

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání specializace cestovní ruch



Podniková kultura firem v cestovním ruchu

Vedoucí bakalářské práce
doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

Autor
Lucie Holá

2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení: Lucie Holá

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání - specializace cestovní ruch

Název tématu: Podniková kultura firem v cestovním ruchu

Anglicky: Company Culture in Tourism

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :
(v zásadách pro vypracování uveďte cíl práce a metodický postup)

Cíl práce: Specifikace nových pohledů na projevy podnikové kultury ve vybraných podnicích cestovního ruchu.

Metodický postup: Prostudovat literární prameny vztahující se k podnikové kultuře, jejímu rozvoji v souvislosti s novými směry v řízení lidských zdrojů. Po stanovení teoreticko-metodologických východisek empirického šetření ve vybrané organizaci, je nutno načerpat informace pomocí marketingového výzkumu, za použití dotazování, tj. kvantitou dat získaných z funkčně vypracovaných dotazníků. Doplnit je údaji z neřízených rozhovorů a pozorování. Po utřídění, analýze dat a získání informací se soustředit na celkové zhodnocení podnikové kultury ve vybraném podniku, eventuálně se pokusit o syntézu získaných poznatků pro dnešní praxi.

Rámcová osnova: 1. Úvod, 2. Literární rešerše, 3. Metodický postup, 4. Výsledky průzkumu (analýza údajů), 5. Diskuse (komparace a syntéza údajů), 6. Závěr, 7. Přehled použité literatury.

Rozsah grafických prací: dle možnosti grafického vyjádření

Rozsah průvodní zprávy: 40 stran

Seznam odborné literatury:

Bedrnová, E. – Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004, 592 s. ISBN 80-7261-064-3

Lukášová, R. – Nový, I. a kol. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2

Nový, I.- School, E.- Machl, S. a kol.: *Interkulturační komunikace v řízení a podnikání*, Praha: Management Press, 2003. 184 s. ISBN 80-7261-089-9

Nový, I. a kol.: *Podniková kultura a identita*. Praha: VŠE – skripta, 1993. 97 s. ISBN 80-7079-159-4

Šinut, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*, Praha: Aspi, a.s., 2004. 88s. ISBN 80-7357-046-7

Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

Konzultant:

Datum zadání bakalářské práce: 16.2.2007

Termín odevzdání bakalářské práce: 18.4. 2007

L.S.

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
Vedoucí katedry

Prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
Děkanka

V Českých Budějovicích dne 23. února 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Podniková kultura firem v cestovním ruchu vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích

Lucie Holá

Poděkování

Děkuji doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odborné vedení a všestrannou pomoc při zpracování této práce. Současně děkuji vedoucím pracovníkům obou hotelů, kteří nemalou měrou přispěli k zdárnému vypracování mé bakalářské práce.

OBSAH

1. ÚVOD	8
2. LITERÁRNÍ REŠERŠE	9
2.1. Podniková kultura	10
2.1.1. Organizace a jednotlivci	10
2.1.2. Kultura	10
2.1.3. Podniková kultura	11
2.1.4. Vznik podnikové kultury a subkultur organizace	15
2.1.5. Síla podnikové kultury	18
2.1.6. Typologie podnikové kultury	20
2.1.7. Prostředky podnikové kultury	22
2.2. Cestovní ruch	23
2.2.1. Pojem cestovní ruch	23
2.2.2. Formy cestovního ruchu	25
2.2.3. Druhy cestovního ruchu	27
3. METODIKA	30
3.1. Cíl bakalářské práce	30
3.2. Výběr hotelů	30
3.3. Informační zdroje	30
3.4. Dotazníky	31
3.5. Zpracování výsledků	32
4. ANALYTICKÁ ČÁST VLASTNÍ PRÁCE	33
4.1. Charakteristika hotelů	33
4.2. Vyhodnocení dotazníků – analýza podnikové kultury	33
4.2.1. Identifikační údaje	33
4.2.2. Motivace a pracovní spokojenost	41
4.2.3. Hodnocení vedení hotelů	48
4.2.4. Komunikace a informovanost	51
4.2.5. Postoj ke změně	54
4.2.6. Spolupráce a vztahy na pracovišti	57
4.2.7. Hodnocení hotelů a týmové práce	59
4.2.8. Osobní rozvoj zaměstnanců a zvyšování jejich kvalifikace	63

4.2.9. Zaměstnanecké výhody	66
5. SYNTÉZA ÚDAJŮ	68
5.1. Doporučení	68
6. ZÁVĚR	70
7. SUMMARY	73
8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	75
9. PŘÍLOHY	77

1. ÚVOD

Přesvědčení o tom, že podniková kultura je součástí dobrého fungování podniku se odvíjí o současného postupu celosvětového procesu globalizace, který je spojen se znalostní ekonomikou vyzdvihující práci s rozvojem lidského kapitálu. V současné době by již mělo docházet ke skutečně kvalitativnímu posunu v přístupu k lidské osobnosti. V okamžiku, kdy opouštíme terminologický pojem personální řízení a přistupujeme k používání termínu řízení lidských zdrojů ve smyslu nahlížení na lidské zdroje jako na „lidský kapitál“, přestáváme v lidské individualitě vidět pouze pracovní sílu, která plní příkazy a úkoly v daném časovém horizontu a přistupujeme na vyšší úroveň vedení lidí a práce s lidským potenciálem. Tyto principy jsou spojeny s větší péčí profesní i osobnostní rozvoj pracovníka.

Závěr dvacátého století považujeme za konec paradigmatu pozitivisticko-vědeckého, který dospěl z hlediska ekonomického k vrcholům „industriálního“ světa. Začíná tedy nové paradigma světa „postindustriálního“. Základem ekonomiky tedy už nebude půda, peníze a suroviny ale intelektuální kapitál. Svět se posouvá do „nové ekonomiky“, jež nazýváme „ekonomikou znalostní“. Ta vhodně využívá lidský kapitál a to tak, že se zaměřuje na znalosti a dovednosti jako hybné síly změn, inovací a konkurenceschopnosti.

Podnik musí dělat řadu změn v systému řízení, provést výraznou restrukturalizaci svých zdrojů: věcných, finančních a především lidských. Konkurenceschopnost je v globálním světě základní podmínkou existence podniku a záležitostí strategického významu. Důležitá je dobrá orientace v obrovském množství informací včetně jejich kvalitního zpracování. Jedná se o orientaci na úrovních mikro-, mezo- a makroprostoru. Makroprostorem je globální svět včetně jeho rozličných kulturních úrovní, od celosvětové po regionální, představovanou pro nás rámcem Evropské unie. Zkoumaný objekt – řízení lidských zdrojů ve firmě, organizaci nebo podniku v příslušném regionu i s jeho podnikovou kulturou lze chápat jako mezoprostor. Mikroprostorem můžeme rozumět mikrosvět každé lidské osobnosti, její vlastní subjekt. Aby byl podnik v dnešní době úspěšný a konkurenceschopný, měl by využívat nových trendů znalostní ekonomiky a vhodně pracovat s lidským potenciálem. Zaměstnanci by se měli identifikovat se záměry a cíli podniku. Pokud zaměstnanec plní své pracovní povinnosti, ale s cíli se neztotožňuje, může to negativně ovlivnit konečný produkt

nebo poskytovanou službu. To může v konečné fázi vyvolat i nespokojenost u zákazníka nebo pracovníka samotného. V moderním světě se již podniky snaží upouštět od vertikálního způsobu řízení, kdy existoval značný mocenský odstup mezi vedením podniku a podřízenými. Mnohem více se usiluje o to, aby zaměstnanci společně s nadřízenými tvořili dobrý pracovní tým a byli „na jedné lodi“. Je-li pro zaměstnance vytvářeno takovéto pracovní prostředí, jsou v podniku spokojenější a nemají tendenci fluktuovat. Tento nový typ podnikové kultury je rozhodující pro konkurenceschopnost.

Cílem této práce je specifikace nových pohledů na projevy podnikové kultury ve vybraných podnicích cestovního ruchu.

2. LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1. Podniková kultura

2.1.1. Organizace a jednotlivci

Čím více **jednotlivec v organizaci** roste jako osobnost, tím více může organizace dosáhnout – to je poznatek, jenž je základem veškeré naší pozornosti, kterou dnes věnujeme rozvoji manažerů a jejich vyššímu vzdělání. Čím více organizace roste z hlediska vážnosti a integrity, cílů a schopností, tím větší prostor skýtá pro růst jednotlivce a jeho rozvoj jako osobnosti.

Personální rozhodnutí umožňují nejvyšší – a možná i jedinou – kontrolu nad organizací. Lidé určují výkonovou schopnost organizace. Žádná organizace si nemůže počínat lépe než její lidé. Výkonnost organizace je ve skutečnosti určována produktivností lidských zdrojů. A ta plně závisí na základních personálních rozhodnutích (koho přijmeme, koho propustíme, jak lidi rozmístíme a koho povýšíme). Kvalita těchto personálních rozhodnutí tak do značné míry naznačuje, zda je organizace řízena s vážnými úmysly, zda její poslání, její hodnoty a cíle jsou reálné a zda mají pro lidi význam nebo zda jde jen o snahu naklonit si veřejnost a o líbivé řeči (Drucker, 2006).

2.1.2 Kultura

Slovo kultura má původ v latině a původně ve tvaru *cultivare* znamenalo obdělávání, „vzdělávání“ země, ale běžně se používalo i v rozšířeném významu jako „obdělávání“, „vzdělávání“ čehokoliv.

Do značné míry se toto poslední pojetí přeneslo do obecného povědomí, kdy slovem kultura se označuje přetvoření původních skutečností nebo vytváření nových, které lépe odpovídají představám člověka o nejlepším (kultivovaném) stavu. Mluví se tedy o kulturním životě jako životě jako životě nacházejícím naplnění a majícím smysl, o kulturních vztazích jako vztazích, které jsou podřízeny stanoveným a uznávaným pravidlům atd.

V širším pojetí je kultura vytvářena člověkem obecně a je postavena do protikladu k přírodě. Obnáší všechno to, co člověk přetvořil a vytvořil v průběhu generací s tím, že kultura s přírodou koexistuje, ale vzájemně se neprolínají (Nový, Surynek, 2002).

B. Malinovski in Nový, Surynek (2002) dále specifikuje kulturu jako konkrétní způsob uspokojování potřeb člověka ve společnosti. To znamená, že kultura má také instrumentální charakter.

Kultura však znamená především specifické způsoby interakce a komunikace mezi lidmi. Zásady, pravidla a sociální normy ovlivňující a upravující jejich vzájemné soužití v určitém společenství (Nový, Lukášová a kol., 2004).

Kultura může být stručně definována jako relativně integrovaný celek zahrnující lidské chování a jeho výtvoř, přičemž toto chování se řídí v určitém společenství v procesu integrace vytvořenými vzory (Kloskowská in Nový, Surynek, 2002).

Musíme si dále uvědomit, že každá kultura jakéhokoli sociálního systému vychází z kultury vyšších systémů, ona vyšší kultura určuje způsob zařazení systému do vyššího celku a je tedy výrazem hierarchie sociální reality (Krninská, 2002a).

2.1.3 Podniková kultura

Dle Bedrnové, Nového a kol. (2004) v průběhu 60. a počátkem 70. let dochází v západních společnostech pod vlivem globálních sociálně ekonomických změn k celé řadě emancipačních procesů (pád kolonialismu a nutnost respektovat dosud přehlížené národy, emancipace pracovní síly podmíněná její rostoucí kvalifikací, vznik ekologických, feministických a dalších iniciativ atd.). Vize ideální společnosti a organizace řízené na základě univerzálních zákonů utrpěla další ránu. Ve společenských vědách, včetně teorie řízení, bylo nutno definitivně upustit od konceptu abstraktního individua a začít se zabývat analýzou konkrétního společenského významu jednotlivých aktů sociálního jednání.

Na úrovni věd o řízení se tyto změny projevíly zavedením pojmu **podniková kultura**. **Organizace začaly být chápány jako konkrétní a jedinečné sociální útvary se svou historií, tradicemi, normami chování, symbolikou atd.**

Při pojednávání o kulturních aspektech organizací jsou v české odborné literatuře používány tři pojmy: podniková kultura, firemní kultura a organizační kultura. Jejich obsah je totiž totožný (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Kultura organizační (podniková, firemní) je souborem hodnot, norem, vzorů jednání a institucí v celku, který určuje způsob a podoby chování zaměstnanců, jejich vztahy uvnitř sociálního systému organizace i vztahy navenek. Podniková kultura utváří celkový obraz organizace podle typu dominujících hodnot, norem, vazeb mezi členy, podle charakteru institucí a rozsahu institucionalizovaného chování (Nový, Surynek, 2002).

Podle Armstronga (2002) kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování a jednání lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.

Kultura nějaké organizace se vztahuje k jedinečné konfiguraci norem, hodnot, přesvědčení a způsobů chování, které charakterizují styl, na němž se skupiny a jedinci shodují za účelem splnění nějakých úkolů (Eldridge a Crombie in Armstrong, 2002).

Kultura je systém neformálních pravidel, která vyjadřují, jak by se lidé povětšinu času měli chovat (Deal a Kennedy in Armstrong, 2002).

Kultura představuje „tmel společnosti“ a plodí pocit „to jsme my“, čímž působí proti procesům diferenciaci, které jsou nevyhnutelnou součástí života organizace. Kultura organizace nabízí sdílený systém významů, který je základem komunikace a vzájemného pochopení. Jestliže tyto funkce nejsou plněny uspokojujícím způsobem, může kultura významně oslabovat efektivnost organizace (Furnham a Gunter in Armstrong, 2002).

Podnikovou kulturu tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace (Dyer in Bedrnová, Nový a kol., 2004).

Podnikovou kulturu lze chápat jako systém hodnot a norem účelového společenství podniku (Heinen in Bedrnová, Nový a kol., 2004).

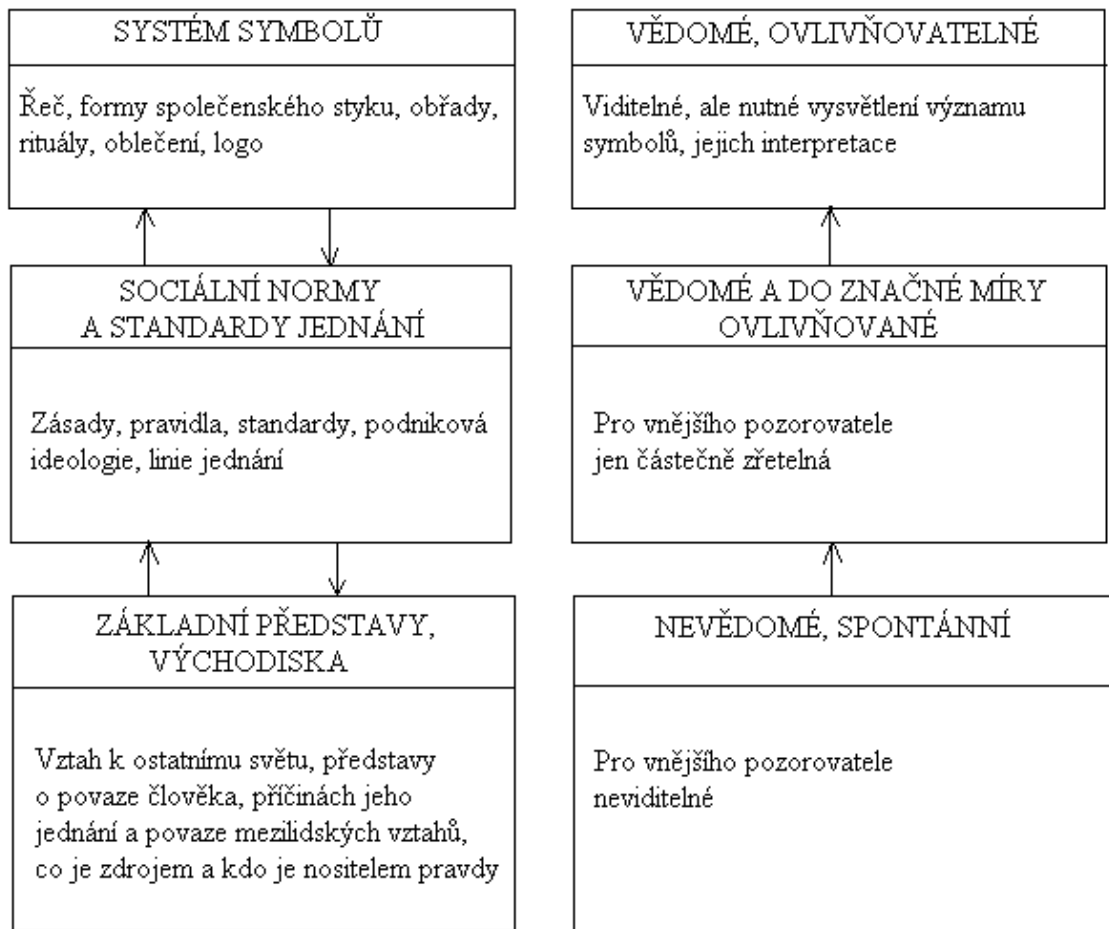
Splnění úkolů, povinnost a pořádek je možné v podniku zajistit prostřednictvím mixu vlastních přesvědčení, podnikové ideologie, rituálů a mýtů, které spojíme pod etiketu podnikové kultury (Pettigren in Bedrnová, Nový a kol., 2004).

Pod pojmem podniková kultura se chápe typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálních vybavení (Brose, Hertze in Bedrnová, Nový a kol., 2004).

Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich (Schein in Bedrnová, Nový a kol., 2004).

Kultura podniku nebo organizace v širším smyslu je tedy soubor znaků této organizace, v podstatě podnětů, jimiž působí navenek i uvnitř na své pracovníky, zákazníky, klienty apod. Sem patří úprava a čistota okolí organizace, vnitřních prostor, ale i úprava firemní dokumentace počínaje elementárním sdělením zaměstnancům až po výroční zprávu společnosti, logo, resp. znak firmy, úprava prostor organizace a konečně nástrojů, postupů a technologií, které organizace používá. Kultura organizace v užším smyslu je souborem hodnot, norem a očekávání, které pracovníci organizace sdílejí, ke kterým se hlásí, na jejichž případné ohrožení reagují. Tyto hodnoty jsou jednak výsledkem působení tradice dané organizace, resp. regionu nebo země, současných vlivů a tlaků v prostředí organizace (Riegel, 2003).

Schéma 1: **Podniková kultura a její úrovně podle E. H. Scheina in Bedrnová (2004)**



Jak vyplývá z obrázku, **základní rovina podnikové kultury** spočívá v celkovém pohledu na svět a v přístupu k životu, práci, lidem i sobě samým i k životu jednotlivých spolupracovníků. Zahrnuje zejména:

- a) Vztah k okolnímu světu a především k podnikovému okolí;
 - ovlivňujícími faktory jsou nebezpečí, možnosti rozvoje, jistota, nebezpečí, atd.
- b) Podnikové představy o povaze člověka a příčinách jeho jednání, transformované do představy o ostatních spolupracovnících;
 - sledujeme, zda jsou lidé aktivní a snaží se riskovat nebo jsou pasivní a přizpůsobují se, jsou pohodlní či nezodpovědní, iniciativní a schopní přebírat odpovědnost,
 - úzká souvislost s teorií XY (Mc Gregor).
- c) Představy o povaze mezilidských vztahů;

- představy o správném uspořádání sociálních vztahů podle věku, sociálního původu, dosažených úspěchů, emocí a jejich vlivu na pracovní vztahy, zda je mezi pracovníky vzájemná konkurence nebo kooperace, upřednostňují-li se úspěchy týmu nebo jednotlivců.
- d) Představy o pravdě, které dávají odpověď na otázku, o co se spolupracovník opírá při rozhodování, co je pravdivé a správné a co je nepravdivé a chybné;
- pozorujeme, kdo je nositelem pravdy, zda člověk věří více autoritě nebo tradici.

Dle Bedrnové, Nového a kol. (2004) jsou na **střední úrovni podnikové kultury nepsaná či psaná pravidla společenského styku**, obecně uznávané **hodnotové preference, zásady a pravidla pracovní morálky**, loajality k firmě, vztahu k podnikovým partnerům, zákazníkům, akcionářům. **Nejvyšší úroveň tvoří jednoznačně viditelnou a cílevědomě konstruovanou složku podnikové kultury**. Jde o vnější projevy společenského styku, architekturu a vybavení pracovišť, podnikové symboly (logo), oslavy, obřady a rituály, mýty, podnikový žargon, oblečení.

Je zcela přirozené, že i takový sociální útvar, kterým je podnik, firma, hospodářská organizace nebo státní instituce má svou specifickou, originální a neopakovatelnou kulturu. Ta se projevuje nejen ve specifických formách vnitřní komunikace, řízení lidských zdrojů a realizace jednotlivých personálních činností, způsobech a stylu rozhodování manažerů a celkovém sociálním klimatu, ale především *ve společném a přibližně shodném názoru zaměstnanců na vnitropodnikové skutečnosti, v jejich obdobné interpretaci a hodnocení* stejně, jako ve společném sdílení vize podniku v delším časovém horizontu a strategii jejího dosažení. Podniková (firemní) kultura je velmi složitou, vnitřně strukturovanou a rozporuplnou skutečností (Krninská, 2002c).

2.1.4 Vznik podnikové kultury a subkultur organizace

Hodnoty a normy, které tvoří základnu **kultury**, se formují čtyřmi způsoby. Za prvé, kulturu formují „**vůdci**“ **v organizaci**, zejména pak ti, kteří ji formovali v minulosti (Armstrong, 2002). Schein in Armstrong (2002) názorně ukazuje, že lidé se ztotožňují s vizionářskými vůdci – s tím, jak se chovají a co očekávají. Všimají si toho, čemu takoví vůdci věnují pozornost, a berou si je za své vzory. Za druhé, jak uvedl Schein,

kulturu formují tzv. kritické případy – významné události, v nichž lidé nacházejí poučení o žádoucím nebo nežádoucím chování. Za třetí, jak uvedli Furnham a Gunter in Armstrong (2002), **kultura se vytváří na základě potřeby udržovat efektivní pracovní vztahy mezi členy organizace** a to vytváří a upevňuje hodnoty a očekávání. Konečně, **kulturu ovlivňuje prostředí organizace**.

Kultuře se lidé učí v průběhu času. Schein in Armstrong (2002) uvádí, že existují dva způsoby tohoto učení. Za prvé, **traumatický model**, kdy se členové organizace učí čelit určité hrozbě tím, že si vytvoří obranný mechanismus. Za druhé, **model pozitivního upevňování vědomí**, kdy dochází k zakořenění a pevnému usazení postupů, které se zdají fungovat. K učení dochází, když se lidé adaptují na vnější tlaky a čelí jim a když si vytvářejí úspěšné přístupy a mechanismy pro zvládnutí vnitřních podnětů, problémů, procesů a technologií ve své organizaci.

Každá kultura jakéhokoliv sociálního systému vychází z kultury vyšších systémů; ona vyšší kultura určuje způsob zařazení systému do vyššího celku, a je tedy výrazem hierarchie sociální reality. Do značné míry je tedy **každá kultura nižšího systému podmnožinou kultury vyššího systému**, zároveň však je širším okruhem prvků, které vycházejí ze specifických podmínek fungování tohoto nižšího systému (Nový, Surynek, 2002).

Podobně jako je kultura výrazem určité hierarchie sociální reality (Krninská, 2004), tak podniková kultura může být chápána i jako komplex dílčích subkultur vytvářejících pyramidu. Na její špici jsou ovšem společné hodnoty, normy a zásady, aniž by jednotlivé subkultury ztrácely svou vlastní identitu (Bedrnová, Nový, a kol., 2004).

Vznik podnikové (organizační, firemní) kultury, která je výsledkem systematických a cílevědomě orientovaných aktivit řídicích pracovníků podniku má určité předpoklady vzniku. Veškeré vnitropodnikové normy, předpisy a pravidla jsou důsledně vzájemně obsahově provázány se snahou o jednotné ovlivňování pracovního i sociálního chování zaměstnanců. V tomto případě je však nutné respektovat řadu podmínek. Patří mezi ně:

- Existence jasné vize, představa o základních obrysech budoucí existence firmy a jejích cílů. Nedílnou součástí této vize je i formulace potřebné, žádoucí podnikové kultury.
- Tato vize musí být převedena do jednotlivých velmi konkrétních kroků, musí být tedy formulována komplexní **strategie** dosažení podnikových cílů.
- Je nezbytné formulovat zásady **podnikové kultury**.
- Hlavními tvůrci a nositeli podnikové kultury jsou v tomto případě řídicí pracovníci.
Čím výše se v hierarchii řídicích pozic nacházejí, tím je jejich příklad z hlediska prosazení žádoucí podnikové kultury významnější (Krninská, 2002b).

Základním mechanismem vzniku a utváření organizační kultury je učení, uskutečňující se v procesu interní integrace a externí adaptace (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Podle Lukášové, Nového a kol. (2004) je vznik profesionálních či funkčních subkultur v rámci organizace přirozeným jevem, neboť subkultury se vyvíjejí jako důsledek odlišných funkcí daných útvarů, odlišných zájmů a odlišného způsobu uvažování lidí, kteří v nich fungují.

Subkultury jsou tedy relativně samostatné kultury, které vznikají v některých oblastech podnikové struktury a vyznačují se odlišnými sociálními normami nebo jinou hierarchií hodnotových preferencí. O subkulturách lze ovšem hovořit jen v podmínkách nesporné existence základní dominantní podnikové kultury. (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

Pokud sdílená dominantní kultura neexistuje, stává se, že se jednotlivé subkultury dostávají do konfliktu a jejich střet je překážkou účinné integrace a koordinace uvnitř organizace. Myšlení a chování lidí v organizaci není harmonizováno prostřednictvím „společného my“, ale rozděluje je vnímání ve smyslu „my“ a „oni“ (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Účinky subkultur v organizace mohou být podle Bedrnové, Nového a kol. (2004):

- ze strany nositelů a zastánců jediné, jednotné a dominantní podnikové kultury chápány jako **existenční ohrožení podniku**,
- v době plánované nebo již realizované organizační změny však mohou být **oporou** nebo **dokonce klíčovým nositelem změny**.

2.1.5 Síla podnikové kultury

Silou organizační kultury se rozumí, nakolik jsou dané předpoklady, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny. Silná kultura je autory obecně chápána jako kultura, charakteristická svojí vyhraněností, stabilitou a vysokou mírou sdílení a respektování určitých předpokladů, hodnot a norem v rámci organizace (Lukášová, Nový a kol., 2004). Celková koncepce podnikové kultury předpokládá, že má vliv na vnitropodnikovou organizaci a řízení a že významným způsobem ovlivňuje jednání spolupracovníků. Důležitá je otázka, nejen zda vůbec, ale v jakém rozsahu a v jaké intenzitě k tomuto ovlivňování dochází. v této souvislosti je třeba uvést pojmy **silná a slabá podniková kultura** (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

Schéma 2: Schematické znázornění předností a nedostatků silné podnikové kultury podle Bedrnové, Nového a kol. (2004)

SILNÁ PODNIKOVÁ KULTURA	
PŘEDNOSTI	NEDOSTATKY
Jasný a přehledný pohled na podnik	Tendence k uzavřenosti podnikového systému
Přímá a jednoznačná komunikace	Trvání na tradicích a nedostatek flexibility
Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí	Blokace nových strategií
Rychlá implementace inovací	Vynucování konformity za každou cenu
Málo formálních kontrolních postupů, nižší nároky na kontrolu	Složitá adaptace nových spolupracovníků
Vysoká jistota a důvěra spolupracovníků	
Vysoká motivace	
Nízká fluktuace	
Značná identifikace s podnikem a loajalita	

Jasný a přehledný pohled na podnik znamená, že podniková kultura usnadňuje běžné každodenní jednání lidí. Umožňuje pochopit formální předpisy, orientovat se v nadstandardních situacích, vyhodnocovat tyto situace. **Přímou a jednoznačnou komunikací** rozumíme jednotnou cílovou orientaci všech nebo alespoň většiny

pracovníků. Jednání, projednávání a schvalování tak může probíhat snadněji a příměji. V silné podnikové kultuře existuje jasná neformální komunikační síť, kde jsou informace méně zkreslovány. Společná a jednotná komunikace a všeobecná akceptovaná představa podnikových cílů umožňuje mnohem **rychleji a snadněji najít shodu v názorech na řešení situace. Implementace** - rozhodnutí a plány, které mají všeobecnou podporu jsou akceptovány. Díky tomu jsou snadněji realizovatelné. Při nejasnostech je vždy možné znovu se opřít o společný cíl. Je možné omezit **jednotlivé prvky formální kontroly**, neboť lze poměrně snadno dosáhnout všeobecného souhlasu spolupracovníků s podnikovými cíli, včetně zásad a pravidel jejich vzájemných vztahů. Je možné se spolehnout na vysoký stupeň identifikace spolupracovníků s prací a podnikem. Pokud se pracovní kázeň prokáže jako nedostatečná, lze počítat s poměrně silnou neformální sociální kontrolou. **Zvýšení motivace** představuje velkou připravenost a ochotu angažovat se pro podnik, sílu ztotožnění se s vizí podniku. Být zaměstnán v úspěšném podniku s dobrým jménem zvyšuje společenské postavení, vlastní sebedůvěru a dále i motivaci k vyššímu pracovnímu výkonu. **Zajištění stability sociálního systému** je založeno na společně sdílených cílech a hodnotách, které přinášejí větší jistotu a sebedůvěru. Dobré postavení podniku v tržním prostředí, příznivá image, vysoký společenský statut zaměstnanců vypovídají o tom, že je velmi málo důvodů k opuštění pracovního místa.

Podle Lukášové, Nového a kol. (2004) patří mezi nevýhody silné podnikové kultury:

- silná organizační kultura fixuje organizaci na minulou zkušenost a vede k uzavřenosti a k přehlížení a ignorování signálů z vnějšího prostředí.
- silná organizační kultura zabraňuje myšlení v alternativách, podporuje konformitu.
- silná organizační kultura způsobuje rezistenci vůči změnám.

Silná, zřetelná podniková kultura výrazně ovlivňuje pracovní jednání zaměstnanců a současně spoluvytváří specifickou, originální a neopakovatelnou tvář firmy. Ta je nezbytná pro získání vlastní identity ve vztahu k zákazníkům a ostatním reprezentantům vnějšího ekonomického a společenského okolí (Nový, Lukášová a kol., 2004).

Jestliže někde existuje vhodná, přiměřená a efektivní kultura, bylo by žádoucí podniknout kroky k její podpoře nebo jejímu posílení. Jestliže někde existuje nevhodná

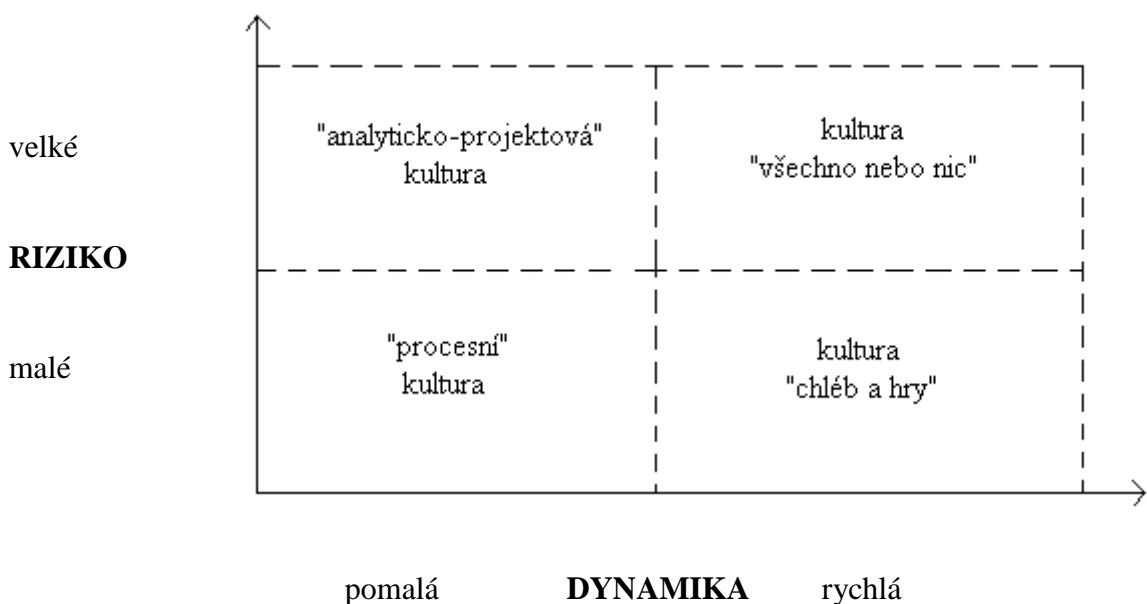
či nepřiměřená kultura, měly by být učiněny pokusy stanovit, co je třeba změnit, a pak vytvořit a realizovat plány směřující k její změně (Armstrong, 2002).

2.1.6 Typologie podnikové kultury

Každá typologie je zjednodušující a vyznačuje se mnoha dalšími omezeními. Má však i svůj praktický pozitivní význam, neboť představuje určitý ideální model, ke kterému je možné se přibližovat, nebo naopak, jemuž je třeba se vyhnout (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

Za jednu z nejužitečnějších považuje odborná literatura typologii, kterou zpracovali Deal a Kennedy in Bedrnová, Nový a kol. (2004).

Schéma 3: Typologie podnikové kultury podle Deal a Kennedyho in Bedrnová, Nový a kol. (2004)



Podle Vriese a Millera in Bedrnová, Nový a kol. (2004) je typologie odvozena z psychologické terminologie:

- a) *paranoidní kultura* – stálé obavy, strach, stálé ohrožení všeho druhu, trvalé sledování všech aktivit a projevů ostatních spolupracovníků, permanentní připravenost na cokoliv;

- b) *nátlaková kultura* – perfektnost a detail, vše má svůj řád, největší ohrožení je z chaosu, vztahy jsou založeny na příkazech, nic nelze ponechat náhodě, vše je řízeno a do detailu organizováno, emoce jsou nepřipustné;
- c) *dramatická kultura* – vše se soustřeďuje okolo charismatické vedoucí osobnosti, která se sama grandiózně usadila doprostřed scény. Ostatní ji idealizují a cítí se být na ní silně závislí, všechna rozhodnutí činí ona. Pracovní metody se opírají o spontánnost a intuici. Projevování pozitivních emocí je projevem loajality. Struktury a regule se často ruší jako zbytečné, velmi se slaví úspěchy;
- d) *depresivní kultura* – pesimistické prognózy a strach, nic se nedá stihnout, osud nás pronásleduje, vše má svůj běh, rutina určuje způsob jednání, jen málo záležitostí lze skutečně ovlivnit, moc je široce rozdělená, ale bez praktického významu;
- e) *schizoidní kultura* – velká distance, lepší je držet se zpátky, plachost, ostýchavost, mocenské vakuum, současně boj o moc, koalice a taktika, prestiž a kariéra jsou rozhodující, hněv nebo nadšení, nikdo neví, kdy se co může přihodit.

Na základě zpracování výsledků kvantitativního šetření metodou faktorové analýzy bylo možno identifikovat celkem pět typu charakterizujících základní varianty identifikace Čechů s organizací a prací:

„Pracovitý furiant“ je charakterizován vyšší mírou vnitřní identifikace s prací a poměrně výraznou identifikací se s cíli organizace. Zajímá se o širší souvislosti své práce, je pro něj velmi důležitá a prestižní otázka dosahování cílů firmy, není však zcela konformní se všemi praktikami, s nimiž se setkává.

„Fanda oboru“ se vyznačuje zejména tím, že se snaží dobře zvládat všechny „finesy“ svého řemesla či oboru, aniž při tom projevuje zájem o postup v podnikové hierarchii.

„Hravý kamarád“ je pracovníkem, který i v každodenní rutině dokáže nalézt prostor pro zábavu, získat si přátele a opatřit i potřebné informace a prostředky.

„Konformní suchar“ je charakteristický tím, že se orientuje na splnění svých vlastních úkolů bez ohledu na širší organizační kontext. Hraje líbivou politiku, vnitřně si však zachovává značnou distanci od podnikového dění.

„Vypočítavý konformista“ je v mnoha ohledech „příbuzný předchozího typu – jde pouze o konformitu, vnějškové přizpůsobení se podnikové realitě. Avšak zatímco

„suchar“ je v zásadě pasivní a řídí se filozofií „před zbytečnými problémy mne ochrání a osobní klid mi zajistí pouze respektování jistých pravidel“, „vypočítavec“ se aktivně snaží pravidla a organizační realitu zneužívat ke svému osobnímu prospěchu (Nový, Schroll – Machl & kol., 2003).

2.1.7 Prostředky podnikové kultury

Kulturu organizace lze charakterizovat z hlediska hodnot, norem a artefaktů. Podle Armstronga (2004) se **hodnoty** vztahují k tomu, co je považováno za nejlepší nebo za dobré pro organizaci a co by tedy mělo tak být. „Soustava hodnot“ organizace může být uznávána jen na úrovni vrcholového vedení, nebo ji mohou sdílet všichni lidé ve firmě, takže lze takový podnik charakterizovat jako „řídící se hodnotami“. Čím pevněji jsou hodnoty zakořeněny, čím jsou silnější, tím větší budou mít vliv na chování. To nezávisí na tom, zda byly tyto hodnoty vůbec zřetelně vysloveny. Hodnoty se realizují prostřednictvím norem a artefaktů. Mohou se také vyjadřovat pomocí jazyka (podnikový žargon), rituálů, historek a mýtů.

Normy jsou pak nepsanými pravidly chování, „pravidly hry“, která poskytují neformální návod k tomu, jak se chovat. Normy říkají lidem to, co se předpokládá, že budou dělat, říkat, v co budou věřit – a dokonce, jak se budou oblékat. Nikdy nejsou v písemné podobě – kdyby byly, pak už by šlo o zásady nebo procedury. Předávají se ústní formou nebo chováním a mohou být upevňovány reakcemi lidí, ke kterým dochází v případě porušení norem. Pomocí těchto reakcí lze vyvíjet velice mocný tlak na chování – ostatní lidi řídíme i způsobem, jak na ně reagujeme.

Artefakty (lidské výtvořiny) jsou viditelnými a hmatatelnými stránkami organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí. Artefakty mohou zahrnovat takové věci, jako je pracovní prostředí, tón a jazyk používaný v dopisech nebo sděleních, způsob, jakým se lidé oslovují na schůzích nebo při telefonickém rozhovoru, přijetí (vřelé nebo chladné), jakého se dostává návštěvám, a způsob, jakým telefonisté jednají s hovory z vnějšku. Artefakty mohou mnohé odhalovat.

Podniková kultura se vždy skládá ze tří hierarchicky nad sebou uspořádaných rovin:

- *základní životní představy, hodnoty a postoje* zaměstnanců – východiska pro jejich jednání a chování, souvisí s nevědomou úrovní psychiky, projevují se spontánně;
- *pravidla pracovního a sociálního jednání*, spontánně vzniklá nebo cílevědomě stanovená managementem podniku, tj. do určité míry ovlivnitelná;
- *symbolicky*, tedy ve zkratce, *vyjádřené podnikové cíle a základní principy podnikové kultury (systémy symbolů)*, fungující na vědomé úrovni lidské psychiky, důležitá je interpretace – jejich vysvětlení (Krninská, 2002c).

Dle Bedrnové, Nového a kol. (2004) jsou rozhodujícím prostředkem podnikové kultury **symboly**. Symbol je znak mající komplexní komunikativní (významový) obsah snadný k pochopení. Může mít ideální i materiální podobu. Představuje základní element i nejjednodušší komunikace, která bez jeho obsahového a významového pochopení všemi účastníky není možná. Pro podnikovou kulturu jsou důležité:

- **verbální symboly** (slovní hříčky, historky),
- **symbolická jednání** (obyčeje, rituály, ceremoniály),
- **symbolické artefakty materiální povahy** (logo, barvy, architektura).

Podle Kastové (2000) symbol představuje něco, co je složeno z částí. Teprve když jsou části sestaveny dohromady, jedná se o symbol a tento symbol se pak stává symbolem něčeho (zastupuje). Vědomé a nevědomé obsahy se v symbolu propojují. Symbolem se však může stát jakýkoli prvek (může to být čára nebo kámen), pokud ho používáme (a interpretujeme) jako nositele určitého druhu informace. Symboly mohou také sdělovat náladu, pocity a celkové ladění – platí to však jen v případě, kdy daná společnost interpretuje určitý symbol právě tímto způsobem (Gardner, 1999).

2.2. Cestovní ruch

2.2.1 Pojem cestovní ruch

Cestovní ruch lze definovat jako dočasnou změnu místa pobytu, tj. cestování a přebývání mimo místo trvalého bydliště, zpravidla ve volném čase, a to za účelem rekreace, rozvoje poznání a spojení mezi lidmi (Petrů, 2007).

Za cestovní ruch se (tourism) se považuje činnost osoby, cestující na přechodnou dobu (u mezinárodního cestovního ruchu maximálně jeden rok, u domácího šest měsíců) do místa mimo své trvalé bydliště, přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávat výdělečnou činnost v navštíveném místě (trvalý či přechodný pracovní poměr). Může se však jednat o služební, obchodní či jinak pracovně motivovanou cestu, jejíž zdroj úhrady vyplývá z pracovního poměru u zaměstnavatele v místě bydliště nebo v místě sídla firmy (Foret, Turčínková, 2005).

Podle definice WTO je cestovní ruch činnost lidí, spočívající v cestování a pobytu v místech mimo místo jejich obvyklého pobytu po dobu kratší jednoho uceleného roku za účelem využití volného času, obchodu a za jinými účely (Čech, 1998).

Dle Foreta a Foretová (2001) se za cestovní ruch považuje činnost osoby, cestující na přechodnou dobu do místa mimo své trvalé bydliště, přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávat výdělečnou činnost v navštíveném místě (trvalý, či přechodný pracovní poměr). Může se však jednat o služební, obchodní či jinak pracovně motivovanou cestu, jejíž zdroj úhrady vyplývá z pracovního poměru u zaměstnavatele v místě bydliště nebo v místě sídla firmy. Pro toto pojetí cestovního ruchu je podstatné, že se jedná o změnu místa, dočasnost pobytu i o nevýdělečnost činnosti v navštíveném místě.

Cestovní ruch (angl. Tourism) je činnost osoby, cestující ve volném čase na přechodnou dobu do místa mimo její trvalé bydliště, a to za jiným účelem, než je vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě (Drobná, Morávková, 2004).

Odborná literatura nejčastěji charakterizuje cestovní ruch z hlediska

- forem CR, kde zkoumáme motivy účasti lidí na cestovním ruchu,
- druhů CR, které berou v úvahu způsob jeho realizace.

V praxi se však tyto pohledy často prolínají a existuje nejednotnost ve výkladu co je forma a co je druh cestovního ruchu.

2.2.2 Formy cestovního ruchu

Podle motivace účastníka Drobná a Morávková (2004) rozlišují tyto **formy cestovního ruchu**:

- **rekreační cestovní ruch** – jde o odpočinkovou formu cestovního ruchu, kde je hlavním motivem reprodukce fyzických a duševních sil člověka. Jedná se zpravidla o pobyt na jednom místě, mimo obvyklé prostředí běžného života člověka. Rekreace neznamená jen pasivní odpočinek, ale může být spojena s aktivním pobytem v přírodě, se sportovními aktivitami (houbaření, plavání, míčové hry, kutilství apod.);
- **kulturně poznávací CR** – je zaměřený především na poznávání kulturně historických památek (hradů, zámků, lidově architektury), kulturních zařízení (muzeí, galerií), kulturních akcí (divadelních představení, festivalů, folklórních akcí), kulturní krajiny (parků, zahrad);
- **sportovně-turistický CR** – zahrnuje krátkodobé i dlouhodobé pobyty se sportovní náplní s cílem udržet a posílit kondici člověka. Členění na pěší turistiku, cykloturistiku, vodní turistiku, horskou turistiku. Do tohoto CR bývají zařazovány i cesty diváků na různé sportovní akce (olympijské hry, mistrovství světa, závody Formule 1);
- **zdravotně-orientovaný CR** – hlavním důvodem jsou cesty do lázní nebo rekreačních center za účelem zlepšení zdravotního stavu pomocí léčebných procedur (koupelí, léčivých pramenů, masáží, tělesných cvičení, relaxačních programů, diet apod.), ale i z důvodů pobytu v příznivém prostředí (u moře, na horách, v lesích). V rámci této formy lze odlišit lázeňský CR, který je specifickým pobytem v lázních;
- **přírodní CR** – účast na této formě je motivována pobytem a poznáváním přírody, zejména nenarušených, výjimečných a atraktivních přírodních míst a krajiny (návštěva přírodních rezervací, národních parků, míst vzdálených od civilizace – pralesů, pouští, arktických oblastí). Zvláštním typem této formy je ekoturismus, což je pobyt v přírodě (např. v chráněných krajinných oblastech, národních parcích), který nenarušuje přirozené prostředí, snaží se chránit přírodní hodnoty a dovoluje provozování aktivit jako jsou např. pěší turistika, pozorování živočichů a rostlin, veslování, fotografování;

- **venkovský CR** – jedná se o vícedenní pobyty s rekreačními aktivitami na venkově (např. pěší turistika, pozorování přírody, vyjížďky na kole nebo na koni). Ubytování je zpravidla zajištěno v soukromí nebo v menších hromadných ubytovacích zařízeních, což je určitou alternativou k masové turistice. Venkovský CR může mít různé další formy jako např. agroturismus, při kterém účastníci pobývají na venkově na rodinných farmách a poznávají tamní způsob života v kontaktu s přírodou. Náplní pobytu bývá i přímá účast na zemědělských činnostech. Další formou může být ekoagroturismus, při kterém se jedná o pobyty nerodinných farmách s alternativním zemědělstvím a zároveň i konzumace jídel ze zdrojů vypěstovaných a upravovaných přímo na farmě. Pro Českou republiku je typickou formou venkovského CR chataření a chalupaření;
- **vzdělávací CR**, při kterém jsou účastníci motivováni získáváním znalostí a dovedností (něco se naučit či poznat). Program pobytu je přizpůsoben např. pro výuku jazyků, pro zvládnutí různých sportovních disciplín (veslování, tenisu), pro získání podrobných informací o historických, přírodních, kulturních místech;
- **kongresový CR** – motivem k účasti je zájem odborníků v určitém oboru setkat se svými kolegy, získávat nové informace a vyměňovat si zkušenosti na kongresech, konferencích, přednáškách apod.;
- **cestovní ruch se společenskými motivy** – jeho hlavním motivem je navázání kontaktů s lidmi, získání přátel a poznání života určité skupiny lidí (návštěvy známých, pobyty v rodinách, účast na společenských akcích a podobně.

Formy cestovního ruchu vycházejí ze zaměření cestovního ruchu na uspokojování určitých konkrétních potřeb účastníka, tj. z poptávkově orientované definice cestovního ruchu. Potřeby účastníků cestovního ruchu mají specifikovaný charakter a odlišují se od jiných potřeb několika specifickými znaky. Jednotlivé formy cestovního ruchu obvykle kladou zvláštní požadavky na způsob realizace a zabezpečení služeb (rozsah a kvalitu). Základními formami CR jsou: **rekreační cestovní ruch, kulturně-poznávací CR, sportovně-turistický CR, lázeňsko-léčebný cestovní ruch**. Dále existují tzv. specifické formy cestovního ruchu, mezi něž patří: **CR mládeže, CR třetí**

generace (seniorů, důchodců), **kongresový CR**, **lovecký CR**, **mototuristický CR** a další (např. CR osamělých lidí), **incentivní CR** a podobně (Petru, 1999).

2.2.3 Druhy cestovního ruchu

Cestovní ruch členíme a sledujeme podle různých hledisek. Nejčastěji přitom vycházíme z těchto kritérií:

a) **Z místa realizace**, kdy se místem realizace rozumí stát, členíme cestovní ruch na:

- **domácí cestovní ruch** – je cestovní ruch, při němž účastníci nepřekračují státní hranice své vlastní země.
- **zahraniční cestovní ruch** – je CR, který zahrnuje příjezdy a výjezdy za hranice příslušného státu. Dále se člení z hlediska vztahu k národnímu hospodářství na:
 - *aktivní zahraniční cestovní ruch* (dnes častěji nazývaný příjezdový CR), který znamená příjezdy a pobyt zahraničních návštěvníků (cizinců). Tento CR je z pohledu příslušného státu přínosem platebních prostředků a přispívá tedy k aktivní straně platební bilance;
 - *pasivní zahraniční cestovní ruch* (dnes častěji nazývaný výjezdový CR), který znamená pro příslušný stát vycestování (výjezdy) vlastních občanů do zahraničí a jejich pobyt v zahraničí. Představuje výdej platebních prostředků do zahraničí a zatěžuje tedy pasivní stranu platební bilance.Souhrn veškerého zahraničního cestovního ruchu, tj. cestovní ruch více zemí, je označován pojmem *mezinárodní cestovní ruch*.
- **tranzitivní cestovní ruch** znamená CR spojený s průjezdem územím určitého státu, který nezahrnuje pobyt a je obvykle omezen určitým počtem hodin. Z pohledu národního hospodářství a platební bilance daného státu má stejný charakter jako aktivní cestovní ruch.

b) **Ze způsobu účasti a formy úhrady nákladů na:**

- **volný cestovní ruch** (nazývaný též komerční) je taková forma CR, kdy si účastníci hradí účast pouze ze svých příjmů a o účasti se svobodně rozhodují.
- **vázaný cestovní ruch** (nazývaný též sociální) je takový CR, kdy úhrada účastníka je plně hrazená nebo doplňována ze společenských fondů (dříve fondů

kulturních a sociálních potřeb, příspěvku nemocenského pojištění apod.). Účast a poskytnutí příspěvku je v těchto případech vázána na splnění určitých podmínek (např. zaměstnání nebo členství v určité organizaci, doporučení lékaře apod.).

c) Ze způsobu a organizace zabezpečení služeb cestovního ruchu na:

- **neorganizovaný cestovní ruch** je takový CR, kdy si vše potřebné zajišťuje účastník CR sám, resp. pouze částečně využívá služeb cestovní kanceláře. Např. k výměně valut, prodeji lodních lístků apod.
- **organizovaný cestovní ruch** je takový, kdy cestu i pobyt zajišťuje organizace, zejména cestovní kancelář, ale i např. odbory apod.

d) Z délky účasti (délky trvání cesty) na:

- **krátkodobý cestovní ruch** je charakterizován pobytem do 3 dnů mimo trvalé bydliště (nejvýše 2 přenocování).
- **dlouhodobý cestovní ruch** předpokládá cestovní pobyt delší než 3 dny mimo trvalé bydliště, nikoliv však (podle mezinárodních dohod) delší než 6 měsíců (Petruš, 1999).

Podle Foreta a Foretové (2001) může být druhů cestovního ruchu v závislosti na zvolených kritériích celá řada. **Podle místa** se bude jednat o **domácí či zahraniční**, **podle času** o **krátkodobý nebo naopak dlouhodobý**, **podle způsobu organizace** o **skupinový nebo individuální** atd. Za základní se považuje **klasifikace podle účelu** (motivů, cílů) a **dělí cestovní ruch na:**

- **rekreační**, realizovaný ve vhodném přírodním prostředí s cílem odpočinku, reprodukce a zlepšení fyzické a psychické kondice, zahrnuje také příměstskou rekreaci, zpravidla krátkodobější (víkendovou) na chatách, chalupách a zahrádkách,
- **kulturně-poznávací**, zaměřený na poznávání historie, kultury, tradic a zvyků vlastního i jiných národů, základem jsou sakrální i světské stavební a architektonické památky, umělecká díla, přírodní zajímavosti (jeskyně, vodopády, pralesy, pouště), společenské události (festivaly, slavnosti),
- **náboženský** (poutní turistika), jako jsou návštěvy poutních a posvátných míst, církevních památek a účast na církevních obřadech a oslavách,

- **vzdělávací**, jehož cílem je něco nového se naučit (jazyky, sporty, umělecké a řemeslné dovednosti, odborné profesní znalosti),
- **společenský**, kdy jde o setkávání příbuzných, vytváření přátelských vztahů a známostí lidí se stejnými zájmy a zálibami, o společenský život. Sem můžeme zahrnout i nejrůznější vzpomínkové akce pro veterány či příznivce známých historických událostí,
- **zdravotní** (lázeňsko-léčebný), zahrnující zdravotní prevenci, rehabilitaci, rekonvalescenci i léčení následků nemocí v lázních či jiných zdravotně příznivých prostředích,
- **sportovní**, kdy jde nejen o vlastní sportovní aktivity, ale i pasivní diváctví na sportovních akcích,
- **poznávání přírody** (flory a fauny) v podobě návštěv přírodních rezervací, národních parků, specifickým typem je ekoturistika, vedoucí k takovému chování v přírodním prostředí, jež ho co nejméně ohrožuje, z hlediska motivů se hovoří o návratu k přírodě v podobě zeleného, tzv. měkkého (soft) cestovního ruchu,
- **dobrodružný** (adrenalinové sporty), spojený s nebezpečím, testováním fyzických a psychických vlastností účastníků. Nejznámější jsou sjíždění divokých řek a vodopádů (rafting) a skákání z výšek (bungee-jumping),
- **profesní**, zahrnující obchodní služební cesty, účast na kongresech (kongresová turistika), účast na veletrzích a výstavách a incentivní (oceňující, odměňující, povzbuzující) cestovní ruch, který má zlepšit vztahy se zaměstnanci, případně se zákazníky,
- **politický cestovní ruch** zahrnuje sjezdy, mítinky politických stran,
- **nákupní cestovní ruch** představuje cesty za nákupy,
- **specifický**, jako například turistika pro vozíčkáře.

3. METODIKA

3.1. Cíl bakalářské práce

Cílem této bakalářské práce je specifikace nových pohledů na projevy podnikové kultury ve vybraných podnicích cestovního ruchu. Po utřídění, analýze dat a získání informací se soustředit na celkové zhodnocení podnikové kultury ve vybraných podnicích cestovního ruchu, eventuálně se pokusit o syntézu získaných poznatků pro dnešní praxi.

3.2. Výběr hotelů

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala dva hotely z Jižních Čech. V prvním hotelu je zaměstnáno 16 pracovníků a v druhém 24 pracovníků. Majitelé hotelů si nepřáli, aby byly hotely konkrétně jmenovány, proto je dále v textu první hotel označován H1 a druhý hotel H2. Důležitým kritériem pro výběr těchto hotelů byla ochota managementu poskytnout data týkající se prováděného výzkumu a umožnit mi prostor k jednání se zaměstnanci.

3.3 Informační zdroje

Nejprve jsem se zabývala získáváním teoretických informací o dané problematice. Po stanovení teoreticko-metodologických východisek empirického šetření ve vybraných hotelech, jsem načerpala informace pomocí marketingového výzkumu, za použití dotazování, tj. kvantitou dat získaných z funkčně vypracovaných dotazníků. Doplnila je údaji z neřízených rozhovorů a pozorování. Doplnující informace mi byly poskytnuty formou podnikových dokumentů a několika exkurzí v hotelech.

Dotazníkové šetření proběhlo v obou hotelech u všech zaměstnanců. Pracovníkům na vyšších pozicích jsem dotazníky ponechala po dobu několika dní z důvodu větší časové vytíženosti. Vedoucí pracovníci hotelů mi umožnili s ostatními zaměstnanci vyplnit dotazník osobně. Díky tomu se mi podařilo získat zajímavé a pravdivé informace.

V úvodu dotazníku jsem pomocí definice upřesnila, čeho se daný výzkum týká. Při rozhovorech se zaměstnanci jsem v případě jejich zájmu poskytla více informací k tématu. Respondenti byli ujisti o anonymitě dotazníkového šetření.

3.4. Dotazníky

Otázky do dotazníku (viz příloha 1) jsem sestavila na základě znalostí získaných z odborné literatury. Většina otázek v dotazníku na podnikovou kulturu byla sestavena podle Buriánka a Kuchaře (2002). Některé otázky byly vypuštěny, některé upraveny tak, aby jejich následná analýza vedla k věrnému zobrazení současné situace v podniku a to podnikové kultury, pracovní spokojenosti a motivace k práci. Pro lepší vypovídací schopnost jsou jednotlivé otázky zařazeny do podskupin podle tématu a to následujícím způsobem:

- **Identifikační údaje (otázky 20 – 25)**
- **Motivace, pracovní spokojenost (otázky 1 – 4)**
- **Hodnocení vedení hotelů (otázky 5, 6)**
- **Komunikace a informovanost (otázky 7, 8)**
- **Postoj ke změně (otázky 9, 15)**
- **Spolupráce a vztahy na pracovišti (otázka 10)**
- **Hodnocení hotelů a týmové práce (otázky 11 – 13)**
- **Osobní rozvoj zaměstnanců a zvyšování jejich kvalifikace (otázky 14, 16, 17)**
- **Zaměstnanecké výhody (otázky 18, 19)**

V prvé řadě byly vypracovány otázky, jejichž výsledky identifikují dotazované osoby (otázky 20-25). Aby data co nejpřesněji vyjadřovala postoj dotazovaných k určité otázce, bylo v některých dotazech použito dvou, tří, čtyř a pětistupňového hodnocení. Ve statistickém vyhodnocení jsou vypočteny hodnoty aritmetických průměrů. Jako váhy byly použity známky na škále. Nejlepšímu hodnocení odpovídá na stupnici číslo 1, jako při známkování. Hodnota průměru byla získána sumou vah vynásobených počtem respondentů, kteří se shodli na dané známce a to celé děleno celkovým počtem dotazovaných v každém hotelu. Výsledky zaokrouhlené na dvě desetinná místa jsou

uvedeny v tabulkách a znázorněny v grafech. V nich nejnižší hodnota průměru znamená nejvyšší spokojenost či souhlas, vysoké hodnoty průměru naopak představují nespokojenost a nesouhlas. V textu jsou tyto hodnoty uvedeny v závorkách. Ke každé otázce jsem připojila slovní hodnocení formou popisu významných výsledků a diskusí o nich.

3.5. Zpracování výsledků

Pro vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření a jejich následnou publikaci pomocí tabulek a grafů jsem využila počítačového programu MS Excel, ostatní texty jsou psány v programu MS Word.

4. ANALYTICKÁ ČÁST VLASTNÍ PRÁCE

4.1. Charakteristika hotelů

Hotel 1 byl založen v roce 1996 v Jižních Čechách. Od této doby v něm několikrát došlo k reorganizaci, která znamenala propouštění zaměstnanců a přijímání nových pracovníků. Tato skutečnost se odráží v pracovních vztazích a komunikaci mezi zaměstnanci. Hotel se zaměřuje hlavně na nabídku ubytování, poskytuje ale i pohostinské služby. Sportovní či jiné aktivity však nenabízí. Hosté mají možnost zvolit si z jednolůžkových, dvoulůžkových, třílůžkových či čtyřlůžkových pokojů. Všechny pokoje jsou vybaveny samostatným sociálním zařízením, telefonem, televizí. U hotelu je umístěno parkoviště.

Hotel 2 byl postaven v roce 1993 na předměstí jihočeského královského města. Hostům nabízí ubytování v jednolůžkových, dvoulůžkových a třílůžkových pokojích. V hotelu jsou také dva bezbariérové pokoje. Všechny pokoje jsou vybaveny koupelnou, WC, telefonem a TV s 21 satelitními programy. V roce 2004 byla v areálu hotelu zrekonstruována secesní vila z roku 1921, která bývala majetkem rodiny vlastníka hotelu. Tato vila je od listopadu 2004 součástí ubytovacího zařízení jako dependence. V hotelu je kavárna, restaurace, salonek a letní terasa, dvě uzavřená parkoviště pro osobní automobily a autobus. Hotel nabízí možnost sportovního vyžití a to tenisové kurty umístěné pár desítek metrů od hotelu, či golfové hřiště v těsné blízkosti hotelu. Salonek je pronajímán k příležitosti různých akcí, ať už politických či rodinných. Hotel se pyšní návštěvou několika známých celebrit i politiků, kteří se sem rádi vracejí.

4.2. Vyhodnocení dotazníku – analýza podnikové kultury

4.2.1. Identifikační údaje

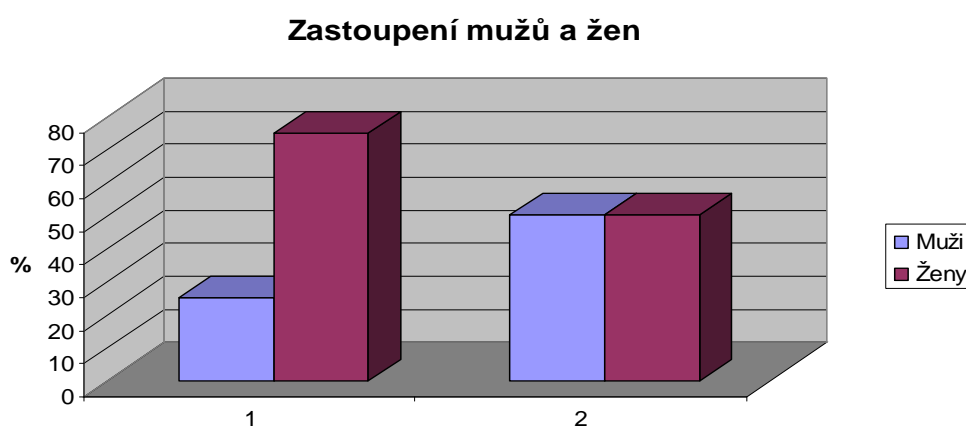
Dotazníkové šetření proběhlo v hotelu 1 (dále jen H1) u všech 16 zaměstnanců a v hotelu 2 (dále jen H2) rovněž u všech zaměstnanců, tzn. 24 pracovníků.

Otázka 18: Pohlaví

Tabulka 18: Zastoupení mužů a žen (%)

Pohlaví	Muži	Ženy
H1	25	75
H2	50	50

Graf 18: Zastoupení mužů a žen (%)



Zdroj: autorka

Výsledky:

Z H1 tvořili 25 % dotazovaných muži a 75 % ženy, v H2 je poměr mužů a žen vyrovnaný.

Diskuse:

V H1 tvoří čtvrtinu zaměstnanců muži, převážně zaujímají vyšší pracovní pozice než ženy. Je to dáno tím, že v hotelu pracují více let, a tak se na tyto pozice vypracovali. Tyto výsledky odpovídají i faktu, že práci pokojských, recepčních a číšníků vykonávají v tomto hotelu především ženy. U práce recepčních jsou očekávány dobré komunikační schopnosti, trpělivost při jednání s hosty, v čemž zřejmě více vynikají ženy. V hotelu H2 je poměr mužů a žen vyrovnaný. Majitel hotelu na základě svých dlouholetých zkušeností v oboru konstatuje situaci tím, že mezi ženami vládne větší rivalita

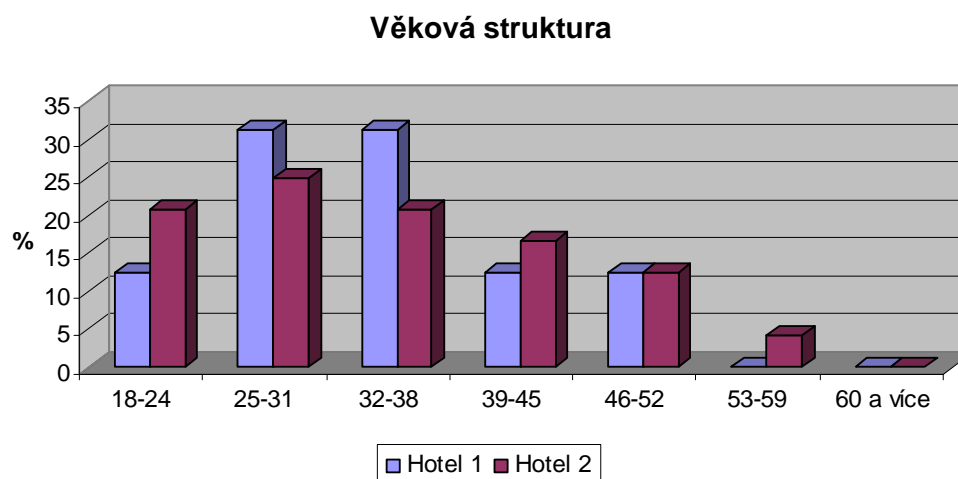
a soutěživost než mezi muži. Ti naopak do pracovního kolektivu vnáší klid a snahu o společné úspěchy. Proto zde existuje snaha o to, aby podíl mužů a žen byl vyrovnaný.

Otázka 19: Věk

Tabulka 19: Věková struktura (%)

Věk	18-24	25-31	32-38	39-45	46-52	53-59	60 a více
H1	12,5	31,25	31,25	12,5	12,5	0	0
H2	20,8	25	20,8	16,7	12,5	4,2	0

Graf 19: Věková struktura (%)



Zdroj: autorka

Výsledky:

Do věkové kategorie 18-24 let spadá z H1 12,5 % dotazovaných. V intervalu 25-31 stejně jako v intervalu 32-38 se vyskytuje 31,25 % pracovníků. Ve věku 39-45 let zde pracuje 12,5 % zaměstnanců. Nepracuje zde žádný zaměstnanec vyššího věku. V H2 do intervalu 18-24 let spadá 20,8 % dotazovaných, ve věku 25-31 let zde pracuje 25 % zaměstnanců. S rostoucím věkem se počet pracovníků snižuje. Interval 32-38 let zastupuje 20,8 % zaměstnanců, 16,7 % dotazovaných je ve věku 39-45 let, v další kategorii 46-52 let se vyskytuje 12,5 % dotazovaných a nejnižší procento 4,2 spadá do věku 53-59 let.

Diskuse:

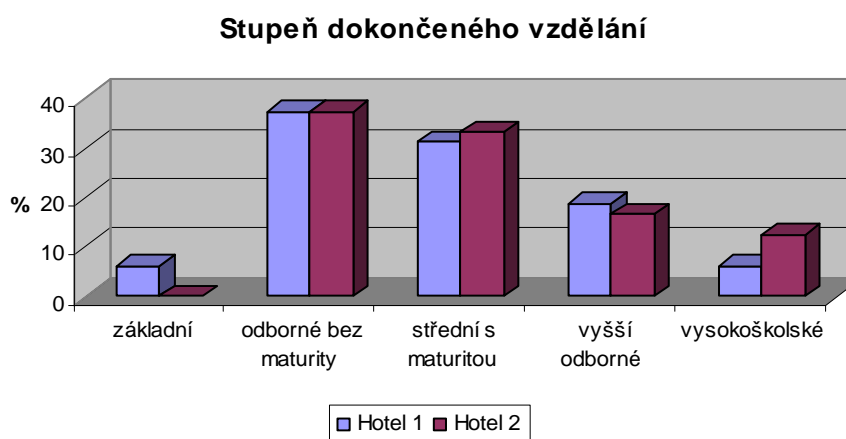
Z výsledků je zřejmé, že v H1 je poměrně mladý pracovní kolektiv. Téměř 2/3 zaměstnanců jsou ve věku 25 až 38 let, zatímco v H2 je celá 1/3 pracovníků ve vyšším věku. Ve věkové kategorii 46-52 let se procentní poměr u obou hotelů shoduje. Z dotazníků vyplývá, že lidé tohoto věku zaujímají pozice ředitele, manažera, asistenta, vedoucího provozu a školícího pracovníka, přičemž v H2 je na těchto pozicích zaměstnáno 4,2 % dotazovaných ve věku 53-59 let. Do starší věkové kategorie spadají především muži a mladší věkové skupiny zastupují především ženy. V H2 je vidět, že pracovníci vyššího věku již pociťují, že stárnou, a proto nabírají nové zaměstnance mladší generace. Ti tvoří téměř 21 % dotazovaných.

Otázka 20: Jaký je Váš nejvyšší stupeň dokončeného vzdělání?

Tabulka 20: Stupeň dokončeného vzdělání (%)

Vzdělání	základní	odborné bez maturity	střední s maturitou	vyšší odborné	vysokoškolské
H1	6,25	37,5	31,25	18,75	6,25
H2	0	37,5	33,3	16,7	12,5

Graf 20: Stupeň dokončeného vzdělání (%)



Zdroj: autorka

Výsledky:

V H1 pracuje 6,25 % dotazovaných se základním vzděláním, 37,5 % s odborným vzděláním bez maturity, 31,25 % se středoškolským vzděláním s maturitou, 18,75 % s vyšším odborným vzděláním. Pouze 6,25 % zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání. Vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců je v H2 12,5 %. Vyšší odborné vzdělání má 16,7 %, střední s maturitou 33,3 % a odborné bez maturity 37,5 % dotazovaných.

Diskuse:

Z výsledků vyplývá, že téměř celých 44 % pracovních míst v H1 zaujímají nekvalifikovaní zaměstnanci, což se určitě promítá do podnikové kultury hotelu. V H2 je 37,5 % nekvalifikovaných zaměstnanců. U obou hotelů má zhruba jedna třetina středoškolské vzdělání s maturitou. Zaměstnanci tohoto vzdělání již mohou dosahovat jistých úspěchů a mohou se snáze podílet na tvorbě podnikové kultury. V H2 je téměř dvojnásobný podíl zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním než v H1, kteří samozřejmě obsazují vyšší pozice. V hotelu pracují více let, podílejí se na tvorbě nového typu podnikové kultury. Vyšší odborné vzdělání má v hotelech zhruba stejný počet dotazovaných. I tito zaměstnanci mají povědomí o tom, jak pečovat o podnikovou kulturu.

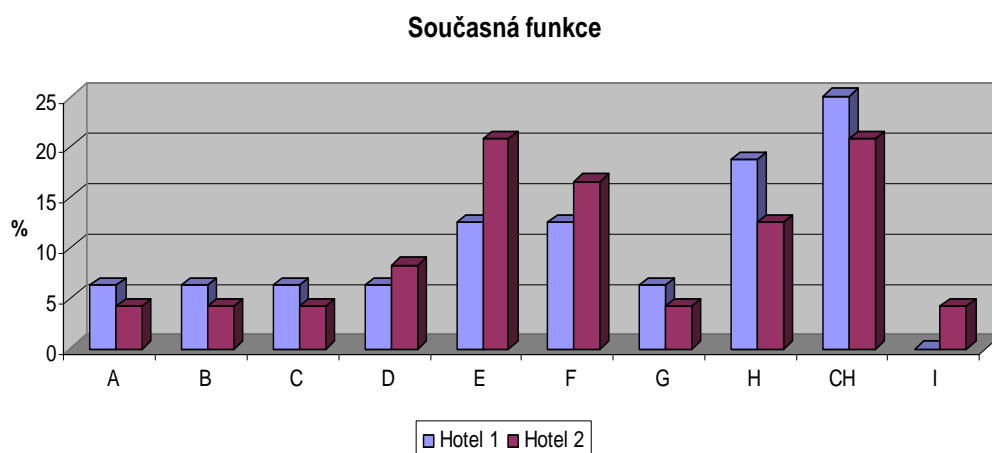
Otázka 21: Která z následujících profesí nejlépe vystihuje Vaši současnou funkci?

- A) ředitel B) manažer C) asistent D) vedoucí provozu E) kuchař
F) pokojská G) účetní H) recepční CH) číšník I) školící pracovník

Tabulka 21: Současná funkce (%)

	A (%)	B (%)	C (%)	D (%)	E (%)	F (%)	G (%)	H (%)	CH (%)	I (%)
H1	6,25	6,25	6,25	6,25	12,5	12,5	6,25	18,75	25	0
H2	4,2	4,2	4,2	8,3	20,8	16,6	4,2	12,5	20,8	4,2

Graf 21: Současná funkce (%)



Zdroj: autorka

Výsledky:

Pozice ředitele je v H1 zastoupena 6,25 % dotazovaných, stejně tak jako pozice manažera, asistenta a vedoucího provozu. Povolání kuchaře vykonává 12,5 % dotazovaných, stejně jako funkci pokojských. Pozice účetního je zastoupena 6,25 %, pozice recepčních 18,75 %, číšníků 25 % dotazovaných. Školícího pracovníka H1 nezaměstnává. V H2 pozice ředitele představuje 4,2 % stejně jako pozice manažera a asistenta. Vedoucí provozu tvoří 8,3 %, kuchaři 20,8 %, pokojské 16,6 %, účetní 4,2%, recepční 12,5 %, číšníci 20,8 % dotazovaných. Zbývající 4,2 % připadají na školícího pracovníka.

Diskuse:

Vzhledem k tomu, že zkoumanými podniky jsou hotely, je zřejmé, že největší podíl zaměstnanců tvoří kuchaři, pokojské, recepční a číšníci. V obou hotelech funguje třísměnný provoz, z tohoto důvodu je počet těchto zaměstnanců vyšší. Například recepční musí být na recepci přítomna i v noci, kdyby přicestovali noví hosté. Stejně tak oba hotely provozují noční bar, kde se hosté mohou pobavit. Noční provoz je však omezen určitou hodinou. Přibližně stejný poměr zaměstnanců vykonává vyšší funkce. V obou hotelech je zaměstnán vždy jeden manažer, jeden asistent. V H1 pracuje jeden vedoucí provozu. V H2 je na ranní a odpolední směnu jiný vedoucí provozu. V H2 je zaměstnán jeden školící pracovník, což se u tohoto hotelu dá prezentovat jako výhoda. Nemá

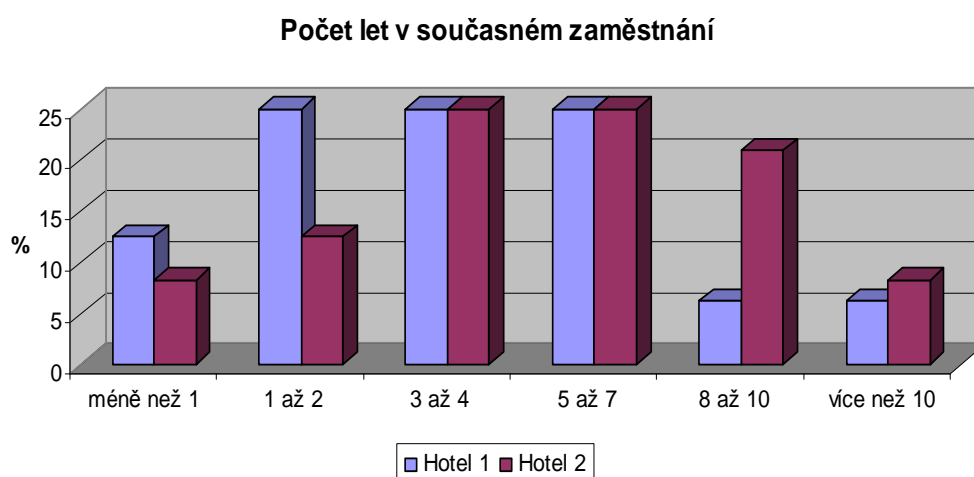
v hotelu téměř žádné jiné povinnosti a tak se plně může věnovat školení pracovníků a jejich zdokonalování, z čehož plyne synergický efekt a dobrá týmová práce.

Otázka 22: Jak dlouho jste v současném zaměstnání?

Tabulka 22: Počet let v současném zaměstnání (%)

Počet let	méně než 1	1 až 2	3 až 4	5 až 7	8 až 10	více než 10
H1	12,5	25	25	25	6,25	6,25
H2	8,3	12,5	25	25	20,9	8,3

Graf 22: Počet let v současném zaměstnání (%)



Zdroj: autorka

Výsledky:

V H1 pracuje 12,5 % zaměstnanců méně než jeden rok, 25 % 1 až 2 roky, 25 % 3 až 4 roky a stejné procento 5 až 7 let. Delší dobu, tedy 8 až 10 let v hotelu pracuje 6,25 % zaměstnanců. Zbývajících 6,25 % dotazovaných je hotelu věrno již více než 10 let. Méně než rok v H2 pracuje 8,3 % pracovníků, 1 až 2 roky 12,5 %, 3 až 4 roky 25 %, 5 až 7 let také 25 %, 8 až 10 let 20,9 %. Více než 10 let pracuje v H2 8,3 % zaměstnanců.

Diskuse:

Zaměstnanci, pracující v podniku více let se větší mírou podílejí na tvorbě podnikové kultury. Lépe ovládají fungování hotelu, jsou více informováni a snaží se fungovat

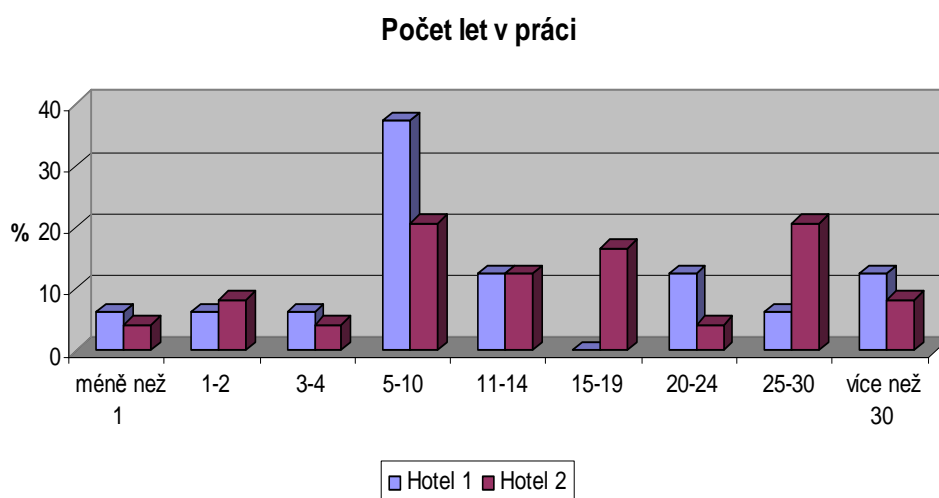
dobře v pracovním kolektivu. V H1 je 37,5 % zaměstnanců poměrně krátce, v H2 pracuje krátce 20,8 % dotazovaných. Vysoký podíl těchto zaměstnanců v H1 svědčí o tom, že zaměstnanci, kteří nedosáhli vyššího vzdělání neustále fluktuují, opouštějí pracovní pozice. To se těžce promítá do podnikové kultury. V H1 je pouhých 12,5 % zaměstnanců stabilních, v H2 je podíl větší. Tvoří zhruba jednu třetinu, přesto je toto číslo dost malé na to, aby v podniku fungovala silná podniková kultura. Lidé v hotelech se neustále obměňují, musí být znovu zaškolováni, informováni o fungování hotelu. Toho se ujímají ostatní zaměstnanci, které to následně omezuje ve výkonu jejich vlastní práce. V H2 je tento problém řešen tím, že zde vystupuje specializovaný pracovník na školení nových lidí.

Otázka 23: Kolik let již pracujete?

Tabulka 23: Počet let v práci (%)

Počet let	méně než 1	1-2	3-4	5-10	11-14	15-19	20-24	25-30	více než 30
H1	6,25	6,25	6,25	37,5	12,5	0	12,5	6,25	12,5
H2	4,2	8,3	4,2	20,8	12,5	16,7	4,2	20,8	8,3

Graf 23: Počet let v práci (%)



Zdroj: autorka

Výsledky:

Tyto výsledky souvisejí i s věkovou strukturou zaměstnanců hotelů. Méně než rok pracuje z H1 6,25 % dotazovaných, stejné procento tvoří zaměstnanci pracující 1 až 2 roky i zaměstnanci pracující 3 až 4 roky. Do intervalu 5 až 10 let spadá 37,5 % dotazovaných, 11 až 14 let pracuje 12,5 %, 15 až 19 let 0 %, 20 až 24 let 12,5 %, 25 až 30 let 6,25 % oslovených. Zbývajících 12,5 % připadá na zaměstnance pracující více než 30 let. Z H2 pracuje méně než 1 rok 4,2% zaměstnanců, 1 až 2 roky 8,3 %, 3 až 4 roky 4,2 %, 5 až 10 let 20,8 %, 11 až 14 let 12,5 %, 15 až 19 let 16,7 %, 20 až 24 let 4,2 % a 25 až 30 let 20,8 % tázaných. Nejdélší dobu, tedy více než 30 let pracuje 8,3 % oslovených.

Diskuse:

Počet let, po které zaměstnanci vykonávají nějaké povolání souvisí samozřejmě s jejich věkem. Čím jsou pracovníci starší, tím více let mají napracováno. Z grafu je zřejmé, že v H2 je více pracovníků, kteří již pracují delší léta. Mají tudíž více zkušeností, drží se starých tradic a lépe se jim daří udržovat silnou podnikovou kulturu.

4.2.2. Motivace a pracovní spokojenost

Otázka 1: Jak moc jsou pro Vás osobně důležité následující stránky práce a zaměstnání?

1. Mimořádně 2. Velmi 3. Středně 4. Málo 5. Vůbec ne

- A. Spravedlnost v odměňování
- B. Výše Vaší mzdy
- C. Poskytované výhody pro zaměstnance
- D. Obsah vykonávané práce
- E. Využití vlastních schopností kvalifikace
- F. Nynější postavení, zastávaná funkce
- G. Perspektivy zlepšení pozice do budoucnosti
- H. Vztah vedení k zaměstnancům
- I. Dobré vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti

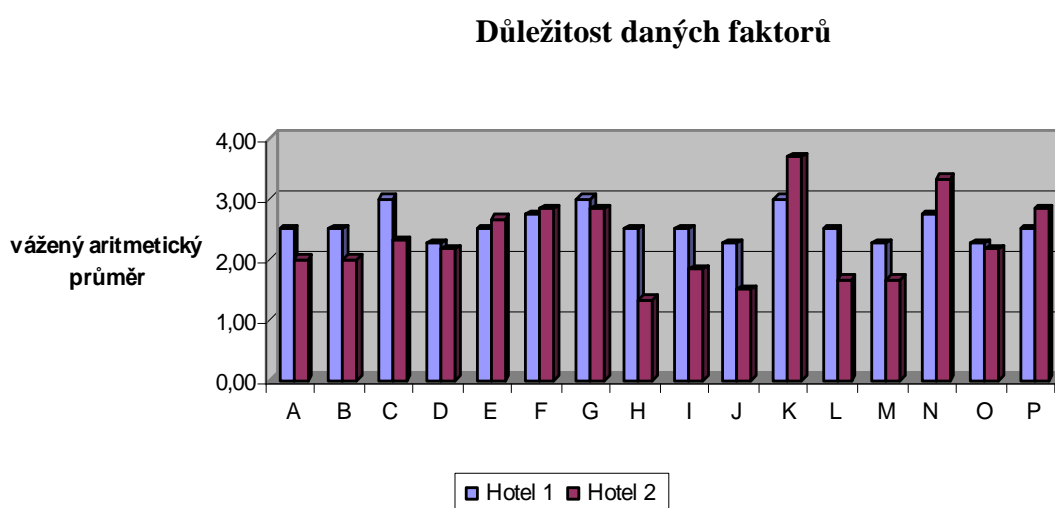
- J. Pověst a dobré jméno firmy
- K. Možnost podílet se na řízení a rozhodování
- L. Dobrá organizace práce
- M. Vyhovující pracovní doba
- N. Možnost zvyšování kvalifikace
- O. Snadné dojíždění do zaměstnání
- P. Informovanost o dění v podniku
a na pracovišti

Tabulka 1: Důležitost daných faktorů (vážený aritmetický průměr)

A	B	C	D	E	F	G	H
2,50	2,50	3,00	2,25	2,50	2,75	3,00	2,50
2,00	2,00	2,30	2,17	2,67	2,83	2,83	1,33

I	J	K	L	M	N	O	P
2,50	2,25	3,00	2,50	2,25	2,75	2,25	2,50
1,83	1,50	3,67	1,67	1,67	3,33	2,17	2,83

Graf 1: Důležitost daných faktorů (vážený aritmetický průměr)



Zdroj: autorka

Výsledky:

Z hlediska motivace je pro dotazované z H1 nejdůležitější obsah vykonávané práce, pověst a dobré jméno firmy, vyhovující pracovní doba a snadné dojíždění do zaměstnání (2,30). Na stejné úrovni důležitosti 2,50 je pro zaměstnance spravedlnost v odměňování, výše mzdy, využití vlastních schopností kvalifikace, dobré vztahy na pracovišti, dobrá organizace práce a informovanost o dění v podniku. Středně důležité je pro pracovníky i nynější postavení a možnost zvyšování kvalifikace (2,83). V H2 považují zaměstnanci za nejdůležitější vztah vedení k zaměstnancům (1,33), na druhém místě pověst a dobré jméno firmy (1,50), dále spravedlnost v odměňování a výši mzdy (2,0). S většinou faktorů, které zaměstnance nejvíce motivují jsou spokojeni a shodují se na tom v obou hotelech.

Diskuse:

Zaměstnanci obou hotelů se shodují na důležitosti většiny faktorů, jmenovitě na pověsti a dobrém jménu firmy, kdy ji zaměstnanci H1 považují za velmi důležitou a zaměstnanci H2 také. Dále na spravedlnosti v odměňování a výši mzdy, přičemž zaměstnanci H1 přikládají těmto faktorům v důležitosti 2. místo a zaměstnanci H2 až páté. Pro zaměstnance H2 jsou důležitější poskytované výhody, vztah vedení k zaměstnancům, dobré vztahy mezi zaměstnanci, pověst a dobré jméno firmy, dobrá organizace práce, vyhovující pracovní doba. Pracovníci H1 přikládají vyšší důležitost než pracovníci H2 možnosti podílet se na řízení, rozhodování a možnosti zvyšování kvalifikace. Pravděpodobně je tomu tak pro to, že zaměstnanci H1 tuto možnost zatím nemají. Zaměstnanci H2 to považují za samozřejmost, neboť to tak v hotelu funguje již dlouhá léta.

Otázka 2: Na čem podle Vás závisí dobré postavení a celkový úspěch v práci ve Vašem hotelu?

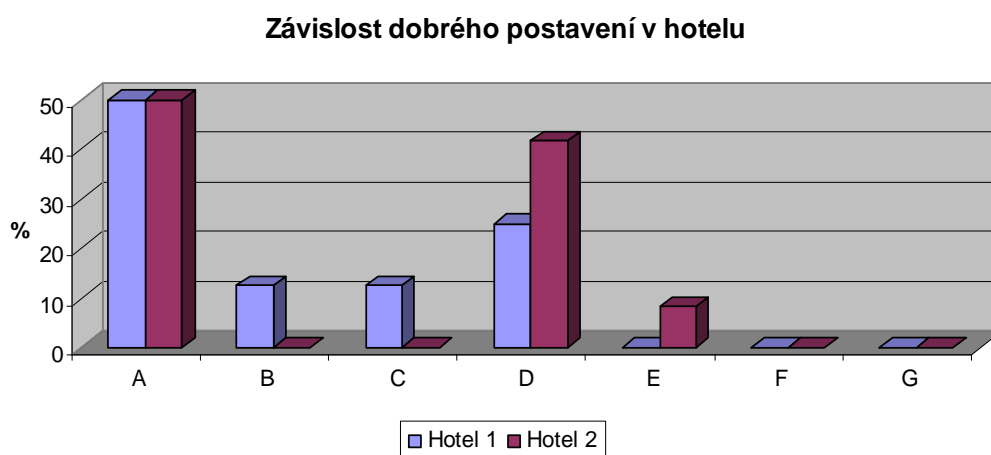
- A) Na profesních znalostech a dovednostech
- B) Na osobním výkonu a soutěživosti
- C) Na schopnosti prosadit se
- D) Na spolupráci v pracovní skupině
- E) Na dobrých vztazích s přímými nadřízenými
- F) Na náhodě, štěstí

G) Na něčem jiném

Tabulka 2: Závislost dobrého postavení v hotelu (%)

Závislost na	A	B	C	D	E	F	G
H1	50	12,5	12,5	25	0	0	0
H2	50	0	0	41,7	8,3	0	0

Graf 2: Závislost dobrého postavení v hotelu (%)



Zdroj: autorka

Výsledky:

Závislost dobrého postavení v H1 závisí podle pracovníků z 50 % na profesních znalostech a dovednostech, z 12,5 % na osobním výkonu a soutěživosti, stejně tak na schopnosti prosadit se. Pro 25 % dotazovaných je důležitá spolupráce v pracovní skupině. Zaměstnanci H2 přikládají největší 50% podíl závislosti na profesních znalostech a dovednostech, 41,7% podíl závislosti na spolupráci v pracovní skupině, zbývajících 8,3 % dobrým vztahům s přímými nadřízenými.

Diskuse:

Pro získání dobrého pracovního postavení v hotelu považují zaměstnanci obou hotelů za nezbytné profesní znalosti a dovednosti. Tyto výsledky jsou zajímavé, neboť již v otázce č. 22 jsem se věnovala vzdělání pracovníků a zde bylo prokázáno, že v obou hotelech je zaměstnáno poměrně velké množství nekvalifikovaných pracovníků.

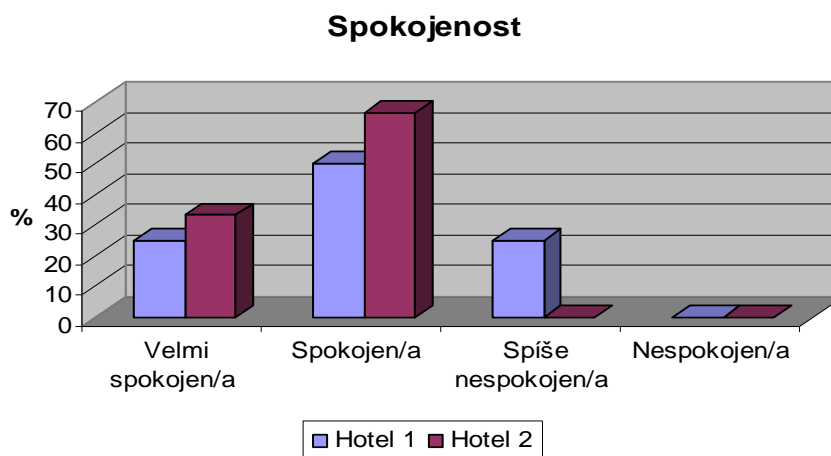
Zatímco dotazovaní z H1 považují za důležitý osobní výkon, soutěživost a schopnost prosadit se, z H2 tyto body nikdo neoznačil. Zaměstnanci neprosazují ostré lokty. Je tedy jasné, že v H1 existuje větší rivalita a soutěživost mezi pracovníky. Hlavně ženy mezi sebou rivalizují a o to méně se podílejí na týmové práci. V H2 je pro téměř 42 % zaměstnanců důležitější spolupráce ve skupině. Lidé zde drží partu, neprosazují tolik sami sebe. Tato skutečnost má velký vliv na vyšší kvalitu práce a to se zároveň přesouvá i do dobrých vztahů s přímými nadřízenými. Nejsou zde ostré mocenské rozdíly v horizontální struktuře. Za pozornost stojí i poslední dva body, které neoznačil ani jeden zaměstnanec v žádném hotelu. Nikdo si tedy nemyslí, že dobré postavení v hotelu lze získat pouze na základě náhody.

Otázka 3: Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním?

Tabulka 3: Spokojenost v současném zaměstnání (%)

Spokojenost	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Nespokojen/a
H1	25	50	25	0
H2	33,3	66,7	0	0

Graf 3: Spokojenost v současném zaměstnání (%)



Zdroj: autorka

Výsledky:

Zaměstnanci H1 jsou z celých 25 % velmi spokojeni, 50 % je spokojeno a 25 % spíše nespokojeno. Zatímco 33,3 % zaměstnanců H2 je velmi spokojeno a zbývajících 66,7 % je také spokojeno. V H2 ani jeden zaměstnanec neodpověděl, že by byl nespokojen.

Diskuse:

Spokojenost zaměstnanců je pro podnikovou kulturu velmi důležitá. U H1 je vidět, že celá čtvrtina zaměstnanců příliš spokojená není. Důvodem může být nižší stupeň vzdělání, kratší pobyt v tomto zaměstnání a nepřítomnost školicího pracovníka v hotelu. Nespokojení zaměstnanci mohou velice narušovat chod hotelu, pokud mají negativní přístup k práci. Navíc mají tito zaměstnanci tendenci k fluktuaci. Hrozí, že hotel znovu opustí. Vykonává-li pracovník svou funkci z donucení a nemá-li k ní dobrý vztah, působí to negativně i na zákazníka. V H2 je celých 100 % zaměstnanců spokojeno. Způsobeno to může být vyšším počtem let, po které zde dotazovaní pracují. Čím déle zaměstnanci v hotelu pracují, tím více se podílejí na tvorbě podnikové kultury a tím více jim záleží na budoucím vývoji celého hotelu a na jejich osobním rozvoji. Nemalá zásluha je připisována školicímu pracovníkovi. Ten v H2 zaujímá důležité postavení. Informuje zaměstnance o jejich povinnostech, plně se jim věnuje a ti se pak cítí spokojenější, mají lepší vztah ke své práci.

Otázka 4: Jak jste spokojen/a s následujícími faktory?

1. Velmi spokojen/a 2. Spokojen/a 3. Spíše nespokojena 4. Nespokojena

- A. Náplní práce
- B. Dobrými vztahy s managementem
- C. Oprávněním dělat rozhodnutí
- D. Platem a odměnami
- E. Nynější funkcí
- F. Poskytovanými výhodami pro zaměstnance
- G. Spravedlností v odměňování
- H. Potenciálním kariérním postupem
- I. Veřejným nebo interním uznáním
- J. Pracovní jistotou

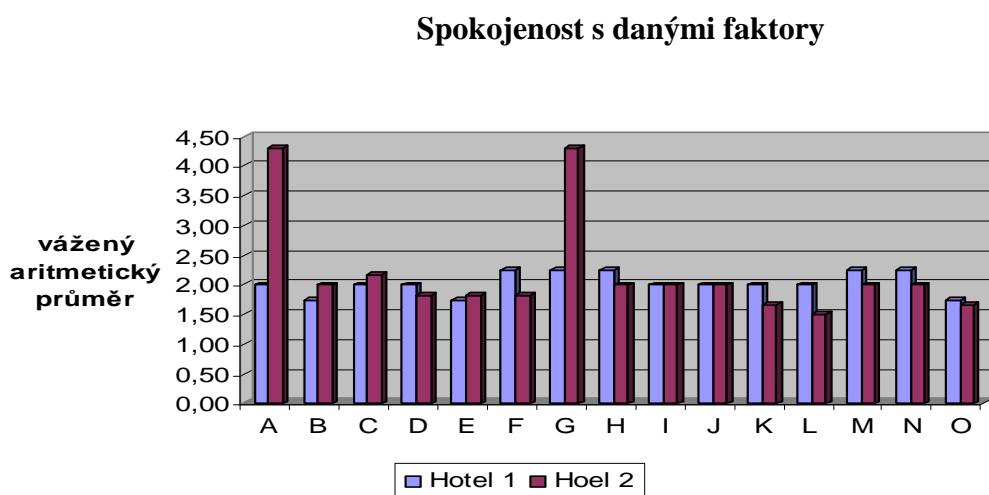
- K. Spoluprací zaměstnanců a spolupracovníků
- L. Pracovní dobou
- M. Informovaností o dění v podniku
- N. Možnostmi zvyšování kvalifikace
- O. Pověstí/dobrym jménem firmy

Tabulka 4: Spokojenost s danými faktory (vážený aritmetický průměr)

Faktor	A	B	C	D	E	F	G	H
H1	2,00	1,75	2,00	2,00	1,75	2,25	2,25	2,25
H2	4,30	2,00	2,17	1,83	1,83	1,83	4,30	2,00

Faktor	I	J	K	L	M	N	O
H1	2,00	2,00	2,00	2,00	2,25	2,25	1,75
H2	2,00	2,00	1,67	1,50	2,00	2,00	1,67

Graf 4: Spokojenost s danými faktory (vážený aritmetický průměr)



Zdroje: autorka

Výsledky:

Nejspokojenější jsou zaměstnanci H1 se vztahy s managementem, nynější funkcí a pověstí firmy (1,75), dále náplní práce, oprávněním dělat rozhodnutí, platem a odměnami veřejným či interním uznáním, spoluprací zaměstnanců a spolupracovníků, pracovní dobou (2,00). Se zbývajícími faktory jsou spokojeni na úrovni 2,25 váženého

aritmetického průměru. V H2 je nejvyšší spokojenost s pracovní dobou (1,50), spoluprací se zaměstnanci a spolupracovníky, pověstí a dobrým jménem firmy (1,67), platem a odměnami, nynější funkcí a poskytovanými výhodami pro zaměstnance (1,83).

Diskuse:

Zatímco v H1 jsou zaměstnanci poměrně spokojeni s náplní práce, je zřejmé, že v H2 tomu tak není, neboť hodnota váženého aritmetického průměru nabývá vysoké hodnoty. Nespokojeni jsou pracovníci H2 se spravedlností v odměňování a to i přesto, že je pro ně poměrně důležitá. V H2 jsou pracovníci spokojenější s výhodami, které jim nadřízení poskytují a s pracovní dobou. Nejen z grafu vyplývá spokojenost pracovníků obou hotelů v ostatních oblastech.

4.2.3. Hodnocení vedení hotelů

Otázka 5: Lze o Vašich nadřízených říci, že:

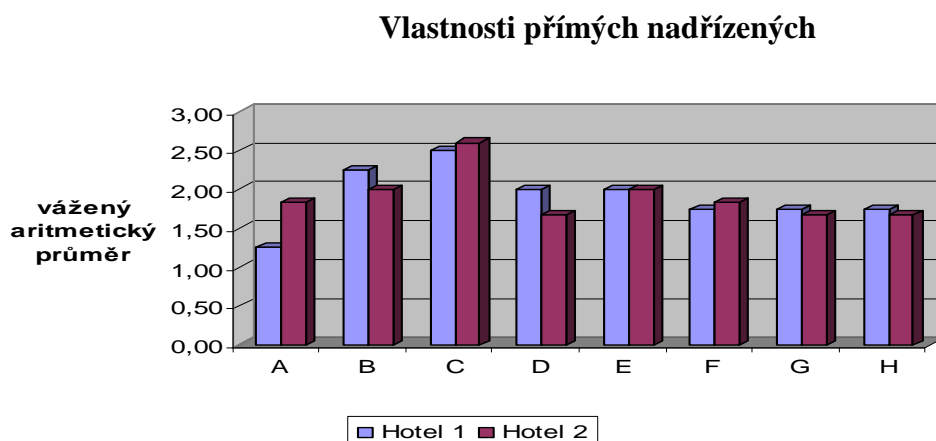
1. *Rozhodně ano* 2. *Spíše ano* 3. *Spíše ne* 4. *Rozhodně ne*

- A. Jsou nároční na kvalitu práce podřízených
- B. Jsou přísní při posuzování přestupků proti kázni
- C. Nenechají si do věcí mluvit, nepřipouštějí diskusi
- D. Více se starají o využití pracovní doby
- E. Prosazují názory vyšších nadřízených a vedení
- F. Dovedou se zastat svých podřízených
- G. Mají více pravomocí i odpovědnosti než dříve
- H. Dodržují zásady slušného a férového jednání

Tabulka 5: Vlastnosti přímých nadřízených (vážený aritmetický průměr)

Vlastnost	A	B	C	D	E	F	G	H
H1	1,25	2,25	2,50	2,00	2,00	1,75	1,75	1,75
H2	1,83	2,00	2,60	1,67	2,00	1,83	1,67	1,67

Graf 5: Vlastnosti přímých nadřízených (vážený aritmetický průměr)



Zdroje: autorka

Výsledky:

Přímí nadřízení z H1 jsou rozhodně nároční na kvalitu práce podřízených (1,25), dovedou se zastat svých podřízených, mají více pravomocí i odpovědnosti než dříve, dodržují zásady slušného a férového jednání (1,75), více se starají o využití pracovní doby a prosazují názory vyšších nadřízených a vedení (2,00). Manažeři H2 se podle zaměstnanců více starají o využití pracovní doby, mají více pravomocí než dříve, dodržují zásady slušného a férového jednání (1,67), jsou nároční na kvalitu práce podřízených, ale dovedou se jich i zastat (1,83), jsou přísní při posuzování přestupků proti kázní a prosazují názory vyšších nadřízených a vedení (2,00).

Diskuse:

Při posuzování vlastností přímých nadřízených se pracovníci obou hotelů v mnoha věcech shodli. Drobný rozdíl je znát u bodu B. Zaměstnanci H2 vypověděli, že nadřízení jsou přísnější při posuzování přestupků proti kázní, stejně tak se více zajímají o účelové využití pracovní doby. V H1 je rozhodně znát vyšší nárok na kvalitu práce podřízených.

Otázka 6: Jaký způsob řízení uplatňují manažeři ve Vašem hotelu?

1. *Rozhodně ano*

2. *Spíše ano*

3. *Spíše ne*

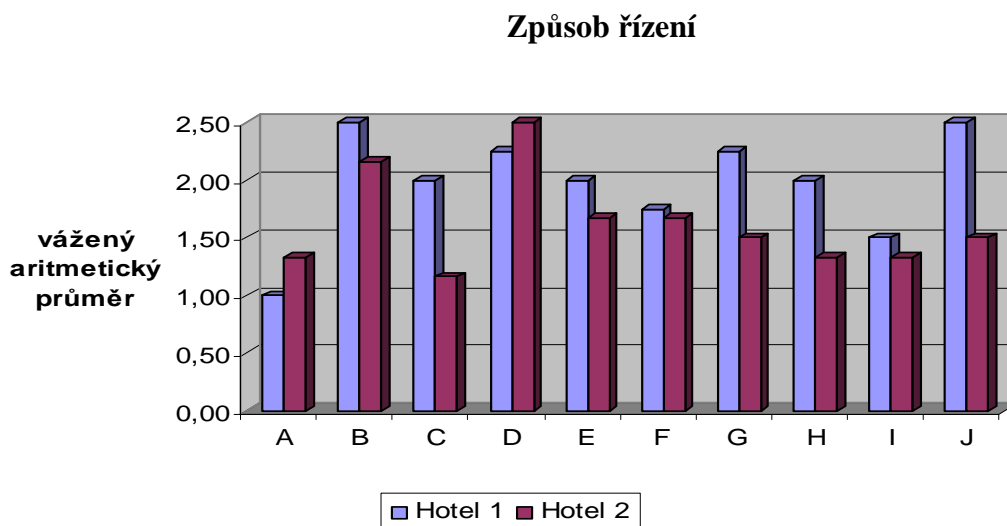
4. *Rozhodně ne*

- A. Kladou důraz na pracovní výkon a kvalitu práce
- B. Vytváří zaměstnancům podmínky pro další pracovní rozvoj
- C. Seznamují zaměstnance se svými záměry
- D. Poskytují přiměřené pravomoci nižším článkům řízení
- E. Zajímají se o názory a nápady zaměstnanců
- F. Vedení firmy má koncepci dlouhodobého rozvoje
- G. Vedení firmy rozvíjí týmovou práci
- H. Dovedou ocenit dobrou práci a postihnout práci špatnou
- I. Dbají na to, aby pracovníci byli dobře vyškoleni k výkonu práce
- J. Racionálně a přesně vymezují pravomoci a kompetence jednotlivých článků řízení

Tabulka 6: Způsob řízení (vážený aritmetický průměr)

Řízení	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
H1	1,00	2,50	2,00	2,25	2,00	1,75	2,25	2,00	1,50	2,50
H2	1,33	2,16	1,16	2,50	1,67	1,67	1,50	1,33	1,33	1,50

Graf 6: Způsob řízení (vážený aritmetický průměr)



Zdroj: autorka

Výsledky:

Manažeři H1 podle zaměstnanců nejvíce uplatňují způsob řízení, při kterém kladou důraz na pracovní výkon a kvalitu práce (1,00), dále dbají na to, aby pracovníci byli dobře vyškoleni k výkonu práce (1,50) a vedení firmy má koncepci dlouhodobého rozvoje (1,75). V H2 zaměstnanci tvrdí, že se je manažeři snaží seznamovat se svými

záměry (1,16), kladou důraz na pracovní výkon, dovedou ocenit dobrou práci a dbají na to, aby pracovníci byli dobře vyškoleni (1,33). Racionálně a přesně vymezují pravomoci a kompetence jednotlivých článků řízení (1,50).

Diskuse:

Z grafu je zřejmé, že v této otázce se již odpovědi pracovníků H1 a H2 liší. Zaměstnanci H1 nejsou podle jejich výpovědi tolik seznamováni se záměry manažerů. Vedení hotelu nerozvíjí na takové úrovni jako vedení H2 týmovou práci. Manažeři H2 oproti vedení H1 racionálně a přesně vymezují pravomoci a kompetence jednotlivých článků řetězce. Zaměstnanci H1 tvrdí, že vedení dbá na to, aby byli dobře vyškoleni. V předcházejících otázkách jsem se však jejich vzděláním a vyškolením již zabývala a bylo prokázáno, že nepřítomnost školícího pracovníka se velmi odráží ve výsledcích pracovníků a jejich informovanost o práci není tak vysoká.

4.2.4. Komunikace a informovanost

Otázka 7: Jakými cestami se k Vám dostávají důležité informace o dění v podniku?

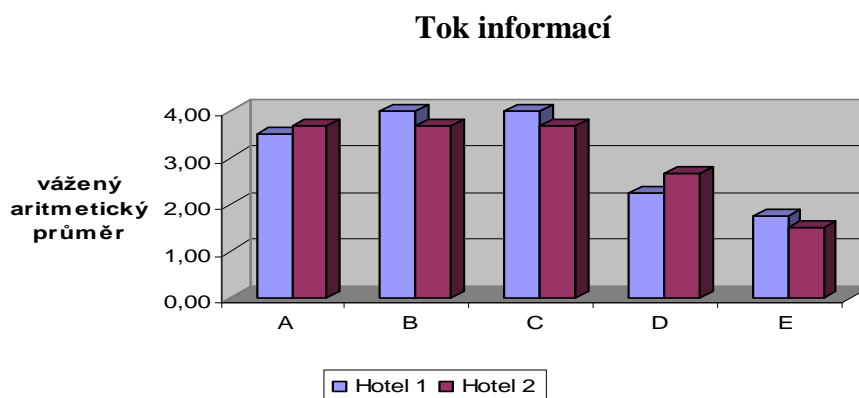
1. Nejčastěji *2. Pravidelně* *3. Občas* *4. Ne*

- A. Prostřednictvím e-mailu, internetu
- B. Nástěnky, informační panely
- C. Firemní časopis, oběžníky, letáky, apod.
- D. Neformálně – firemní „šeptandou“
- E. Prostřednictvím přímého nadřízeného

Tabulka 7: Tok informací (vážený aritmetický průměr)

Informace	A	B	C	D	E
H1	3,50	4,00	4,00	2,25	1,75
H2	3,67	3,67	3,67	2,67	1,50

Graf 7: Tok informací (vážený aritmetický průměr)



Zdroje: autorka

Výsledky:

Důležité informace se k pracovníkům H1 dostávají nejčastěji prostřednictvím přímého nadřízeného (1,75), poměrně z velké části neformálně – tzv. „firemní šeptandou“ (2,25) nebo zřídka kdy prostřednictvím e-mailu (3,50). Zaměstnanci H2 jsou informováni od přímých nadřízených (1,50) nebo „firemní šeptandou“ (2,67). Ostatní formy nebývají využívány.

Diskuse:

V obou hotelech jsou pracovníci pravidelně informováni přímo od svých nadřízených, což je pozitivní zjištění, neboť vedení se zaměstnanci komunikuje. Výskyt neformálního šíření informací tzv. „firemní šeptandou“ je negativní a přesto se v H1 vyskytuje pravidelně a v H2 občas také. Informace šířené touto formou bývají často zkreslené nebo dokonce nepravdivé. Minimálně je využívána komunikace prostřednictvím internetu, informačních panelů a oběžníků.

Otázka 8: Jak jsou u Vás využívány porady nebo setkání vedení podniku se zaměstnanci?

1. *Rozhodně ano*

2. *Spíše ano*

3. *Ne*

A. Konají se pravidelně

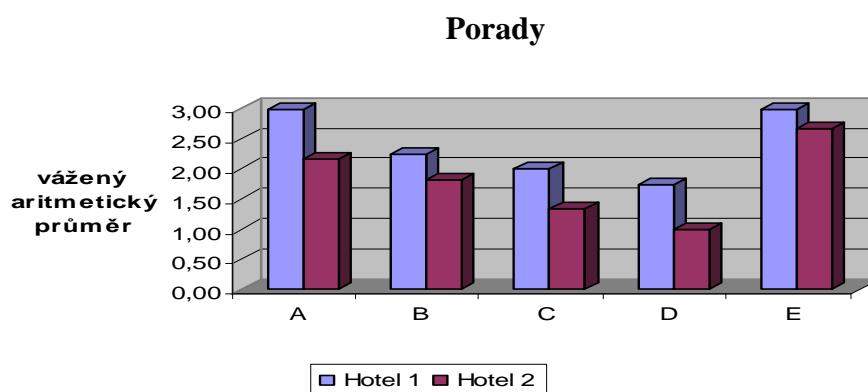
B. Jsou dobře organizovány

- C. Přinášejí dostatek informací
- D. Dávají možnost uplatnění názorů a připomínek zaměstnanců
- E. Jsou zbytečně dlouhé a málo efektivní

Tabulka 8: Porady (vážený aritmetický průměr)

	A	B	C	D	E
H1	3,00	2,25	2,00	1,75	3,00
H2	2,17	1,83	1,33	1,00	2,66

Graf 8: Porady (vážený aritmetický průměr)



Zdroj: autorka

Výsledky:

V H1 dávají porady zaměstnancům možnost uplatnění názorů a připomínek (1,75), přinášejí dostatek informací (2,00). Občas je problém s jejich organizací (2,25). Zaměstnancům H2 rovněž dávají možnost uplatnit své názory (1,00), přinášejí jim dostatek informací (1,33) a jsou dobře organizovány (1,83).

Diskuse:

Z výsledků můžeme vyčíslit rozdílnou úroveň porad, konajících se v hotelech. Porady v H2 přinášejí zaměstnancům více informací a jsou lépe organizovány. Setkání se však ani v jednom hotelu nekonají pravidelně, přitom je vždy zřejmé, že jsou účelné a efektivní. Častější konání porad může mít v podniku dobrý vliv na působení zaměstnanců, na vztahy mezi zaměstnanci a vedením a tudíž i na podnikovou kulturu.

Lze zde například vyřešit problémy trápící zaměstnance, informovat je o současné situaci hotelu či prodiskutovat různé návrhy na zlepšení chodu hotelu.

4.2.5. Postoj ke změně

Otázka 9: Jak byste Vy sám/a hodnotil/a dále uvedené náměty na změny?

1. *Přínosné* 2. *Asi nutné* 3. *Není třeba* 4. *Špatné*

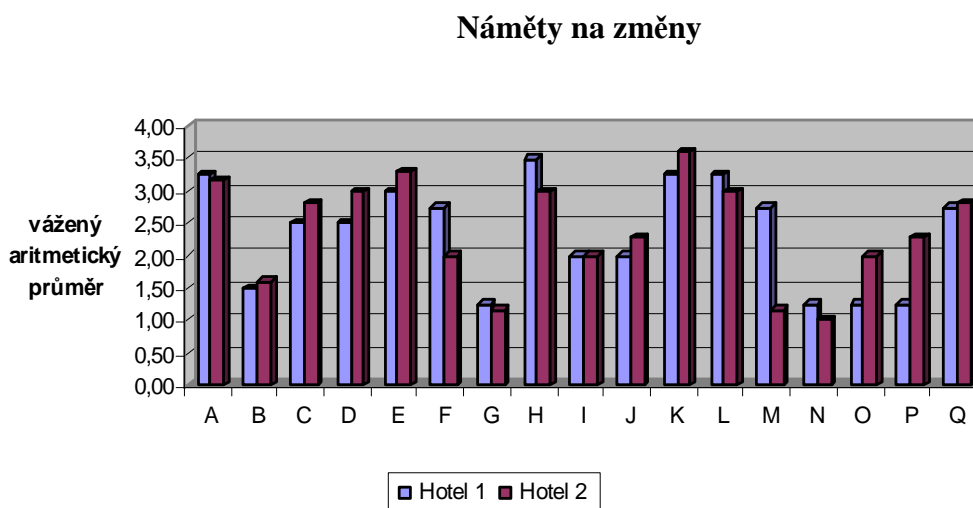
- A. Změny nadřízených, výměna vedení
- B. Změny stylu řízení, způsobu jednání s lidmi
- C. Vyšší pracovní tempo a nasazení, nároky na výkon
- D. Větší důraz na pořádek a disciplínu
- E. Změny organizace práce
- F. Zlepšení ekonomických výsledků, prosperity firmy
- G. Zvyšování mezd
- H. Propouštění, snižování stavu zaměstnanců
- I. Důraz na kvalitu práce
- J. Přizpůsobivost lidí, nutnost zvládnout více funkcí
- K. Útlumové programy, likvidace některých částí firmy
- L. Změny zaměření výroby, technologie
- M. Práce s výpočetní technikou, novými systémy informací
- N. Nutnost ovládnutí cizího jazyka
- O. Lepší informovanost zaměstnanců
- P. Demokratičnost, účast na řízení
- Q. Změny pracovní doby
- R. Něco jiného (specifikujte)

Tabulka 9: Náměty na změny (vážený aritmetický průměr)

Námět	A	B	C	D	E	F	G	H	I
H1	3,25	1,50	2,50	2,50	3,00	2,75	1,25	3,50	2,00
H2	3,16	1,60	2,83	3,00	3,30	2,00	1,16	3,00	2,00

Námět	J	K	L	M	N	O	P	Q
H1	2,00	3,25	3,25	2,75	1,25	1,25	1,25	2,75
H2	2,30	3,60	3,00	1,16	1,00	2,00	2,30	2,83

Graf 9: Náměty na změny (vážený aritmetický průměr)



Zdroj: autorka

Výsledky:

Jako přínosné náměty označili zaměstnanci H1 zvyšování mezd, nutnost ovládnutí cizího jazyka, lepší informovanost zaměstnanců a demokratičnost, účast na řízení (1,25). Změny ve stylu řízení, ve způsobu jednání s lidmi (1,5), v důrazu na kvalitu práce, na přizpůsobivost lidí (2,00) byly označeny jako nutné. Zaměstnanci H2 považují za přínosné znalost cizích jazyků (1,00), schopnost pracovat s výpočetní technikou, zvýšení mezd (1,16). Za nutnou považují změnu ve stylu řízení a způsobu jednání s lidmi (1,60).

Diskuse:

V první řadě považují zaměstnanci H1 za přínosné náměty na změny zvyšování mezd, nutnost ovládnutí cizího jazyka, lepší informovanost zaměstnanců a demokratičnost. Pracovníci H2 se s nimi shodují na přínosu ovládnutí cizího jazyka a na zvyšování mezd. Kromě toho považují za přínosnou práci s výpočetní technikou a novými systémy informací. Za nutné považují pracovníci H1 např. změny v důrazu na kvalitu práce a v přizpůsobivosti lidí, nutnosti zvládnout více funkcí. Se zaměstnanci H2 se shodli

na nutnosti změny ve stylu řízení a způsobu jednání s lidmi. Za špatný návrh je v H1 považováno propouštění, snižování stavu zaměstnanců a v H2 útlumové programy a likvidace některých částí firmy.

Otázka 15: Byl/a byste ochoten/a přijmout v zájmu hotelu některé z těchto opatření?

1. *Ano*

2. *Možná*

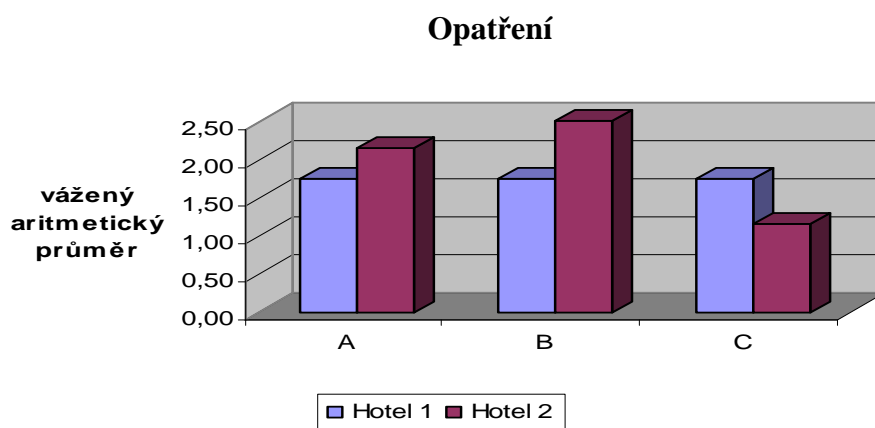
3. *Ne*

- A. Přeřazení na jiné pracoviště v případě zachování výše mzdy
- B. Přejít do jiného útvaru spojený třeba se změnou působiště, ale s větší perspektivou osobního růstu
- C. Přijetí řídicí, manažerské funkce

Tabulka 15: Opatření (vážený aritmetický průměr)

Opatření	A	B	C
H1	1,75	1,75	1,75
H2	2,16	2,50	1,16

Graf 15: Opatření (vážený aritmetický průměr)



Zdroj: autorka

Výsledky:

Pracovníci H1 by pravděpodobně byli ochotni v zájmu hotelu přijmout tato opatření (1,75). Členové personálu H2 by byli ochotni přistoupit na přijetí řídicí či manažerské funkce (1,16), možná by byli ochotni přejít na jiné pracoviště v případě zachování mzdy (2,16). Na přechod do jiného útvaru spojený třeba se změnou působiště, ale s větší perspektivou osobního růstu by již zaměstnanci nejspíš nepřistoupili (2,50).

Diskuse:

V zájmu firmy jsou zaměstnanci hotelů poměrně ochotni přizpůsobit se některým změnám. Jisté problémy by měli zaměstnanci H2 se změnou působiště zaměstnání. Dostatečnou motivací by pro ně nebyla ani možnost osobního růstu. V tomto případě jde převážně o zaměstnance vyššího věku, kteří jsou již zvyklí na zaběhnutý systém své práce v daném prostředí. Velký zájem ze strany pracovníků H2 by byl o přijetí manažerské funkce.

4.2.6. Spolupráce a vztahy na pracovišti

**Otázka 10: Jaké vztahy mezi zaměstnanci a vedením převažují ve Vašem hotelu?
Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?**

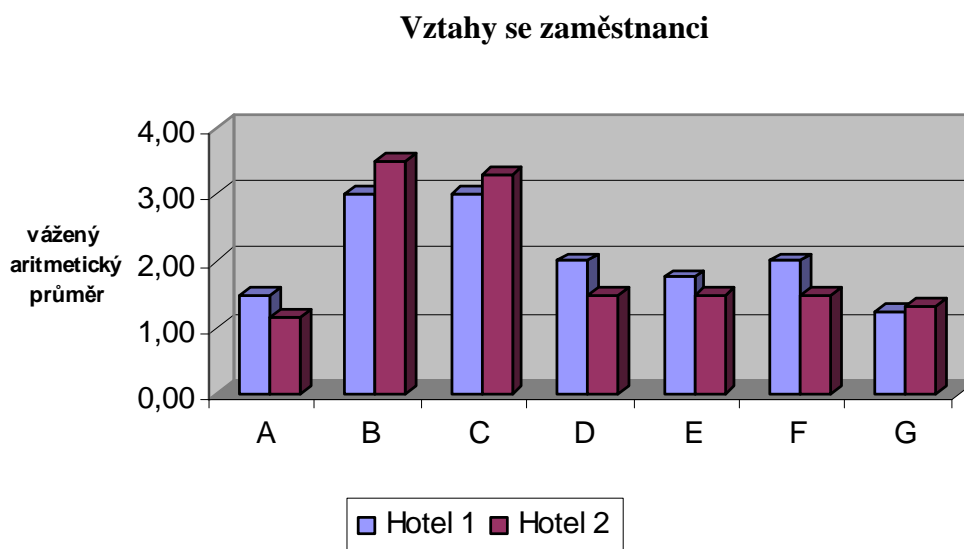
1. Zcela souhlasím 2. Spíše souhlasím 3. Spíše nesouhlasím 4. Zcela nesouhlasím

- A. Zaměstnanci i vedení jsou „na jedné lodi“, mají společný zájem
- B. Mezi řadovými zaměstnanci a vedením jsou vážné rozpory
- C. Ve formě spolu soupeří několik zájmových seskupení
- D. Mezi řadovými zaměstnanci a jednotlivými pracovními skupinami je dobrá komunikace, není problém něco domluvit
- E. Ve firmě je celkově dobré sociální klima
- F. Řadovými zaměstnanci jsou připraveni podpořit vedení firmy i v jeho případném střetu s vlastníkem (správní radou apod.)
- G. Vedoucí umějí jasně stanovit požadované cíle a úkoly

Tabulka 10: Vztahy se zaměstnanci a vedením (vážený aritmetický průměr)

Vztahy	A	B	C	D	E	F	G
H1	1,50	3,00	3,00	2,00	1,75	2,00	1,25
H2	1,16	3,50	3,30	1,50	1,50	1,50	1,33

Graf 10: Vztahy se zaměstnanci a vedením (vážený aritmetický průměr)



Zdroj: autorka

Výsledky:

Vedoucí H1 umějí jasně stanovit požadované cíle a úkoly (1,25), zaměstnanci i vedení jsou na „jedné lodi“, mají společný zájem (1,50), v hotelu je celkově dobré sociální klima (1,75). V H2 zaměstnanci i vedení mají společný zájem (1,16), vedoucí umějí jasně stanovit cíle a úkoly (1,33), mezi zaměstnanci je dobrá komunikace, ve firmě je celkově dobré sociální klima, řadoví zaměstnanci jsou připraveni podpořit vedení firmy i v jeho případném střetu s vlastníkem (1,50).

Diskuse:

S výše uvedenými výroky zaměstnanci hotelů převážně souhlasí. Neztotožňují se však s tím, že by mezi řadovými zaměstnanci a vedením byly vážné rozpory nebo mezi sebou soupeřilo několik zájmových seskupení. Zaměstnanci obou hotelů zcela souhlasí se

schopností vedoucích stanovit jasně požadované cíle a úkoly. V H2 jsou zaměstnanci i vedení hotelu „na jedné lodi“.

4.2.7. Hodnocení hotelů a týmové práce

Otázka 11: Porovnáte-li dnešní situaci ve Vašem podniku se situací jinde, platí následující výroky?

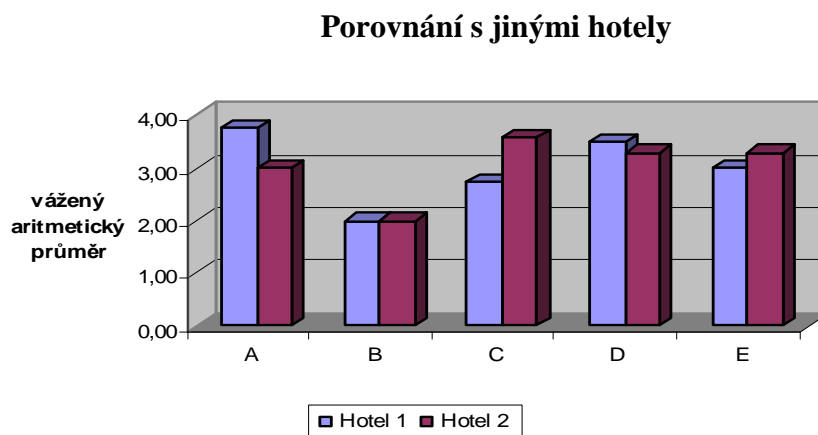
1. Více než jinde 2. Stejně jako jinde 3. O něco méně než jinde 4. Platí málo, jen zcela ojediněle

- A. Pracovní a organizační předpisy jsou složité a nesrozumitelné
- B. Pravidla neplatí pro všechny zaměstnance stejně
- C. Je těžké něco obstarat či vyřešit bez protekce a známých
- D. Ve vztazích mezi lidmi na pracovišti rozhodují „ostré lokty“
- E. Spolupracovníkům nelze příliš důvěřovat

Tabulka 11: Porovnání s jinými hotely (vážený aritmetický průměr)

Porovnání	A	B	C	D	E
H1	3,75	2,00	2,75	3,50	3,00
H2	3,00	2,00	3,60	3,30	3,30

Graf 11: Porovnání s jinými hotely (vážený aritmetický průměr)



Zdroj: autorka

Výsledky:

Stejně jako jinde neplatí pravidla pro všechny zaměstnance stejně (2,00), říkají dotazovaní v H1. O něco méně než jinde zde platí obtížnost něco obstarat či vyřešit bez protekce a známých (2,75). Spolupracovníkům lze o něco více věřit než jinde (3,00). Zaměstnanci H2 mají také pocit, že pravidla neplatí pro všechny stejně (2,00). Pravidla a organizační předpisy jsou o něco méně složité než v jiných obdobných zařízeních (3,00). Ve vztazích mezi lidmi na pracovišti nerozhodují tolik „ostré lokty“ jako v konkurenčních podnicích (3,30), spolupracovníkům lze o něco více důvěřovat (3,30).

Diskuse:

Podle dotazovaných z H1 jsou pracovní a organizační předpisy jen málokdy složité a nesrozumitelné. O něco méně složité než jinde se zdají pracovníkům H2. Stejně jako v obdobných podnicích mají někteří zaměstnanci pocit, že pravidla neplatí pro všechny stejně. Pro zaměstnance obou hotelů není tak těžké obstarat či vyřešit něco bez protekce a známých. V H2 se protekce uplatňuje minimálně.

Otázka 12: Jak jste celkově spokojen/a s následujícími věcmi?

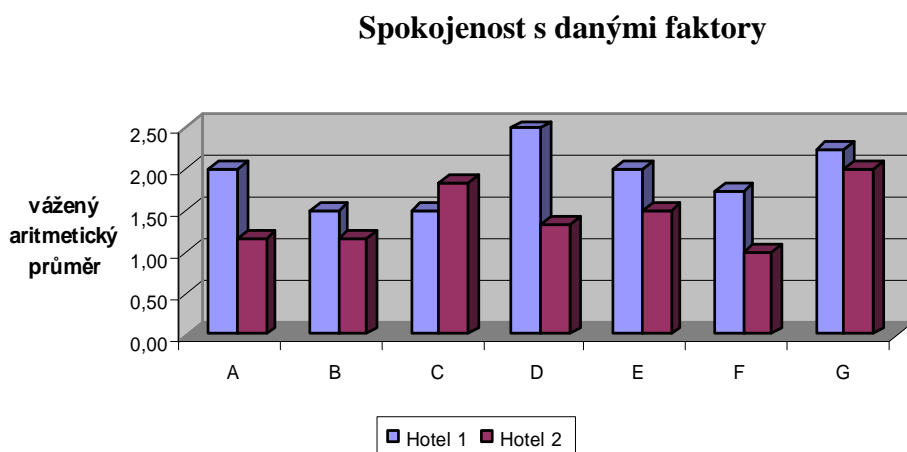
1. Velmi spokojen/a 2. Spíše spokojen/a 3. Spíše nespokojena 4. Velmi nespokojen/a

- A. Stav bezpečnosti práce, vybavení pomůckami, apod.
- B. Úroveň hygienických zařízení
- C. Dostupnost technických, ekonomických, atd., informací
- D. To, jak se podnik stará o ochranu životního prostředí
- E. Jistoty a perspektivy, které nabízí podnik jako zaměstnavatel
- F. Způsob, jakým se podnik prezentuje široké veřejnosti
- G. Slogany a symboly, které provázejí jeho reklamní kampaň

Tabulka 12: Spokojenost s danými faktory (vážený aritmetický průměr)

Faktor	A	B	C	D	E	F	G
H1	2,00	1,50	1,50	2,50	2,00	1,75	2,25
H2	1,16	1,16	1,83	1,33	1,50	1,00	2,00

Graf 12: Spokojenost s danými faktory (vážený aritmetický průměr)



Zdroj: autorka

Výsledky:

Spokojeni jsou zaměstnanci H1 s úrovní hygienických zařízení, s dostupností technických a ekonomických informací (1,50), se způsobem, jakým se podnik prezentuje na veřejnosti (1,75), se stavem bezpečnosti práce, vybavením, jistotou a perspektivami, které hotel nabízí jako zaměstnavatel (2,00). Velmi spokojeni jsou dotazovaní z H2 se způsobem, jakým se hotel prezentuje (1,00), se stavem bezpečnosti práce, vybavením, úrovní hygienických zařízení (1,83), s tím, jak se hotel zajímá o ochranu životního prostředí.

Diskuse:

Pracovníci H1 hodnotí kladně většinu uvedených faktorů, negativně se vyjádřili pouze k přístupu hotelu k životnímu prostředí. Zaměstnancům se nelíbí, že hotel při své spotřebě recyklovatelných obalů netřídí odpad a nezajímá se o následky tohoto chování. V H1 by se mohly změnit slogany a symboly, které doprovází reklamní kampaň, zaměstnancům se nezdají atraktivní. S bezpečností práce jsou spokojenější zaměstnanci H2, stejně tak s jistotou a perspektivou, kterou nabízí podnik, i se způsobem jakým se prezentuje. Vyšší spokojenost pracovníků H1 se projevila pouze u dostupnosti technických a ekonomických informací.

Otázka 13: Jak byste ohodnotil/a?

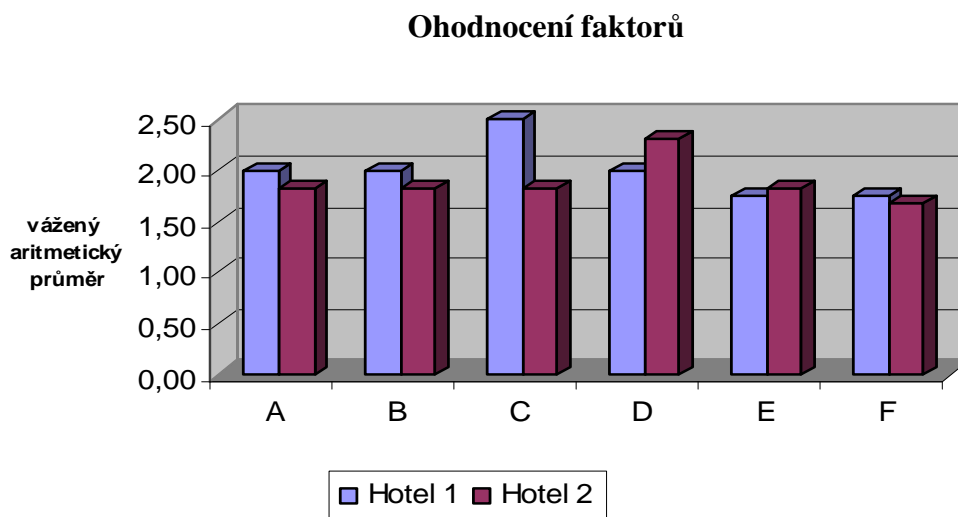
1. Výborně 2. Dobře 3. Průměrně 4. Špatně 5. Nevím

- A. Spolupráci mezi členy Vaší pracovní skupiny
- B. Svoji spokojenost se vztahy, atmosférou ve skupině
- C. Rozdělení pravomocí a kompetencí ve skupině
- D. Možnost ovlivnit organizaci práce a zadávání úkolů
- E. Vztahy mezi jednotlivými skupinami a útvary v podniku
- F. Vztahy mezi jednotlivými organizačními jednotkami v podniku

Tabulka 13: Ohodnocení faktorů (vážený aritmetický průměr)

Ohodnocení	A	B	C	D	E	F
H1	2,00	2,00	2,50	2,00	1,75	1,75
H2	1,83	1,83	1,83	2,30	1,83	1,67

Graf 13: Ohodnocení faktorů (vážený aritmetický průměr)



Zdroj: autorka

Výsledky:

Vztahy mezi jednotlivými skupinami a útvary v H1 jsou dobré, stejně tak jako vztahy mezi jednotlivými organizačními jednotkami hotelu (1,75). Dobrá je i spolupráce mezi členy pracovní skupiny, atmosféra ve skupině, možnost ovlivnit organizaci práce a zadávání úkolů (2,00). Jako průměrné bylo označeno pracovníky rozdělení pravomocí a kompetencí ve skupině (2,50). V H2 dobře fungují vztahy mezi jednotlivými organizačními jednotkami v podniku (1,67), spolupráce mezi členy pracovní skupiny dotazovaného, atmosféra, vztahy, rozdělení pravomocí a kompetencí ve skupině, vztahy mezi jednotlivými skupinami a útvary (1,83). Poměrně dobrá je i možnost ovlivnit organizaci práce a zadávání úkolů (2,30).

Diskuse:

Většinu zmíněných faktorů ohodnotili pracovníci za dobré. Jako průměrné označili pracovníci H1 rozdělení pravomocí a kompetencí ve skupině. Žádný z faktorů nebyl pracovníky označen za výborný, ale vzhledem k důležitosti těchto faktorů je pozitivní to, že nikdo neoznačil žádný faktor za špatný.

4.2.8. Osobní rozvoj zaměstnanců a zvyšování jejich kvalifikace

Otázka 14: Pokud jde o zvyšování kvalifikace, máte:

1. Určitě

2. Částečně

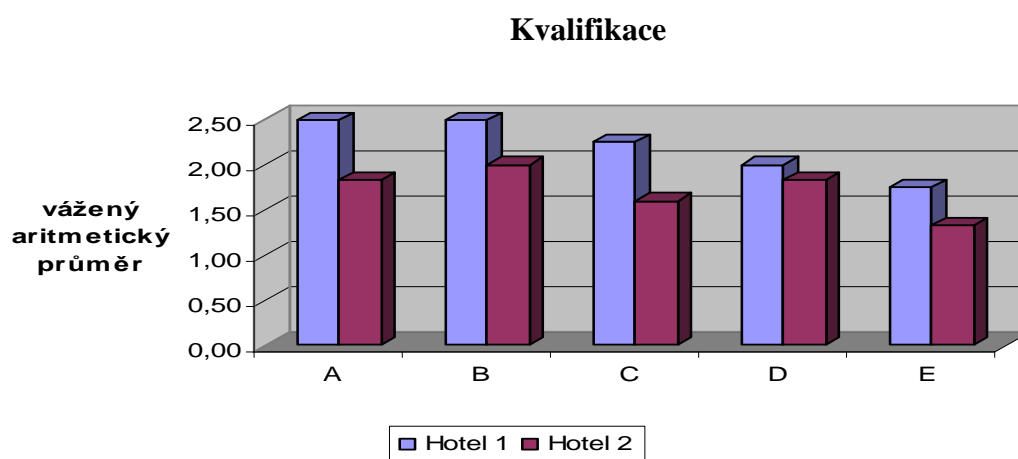
3. Ne

- A. Dostatek příležitostí rozvíjet svoji kvalifikaci pro nynější práci
- B. Zájem o zvyšování kvalifikace vzhledem k místu, které zastáváte
- C. Dostatek příležitostí rozvíjet svoji připravenost na další, jiné úkoly
- D. Zájem o to přijmout i jiné pracovní úkoly, jiné pracovní zařazení
- E. Zájem o takové věci, které lze úspěšně uplatnit i někde jinde

Tabulka 14: Kvalifikace (vážený aritmetický průměr)

Kvalifikace	A	B	C	D	E
H1	2,50	2,50	2,25	2,00	1,75
H2	1,83	2,00	1,60	1,83	1,33

Graf 14: Kvalifikace (vážený aritmetický průměr)



Zdroj: autorka

Výsledky:

Zaměstnanci H1 mají částečně zájem o takové věci, které lze uplatnit i někde jinde (1,75), zájem o to přijmout i jiné pracovní úkoly, jiné pracovní zařazení (2,00), dostatek příležitostí rozvíjet svoji připravenost na další úkoly (2,25). V H2 je určitě zájem o věci, jež lze uplatnit i jinde (1,33), částečně dostatek příležitostí rozvíjet svoji připravenost na další úkoly (1,60), dostatek příležitostí rozvíjet svoji kvalifikaci pro nynější práci i zájem o to přijmout i jiné pracovní úkoly, jiné pracovní zařazení (1,83).

Diskuse:

Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci H2 mají více zájmu a příležitostí rozvíjet jak kvalifikaci pro současnou práci, tak i připravenost na další úkoly. Mají větší zájem o věci, které lze úspěšně uplatnit i jinde. To je důležité pro osobní rozvoj pracovníka a může to pozitivně ovlivnit podnikovou kulturu.

Otázka 16: Na co by se z Vašeho hlediska mělo vzdělávání zaměřit, aby bylo opravdu přínosné?

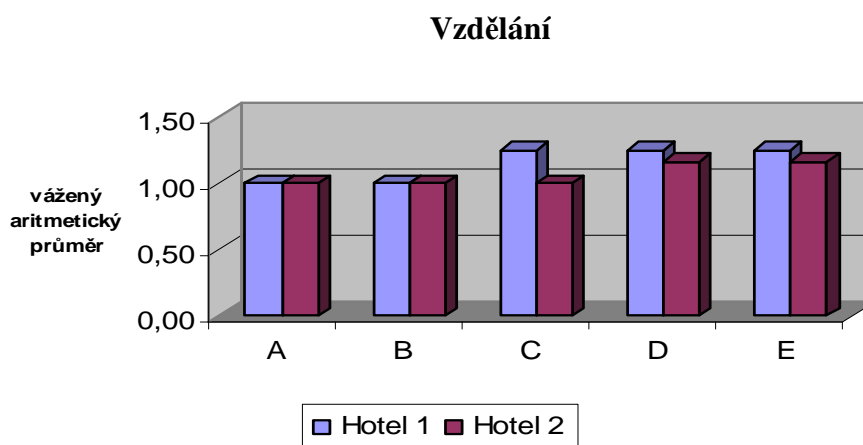
1. *Ano* 2. *Ne*

- A. Ovládání výpočetní techniky, práce s informačními technologiemi
- B. Rozšiřování kvalifikace o další profesní dovednosti, zvládání dalších funkcí
- C. Dovednosti v oblasti práce s lidmi, komunikace, řešení konfliktů, apod.
- D. Výuka cizích jazyků
- E. Znalosti z oblasti ekonomiky, marketingu, vztahu k zákazníkům, podnikání

Tabulka 16: Vzdělání (vážený aritmetický průměr)

Vzdělání	A	B	C	D	E
H1	1,00	1,00	1,25	1,25	1,25
H2	1,00	1,00	1,00	1,16	1,16

Graf 16: Vzdělání (vážený aritmetický průměr)



Zdroj: autorka

Výsledky:

Podle pracovníků v H1 by se vzdělání mělo zaměřit na ovládání výpočetní techniky, práci s informačními technologiemi, rozšiřování kvalifikace o další profesní dovednosti, zvládání dalších funkcí (1,00), dovednosti v oblasti práce s lidmi, komunikace, řešení

konfliktů, apod., výuku cizích jazyků, znalosti z ekonomiky, marketingu, vztahu k zákazníkům, podnikání (1,25). Dotazovaní v H2 by se také zaměřili na všechny tyto body.

Diskuse:

Zaměstnanci obou hotelů jsou si vědomi důležitosti všech jmenovaných možností. Zajímavé je povědomí zaměstnanců H2 o přínosu bodu C, tedy dovednosti v oblasti práce s lidmi. Ta souvisí s rozvojem řízení lidských zdrojů a s podnikovou kulturou, kdy se zaměstnavatel zajímá o schopnosti a dovednosti pracovníka. Snaží se je účelně využít v jeho prospěch i ve prospěch celého podniku.

4.2.9. Zaměstnanecké výhody

Otázka 17: Poskytuje Vám vedení hotelu zaměstnanecké výhody (jako například další dovolená, apod.)?

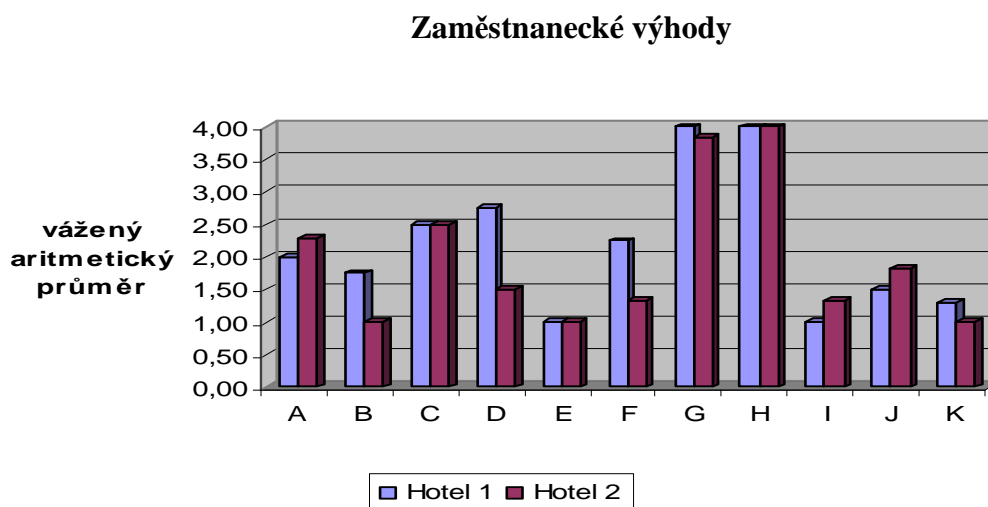
1. *Poskytuje, je to opravdu výhoda.*
2. *Poskytuje, ale moc to neznamená.*
3. *Neposkytuje, ale příliš to nevadí.*
4. *Neposkytuje, ačkoliv bychom to uvítali.*

Tabulka 17: Zaměstnanecké výhody (vážený aritmetický průměr)

Výhoda	A	B	C	D	E	F	G	H	I
H1	2,00	1,75	2,50	2,75	1,00	2,25	4,00	4,00	1,00
H2	2,30	1,00	2,50	1,50	1,00	1,33	3,83	4,00	1,33

Výhoda	J	K
H1	1,50	1,30
H2	1,83	1,00

Graf 17: Zaměstnanecké výhody (vážený aritmetický průměr)



Zdroj: autorka

Výsledky:

Za velmi výhodné považují tázání z H1 příspěvek na závodní stravování, občerstvení nebo nápoje zdarma (1,00), možnosti zvyšování kvalifikace, rekvalifikace (1,30). Zaměstnavatelé jim poskytují i oděvy a pracovní pomůcky. To však pro zaměstnance moc neznamená (1,50). V H2 považují za výhodu neplacené volno, příspěvek na závodní stravování, možnosti zvyšování kvalifikace a rekvalifikace (1,00), půjčky např. na koupi bytu, občerstvení nebo nápoje zdarma (1,33). Zaměstnavatelé poskytují i možnost využití vlastní zdravotní péče (1,50).

Diskuse:

Jak je vidět z grafu, přístup zaměstnanců H1 a H2 k poskytovaným výhodám se liší. Nejvíce si zaměstnanci obou hotelů váží příspěvků na stravování, možnosti zvýšit svou kvalifikaci. Důležitá je pro ně i skutečnost, že mohou získat nápoje zdarma. Zaměstnanci H2 jsou vděční i za neplacené volno, kdy si mohou vyřídit např. různé rodinné záležitosti. Dále za vlastní zdravotní péči, za ochotu zaměstnavatele pomoci ve finanční tísní. Pracovníkům H1 však nepřítomnost vlastní zdravotní péče nevadí. Další příplatky na děti a zařízení pro sport a rekreaci neposkytuje ani jeden z hotelů, ačkoliv by to zaměstnanci velice uvítali.

5. SYNTÉZA ÚDAJŮ

Ze zjištěných informací vyplývá, že motivace, pracovní spokojenost, vztahy mezi zaměstnanci a vedením hotelů, osobní rozvoj zaměstnanců i podniková kultura jsou velmi těsně provázány. Mezilidské vztahy na pracovišti se odráží v pracovní spokojenosti zaměstnanců. Pokud jsou zaměstnancům přesně definovány požadavky na jejich výkony a pokud je vedení hotelu přístupné názorům a připomínkám svých zaměstnanců, vzniká větší motivace k práci a tím i lepší pracovní výkonnost.

5.1. Doporučení

Hotelu 1 bych navrhovala, aby se zaměřil na motivaci žen k týmové práci. Ženy tvoří $\frac{3}{4}$ pracovního týmu a příliš mezi sebou rivalizují. Narušují tím chod týmové práce. V hotelu zaměstnanci neustále fluktuují a jsou najímáni zaměstnanci noví. V tomto případě bych vedení hotelu doporučila, aby se zaměřil na vzdělání potenciálních zaměstnanců, neboť zatím zde pracuje téměř polovina nekvalifikovaných pracovníků a to se příliš odráží ve výkonu jejich práce. Pro zaměstnance hotelu je důležitý obsah vykonávané práce, ale není zde osoba, která by jim ho upřesnila. Bylo by tedy vhodné najmout školícího pracovníka, který by se mohl zaměstnancům plně věnovat, zaškolit je, přiblížit jim náplň jejich práce. Je tomu tak v druhém hotelu a je zřejmé, že zaměstnanci jsou zde spokojenější, když jsou se vším obeznámeni. Nemají tendenci opouštět pracovní pozici a přecházet do jiného podniku. Nenarušují tím tedy mezilidské vztahy. Zaměstnanci H1 by se rádi více podíleli na řízení a rozhodování v hotelu a chtěli by mít větší možnost zvyšování kvalifikace. Pokud jim bude umožněno získávat nové informace například formou různých školení, bude to mít dobrý vliv na výkon jejich práce. Mohou do podniku vnést nové nápady. Manažeři tohoto hotelu by se měli více snažit seznamovat své zaměstnance se svými záměry, aby se pracovníci mohli s těmito záměry identifikovat.

Hotelu 2 bych doporučila, aby přehodnotil formy odměňování. Spravedlnost v odměňování je pro zaměstnance tohoto hotelu důležitá, ale mají pocit, že nejsou ohodnocováni tak, jak si zaslouží. Jde především o situace, kdy hotel pořádá například soukromé večírky nebo svatby. Zaměstnanci poté dlouho čekají na své odměny a to je poněkud demotivuje od další práce.

Vedoucí by měli zvážit změnu ve stylu řízení hotelů. A to hlavně v hotelu 1, kde pořád existuje mocenský a vertikální způsob řízení. Zaměstnanci obou hotelů by ocenili možnost sportovního či rekreačního vyžití. V rámci pracovní motivace by se zaměstnavatelé mohli pokusit zpřístupnit pracovníkům například sportovní hřiště nebo jim poskytovat nějaké příplatky na rekreaci.

6. ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce byla specifikace nových pohledů na projevy podnikové kultury ve vybraných podnicích cestovního ruchu a zhodnocení podnikové kultury v těchto podnicích.

Analýzou dat bylo zjištěno, že v H1 na vyšších pozicích pracují hlavně muži. Tvoří čtvrtinu pracovního týmu a poměrně si udržují mocenský odstup od svých podřízených. Těmi jsou převážně ženy, které mezi sebou dost rivalizují a narušují tím chod pracovního týmu. Téměř 2/3 zaměstnanců tohoto hotelu spadají do věkové kategorie do 38 let. Kolektiv hotelu je tedy dost mladý. O tom svědčí i to, že skoro celá polovina pracovníků je nekvalifikovaná. Zaměstnanci nejsou patřičně vyškoleni pro danou práci a mají tudíž tendenci k vysoké fluktuaci. Více jak třetina zaměstnanců se v hotelu neustále obměňuje. V hotelu pracuje jeden vedoucí provozu a ten většinou školí pracovníky. Není zde tedy speciální školící pracovník, který by novým členům pracovního týmu objasnil obsah vykonávané práce a jejich povinnosti či pravomoci. Zaměstnanci jsou tak často s prací seznámeni pouze okrajově a na její podstatu musejí přijít sami až postupem času. To je stojí poměrně velké úsilí a má to samozřejmě vliv na kvalitu konečně poskytované služby. Zaměstnanci pocítují určitou nespokojenost a to může negativně působit i na zákazníky. Obsah práce nemají přesně vymezen, přestože je pro ně velmi důležitý. Stává se tak, že si vzájemně přebírají práci a soutěží, kdo bude úspěšnější. Více jim záleží na osobním úspěchu, než na úspěchu celého pracovního týmu. Někdy zde vládou „ostré lokty“. Pracovníci nejsou tolik seznamováni se záměry a cíli hotelu. Nemohou se s nimi tedy identifikovat a pouze plní pracovní úkoly, které jsou kontrolovány. Takto bychom mohli definovat rysy současné podnikové kultury H1. Z těchto skutečností vyplývá fakt, že celá čtvrtina zaměstnanců tohoto hotelu je nespokojena. Zaměstnanci uvedli, že jsou s náplní práce spokojeni a souhlasí se schopností vedoucích stanovit jasně požadované cíle. Ale soudím, že je to dáno soutěživostí, která je jim umožňována. Zaměstnanci se nebojí mezi sebou pustit do vzájemného boje a dojde-li k nějaké zásadní chybě, či k nesplnění úkolu, je pak těžké dokázat vinu konkrétnímu pracovníkovi, neboť obsah práce není přesně vymezen. Nadřízení mají vysoké nároky na kvalitu práce, ale nedokáží přitom konkrétně specifikovat povinnosti jednotlivých pracovníků. To podporuje i výskyt neformálního šíření informací tzv. firemní „šeptandou“. Vedoucím pracovníkům bych

tedy doporučila, aby více využívali možnosti firemních porad, kde by zaměstnance informovali o svých záměrech a o jejich pracovních povinnostech. Zaměstnanci hotelu by byli ochotni přizpůsobit se takovým změnám. Uvíтали by i změnu v nárocích na znalost cizích jazyků či práci s výpočetní technikou. Záporně se pracovníci vyjadřují k přístupu hotelu k životnímu prostředí. Hotel má dost velkou spotřebu recyklovatelných obalů a přitom netřídí odpad. Zlepšit by se mohla i propagace hotelu pomocí obnovením některých symbolů či sloganů. Pracovníci mají pocit, že by jim mohlo být umožněno více forem vzdělávání, neboť dnešní doba si žádá znalost cizích jazyků a dovednost pracovat s technickými a komunikačními vymoženostmi. Manažerům hotelu bych doporučila, aby zaměstnali školícího pracovníka, který by mohl většinu současných problémů vyřešit. Při výběru tohoto pracovníka je důležitá jeho kvalifikace a informovanost v daném oboru, tedy cestovním ruchu.

V H2 je počet mužů a žen vyrovnaný. Majitel hotelu konstatuje, že jde o žádoucí stav, neboť po dlouholetých zkušenostech v oboru je přesvědčen o tom, že velké množství žen mezi sebou příliš soutěží. Muži jsou zde převážně staršího věku a je již vidět, jak pociťují své stáří. Proto nabírají nové zaměstnance mladší generace. Ti v současnosti tvoří pětinu pracovníků. Zaměstnanci tohoto hotelu jsou sice vzdělanější, ale pořád se zde vyskytuje 1/3 pracovníků nekvalifikovaných. Hotel zaměstnává jednoho školícího pracovníka. Jeho hlavní náplní práce je věnovat se ostatním členům týmu. Informovat je o jejich povinnostech, pravomocech i o dění v podniku. Jedna třetina zaměstnanců je v tomto hotelu stabilní. Přesto je toto číslo poměrně malé, aby se zde vytvořila skutečně silná podniková kultura. Majitel hotelu věří, že se v budoucích letech bude stav stabilních zaměstnanců zvyšovat, neboť školící pracovník funguje na své pozici teprve čtvrtým rokem, ale již jsou znát kvalitní výsledky jeho práce. Stabilní pracovní tým je důležitý pro udržování této podnikové kultury. Zaměstnanci, působící v hotelu déle mají více zkušeností, více dodržují a podporují podnikové tradice. Je pro ně důležitý vztah s nadřízenými i se spolupracovníky. Více usilují o posílení pracovního týmu, neprosazují se „ostré lokty“. Téměř polovina pracovníků si je již plně vědoma, že není tak důležité prosazovat sám sebe, jako podporovat kvalitu práce celého týmu. Všichni pracovníci konstatují svou spokojenost v hotelu s přítomností školícího pracovníka. Vnesl do hotelu nové nápady a vedení podniku vnukl myšlenku, aby upustilo od vertikálního způsobu řízení. Začal zde prosazovat nový typ podnikové kultury, jež je rozhodující pro konkurenceschopnost hotelu. Pomohl manažerům s jasným a přesným vymezením obsahu práce pro jednotlivé pracovníky, aby bylo jasné, kdo za co nese

jakou odpovědnost. Pracovní tým tohoto hotelu je „na jedné lodi“. Považuje hotel za velice perspektivní a identifikuje se s jeho cíli. Občas mají pracovníci pocit malé možnosti ovlivnit organizaci práce, protože mají přesně vymezeno do čeho mohou zasáhnout a ostatní oblasti jsou pro ně uzavřeny. Manažerům bych doporučila, aby umožnili kvalifikovaným pracovníkům více se podílet na organizaci práce a zadávání úkolů. I zaměstnanci mohou přijít se zajímavými a užitečnými nápady. Jako velkou výhodu uvádějí zaměstnanci neplacené volno, které jim vedoucí umožňují, jsou vděční za vlastní zdravotní péči, za ochotu zaměstnavatele vypomoci ve finanční tísní. Celkově lze tedy vyjádřit, že v H2 se objevuje nový typ podnikové kultury, který je spojen se znalostní ekonomikou a prostřednictvím firemního klimatu působí na zaměstnance jako vysoce motivující a podporující. H2 má tak vysoké předpoklady uspět v globální konkurenci. Pokud v H1 nedojde k výrazným změnám, bude oproti konkurenci hotel v budoucnu pravděpodobně ztrácet.

7. SUMMARY

The target of this bachelor thesis is specification of some new views on corporate culture in chosen tourist companies. At first I sort and analyse the data and get essential information then I will concentrate on estimation of corporate culture as a whole in chosen tourist companies, eventually to try to make a synthesis of gained observation for actual profession.

For my bachelor thesis I chose two hotels in the south bohemia. The first hotel employs 16 workers, the second hotel 24. At first I managed to gain theoretical information about this theme. I get information by means of marketing research, by using questions, it is data obtained from questionnaire. I completed them with data from uncontrolled dialogs and observation. The next information was provided with companies documents and some excursion in hotels.

The search was realized with all workers in both hotels. In the exordium of questionnaire I specified the point of the research.

Eventually I provided further explanation. Respondents were assured that the research is anonymous.

There were made questions that identify respondents. There was used a scale that has from 1 to 5 degrees. After the evaluation of research I found out that in these hotels is important ratio between men and women, because between women is rivalry. That is why the owner of the second hotel try to balance the ratio. In the first hotel are employed mostly women. From the next results flows a big rivalry between them. That affects work of the team. Age structure of the hotel workers is different, because in the first hotel is team relatively young, while in the second hotel is almost of 1/3 of employees in higher age. Here work mostly men with higher-level education and work on manager positions. In both hotels there are many workers with any qualification. In H1 it is almost 1/2 and in H2 more than 1/3. This fact will influence corporate culture of the hotels. In the H2 there are almost 2x more workers with university than in H1. Leader of H2 employs a training worker that is a advantage of this hotel. The workers have exact plan for working, they have an information about their duties. In H1 there is about a 1/10 workers fixed. In H2 it is circa 1/3. The workers fluctuate in this conditions. They have to train to manage their position. Workers want to hotel have a good reputation. In H1 there is about a quarter of workers dissatisfied, while in H2 are all

satisfied. Workers agree with fact that good position in company is depend on professional knowledge and skills. In H2 workers are not so satisfied with information on the content of their work and with fairness in remuneration. Leaders of H2 are stricter with consideration offences against subordination, they are more interested in the effectiveness of the work. In both hotels workers are informed from the direct seniors. The leadership of H2 arranges more effective meeting than the leadership of H1, but it is not regularly. Workes on H2 are on a boat, they better go along with seniors, they have bigger chance to influence the organization of work. They have more possibilities of theri own progress. These facts are attributed to the present of training worker.

8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
2. Bedrnová, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3
3. Brooks, I. *Firemní kultura*. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9
4. Čech, J. *Malá encyklopedie cestovního ruchu*. Praha: Idea Servis, 2001. 130 s. ISBN 80-85970-19/8
5. Drobná, D., Morávková, E. *Cestovní ruch*. Praha: Fortuna, 2004. 208 s. ISBN 80-7168-901-7
6. Drucker, P. *Drucker na každý den*. Praha: Management Press, 2006. 431 s. ISBN 80-7261-140-2
7. Foret, M., Foretová, V. *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. Praha: Grada Publishing, 2001. 180 s. ISBN 80-247-0207-X
8. Foret, M., Turčínková, J. *Cestovní ruch*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2005. 108 s. ISBN
9. Gardner, H. *Dimenze myšlení. Teorie rozmanitých inteligencí*. Praha: Portál, 1999. 398 s. ISBN 80-7178-279-3
10. Kastová, V. *Dynamika symbolů*. Praha: Portál, 2000. 208 s. ISBN 80-7178-371-4
11. Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: ZF JU, 2002a. 189 s. ISBN 80-7040-581-3
12. Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů v dimenzi 3. tisíciletí*. Nitra: Slovenská pol'nohospodárska univerzita, 2002b. 200s. ISBN 80-8069-105-3
13. Krninská, R. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: ZF JU, 2002c. 54 s. ISBN 80-7040-584-8
14. Lukášová, R., Nový, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2
15. Nový, I. a kol. *Interkulturální management*. Praha: Grada Publishing, 1996. 144 s. ISBN 80-7169-260-3
16. Nový, I., Schroll-Machl, S. *Interkulturální komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 2003. 184 s. ISBN 9788072611584

17. Nový, I., Surynek, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2002. 192 s. ISBN 80-147-0384-X
18. Petruš, Z. *Základy ekonomiky cestovního ruchu*. Praha: Idea Servis, 2007. 107 s. ISBN 80-85970-29-5

9. PŘÍLOHY

Příloha 1: Dotazník – analýza podnikové kultury

Dotazník – analýza podnikové kultury, která je předmětem mé bakalářské práce

Podle Armstronga (2002) kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování a jednání lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.

Tento dotazník je anonymní, proto ho prosím vyplňujte pravdivě. (Vhodné odpovědi zakroužkujte, u některých otázek vypište odpověď stručně vlastními slovy).

1. Jak moc jsou pro Vás osobně důležité následující stránky práce a zaměstnání:

<i>1. Mimořádně</i>	<i>2. Velmi</i>	<i>3. Středně</i>	<i>4. Málo</i>	<i>5. Vůbec ne</i>	
A. Spravedlnost v odměňování	1	2	3	4	5
B. Výše Vaší mzdy	1	2	3	4	5
C. Poskytované výhody pro zaměstnance	1	2	3	4	5
D. Obsah vykonávané práce	1	2	3	4	5
E. Využití vlastních schopností kvalifikace	1	2	3	4	5
F. Nynější postavení, zastávaná funkce	1	2	3	4	5
G. Perspektivy zlepšení pozice do budoucna	1	2	3	4	5
H. Vztah vedení k zaměstnancům	1	2	3	4	5
I. Dobré vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti	1	2	3	4	5
J. Pověst a dobré jméno firmy	1	2	3	4	5
K. Možnost podílet se na řízení a rozhodování	1	2	3	4	5
L. Dobrá organizace práce	1	2	3	4	5
M. Vyhovující pracovní doba	1	2	3	4	5
N. Možnost zvyšování kvalifikace	1	2	3	4	5
O. Snadné dojíždění do zaměstnání	1	2	3	4	5
P. Informovanost o dění v podniku a na pracovišti	1	2	3	4	5

2. Na čem podle Vás závisí dobré postavení a celkový úspěch v práci ve Vašem hotelu? (Zakroužkujte nejvýše dvě položky)

- A. Na profesních znalostech a dovednostech
- B. Na osobním výkonu a soutěživosti
- C. Na schopnosti prosadit se
- D. Na spolupráci v pracovní skupině
- E. Na dobrých vztazích s přímými nadřízenými
- F. Na náhodě, štěstí
- G. Na něčem jiném

3. Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním?

- A. Velmi spokojen/a
- B. Spokojen/a
- C. Spíše nespokojen/a

D. Nespokojen/a

4. Jak jste spokojen/a s následujícími faktory:

<i>1. Velmi spokojen/a</i>	<i>2. Spokojen/a</i>	<i>3. Spíše nespokojen/a</i>	<i>4. Nespokojen/a</i>	
A. Náplní práce	1	2	3	4
B. Dobrými vztahy s managementem	1	2	3	4
C. Oprávněním dělat rozhodnutí	1	2	3	4
D. Platem a odměnami	1	2	3	4
E. Nynější funkcí	1	2	3	4
F. Poskytovanými výhodami pro zaměstnance	1	2	3	4
G. Spravedlností v odměňování	1	2	3	4
H. Potenciálním kariérním postupem	1	2	3	4
I. Veřejným nebo interním uznáním	1	2	3	4
J. Pracovní jistotou	1	2	3	4
K. Spoluprací zaměstnanců a spolupracovníků	1	2	3	4
L. Pracovní dobou	1	2	2	4
M. Informovaností o dění v podniku	1	2	3	4
N. Možnostmi zvyšování kvalifikace	1	2	3	4
O. Pověstí/dobrým jménem firmy	1	2	3	4

5. Lze o Vašich přímých nadřízených říci, že:

<i>1. Rozhodně ano</i>	<i>2. Spíše ano</i>	<i>3. Spíše ne</i>	<i>4. Rozhodně ne</i>	
A. Jsou nároční na kvalitu práce podřízených	1	2	3	4
B. Jsou přísní při posuzování přestupků proti kázi	1	2	3	4
C. Nenechají si do věcí mluvit, nepřipouštějí diskusi	1	2	3	4
D. Více se starají o využití pracovní doby	1	2	3	4
E. Prosazují názory vyšších nadřízených a vedení	1	2	3	4
F. Dovedou se zastat svých podřízených	1	2	3	4
G. Mají více pravomocí i odpovědnosti než dříve	1	2	3	4
H. Dodržují zásady slušného a férového jednání	1	2	3	4

6. Jaký způsob řízení uplatňují manažeři ve Vašem hotelu?

<i>1. Rozhodně ano</i>	<i>2. Spíše ano</i>	<i>3. Spíše ne</i>	<i>4. Rozhodně ne</i>	
A. Kladou důraz na pracovní výkon a kvalitu práce	1	2	3	4
B. Vytváří zaměstnancům podmínky pro další pracovní rozvoj	1	2	3	4
C. Seznamují zaměstnance se svými záměry	1	2	3	4
D. Poskytují přiměřené pravomoci nižším článkům řízení	1	2	3	4
E. Zajímají se o názory a nápady zaměstnanců	1	2	3	4

F. Vedení firmy má koncepci dlouhodobého rozvoje	1	2	3	4
G. Vedení firmy rozvíjí týmovou práci	1	2	3	4
H. Dovedou ocenit dobrou práci a postihnout práci špatnou	1	2	3	4
I. Dbají na to, aby pracovníci byli dobře vyškoleni k výkonu práce	1	2	3	4
J. Racionálně a přesně vymezují pravomoci a kompetence jednotlivých článků řízení	1	2	3	4

7. Jakými cestami se k Vám dostávají důležité informace o dění v podniku?

	<i>Nejčastěji</i>	<i>Pravidelně</i>	<i>Občas</i>	<i>Ne</i>
A. Prostřednictvím e-mailu, Internetu	1	2	3	4
B. Nástěnky, informační panely	1	2	3	4
C. Firemní časopis, oběžníky, letáky, apod.	1	2	3	4
D. Neformálně – firemní „šeptandou“	1	2	3	4
E. Prostřednictvím přímého nadřízeného	1	2	3	4

8. Jak jsou u Vás využívány porady nebo setkání vedení podniku se zaměstnanci?

	<i>Rozhodně ano</i>	<i>Spíše ano</i>	<i>Ne</i>
A. Konají se pravidelně	1	2	3
B. Jsou dobře organizovány	1	2	3
C. Přinášejí dostatek informací	1	2	3
D. Dávají možnost uplatnění názorů a připomínek zaměstnanců	1	2	3
E. Jsou zbytečně dlouhé a málo efektivní	1	2	3

9. Jak byste vy sám/a hodnotil/a dále uvedené náměty na změny:

	<i>Přínosné nutné</i>	<i>Asi třeba</i>	<i>Není</i>	<i>Špatné</i>
A. Změny nadřízených, výměna vedení	1	2	3	4
B. Změny stylu řízení, způsobu jednání s lidmi	1	2	3	4
C. Vyšší pracovní tempo a nasazení, nároky na výkon	1	2	3	4
D. Větší důraz na pořádek a disciplínu	1	2	3	4
E. Změny organizace práce	1	2	3	4
F. Zlepšení ekonomických výsledků, prosperity firmy	1	2	3	4
G. Zvyšování mezd	1	2	3	4
H. Propouštění, snižování stavu zaměstnanců	1	2	3	4
I. Důraz na kvalitu práce	1	2	3	4
J. Přizpůsobivost lidí, nutnost zvládnout více funkcí	1	2	3	4

K. Útlumové programy, likvidace některých částí firmy	1	2	3	4
L. Změny zaměření výroby, technologie	1	2	3	4
M. Práce s výpočetní technikou, novými systémy informací	1	2	3	4
N. Nutnost ovládnutí cizího jazyka	1	2	3	4
O. Lepší informovanost zaměstnanců	1	2	3	4
P. Demokratičnost, účast na řízení	1	2	3	4
Q. Změny pracovní doby	1	2	3	4

10. Jaké vztahy mezi zaměstnanci a vedením převažují ve Vašem hotelu? Do jaké míry souhlasíte s následujícím výroky?

1. *Zcela souhlasím* 2. *Spíše souhlasím* 3. *Spíše nesouhlasím* 4. *Zcela nesouhlasím*

A. Zaměstnanci i vedení jsou „na jedné lodi“, mají společný zájem.	1	2	3	4
B. Mezi řadovými zaměstnanci a vedením jsou vážné rozpory.	1	2	3	4
C. Ve formě spolu soupeří několik zájmových seskupení.	1	2	3	4
D. Mezi řadovými zaměstnanci a jednotlivými pracovními skupinami je dobrá komunikace, není problém něco domluvit.	1	2	3	4
E. Ve firmě je celkově dobré sociální klima.	1	2	3	4
F. Řadový zaměstnanci jsou připraveni podpořit vedení firmy i v jeho případném střetu s vlastníkem (správní radou apod.).	1	2	3	4
G. Vedoucí umějí jasně stanovit požadované cíle a úkoly.	1	2	3	4

11. Porovnáte-li dnešní situaci ve Vašem podniku se situací jinde, platí následující výroky?

1. *Více než jinde* 2. *Stejně jako jinde* 3. *O něco méně než jinde* 4. *Platí málo, jen zcela ojediněle*

A. Pracovní a organizační předpisy jsou složité a nesrozumitelné.	1	2	3	4
B. Pravidla neplatí pro všechny zaměstnance stejně.	1	2	3	4
C. Je těžké něco obstatat či vyřešit bez protekce a známých.	1	2	3	4
D. Ve vztazích mezi lidmi na pracovišti rozhodují „ostré lokty“.	1	2	3	4
E. Spolupracovníkům nelze příliš důvěřovat.	1	2	3	4

12. Jak jste celkově spokojen/a s následujícími věcmi:

1. *Velmi spokojen/a* 2. *Spíše spokojen/a* 3. *Spíše nespokojen/a* 4. *Velmi nespokojen/a*

A. Stav bezpečnosti práce, vybavení pomůckami, apod.	1	2	3	4
B. Úroveň hygienických zařízení	1	2	3	4
C. Dostupnost technických, ekonomických, atd., informací	1	2	3	4
D. To, jak se podnik stará o ochranu životního prostředí	1	2	3	4
E. Jistoty a perspektivy, které nabízí podnik jako zaměstnavatel	1	2	3	4
F. Způsob, jakým se podnik prezentuje široké veřejnosti	1	2	3	4
G. Slogany a symboly, které provázejí jeho reklamní kampaň	1	2	3	4

13. Jak byste ohodnotil/a:

1. Výborné	2. Dobré	3. Průměrné	4. Špatné	5. Nevím	
A. Spolupráci mezi členy Vaší pracovní skupiny	1	2	3	4	5
B. Svoji spokojenost se vztahy, atmosférou ve skupině	1	2	3	4	5
C. Rozdělení pravomocí a kompetencí ve skupině	1	2	3	4	5
D. Možnost ovlivnit organizaci práce a zadávání úkolů	1	2	3	4	5
E. Vztahy mezi jednotlivými skupinami a útvary v podniku	1	2	3	4	5
F. Vztahy mezi jednotlivými organizačními jednotkami v podniku	1	2	3	4	5

14. Pokud jde o zvyšování kvalifikace, máte:

	Určitě	Částečně	Ne
A. Dostatek příležitostí rozvíjet svoji kvalifikaci pro nynější práci	1	2	3
B. Zájem o zvyšování kvalifikace vzhledem k místu, které zastáváte	1	2	3
C. Dostatek příležitostí rozvíjet svoji připravenost na další, jiné úkoly	1	2	3
D. Zájem o to přijmout i jiné pracovní úkoly, jiné pracovní zařazení	1	2	3
E. Zájem o takové věci, které lze úspěšně uplatnit i někde jinde	1	2	3

15. Byl/a byste ochoten/a přijmout v zájmu hotelu některé z těchto opatření?

	Ano	Možná	Ne
A. Přeřazení na jiné pracoviště v případě zachování výše mzdy	1	2	3
B. Přejít do jiného útvaru spojený třeba se změnou působiště, ale s větší perspektivou osobního růstu	1	2	3
C. Přijetí řídicí, manažerské funkce	1	2	3

16. Na co by se z Vašeho hlediska mělo vzdělávání zaměřit, aby bylo opravdu přínosné?

	Ano	Ne
A. Ovládání výpočetní techniky, práce s informačními technologiemi	1	2
B. Rozšiřování kvalifikace o další profesní dovednosti, zvládnání dalších funkcí	1	2

C. Dovednosti v oblasti práce s lidmi, komunikace, řešení konfliktů, apod.	1	2
D. Výuka cizích jazyků	1	2
E. Znalosti z oblasti ekonomiky, marketingu, vztahu k zákazníkům, podnikání	1	2

17. Poskytuje Vám vedení hotelu zaměstnanecké výhody (jako např. další dovolená, apod.)?

1. Poskytuje, je to opravdu výhoda
2. Poskytuje, ale moc to neznamená
3. Neposkytuje, ale příliš to nevadí
4. Neposkytuje, ačkoliv bychom to uvítali

A. Placené (plně nebo částečně) volno pro naléhavé záležitosti	1	2	3	4
B. Neplacené volno (např. pro rodinné zálež.)	1	2	3	4
C. Ubytování nebo bydlení	1	2	3	4
D. Vlastní zdravotní péči	1	2	3	4
E. Příspěvek na závodní stravování	1	2	3	4
F. Finance nebo půjčky, např. na koupi bytu	1	2	3	4
G. Další příplatky na děti (mimo přídavky na děti), zařízení pro děti (letní tábor)	1	2	3	4
H. Zařízení (nebo poukázky, apod.) pro sport a rekreaci	1	2	3	4
I. Občerstvení nebo nápoje zdarma	1	2	3	4
J. Oděvy a pracovní pomůcky	1	2	3	4
K. Možnosti zvyšování kvalifikace, rekvalifikace	1	2	3	4

V závěru dotazníku Vás požádám o několik osobních údajů pro statistické vyhodnocení:

18. Pohlaví

1. Žena
2. Muž

19. Věk

1. 18 až 24 let
2. 25 až 31
3. 32 až 38
4. 39 až 45
5. 46 až 52
6. 53 až 59
7. 60 a více let

20. Jaký je Váš nejvyšší stupeň dokončeného vzdělání?

1. Základní
2. Odborné bez maturity
3. Střední s maturitou
4. Vyšší odborné
5. Vysokoškolské

21. Která z následujících profesí nejlépe vystihuje Vaši současnou funkci?

1. Ředitel
2. Manager
3. Asistent
4. Vedoucí provozu
5. Kuchař
6. Pokojská
7. Účetní
8. Recepční
9. Číšník
10. Školící pracovník

22. Jak dlouho jste v současném zaměstnání?

1. méně než jeden rok
2. 1 až 2 roky
3. 3 až 4 roky
4. 5 až 7 let
5. 8 až 10 let
6. více než 10 let

23. Kolik let již pracujete?

1. méně než 1 rok
2. 1 až 2 roky
3. 3 až 4 roky
4. 5 až 10 let
5. 11 až 14 let
6. 15 až 19 let
7. 20 až 24 let
8. 25 až 30 let
9. více než 30 let

Děkuji za Vaši trpělivost a čas při vyplňování dotazníku.

Lucie Holá

studentka ekonomické fakulty Jihočeské univerzity, České Budějovice