncepcia kvality podľa ISO 9000. Je založená na sústave štandardizovaných vzťahov, pri ktorých sú identifikovateľné požiadavky na kvalitu bez ohľadu na odvetvie alebo charakter výkonu. Poskytovanie služieb stanovuje STB ISO 9000 – 2 ako návod na vytváranie a zavádzanie systému kvality v podniku.
3. Koncepcia kompletného manažérstva kvality (TQM). Spočíva v orientácii všetkých pracovníkov na zákazníka.

4. V praxi existujú rôzne modifikácie systémov riadenia kvality. V prípade poskytovania služieb je dôležité nielen čo poskytujeme svojim zákazníkom, ale aj akým spôsobom a na akej úrovni.

Hotely a ubytovacie zariadenia, ktoré venujú zvýšenú pozornosť komplexnému riadeniu kvality i z aspektu kvality práce, majú vo svojich manuáloch vypracované kritériá pre svojich pracovníkov, ktorých plnenie je neustále sledované a vyhodnocované. Kvalitou je možné dosiahnuť lepšie hospodárske výsledky.

2.1.2. Hodnotenie kvality služieb

Produkt hotela (služby) je vždy hodnotený klientom. Predpokladom vytvorenia podmienok pre vysokokvalitný produkt a v konečnom dôsledku pozitívne hodnotenie kvality produktu hotela aj zo strany klienta je pozitívne hodnotenie kvality zo strany hotelového podniku ako producenta. Preventívne hodnotenie kvality si vyžaduje, aby hotelový podnik venoval maximálnu pozornosť všetkým poskytovaným službám ešte pred fázou spotreby. Toto hodnotenie sa uskutočňuje aplikáciou modelov samohodnotenia.

Hodnotenie klientov sa môže uskutočniť roznoymi spôsobmi. Cieľom každého spôsobu je získať informácie na základe priameho styku s hosťom. Základné metódy, využívané v praxi v hotelových podnikoch sú:

- dopytovanie
- pozorovanie
- experiment

Uvedené metódy vytvárajú možnosti, aby sa hotelový podnik dozvedel informácie, ktoré budú vypovedať o spokojnosti, nespokojnosti host'a i o jeho požiadavkách na služby.

Podľa prieskumov mienky zahraničných návštevníkov so službami cestovného ruchu v SR bola zistená nespokojnosť s čistotou a hygienou prostredia, s cenovou úrovňou a úrovňou znalostí cudzích jazykov zo strany personálu.

LETO 2000 (BABINSKÝ, JÁN – BABINSKÝ, MIROSLAV: Turistika na vidieku)

Leto 2000 - hodnotenie (%)

Služby	Veľmi spokojní	Skôr nie	Nespo- kojní	Nevie	Od 0 do 100
Stravovacie služby	39,2	33,6	3,5	23,7	82,1
Jazyková úroveň služieb	38,6	30,3	11,5	19,6	76,9
Ubytovanie	36,8	22,3	1,5	39,3	85,9
Prívetivosť personálu	36,6	39,0	7,0	17,5	77,8
Cenová úroveň	33,6	46,3	8,3	11,7	75,8
Čistota a hygiena prostredia	32,9	41,1	15,1	10,9	72,3
Zmenárenské služby	31,9	32,0	5,9	30,2	78,3
Informačné služby	25,7	37,0	9,1	28,2	73,1
Kultúrno-spoločenské aktivity	23,3	20,2	5,1	51,5	78,8
Služby spojené s dopravou	23,0	30,8	8,3	37,8	73,3

2.2. ŠTRUKTÚRA HOTELOVÉHO PODNIKU

V súvislosti sa tvorbou organizačných štruktúr v hoteli podľa počtu hierarchických úrovní a podľa počtu periodických útvarov sa v hoteloch môžu vyskytovať:

- široké a nízke organizačné štruktúry
- vysoké a štíhle organizačné štruktúry

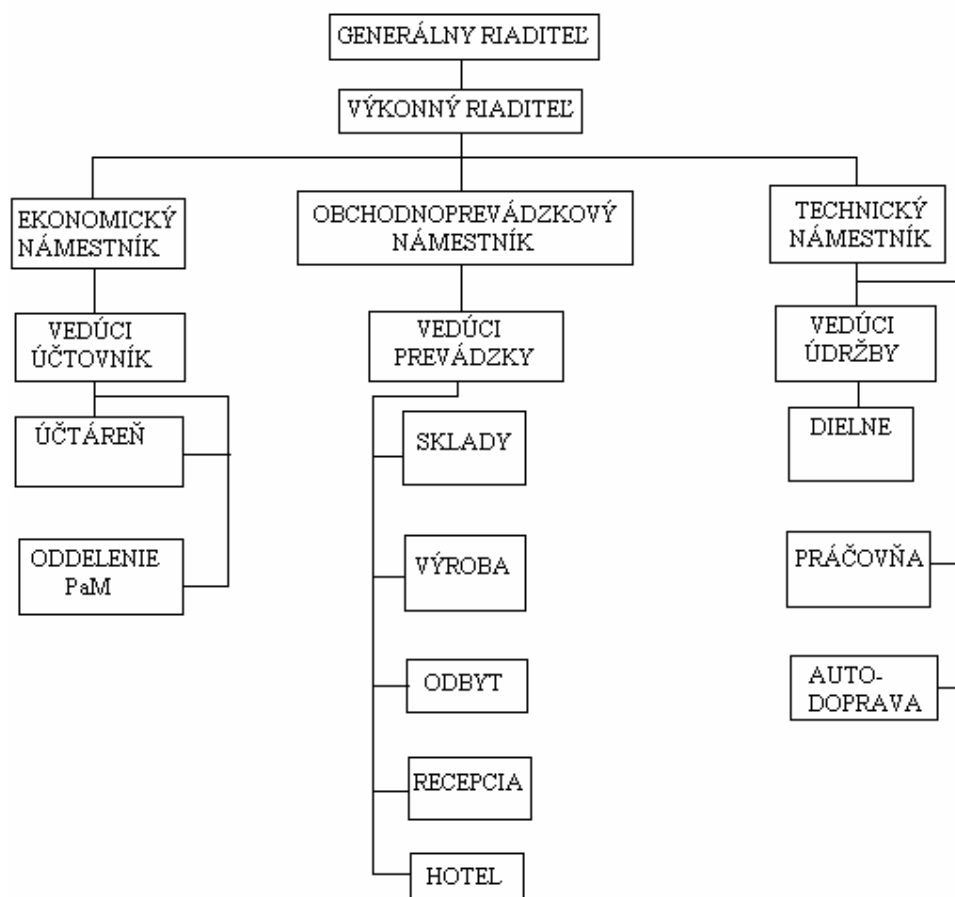
Široká a nízka organizačná štruktúra je charakteristická menším počtom riadiacich stupňov s väčším počtom útvarov podriadených každému vedúcemu. Dá sa používať v menších aj veľkých hoteloch. V absolútnom prípade môže predstavovať model, kde vedúci hotela, manažér, riaditeľ sám riadi všetky rozhodujúce útvary v hoteli.

Napríklad:



Vysoká a štíhla organizačná štruktúra je charakteristická väčším počtom stupňov riadenia. V porovnaní s nízkou organizačnou štruktúrou je menší počet útvarov podriadených každému vedúcemu. Takýto typ štruktúry predpokladá rozdelenie právomoci medzi jednotlivé úrovne riadenia.

Príklad vysokej a štíhlej organizačnej štruktúry hotela:



2.3. PRACOVNÉ PROFESIE

Na riadení a zabezpečovaní činností gastronomických a ubytovacích zariadení sa podieľa niekoľko profesií špecialistov, odborníkov, ktorých práca je nezastupiteľná, ale popri nich pracujú aj nekvalifikovaní pracovníci, najmä pri pomocných prácach a pri údržbe.

Počet pracovníkov, ako aj konkrétne profesie sú flexibilné, prispôsobujú sa veľkosti gastronomického zariadenia, dopytu na trhu, frekvencii hostí, sezónnosti a podobne.

V ubytovacích zariadeniach je počet a profesie pracovníkov závislý od druhu, kapacity a funkcie zariadenia.

Hotelové zariadenia majú na čele riaditeľa alebo generálneho riaditeľa. Riadiaci kolektív tvoria:

- riaditeľ pre úsek stravovania
- riaditeľ pre úsek ubytovania
- vedúci úseku marketingu
- riaditeľ ekonomického úseku
- vedúci technického úseku
- majiteľ, vedúci alebo manažér gastronomického zariadenia
- zástupca vedúceho
- vedúci skladu
- skladník – zásobovač (vodič)
- vedúci výroby (šéfkuchár)
- kuchár (vedúci smeny)
- kuchári podľa špecializácie (teplá, studená kuchyňa)
- cukrár
- mäsiar
- kuchynská gazdiná
- umývačka riadu
- hlavný čašník
- pomocný čašník
- nápojár
- bufetár
- tranžér
- pokladnička
- vedúci recepcie
- recepčný
- pokladník - zmenárnik
- telefonistka
- vrátnik
- dverník
- nosič batožiny
- zriadenec na parkovisku
- obsluha výtahu

- hotelová gazdiná
- chyžná
- upratovačka
- vedúca práčovne
- skladníčka prádla
- krajčírka
- údržbár, technik
- garážmajster
- ochranka objektu
- údržba zelene a parku
- plavčík
- masér
- predavač v butik

Počet profesií v hoteloch sa obohacuje rozširovaním služieb a špecializáciou zariadení. Napríklad na liečbe a rehabilitácii, kde sa zamestnáva zdravotnícky personál, hotely s kasínami a herňami zamestnávajú školených pracovníkov pri obsluhu hracích stolov a podobne.

2.3.1.Všeobecné požiadavky na pracovníka

Zamestnanci všetkých profesií, ktoré sa v prevádzke gastronomického zariadenia zamestnávajú, musia okrem profesionálnej kvalifikácie plniť tieto povinnosti:

- pracovať svedomito a disciplinovane podľa svojich schopností
- plniť pokyny nadriadených
- v záujme plynulého chodu zariadenia a zabezpečovania plánovaných úloh dodržiavať zásady spolupráce všetkých pracovníkov
- plne využívať pracovný čas, zariadenie, technológiu na vykonávanie zverených prác a poskytovaných služieb
- kvalitne, včas a hospodárne plniť pracovné úlohy a povinnosti
- dodržiavať pracovný poriadok, vzťahujúci sa na vykonávanú prácu

- dodržiavať ostatné predpisy na pracovisku, najmä predpisy ochrany majetku, protipožiarne predpisy, predpisy o bezpečnosti práce a hygienické predpisy
- riadne hospodáriť s prostriedkami zverenými zamestnávateľom, strážiť a ochraňovať majetok
- nekonať v rozpore s oprávnenými záujmami zamestnávateľa
- zachovať mlčanlivosť o realizovaných tržbách zariadenia a o skutočnostiach, o ktorých sa dozvedeli pri výkone svojej pracovnej náplne, a ktoré v záujme majiteľa nie je žiadúce zverejňovať. Porušenie tohto príkazu sa môže klasifikovať ako porušenie pracovnej disciplíny.

Vedúci pracovníci sú navyše povinní:

- riadiť, kontrolovať prácu svojho zariadenia a podriadených a hodnotiť vzťah zamestnancov k práci a k plánovaným úlohám
- hodnotiť pracovné výsledky svojich podriadených
- efektívne organizovať prácu v záujme zvyšovania produktivity práce a dbať na to, aby poskytované služby a ostatné výkony zodpovedali požiadavkám a kritériám kvality
- vytvárať podmienky na zvyšovanie odbornej úrovne svojich podriadených
- zabezpečovať dodržiavanie právnych a ostatných predpisov na pracovisku
- viesť pracovníkov k pracovnej disciplíne, oceňovať ich iniciatívu a pracovné úsilie

2.4.PRODUKTIVITA PRÁCE

K tomu, aby sa hotel úspešne manažoval, je potrebné poznať problematiku produktivity práce a pri riadení využiť poznatky o jej stave a vývoji.

Ovplyvňujú ju vnútropodnikové i vonkajšie skutočnosti. Vyjadruje sa hodnotovými a fyzickými ukazovateľmi. Sú dôležité na meranie efektívnosti. Preto je dôležitou súčasťou náplne práce manažmentu pri riadení hotela využívať ukazovatele produktivity práce najmä pri zabezpečovaní plnenia plánovaných úloh na úsekoch a strediskách.

Prácu v hoteli možno charakterizovať:

- je to práca rôznorodá, vyžaduje pracovníkov, odborníkov rozličných profesií

- je to práca, ktorej harmonogram organizácie počas dňa je silne kolísavý, nárazový a tým aj namáhavý, prevažne prispôsobený stravovacím zvyklostiam a termínom podávania jedál a nápojov (raňajky, obedy, večere)
- produkty a výsledok práce nie je možné vyjadriť jedným súhrnným ukazovateľom na celé zariadenie
- z uvedených dôvodov sa na celé zariadenie, ako aj strediská používa ukazovateľ produktivity práce, ktorý udáva výkon pracovníka v hodnotových ukazovateľoch (korunách) ako výkon, dosiahnutý za rok, mesiac, deň alebo smenu

Produktivita práce je dôležitý ukazovateľ práce a výkonnosti hotelového podniku.

Využíva sa na:

- hodnotenie efektívnosti zabezpečenia činnosti a cieľov hotela pracovnými silami
- plánovanie tržieb a nástrojov plánu tržieb
- zabezpečenie správnych relácií medzi tržbami, počtom pracovníkov a odmeňovaním
- na stimulovanie pracovníkov na plnenie plánovaných výkonov

2.4.1. Meranie produktivity práce

V obchodnej sfére ubytovacích a gastronomických zariadení sa používa hodnotný ukazovateľ produktivity práce v podobe „priemerných ročných tržieb na jedného pracovníka podniku“. Môže sa však použiť aj iný hodnotný ukazovateľ, ako je napríklad „priemerné ročné realizované rozpätie - prirážka, pridaná hodnota, alebo čistý zisk na pracovníka podniku“.

Ukazovateľ sa môže vypočítať z výnosov podniku alebo zariadenia, správne je pre výpočet použiť netto tržby, t.j. výnosy bez tých častí príjmov podniku, ktoré sa dosiahli z neobchodnej činnosti (napríklad bez finančných výnosov), na ktorých sa zamestnanci nepodieľajú.

Vypočíta sa nasledovne:

$$\text{produktivita práce} = \frac{\text{výnosy za rok} - \text{neobchodné výnosy}}{\text{priemerný počet pracovníkov}}$$

(hodnotný ukazovateľ) prepočítaný na plný uväzok

Produktivita práce sa prevažne vyjadruje ako ukazovateľ za kalendárny rok a počet pracovníkov ako priemerný stav na rok. Môže sa počítať aj na sezónu, ak hotel ovplyvňuje sezónnosť.

V hoteliérstve univerzálnym ukazovateľom produktivity práce, používaným aj pre plánovanie a hodnotenie pracovníkov ku kapacite je počet pracovníkov zariadenia na jednu izbu. Toto je presný ukazovateľ počtu pracovníkov, ktorý je závislý od viacerých ukazovateľov, a to najmä od:

- štandardu služieb súvisiacich s triedou hotela
- súboru základných a doplnkových služieb, ktoré hotel ponúka a pre ktoré musí mať zabezpečené pracovné sily

Vypočíta sa:

$$\text{Počet pracovníkov na jednu izbu} = \frac{\text{počet pracovníkov hotela}}{\text{počet izieb hotela}}$$

2.4.2. Činitele ovplyvňujúce produktivitu práce

V ubytovacích zariadeniach produktivitu práce ovplyvňujú:

- kategória a trieda ubytovacieho zariadenia
- kvalita ubytovacieho zariadenia, produkt zariadenia, rozsah základných a doplnkových služieb
- sezónnosť poskytovaných služieb
- štruktúra tržieb v členení na tržby za ubytovanie, za jedlá a nápoje a za ostatné služby
- obsadenosť ubytovacích kapacít zariadenia
- frekvencia návštevnosti a priemerná dĺžka pobytu

Na produktivitu práce v gastronomickom zariadení, vyjadrenú výškou tržieb na jedného pracovníka, vplývajú najmä:

- druh prevádzkovaného gastronomického zariadenia
- sortiment podávaných jedál a nápojov
- lokalita podniku
- kvalifikácia pracovníkov
- spôsob realizácie
- ceny ponúkaného sortimentu
- štruktúra tržieb v členení za jedlá a nápoje
- spôsob výroby a používaná technológia výroby
- spôsob stolovania

Z usporiadania a prepočtu produktivity na jedného pracovníka je zrejmé, že medzi podielom tržieb za jedlá a produktivitou práce na jedného pracovníka gastronomického podniku v percentách existuje nepriama závislosť, t.j. rastom podielu tržieb za jedlá klesá produktivita práce.

2.4.3. Aplikovanie ukazovateľov produktivity práce pri vypracovaní plánu tržieb

Vedenie hotelového podniku využíva poznatky o produktivite práce pre svoje zariadenie ako jeden z nástrojov riadenia základných vzťahov, podmieňujúcich celkovú efektívnosť činností. Vypočítané ukazovatele produktivity práce sa aplikujú pri príprave plánu tržieb zariadenia, najmä pri formovaní vzťahov medzi:

- tržbami podniku
- počtom pracovníkov
- mzdovým fondom

Určitý počet zamestnancov vyprodukuje plánované tržby zariadenia. Produktivita práce ako rozhodujúci ukazovateľ efektívnosti práce je determinovaná tržbami delenými počtom zamestnancov.

Pri tvorbe ročného plánu zariadenia sa pri aplikácii produktivity práce vychádza z nasledujúcich požiadaviek a princípov:

- produktivita by mala rásť vyšším tempom, ako tempo rastu pracovníkov

- tržby podniku by mali rásť rovnakým alebo nižším tempom, ako produktivita práce jedného pracovníka a vyšším tempom, ako počet pracovníkov
- počet pracovníkov by mal mať najpomalší rast, pomalší rast, ako dva predchádzajúce ukazovatele

Napríklad hotel pripravuje výhľadový plán tržieb na päť rokov od roku 2005 do 2009. Zabezpečenie pracovnými silami sa bude riešiť pri tomto raste produktivity práce:

Roky	Tržby v 1000 Sk	Index tržieb	Počet pracovní kov	Index pracovní kov	Produktiv ita práce v Sk	Index produkti vity
2005	16 200	100,0	36	100	450 000	100
2006	17 500	108,0	37	102,8	473 000	105,1
2007	18 770	115,9	38	105,6	494 000	109,8
2008	19 280	119,0	38	105,6	507 000	112,8
2009	21 100	130,2	40	111,1	527 000	117,1

Cieľové indexy sú plánované v správnych reláciách. Index rastu tržieb je najvyšší, predstavuje 130,2%. Index rastu produktivity práce vo výške 117,1% je nižší a najnižší je rast indexu počtu pracovníkov s plánovanou úrovňou 111,1%.

Platí vzťah:

index produktivity práce x index počtu pracovníkov = index tržieb

Z uvedeného vzťahu možno odvodiť:

index tržieb
 ----- = index produktivity
 index pracovníkov

index tržieb

----- = index pracovníkov

index produktivity

Plán tržieb v podniku na roky 2005-2009 predpokladá v cieľovom roku rast tržieb o 30.2%, rast pracovníkov o 111,1% a rast produktivity práce o 17,1%. Uvedené vzťahy súvisia a podmieňujú rentabilné podnikanie aj prostredníctvom rastu miezd v podniku, a to nasledovne:

- mzdy a odmeny by mali rásť pomalšie, ako produktivita práce
- mzdy a odmeny by mali rásť rýchlejšie, ako stav pracovníkov, ale pomalšie, ako tržby zariadenia

To platí o indexe rastu miezd a odmien vo vzťahu k produktivite práce a k stavu pracovníkov.

Aj tieto kritériá rozvoja možno znázorniť na príklade, v ktorom sa využijú príklady z predchádzajúcej tabuľky. Rast miezd by sa mal vyvíjať v závislosti na raste produktivity práce takto:

Roky	Produkti- vita práce v Sk	Index produk- tivity	Počet pracovník- ov	Index pracovní- kov	Priemern á mesačná mzda	Index miezd
2005	450 000	100	36	100	12 600	100
2006	473 000	105,1	37	102,8	13 104	104,0
2007	494 000	109,8	38	105,6	13 482	107,0
2008	507 000	112,7	38	105,6	13 923	110,5
2009	527 000	117,1	40	111,1	14 364	114,0

Plán tržieb podniku na roky 2005-2009 predpokladá v cieľovom roku rast produktivity o 17,1%, rast pracovníkov o 11,1% a priemernej mzdy o 14,0%. Ide o počty pracovníkov, ktoré vyjadrujú priemerné ročné stavy.

Uvedené príklady naznačujú tendencie a aj určité požiadavky na efektívne využívanie ukazovateľa produktivity práce vo vzťahu k rastu tržieb, počtu pracovníkov a mzdám a odmenám.

2.5.PERSONÁLNY MANAŽMENT V HOTELI

Úlohou personálneho manažmentu hotela je zamestnať jednotlivca na báze jeho profesionálnej kvalifikácie, zabezpečiť potrebný odborný výcvik a využiť čo najefektívnejšie najhodnotnejší zdroj – ľudský kapitál.

Obsah personálneho manažmentu:

1 . prijímanie spolupracovníkov

- určenie potreby nového pracovného miesta
- nábor spolupracovníkov
- výber spolupracovníkov
- uvedenie prijatých spolupracovníkov

2. úlohy v oblasti motivácie a stimulácie spolupracovníkov

- motivačný systém v oblasti materiálnej ponuky
- motivačný systém z prestížnej ponuky
- motivačný systém v sociálnej oblasti
- delegovanie

3. úlohy v oblasti školenia a výcviku spolupracovníkov

4. úlohy v oblasti spolupracovníkov

Najdôležitejšou úlohou personálneho manažmentu v akomkoľvek podniku cestovného ruchu a tým aj v ubytovacom zariadení vo vyspelej trhovej ekonomike je, aby spolupracovníci kvalitne obslúžili host'a, zákazníka. Zamestnanci, hlavne ich výkony určujú spokojnosť zákazníkov a tým aj konečný úspech majiteľa.

2.6. MOTIVAČNÝ PROGRAM

Motivačný program hotelov je charakteristický hlavne finančnými odmenami, ktoré podporujú výkon zamestnancov na požadované služby. Avšak na kvalitu výkonu zamestnancov pôsobí aj možnosť postupu, pracovné podmienky a pracovná klíma. Zmyslom motivačného programu je podporovať naplnenie vytýčeného cieľa v dosahovaní kvality a dobrých výkonov v práci zamestnancov.

2.6.1. Systém odmeňovania

Odmeňovanie zamestnancov v hoteliérstve sa organizuje v závislosti od objektívnych kritérií, ktoré sú celospoločensky platné a stanovené zákonom a sú obsiahnuté v zákonníku práce, súčasne aj v závislosti od konkrétneho systému odmeňovania, ktoré pre zariadenie určí vrcholový manažment, vedenie alebo majiteľ zariadenia.

2.6.1.1. Mzdový systém

Mzda je peňažné plnenie, poskytované zamestnávateľom zamestnancovi za prácu.

Zákonník práce v §119 stanovuje, že mzda nesmie byť nižšia, ako minimálna a mzda ustanovená osobitým predpisom. Mzdové podmienky musia byť rovnaké pre mužov a ženy, bez akejkoľvek diskriminácie podľa pohlavia.

Zamestnávateľ, u ktorého nie je odmeňovanie zamestnancov dohodnuté v kolektívnej zmluve je povinný poskytnúť zamestnancovi mzdu najmenej v sume minimálneho mzdového nároku, určeného pre stupeň náročnosti práce príslušného pracovného miesta.

Práca v hoteliérstve sa zakladá prevažne na výkonoch, v ktorých dominuje živá práca, t.j. pracovná sila. Vysoký podiel pracovnej sily sa premieta aj v nákladoch na odmeňovanie, ktoré tvoria veľkú časť celkových nákladov.

V hoteliérstve sa používa systém odmeňovania, založený na fixnej a pohyblivej zložke mzdy. Pohyblivá časť mzdy je závislá od plnenia ekonomických ukazovateľov, ako sú zisk, produktivita práce, podiel osobných nákladov na celkových výnosoch zariadenia a pod. Pohyblivá časť mzdy nie je pevnou súčasťou mesačnej mzdy. V niektorých zariadeniach sa vypláca jednorázovo raz za štvrt'rok.

U pracovníkov v prevádzke zariadenia je pevná časť mzdy stanovená v závislosti od pracovného zaradenia a popožiadaviek na kvalifikáciu, pohyblivú časť mzdy, ktorá sa odvodzuje od výšky tržieb, zisku a takých charakteristík pracovníka, ako je disciplína, plnenie pracovných povinností nad rámec stanovený pracovnou zmluvou. Pohyblivú časť mzdy navrhuje prevažne vedúci alebo nadriadený pracovník, pričom sa radí s vedúcim – riaditeľom zariadenia.

Mzda, ako odmena za prácu môže mať rôzne formy:

- časová mzda
- úkolová mzda
- podielová mzda
- kombinovaná mzda

V hoteliérstve sa najčastejšie využívajú dve formy mzdy, a to podielová mzda a kombinovaná mzda.

Časová mzda závisí najmä od pracovného zaradenia, od kvalifikácie a od významu príslušnej pracovnej funkcie pre podnik. Táto forma mzdy obsahuje rôzne príplatky za soboty, nedele, nočné príplatky, sviatky. Jej podstatou je mzda, ktorá je podmienená počtom odpracovaných hodín. Touto mzdou sa môžu odmeňovať pracovníci administratívy, pracovníci údržby, pomocní pracovníci. Takáto mzda je v čistej podobe pomerne málo účinná.

Úkolová mzda sa v podmienkach cestovného ruchu využíva zriedkavejšie. Je bezprostredne spojená s výsledkami príslušného pracoviska. Napríklad upratovačka v hoteli sa môže odmeňovať podľa plochy, ktorú upratuje, chyžná podľa počtu izieb.

Podielová mzda je veľmi účinná forma odmeňovania, ktorej podstatou je výpočet mzdy v závislosti od dosahovaných výsledkov, ktoré sú reprezentované jedným, prípadne viacerými ukazovateľmi. Takýmito ukazovateľmi môžu byť napríklad tržby, devízové tržby, počty ubytovaných hostí a podobne. Takáto forma mzdy sa môže využívať u pracovníkov obsluhy, kuchárov, recepčných a podobne.

Kombinované formy mzdy sa tiež často využívajú v ubytovacích zariadeniach. Vhodnou kombináciou časovej a podielovej mzdy sa môžu riešiť napríklad otázky odmeňovania mimo sezóny.

Používaný systém odmeňovania a konkrétne mzdy pracovníkov v zariadeniach gastronomických a ubytovacích služieb sa neuvádzajú. V tejto oblasti nie je možné navrhnúť jednotný mzdový systém.

V tabuľke sa uvádza priemerná mzda vo vybraných hoteloch na Slovensku v roku 2001:

Poradie hotelov podľa priemernej mzdy dosiahnutej v hoteloch		
Por. číslo	Hotel	mzda v Sk
Hotel triedy ****		
1	Devin Bratislava	18 190
2	Hubert Gerlachov	14 532
3	Tatra Trenčín	12 625
4	Patria, Tatra Hotel Slovakia	11 104
5	Grand Ski Jasná	10 555
6	Grandhotel Praha T. L.	10 528
7	Jalta Michlovce	7 400
Hotel triedy ***		
1	Holiday Inn Bratislava	13 928

2	Senec Senec	11 900
3	Poprad Poprad	11 500
4	Wili úchov	10 650
5	Reduta Lučenec	10 078
6	Šírava Kaluža	10 010
7	IH Družba Michlovce	8 800
8	Centrum Košice	8 500
9	Satel Levoča	8 090
10	Poľana Zvolen	6 150
11	Lux Banská Bystrica	?
12	Zlatý býk Rimavská Sobota	?
Hotel triedy **		
1	Grand Ski Jasná	10 555
2	Záhradky Ski Jasná	10 295
3	Liptov Ski Jasná	10 048
4	Panoráma Štrbské pleso	8 951
Hotel triedy *		
1	Canyon Lipovec	6 469

2.6.1.2. Zamestnanecké výhody

V hoteliérstve sa zamestnanci odmeňujú aj formou zamestnaneckých výhod, čiže benefitov. Majú peňažnú formu alebo podobu výhod určitej peňažnej hodnoty. Zahŕňajú rozmanité služby, napríklad trinásty plat, sociálnu starostlivosť, stravovanie, dôchodkové poistenie a podobne.

Zamestnanecké výhody poskytuje zamestnávateľ v zmysle interných pravidiel, prejednaných v súlade so zákonom o sociálnom fonde a ostatnými všeobecne záväznými predpismi.

K ďalším výhodám sa zaraďuje bezplatné pracovné oblečenie pracovníkov, odmeny, úhrada za doškoľovacie kurzy za predpokladu, že zamestnanec daný kurz dokončí a predloží doklad o jeho absolvovaní.

2.6.1.3. Odborná príprava zamestnancov

Podnikanie v gastronomických a ubytovacích službách by nemohlo prosperovať bez cieľavedomého a systémového zabezpečenia školskej i mimoškolskej prípravy odborníkov, profesionálov. Aby sa mohli zariadenia gastronomických a ubytovacích služieb úspešne vyvíjať, sú potrební odborníci. K tomu je potrebné odborné školenie, ktoré zabezpečuje odbornú prípravu.

Ďalšia forma prípravy odborníkov predstavuje organizovaný systém kvalifikačných kurzov a školení pre získanie vedomostí alebo zvýšenie odbornosti.

Osobitnú starostlivosť o vzdelávanie organizujú pre svojich zamestnancov hotelové siete. Proces vzdelávania zamestnancov je súčasťou personálnej politiky.

Personálny rozvoj a vzdelávací proces začína:

- oboznámením zamestnanca s manažérom hotela
- oboznámením zamestnanca s prevádzkami
- oboznámením zamestnanca s dôležitými informáciami v oblasti odmeňovania, zamestnaneckej politiky a podobne

Dĺžka zácviiku je rôzna a závisí od schopností a praxe zamestnanca, od druhu práce, povinností, stanovených pracovným manuálom, ktoré si počas zácviiku musí osvojiť, aby mohol samostatne vykonávať danú prácu.

Po skončení zácviiku podpíše školiť a zamestnanec manuálny formulár, v ktorom sú okrem vedomostí a zručností uvedené aj osobné prednosti adepta a súvisia s prácou na danom pracovnom mieste.

V personálnej politike je zahrnutý aj systém zácviikov medzi oddeleniami. Na základe odporúčania manažéra pracovník môže absolvovať zácvik počas pracovnej doby a prizná sa mu mzda ako na svojom stálom pracovisku.

Internou formou školenia môžu byť aj mesačné inštrukcie, v ktorých manažéri informujú o práci, o riešení kritických a riskantných problémov s dopadom na efektivitu zariadenia.

Vzdelanie a trvalé vzdelávanie v profesiách pre gastronomické a ubytovacie služby podporujú aj profesijné organizácie špecialistov. Zväz hotelov a reštaurácií SR, Zväz kuchárov SR, Zväz someliérov SR a ďalšie podporujú a iniciujú usporiadanie seminárov o vzdelaní i samostatné kurzy vzdelávania, najmä v problematike, ktorá je nová, ktorá sa legislatívne rieši po novom, kde dochádza k novým prevratným technológiám alebo novým poznatkom v oblasti kultúry a oblasti hygieny potravín, ekológie a podobne.

2.6.2. Sankcie a tresty

V prípade zlyhania motivačného systému na základe osobnostných alebo psychických daností zamestnancov, čo vedie k následnému znižovaniu výkonu, je nutné pristúpiť k trestom.

V hoteliérstve sa tiež vyskytujú situácie, v ktorých nie je možné dosiahnuť optimálnu výkonnosť alebo disciplínu zamestnancov motivačnými prostriedkami.

Využívajú sa nasledovné sankcie:

- zamestnanci sú hmotne zodpovední za škody, vzniknuté pri výrobe a odbyte jedál a nápojov, následne ich uhradiť jednorázovo alebo formou zrážky zo mzdy

- zamestnanci sú hmotne zodpovední za poskytovanie kvalitných služieb, v prípade neuskutočnenia danej kvality sú finančne stíhateľní vo forme znižovania finančných odmien
- zamestnanci sú hmotne zodpovední za poctivosť predaja služieb, za následné nedodržanie pokynu sú sankciovaní pokutami SOI (Slovenskej obchodnej inšpekcie)~
Za ďalšie výrazné porušenie disciplíny sa považuje:

1. absencia bez udania dôvodu
2. poskytovanie a vynášanie know-how určeného len pre potreby hotela
3. používanie alkoholu a iných omamných látok
4. nedodržanie zásad OBP, PO a hygieny práce
5. vynášanie alebo zneužitie majetku hotela
6. zneužitie univerzálnych kľúčov
7. odcudzenie akýchkoľvek vecí a cenností návštevníkom hotela
8. neslušné správanie sa voči hosťom, svojim kolegom

Pri dlhodobom neuspokojivom výkone a dlhodobom porušovaní pracovnej disciplíny je ukončený pracovný pomer.

2.7. HODNOTENIE ZAMESTNANCOV

Neoddeliteľnou súčasťou personálneho manažmentu je aj hodnotenie spolupracovníkov. Zistené informácie o svojich zamestnancoch využíva manažér pri diferencovanom odmeňovaní na správne využitie ich schopností, tvorivosti, odborného rastu, vzdelávania.

V hoteliérstve pôsobí množstvo rozdielnych pracovných profesií, ktoré sú rozdelené do kategórií:

- riadiaci pracovníci
- nevýrobní pracovníci
- výrobní pracovníci
- ostatní pracovníci

V hotelových podnikoch sa hodnotenie vykonáva:

1. Priebežne, ktoré vykonáva priamy nadriadený, napr. u chyžných hotelová gazdiná, u pomocných čašníkov hlavný čašník, alebo ekonomicko-finančnom útvare ekonomicko-finančný riaditeľ. Pracovníci sú upozorňovaní na chyby, nedostatky, neuspokojivé výsledky, ktoré sa musia odstrániť.
2. Mesačné hodnotenie s koná zvyčajne každé dva mesiace so zamestnancami hotela. Vykonáva ho nadriadený. Toto hodnotenie môže poslúžiť na prideľovanie odmien a prémie.
3. Po uplynutí skúšobnej lehoty, ktorá je v súlade s §45 ZP trojmesačná, prípadne kratšia a uvádza sa v pracovnej zmluve, so zámerom, či danému pracovníkovi predĺžiť pracovný pomer v skúšobnej lehote.
4. Počas pléna zamestnancov hotela, ktoré sa uskutočňuje 2x ročne pre všetkých zamestnancov, spravidla v januári a v júli, kde sa organizujú previerky znalostí a hodnotia sa výsledky zamestnancov hotela ako celku za účasti vedenia hotela. Súčasne sa preveruje, či sú zamestnanci správne pracovne zaradení a odmeňovaní.

Pravidelné hodnotenie spolupracovníkov je dôležité jednak:

- pre manažéra, aby lepšie spoznával svojich podriadených spolupracovníkov, ich kladné a negatívne stránky, pretože mu to umožňuje voliť správne metódy, štýly vedenia spolupracovníkov, ako aj voliť správne motívy ich motivácie.
- pre spolupracovníka, ktorý na základe objektívneho hodnotenia môže objektívnejšie posudzovať svoje schopnosti a vlastnosti, poučať sa vz vlastných chýb a využívať možnosti na zdokonaľovanie svojej práce.

Na hodnotenie sa používajú rôzne metódy. Najčastejšie používanými metódami sú:

- metóda písomného alebo slovného posudzovania, kde sa pracovník hodnotí komplexne, voľne formulovaným posudkom
- metódy kritických výsledkov, kde sa hodnotia iba výrazne pozitívne a výrazne negatívne výsledky práce
- metódy porovnávania s istými spolupracovníkmi. Pri tejto metóde je možné stanoviť poradie hodnotených pracovníkov alebo ich zatriediť do skupín (najlepší, priemerní, slabí).

- Metódy porovnávania spolupracovníka so stanovenými kritériami, ku ktorým patria kritériálne požiadavky kvalifikácie, výkonové, kvality práce a podobne.

Pri hodnotení pracovníkov vychádza každý hotelový podnik okrem všeobecných platných kritérií zo svojich konkrétnych potrieb a využíva svoju špecifickú hierarchiu kritérií.

Pre gastronomické a ubytovacie závody možno na splnenie kritérií kvality práce využiť dodržiavanie podmienok stanovených kategorizačnou vyhláškou.

Najčastejšie používané kritériá v hoteliérstve, ktoré sú stanovené na základe charakteristík pracovných miest, činností a kvalifikačných predpokladov sú:

- kvalita práce
- dosahovaný výkon
- odborné vedomosti a zručnosti
- iniciatíva a záujem
- dochádzka
- disciplína

2.8. HODNOTENIE MOTIVAČNÉHO SYSTÉMU

Podstatu motivačného systému v hoteliérstve je zabezpečiť výkonnosť zamestnancov na dosahovanie kvalitných gastronomických aj ubytovacích služieb a následne uspokojenie zákazníkov a hostí.

Dá sa však konštatovať, vzhľadom na rôznorodosť profesií, že motivačný systém nie je schopný eliminovať určité problémy profesií. Ide hlavne o náročnosť, neatraktivnosť, nedostatočnú mzdovú motiváciu (chyžná, pomocný kuchár, pomocný čašník, upratovačka). Zlyhanie motivačného systému sa prejaví na pracovných výkonoch zamestnancov, v kvalite poskytovaných služieb a samozrejme nespokojnosti zákazníkov, hostí.

Vo všeobecnosti platové podmienky v hoteloch nepôsobia príliš motivačne. Dokazuje to aj Správa o hospodárskom a sociálnom vývoji STV v rokoch 1998-2004, v ktorej sa píše, že „najnižšia priemerná mesačná mzda v roku 2004 bola dosiahnutá

v poľnohospodárstve, poľovníctve a lesníctve – 12 210 SK, v ostatných spoločenských, sociálnych a osobných službách – 12 310 SK a v hoteloch a reštauráciách – 12 342 SK.

Mzdový systém v hoteliérstve by mal byť stimulačný. Priemerná mzda by sa mala pohybovať nad úrovňou priemernej mzdy v národnom hospodárstve SR, ktorá v roku 2004 dosiahla výšku 15 825 SK.

Napriek tomu je práca v hoteliérstve pre mnohých ľudí zaujímavá a atraktívna, o čom svedčí aj údaj o výraznom náraste zamestnanosti v roku 2004 v hoteloch a reštauráciách o 26,2% / 9,2 tisíc osôb.

3.ZAMERANIE PROJEKTU

V poslednej časti diplomovej práce sa pokúsim formou projektu navrhnúť doporučená, ktoré by mohli v praxi poslúžiť na finančné odmeňovanie zamestnancov a zamestnanecké výhody, čo sa bezprostredne viaže na výkon zamestnancov, kvalitu poskytovaných služieb a spokojnosť zákazníkov, hostí.

Doporučená by mali byť potencionálne účinné pri zdokonaľovaní motivačného programu hoteliérstva a zároveň prispieť aj k zlepšeniu komunikácie medzi zamestnancami a ich nadriadenými.

Podnikateľ alebo manažér musí pri zabezpečovaní služieb v svojom hoteli venovať pozornosť štandardom kvality, ktoré sú výsledkom spoločného pôsobenia vedenia a pracovného kolektívu.

Myslím si, že manažovanie kvality v hoteliérstve vyžaduje pri realizácii služieb rešpektovanie týchto skutočností:

- orientovanie sa na potreby host'a, ktorý hodnotí a vyjadruje súhlas alebo nesúhlas s kvalitou ponúkaných služieb
- nepretržité zvyšovanie kvality produktu hotelového podniku, vrátane kvality vzťahov s užívateľom služieb
- účinné riadenie hotelového podniku, ktoré predpokladá širokú účasť všetkých pracovníkov na zvyšovanie kvality
- proces riadenia hotelového podniku je založený na tímovej spolupráci, ktorá zlepšuje výkon riadenia, znižuje náklady a zlepšuje podmienky práce pre zamestnancov
- neustále zvyšovanie odbornej kvalifikácie pracovníkov
- systém motivácie povzbudzujúci realizáciu stanovených cieľov

Dovolím si tvrdiť, že táto koncepcia dodržiavania kvality predpokladá, že kvalita služieb sa stáva predmetom záujmu všetkých pracovníkov.

V sfére gastronómie a ubytovania pri opatreniach na realizáciu svojich cieľov musí podnikateľ alebo manažér počítať s priemerným počtom zamestnancov, ktorí budú schopní

zabezpečiť kvalitnú prosperitu podniku. Na to je však potrebné riešiť otázku dostatočného stimulovania na plánované výkony a kvalitné služby náležite honorovať. Aj produktivita práce patrí k základom pre stimuláciu pracovníkov na výške mzdy.

3.1. ODMEŇOVANIE

3.1.1. Mzdový systém

Vzhľadom na náklady na odmeňovanie, ktoré tvoria veľkú časť celkových nákladov, vzniká problém, aký mzdový systém uplatniť v hoteliérstve a skúmať odmeňovanie aj z hľadiska ovplyvňovania celkových nákladov a tým aj rentability podniku.

Mal by to byť systém, ktorý by:

- zabezpečil plnenie podnikateľského zámeru majiteľa a manažmentu hotela
- zabezpečil konkurencieschopnú kvalitu služieb
- zabezpečil rast produktivity práce
- stimuloval zamestnancov k rastu kvalifikácie
- prispel k stabilite kolektívu
- vytváral trvale príťažlivé prostredie pre zamestnancov

Aby bolo odmeňovanie účinné, mala by mzda zamestnanca teda plniť najmä:

1. Motivačnú funkciu – aby podnecovala zamestnanca k zvyšovaniu intenzívnej práce, k zlepšeniu kvality práce a k záujmu o zvyšovanie kvalifikácie.
2. Zabezpečovaciu funkciu – aby zabezpečovala určitú výšku širokej úrovne, ktorá by mala byť vyššia, ako je široká úroveň daná sociálnymi dávkami tak, aby motivovala zamestnancov k snahe získať prácu a aby prácou zamestnanec dosiahol lepšie uspokojenie svojich nárokov.
3. Regulačnú funkciu – aby prispievala k udržaniu rovnováhy na vnútornom trhu a tak k obmedzovaniu rastu inflácie.

Mzda patrí k faktorom, ktorý je najviac zvýrazňovaný v pracovnom procese. Mzda ako stimul (vonkajší podnet) sa najrýchlejšie transformuje na motív (vnútorný podnet) a akceptuje motivované správanie a konanie zamestnancov. Tento faktor najrýchlejšie vyvoláva a viaže na seba pocity, ako pocit spravodlivosti, pocit hodnotenia, pocit porovnávania sa, napr. aj závidia a podobne.

Dá sa však konštatovať, že v čase vysokej nezamestnanosti nie je systém odmeňovania pre zamestnancov prvoradým problémom, na prvom mieste je zamestnanie. Myslím si, že príjmu každý systém bez ohľadu na jeho nedostatky alebo prednosti, čo však môže mať aj negatívny dopad na kvalitu poskytovaných služieb v hoteliérstve.

3.1.1.1. Model systému mzdového odmeňovania

Skôr, ako sa pokúsim navrhnúť potencionálny mzdový systém, chcem pripomenúť, že v hoteliérstve je možné použiť aj viac mzdových systémov v rámci jedného zariadenia. Napríklad iný systém platí pre stálych zamestnancov, iný pre sezónnych zamestnancov, praktikanov, učňov a podobne.

Ja sa konkrétne budem zaoberať návrhom na možnosť uplatnenia mzdového systému, ktorý sa skladá z dvoch zložiek mzdy a to pevnej a pohyblivej. Venujem sa najmä prístupu k stanoveniu pevnej časti mzdy a zdôvodnenie pohyblivej časti mzdy.

Pracovníci sú priamo zainteresovaní na hlavných kvantitatívnych a najmä kvalitatívnych ukazovateľoch, ktoré sú obsiahnuté v podnikateľskom zámere v strategickom pláne rozvoja, ďalej v ročnom pláne výkonov, tržieb a zisku zariadenia.

Zavedenie systému s objektívnymi kritériami je ovplyvnené množstvom rizikových činiteľov, ktoré zásadne vplyvajú na dosahované výsledky zariadení. Stála organizácia práce, plánované tržby a výkony sú konfrontované s pomerne nestálym dopytom v hoteliérstve. S týmito činiteľmi sa musí systém odmeňovania vyrovnať tak, aby sa dosiahla spokojnosť aj na strane zamestnávateľa, ako aj na strane zamestnanca.

Zamestnanci by mali byť zainteresovaní na dosiahnutých tržbách a zisku z viacerých aspektov, a to na:

- dosiahnutých tržbách za zariadenie
- tržbách za odbytové stredisko
- tržbách na jedného pracovníka, t.j. produktivite práce v zariadení
- dosiahnutom zisku v absolútnej čiastke z dosiahnutých tržieb spolu zazariadenie i jednotlivé strediská, prípadne aj na znižovaní nákladov

Zainteresovanosť na tržbách motivuje k vyššiemu vyťažovaniu kapacít izieb, kapacít odbytových stredísk, t.j. k aktívnej ponuke a predaju služieb, pri zachovaní kvality a štandardu služieb.

Zainteresovanosť na zisku motivuje nielen k tomu, aby sa v súlade so zachovaním kvality a štandardu služieb maximalizovali tržby, ale aj k tomu, aby sa súčasne minimalizovali náklady na realizáciu služieb, výkonov a tržieb.

Takto formovaná zainteresovanosť však musí vylučovať neprístupné postupy, t.j. aby sa vyššie výkony, vyťaženosť a tržby dosahovali vyššími náhradami, takými, ktoré by pohltili zisk, a súčasne aby sa kvôli zisku nenarušili kritériá kvality a štandard služieb a neprihliadalo sa na úptreby rastu produktivity práce. Tento systém pôsobí aj do vnútra podniku, nabáda k šetrniu na nákladoch.

Od takéhoto systému je oprávnené očakávať to, že bude podľa možnosti motivovať všetkých zamestnancov spoločne (nielen zamestnancov v odbytových strediskách) na výške tržieb, na produktivite práce a súčasne aj na úspore nákladov.

Systém odmeňovania je možné navrhnúť ako modelové riešenie, ktoré by:

- vyhovovalo zamestnávateľom, ktorým by zabezpečovalo takú konštrukciu, systém odmeňovania, ktorým by sa pohyblivou časťou mzdy dostatočne stimulovali výkony a produktivita a stabilizácia pracovného zariadenia
- vyhovovalo zamestnancom, ktorým by zabezpečilo príjmy aj v mesiacoch s nižšími tržbami a stimulovalo pre dobré vzťahy k hotelovému podniku, ktorý ich zamestnáva

Pri riešení metodiky teda nastáva problém:

- na základe čoho by sa mal tvoriť podiel pevnej mzdy
- koľko by mala tvoriť pevná mzda z celkovej mzdy a ako by sa mala odstupňovať

- akú výšku by mala v percentách (maximálne) tvoriť pohyblivá časť z pevnej mzdy

Je potrebné deklarovať to, že vzhľadom na širokú škálu profesií a vyžadovanej kvalifikácie bude odstupňovanie základných miezd v hoteliérstve výrazne. Rozdiely medzi najmenej kvalifikovaným a s najvyšším postavením v hierarchii pracovných miest bude značný, vyšší, ako sa uvádza v Zákonníku práce.

Pevná časť mzdy by mala reflektovať tieto kritériá:

- odbornosť a zaradenie v hierarchii pracovných zadelení
- postavenie v riadiacej štruktúre a zodpovednosť za ekonomické výsledky riadenia
- prax, odpracované roky v hotelovom podniku so zahraničnými hosťami, aj znalosť cudzích jazykov
- hmotná zodpovednosť

Pevnú časť mzdy navrhujem od 70%-90% z celkovej mzdy, pričom táto výška by mala byť samozrejme diferencovaná pre zamestnancov podľa uvedených kritérií.

Samozrejme sa pre pevnú časť mzdy akceptuje zásada, že nebude nižšia, ako minimálna štátom garantovaná mzda.

Systém odmeňovania odvodený od minimálnej mzdy je vypracovaný tak, aby sa mohol aplikovať pre všetky pracoviská v odvetviach hoteliérstva. Preto je potrebné vymenovať všetky pracoviská a špecializované profesie v hoteli.

Návrh na odstupňovanie pevnej časti mzdy pre pracovníka možno modelovať vo forme zaradenia zamestnanca do nasledujúcich skupín:

- 1.skupina pracovníkov s najnižším vzdelaním a kvalifikáciou (upratovačka, robotník pre údržbu, nočný stážnik, strážnik parkoviska, chyžná, práčka, umývačka riadu, pomocníčka v kuchyni, vrátnik, kurič)

Tu navrhujem, aby sa základná mzdy stanovila použitím minimálnej mzdy násobenej koeficientom cca od 1,2 do 1,7. Tieto profesie sa viažu s hmotnou zodpovednosťou.

- 2.skupina pracovníkov so základným vzdelaním - výučným listom (predavač, kuchár, čašník, barman, pokladníčka, kuchynská gazdiná, vedúca pracovne, plavčík, masér, údržbár, technik)

Profesie v 2. skupine sú náročnejšie, sú tu zaradení pracovníci s výučným listom, s odborným vzdelaním a praxou doma, prípadne v zahraničí. Ich základná mzda sa stanoví násobením minimálnej mzdy v rozpätí cca od 1,8 do 2,8.

3. skupina pracovníkov so stredným odborným vzdelaním, prípadne nadstavbou a praxou (hlavný čašník, pracovník recepcie, vedúci strediska, vedúci skladu, manažér pre kongresy, hlavný technik, hotelová gazdiná, ekonóm-účtovník, mzdár, sekretárka riaditeľa)

Túto skupinu charakterizuje kvalifikovaná odborná príprava, zamestnanci majú stredoškolské, prípadne vysokoškolské vzdelanie, poprípade ovládajú aktívne cudzie jazyky.

Navrhujem minimálnu mzdu násobiť koeficientom od cca 2,4 do 3,4.

4. skupina pracovníkov (vedúci recepcie, vedúci ubytovacieho úseku, vedúci marketingu, vedúci stravovacieho úseku, vedúci ekonomického úseku, vedúci personálneho úseku, právnik, asistent riaditeľa)

Títo pracovníci sú riadiaci pracovníci, ktorí riadia svoj úsek. Majú stredoškolské alebo vysokoškolské vzdelanie. Niektoré funkcie sú aktuálne len vo vyspelých hoteloch, napr. Právnik, vedúci ekonomického alebo personálneho úseku. Základnú mzdu by mala tvoriť minimálna mzda násobená koeficientom cca od 2,8 do 4,1.

5. skupina pracovníkov (hlavný kuchár, zástupca riaditeľa, riaditeľ)

Pilirom výkonnosti reštaurácie je nepochybne hlavný kuchár, ktorý sa, myslím si, svojimi vedomosťami, zručnosťami podieľa na tvorbe imidžu hotela. Spolu s riaditeľom alebo zástupcom riaditeľa hotela tvoria skupinu, ktorej základná mzda by sa mala formovať násobením minimálnej mzdy koeficientom od cca 3,0 do 5,4. Odmeňovanie riaditeľa by sa malo formovať násobením minimálnej mzdy cca od 3,6 do 5,4, a to v závislosti od veľkosti riadeného hotelového podniku, veľkosti zamestnaneckého kolektívu, dĺžky praxe.

Pre výpočet mzdy sa zvolí koeficient v rámci rozpätia pre každú profesiu, prípadne pre každého zamestnanca osobitne. Koeficient sa nemusí a ani by sa nemal uplatňovať paušálne pre všetkých zamestnancov tej istej skupiny pracovného zadelenia, napr. Pre

všetkých čašníkov, pre všetky chyžné, atď., ale môže sa určiť podľa ďalších kritérií, napr. U čašníkov podľa znalostí cudzích jazykov, upratovačky podľa spôsobu ovládania strojov pre údržbu hygieny atď.

Konkrétny koeficient pre zamestnanca stanoví riaditeľ podniku. Na základe koeficientu sa zamestnancovi vypočíta pevná mzda a táto sa stáva východiskom pre výpočet pohyblivej časti mzdy.

Pohyblivá časť sa určí ako čiastka v podobe určitého percenta, ktoré by nemalo v hoteliérstve prekročiť 30% celkovej mzdy. Toto percento bude pre konkrétneho zamestnanca fixné, ale jeho absolútna čiastka bude pohyblivá v závislosti od výšky realizovaných tržieb a produktivity práce. Tá sa vypočíta na začiatku kalendárneho roka a podľa stredísk. Vzhľadom na pohyblivosť realizovaných tržieb a produktivity práce bude absolútna čiastka pohyblivej časti mzdy v každom mesiaci vyššia alebo nižšia.

V priebehu roka sa zamestnancom vypláca časť pohyblivej mzdy ako záloha, a to mesačne alebo ku koncu štvrt'roka a na konci roka, po prepočítaní presných ukazovateľov tržieb a produktivity práce, určí sa definitívna časť pohyblivej mzdy a doplatky. Rozdiel medzi zálohovanou časťou pohyblivej mzdy a skutočnou vypočítanou na záver roka sa jednorázovo vyplatí zamestnancom najneskôr v priebehu mesiaca január nasledujúceho roka. Za predpokladu dostatočných skúseností s vývojom tržieb za posledný mesiac roka je možné už v decembri vyplatiť pohyblivú časť mzdy.

Výška mesačne alebo štvrt'ročne zálohovanej pohyblivej časti mzdy by mala byť 15-30%.

Príklad výpočtu mesačnej mzdy čašníka:

Výška minimálnej mzdy	6.600 SK
Koeficient pre výpočet základnej mzdy	1,8
Východiskom pre výpočet je mzda vo výške	11 880 SK
Pohyblivá časť mzdy je v pevnej časti mzdy	
vo výške	20%
Pevná časť mesačnej mzdy bude	9 504 SK
Mesačne sa k pevnej časti mzdy bude zálohovať	15%

V absolútnej čiastke	1 782 SK
Spolu bude čašník poberať počas roka mesačne	11 286 SK

Na konci roka sa zistí, že produktivita práce vzrástla o 4%, čím čašníčkovi prislúcha pohyblivá časť mzdy vo výške o 4% viac, teda 24%. Doplatok na pohyblivej časti mzdy sa zvýši a bude vyšší o 5% + 4%, čo spolu dáva 9% z pevnej časti mzdy mesačne. Mesačne je to 1 069 SK, za rok 12 830 SK. Čašník túto čiastku dostane vyplatenú jednorázovo. Táto čiastka, za predpokladu skoršieho prepočtu, napr. už v decembri na základe očakávaných ukazovateľov produktivity práce by mohla mať charakter tzv. trinásteho platu. Priemerná mesačná mzda čašníka bude $11\,286\text{ SK} + 1\,069\text{ SK} = 12\,355\text{ SK}$.

Vedenie hotela môže čašníčkovi vyplatiť navyše odmenu za mimoriadne výkony pri nárazových akciách, pracovnej pohotovosti, samovzdelávaní, napr. do výšky 5% mesačnej mzdy.

Príklad výpočtu mesačnej mzdy manažéra pre kongresy:

Výška minimálnej mzdy (pre tento príklad)	6 600 SK
Koeficient pre výpočet základnej mzdy	3,4
Pevná časť mesačnej mzdy	22 440 SK
Pohyblivá časť mzdy z pevnej časti mzdy vo výške	27%
Pevná časť mzdy bez pohyblivej časti mzdy	16 831 SK
Výška pohyblivej časti mzdy	6 059 SK
V absolútnej čiastke	4 488 SK
Spolu bude manažér pre kongresy poberať mesačne	20 869 SK

Ku koncu roka produktivita práce vzrástla o 4%, čím manažérovi pre kongresy prislúcha pohyblivá časť mzdy vo výške 4% viac, teda sa zvýši na 33%. Doplatok na pohyblivej časti mzdy sa zvýši a bude mesačne vyšší o 7% + 4%, spolu 11%, čo činí 2 469 SK.

Manažér pre kongresy dostane túto sumu vyplatenú jednorázovo za 12 mesiacov, čo bude 29 628 SK. Táto suma tiež môže mať charakter tzv. trinásteho platu.

Priemerná mesačná mzda manažéra kongresov bude $20\,869\text{ SK} + 2\,469\text{ SK} = 23\,338\text{ SK}$.

Vedenie podniku môže priznať manažérovi re kongresy osobitnú odmenu za zorganizovanie piatich kongresov v rámci neplánovaných marketingových aktivít, ktoré podniku zvýšili tržby o 500 000 SK. Z tejto sumy manažér pre kongresy dostane ešte 3%, t.j. 15 000 SK.

Spolu príjmy manažéra pre kongresy tvoria za rok $280\,056\text{ SK} + 15\,000\text{ SK} = 295\,056\text{ SK}$.

Tieto postupy výpočtu mzdy podľa kombinovaného systému použitím fixnej a pohyblivej časti mzdy sú len ilustráciou možností. V praxi je možné do skupiny faktorov, ovplyvňujúcich výšku pohyblivej časti mzdy zahrnúť aj ďalšie, ktorými sa pohyblivá časť spresňuje a diferencuje. Taktiež je možné zvoliť osobitý koeficient pre stanovenie pevnej časti mzdy v niektorých výnimočných prípadoch, ako je napr. odmeňovanie generálneho riaditeľa hotela na základe manažérskeho kontraktu.

3.1.2. Zamestnanecké výhody

Zamestnanecké výhody sa prevažne pohybujú vo väčších hoteloch, no mnohé platia pre všetky. Zamestnanecké výhody, čiže benefity sú zložky odmeny poskytované najviac k rôznym formám peňažnej odmeny. Za benefity v hoteloch sa považujú závodné stravovanie, penzijné systémy, zamestnanecké ubytovanie, príspevok na rekreáciu, mobilný telefón, úhrada nákladov za zvyšovanie kvalifikácie, úhrada pracovnej uniformy a podobne.

Myslím si, že benefity by mali spĺňať úlohu motivácie k vyššiemu výkonu a zotrvaníu v danej spoločnosti, pretože ponúkajú stimuly, ktoré iná spoločnosť neponúka.

Pri rozhodovaní počas hľadania zamestnania dnes teda rozhoduje okrem výšky platu aj systém benefitov v danom podniku. Zároveň je silnou zbraňou, vďaka ktorej môžu personalisti lákať do svojej firmy kvalitných odborníkov, o ktorých majú záujem. Benefity sú podľa mňa silným motivátorom, ale aj výhodou pre zamestnávateľa. Napr. pružný

pracovný čas môže mať motivačné účinky v súvislosti s tým, že znižuje absencie a neskoré príchody do práce a určite zároveň zvyšuje spokojnosť s prácou.

Pôsobia teda všetky benefity na každého motivujúco? Každý človek má svoje potreby, ktoré potrebuje mať uspokojené. Ich uspokojovanie ho motivuje k vyššiemu výkonu. Akékoľvek príjemné benefity, ale neuspokojujúce súčasnú situáciu zamestnanca neprinášajú žiadny efekt. Napr. zamestnanankyňa nebude motivovať k podaniu lepšieho výkonu kaderníčka alebo posilňovňa, ak jej nebude mať kto ráno dopraviť dieťa do školy, ale ju bude motivovať možnosť pružného pracovného času.

Z tohto dôvodu by som navrhla tzv. kafetériu alebo pružný systém zamestnaneckých výhod, ktorý by umožňoval zamestnancom vybrať si z rady výhod v rámci stanovených finančných limitov.

3.1.2.1. Motivačný program na podporu sociálnej politiky

Motiváciu zamestnancov by som chcela zvýšiť nasledovnými aktivitami:

Kultúrno-spoločenská oblasť

1. Voľba najlepšieho zamestnanca hotela
 - a) riadiaci zamestnanci hotela
 - b) výrobní zamestnanec roka
2. Humanitný čin roka
3. Projekty zamestnávateľa smerom k zamestnancom
 - a) možnosť návštevy koncertov, muzikálov, divadelných predstavení
 - b) Deň matiek
 - c) Deň otcov
 - d) MDD
 - e) stretnutie s Mikulášom
 - f) Vianoce

4. Vecný dar pri narodení dieťaťa zamestnanca, pri sobáší, oslava narodenín, menín

Zdravotno-sociálna oblasť

5. Zdravotná starostlivosť

- a) rekondičné pobyty
- b) diagnosticko-preventívne prehliadky
- c) očkovanie proti chrípke
- d) ambulantná kúpeľná liečba

6. Sociálna starostlivosť

- a) príspevok na stravovanie, pitný režim
- b) príspevok na dopravu do zamestnania
- c) sociálna výpomoc
- d) príspevok na kúpeľnú liečbu zamestnancov
- e) doplnkové dôchodkové poistenie
- f) príspevok na kaderníčku a kozmetičku 1x týždenne
- g) príspevok na ošetrovanie pracovnej uniformy

3.1.3 Vzdelávanie zamestnancov

Vzdelávanie zamestnancov v hoteliérstve má širokú škálu výberu v ponuke školení, konferencií, výstav, súťaží a rekvalifikačných kurzov. Myslím si, že profesionálne zväzy, ako napr. Zväz hoteliérov, ale aj malé hotelové podniky sa v dostatočnej miere venujú tejto problematike a podporujú pravidelné školenia svojich zamestnancov, aby zabezpečili aktualizáciu ich vedomostí a získavali tak pracovníkov s vyššími vedomosťami. Systém interného vzdelávania môže mať rôzne formy, rozhodujúci je efekt pre zamestnanca i pre zamestnávateľa, pričom zamestnanec musí získať rastom kvalifikácie aj adekvátne ohodnotenie v podobe pracovného postupu a vyššej mzdy.

Navrhujem doplnenie vzdelania nielen v profesii, ale aj v znalosti cudzích jazykov a schopnosti komunikovať s hosťami. Kvalitná práca pracovníkov v hoteliérstve je dôležitým predpokladom rastu tržieb podniku aj rastu produktivity práce. Čím je v podniku kvalifikovanejší jednotlivец, profesionál, ale aj celý kolektív, tým je produktivita vyššia.

Talentovaným zamestnancom by som navrhla odporúčanie na externé štúdium i prax v zahraničí. Na podporu kvalifikácie by som zriadila odbornú knižnicu s knihami, časopismi, videokazetami.

Okrem navrhnutého odborného vzdelávania by som zabezpečila pre zamestnancov v hoteliérstve aj povinný kurz prvej pomoci a sebaobrany.

3.1.4 Firemná komunikácia

Komunikácia ako jeden z najdôležitejších aspektov spolu s motiváciou a organizáciou pri riadiacej práci manažéra nepochybne ovplyvňuje kultúru podniku. Vďaka komunikácii pracovníci môžu uplatniť svoje prispievanie na skvalitňovanie služieb a produktivity práce.

V hoteliérstve je rozšírená forma tzv. vertikálnej komunikácie smerom od zhora dola. Myslím si, že takáto komunikácia nie je účinná, pretože sa skladá hlavne z príspevkov a pridelovania úloh. Plodná je pri poradách a manažéri sú informovaní o konkrétnych problémoch, ktoré ich ale na druhej strane zbytočne zaneprázdňujú, a o ktoré by sa mohli postarať podriadení pracovníci. Takáto komunikácia je autoritatívna, a často býva bez spätnej väzby, pretože zamestnanci si nechcú robiť zbytočné problémy.

Ja si myslím, že komunikácia by mala prebiehať na rovnakej úrovni. Každý má právo na svoj názor, aj podriadený, musí to však vedieť podať asertívne a diplomaticky. Takto sa môže vedenie podniku dozvedieť skutočnú pravdu o problémoch, ktoré ťažia zamestnancov, čo následne pôsobí na ich výkon a slabá výkonnosť na kvalitu ich práce – poskytovania služieb zákazníkom, hosťom.

Prostredníctvom komunikácie si môžu zamestnanci uvedomiť ich dôležitosť pri produktivite práce a kvalite služieb. Svoje názory, postrehy, nápady, návrhy na zlepšovanie by mohli prezentovať na poradách. Dôležité informácie však môže vedúci zozbierať aj pri obchádzke pracoviska. A tým si zároveň upevniť úctu a rešpekt u pracovníkov.

3.1.4.1. Zamestnanecké vzťahy

V tejto časti sa mi natíska otázka, čo vlastne zlepšuje kvalitu pracovného života pracovníkov v hoteliérstve a následne kvalitu poskytovaných služieb? Podľa mňa sa dá kvalita pracovného života, okrem pochopiteľných pracovných motivátorov (zaujímavá práca, plat, sociálne výhody), charakterizovať filozofiou čo možno najväčšieho zapojenia zamestnancov do rozhodovacích procesov.

Vytvorila by som väčší priestor pre iniciatívu, dala by som zamestnancom možnosť pozitívne ovplyvniť svoju prácu – svojimi nápadiami, postrehmi, návrhmi na zlepšenie. Neuznávam a nepodporujem separovanie zamestnancov od rozhodovacích procesov, pretože si myslím, že to zbavuje zamestnancov pocitov seba patričnosti, zodpovednosti, vysokej kvality práce, vysokej úrovne poskytovaných služieb a produktivity.

Prejavom sympatií a porozumenia by som zlepšila vzťahy na pracovisku, ale zároveň by som tento nástroj použila ako jeden z nástrojov pri demotivácii.

3.1.5. Hodnotiaca metódika

Ako som už uviedla v analytickej časti, pri hodnotení pracovníkov vychádza každý podnik okrem všeobecne platných kritérií zo svojich konkrétnych potrieb a využíva svoju špecifickú hierarchiu kritérií.

Pri hodnotení pracovníkov, resp. ich slabšieho výkonu by som sa zamerala na príčiny tohto stavu:

1. Zamyslela by som sa nad tým, či dokážem organizovať, komunikovať a vhodne motivovať svojich zamestnancov.

2. Objektívne by som preverila, či slabý výkon zamestnancov nesúvisí s inou prekážkou v práci (napr. vzťahy na pracovisku alebo zmena náplne práce a pod.).

V mnohých firmách, ale aj v hotelových podnikoch sa pri hodnotení používa klasifikačný systém porovnávania pracovníkov medzi sebou. Myslím si, že tento systém nie je účelný, pretože problémom sa stáva bodovací systém, ktorý porovnáva jednotlivé hodnotiace položky.

Navrhujem hodnotiť na základe systematického hodnotenia pracovníkov a hodnotiacim pohovorom tvárou v tvár vo forme diskusie a vymieňaním názorov o tom, ako pracovať kvalitne a efektívne. Zmyslom hodnotenia by mali byť vzájomné informácie o názoroch a postojoch. Pracovníci by mali mať právo vyjadriť sa k spôsobu hodnotenia a navrhnúť zlepšenie pracovného výkonu.

Pri hodnotení by som použila kritiku aj pochvalu, ale ak by som kritizovala, spojila by som kritiku zároveň s pochvalou.

4. PRÍNOSY NAVRHNUTÉHO PROJEKTU

4.1. Zhodnotenie navrhnutého motivačného systému

Na základe môjho navrhnutého riešenia na zvýšenie kvality služieb v hoteliérstve formou motivačného programu som urobila menší prieskum vo forme dotazníka medzi pracovníkmi hoteliérstva. Dotazníkom som oslovila 34 respondentov. Z toho dotazník vyplnilo 31 respondentov, t.j. 91%. Dotazník obsahoval základné osobné údaje o respondentovi a štyri otázky k danej téme s možnosťami odpovede (áno, nie, neviem). Otázky boli nasledovné:

1. Vyhovovala by Vám takáto forma mzdy?
2. Uvítali by ste vo vzdelávacom programe bezplatný kurz cudzích jazykov, sebaobrany a prvej pomoci?
3. Myslíte si, že je komunikácia dôležitá v pracovných vzťahoch?
4. Ovpľyňujú medziľudské vzťahy Váš pracovný výkon?

V prvej otázke sa s odpoveďou áno stotožnilo 22 respondentov, s odpoveďou nie 8 respondentov a s odpoveďou neviem 1 respondent.

Na druhú otázku s pozitívnou odpoveďou áno odpovedalo 20 respondentov, s odpoveďou nie 6 respondentov a s odpoveďou neviem 5 respondentov.

V tretej otázke, ktorá riešila problematiku komunikácie, prekvapujúco odpovedalo 28 respondentov áno, 2 nie a 1 sa vyjadril 1.

Aj v štvrtej otázke sa vyskytli zaujímavé odpovede. Na danú otázku medziľudských vzťahov a ich pozitívnej dôležitosti odpovedalo 25 respondentov áno, s odpoveďou nie sa 4 respondenti a s odpoveďou neviem 2 respondenti.

Z uvedených výsledkov vyplýva, že zamestnanci vo svojich hotelových podnikoch na prvé miesto z vybraných faktorov, ktoré ovplyvňujú vzťah zamestnanca k práci radia komunikáciu, ktorá sa týka toku informácií v podniku, komunikačných nástrojov, vzniku a eliminácie šumov, spätnej väzby.

Na základe odpovedí sa na druhé miesto radí otázka dôležitosti medziľudských vzťahov.

Ďalší faktor, ovplyvňujúci vzťah zamestnancov k práci je mzda. Táto otázka sa zaradila s počtom pozitívnych odpovedí na tretie miesto.

Na štvrté miesto sa zaradila otázka vzdelávania.

Treba však uviesť, že otázku číslo 3 a 4 zakrúžkovalo viac riadiacich pracovníkov, a otázku 1 a 2 viac pracovníkov s nižším kvalifikačným vzdelaním.

Z uvedených zistených údajov vyplýva, že i napriek nízkej vzorke respondentov by môj návrh na riešenie motivačného systému v hoteliérstve mohol nájsť uplatnenie v budúcnosti.

ZÁVER

Hlavným cieľom diplomovej práce bolo prevedenie prieskumu úrovne motivácie zamestnancov v hoteliérstve, navrhnutie mzdového systému a sociálneho programu na skvalitnenie služieb a vyhodnotenie prínosov vyhodnotenie uvedeného projektu.

V literatúre existuje množstvo teórií, návodom o motivácii. Na základe prieskumu som však zistila, že nie všetky teórie o motivácii sú v praxi použiteľné, vzhľadom na to, že to, čo motivuje jedného človeka, nemusí motivovať iného. Preto som sa pokúsila navrhnúť mzdový systém a sociálny program, ktorý by oslovil širokú škálu zamestnancov, pracujúcich v hoteliérstve, uspokojil ich potreby a prispel k vyššej výkonnosti zamestnancov, ale aj k väčšej spokojnosti a týmto spôsobom zlepšil kvalitu poskytovaných služieb.

Po preskúmaní výsledkov dotazníka, týkajúceho sa môjho navrhnutého motivačného programu, na vzorke respondentov konštatujem, že mnou navrhnutý projekt naplňuje požiadavky riadenia svojim rozsahom môže byť využívaný ako motivačný program niektorých hotelových podnikov.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Monografické publikácie:

- [1] ROSINA, J. *Pracovná motivácia a vzťah k práci*. Bratislava : Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1968.
- [2] NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha : Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.
- [3] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- [4] PARDEL, T. *Motivácia ľudskej činnosti a správania, kapitoly zo všeobecnej psychológie*. Bratislava : Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1997.
- [5] MIKULÁŠTIK, MILAN. *Komunikační dovednosti v praxi*, Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0650-4
- [6] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.
- [7] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha : Computer Press, 2000.
- [8] MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha : Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-425-8.
- [9] STÝBLO, J. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85424-92-4.
- [10] PROVAZNÍK, J. *Celostný management*. Bratislava : Sprint, 1999. ISBN 80-88848-36-9.
- [11] BEDNÁROVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vydání. Praha : Prospektrum, 1994. ISBN 80-85943-57-3.
- [12] MAŠÍN, I. *Cesty k vyšší produktivitě*. Liberec : Institut průmyslového

inženýrství, 1996. ISBN 80-902235-0-8.

- [13] **KACHŇÁKOVÁ, A., a kolektiv. *Riadenie ľudských zdrojov*.** Bratislava :
Edičné stredisko, Ekonomická univerzita, 1996.
- [14] **SEDLÁK, M. a kolektiv. *Základy managementu*.** Bratislava : Ekonomická
univerzita, 1996.
- [15] **MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J.W. *Řízení lidských zdrojů*.** Praha :
Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
- [16] **GREGAR, A. *Personální řízení*.** Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně,
2001. ISBN 80-7318-045-6.
- [17] **STUART, R., LEVINE, A., CROM, M. *Ako získať priateľ'ov, pôsobiť
na ľudí a uspieť vo svete*.** Bratislava : Vydavateľstvo Príroda, Slovak
Edition, 2000. ISBN 80-07-01129-3.
- [18] **NOVACKÁ, L., KUČERA, P., TREFIL, P. *Hotelový a gastronomický
management, 5. ročník hotelových akadémií*.** Bratislava : Slovenské
nakladateľstvo Mediatrade, 1999. ISBN 80-08-02909-9.
- [19] **NOVACKÁ, L., KUČERA, P., TREFIL, P. *Hotelový a gastronomický
management, 4. ročník hotelových akadémií*.** Bratislava : Slovenské
nakladateľstvo Mediatrade, 1999. ISBN 80-08-02721-5.
- [20] **BABINSKÝ, J., BABINSKÝ, M. *Turistika na vidieku pre 2. ročník
štúdiijného odboru agropodnikania*,** Bratislava : Proxima Press, 2004. ISBN
80-85454-72-6
- [21] **AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdroj*.** Praha: Grada 2002 ISBN
80-247-0469-2

Seriálová publikace – časopise

- [22] ***Gastro***: Vydáva Gastropress. 2004-, roč. 15, č. 9 – 10. Bratislava:

2004-.1x za dva mesiace

- [23] **Gastro:** Vydáva Gastropress. 2001-, roč. 12, č. 3 - 4. Bratislava:

2001-. 1x za 2 mesiace

- [24] **Gastro:** Vydáva Gastropress. 2001-, roč. 12, č. 1 – 2 Bratislava:

2001 -. 1x za 2 mesiace

- [25] **Národná obroda:** 2002-, roč. 14, č.52 Bratislava

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1: Leto 2000 - Hodnotenie zamestnancov, str. 42

Tabuľka 2: Rast produktivity práce, str. 51

Tabuľka 3: Závislosti na raste produktivity práce, str.52

Tabuľka 4: Poradie hotelov podľa priemernej mzdy dosiahnutej v hoteloch, str. 56 - 57

Tabuľka 5: Tržby za jedlá a nápoje, Príloha 1

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1 : Široká a nízka organizačná štruktúra, str. 43

Obrázok 2 : Vysoká a štíhla organizačná štruktúra, str. 44

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha 1 : Tabuľka č. 5 TRŽBY ZA JEDLÁ A NÁPOJE

Príloha 2 : DOTAZNÍK

Príloha 3 : ANKETOVÝ LÍSTOK

Príloha 4 : TÉMY KURZOV A SEMINÁROV PRE ROK 2003/2004

Príloha 5 : ZÁVÄZNÁ PRIHLÁŠKA

Príloha č.1

Tabuľka č.5 TRŽBY ZA JEDLÁ A NÁPOJE

Interval podielu tržieb za jedlá	Počet gastronomických h zariadení	Priemerné podielu tržieb za jedlá v intervale v %,	Priemerná ročná produktivita práce na jedného pracovníka v Sk
30,0 - 32,5	3	31,0	550 000
32,6 - 35,0	3	33,4	520 000
35,1 - 37,5	5	36,0	540 000
37,6 - 40,0	3	38,2	507 000
40,1 - 42,5	5	41,1	511 000
42,6 - 45,0	6	44,3	481 000
45,1 - 47,5	8	45,9	467 000
47,6 - 50,0	9	49,0	454 000
50,1 - 52,5	5	51,2	452 000
52,6 - 55,0	4	53,8	424 000
55,1 - 57,5	5	56,5	417 000
57,6 - 60,0	4	59,0	420 000
spolu	60		

