

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Obchodná fakulta

Evidenčné číslo: 16300/B/2012/1399127915

**VYUŽITIE KREATÍVNEHO POTENCIÁLU
A EMOCIONÁLNEJ INTELIGENCIE
ĽUDSKÝCH ZDROJOV V SLUŽBÁCH**

Bakalárska práca

2012

Lenka Janegová

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Obchodná fakulta

**VYUŽITIE KREATÍVNEHO POTENCIÁLU
A EMOCIONÁLNEJ INTELIGENCIE
ĽUDSKÝCH ZDROJOV V SLUŽBÁCH**

Bakalárska práca

Študijný program: Podnikanie v obchode a cestovnom ruchu

Študijný odbor: 6262 Obchodné podnikanie

Školiace pracovisko: Katedra služieb a cestovného ruchu

Vedúci záverečnej práce: Ing. Viola Šuterová, CSc.

Bratislava 2012

Lenka Janegová

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum: 4. 5. 2012

.....
(podpis študenta)

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa chcela pod'akovať pani Ing. Viole Šuterovej, CSc. za usmernenie, odborné rady, podnety a pomoc pri tvorbe mojej bakalárskej práce. Pod'akovanie patrí aj mojej rodine a priateľom, ktorí ma počas štúdia podporovali.

ABSTRAKT

JANEGOVÁ, Lenka: *Využitie kreatívneho potenciálu a emocionálnej inteligencie ľudských zdrojov v službách*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra služieb a cestovného ruchu. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Viola Šuterová, CSc. – Bratislava: OF EU, 2012, 45 s.

Cieľom záverečnej práce je zistiť, do akej miery sa podľa zákazníckych skúseností využíva kreativita a emocionálna inteligencia personálu v ubytovacích zariadeniach na Slovensku a navrhnúť opatrenia na zlepšenie aktuálnej situácie. Pozornosť sa venuje hodnoteniu spokojnosti a očakávaní klientov vo vzťahu ku kľúčovým parametrom kvality služieb. Práca je rozdelená do 4 kapitol. Obsahuje 4 schémy, 8 grafov, 2 tabuľky a 4 prílohy. Prvá kapitola je venovaná teoretickým východiskám, definovaniu kreativity a emocionálnej inteligencie, ich vzájomnému vzťahu, využitiu a metódam rozvoja. V ďalšej časti sa charakterizuje hlavný cieľ a vedľajšie ciele práce. Tretia kapitola obsahuje opis metodiky práce a metód skúmania. Záverečná kapitola sa zaoberá analýzou a zhodnotením výsledkov prieskumu, ktorý bol realizovaný prostredníctvom elektronického dotazníka a návrhom relevantných opatrení. Výsledkom riešenia danej problematiky sú návrhy a odporúčania k využitiu kreatívnej a emocionálnej inteligencie ako netechnologických a finančne nenáročných inovácií na prispôsobenie parametrov a zvýšenie kvality ubytovacích služieb na elementárnej úrovni.

Kľúčové slová:

kreatívny potenciál, emocionálna inteligencia, kľúčové kompetencie, rozvoj ľudských zdrojov v službách, ubytovacie služby

ABSTRACT

JANEGO VÁ, Lenka: *Utilization of creative potential and emotional intelligence of human resources in services*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of Services and Tourism. – Thesis Supervisor: Ing. Viola Šuterová, CSc. – Bratislava: OF EU, 2012, 45 p.

The aim of the thesis was to ascertain, to what extent, according to client's experience, are creativity and emotional intelligence of personnel used in the tourist accommodation sector in Slovakia and to propose arrangements to improve current situation. Attention is devoted to evaluation of client's satisfaction and expectations in relation to key quality parameters of services. The thesis is divided into 4 chapters. It contains 4 schematics, 8 charts, 2 tables and 4 attachments. The first chapter is devoted to theoretical starting points, definition of the creativity, emotional intelligence, bilateral relationship between them, utilization and development methods. In the next part, the main objective and supplementary targets are defined. The third chapter contains description of the work methodology and exploration methods. The final chapter deals with analysis and evaluation of survey results, which was realized by an electronic questionnaire, and proposition of relevant measures. Results of issue solution are suggestions and recommendations for utilization of creative and emotional intelligence as non-technological inexpensive innovations to adjust the parameters and to improve the quality of accommodation services on the elementary level.

Key words:

creative potential, emotional intelligence, core competencies, human resources development in services, accommodation services

Úvod

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	9
1.1 Vzťah medzi kreativitou a emocionálnou inteligenciou v službách	10
1.1.1 Ľudské zdroje v službách a kvalita služieb.....	10
1.1.2 Kreatívna a emocionálna inteligencia.....	12
1.1.3 Tvorivosť a emócie	14
1.2 Kreativita ľudských zdrojov.....	15
1.2.1 Definícia a znaky kreativity	16
1.2.2 Využitie kreativity personálu v manažmente.....	18
1.2.3 Rozvoj a bariéry rozvoja kreatívnych vlastností personálu	18
1.3 Emocionálna inteligencia ľudských zdrojov.....	20
1.3.1 Definícia a zložky emocionálnej inteligencie	21
1.3.2 Využitie emocionálnej inteligencie personálu	22
1.3.3 Rozvoj emocionálnej inteligencie personálu	23
2 Cieľ práce.....	25
3 Metodika práce a metódy skúmania.....	26
4 Výsledky práce.....	28
4.1 Prieskum spokojnosti a očakávaní zákazníkov s ubytovacími službami na Slovensku.....	28
4.1.1 Prehľad cieľov prieskumu.....	28
4.1.2 Zdôvodnenie opodstatnenosti projektu	28
4.1.3 Hypotézy	28
4.2 Výsledky prieskumu.....	28
4.2.1 Opis výberového súboru	28
4.2.2 Zhodnotenie frekvenčných tabuliek.....	29
4.2.3 Zhodnotenie kvantitatívnych otázok.....	33
4.2.4 Zhodnotenie krížových tabuliek a χ^2 -testov	33
4.2.5 Zhodnotenie Wilcoxonovho testu	34
4.3 Ohraničenia prieskumu	35
4.4 Overenie hypotéz	36
4.5 Návrhy a odporúčania	39

Záver**Zoznam použitej literatúry****Zoznam príloh**

Úvod

Hospodárstvo sa nachádza v situácii, kedy sa ekonómovia zhodujú, že modely svetového hospodárstva už nie sú vyhovujúce, prestávajú fungovať a je potrebné hľadať nové životaschopné formy. Dá sa povedať, že aj spoločnosť sa potrebuje z „pre-materializovaného“ života vrátiť bližšie ku svojim morálnym zásadám a vyšším hodnotám. Z toho môžeme usúdiť, že v budúcnosti sa do ekonomického a spoločenského života budú stále s väčšou intenzitou implementovať sociálne a humánne aspekty. To môže mať samozrejme vplyv na aj tak stále narastajúcu náročnosť požiadaviek klientely sektoru služieb. Humánne hodnoty a medziľudské vzťahy budú získavať na dôležitosti. Zmeny v tejto oblasti sú pre služby podstatné a determinujú elementárnu úroveň poskytovania služieb – na úrovni medziľudských vzťahov. Preto je nevyhnutné prispôbiť parametre poskytovaných služieb práve v tejto oblasti.

Pre ubytovacie služby na Slovensku je táto forma netechnologickej inovácie mimoriadne potrebná, keďže mnohé podniky sú stále vo vlastníctve ľudí, ktorí nemajú k tejto forme podnikania vzťah a nemajú potrebu ju rozvíjať, ale iba profitovať z nej. Priemerná mzda v podnikoch cestovného ruchu (ubytovacie a stravovacie služby) je najnižšia v národnom hospodárstve. Nefunguje ani nefinančná motivácia a následne sa stretávame s vysokou fluktuáciou zamestnancov. To neprispieva ku kvalite služieb.

V súčasnosti sa mnohí slovenskí i zahraniční autori zaoberajú tematikou kreatívneho potenciálu jednotlivca či skupiny a emocionálnych schopností zamestnancov. Motiváciou je najmä potreba poukázať na ich dôležitosť a využitie v manažmente, ako aj v celkovom podnikaní v podmienkach novej ekonomiky. V tejto práci sa zameriavame na prepojenie medzi týmito faktormi ako kľúčovými komponentmi kvality ubytovacích služieb. Ich opodstatnenie nachádzame najmä v súvislosti s rozvojom v oblasti ľudských zdrojov. Táto forma netechnologických inovácií je v turbulentných časoch dnešnej trhovej ekonomiky pre podniky takmer nevyhnutná. Úspešné podniky ich využívajú na vytvorenie hlavnej konkurenčnej výhody podnikania ako výnimočnú formu diferenciacie od konkurencie, ale pre niektoré druhy podnikov sú neodmysliteľným základom pre zabezpečenie prežitia a dlhodobého rozvoja. Kreatívna ekonomika sa netýka výhradne výrobnjej sféry. Je akýmsi prierezovým inovačným faktorom a môže byť rovnako ako využitie emocionálnej inteligencie implementovaná vo všetkých oblastiach ekonomiky. Intenzita ich prínosov a synergické efekty sú však najviac viditeľné práve v sektore služieb a v podnikaní s vysokým podielom práce kontaktných pracovníkov.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

V súvislosti s obchodným podnikaním v kontexte vybraných aspektov novej ekonomiky L. Bažo upriamuje pozornosť aj na to, že od schopnosti podnikateľov vedieť lepšie a rýchlejšie zosúladiť a využívať vedomosti, schopnosti a zručnosti ľudských zdrojov je v značnej miere závislé podnikanie aj rozvoj firiem v konkurenčnom prostredí informačnej spoločnosti. Spolu s informačno-komunikačnou technológiou sa tieto faktory podieľajú na tvorbe a stimulovaní rozvoja nielen ekonomického, ale i sociálneho. Nové podmienky v podnikateľskom prostredí determinujú zmeny v preferenciách spotrebiteľov. I. Klinec však uvádza, že využívanie informácií a znalostí, ťažiska rozvoja hospodárskej i spoločenskej sféry, spôsobuje aj transformáciu hodnotového zamerania jednotlivcov i spoločnosti. Kreativite sa darí v každom smere, a tým sa zvyšujú očakávania klientov. Neprofesionálny a neosobný prístup ku klientom môže byť príčinou zníženia kvality medziľudských vzťahov.¹

Práve túto bariéru e-podnikania dokážu dimenzie ako kreativita a emocionálna inteligencia ľudských zdrojov kompenzovať resp. konkurovať jej. Dá sa povedať, že pre služby sú pomocným výrobným faktorom, ktorý má pre klientov stále väčšiu hodnotu.

Kreatívna myšlienka je základom každého podnikania, poháňa ho a často sa stáva jeho jadrom. Len produkty a služby spojené s ideou, emóciou či esenciou životného štýlu, tie ktoré reprezentujú spolupatričnosť k širokým vrstvám spoločnosti, dosahujú ekonomický rast skutočne. To je základom na ktorom vznikla a rozvíja sa kreatívna ekonomika (k. ekológia ako organizmus). Využitím kreativity a talentu ľudí sa dosahuje ekonomický rast a rozvoj. Aj preto sa Európska komisia rozhodla v období krízy upriamiť pozornosť na kreativitu a inovácie a **Európsky rok tvorivosti a inovácie 2009** sa stretol s pozitívnym ohlasom. Táto stratégia sa vníma ako reálny vklad do konkurencieschopnosti a prináša do kultúrno-spoločenského a ekonomického života trvalo udržateľný rozvoj.²

¹ STRÁŽOVSKÁ, H. a kol. 2010. *Obchodné podnikanie*. 1. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2010. s. 259, 262, 265, 267, 275.

² HLADKÝ, M. – KRAJKOVIČOVÁ, J. – GURBALOVÁ, M. 2010. Kreativita je energiou úspechu. In *Medzinárodná konferencia Shaping The Future* [CD-ROM]. Košice : Nezisková organizácia Košice 2013, 2010, s. 4-6.

1.1 Vzťah medzi kreativitou a emocionálnou inteligenciou v službách

1.1.1 Ľudské zdroje v službách a kvalita služieb

V podnikoch služieb dochádza počas produkcie k *technickej, psychologickej a obchodnej výmene*. Od ľudských zdrojov, ich zručností, kompetencií a vedomostí závisí spôsob poskytovania služieb, využívanie technológií i celková kvalita služieb. Významná je najmä schopnosť personálu vytvárať pri interakcii s klientom dôveru potrebnú na ochotnú spoluprácu pri vzájomnej tvorbe produktu služieb. Vďaka týmto špecifikám v službách dominuje práve funkcia personálu.³ V súčasnosti sa sféra služieb rozvíja takým tempom, že rastie jej podiel na tvorbe pridanej hodnoty a služby sú súčasťou takmer všetkých ponúkaných produktov. Význam personálu je preto stále väčší.

Organizácia práce v podnikoch na Slovensku bola v minulosti členená vo funkciách. S príchodom normy ISO 9001:2001 (Systémy manažérstva kvality) sa začala javiť procesná organizácia ako vhodnejšia. M. Hammer a J. Champy v súvislosti s tým poukázali na zmeny v oblasti manažmentu zamestnancov. Pre procesný spôsob organizácie je vhodnejšia práca v tímoch. Pracovné úlohy vyžadujú všestranné riešenia. K zamestnancom sa presúva viac kompetencií. Podniky od nich očakávajú zapojenie vlastnej iniciatívy pri stanovení nových zmysluplnejších pravidiel. V norme sa taktiež zdôrazňuje význam systematického vzdelávania zamestnancov, ktorého podstatou je formovanie a zdokonaľovanie ich schopností podľa potrieb organizácie.⁴

Na vymedzenie dimenzií služieb a meranie ich kvality sa používa napríklad **metóda SERVQUA**. Je to multiatributívne meranie podľa subjektívnych kritérií zamerané na kompetencie, ktoré zaraďujeme k metódam merania kvality orientovaným na dopyt. Jej platformu tvorí GAP-model kvality služieb, ktorý teoreticky rozpracovali A. Parasuraman, V. Zeithamlová a L. Berry. Tento kolektív zastával tvrdenie, že pre určenie kvality služby je relevantné výlučne stanovisko klienta. Model skúma rozdiely medzi očakávaniami a vnímanou kvalitou a ich príčiny. V rámci projektu SERVQUAL sa stanovilo desať

³ PACHINGEROVÁ, M. - KUBIČKOVÁ, V. – ŠUTEROVÁ, V. 2006. *Manažment podniku služieb : vybrané problémy*. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2006. s. 137.

⁴ MATEIDES, A. a kol. 2006. *Manažérstvo kvality : história, koncepty, metódy*. Bratislava : EPOS, 2006. s. 349-383.

dimenzií kvality služieb. Tie boli pre potreby hodnotenia zjednodušené na nasledovných päť dimenzií, ktoré majú z pohľadu klienta rozdielnu váhu pri určovaní spokojnosti⁵:

1. **„Spolahlivosť služieb (reliability) 32 %**
(spoľahlivosť, svedomitosť)
2. **Citlivosť prístupu voči zákazníkovi (responsiveness) 22 %**
(rýchlosť, ochota, flexibilita)
3. **Vcítanie sa do individuálnych želaní zákazníka (empathy) 16 %**
(pochopenie, komunikácia, dosiahnuteľnosť)
4. **Kvalifikovanosť personálu (assurance) 11 %**
(čestnosť, zodpovednosť, kompetentnosť)
5. **Vplyv prostredia na zákazníka (tangibles) 11%**
(obraz: budov, podnikových miestností, technických pomôcok, osôb).“

KANO model však zreteľne dokazuje, že splnenie očakávaní nie je dostačujúce. Činitele ovplyvňujúce spokojnosť rozdeľuje na: „samozrejmosti, požiadavky a očakávania a prekvapenia“. Prekvapenia majú silný vplyv na vnímanú kvalitu služby a lojálnosť klientov za podmienky že sú splnené základné potreby a požiadavky klientov.

P. Kotler podobne rozlišuje tri úrovne služby: „základný úžitok – jadro, zjavná služba – balenie jadra a doplnkové zložky“, ktoré umožňujú diferenciáciu od konkurencie. Formu prezentovania jadra utvárajú ľudské zdroje, ich profesionálne kompetencie, doba poskytnutia, podporné prostriedky a imidž služby.⁶

Využitie potenciálu ľudského kapitálu v službách determinuje vývoj a úspešnosť podniku. Predstavuje určujúcu entitu prosperity a jedinečnej konkurenčnej výhody služieb. Intelektové a charakterové vlastnosti personálu v rámci interpersonálnych vzťahov a vzťahov k zákazníkom tvoria významnú zložku interných a externých faktorov služieb. Snaha využívať kreatívne, intelektové a praktické zručnosti zamestnancov v čo najväčšej miere, rozvoj ich osobnostných kvalít a tvorivosti je základom tvorby systému manažérstva kvality služieb. Preto je rozvoj kreativity a emocionálnej inteligencie determinantom ich kvality.⁷

⁵ MATEIDES, A. - ĎAĎO, J. 2002. *Služby : teória služieb : marketing služieb : kvalita v službách : služby zákazníkom a meranie spokojnosti s nimi*. Bratislava : EPOS, 2002. s. 263-281, 313, 621-627.

⁶ MICHALOVÁ, V. – ŠUTEROVÁ, V. 2004. *Služby*. 1. vyd. Hronský Beňadik : NETRI, 2004. s. 11-12.

⁷ KARKALÍKOVÁ, M. 2010. *Kvalita produktu v službách*. 2. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. s. 16-17, 155-165.

Pod zabezpečovaním kvality služieb, spokojnosti klienta, splnením jeho očakávaní a uspokojovaním jeho potrieb rozumieme kreativitu, ktorá je pre tieto procesy potrebná.⁸ Pomocou nej môžeme prekonávať problémy, ktoré nastanú a následne ich riešiť a predchádzať im. Kreativita je v podniku služieb nutnosťou pre zvýšenie predaja, ale aj lojality klientov. Ak kontaktní pracovníci môžu prevziať zodpovednosť za vlastné konanie, vystupovanie, prístup, komunikáciu a porozumenie klientom, sú aj šance podniku na úspech vyššie. Podmienkou úspechu je zabezpečenie citlivého vnímania a vlastnej kreativity zamestnancov pri riešení konfliktov, ako aj bežnom poskytovaní služieb. Personál musí klienta ako osobnosť rozoznať, odhadnúť jeho očakávania, zabezpečiť ich naplnenie a obojstranný tok informácií. Keďže služby majú nehmotný charakter, ich interpretácia na úrovni dojmov a medziľudských vzťahov je veľmi dôležitá. Najzákladnejšie parametre služieb klientom sa v tomto zmysle dajú vyjadriť akronymom „**KOMFORT** (*Caring, Observant, Mindful, Friendly, Obliging, Responsible, Tactful*), ktorý definujeme ako *starostlivý, pozorný, pamätlivý, priateľský, ochotný, spoľahlivý a taktný*“.

1.1.2 *Kreatívna a emocionálna inteligencia*

Medzi kreativitou a emocionálnou inteligenciou existujú vzťahy viacerých rozmerov. Možno povedať, že sú vzájomne úzko prepojené, pretože sú obe závislé od rozumových možností zamestnancov, ktoré zohrávajú dôležitú úlohu v procese riešenia ako výkonný prvok. Obe sa vyskytujú ako jedinečná forma intelektu a využitia kognitívnych schopností jedincov. Z pohľadu skladby celostného manažmentu by sa v rámci manažérskych kompetencií dala súvislosť medzi kreativitou a emocionálnou inteligenciou vyjadriť pomocou vzťahu⁹:

$$„CQ = IQ + EQ + AQ“,$$

kde pod IQ rozumieme kvalifikáciu, pod EQ zrelosť osobnosti (sociálnu inteligenciu), pod AQ aplikačné schopnosti (tzv. „akčné kompetencie“) a spolu tvoria CQ - „celkovú kompetentnosť (kreatívnu inteligenciu)“. Na rozdiel od tohto prístupu T. Buzan na základe konceptu viacerých úrovní inteligencie integroval jednotlivé druhy do troch oblastí, kde obe zaradil do jednej kategórie:

⁸ MATEIDES, A. - ĎAĎO, J. 2002. *Služby : teória služieb : marketing služieb : kvalita v službách : služby zákazníkom a meranie spokojnosti s nimi*. Bratislava : EPOS, 2002. s. 623-625.

⁹ PORVAZNÍK, J. 2011. *Celostný manažment*. Bratislava : Sprint dva, 2011. s. 24-25.

1. **Kreatívna a emocionálna inteligencia.**
2. **Fyzická inteligencia.**
3. **Inteligencia merateľná ako IQ.**

Ich ďalším spoločným znakom je, že obe sú stále nevyužívané v plnej miere v edukačných i ekonomických systémoch napriek tomu, že majú vplyv na inovácie a progresiu. Skutočnosť, že dobré medziľudské vzťahy sú potrebné nielen v hospodárstve, ale i celej spoločnosti ešte viac vyzdvihuje význam emocionálnej inteligencie.¹⁰

Je potrebné spomenúť, že z teoretického hľadiska na vzťah inteligencie a kreativity existujú rôzne názory¹¹:

- **kreativita je časťou inteligencie alebo naopak** (Podľa toho, či ju chápeme ako druh inteligencie alebo ako generátora nových duševných systémov.)
- **niektoré znaky majú spoločné** (Podľa J. Guilforda nie je vzťah medzi nimi lineárny. Kreativita je podmienená inteligenciou. Inteligencia môže existovať aj bez kreativity.)
- **sú identické** (ak ich chápeme ako adaptáciu na nároky prostredia – sústavné riešenie nových okolností/problémov)
- **sú independentné.**

R. Sternberg vo svojej publikácii tiež poukazuje na mnohotvárnosť dimenzií inteligencie, pozornosť však upriamuje na špecifický typ kognitívnych schopností, ktoré považuje v živote za nevyhnutné pre uskutočnenie cieľov. Za **prostriedky úspešnej inteligencie** pokladá

- „*analytickú,*
- *tvorivú*
- *a praktickú inteligenciu*“.

Analytický aspekt v širšom zmysle pozostáva z rozpoznania a formulácie problému, formulácie stratégie jeho riešenia, efektívnej a objektívnej interpretácie informácií, rozhodnutia o účinných prostriedkoch pre dosiahnutie cieľov a následne zo sledovania, hodnotenia a prípadných korekcií rozhodnutí. Kreatívny, ktorý súvisí s vnútornou motiváciou sa využíva pri aktívnom vyhľadávaní dobrých problémov. Praktický aspekt je užitočný pri implementácii a zvýšení účinnosti tvorivých riešení. Podnikateľov upozornil

¹⁰ BROCKERT, S. – BRAUN, G. 1997. *Testy emocionálnej inteligencie*. Bratislava : Ikar, 1997. s. 23, 165.

¹¹ SUNTINGEROVÁ, Ľ. 2010. *Kreativita v manažmente*. 1. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2010. s. 92, 113.

na to, že tieto duševné schopnosti zamestnancov sú tvárne a majú predispozíciu sa neustále vyvíjať v procese učenia, pracovnom procese alebo procese medziľudskej interakcie a podobne. Môžeme ich teda vnímať ako hybné sily úspechu, ktoré sa dajú v praxi využiť vo väčšej miere ako akademická inteligencia.¹²

1.1.3 Tvorivosť a emócie

Pre osobný aj profesijný rozvoj je dôležité emócie nepotlačovať a neignorovať. Musíme s nimi správne zaobchádzať a využívať ich vo svoj prospech. Ich energia sa v optimálnom prípade dá účelne nasmerovať. Napríklad aj hnev môže byť pre tvorivú osobnosť prospešný, ak dokážeme intenzitu jeho energie správne spracovať a zužitkovať. Je potrebné si uvedomiť, že komunikácia a zdôverovanie hrá pri tom kľúčovú úlohu.

Zamestnanci s pozitívnou náladou sú všeobecne menej naviazaní na staré pracovné postupy, sú kreatívnejší, dokážu generalizovať myšlienky a generovať novú pridanú hodnotu. V porovnaní s nimi má podľa E. Hirta zle naladený personál väčšie sklony k zužovaniu myšlienok, koncentrácii a analytickému prístupu. A. Koestler tvrdí, že emócie majú schopnosť sa združovať a sprostredkovať tým tvorivej osobnosti pozitívne ciele, zmysluplný a presvedčivý zážitok. V protiklade s tým však môže podľa M. Piechowskeho aj určitá miera emočnej nerovnováhy podnietiť novú ideu. Rozpoznanie jej prospešnosti je už začiatočným prejavom kreatívneho procesu, je ale podmienené istou harmóniou osobnosti. Strach je v tomto zmysle kontraproduktívny. Na kreatívne riešenie problémov a problémových situácií majú pozitívne emócie kladný vplyv, pretože podnecujú pozitívne myšlienky. Myšlienkové procesy prebiehajú paralelne s emocionálnymi zážitkami a nedajú sa od nich separovať. Pre kreatívne osobnosti je typická „*psychomotorická, zmyslová, intelektová, imaginačná alebo emočná dráždivosť*“. Reakcia a aktivita vzhľadom na podnet má u nich podľa M. Piechowskeho väčšiu intenzitu ako podnet sám a to je predpokladom pre realizáciu ich kreatívneho nadania. Poznáme štyri emocionálne vlastnosti s podstatnou úlohou v tvorivej činnosti¹³:

- „*schopnosť vnímať myšlienku spolu s jej emočným podtextom,*
- *schopnosť kontrolovať a regulovať svoje citové zážitky a správanie,*
- *schopnosť vcítiť sa do emócií iných,*
- *schopnosť citového potešenia z výzvy a nadšenia pri riešení.*“

¹² STERNBERG, R. J. 2000. *Úspešná inteligencia : ako praktická a tvorivá inteligencia rozhodujú o úspechu v živote*. Bratislava : Vydavateľstvo SOFA, 2000. s. 204-295.

¹³ MIKULÁŠTÍK, M. 2010. *Tvorivosť a inovácie v práci manažera*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. s. 47-50.

1.2 Kreativita ľudských zdrojov

V súčasnosti je vplyv kreativity umenia a podnikania na spoločenský a globálny rozvoj zjavný. „*Kreatívna ekonomika je novou ekonomikou, ktorá je založená na synergii kreatívnych ľudí, kreatívneho priemyslu a kreatívnych miest. Kreatívny priemysel tvoria odvetia ekonomiky, ktorých podstata je založená na ľudskej tvorivosti, schopnostiach a talente.*“ Súčasťou stratégií pri vytváraní podmienok pre kreatívnu ekonomiku je aj vznik kreatívnych inkubátorov a umeleckých zoskupení (klastrov) a ich prepojenie na existujúce hospodárske štruktúry, akademické prostredie, tuzemských i medzinárodných partnerov. V súčasnosti už v Európe takéto koncepty fungujú a sú zamerané na individuálne umenie či podnikateľskú kreativitu. Podporujú vznik a rozvoj malého a stredného podnikania, tvorbu nových nápadov, ale aj spoluprácu a synergiu medzi rôznymi oblasťami podnikania tak, aby mohli začínajúci podnikatelia komercializovať svoju kreativitu. Podobný je aj koncept kreatívneho inkubátora, ktorý bude realizovaný v rámci projektu „Košice - Európske hlavné mesto kultúry 2013“. ¹⁴

Kreativita a inovácia sú vzájomne závislé viacdimenziálne faktory. V súvislosti s mnohostrannou aplikáciou v rôznych smeroch je dôležité najmä ich využitie z rôznych zdrojov v manažmente. Kreatívne idey môžu prichádzať rovnako od manažérov ako od zamestnancov, klientov či rôznych iných prameňov pri rôznych situáciách. **Inovácia je podnikateľská kreativita**, ktorej podstatou je robiť činnosti novým spôsobom a aplikovanie nových myšlienok či predmetov do praxe. **Tvorivosť** na rozdiel od toho znamená „*nachádzanie, vymýšľanie a vyrábanie nových užitočných myšlienok či vecí.*“¹⁵

Najvhodnejšie podmienky pre tvorivosť sú splnené, ak je vhodné prostredie a osobnostný rozvoj doplnený motiváciou. Táto kombinácia je optimálna pre vznik inovácií a vedie k rozvoju hospodárstva i spoločnosti. Zaujímavé je, že tvorivosť je často významne podporená aj krízami a konfliktami. Takéto problémové situácie vyžadujúce akútne riešenia motivujú k zmenám, narušeniu stereotypov, lepším výkonom a vzniku nových potrieb, ktoré možno uspokojiť len novým kreatívnym riešením.¹⁶

¹⁴ HLADKÝ, M. – KRAJKOVIČOVÁ, J. – GURBALOVÁ, M. 2010. Kreativita je energiou úspechu. In *Medzinárodná konferencia Shaping The Future* [CD-ROM]. Košice : Nezisková organizácia Košice 2013, 2010, s. 4-6.

¹⁵ LUKNIČ, A. S. 2008. *Manažment kreativity a inovácií*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2008. s. 12, 26, 29.

¹⁶ ĎAĎO, J. – ĎAĎOVÁ, M. 2009. Tvorivý potenciál spoločnosti v kontexte motivačných podnetov na tvorivosť. In *Tvorivosť a inovácia : zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie* [CD-ROM]. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Belu v Banskej Bystrici, 2009. s. 6-8.

V knihe *Tvorivé procesy človeka* podľa M. Tumu sa tvorivosť chápe ako: „*hodnota, ktorú charakterizuje súhrn mnohých vlastností a schopností, charakterových a vôľových vlastností, ako je emocionalita, vzdelanie, hodnotová orientácia alebo postoje.*“

1.2.1 Definícia a znaky kreativity

Autori, ktorí sa v súčasnosti zaoberali problematikou kreativity uvádzajú, že pre výraz **kreativita** **neexistuje jednotná všeobecne uznávaná definícia**, hlavne z toho dôvodu, že odborníci ho definujú z hľadiska viacerých prístupov v rámci rozličných kategórií. V tejto práci uvádzame niekoľko z tých, ktoré súvisia s ľudskými zdrojmi a podnikateľskou kreativitou¹⁷:

D. Perkins definuje kreativitu ako „*schopnosť jedincov či skupín nepretržite generovať významovo originálne myšlienky na riešenie určitých problémov. Vo svojej plnej rozvetvenosti sa kreativita musí chápať ako komplexná schopnosť vyššieho stupňa, ktorá je synergickým vyvrcholením myšlienok niekoho, kto vlastní viac základných schopností a orientácií.*“

Podľa S. Parnesovho ponímania je kreativita „*asociácia myšlienok, faktov nápadov atď.*, ktorá vedie k zostaveniu novej a relevantnej konfigurácie, vytvárajúcej určitý zmysel mimo svojich jednotlivých častí ako synergický efekt.“

Podobne ju vo vzťahu k procesu definoval R. Thierauf, ktorý pod kreativitou chápal „*proces riešiaci určitý problém novým a originálnym spôsobom, ktorý má význam pre tých, ktorý sú zapojení do procesu kreatívneho konania.*“

V nadväznosti na emocionálnu inteligenciu uvádzame tiež psychoanalytickú definíciu podľa L. Bellaka, ktorý definuje kreativitu vyjadrením pomeru sily ega a súpera so vzájomným vplyvom a predpokladá, že formy kreativity sú krátkodobé a trvalé variabilné prvky charakteristiky osobnosti jednotlivca: „*Byť kreatívny znamená, že dané ego sa musí premeniť takým spôsobom, aby sa vedomý a podvedomý materiál vzájomne prepojili.*“

Opis tvorivej osobnosti je zložený z troch kategórií: „*kognitívna charakteristika, osobnosť a motivačné kvality, špeciálne udalosti alebo skúsenosti v procese rozvíjania osobnosti*“. V rámci kognitívnych charakteristík tvorivých ľudí môžeme rozlíšiť charakteristické črty, schopnosti a spôsoby pristupovania k riešeniu problémov. Z pomedzi

¹⁷ LUKNIČ, A. S. 2008. *Manažment kreativity a inovácií*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2008. s. 13-25.

nich dominuje (takmer estetická) schopnosť, ktorá umožňuje kreatívnym jedincom rozpoznať problémy v oblasti ich záujmu a uprednostniť ich pred inými problémami.

Schéma 1.1 Rozdelenie kognitívnych charakteristík tvorivých ľudí

Medzi kognitívne charakteristické črty tvorivej osôb zaradujeme:	
Črty	Originálnosť Zreteľná artikulácia a plynulá reč Vysoká inteligencia Dobrá predstavivosť Tvorivosť v určitej oblasti
Schopnosti	Metaforické rozmýšľanie Používanie širokých kategórií a obrazov Flexibilitnosť a zručnosť pri rozhodovaní Nezaujatosť pri posudzovaní Otvorenosť novým veciam Logické myslenie Vnímanie vecí bez obmedzení Tvorba nových štruktúr Schopnosť nájsť poriadok v chaose
Štýly spracúvania / riešenia problémov	Návyk klásť si otázku „Prečo?“ Spochybňovanie noriem a predpokladov Otvorenosť pre nové veci a zaplňanie medzier v poznatkoch Využívanie existujúcich poznatkov ako základ pre nové myšlienky Uprednostňovanie neverbálnej komunikácie Vnútna predstavivosť

Zdroj: Spracované podľa: LUKNIČ, A. S. 2008. Manažment kreativity a inovácií. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2008. s. 19.

Pod pojmom podnikateľská kreativita rozumieme: „vytvorenie a využitie nových, užitočných a vhodných myšlienok zakladania nového podniku (novej obchodnej príležitosti alebo nového programu na dodanie výrobkov alebo služieb)“. Tieto myšlienky môžeme vnímať vo vzťahu k:

- novým produktom/službám
- určeniu trhov pre produkty/služby
- procesu produkcie alebo distribúcie produktov/služieb
- zdrojom pre produkciu/distribúciu a spôsobom ich získavania.

1.2.2 Využitie kreativity personálu v manažmente

U. Fischer, T. Breising, N. Mensel, C. Andriopoulos a P. Dawson chápu kreativitu v manažmente ako „spôsobnosť riešiť po novom problémy, ktoré sú späté s funkciami a úlohami v manažmente. Práca manažéra z hľadiska jej kreatívnej zložky predpokladá hľadanie a realizovanie postupov a činností, ktoré povedú k optimálnym cieľom v danej konkrétnej situácii.“ Kreatívne metódy sa v manažmente uplatňujú¹⁸:

- rozhodovacím procese (najmä vo fáze hľadania variantov riešení pri komplikovaných, zle alebo nepravidelne členených problémoch),
- pri inováciách a zmenách,
- a v kreatívnom správaní pri rozvoji organizácie.

Medzi mnohými variantmi kreovania ideí rozlišujeme metódy:

- bezprostredného kreovania ideí (brainstorming a brainwriting)
- a metódy riešenia na základe predchádzajúcich paralelných udalostí („využívajúce analógiu“; Gordonova metóda – Syntectics), ktoré aktivizujú nevedome prebiehajúce myšlienkové procesy.¹⁹

1.2.3 Rozvoj a bariéry rozvoja kreatívnych vlastností personálu

Základnými predpokladmi pre budúci rozvoj kreativity ľudských zdrojov je narušenie starých konvencií, rutínnej práce a možnosť zmeny podnikových procesov, ak je to žiaduce. Metódy rozvoja kreativity môžu byť interaktívne, neinteraktívne, realizované individuálne alebo skupinovo a môžu sa podľa potreby ľubovoľne kombinovať. Prehľad vybraných metód a možností na podporu rozvoja kreatívneho potenciálu ľudských zdrojov poskytuje schéma na nasledujúcej strane:

¹⁸ SUNTINGEROVÁ, Ľ. 2010. *Kreativita v manažmente*. 1. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2010. s. 41-54.

¹⁹ MAJTÁN, M. a kol. 2008. *Manažment*. 4. vyd. Bratislava : Sprint vďaka, 2008. s. 113-114.

Schéma 1.2 Prehľad metód rozvoja kreativity

Metódy generovania kreatívnych ideí, rozvoja a hodnotenia kreativity personálu:	
Metóda:	Stručný opis:
Analogie Metafory a prirovnania Asociovanie Vizuálne/materiálne stimulácie	porovnanie zdanlivo nepodobných vecí spojenie rozdielnych myšlienkových pochodov vytvorenie spojenia medzi myšlienkami použitie podnetov vo forme vecí či obrázkov
Zoradovanie a morfológia atribútov Zoznam otázok	analýza atribútov produktu/služby a ich zmena kontrolné otázky, ktoré môžu viesť k inovácii
Delfská metóda („expertný konsenzus“)	systematické generovanie nápadov nezávislých expertov
Brainstorming Brainwriting/-drawing Brainsketching Mind Mapping (Tony Buzan)	tvorivé myslenie/písanie/kreslenie a načúvanie navzájom diskutujúcich osôb – bezprostredné kreovanie ideí, porovnávanie a dopĺňanie náčrtov nápadov kreslené mapovanie štruktúry myšlienok
Metóda Syntectics (Gordon)	uplatnenie analógie a skúseností z minulosti
Heuristická metóda	využitie logických pravidiel a zdravého rozumu pri presnejšom zoznamovaní sa s problémom
Sémantická metóda	nápad sa najprv pomenuje a potom sa interpretuje
Tvorivé príbehy Tvorivé úlohy Tvorivé testy	na posúdenie a hodnotenie tvorivosti napríklad dopĺňanie interpretácie tradičná forma rozvoja a hodnotenia tvorivosti
Metóda Scamper (Substitute, Combine, Adapt)	myšlienkový postup: nahraď, kombinuj prispôsob
Progresívna abstrakcia problému	viacúrovňová a. na odhalenie nových súvislostí
Metóda Think Tank („Master Mind“)	využitie rozdielnych skúseností ľudí z rozdielnych, ale aj rovnakých odborov
Benchmarking mimo vlastného odvetvia („Stratégie odvážnych“, Schmitt) napr. bionika	priame analógie, pri ktorých sa na určitú oblasť aplikujú skutočnosti, znalosti alebo techniky z inej oblasti
Plánovanie scenárov	predikcia vplyvu zmien v nestálom prostredí
Školenie, konzultácia a facilitácia	využitie služieb poradenských firiem vytváranie reflexov pomocou podvedomých podnetov
Využitie literatúry	s rýchlym dopadom na kreativitu/s hlbším pohľadom
Využitie internetu Portály s postupmi „instantnej kreativity“ Softvéry pre kreatívne riešenia	zdroje inšpirácií E-kreativity: surfovanie po internete, postupy zverejnené na webových stránkach, voľné/spoplatnené programy na stiahnutie
Spolupráca s kreatívnymi klastrami	outsourcing kreatívnych myšlienok/produktov

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa:

CLEGG, B. – BIRCH, P. 2005. *Kreativita : Změňte způsob své práce: výběr osvědčených technik a postupů : 70 cvičení*. 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. s. 91-94.

HLADKÝ, M. – KRAJKOVIČOVÁ, J. – GURBALOVÁ, M. 2010. Kreativita je energiou úspechu. In *Medzinárodná konferencia Shaping The Future* [CD-ROM]. Košice : Nezisková organizácia Košice 2013, 2010, s. 4-6.

LUKNIČ, A. S. 2008. *Manažment kreativity a inovácií*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2008. s. 66-133.

MAJTÁN, M. a kol. 2008. *Manažment*. 4. vyd. Bratislava : Sprint vŕa, 2008. s. 113-114.

PORVAZNÍK, J. 2011. *Celostný manažment*. 5. preprac. a dopl. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2011. s. 191-4.

SCHMITT, B. H. 2010. *Stratégia odvážnych: ako v strategickom plánovaní využiť kreativitu a silu odvážnych nápadov*. Bratislava : Eastone Books, 2010, s. 100-160.

SUNTINGEROVÁ, Ľ. 2010. *Kreativita v manažmente*. 1. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2010. s. 156-192.

Predpokladom pre efektívne využívanie jednotlivých techník rozvoja kreativity je okrem zabezpečenia vhodných podmienok aj odstránenie bariér rozvoja kreativity, ktoré sú zosumarizované v nasledujúcej schéme:

Schéma 1.3 Bariéry rozvoja kreativity

Intelektové, kultúrne, emočné, komunikačné, psychologické a somatické bariéry CQ:	
• negativizmus, depresie, • strach z neúspechu, neistota, • nedostatok času na premýšľanie, • lipnutie na pravidlách, • vytváranie domnienok, • prílišné používanie logiky, • nepovažovanie sa za kreatívneho, • pohodlnosť, nekritickosť,	• nedostatok empatie, • postoje a uzavretosť, • bariéry prostredia, • stereotypy, rigidita a nepružnosť, • rozptyľovanie pozornosti, • úzke/široké definovanie problému, • podriadenie sa autoritám, • nevyužívanie podporných techník rozvoja CQ.

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa:

ADAI, J. 2005. Jak řídit druhé i sám sebe. Brno : Computer Press, 2005. 46.

PORVAZNÍK, J. 2011. Celostný manažment. 5. preprac. a dopl. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2011. s. 185.

SUNTINGEROVÁ, Ľ. 2010. Kreativita v manažmente. 1. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2010. s. 69-73.

1.3 Emocionálna inteligencia ľudských zdrojov

Začiatkom deväťdesiatych rokov sa psychológovia P. Salovey a J. Mayer pokúšali zmerať rozdiely medzi emočnými kompetenciami ľudí. Na základe tohto porovnávania zistili, že niekedy môžu byť emócie natoľko rušivé, že bránia plnému využitiu rozumových schopností. To platí však aj v opačnom prípade. Na základe rozsiahleho výskumu D. Golemana sa však emocionálna inteligencia začala javiť pre využitie v každodennom živote dôležitejšia. Má väčší vplyv na spokojnosť a celkový úspech v reálnom živote. Rozumová a emocionálna inteligencia však nie sú protikladmi a nevylučujú sa. Vzájomne sa výborne dopĺňajú a úspech v interpersonálnej oblasti zaručuje ich vyvážené spolupôsobenie.²⁰

²⁰ SVOBODOVÁ, L. 2009. Prečo je dôležitá emočná inteligencia?. In *Personálny manažment : nielen pre personalistov*. 2009, č. 10, s. 497-498.

Schéma 1.4 Znaký IQ a EQ

Porovnanie navzájom sa dopĺňajúcich znakov IQ-inteligencie a EQ-inteligencie:			
IQ	EQ	IQ	EQ
premýšľanie, hľbanie	asociovanie	myslieť	cítiť
zhromažďovanie faktov	hľadanie nových ideí	skúšať, overovať	veriť
rozoznať zmysel	sprostredkovať z.	slová a čísla	ľudia a situácie
čas a pokoj	tempo, netrpezlivosť	logika	psycho-logika
hlavou	Intuitívne	studený, jasný	teplý, nejasný
tvrdé faktory	„mäkké“ informácie	dištancovaný	prepojený
analytický	všeobecne	izolovaný	zapojený
riadený rozumom	riadený pocitmi	vzdelanie	srdečnosť
„ľavá hemisféra“	„pravá hemisféra“	mužský faktor	ženský faktor
„keby a ale“	„tu a teraz“	rozum	cít
zvažovať	rozhodnúť sa spontánne	pochopiť minulosť	pôsobiť na budúcnosť
rozhodovať logicky	rozhodovať metódou pokusu a omylu	egocentrický	zameraný na skupinu

Zdroj: Spracované podľa: BROCKERT, S. – BRAUN, G. 1997. *Testy emocionálnej inteligencie*. Bratislava : Ikar, 1997. s. 18-19.

1.3.1 Definícia a zložky emocionálnej inteligencie

Aspekt emocionálnej inteligencie sa v teórii začal rozvíjať pod pojmom **sociálna inteligencia**.²¹ V roku 1920 ju E. Thorndike v rámci rozumného a inteligentného medziľudského správania predstavil ako schopnosť porozumieť a riadiť ľudí a zaradil ju k inteligencii medzi jej početné dynamické spektrá. V roku 1952 D. Wechsler určil emocionálnu spôsobilosť ako jednu z ľudských schopností. H. Gardner ju v roku 1983 chápal ako významnú úlohu emócií v intrapersonálnej a interpersonálnej osobnej inteligencii. Termín „emočná inteligencia“ uviedol vo svojej dizertačnej práci W. Payne v roku 1985. O tri roky ho nasledoval R. Bar-On, ktorý ju chápal ako súbor štyroch spôsobilostí (blízkyh súčasnej Golemanovej teórii). Jeho model tvorili intrapersonálne a interpersonálne zručnosti, prispôsobivosť, manažment stresu a premenlivosť nálad. Významnou prácou v teórii emocionálnej inteligencie je článok *Emocionálna inteligencia*, ktorý publikoval P. Salovey a J. Mayer v roku 1990. Ich model pozostával zo zručností usporiadaných v štyroch úrovniach:

1. vnímanie, vyjadrovanie emócií a hodnotenie ich vyjadrovania inými osobami,
2. využívanie emócií na podporu myslenia pri tvorbe názorov a riešení problémov,

²¹ ŠEBEN, Z. 2009. Emocionálna inteligencia v kontexte vybraných metód merania jej úrovne a možností jej rozvíjania. In *Technológia vzdelávania : vedecko-pedagogický časopis*. 2009, roč. 17, č. 5, s. 3-4.

3. roznávanie a interpretovanie emócií a formulácia pravidiel pre jednotlivé štádiá emócií,
4. všeobecná spôsobilosť pre usporiadanie emócií vo vzťahu k dosiahnutiu určitého sociálneho cieľa.

V roku 1995 bol pojem emocionálnej inteligencie popularizovaný americkým psychológom, vedcom a novinárom, D. Golemanom, ktorý ju bližšie rozpracoval a zahrnul pod ňu: „*schopnosť dokázať sám seba motivovať a nevzdávať sa tvárou v tvár náročnej frustrácii, schopnosť ovládať svoje pohnútky a odložiť uspokojenie na neskoršiu dobu, schopnosť ovládnuť svoju náladu a zabrániť úzkosti a nervozite, schopnosť ovplyvňovať kvalitu svojho myslenia, schopnosť vcítiť sa do situácie druhého človeka a ani v ťažkých chvíľach nestrácať nádej*“.²² Pocity hnevu (zlosti), smútku, bázne, šťastia, lásky, prekvapenia, odporu a hanby (viny) označil za základné emócie. Model emocionálnej inteligencie D. Golemana má päť zložiek, ktoré môžeme rozdeliť na²³:

a) schopnosti týkajúce sa vlastnej osobnosti, ktoré tvoria tri zložky:

1. **sebauvedomenie** (byť si vedomý vlastného ja a poznať svoje city) ,
2. **sebaovládanie** (ovládať svoje pocity a nálady, využiť ich vo vlastný prospech),
3. **motivácia** (byť usilovný, vedieť sa motivovať, nestrácať nádej a odvahu),

b) schopnosti súvisiace s medziľudskými vzťahmi (tzv. sociálne schopnosti):

4. **empatia** (vedieť sa vcítiť do druhého človeka, aj keď nám nie je sympatický),
5. **angažovanosť** (mať, nadväzovať a udržiavať vzťahy a mať z toho radosť).

1.3.2 Využitie emocionálnej inteligencie personálu

Významnou vlastnosťou emócií, vďaka ktorej je možné využitie emocionálnej inteligencie v osobných aj pracovných vzťahoch, je možnosť prenosu a vplyvu na inú osobu či skupinu. V organizáciách prinášajú združené kompetencie pracovníkov užitočnejšie riešenia spojené so synergickým efektom. Pre využitie tejto výhody skupinovej dynamiky je potrebné odstrániť presadzovanie moci v rámci hierarchickej organizačnej štruktúry. Aj techniky kreatívnych metód boli vyvinuté pre ploché organizačné štruktúry a pre prácu v tímoch. Využitie emocionálnej inteligencie je potrebné

²² GOLEMAN, D. 1997. Emoční inteligenc : Proč může být emoční inteligence důležitější než IQ. Praha : Columbus , 1997. s. 42.

²³ BROCKERT, S. – BRAUN, G. 1997. *Testy emocionálnej inteligencie*. Bratislava : Ikar, 1997. s. 24-25.

najmä pre narušenie zábran pri spolupráci expertov a laikov v jednom tíme (napríklad pri vyjadrovaní myšlienok počas brainstormingu). V rámci vzdelávania na báze skúseností sa môžu využiť tri spôsoby spolupráce. Buď sa jedná o kombináciu vnútropodnikových expertov alebo expertov s laikmi, alebo sa využijú znalosti z teamov externých špecialistov. V poslednom prípade sa môže využiť aj spolupráca expertov mimo vlastného odvetvia, pri ktorej sú podmienky pre nekonvenčné kreatívne nápady a alternatívne riešenia priaznivejšie.²⁴

1.3.3 Rozvoj emocionálnej inteligencie personálu

Aby sa zamestnanec mohol viac sústrediť na potreby ostatných kolegov a klientov, musí sa najprv naučiť zaobchádzať s vlastnými citmi.²⁵ Predpokladom pre rozvoj emočných schopností je narušenie starých schém správania sa a automatických reakcií, ovládnutie vlastných citov a následné prekročenie hraníc vlastného ega. Cielovým rozvojom pomocou meditácie môžeme do svojho správania zaviesť nové štruktúry správania a žiaduce reakcie na negatívne pocity.²⁶ Osobné hodnoty majú v tomto procese veľký význam, preto by sa mali pred začatím emocionálneho rozvoja prehodnotiť a znovu usporiadať.

V procese rozvoja emocionálnej inteligencie má svoje miesto aj humor. Je logické, že pri veselej nálade sa dokáže človek viac namotivovať a je optimistickejší, čo je pre proces rozvoja zásadné.²⁷ Na druhej strane je pre rozvoj emocionálnej inteligencie prínosom vyhýbanie sa negatívnym myšlienkam. Pretože myšlienky ovplyvňujú naše pocity, je dôležité, aby sme z našich skúseností nefiltrovali iba negatívne myšlienky, nezovšeobecňovali prehnane neúspechy, nevytvárali si domnienky o myšlienkach a zmysle správania druhých, neboli vzťahovační, nelipli na pravidlách či očakávaniach. To všetko môže byť prekážkou nášho osobnostného rozvoja.

²⁴ URBAN, D. 1998. *Emocionální inteligence : šance pro nekonvenční myšlení a alternativní rozhodování*. Praha : Management Press, 1998, s. 172-174.

²⁵ BROCKERT, S. – BRAUN, G. 1997. *Testy emocionálnej inteligencie*. Bratislava : Ikar, 1997, s. 176.

²⁶ PLETZER, M. A. 2009. *Emoční inteligence : jak ji rozvíjet a využívat*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009, s. 23-27.

²⁷ WILDING, CH. 2010. *Emoční inteligence : vliv emocí na osobní a profesní úspěch*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010, s. 50-100.

Na rozdiel od rozumovej inteligencie nemá emocionálna inteligencia limity rozvoja. Je ovplyvniteľnejšia a zručnosti v emočnej oblasti sa dajú flexibilne meniť. Rozvíjanie emocionálnej inteligencie sa môže realizovať dvomi spôsobmi²⁸:

1. **procesom vedomej premeny** – sústredením na želané zmeny v osobnostných črtách človeka (jedná sa o individuálne porovnanie našich skutočných vlastností so želaným stavom – želanou úrovňou emocionálnej inteligencie),
2. **tréningom osobnostného rozvoja absolvovaním kurzov.**

Proces vedomej premeny začína identifikovaním ideálnej predstavy nášho vlastného ja a zhodnotením vlastných nedostatkov a silných stránok. Následne si stanovíme tréningový program a koncentrujeme sa na neustále zdokonaľovanie nedostatkov v konkrétnych situáciách v praxi. Pred aplikáciou do praxe môžeme zmenu správania testovať v nám príjemnom, známom prostredí, aby sme sa osmelili. Výsledkom je osvojenie si nových modelov v správaní a myslení. Zvládnuť náročnejšie situácie, konflikty, stres alebo rozvoj emocionálnej kreativity a pozitívneho myslenia nám môžu pomôcť špeciálne kurzy. Účasť na kurzoch je interaktívna a prebieha za účasti kvalifikovaných trénerov, ktorí vytvárajú modelové situácie a riešia ich spoločne so skupinou či jednotlivcom.

²⁸ ŠEBEN, Z. 2009. Emocionálna inteligencia v kontexte vybraných metód merania jej úrovne a možností jej rozvíjania. In *Technológia vzdelávania : vedecko-pedagogický časopis*. 2009, roč. 17, č. 5, s. 6-7.

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom práce je predovšetkým zistiť, do akej miery sa podľa zákazníckych skúseností využíva kreativita a emocionálna inteligencia personálu, ako aj zhodnotiť spokojnosť a očakávania klientov vo vzťahu k ubytovacím zariadeniam na Slovensku a navrhnúť opatrenia na zlepšenie tejto situácie. Za týmto účelom sme uskutočnili „Prieskum spokojnosti a očakávaní zákazníkov s ubytovacími službami na Slovensku“. Čiastkovými cieľmi sú:

- Zdôvodniť potrebu riešenia problému nevyužívania kreativity a emocionálnej inteligencie vo vzťahu ku skutočnosti, že slovenské podniky služieb sú *geograficky ako i prírodne predisponované* pre cestovný ruch.
- Upozorniť na skutočnosť, že aj napriek pribúdajúcim aktivitám rozvoja cestovného ruchu na našom území, nie je kapacita tohto výrazného potenciálu z dôvodu nízkej úrovne kvality poskytovaných služieb v slovenských ubytovacích zariadeniach naplnená.
- Zhodnotiť spokojnosť a očakávania klientov vo vzťahu ku kľúčovým parametrom kvality služieb.
- Upozorniť na skutočnosť, že v mnohých prípadoch je pomer ceny a kvality služby ubytovacích zariadení nevyvážený.
- V nadväznosti na tento stav odkázať na možnosť riešenia tejto problematiky zvýšením pridanej hodnoty produktu služieb nad bežne klientom očakávaný štandard v podobe sprostredkovania *pozitívnych dojmov, pocitov, emócií, hodnôt, dimenzií kvality a nadviazania priateľského vzťahu s personálom*.
- Vysvetliť voľbu práve týchto dvoch faktorov ako kľúčovú pre finančne nenáročné zabezpečenie jedinečnej konkurenčnej výhody v porovnaní s nákladnou modernizáciou zariadenia.
- Naznačiť, že pre klienta môže byť prístup personálu a osobná priateľská interakcia často dôležitejším parametrom a kritériom hodnotenia kvality služby ako modernosť vybavenia, samozrejme za podmienky dodržania čistoty a funkčnosti ubytovacieho zariadenia.

3 Metodika práce a metody skúmania

V tejto práci sme sa snažili o spracovanie rozsiahlej problematiky kreatívnej a emocionálnej inteligencie v súvislosti so synergickými efektmi, ktoré spoločne vytvárajú pri rozvoji ľudského personálu a uspokojovaní potrieb klientov. Predmetom skúmania práce je využívanie týchto parametrov kvality služieb v praxi s aplikáciou na ubytovacie zariadenia na Slovensku. Ako prvá bola pri písaní práce vypracovaná charakteristika riešenej problematiky, ktorá bola integrovaná vo formulácii hlavného a čiastkových cieľov práce. Výber informácií z literárnych zdrojov, postupov a metód použitých pri vypracovaní bol podriadený naplneniu čiastkových cieľov tak, aby bolo zabezpečené splnenie cieľa hlavného. Pri práci s teoretickými východiskami a súčasným stavom problematiky doma i v zahraničí bola použitá analýza, syntéza a pozorovanie. Tieto metódy boli doplnené prieskumom, ktorý bol zameraný na zistenie očakávaní a spokojnosti klientov využívajúcich služby ubytovacích zariadení na Slovensku.

Prieskum bol realizovaný v mesiacoch november – december 2011 metódou dopytovania prostredníctvom štandardizovaných dotazníkov (pozri prílohu č. 1) na vzorke 154 respondentov. Počas spracovania bolo z prieskumu vyradených 8 dotazníkov z dôvodu neúplnosti údajov. Jednalo sa o zber primárnych údajov prevažne dotazníkom v elektronickej podobe prostredníctvom aplikácie Google Docs. Paralelne s tým bolo za účelom udržania rovnomerného zastúpenia oboch pohlaví na prieskume rozdáných sedem dotazníkov v tlačenej podobe študentom Ekonomickej univerzity v Bratislave. Tieto boli následne ihneď zaznamenané do elektronickej verzie dotazníka. Táto metóda bola zvolená z dôvodu zjednodušenia zberu údajov a taktiež v rámci predprípravy spracovania údajov, ktoré bolo vďaka predkódovaným elektronickým dotazníkom praktickejšie a rýchlejšie.

Metódou výberu vzorky bol empirický výber – referenčný, nazývaný tiež ako „snehová guľa“. Realizátor oslovil respondentov so žiadosťou o účasť prostredníctvom sociálnej siete Facebook a rozposlaním e-mailov s interaktívnym odkazom na elektronický dotazník. Sedem respondentov bolo oslovených osobne. Pri zbere údajov sa dbalo udržanie približnej rovnováhy pohlavia respondentov a určitej minimálnej variability vekových kategórií respondentov. Dokopy bolo zozbieraných 154 dotazníkov, z ktorých bolo 8 vyradených pri čistení súboru údajov. Výberový súbor tvorilo 146 respondentov. Výpočet ideálnej veľkosti vzorky sa nachádza v prílohe č. 3.

Zozbierané údaje boli spracované a analyzované pomocou štatistického programu STATGRAPHICS. Za účelom analýzy boli v programe zostavené jednoduché - frekvenčné tabuľky, sumárne štatistiky, krížové tabuľky s výpočtom χ^2 -testov a Wilcoxonov test.

Na základe zhodnotenia výsledkov prieskumu a overenia stanovených hypotéz boli pre riešenie problematiku sformulované návrhy a odporúčania a vyvodený záver práce.

4 Výsledky práce

4.1 Prieskum spokojnosti a očakávaní zákazníkov s ubytovacími službami na Slovensku

4.1.1 *Prehľad cieľov prieskumu*

Cieľom prieskumu bolo zistiť, aké očakávania na kvalitu služieb, so zameraním na zložku ľudského faktora v produkte služby ubytovacích zariadení na Slovensku majú slovenskí klienti. Účelom bolo tiež aspoň približne stanoviť, ktoré zložky tejto služby sú u nich kľúčové pri hodnotení kvality tejto služby – teda pri hodnotení vlastnej spokojnosti. Paralelne s tým mal prieskum zistiť, aké typy ubytovacích zariadení sú najviac preferované, frekvenciu ich využitia a približný počet dní strávených v ubytovacom zariadení. V neposlednom rade bolo zámerom zaujať orientačného stanoviska ku stanoveným hypotézam.

4.1.2 *Zdôvodnenie opodstatnenosti projektu*

Realizácia projektu bola potrebná vo vzťahu k riešeniu definovaného problému. Prieskum zhromaždil informácie poskytujúce oporné body pri rozhodovaní marketingového manažmentu v podnikoch ubytovacích služieb v otázkach týkajúcich sa rozvoja a využitia potenciálu vlastných ľudských zdrojov, ktoré tvoria najpodstatnejšiu zložku kvality týchto služieb.

4.1.3 *Hypotézy*

Pre účely riešenia marketingového problému boli definované nasledovné hypotézy:

Hypotéza č. 1: „*Pre klientov je dôležitejší prístup personálu a služby ako modernosť a dizajn vybavenia, za podmienky, že je dodržaná čistota a funkčnosť zariadenia.*“

Hypotéza č. 2: „*Klienti vedia oceniť priateľský prístup personálu.*“

Hypotéza č. 3: „*Klienti uprednostňujú personál s kreatívnymi vlastnosťami.*“

4.2 Výsledky prieskumu

4.2.1 *Opis výberového súboru*

Výberový súbor tvorí 146 respondentov, z toho 52 % žien a 48 % mužov, čo predstavuje 76 žien a 70 mužov. Sú nimi občania Slovenskej republiky, ktorí už niekedy využili služby ubytovacích zariadení na Slovensku.

Pohlavie respondentov

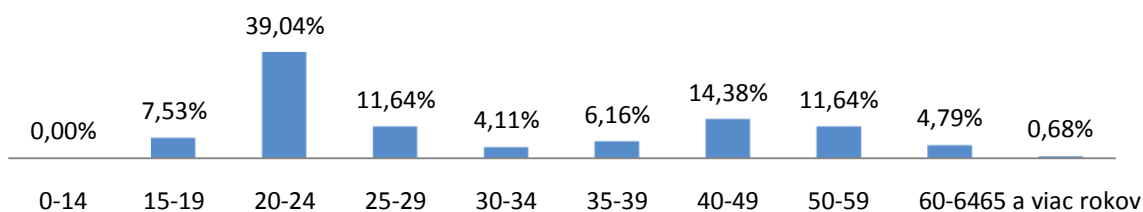


Graf 5.1 Pohlavie respondentov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Vo vekovej štruktúre respondentov dominuje veková kategória 20-24 ročných v počte 57 respondentov, čo predstavuje 39,04 %. Respondenti zo starších vekových kategórií sú zastúpení súhrnným počtom 78 (53,42 %). Respondentov z mladšej vekovej kategórie 15-19 rokov bolo 11 (7,53 %). Kategória 0-14 rokov nie je zastúpená vôbec.

Vek respondentov

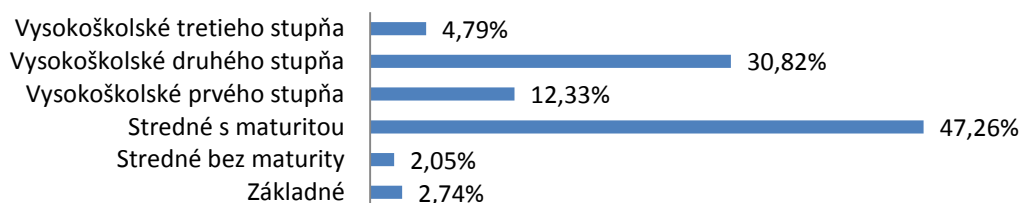


Graf 5.2 Vek respondentov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z hľadiska stupňa ukončeného vzdelania tvoria vzorku najmä respondenti so stredným vzdelaním s maturitou (47,26 %) a vysokoškolským vzdelaním druhého stupňa (30,82 %).

Vzdelanie respondentov



Graf 5.3 Vzdelanie respondentov

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.2.2 Zhodnotenie frekvenčných tabuliek

Až 88 z celkových 146 respondentov (60,27 %) využili v poslednej dobe služby ubytovacích zariadení na Slovensku.

69,18 % respondentov využíva ubytovacie služby na Slovensku 1-2 krát do roka. 16,44 % využíva tieto služby viackrát do roka a 14,38 % ich nevyužíva vôbec.

Najviac respondentov (34,91 %) označilo hotel ako typ ubytovania v ktorom boli naposledy ubytovaní. Penzión označilo 22,60 %. 13,01 % uviedlo horský hotel a rovnaký podiel tvorili respondenti, ktorí označili chatovú osadu.

Až 65 opýtaných (44,52 %) strávilo naposledy v ubytovacom zariadení 2 dni alebo víkend. Do 5 dní bolo ubytovaných 23,97 %, 1 deň 12,33 %, do 7 dní 11,64 % a iba 10 respondentov (6,85 %) strávilo naposledy v ubytovacom zariadení viac ako 7 dní.

Najčastejším dôvodom pobytu bol relax alebo regenerácia (47,95 %). Pre 19,86 % opýtaných ním bola pracovná cesta a 15,07 % opýtaných bolo na rodinnej dovolenke.

Až 28 respondentov (19,18 %) spontánne uviedlo, že personál im vie najviac znepríjemniť čas počas ubytovania. Z toho až 12 pri ňom uviedlo prívlastok „neprijemný“ alebo „neochotný“, a dvaja „neprofesionálny“. Ako ďalšie prívlastky boli uvedené: „nevľúdny“ a „zlý“. Zlé počasie uviedlo 25 respondentov, hluk 19, neporiadok alebo nečistotu (zlú hygienu) 13 a nekvalitné služby 12. Z toho „nekvalitné ubytovacie služby“ tvorili 5 odpovedí. Na túto otázku neodpovedalo 17 respondentov.

Z odpovedí respondentov na siedmu otázku sa zistilo, že v priemere boli takmer so všetkými charakteristickými parametrami kvality služby na základe posledného ubytovania na Slovensku „spokojní“ až – „ani spokojní, ani nespokojní“. Medzi hodnotením niektorých parametrov boli však pomocou Wilcoxonovho testu zistené štatisticky významné rozdiely. Znakom rovnosti sú v tabuľke znázornené dimenzie medzi ktorými sa na základe Wilcoxonových testov nepreukázali štatisticky významné rozdiely. S vcítením sa personálu do ich individuálnych želaní neboli v priemere „ani spokojní ani nespokojní“. V priemere bola najlepšie hodnotená spoľahlivosť služieb a najhoršie vcítenie sa do individuálnych želaní klientov. Pre prehľad uvádzame rozdielnu váhu (dôležitosť podľa modelu SERVQUAL) jednotlivých dimenzií kvality z pohľadu zákazníka.

Tabuľka 5.1 Hodnotenie spokojnosti klientov

Prehľad hodnotenia spokojnosti s parametrami kvality služieb podľa modelu SERVQUAL:			
Poradie	Parameter	Priemer	Dôležitosť v %
1.	Spoľahlivosť služieb	2,10	32 %
2.	Vplyv prostredia na zákazníka	2,14	11 %
3.	Kvalifikovanosť personálu	2,25	11 %
4.	Citlivosť prístupu voči zákazníkovi	2,27	22 %
5.	Vcítenie sa do individuálnych želaní klientov	2,56	16 %

Zdroj: Vlastné spracovanie; MATEIDES, A. - ĎAĎO, J. 2002. *Služby : teória služieb : marketing služieb : kvalita v službách : služby zákazníkom a meranie spokojnosti s nimi*. Bratislava : EPOS, 2002. s. 281.

Z prieskumu vyplynulo, že najdôležitejším parametrom pri hodnotení kvality ubytovacích služieb na Slovensku je čistota a funkčnosť zariadenia. Najmenej dôležitým parametrom je pre klientov modernosť a dizajn vybavenia. Parametre: cena, prístup a správanie personálu a doplnkové služby boli v priemere hodnotené podobne. Okrem zistenej rovnosti hodnotenia dôležitosti prístupu a správania personálu a ceny boli medzi všetkými parametrami zistené štatisticky významné rozdiely (pozri aj 4.2.5 Zhodnotenie Wilcoxonovho testu pre overenie hypotéz).

Tabuľka 5.2 Hodnotenie dôležitosti parametrov kvality služieb

Prehľad hodnotenia dôležitosti vybraných parametrov kvality služieb:		
Poradie	Parameter	Priemer
1.	Čistota a funkčnosť	1,55
2.	Prístup a správanie personálu	2,08
3.	Cena	2,19
4.	Doplnkové služby	2,88
5.	Modernosť a dizajn vybavenia	3,32

Zdroj: Vlastné spracovanie

99 z opýtaných (67,81 %) si myslí, že personál v podnikoch tohto typu sa personál vo väčšine prípadov snaží porozumieť potrebám klientov. 39,04 % si myslí, že len vo výnimočných prípadoch a 2,74 %, že sa nesnaží.

85 respondentov (58,22 %) označilo, že ak sa vyskytne problém, vie personál s porozumením vypočítať klienta a priznať si prípadnú chybu vo väčšine prípadov, 38,04 % označilo vo výnimočných prípadoch a 2,74 % označilo, že nie.

Až 86 respondentov (čo predstavuje 58,90 %) vybralo, že si pri kontakte s personálom v podnikoch tohto typu cení viac priateľské správanie. Profesionálne správanie uprednostnilo zvyšných 41,10 %.

68 respondentov, čo predstavuje 46,58 %, pri kontakte s personálom v podnikoch tohto typu očakáva, že personál citlivo prispôsobí svoje správanie nálade klienta a svojím priateľským prístupom sa bude aktívne snažiť mu náladu zlepšiť. 43,15 % očakáva, že sa personál nenechá ovplyvniť náladou a správaním klienta a bez ohľadu na to, či je mu sympatický alebo nesympatický správa sa ku každému klientovi rovnako. Iba 10,27 % očakáva, že personál svoje vystupovanie zmení pod vplyvom nálady klienta a sympatie k nemu.

Podľa 98 respondentov (67,12 %) nie je pomer „cena/spokojnosť“ v slovenských ubytovacích zariadeniach vyvážený a cena je nadhodnotená. 47 si myslí, že je tento pomer vyvážený a len jeden, že cena je neprimerane nízka.

30,82% opýtaných, čo predstavuje 45 respondentov by bolo ochotných zaplatiť za službu vyššiu cenu, ak by bol vo všeobecnosti prístup personálu priateľskejší a 101 respondentov by vyššiu cenu nezaplatilo.

Ďalej prieskum zisťoval, či klienti očakávajú, že personál, ktorý je kontinuálne v styku s klientmi, by mal byť schopný pri zmenení podmienok zmeniť svoj hodnotový systém a tak vedieť uľahčiť prípadné riešenie problému s klientom. 88 (60,27 %) z nich očakáva preukázanie vlastnej kreativity pri riešení problému, 34,93 % to neočakáva, ale príjemne by ich to prekvapilo a 4,79 % si myslí, že je to výlučne záležitosť manažérov a od kontaktného personálu to neočakáva.

V dotazníku sa taktiež zisťovalo, či je klientom počas pobytu sympatickejší personál, ktorý sa správa konzervatívne „v zabehnutých šľapajách“ alebo nezvyčajne/neštandardne avšak presvedčivo a zmysluplne. Až 71,92 % (105 respondentov) označilo druhú možnosť.

Realizátora tiež zaujímalo, či klienti očakávajú, že by personál mohol svojim správaním, konverzáciou či vzťahom k nim ako klientovi prispieť napríklad k ich osobnostnému rozvoju či zmene hodnotového rebríčka. 72 z nich (49,32 %) odpovedalo, že to neočakáva, ale príjemne by ich to prekvapilo. 30,82 % odpovedalo, že to neočakáva, obťažovalo by ich to a chcú iba oddychovať a 19,86 % zvolilo, že to očakávajú, majú radi interakciu a chcú sa rozvíjať pri každej príležitosti.

Ďalej prieskum zisťoval, či by boli klienti ochotní akceptovať mierne výkyvy v kvalite ubytovacej služby. Poznámka: tejto otázke predchádzal úryvok o utlmovaní kreativity zamestnancov (otázka č. 20 – príloha č. 1). 36,99 % respondentov by dokázala výkyvy v kvalite akceptovať, ak personál vie nedorozumenia odkomunikovať, ich prístup je maximálne ľudský a priateľský a ich intuitívne a kreatívne konanie vedie k oživeniu zabehnutých štandardov. 32,88 % zvolilo „áno, za podmienky, že personál vie svoje chyby napraviť“, 27,40 % by nebolo veľmi ochotných a radšej chcú, aby zamestnanci akceptovali skutočnosť a robili to, čo sa od nich očakáva a iba 2,74 % zvolilo, že takéto výkyvy absolútne nie sú ochotní akceptovať, pokazilo by im to náladu a boli by nespokojný.

Pri otázke: „Ktorí zamestnanci ubytovacieho zariadenia by podľa Vás mali byť kreatívni?“ bola možnosť označenia viacerých možností. 94 respondentov (64,38 %) označilo, že kreatívny by mal byť recepcný personál, šéfkuchára označilo 56,85 %, čašníkov 40,41 %, animátorov 63,01 %, izbovú službu 16,44 % a iba 2,05 % (3 respondenti) označili, že žiaden.

99 respondentov (67,81 %) si myslí, že v službách na Slovensku sa emócie a prvky kreativity využívajú len čiastočne alebo zlomkovo. 21,92 % si myslí, že na Slovensku sa tieto prvky nevyužívajú vôbec, ale máme na to predpoklady a len 10,27 % si myslí, že tieto dojmy z reklamy sa stotožňujú s reálnou službou slovenských zariadení.

4.2.3 Zhodnotenie kvantitatívnych otázok

Pomocou sumárnych štatistík sme zistili, že priemerná maximálna cena, ktorú sú klienti ochotní zaplatiť za jednu noc ubytovania na Slovensku je 35,92 €. Najčastejšie vyskytujúca sa suma bola 20 €, najmenšia suma 7 € a najvyššia suma 379 € (rozdiel 372 €). Poznámka: Na otázku odpovedalo 139 zo 146 respondentov. Cena samozrejme závisí aj od typu ubytovania.

Z odpovedí na druhú kvantitatívnu otázku sa zistilo, že ak by bol vo všeobecnosti prístup personálu priateľskejší, klienti by boli ochotní zaplatiť za službu cenu vyššiu v priemere o 29,02 %. Najčastejšie vyskytujúce sa percento zvýšenia bolo 20 %, minimum 2 % a maximum 150 % (rozdiel 148 %). Poznámka: Otázka č. 16 nadväzovala na otázku č. 15 (príloha č. 1) na otázku odpovedalo 44 zo 45 respondentov, ktorí uviedli, že by boli ochotní vyššiu cenu zaplatiť.

4.2.4 Zhodnotenie krížových tabuliek a χ^2 -testov

Pre analýzu bola určená nulová hypotéza $H_0 \Rightarrow$ premenné sú nezávislé a alternatívna hypotéza $H_1 \Rightarrow$ premenné sú závislé.

Analýzou sa zisťovala závislosť medzi pohlavím a skutočnosťou či respondenti viac oceňujú správanie personálu priateľské alebo profesionálne. Pri teste nezávislosti sme na základe hodnoty P-Value=0,2046 ($> 0,05$) prijali nulovú hypotézu H_0 a môžeme potvrdiť, že tieto dve premenné sú nezávislé. Priateľské správanie oceňuje viac 28,08 % žien a 30,82 % mužov (% z celkového počtu respondentov).

Pri zisťovaní závislosti medzi pohlavím a správaním personálu, ktoré je klientom sympatickejšie (konzervatívne alebo nezvyčajné) sme na základe hodnoty $P\text{-Value}=0,8995$ nemohli zamietnuť H_0 a z toho vyplýva, že tieto premenné sú nezávislé. Nezvyčajné správanie preferuje 37,67 % žien a 34,25 % mužov.

Rovnako pri zisťovaní závislosti medzi vekovými kategóriami a správaním personálu, ktoré je klientom sympatickejšie nebola hodnotou $P\text{-Value}=0,1917$ potvrdená závislosť. Z najpočetnejšej vekovej kategórie 20-24 ročných zvolilo konzervatívne správanie 18 respondentov a nezvyčajné 39 z celkového počtu kategórie (57 respondentov).

29,45 % žien a 19,86 % mužov neočakáva vplyv personálu na svoj vlastný osobnostný rozvoj či zmenu hodnotového rebríčka, ale príjemne by ich to prekvapilo. Aj pri tejto krížovej tabuľke $P\text{-Value}=0,1876$ potvrdila nezávislosť medzi uvedenou premennou a pohlavím.

Vyššiu cenu v prípade priateľskejšieho správania personálu, by bolo ochotných zaplatiť 15,07 % žien a 15,75 % mužov. Na základe $P\text{-Value}=0,6093$ bola opäť prijatá H_0 .

Preukázanie vlastnej kreativity personálu pri riešení problému očakáva 26,71 % žien a 33,56 % mužov. Ani medzi týmito kvalitatívnymi premennými nebola zistená závislosť a na základe $P\text{-Value}=0,0640$ bola prijatá H_0 .

Pri analýze krížových tabuliek neboli zistené žiadne závislosti vybraných kvalitatívnych premenných vo vzťahu ku kvalitatívnym premenným „pohlavie“ a „vek“.

4.2.5 Zhodnotenie Wilcoxonovho testu

Pomocou testov boli skúmané štatisticky významné rozdiely v hodnotení parametrov škálovacích otázok. Testy doplnili porovnanie hodnotenia parametrov na základe priemerov. Ako príklad uvádzame analýzu troch z nich. Jedným testom sa skúmala rozdielnosť v hodnotení spokojnosti medzi parametrami kvality služieb: vcítenie sa do individuálnych želaní zákazníka a vplyvu prostredia na zákazníka. V teste bola stanovená nulová hypotéza $H_0 \Rightarrow$ predpokladá, že tieto hodnoty sú rovnaké a alternatívna hypotéza $H_1 \Rightarrow$ predpokladá, že tieto premenné nie sú hodnotené rovnako. Na základe $P\text{-Value}<0,05$ bola nulová hypotéza zamietnutá, preto sa ďalej sa vykonal ďalší test s alternatívnou hypotézou „Less than“. Na základe hodnoty $P\text{-Value}=0,0000200527$ bola táto alternatívna hypotéza prijatá. Porovnávané parametre boli teda hodnotené odlišne a tento rozdiel bol

štatisticky významný. Spokojnosť s vplyvom prostredia na zákazníka bola u klientov vyššia ako spokojnosť so vcítením sa do individuálnych želaní zákazníka.

Ďalším testom sa skúmali rozdiely v hodnotení dôležitosti parametrov čistota a funkčnosť a prístup správanie personálu v rámci hodnotenia celkovej kvality ubytovacej služby. Priemer hodnotení čistoty a funkcie zo sumárnej štatistiky (1,55) bol nižší ako priemer hodnotení personálu (2,08). Test tiež ukázal, že porovnávané parametre neboli hodnotené rovnako. Druhým testom s alternatívnou hypotézou „Less than“ bola na základe $P\text{-Value}=4,81139E-7$ tiež zamietnutá nulová hypotéza a dokázaný štatisticky významný rozdiel medzi hodnotením dôležitosti týchto parametrov. Čistota a funkčnosť je pre klientov pri hodnotení kvality služieb dôležitejšia než prístup a správanie personálu.

Iným Wilcoxonovým testom sa skúmala rozdielnosť v hodnotení dôležitosti parametrov služby: modernosť a dizajn vybavenia a prístup a správanie personálu. Priemer premennej vybavenie (3,32) bol vyšší ako priemer hodnotenia dôležitosti personálu (2,08). Test túto nerovnosť potvrdil. Vyplýva z neho, že vybavenie nadobúdalo vyššie hodnoty z čoho vyplýva zistenie, že modernosť a dizajn vybavenia má pre klientov ubytovacích zariadení menšiu dôležitosť než prístup a správanie personálu. Keďže $P\text{-value}=0$ je menšia ako 0,05 prijímame s pravdepodobnosťou 95 % alternatívnu hypotézu. Z toho vyplýva, že personál a vybavenie nie sú rovnako hodnotené premenné (not equal). Preto sa ďalej vykonal test „Less than“ a na základe $P\text{-Value}=0$ sa zamietla nulová hypotéza a potvrdilo sa, že prístup a správanie personálu má pri hodnotení kvality služieb pre klientov väčšiu dôležitosť ako modernosť a dizajn vybavenia a tento rozdiel je štatisticky významný.

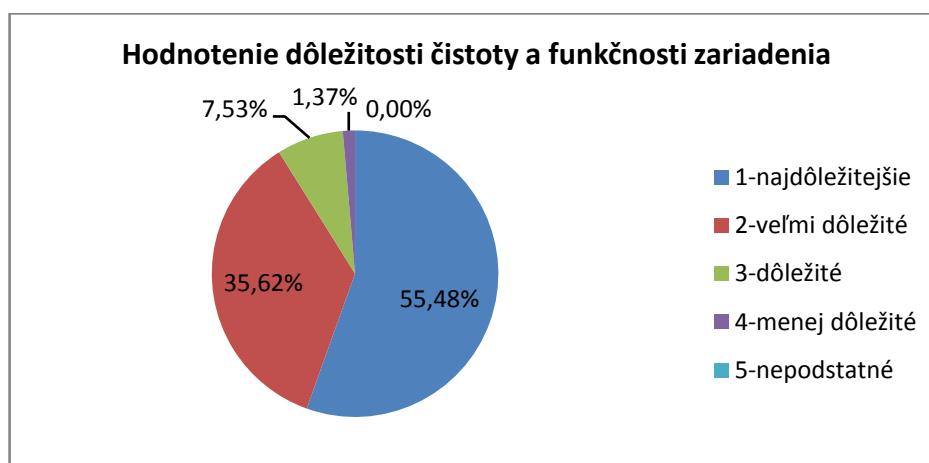
4.3 Ohraničenia prieskumu

Vzhľadom k neprofesionálnemu výberu vzorky a malému počtu respondentov vzniká predpoklad, že vzorka nebude dostatočne reprezentatívna a výsledky prieskumu budú len orientačné. Výpovednú hodnotu poznatkov by mohol zvýšiť výskum na väčšej vzorke a použitie metód kvalitatívneho výskumu. Spätná väzba od účastníkov prieskumu naznačila, že otázky boli pre respondentov náročnejšie. Okrem toho existuje možnosť, že štylizácia otázok mohla ovplyvniť tendenciu odpovedí a riziko, že napriek uvedenému názvu prieskumu v úvode dotazníka respondenti uviedli aj údaje, ktoré sa nevzťahujú na služby na Slovensku. Výsledky mohli byť čiastočne ovplyvnené aj početným zastúpením mladej vekovej kategórie študentov. Predpokladáme, že v prípade realizácie prieskumu medzi zahraničnými respondentmi by boli výsledky odlišné.

4.4 Overenie hypotéz

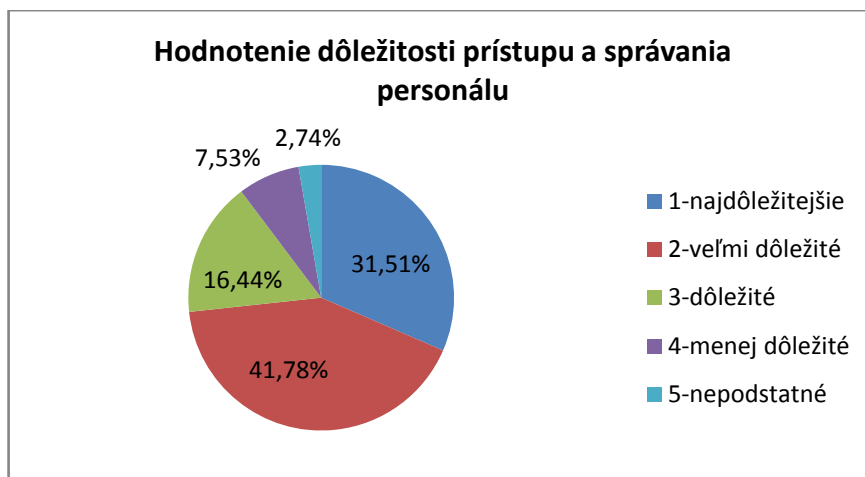
Hypotéza č. 1: „Pre klientov je dôležitejší prístup personálu a služby ako modernosť a dizajn vybavenia, za podmienky, že je dodržaná čistota a funkčnosť zariadenia.“

Prvá hypotéza bola potvrdená na základe Wilcoxonových testov. Test skúmal rozdiely medzi hodnotením dôležitosti parametrov kvality služieb. Parameter čistoty a funkčnosti zariadenia je klientmi hodnotený ako najdôležitejší. Rozdielnosť medzi hodnotením dôležitosti prístupu personálu a modernosti a dizajnu vybavenia potvrdila P-Value=0. Druhým najdôležitejším parametrom pri hodnotení kvality služieb bol prístup a správanie sa personálu. Pomocou testov sa zistilo, že bol pre klientov rovnako dôležitý ako parameter ceny, ale dôležitejší než modernosť a dizajn vybavenia a tento rozdiel bol štatisticky významný. Priemerné hodnotenie dôležitosti čistoty a funkčnosti na škále od 1 – 5 bolo 1,55. Priemerné hodnotenie dôležitosti prístupu a správania personálu bolo 2,08. Priemerné hodnotenie dôležitosti modernosti a dizajnu vybavenia bolo 3,32.



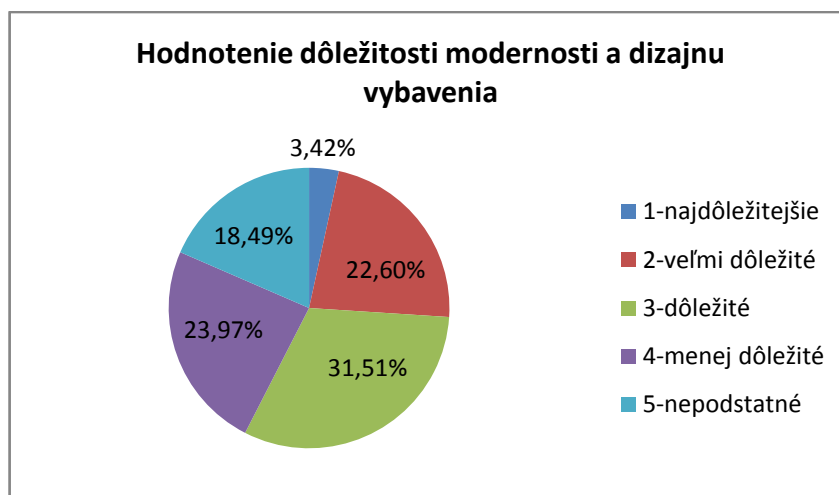
Graf 5.4 Hodnotenie dôležitosti čistoty a funkčnosti zariadenia

Zdroj: Vlastné spracovanie



Graf 5.5 Hodnotenie dôležitosti prístupu a správania personálu

Zdroj: Vlastné spracovanie

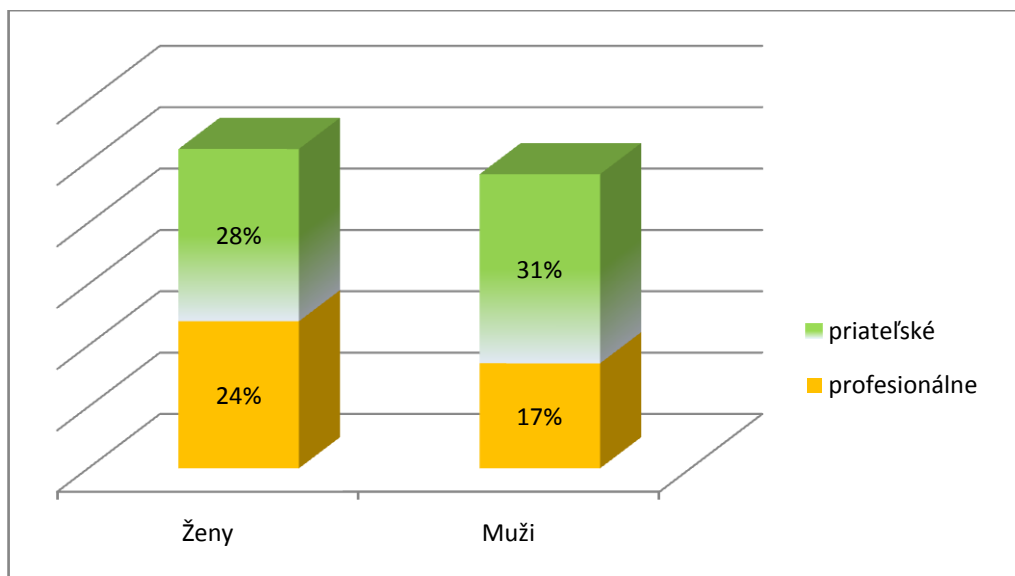


Graf 5.6 Hodnotenie dôležitosti modernosti a dizajnu vybavenia

Zdroj: Vlastné spracovanie

Hypotéza č. 2: „Klienti vedia oceniť priateľský prístup personálu.“

Z prieskumu vyplynulo, že 30,82 % opýtaných, by bolo ochotných zaplatiť za službu vyššiu cenu, ak by bol vo všeobecnosti prístup personálu priateľskejší. Z analýzy druhej kvantitatívnej otázky sa zistilo, že ak by bol vo všeobecnosti prístup personálu priateľskejší, klienti by boli ochotní zaplatiť za službu cenu vyššiu v priemere o 29,02 %. Taktiež z analýzy krížovej tabuľky, ktorá zisťovala závislosť medzi pohlavím a skutočnosťou či respondenti viac oceňujú správanie personálu priateľské alebo profesionálne, sa dá pristúpiť k záveru, že klienti uprednostňujú priateľské správanie personálu pred profesionálnym. P-Value=0,2046 potvrdila, že tieto dve premenné sú nezávislé. Priateľské správanie ocenilo viac 58,09 % opýtaných (z toho 28,08 % tvorili ženy a 30,82 % muži). Na základe týchto zistení hypotézu č. 2 prijímame.

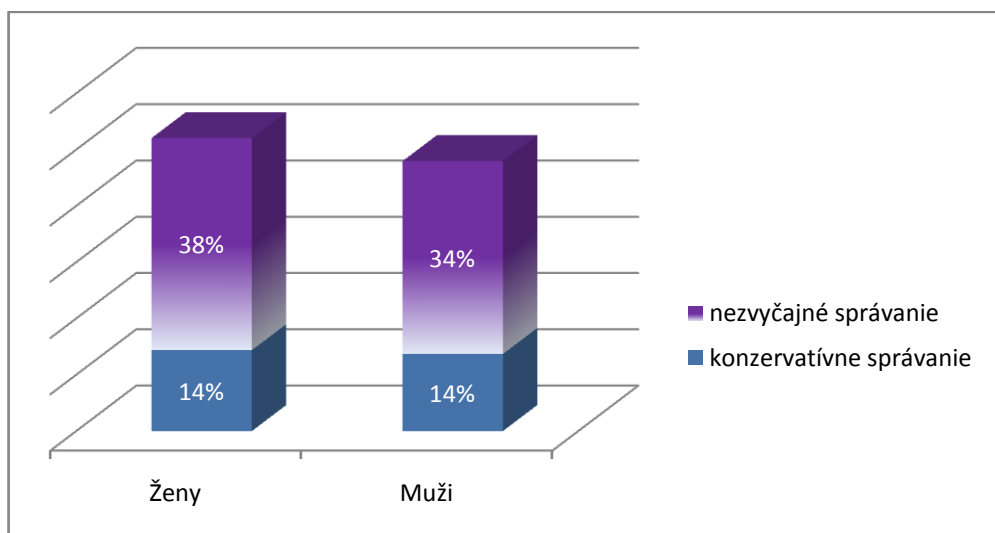


Graf 5.7 Správanie, ktoré klienti oceňujú viac

Zdroj: Vlastné spracovanie

Hypotéza č. 3: „Klienti uprednostňujú personál s kreatívnymi vlastnosťami.“

Pri analýze frekvenčných tabuliek sa zistilo, že až 88 respondentov (60,27 %) očakáva preukázanie vlastnej kreativity personálu pri riešení problému, 34,93 % to neočakáva, ale príjemne by ich to prekvapilo a iba 4,79 % si myslí, že je to výlučne záležitosť manažérov a od kontaktného personálu to neočakáva. V inej otázke až 71,92 % (105 respondentov, z toho 55 žien a 50 mužov) označilo, že je im sympatickejší personál, ktorý sa správa nezvyčajne/neštandardne avšak presvedčivo a zmysluplne. Na základe týchto zistení hypotézu č. 3 tiež prijímame.



Graf 5.8 Správanie, ktoré je klientom sympatickejšie

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.5 Návrhy a odporúčania

Všetky tri hypotézy sa na základe vyhodnotenia prieskumu dopytovaním potvrdili. Z toho vyplýva teda zistenie, že pre väčšinu klientov ubytovacích zariadení na Slovensku je prístup personálu a priateľské správanie dôležitejším parametrom pri hodnotení kvality ubytovacej služby ako modernosť a dizajn vybavenia a niektorí z nich by boli ochotní si za tieto kvality aj priplatiť. Mnohí respondenti dokonca spontánne uviedli nepríjemné správanie personálu ako element, ktorý im najviac vie znepříjemniť ubytovanie. Taktiež môžeme tvrdiť, že klienti uprednostňujú personál s kreatívnymi vlastnosťami a väčšina z nich by dokonca za určitých podmienok dokázala akceptovať výkyvy v kvalite spôsobené neštandardnými pracovnými postupmi kreatívneho personálu. Niektorí klienti vyslovene očakávajú preukázanie vlastnej kreativity personálu pri riešení problémov. Časť z nich dokonca očakáva, že by personál mohol svojím správaním prispieť k ich osobnostnému rozvoju, pretože majú radi interakciu a chcú sa rozvíjať pri každej príležitosti. Na základe výsledkov prieskumu sme tiež zistili, že až 70 % klientov si myslí, že v službách na Slovensku sa emócie a prvky kreativity využívajú len čiastočne alebo zlomkovo. Vychádzajúc zo zistení prieskumu, môžeme tvrdiť, že zvýšenie miery využívania a rozvoja prvkov kreatívnej emocionálnej inteligencie personálu je v ubytovacích službách opodstatnené. Klienti sami určujú, čo má pre nich väčšiu dôležitosť, a tento fakt treba rešpektovať. Personál by mal preto dbať na to, aby pri poskytovaní služieb boli parametre kvality služieb zabezpečované vždy prioritne podľa poradia dôležitosti, ktorú pre klientov predstavujú. V opačnom prípade to môže mať negatívny vplyv na samotné podniky služieb, ako aj celkové hospodárstvo a môže to predstavovať bariéru využitia predispozícií našej krajiny pre cestovný ruch.

Odporúčania marketingovým manažérom a personalistom v oblasti ubytovacích zariadení na Slovensku smerujú hlavne ku koncentrácii na rozvoj emocionálnej inteligencie a kreativity svojich ľudských zdrojov, či už v rámci školení, team-meetingov, individuálneho rozvoja alebo seberealizácie. Na tieto osobnostné črty sa môže klásť dôraz aj pri výbere vhodných zamestnancov. Je potrebné brať do úvahy tú skutočnosť, že úroveň týchto vlastností pri jednotlivých kandidátoch, nemôže byť pre výber nového personálu determinujúcou podmienkou. Je potrebné zohľadniť aj potenciál ich budúceho rozvoja v rámci pracovnej spolupráce. Pre personalistov zostáva v konkrétnych prípadoch vždy na zváženie, či vybrať kandidáta s určitou (požadovanou) úrovňou tvorivosti a citových kompetencií bez potenciálu rozvoja alebo kandidáta s nízkou (nedostatočnou) úrovňou

týchto vlastností, ale otvorenosťou pre rozvoj a sebarealizáciu. Investície do rozvoja ľudského kapitálu sú najmä pre slovenské podniky výhodným riešením zvyšovania úrovne kvality ubytovacích služieb. Tieto opatrenia môžu vo veľkej miere ovplyvniť získavanie nových zákazníkov, udržanie si existujúcich a celkovému vybudovaniu stálej zákazníckej klientely. Priamo, ale i nepriamo môžu mať taktiež dopad na znižovanie fluktuácie zamestnancov v dôsledku zlepšovania firemného prostredia a interpersonálnych vzťahov medzi zamestnancami. Podľa možností podniku a technologického zabezpečenia jednotlivých podnikov cestovného ruchu môže byť rozvoj týchto osobnostných kompetencií personálu vhodne podporovaný a dopĺňaný systémami CRM (Customer Relationship Management) a systémami manažérstva kvality služieb.

Vzhľadom na nízku peňažnú a nepeňažnú motiváciu pracovníkov v podnikoch cestovného ruchu, ako aj na to, že práve pracovníci, ktorí sú v prvom kontakte so zákazníkom často nemajú vysokoškolské vzdelanie a nemajú ani vzdelávanie v oblasti komunikácie a sociálnych zručností, možno takýto typ školení a tréningov chápať zároveň ako vzdelávanie i ako motiváciu pracovníkov. V oboch prípadoch to prispieva ku kvalite služieb.

Z pohľadu inštitucionálnej podpory tejto formy netechnologických inovácií by bolo vhodné integrovať sústredené podporné teoretické podklady, inšpiratívne metódy, myšlienky a rady do existujúcej siete poradenských centier, agentúr pre rozvoj cestovného ruchu na Slovensku, asociácií ubytovacích zariadení a hotelierov. Propagácia rozvoja ľudských zdrojov v tomto smere za účelom zvyšovania celkovej kvality poskytovaných služieb môže byť jednoducho implementovaná v rámci publikácií, internetových príspevkov, portálov či profilov týchto inštitúcií na sociálnych sieťach. Alternatívne môže byť pre účely propagácie vytvorený samostatný nový portál špeciálne zameraný na túto problematiku.

Samozrejme potreby rozvoja emocionálnej inteligencie personálu môžu podniky cestovného ruchu využiť širokú ponuku školení a kurzov. Ich účinok pre reálny rozvoj personálu však nemusí mať vždy želanú úroveň a dlhodobý význam. Vždy je nutné vytvoriť podmienky pre samostatný rozvoj týchto vlastností v rámci pracovného prostredia a interpersonálnych vzťahov. Na rozdiel od emocionálnych vlastností sa kreatívne riešenia dajú kompletne outsourcovať ako obchodno-podnikateľské služby. V súčasnosti v Európe už fungujú koncepty kreatívnych inkubátorov a kreatívnych priemyselných štvrtí. Na Slovensku sa tieto koncepty v súčasnosti práve implementujú do hospodárskej praxe

v rámci kreatívneho inkubátora v Košiciach, ktorý vytvára platformu pre komercializáciu individuálneho umenia a podnikateľskej kreativity. V oblasti kreatívnej ekonomiky sa vytvárajú klastre pre začínajúcich umelcov v snahe podporovať spoluprácu a vytvárať nové nápady a synergie medzi rôznymi oblasťami podnikania. Pre podniky, ale i komplexné celky, je výhodné využiť spoluprácu so vzniknutými klastrami v umeleckej oblasti. Prioritou týchto projektov je predovšetkým vytváranie dlhodobých obojstranne výhodných partnerstiev a spolupráce medzi podnikateľskou a umeleckou sférou. Takáto forma spolupráce na kreatívnej úrovni sa dá taktiež aplikovať v oblasti služieb. Z jej synergetických výhod môžu profitovať Slovenské podniky v oblasti cestovného ruchu jednotlivo, ale taktiež regióny ako celky. Možností podobnej spolupráce je však omnoho viac, pretože umelci vytvárajú kreatívne centrá v rámci vlastného podnikania a distribúcie svojich produktov a nápadov aj jednotlivo.

Zaujímavý nástroj, ktorý možno použiť pre tvorbu kreatívnych nápadov a hľadanie nových asociácií je samozrejme internet. Túto širokospektrálnu úložňu informácií môžu podniky vhodne využiť pri brainstormingových či brainwritingových aktivitách, ale aj pri benchmarkingu mimo brandže, ktorý je výborným generátorom kreatívnych a nekonvenčných nápadov. Ľudské zdroje sa v prípade deficitu vlastných inovatívnych myšlienok môžu jednoducho inšpirovať. V takom prípade môžu využiť portály ponúkajúce online postupy „instantnej“ kreativity alebo si vybrať z existujúcej ponuky softvérov pre kreativitu.

Záver

Mnoho zamestnancov sa v pracovnej sfére odkláňa od tvorivého a citového prežívania k holým informáciám. Správnym zaobchádzaním s vlastnými emóciami môžu pritom zlepšiť pracovnú atmosféru sebe aj svojim kolegom. Ešte významnejší je však efekt pôsobiaci na klientov. Svojou vlastnou náladou a pozitívnou energiou či kreatívnymi nápadmi môžu cielene doslova „nakaziť“ ľudí, s ktorými prídu do interakcie.

Od schopnosti využitia emocionálneho a kreatívneho potenciálu ľudských zdrojov je závislé podnikanie aj rozvoj podnikov služieb v prostredí hyperkonkurencie. Dimenzie ako kreativita a emocionálna inteligencia ľudských zdrojov dokážu kompenzovať nedostatok prirodzenej interakcie, ktorú eliminovali najnovšie technológie. Tieto faktory sa ako netechnologické inovácie podieľajú na napredovaní hospodárskej, ale aj spoločenskej sféry. Požiadavky a očakávania klientov na úrovni medziľudských vzťahov sú vysoké, a preto musia podniky zvážiť prispôbenie parametrov kvality služieb v tejto oblasti. Klienti veľmi intenzívne vnímajú nedostatky práve pri kontakte s personálom. Preto je priateľský a osobný prístup ku klientom predpokladom udržania vysokej kvality služieb a úrovne medziľudských vzťahov na pracovisku. Skutočnosť, že práve prístup personálu a interakcia so zákazníkom sú jedným z hlavných kritérií hodnotenia kvality služieb, potvrdili i výsledky dotazníkového prieskumu.

Cieľom tejto práce bolo zistiť v akej miere sa podľa skúseností slovenských klientov využívajú prvky kreativity a emocionálnej inteligencie ľudských zdrojov v slovenských ubytovacích zariadeniach a zhodnotiť ich spokojnosť a očakávania s týmito službami. Pomocou analýzy výsledkov prieskumu sa nám podarilo overiť správnosť stanovených hypotéz, naplniť doplnkové ciele práce a dosiahnuť tým jej hlavný cieľ. Na základe toho boli navrhnuté relevantné opatrenia pre manažérov a personalistov zamerané na rozvoj kreativity a emocionálnej inteligencie ako kľúčových kompetencií ľudských zdrojov v službách. Prieskumom sa tiež dokázalo, že z pohľadu klientov je cena ubytovacích zariadení v porovnaní s poskytovanou kvalitou nadhodnotená. Zistili sme, že práve navrhovaná forma netechnologických a finančne nenáročných inovácií je u klientov žiadaná a vedeli by ju oceniť. Osobný a priateľský prístup je pre nich dôležitejším kritériom hodnotenia kvality služieb ako modernosť a dizajn ubytovacieho zariadenia. Väčšine z nich je sympatickejší personál s kreatívnymi vlastnosťami a ich využitie očakávajú pri riešení problémových situácií, ako aj pri bežnej interakcii. Na všetky tieto skutočnosti je potrebné brať pri poskytovaní služieb ohľad.

Zoznam použitej literatúry

Knihy, články z časopisov a príspevky zo zborníkov:

1. ADAIR, J. 2005. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Brno : Computer Press, 2005. 172 s. ISBN 80-251-0784-1.
2. BROCKERT, S. – BRAUN, G. 1997. *Testy emocionálnej inteligencie*. Bratislava : Ikar, 1997. 176 s. ISBN 80-7118-390-3.
3. CLEGG, B. – BIRCH, P. 2005. *Kreativita: Změňte způsob své práce: výběr osvědčených technik a postupů: 70 cvičení*. 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. 110 s. ISBN 80-251-0549-0.
4. ĎAĎO, J. – ĎAĎOVÁ, M. 2009. Tvorivý potenciál spoločnosti v kontexte motivačných podnetov na tvorivosť. In *Tvorivosť a inovácia : zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie* [CD-ROM]. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Belu v Banskej Bystrici, 2009. s. 6-8. ISBN 978-80-970258-8-5.
5. GOLEMAN, D. 1997. *Emoční inteligenc : Proč může být emoční inteligence důležitější než IQ*. Praha : Columbus , 1997. 348 s. ISBN 80-85928-48-5.
6. HLADKÝ, M. – KRAJKOVIČOVÁ, J. – GURBALOVÁ, M. 2010. Kreativita je energiou úspechu. Výzvy kreatívneho priemyslu pre Košice a východné Slovensko. In *Medzinárodná konferencia Shaping The Future* [CD-ROM]. Košice : Nezisková organizácia Košice 2013, 2010, s. 4-26. ISBN 978-80-970615-1-7.
7. KARKALÍKOVÁ, M. 2010. *Kvalita produktu v službách*. 2. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. 204 s. ISBN 978-80-225-3133-7.
8. LUKNIČ, A. S. 2008. *Manažment kreativity a inovácií*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2008. 208 s. ISBN 978-80-223-2452-6.
9. MAJTÁN, M. a kol. 2008. *Manažment*. 4. vyd. Bratislava : Sprint vfra, 2008. s. 429 s. ISBN 978-80-89085-72-9.
10. MATEIDES, A. a kol. 2006. *Manažérstvo kvality : história, koncepty, metódy*. Bratislava : EPOS, 2006. 751 s. ISBN 80-8057-656-4.
11. MATEIDES, A. - ĎAĎO, J. 2002. *Služby : teória služieb : marketing služieb : kvalita v službách : služby zákazníkom a meranie spokojnosti s nimi*. Bratislava : EPOS, 2002. 750 s. ISBN 80-8057-452-9.
12. MICHALOVÁ, V. - ŠUTEROVÁ, V. 2004. *Služby*. 1. vyd. Hronský Beňadik : NETRI, 2004. 215 s. ISBN 80-968904-5-X.
13. MIKULÁŠTÍK, M. 2010. *Tvorivosť a inovácie v práci manažera*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 207 s. ISBN 978-80-247-2016-6.

14. PACHINGEROVÁ, M. - KUBIČKOVÁ, V. – ŠUTEROVÁ, V. 2006. *Manažment podniku služieb : vybrané problémy*. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2006. 191 s. ISBN 80-225-2145-0.
15. PLETZER, M. A. 2009. *Emoční inteligence : jak ji rozvíjet a využívat*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-3057-8.
16. PORVAZNÍK, J. 2011. *Celostný manažment*. 5. preprac. a dopl. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2011. 360 s. ISBN 978-80-89393-58-9.
17. SCHMITT, B. H. 2010. *Stratégia odvážnych: ako v strategickom plánovaní využiť kreativitu a silu odvážnych nápadov*. Bratislava : Eastone Books, 2010, 171 s. ISBN 978-80-8109-121-6.
18. STERNBERG, R. J. 2000. *Úspešná inteligencia : ako praktická a tvorivá inteligencia rozhodujú o úspechu v živote*. Bratislava : Vydavateľstvo SOFA, 2000. 398 s. ISBN 80-85752-62-X.
19. STRÁŽOVSKÁ, H. a kol. 2010. *Obchodné podnikanie*. 1. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2010. 280 s. ISBN 978-80-89393-34-3.
20. SUNTINGEROVÁ, Ľ. 2010. *Kreativita v manažmente*. 1. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2010. 296 s. ISBN 978-80-89393-21-3.
21. SVOBODOVÁ, L. 2009. Prečo je dôležitá emočná inteligencia?. In *Personálny manažment : nielen pre personalistov*. ISSN 1337-9437, 2009, č. 10, s. 497-502.
22. ŠEBEN, Z. 2009. Emocionálna inteligencia v kontexte vybraných metód merania jej úrovne a možností jej rozvíjania. In *Technológia vzdelávania : vedecko-pedagogický časopis*. ISSN 1335-003X, 2009, roč. 17, č. 5, s. 3-7.
23. URBAN, D. 1998. *Emocionální inteligence : šance pro nekonvenční myšlení a alternativní rozhodování*. Praha : Management Press, 1998. 190 s. ISBN 80-85943-79-4.
24. WILDING, CH. 2010. *Emoční inteligence : vliv emocí na osobní a profesní úspěch*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2754-7.

Internetové zdroje:

25. HANDZUŠ, T. 2011. Kreativita nového personálu. In *Centrum turizmu*. [online]. 2011. 2. marec 2011. [cit. 2011-10-10]. Dostupné na internete (neaktuálny prístup): <<http://centrumturizmu.sk/2011/03/kreativita-noveho-personalu/>>

Zoznam príloh

Príloha č. 1 - Vzor dotazníka použitého pri prieskume

Príloha č. 2 - Kódovník

Príloha č. 3 – Výpočet veľkosti vzorky

Príloha č. 4 – Frekvenčné tabuľky