



Študentská vedecká aktivita

Vybrané aspekty zamestnávania v cestovnom ruchu v SR na príklade zariadení kategórie hotel.

Bc. Sabína Sabolová

Sekcia: Cestovný ruch

Konzultant: Ing. Ľudmila Šmardová, PhD.

Banská Bystrica
2016

Obsah

Úvod.....	3
1. Charakteristika skúmaných hotelov	4
2. Produktivita práce	6
3. Mzdové náklady.....	9
4. Nedostatok kvalifikovaných zamestnancov.....	11
Záver.....	13
Zoznam použitej literatúry a internetových zdrojov	14

Úvod

Téme ľudských zdrojov sa v súčasnosti venuje množstvo pozornosti. Podľa ekonomickej teórie predstavuje zamestnanec výrobný faktor, ktorý musí podnik nakúpiť, aby zabezpečil produkciu výrobkov a služieb. Vetráková (2011) ale zdôrazňuje, že ľudské zdroje majú medzi zdrojmi organizácie výnimočné postavenie. Uvádzajú totiž do pohybu všetky ostatné, ktoré to nedokážu t.j. materiálové, finančné a ani informačné zdroje. Zamestnanci sú schopní rozvoja a zhodnocovania a prinášajú vyššiu pridanú hodnotu ako je ich hodnota. Sú preto najdôležitejšími zdrojmi organizácie a poznatky o nich je potrebné rozširovať.

Manažment ľudských zdrojov v hoteloch sa vyznačuje charakteristikami, ktoré vyplývajú zo špecifik podnikania v hotelierstve a ktorými sa líši od manažmentu v iných sektoroch a odvetviach. V našej práci podrobnejšie skúmame vybrané aspekty zamestnávania v hotelierstve - produktivitu práce, mzdové náklady a ponuku kvalifikovaných zamestnancov v prepojení s fluktuáciou. Dôraz kladieme na stranu zamestnávateľov.

Cieľom práce je preskúmať vybrané aspekty zamestnávania zamestnancov v ubytovacích zariadeniach kategórie hotel na Slovensku s dôrazom na situáciu na strane zamestnávateľov. Na vzorke ubytovacích zariadení kategórie hotel skúma práca vybrané aspekty, ako je cena práce a mzda vo vzťahu k produktivite práce zamestnancov. Analyzuje hlavné problémy na trhu práce z pohľadu zamestnávateľov, ako je fluktuácia spojená s nedostatkom kvalifikovaných zamestnancov a ich dopady na činnosť týchto zariadení. Výberový súbor tvoria 2 ubytovacie zariadenia kategórie hotel, triedy 3 *. Práca využíva sekundárne zdroje údajov (najmä účtovné závierky skúmaných hotelov) a primárne údaje získané metódou opytovania s použitím štruktúrovaného rozhovoru vo vybraných zariadeniach (primárny prieskum).

1. Charakteristika skúmaných hotelov

Za účelom získania porovnateľných údajov sme vybrali skúmané podniky podobné z hľadiska kategórie, triedy, polohy a cieľových skupín. Vybranými podnikmi sú dve ubytovacie zariadenia kategórie hotel triedy 3 * lokalizované v Banskobystrickom kraji.

Hotel Lux**** v Banskej Bystrici je mestský hotel s dávnou históriou. Zameriava sa na obchodných cestujúcich, účastníkov kongresových podujatí a turistov. V posledných rokoch sa v hoteli udiali zmeny, ktoré ovplyvnili celý jeho koncept a súčasné fungovanie. Zrealizovala sa rekonštrukcia hotela spojená s výrazným znížením ubytovacej kapacity. Hotel v súčasnosti poskytuje ubytovanie v 20 Business a 12 Standard izbách. Stravovacie služby sú poskytované v reštaurácii, nočnom bare, lobby bare a na letnej terase. Významnou činnosťou je aj poskytovanie kongresových služieb, na ktoré majú vhodné priestory (Hotel Lux Banská Bystrica, 2016).

Prevádzku hotela v súčasnosti zabezpečuje 28 zamestnancov. Obsadené pracovné pozície a organizačnú štruktúru zobrazuje schéma 1. Základná organizačná štruktúra pravdepodobne vychádza z obdobia pred rekonštrukciou zariadenia, ktorá prebehla v posledných rokoch. Má viacero vedúcich zamestnancov a zamestnanci sú špecializovaní na vykonávanie určitej činnosti. Mnohé výkony si hotel zabezpečuje vo vlastnej réžii, obsadená je napríklad pozícia zamestnanca právneho a účtovníka, ktoré si v súčasnosti zariadenia cestovného ruchu zabezpečujú dodávateľským spôsobom.

Schéma 1 Organizačná štruktúra Hotela Lux****

		Vedenie Sekretárka		
Účtovné oddelenie	Obchodné oddelenie	Pohostinský úsek	Technický úsek	Ubytovací úsek
Účtovník	Kongresový manažér	Prevádzkar Šéfkuchár Kuchár Čašník Umývač riadu Skladník	Údržbár	Recepčný Upratovačka Chyžná Zamestnanec práčovne

Prameň: Vlastné spracovanie na základe výsledkov primárneho prieskumu, 2016.

Hotel Franko*** vo Zvolene je taktiež mestský hotel, ktorý sa snaží osloviť rovnaký segment trhu ako hotel Lux. Najväčšou odlišnosťou je, že súčasťou hotela je aj penziónová časť, t.j. časť ubytovacieho zariadenia je zaradená do kategórie penzión. Obe časti (v kategórii hotel aj penzión) ponúkajú spolu 41 štandardných a komfortných izieb. Hoteloví hostia, návštevníci mesta, či miestni obyvatelia sa môžu stravovať v reštaurácii, prípadne sa osviežiť v kaviarni. Reštaurácia ponúka aj možnosť rozvozu jedál a pizze, čo je veľmi žiadané. Počas sezóny je v prevádzke letná terasa. V hoteli Franko sa v posledných rokoch nerealizovali výrazné koncepčné zmeny.

Súčasný počet zamestnancov je 25. Obsadené pracovné pozície a organizačnú štruktúru zobrazuje schéma 2. Už pri prvom pohľade vidíme, že organizačná štruktúra je užšia ako v hoteli Lux a niektoré pozície nie sú zastúpené. V hoteli Franko je menej vedúcich zamestnancov, čo kladie zvýšené nároky na výkon majiteľa hotela. Účtovníčka nie je zamestnankyňa hotela a údržbár pracuje na polovičný úväzok. Vidíme, že obchodné oddelenie taktiež nie je zastúpené. Veľké objednávky týkajúce sa ubytovania a stravovania vybavuje majiteľ zvyčajne spolu so šéfkuchárom, čo je postačujúce, keďže v hoteli nie sú kongresové priestory. Podľa vyjadrení niektorých zamestnancov je však hotel z hľadiska ľudských zdrojov celoročne poddimenzovaný.

Schéma 2 Organizačná štruktúra Hotela Franko***

	Majiteľ	
Ubytovací úsek	Stravovací úsek	Technický úsek
Recepčný	Prevádzkar (telefonista)	Údržbár
Chýžná	Šéfkuchár	
	Kuchár	
	Pizza kuchár	
	Čašník	
	Pomocná sila	
	Zamestnanec na rozvoz	

Prameň: Vlastné spracovanie na základe výsledkov primárneho prieskumu, 2016.

2. Produktivita práce

Jedným z najvýznamnejších merateľných ukazovateľov činnosti zamestnancov, a v konečnom dôsledku aj činnosti podniku, je produktivita práce. Podľa Krauszovej (2007) je produktivita práce jedným z hlavných ukazovateľov neustáleho zvyšovania výkonnosti a predpokladom úspešnej realizácie cieľov podniku. Jej meraním sa hodnotí efektívnosť a účinnosť použitých zdrojov, čím sa produktivita stáva najschodnejšou cestou udržateľného rastu podniku. „Všeobecný vzťah výpočtu produktivity práce je (Malega - Puchá, 2016):

$$\text{produktivita práce} = \frac{\text{výstup}}{\text{vstup}}$$

kde, výstup – pridaná hodnota / výnosy / príjmy / výsledok hospodárenia / zisk/ úžitok.

vstup – priemerný počet zamestnancov / počet odpracovaných hodín / náklady.

V našom výskume sme zvolili výpočet produktivity ako ročné tržby / priemerný prepočítaný počet zamestnancov. Využívame údaje z voľne dostupných účtovných závierok vybraných hotelov za roky 2012, 2013 a 2014. Pri pohľade na vývoj tržieb a počtu zamestnancov Hotela Lux vidíme, že uskutočnené zmeny sa prejavili. Kým v rokoch 2012 a 2013 sa tržby pohybovali na úrovni okolo 1,5 milióna €, v roku 2014 dosiahli len približne 100 000 €, čo je značný pokles. Z hľadiska zamestnanosti sa z pôvodného stredného podniku s cca 60 zamestnancami stal mikro podnik. Hotel Franko sa nemenil tak výrazne. Tržby sa pohybovali na úrovni okolo 700 000 € a počet zamestnancov sa každým rokom zvyšoval, až na počet 33 (Tabuľka 1).

Tabuľka 1 Produktivita práce vybraných hotelov

	Hotel Lux***			Hotel Franko***		
rok	tržby	zamestnanci	produktivita	tržby	zamestnanci	produktivita
2012	1 371 154 €	65	21 094 €	686 117 €	11	62 374 €
2013	1 525 114 €	55	27 729 €	789 352 €	25	31 574 €
2014	104 819 €	4,42	23 714 €	742 293 €	33	22 494 €

Prameň: Vlastné spracovanie podľa Finstat.sk, 2016.

V tabuľke 1 vidíme, že hotely sú aj napriek odlišnosti vo výške tržieb a počte zamestnancov z hľadiska produktivity práce porovnateľné. Najvyššiu produktivitu práce v sledovanom období dosiahol Hotel Lux v roku 2013. Produktivita zamestnancov hotela Franko klesá od roku 2012. Podľa údajov štatistického úradu dokážeme vypočítať produktivitu práce v podnikoch poskytujúcich ubytovacie a stravovacie služby na Slovensku, ktorá dosahuje približne 25 000 € ročne na 1 zamestnanca.

Komparáciou zistíme, že zamestnanci Hotela Lux dosahujú priemernú produktivitu práce. V prospech hotela Lux však nehovorí fakt, že dlhodobo spolupracuje so Strednou odbornou školou hotelových služieb a obchodu, ktorej študenti vykonávajú v hoteli odbornú prax. Takýto pracovníci nie sú zarátaní do priemerného prepočítaného počtu zamestnancov a za predpokladu, že aktívne prispievajú k tvorbe tržieb je produktivita zamestnancov hotela nižšia. Podľa prevádzkarky Hotela Lux je produktivita práce kuchárov a čašníkov nízka z dôvodu ich vysokej vyťaženia v čase podávania obedov a následného útlmu v dopyte, pri ktorom musí byť ale prítomný aspoň jeden čašník a jeden kuchár. Zaujímavý je aj údaj o prepočítanom počte zamestnancov Hotela Lux v roku 2014, ktorý dosahuje hodnotu 4,42 zamestnanca. Podľa štatistického úradu „priemerný evidenčný počet zamestnancov zahŕňa stálych i dočasných zamestnancov, ktorí sú v pracovnom, resp. služobnom pomere k organizácii. Patria sem tiež zamestnanci s kratším pracovným časom“ (Metodické vysvetlivky, 2016). Je ťažké si predstaviť činnosť hotela s reštauráciou a kongresovými priestormi s uvedeným počtom zamestnancov. Navyše, počet zamestnancov evidovaných ku koncu roku 2014 bol 53.

Zamestnanci hotela Franko dosiahli v roku 2013 nadpriemernú produktivitu práce, avšak v ďalšom roku počet zamestnancov stúpol a tržby klesli, čo sa prejavilo na zníženej, dokonca podpriemernej produktivite. Keďže k faktorom, ktoré zvyšujú produktivitu práce patrí využívanie strojov a zariadení, zlepšenie organizácie práce, zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov, či vytváranie a využívanie nových technológií (Kislingerová, 2008), môžeme predpokladať, že v hoteli nastali nesprávne rozhodnutia v niektorej z uvedených oblastí a produktivita práce klesala. V údajoch hotela Franko je výraznou odchýlkou produktivita práce v roku 2012, keď viac než dvojnásobne prekročila slovenský priemer a dvoj - až trojnásobne prekročila hodnoty nasledujúcich rokov. Dôvodom poklesu môže byť v podnikoch cestovného ruchu, ale aj ostatných okrem reálneho znižovania produktivity z prevádzkových dôvodov napríklad ovplyvňovanie údajov závierky, práca na čierno, či nedodržiavanie dĺžky pracovného času podľa zákonníka práce.

Účelom každého podnikateľa je vytvoriť podmienky pre zvýšenie produktivity práce zamestnancov. Ak vychádzame zo vzorca, produktivita rastie zvyšovaním tržieb alebo poklesom počtu zamestnancov pri zachovaní tržieb.

V prvom prípade je potrebné zabezpečiť zvýšenie tržieb bez rastu vstupov. Na to je možné využiť pracovný čas zamestnancov a zaviesť opatrenia podporujúce dopyt mimo frekventovaných časov. Príkladom je ako napríklad lákavá ponuka kávy, či uskutočňovanie krátkych popoludňajších podujatí, ktoré eliminujú prestoje a zvyšuje produktivitu práce.

Druhou možnosťou je zníženie počtu zamestnancov pri zachovaní tržieb. Hotely môžu niektoré služby poskytovať v obmedzenom čase. Zatvorenie reštaurácie mimo času obedov a večerí zníži potrebu pracovnej sily. Za účelom zachovania možnosti stravovania predovšetkým hotelových hostí navrhujeme vytvoriť ponuku jednoduchých jedál, ktoré budú ponúkané v iných hotelových prevádzkach. Hotel Lux má vhodné podmienky v Lobby bare a Hotel Franko v nefajčiarskej časti kaviarne, ktoré sú otvorené počas celého dňa. Popoludní nemusí byť prítomný kuchár, ale pomocný zamestnanec kuchyne, čo znižuje mzdové náklady. Podľa Kučerovej (2010) tento prístup výrazne zefektívňuje poskytovanie stravovacích služieb, pretože podnik poskytuje svoje služby len v čase dopytu a v čase tzv. hluchých hodín nevyužíva svojich zamestnancov, čím dochádza k úspore pracovného času. Na pozícii recepcnej navrhujeme zväziť potrebu nočnej smeny, prípadne zaúčanie nočnej recepcnej na administratívnu, prípadne účtovnícku prácu.

Špecifikom práce v hotelierstve je vysoká spotreba živej práce. Táto charakteristika sa stáva limitujúcim faktorom rastu produktivity práce. Je zrejmé, že zamestnancov hotelov nemôžeme nahradiť vedeckým pokrokom v takej miere ako v iných odvetviach. Produktivita práce preto nerastie tak ako napríklad v priemysle. Existujú však podniky cestovného ruchu, ktoré sa s nedostatkom kvalifikovaných zamestnancov popasovali využitím inovácií. Vo vybraných podnikoch v Českej republike vám objednané nápoje prinesie namiesto čašníka vláčik. V niektorých pivárňach v Španielsku je v stole zabudovaná pípa na pivo, z ktorej si hostia môžu sami kedykoľvek načapovať toľko piva, koľko chcú. Slovenské podniky sa taktiež môžu inšpirovať a problémy zamestnávania riešiť kreatívnym spôsobom, ktoré prinášajú pridanú hodnotu pre zákazníka.

3. Mzdové náklady

S produktivitou práce je úzko prepojená cena práce. Mzda predstavuje pre zamestnanca odmenu za vykonanú prácu a pre zamestnávateľa znamená vynaložené náklady. Skúmali sme mzdové náklady vybraných hotelov na základe údajov účtovných závierok. Priemernú mzdu sme získali vydelením ročných mzdových nákladov počtom zamestnancov a počtom mesiacov. V tabuľke 2 vidíme, že priemerná mzda v Hoteli Lux postupne rastie a v Hoteli Franko ostáva takmer nemenná. Pri porovnaní hotelov badáme zreteľný rozdiel medzi hotelmi. Zamestnanci Hotela Franko zarábali za skúmané roky v priemere o 131 € menej ako zamestnanci Hotela Lux. Tento údaj si môžeme vysvetliť nižším počtom riadiacich zamestnancov. Ďalšími príčinami by mohol byť väčší podiel mladších a menej kvalifikovaných zamestnancov, menej dlhodobo zamestnaných pracovníkov či skresľovanie údajov v účtovných závierkach. Navyše, „v roku 2014 bola výška minimálnej mzdy na Slovensku 352 €“ (www.podnikajte.sk, 2016). Priemerná mzda v hoteli Franko je v tomto roku len o 3 € vyššia, z čoho vyplýva, že skoro všetci zamestnanci bez ohľadu na kvalifikáciu, či pozíciu, zarábali v roku 2014 oficiálne minimálnu mzdu.

Tabuľka 2 Mzdové náklady vybraných hotelov

	Hotel Lux***		Hotel Franko***	
	Mzdové náklady	Priemerná mzda	Mzdové náklady	Priemerná mzda
2012	333 390 €	427 €	47 707 €	361 €
2013	343 609 €	521 €	112 419 €	375 €
2014	28 438 €	536 €	140 620 €	355 €

Prameň: Vlastné spracovanie podľa Finstat.sk, 2016.

Z hľadiska znižovania nákladov všeobecne je najvýhodnejší rast produktivity práce, pri ktorom klesajú priemerné mzdy a tým sa náklady na jednotku produkcie prudko znižujú. Táto alternatíva však nepodporuje záujem zamestnanca o prácu a preto nie je vhodná. Správnu reláciu medzi priemernými mzdami a produktivitou práce vidieť, keď priemerné mzdy rastú, ale pomalšie ako produktivita práce. Rýchlejší rast produktivity práce ako priemerných miezd je teda jednou z dôležitých podmienok rozvoja podniku a rastu objemu produkcie (Kupkovič, 1999). Vo vybraných podnikoch sa neodrážajú zmeny v produktivite práce na priemerných

mzdách. V Hoteli Lux rástli priemerné mzdy aj napriek kolísavej produktivite práce a zárobok zamestnancov Hotela Franko sa pri výraznom poklese produktivity takmer nezmenil.

Podľa online prieskumu Platy.sk (2016) bol v prvom polroku 2015 priemerný hrubý mesačný plat na Slovensku 929 eur. Zamestnanci v cestovnom ruchu, hotelierstve a gastronómii zarábajú o štvrtinu menej, ako je celoslovenský priemer. V celoročnom meradle zarábajú v priemere 690 eur mesačne. Mzdy zamestnancov vo vybraných podnikoch nedosahujú priemernú mzdu na Slovensku a sú výrazne nižšie ako priemerná mzda zamestnancov v cestovnom ruchu. Vieme, že mzda je jedným z faktorov motivácie zamestnancov k práci a na základe zistení hodnotíme, že vybrané podniky nie sú podnecujúce z hľadiska mzdových podmienok. Pracovné ohodnotenie zohľadňujú aj žiaci základných a stredných škôl pri výbere budúceho povolania a hotelierstvo nepôsobí atraktívne v porovnaní s inými odvetvami. Tento stav súvisí s následným nedostatkom kvalifikovaných uchádzačov, ktorí konštatujú mnohí hotelieri.

Aby boli zamestnanci motivovaní a podávali dobré pracovné výkony, neovplyvňujú len mzdové podmienky, ale aj nefinančné benefity poskytované zamestnávateľom. Aby hotely pôsobili ako atraktívni zamestnávatelia, mali by poskytovať zamestnanecké výhody, ako napríklad príspevky na kultúrne podujatia, športové aktivity, či menej finančne náročné opatrenia, ako poskytovanie nápojov zamestnancom zadarmo, či organizovanie podnikových teambuildingov.

4. Nedostatok kvalifikovaných zamestnancov

Jedným z dlhodobých problémov hotelierstva na Slovensku je nedostatok kvalifikovaných zamestnancov, respektíve odliv kvalifikovanej pracovnej sily do zahraničia (Patúš - Marušková, 2014). Prevádzkarka Hotela Lux a majiteľ Hotela Franko sa zhodli na tom, že existuje nedostatočná ponuka na trhu práce s kvalifikovanými zamestnancami. Najväčší problém majú prijať zamestnancov na pozíciu kuchár a čašník.

Hotel Lux nepovažuje fluktuáciu svojich zamestnancov za vysokú. Majú zamestnancov pracujúcich aj 5 a viac rokov, ktorí sú dostatočne kvalifikovaní. Mladým ľuďom, či už kvalifikovaným, alebo nie, vyčítajú najmä nespoľahlivosť. Za najväčší problém s nedostatkom kvalifikovaných zamestnancov je následná zlá skúsenosť hostí, ktorí sa potom viac nevrátia. Na otázku, aké nástroje využívajú na udržanie si dobrých zamestnancov boli vyzdvihnuté dobré pracovné podmienky a mzdové ohodnotenie. Potenciálnych uchádzačov o zamestnanie oslovujú prostredníctvom inzercie v regionálnych novinách, s využitým pracovného portálu profesia a cez facebookovú stránku hotela. Informáciu majú zverejnenú aj na svojej vlastnej internetovej stránke v sekcii Pracovné ponuky.

V hoteli Franko je najvyššia fluktuácia na pozíciách zamestnancov na rozvoz pizze. Kuchári a čašníci sú v súčasnosti podľa majiteľa kvalifikovaní, problém však nastáva, ak potrebujú v krátkom časovom horizonte kvalifikovaného zamestnanca prijať. Ďalším problémom je získať kuchára a čašníka na letnú sezónu, kedy je otvorená terasa. Pre majiteľa hotela je táto nepriaznivá situácia na pracovnom trhu limitujúcim faktorom rastu podniku. Uvažoval totiž o kúpe susediacej budovy a vytvorení kongresových priestorov, no má problém prijať zamestnancov už do existujúceho podniku, nie ešte do rozšírených kapacít. Na udržanie kvalifikovaných zamestnancov využíva možnosť zvýhodneného zamestnaneckého stravovania a spoločné zamestnanecké stretnutia 2-krát ročne. Nových zamestnancov získava cez pracovný portál profesia, prostredníctvom oznamov vyvesených v hoteli a reštaurácii a taktiež prostredníctvom ponuky na vlastnej internetovej stránke.

Problém s nedostatkom kvalifikovanej sily môžu hotely čiastočne riešiť ponukou vzdelávania. Za predpokladu aktívneho záujmu o odbor, noví zamestnanci a potenciálni zamestnanci ocenia podporu profesijného rastu. Pre podnik to znamená jednorazové náklady na školenie. Na druhej strane však táto zmena prináša obohatený zážitok hosťa a lojalitu zamestnancov.

Okrem štandardných spôsobov získavania zamestnancov navrhujeme využiť pomoc inštitúcií ako Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny, či rôznych personálnych agentúr. Potenciál je aj v možnosti spolupráce so školami, pričom to nemusí byť formou povinnej praxe. Alternatívou je prezentovanie hotelov na školách za účelom vzbudenie záujmu o prácu pre daný hotel. Iné spôsoby získavania kvalifikovaných zamestnancov je ich vyhľadávanie u konkurencie, na veľtrhoch práce alebo prenájmom prostredníctvom personálneho lízingu.

Záver

V práci sme skúmali vybrané aspekty zamestnávania v dvoch hoteloch Banskobystrického kraja. Všetky skúmané aspekty sú navzájom prepojené. Mzda je motivujúci faktor zvýšenia produktivity práce. Produktivita práce a mzdové náklady stúpajú s kvalifikovanosťou zamestnancov, ktorých je nedostatok aj z dôvodu nízkych plátov ponúkaných v hotelierstve.

Zistili sme, že produktivita práce Hotela Lux dosahuje priemernú produktivitu práce ubytovacích a stravovacích zariadení v Slovenskej republike. Produktivita Hotela Franko v sledovanom období v značnej miere klesá. Priemerné mzdy v oboch podnikoch sú pod úrovňou priemerných miezd v cestovnom ruchu na Slovensku. Pre zamestnancov sú výhodnejšie mzdové podmienky v Hoteli Lux. Vedúci zamestnanci obidvoch hotelov konštatovali nepriaznivú situáciu na trhu s kvalifikovanými zamestnancami.

Skúmanie produktivity práce, mzdových nákladov a kvalifikácie zamestnancov je potrebné, no zároveň kladie nové otázky a vytvára priestor pre ďalšie bádanie. Vysoký podiel ľudskej práce nie je len typický znak podnikov cestovného ruchu. Znamená aktívny manažment ľudských zdrojov a hľadanie alternatív pre všetky zúčastnené strany. Podľa Patúša a Maruškovvej (2014) je v hoteli nevyhnutná aj zdravá organizačná klíma. Neochota, arogancia, hektické správanie zamestnancov a napätá atmosféra sa nedajú merať, no odrazia sa v prejave zamestnancov, čo hosť vníma negatívne. Naopak pozitívna atmosféra vytvára priaznivé podmienky pre celkový rozvoj podnikov.

Zoznam použitej literatúry a internetových zdrojov

Finstat.sk – Hospodárske výsledky firiem, účtovné závierky, obchodný vestník, konkurzy. [online]. 2016. Dostupné na internete: < <http://www.finstat.sk>>.

Hotel Lux *** Banská Bystrica. [online]. 2016. Dostupné na internete: <<http://www.hotellux.sk>>.

Hotel Ubytovanie Penzión Zvolen – Franko Hotel. [online]. 2016. Dostupné na internete: < <http://www.hotelfranko.sk>>.

KISLINGEROVÁ, E. 2008. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha : C. H. Beck 2008. 293 s. ISBN 80-71798-828.

KRAUSZOVÁ, A. 2007. *Techniky a prístupy podporujúce rast produktivity*. In: Novus scientia, 2007. ISBN 978-80-8073-922-5, s.285-289.

KUČEROVÁ, J. – STRAŠÍK, A. – ŠEBOVÁ, Ľ. 2010. *Ekonomika podniku cestovného ruchu*. Knižnica cestovného ruchu 14. Banská Bystrica : Slovak-Swiss Tourism, 2010. 141 s. ISBN 978-80-89090-75-4.

KUPKOVIČ, M. 1999. *Náklady podniku – komplexný pohľad na náklady*. Bratislava : SPRINT, 1999. 170 s. ISBN 80-88848-50-4.

MALEGA, P. – PUCHÁ, N. *Možnosti merania produktivity práce vo výrobnom procese a vplyv prestojov na produktivitu práce*. [online]. [cit. 2016-03-15]. Dostupné na internete: <<http://www.opf.slu.cz/aak/2011/03/malega.pdf>>.

Metodické vysvetlivky. [online]. [cit. 2016-03-10]. Dostupné na internete: <<http://www.statistics.sk/pls/elisw/utlData.htmlBodyWin?uic=42>>.

Minimálna mzda od 1.1.2014. [online]. [cit. 2016-03-19]. Dostupné na internete: <<https://www.podnikajte.sk/pravo-a-legislativa/c/1160/category/zakonne-povinnosti-podnikatela/article/minimalna-mzda-1-1-2014.xhtml>>.

PATÚŠ, P. – MARUŠKOVÁ, J. 2014 *Manažment prevádzky hotela*. Knižnica cestovného ruchu 22. Banská Bystrica : Slovak-Swiss Tourism, 2014. 215 s. ISBN 978-80-8141-074-1.

VETRÁKOVÁ, M. a kol. 2011. *Ľudské zdroje a ich riadenie*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta v Banskej Bystrici, 2011. 276 s. ISBN 978-80-557-0149-3.

Zamestnanci v cestovnom ruchu, hotelierstve a gastronómii zarobia o štvrtinu menej ako celoslovenský priemer. [online]. [cit. 2016-03-15]. Dostupné na internete: <<http://www.platy.sk/analyzy/zamestnanci-v-cestovnom-ruchu-hotelierstve-a-gastronomii-zarobia-o-stvrtinu-menej-ako-celoslovensky-priemer/50197>>.