



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Management restauračních zařízení

Vypracovala Tereza Zenáhlíková

Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2020

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Tereza ZENÁHLÍKOVÁ
Osobní číslo: E17309
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Téma práce: Management restauračních zařízení
Zadávající katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současnou situaci dvou vybraných restauračních zařízení prostřednictvím zvolených strategických analýz vnitřního a vnějšího prostředí a stanovit strategii pro rozvoj daných zařízení.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury se zaměřením na vybrané téma.
2. Charakteristika daných podniků.
3. Provedení vybraných analýz.
4. Navrnutí strategií rozvoje.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl práce a metodika zpracování.
4. Analýza současného stavu.
5. Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu.
6. Závěr.
7. Přehled použité literatury.
8. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 40 – 50 stran

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

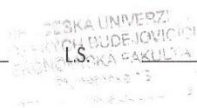
- Dvořáček, J., & Slunčík, P. (2012). *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck.
- Fotr, J., Hájek, S., Souček, I., Špaček, M., & Vacík, E. (2012). *Toorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada.
- Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck.
- Tichá, I., & Hron, J. (2010). *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita.
- Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 17. ledna 2019
Termín odevzdání bakalářské práce: 13. dubna 2020

V Českých Budějovicích dne 17. ledna 2019


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan




doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Pelhřimově 27. 4. 2020

Podpis studenta

Poděkování

Ráda bych poděkovala především vedoucímu mé bakalářské práce doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za cenné rady, odborný dohled, vstřícnost a ochotu během zpracovávání této práce. Dále bych chtěla poděkovat vedoucím Rekreačního střediska Želivka a Hotelu a restaurace Na Kocandě, kteří poskytli informace o podnicích a umožnili, aby tato práce mohla vzniknout. Velké díky také patří mé rodině za podporu během celého studia.

Obsah

1	Úvod.....	2
2	Literární přehled	3
2.1	Management, rozdíl mezi vedením a řízením	3
2.2	Motivace	7
2.3	Podniková kultura.....	10
2.4	Řízení malých podniků.....	12
2.5	SWOT analýza.....	15
3	Cíl a metodika.....	17
3.1	Studium odborné literatury se zaměřením na vybrané téma	17
3.2	Představení vybraných podniků	17
3.3	Provedení vybraných analýz.....	17
3.4	Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu	19
4	Vlastní práce	20
4.1	Představení podniků	20
4.2	STEP analýza.....	23
4.3	Vyhodnocení dotazníků.....	27
4.4	SWOT analýza RS Želivka	40
4.5	SWOT analýza Hotelu a restaurace Na Kocandě.....	45
5	Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu	49
6	Závěr	52
7	Summary	53
8	Seznam použité literatury	54
9	Seznam obrázků	
10	Seznam grafů	
11	Seznam tabulek	
12	Seznam příloh	
13	Přílohy	

1 Úvod

V bakalářské práci s názvem „Management restauračních zařízení“ se snažím nastínit způsoby vedení dvou konkurenčních restaurací. Věnuji se tématu efektivního vedení a řízení lidí, motivaci a působení firemní kultury na zaměstnance.

Vybrané dva konkurenční podniky sídlí na Pelhřimovsku v kraji Vysočina. Nacházejí se necelých pět kilometrů od sebe a neslouží pouze jako restaurace, nýbrž i jako rekreační střediska s možností ubytování. Jejich hlavní klientelu tvoří cyklisté a běžní strávníci, ale pořádají se zde i svatby, oslavy, teambuildingy a srazy.

Obě zařízení nemají problém s nedostatkem klientely a jsou spíše v pozici, kdy předem nedomluvené zájemce o večírky odmítají, jelikož mají plné termíny. Proto se ve své práci spíše zaměřuji na způsob vedení lidí užívaný v těchto zařízeních.

Toto téma jsem si vybrala především kvůli skutečnosti, že nedaleko obou podniků bydlím a navštěvuji je. Zároveň v jednom ze zařízení již sedmým rokem brigádně pracuji, tudíž mohu toto téma posoudit i ze svých vlastních zkušeností.

První část se věnuje literárnímu přehledu, který slouží jako podklad pro zpracování celé bakalářské práce. Pojednává o managementu a manažerských funkcích, rozdílu mezi vedením a řízením, motivaci, podnikové kultuře a problematice řízení malých podniků.

Další část se zabývá konkrétními metodami, které ve své bakalářské práci využiji. Jedná se o STEP analýzu, dotazník pro manažery vybraných firem a dotazník pro jejich zaměstnance. Informace získané z interního prostředí pomocí dotazníků a rozhovorů s manažery a zaměstnanci posloužily společně se STEP analýzou jako podklad pro následné zpracování SWOT analýzy.

Nejprve dochází k představení obou podniků – údaje o poloze, zaměření a organizační struktura. Dále dochází ke zpracování uvedených metod. Následně jsou získané informace vyhodnoceny a jsou navrženy opatření, které firmy mohou využít pro opravné kroky ve svůj prospěch.

2 Literární přehled

2.1 Management, rozdíl mezi vedením a řízením

Management

Veber et al. (2009) užívá následující vysvětlení pojmu management: „*Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je potřeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace.*“

Management, jinak řečeno řízení, bývá často označován jako „*zabezpečování toho, aby se prostřednictvím lidí něco udělalo*“. Celkový tento proces můžeme rozdělit na určité části (funkce), které jsou vytvořeny, aby napomáhaly k dosahování cílů. Jejich účelem je vnést do úkolů řád a předvídatelnost, jak jen je to možné. (Armstrong & Stephens, 2008)

Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou činnosti řídicích pracovníků, které během procesu práce uskutečňují. Díky těmto aktivitám vedoucí organizací zajišťují naplňování podnikových cílů.

Existuje mnoho názorů na třídění manažerských funkcí, avšak jednotný názor na potřebu existence těchto aktivit v rámci podniku. Manažerské funkce můžeme například podle Váchala et al. (2013) rozdělit na:

- Plánování
- Organizování
- Komunikování
- Motivování
- Rozhodování
- Kontrola

Plánování

Pomocí plánování se manažeři snaží o náhled do dalších období. Snaží se předvídat rizika, potřebu pracovníků či materiálu a stanovit procesy, díky kterým by mohli splnit vytyčené cíle organizace. (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, 2001)

Začátek každého plánování spočívá ve formulování cílů a jim odpovídajícím plánům (Koubek, 2001). Manažeři mohou podnikové cíle plánovat prostřednictvím komunikace se zaměstnanci. To může napomoci k větší reálnosti plnění cílů a k odstranění neshod a různých bariér mezi vrcholovými pracovníky a zaměstnanci. (Váchal et al., 2013)

Organizování

Schopnost správně a efektivně organizovat by měla být součástí osobnosti každého manažera. Manažer musí umět jasně zadávat úkoly a k nim zajišťovat a přiřazovat pracovníky v souladu s cíli podniku. Organizování znamená rozdělování úkolů do řady činností a stanovení způsobů, aby byly tyto činnosti řádně a včas vykonány. (Armstrong & Stephens, 2008)

Komunikování

Správná komunikace je základem každé práce s lidskými zdroji. Podle Armstronga a Stephensové (2008) můžeme předpokládat, že 20 % manažerské práce obsahuje nějakou konkrétní činnost a zbývajících 80 % spočívá v přesvědčováním ostatních.

Komunikaci můžeme rozdělit na verbální a neverbální. Dále na elektronickou a písemnou nebo osobní či neosobní. Díky jasné komunikaci můžeme sdělit přesně, co po pracovnících chceme. Vedoucí může své podřízené díky správně zvolené komunikaci motivovat k práci nad rámec jejich povinností.

Motivování

Správně motivovat a přivést pracovníky ke stejnému cíli a ztotožnit se s podnikovými cíli patří mezi klíčové úlohy manažera. Jedná se o činnost, která zahrnuje schopnost podpořit, stimulovat, vést a usměrňovat pracovníky ke kvalitnímu plnění jejich práce a dosažení vytyčených cílů (Váchal et al., 2013). Plamínek (2018) uvádí, že mohou motivovat samotné úlohy a zároveň důsledky jejich splnění či nesplnění.

Rozhodování

Rozhodování mohou provázet rizika, která jsou jeho nedílnou součástí. Manažeři musí učinit těžká rozhodnutí za nejistoty, kdy nelze určit budoucí výsledky z hlediska dlouhodobého plánu (Váchal et al., 2013). Špatné rozhodnutí může i často znamenat nucené ukončení podnikání.

Kontrola

Tato funkce je zaměřená na kontrolu celkového procesu, zda se výsledek shoduje se zadanými cíli. Kontrola by neměla probíhat pouze na konci ale během celého plnění manažerských cílů (Váchal et al., 2013).

Rozdíl mezi vedením a řízením

Na první pohled není značný rozdíl mezi pojmy vedení a řízení. Avšak teoretici nacházejí a diferencují rozdíl mezi těmito činnostmi. Nositelem řízení je manažer, na rozdíl od toho představitelem vedení je vůdce – lídr (Truneček, 2004).

Drucker (2002) definuje řízení jako děláni věcí správně a vedení jako děláni správných věcí. Zároveň popisuje, že oddělování vedení od řízení je stejně nesmyslné jako oddělování managementu od podnikavosti. Podle něho jsou stejně odlišné jako pravá ruka od levé – je mezi nimi rozdíl, ale jsou součástí stejné práce.

Řízení se zaměřuje na dosahování výsledků pomocí efektivního využívání všech zdrojů – lidí, peněz, hmotného a nehmotného majetku. Pro činnost vedení jsou nejdůležitější lidé, proto se zájem vedoucího týká především předávání vize lidem o budoucnosti firmy, motivování podřízených a získávání jejich oddanosti a angažovanosti. (Armstrong & Stephens, 2008)

Rozlišení manažera od lídra nemusí být vždy jednoduché. Tyto pojmy nejsou sice stejné, ale mohou se v některých situacích překrývat. Někteří lídři mají někdy tendenci vklouznout do role manažera a naopak. V malých podnicích vedené často jen jednou osobou je důležité, aby manažer byl zároveň i lídrem.

Styly vedení a řízení

Manažeři a vůdci mohou během jednání s podřízenými uplatňovat různé styly. Styl řízení manažerů charakterizuje postupy rozhodování či způsoby dosahování cílů. Jedná se o „*formu vztahu manažera k podřízeným, která vyplývá z osobních znalostí manažera, z jeho zkušeností, autority a schopnosti působit na vnitřní a vnější okolí*“ (Veber et al., 2009).

Jinak řečeno, vlastnosti a dovednosti manažerů mohou ovlivnit styl práce, který se odráží ve stylu řízení. Styly řízení mohou nejen vyplývat z vrozených vlastností

manažerů, ale také z nabytých znalostí a zkušeností a autority manažerů. (Srpková et al, 2010)

Armstrong a Stephensová (2008) uvádějí několik protichůdných přístupů:

Charismatický/necharismatický: Charisma je těžko definovatelná vlastnost. Lídři spoléhají na jakousi „auru“ okolo nich. Jde o osobité vedoucí, kteří se orientují na úspěšné dosažení vytyčených cílů a ovládají bezproblémovou komunikaci. Naproti tomu stojí necharismatický lídr, který sází na své „know-how“ a řídí se heslem – autoritu má ten, kdo zná. Disponuje nenápadnou, tichou a chladnou povahou a kontroluje celý průběh zpovzdálí.

Autokratický/demokratický: Autokratičtí lídři nejprve sami provedou rozhodnutí a poté využijí svého postavení k přinucení lidí dělat, co jim řeknou. Demokratičtí se snaží zapojit podřízené do samotného procesu rozhodování.

Umožňovatel/kontrolor: Umožňovatel inspiruje lidi předvedením své vize o budoucnosti firmy a dává pracovníkům plnou podporu při plnění týmových cílů. Kontroloři pouze manipulují lidmi za dosažením ochoty ze strany pracovníků vyhovět jejich požadavkům.

Transakční/transformační: Transakční manažeři nabízejí pracovníkům za ochotu peníze a jistotu práce, avšak transformační manažeři motivují své pracovníky, aby sami chtěli pro firmu větší a náročnější cíle.

Pozornost můžeme věnovat následujícímu členění stylů řízení, které uvádí Veber et al. (2009):

- **Autoritativní** – Manažer direktivně určuje úkoly a všechna rozhodnutí jsou prováděna bez zapojení podřízených. Jedná se o formální způsob jednání a manažer se nesnaží o vytvoření přátelského prostředí plného důvěry.
- **Benevolentní** – Manažer je autokratický, ale snaží se vytvořit příjemné prostředí. Při motivování užívá tresty a odměny a při rozhodování se příležitostně na podřízené obrací.
- **Konzultativní** – Manažer spolupracuje se svými podřízenými a podporuje obousměrnou komunikaci. Motivuje podřízené spíše pozitivní formou – pomocí odměn. Velmi často se využívá názorů podřízených.

- **Participativní** – Manažer plně důvěřuje podřízeným a nechává je aktivně se zapojovat do procesu rozhodování. Vytváří pozitivní klima pro plnění cílů, ale způsob realizace nechává na podřízených.

Manažeři většinou nevyužívají jediný styl řízení, ale přizpůsobují své jednání a styl adekvátně k dané situaci. V případě vypjatějších situací podniku bude manažer spíše využívat autoritativnější styl oproti běžné situaci. (Váchal et al., 2013)

2.2 Motivace

O lidských zdrojích se dnes hovoří jako o důležitém nástroji pro získávání konkurenceschopnosti a úspěšnosti firem. V zájmu každé organizace je, aby ji zaměstnanci neopouštěli, proto je třeba posilovat jejich spokojenost v organizaci. (Holátová et al., 2014)

Motivace je psychologický proces, který řídí volby lidí ohledně typu a intenzity jejich jednání. Mylná, avšak velmi častá, chyba manažerů je domněnka, že silná motivace spočívá pouze v tužbě tvrdě pracovat. Důsledkem tohoto smýšlení je předpokládat, že motivaci mají pouze produktivní zaměstnanci. (Sachau, 2019)

Motivace je jedna z nejdůležitějších složek vedení lidí. Jedná se o tzv. „vnitřní sílu“, která pohání zaměstnance k lepším výkonům. Vysokého výkonu lze dosáhnout pomocí dobře motivovaných lidí, kteří díky motivaci vynaloží úsilí. Dobrovolně udělají více, než je od nich očekáváno (Armstrong & Taylor, 2015). Jedná se o pohnutku, která nás pohání a určuje naši pracovní intenzitu a trvalost (Mikuláščík, 2015).

Je nutné rozlišovat rozdíl mezi motivací a manipulací. Motivace bere v potaz zájmy a potřeby motivovaného, respektive zaměstnance. Naproti tomu manipulace zájmy a potřeby zaměstnance opomíjí, mnohdy i poškozují. (Plamínek, 2018)

Typy motivace

Obecně můžeme motivaci rozdělit na vnitřní a vnější podle toho, zda na nás působí motivy či stimuly.

Vnitřní motivace se projevuje tím, že lidé mají pocit, že je jejich práce důležitá a že jejich rozhodování je autonomní. To znamená, že mají určitou volnost v jednání a rozhodování. Zaměstnanci mají možnost rozvíjet své znalosti a dovednosti (Armstrong

& Taylor, 2015). Vnitřní motivaci vytvářejí základní, ale i sociální potřeby. Je založena na ztotožnění se pracovníků s jejich úkoly (Váchal et al., 2013). Podle Plamínka (2018) mohou dokonce i samotné úkoly motivovat.

Do vnější motivace zahrnujeme činnosti a opatření, která podnikáme, abychom lidi motivovali a přiměli je udělat, co potřebujeme. Přestaneme-li však stimulovat, výkon se může zastavit (Plamínek, 2018). Jedná se o odměny, ale i tresty. Odměny mohou být hmotné (mzda), ale i nehmotné (pochvala, povýšení). Mezi tresty řadíme kritiku, odebrání nenárokové části mzdy či disciplinární řízení (Armstrong & Taylor, 2015).

Hodnocení pracovníků a pracovní spokojenost

Odměňování je nedílnou součástí úspěšné motivace a musí mu být věnována pozornost. Efektivní odměňování je přehledné, spravedlivé, rychlé, odpovídající pracovnímu výkonu a neodvolatelné. (Váchal et al., 2013)

Zaměstnanecké benefity mohou přispět ke spokojenosti pracovníků v organizaci, ale tato spokojenost se skládá z více oblastí, kterým je třeba věnovat pozornost (Holátová et al., 2014). Podle Armstronga a Taylora (2015) mohou základní potřeby k dosažení spokojenosti obsahovat *„vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné a participativní řízení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň autonomie.“*

Nelze automaticky předpokládat, že peníze každého motivují stejně. Proto nelze přímo tvrdit, že zavedení systému odměňování podle výkonu přemění každého ve vysoce motivovaného a výkonného pracovníka (Armstrong & Taylor, 2015). Metody užívané k motivování zaměstnance musí být stanoveny individuálně. Nabídnout pracovníkovi to, co on sám považuje za cenné (Mallya, 2007).

Motivace a pracovní spokojenost spolu nemálo souvisejí. Pracovní spokojenost je zdrojem účinné motivace (Váchal et al., 2013). Tato spokojenost se týká pocitů a postojů, které pracovník má ve vztahu k jeho práci. Pozitivní postoj může vést k absolutní spokojenosti s prací (Armstrong & Taylor, 2015).

Další přístupy k vedení zaměstnanců

Zpětná vazba

Pro pracovníky je důležité vědět, zda se jejich vynaložené úsilí ubírá správným směrem. Proto by vedení mělo poskytovat tzv. zpětnou vazbu. Zaměstnanci se díky ní mohou poučit a upravit své pracovní jednání. Cílem zpětné vazby je informování zaměstnanců za účelem pochopení efektivity jejich práce. Po zpětné vazbě následují opravné kroky k vylepšení pracovního výkonu, nebo naopak mohou být motivátorem, pokud jde o uznání a ocenění vykonané práce. (Armstrong & Stephens, 2008)

Zpětnou vazbu však získávají i manažeři. Zde je důležité, aby ji přijmuli a dívali se na ni objektivně. Velká část manažerů snadno přijímá pozitivní zpětnou vazbu, ale pokud dojde na kritiku, rádi ji přehlížejí či v nich vyvolá zuřivost a odmítnutí jakékoliv nápravy (Armstrong & Stephens, 2008). Manažeři, stejně jako zaměstnanci, by se z negativní zpětné vazby od svých podřízených či zákazníků měli poučit.

Koučování

Manažer (kouč) připravuje a vede svůj tým k maximální výkonnosti, zná jejich potřeby a názory, je jim rádcem a pomáhá řešit jejich potíže. V oblasti koučování si manažeři osvojují zcela novou roli. Manažeři už jen nerozdělují práci a nenařizují způsob její provedení, ale stávají se poradcem pro zaměstnance, na kterého se mohou vždy obrátit. (Veber et al., 2009)

Týmová práce

Tým a práce v týmu je další prosazující se přístup k vedení zaměstnanců. Jedná se o přiměnění zaměstnanců ke společné myšlence, že každý přispívá svým dílem k celkovému výsledku firmy. Vzájemná spolupráce mezi členy týmů může být velice rozhodující. Týmovou práci by měla doprovázet přátelská atmosféra mezi pracovníky – vědomí, že se mohou spolehnout na ostatní a že jsou všichni „na jedné lodi“ (Veber et al., 2009).

Autorita

Manažeři v malých podnicích se snaží o co nej přátelštější vztahy na pracovišti a chtějí být pro své zaměstnance spíše kamarády. Avšak, aby je zaměstnanci stále vnímali jako důležitou osobu a měli k nim potřebný respekt, musí vybalancovat poměr mezi přátelstvím a autoritou co by vedoucí.

Manažer musí mít určitou dávku autority pro své podřízené, aby dosáhli splnění cílů. Očekává se, že zvládne zajistit, aby ho jeho tým respektoval a jednal podle toho, co jim nadřízený řekne. Efektivní manažer si nemusí žádnými prostředky vynucovat, aby ho jeho lidé následovali. (Armstrong & Stephens, 2008)

2.3 Podniková kultura

Podniková kultura je dnes chápána jako podniková identita. Potencionální zaměstnanci se mohou rozhodovat mezi firmami podle atraktivity jejich firemních kultur. V dnešní době moderního managementu a zaměření vedoucích na své podřízené role firemní kultury roste.

Podle Vebera et al. (2009) v oblasti firemní kultury jde o „*vnímatelné atributy*“, které vnímáme našimi smysly (zvláště sluchem a zrakem). Tyto atributy Veber et al. (2009) rozděluje do typických skupin:

- Symboly (logo organizace); uspořádání recepce; možnost občerstvení; vybavenost toalet atd.
- Styl oblékání (barevné odlišení zaměstnanců; požadavky na oblečení manažerů a zaměstnanců); jmenovky atd.
- Styl komunikace; vybavenost a uspořádání kanceláří; připojení k internetu atd.
- Firemní rituály – oslavy výročí založení; oslavy narozenin; firemní vyznamenání; vánoční večírky atd.

Vlastnosti firemní kultury podle Trunečka (2004) jsou poznatelnost, setrvačnost, sdílnost a strukturovanost. Dále firemní kulturu rozděluje na následující faktory:

1. Tvorba strategie a cílů – Zde se jedná zvláště o to, zda se zaměstnanci podílejí na tvorbě firemní strategie, nebo zda o všem rozhodují jen manažeři. Dále jaký je uplatňován druh strategie a jestli je firma ochotná riskovat.
2. Informovanost pracovníků – V každém podniku funguje rozdílná míra informovanosti pracovníků o celkovém dění v podniku. Informovanost a zapojení zaměstnanců může působit jako jistý motivátor. Zaměstnanci se pak cítí důležitěji, především když vedoucí projeví zájem o zaměstnancův názor na danou situaci.

3. Neformální organizační struktura – Organizační struktura reaguje na styl řízení a strategii podniku.
4. Odpovědnost a pravomoc – Delegování pravomoci souvisí s organizační strukturou a také s uplatňovaným stylem řízení. Můžeme i vyjádřit, které pravomoci chceme na zaměstnance delegovat. Tato aktivita je dalším motivátorem, protože pokud vedoucí soustředí všechnu moc ve svých rukou, nepůsobí na podřízeného jeho práce jako důležitá.
5. Styl řízení – Pokud manažeři uplatňují správný styl řízení, mohou tím přispívat k pozitivní pracovní atmosféře. Uplatnění stylu řízení se může lišit podle druhu organizace i jednotlivých pracovních míst. Jedná se o velmi důležitou součást firemní kultury.
6. Motivace – Dnes je obecně známo, že pouhá finanční motivace u zaměstnanců není dostačující. Zaměstnavatelé se soustředí na celou řadu motivačních složek. Motivace je klíčovým prvkem firemní kultury.
7. Výběr, výcvik a povyšování zaměstnanců
8. Pracovní podmínky – Pracovní prostředí by mělo napomáhat pracovní činnosti.
9. Estetika ve firmě – Jedná se o dojem, kterým firma působí na návštěvníka. Ať už jde o polohu firmy a vzhled kanceláří, nebo o květiny v místnostech a obrazy na stěnách. Dále sem řadíme například vzhled zaměstnanců – jednotný oděv, upravenost.
10. Internacionalita – Tento faktor se převážně týká větších firem, které se snaží například expandovat do zahraničí, či umožňují svým zaměstnancům zahraniční školení.

Podniková kultura může být faktorem firemního úspěchu nebo neúspěchu. Kultura podniku není tvořena uměle a ani náhodou, nýbrž v důsledku praktické podnikatelské činnosti. Funguje jako reakce na problémy vyvolané vnitřním a vnějším prostředím. V každé organizaci bude jedinečná. (Romanescu, 2016)

Silná podniková kultura výrazně přispívá k angažovanosti zaměstnanců, posiluje kvalitu pracovního nasazení zaměstnanců, podporuje loajalitu a přispívá k efektivní komunikaci uvnitř firmy. Podniková kultura mimo jiné vytváří příznivé klima v podniku a uspokojuje zaměstnance. Zaměstnanci lépe spolupracují, jsou ochotní, mají lepší vztahy s nadřízenými a mezi sebou a lépe se ztotožňují s podnikem. (Veber et al., 2009)

2.4 Řízení malých podniků

Podnikání malých a středních firem je nedílnou součástí naší ekonomiky. Od revoluce v roce 1989 se na našem trhu objevuje čím dál více ambiciózních mladých lidí se záměrem vytvořit si svou firmu a stát se nezávislími. Malé a střední podniky zaměstnávají většinu pracovní síly v České republice.

Veber et al. (2005) poukazují na to, že malé a střední podniky „*garantují naše nejběžnější svobody*“. Dávají šanci lidem k uplatnění seberealizace v produktivním procesu. Malé a střední podniky nevlastní zahraniční podnikatelé, tudíž ekonomické efekty z daného podnikání zůstávají v daném státě.

Charakteristika malých podniků

Charakteristickou vlastností malých firem je soustředění řízení firmy do rukou jednoho až dvou lidí a dochází zde k většímu kontaktu mezi pracovníky a vedoucími. V malých firmách převládá operativní řízení nad strategickým a ústní komunikace nad písemnou. Vedoucí svým zaměstnancům přidělují úkoly spíše spontánně – za chodu. (Srpová et al., 2010)

Organizačně je řízení lidí snadné a nekomplikované. Malý počet zaměstnanců však může firmu oslabovat. Pokud jediný pracovník nevěnuje práci takové úsilí a jeho práce je odbytá, může ohrozit pověst celé firmy výrazněji, než by tomu tak bylo u větších firem. Zastoupení nemocného pracovníka nebo pracovníka, který organizaci opustí, může být pro malou firmu velkým problémem. (Srpová et al., 2010)

Důležité pro malou či střední firmu jsou vztahy na pracovišti. Špatné vztahy mohou být i příčinou odchodů pracovníků z organizace. Typické pro takovou firmu je i neformální složka hodnocení zaměstnanců. Vedoucí by měl pracovníkovi poskytnout okamžitou zpětnou vazbu. Ocenit dobře provedenou práci či neprodleně vyřešit daný problém. (Srpová et al., 2010)

Řízení malých firem ve službách

Mimo veřejných služeb představují služby hlavní produkt podnikatelské činnosti. V oblasti řízení služeb vystupují hlavní dva subjekty – zákazník čerpající danou službu a podnik poskytující tuto službu. (Váchal et al., 2013)

STEP analýza

K řízení služeb však přidáváme ještě jeden subjekt – prostředí, ve kterém firma působí. Prostor lze analyzovat pomocí jednoduché, a přesto efektivní, STEP analýzy. Tato analýza se zaměřuje na vlivy prostředí působící na podnik a jeho okolí zvenku.

STEP analýza uvádí hlavní čtyři rozdělení faktorů (viz obrázek 1), které mají na podnik vliv zvenku. Dále odpovídá na otázky, jaké jsou možné účinky těchto faktorů a také které faktory jsou pro podnik v budoucnu nejdůležitější (Veber et al., 2009):

Sociálně-kulturní faktory – souvisejí se způsobem života zákazníků

- Demografie
- Rozdělování důchodů
- Mobilita obyvatelstva
- Životní styl a úroveň
- Přístup k práci a volnému času
- Míra vzdělanosti

Technologické faktory – zaměřující se na vývoj výroby a materiálních prostředků a firemní know-how

- Míra zastarávání výrobních prostředků
- Rychlost technologických změn

Ekonomické faktory – souvisejí s toky peněz, výrobků, služeb, informací a energií.

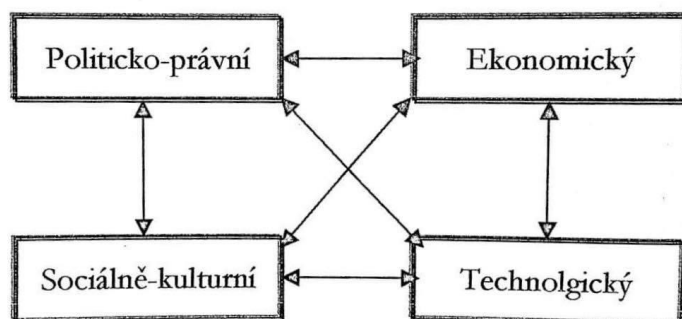
- Trendy vývoje HDP
- Ekonomické cykly
- Úrokové sazby
- Vývoj peněžní zásoby
- Míra inflace
- Míra nezaměstnanosti
- Disponibilita a cena energií

Politicko-právní

- Antimonopolní opatření
- Zákony na ochranu životního prostředí
- Politika zdanění
- Sociální politika

- Stabilita vlády

Obrázek 1: Schéma STEP analýzy



Zdroj: Tichá a Hron, 2019

Výhody STEP analýzy spočívají v tom, že se zaměřuje na široké prostředí okolo firmy, které nemusí být při sledování odvětví zřejmé, dále že se nezaobírá čistě podnikatelskými faktory a celkově pomáhá porozumět faktorům ovlivňující konkrétní odvětví (Tichá & Hron, 2019).

Fluktuace a dobrovolné odchody pracovníků

V zájmu každé organizace je, aby ji neopouštěla kvalitní pracovní síla. Především u malých podniků je náhrada odchodu pracovníka komplikovaným problémem. Zaměstnavatelé nemají náhradu a musejí se obracet na další podřízené. Ti pak tráví práci více času než obvykle, a i přes to, že jim vedoucí poskytnou finanční náhradu, může dojít k přetížení pracovníků a následné absenci. (Holátová et al., 2014)

Příčiny odchodu pracovníků mohou být rozmanité. Například jiná firma nabízí vyšší plat či kariérní růst, lepší pracovní podmínky a přátelštější vztahy s manažerem. Dále zde mohou figurovat špatné vztahy s kolegy na stávající pozici, osobní důvody a další. (Armstrong & Taylor, 2015)

Úspěšný manažer by se měl pozastavit nad každým odchodem svého pracovníka a zjistit příčinu, případně sjednat nápravu toho důvodu, který by mohl alespoň trochu ovlivnit.

Oddanost v malé firmě

Armstrong a Taylor (2015) definují oddanost jako „*identifikaci jedince s organizací a zapojení se do ní*“. Pojem oddanosti souvisí s nákloností a loajalitou k organizaci.

Pokud je nízká míra oddanosti, může nastat úbytek kvalitních pracovních sil. Podle Armstronga a Taylora (2015) je rozdíl mezi motivací k práci a oddaností. Tvrdí, že je možné cítit nespokojenost s určitým rysem práce a zároveň být oddaný organizaci.

Jak je již zmíněno, existuje mnoho důvodů, proč zaměstnanci opouštějí pracoviště. Můžeme však konstatovat, že ve většině případů je tomu tak kvůli nízkému peněžnímu ohodnocení. Tento fakt je pro mnoho malých firem velkým problémem, protože jejich finanční prostředky jsou značně omezené a firma proto odchod zaměstnanců ovlivnit nemůže. Avšak důvody k vyšší fluktuaci mohou být i nespokojenost zaměstnanců s vedením firmy, firemní kulturou nebo nízká motivace. S těmito faktory, však firma pracovat může. (Srpková et al., 2010)

2.5 SWOT analýza

SWOT analýza je jedna z nejznámějších metod, která slouží k provádění analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Zkratkou SWOT se označuje podle anglických názvů *Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats*. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012)

Podstata SWOT analýzy spočívá v identifikaci faktorů, které představují silné a slabé stránky podniku, dále příležitosti a hrozby, působící na podnik z vnějšího okolí. Informace pro identifikaci těchto faktorů můžeme získat pomocí nejrůznějších technik. Jedná se například o převzetí uskutečněných analýz, porovnání s konkurenty či rozhovor. (Keřkovský & Vykypl, 2006)

SWOT strategie

Zpracovaná SWOT analýza může pomoci podniku ve zvolení vhodné a efektivní strategie. Analýza nabízí čtyři typy strategií (viz obrázek 2) jako kombinaci využití příležitostí se silnými či slabými stránkami, nebo eliminaci hrozeb také v kombinaci se silnými či slabými stránkami. (Zuzák, 2012)

Obrázek 2 SWOT matice

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1. 2.	1. 2.
Příležitosti (O)	WO strategie “HLEDÁNÍ” (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie “VYUŽITÍ” (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
1. 2.		
Ohrožení (T)	WT strategie “VYHÝBÁNÍ” (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie “KONFRONTACE” (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)
1. 2.		

Zdroj: Tichá a Hron, 2019

Využití těchto čtyř strategií může být následující (Zuzák, 2012):

- **Strategie SO** – Tato strategie je založena na využití příležitostí pomocí silných stránek. Může se jednat například o finanční zdroje, výrobní kapacitu, manažerské schopnosti, pracovní síly a konkurenční výhody.
- **Strategie WO** – Při této strategii dochází k odstranění slabých stránek za účelem využití příležitostí. Například podnik nemá dostatečné výrobní prostory a spojí se se svým konkurentem.
- **Strategie ST** – Tato strategie využívá silných stránek k odvrácení hrozeb. Například pokud hrozí vstup nového konkurenta, podnik může posílit své postavení inovací produktu.
- **Strategie WT** – Cílem strategie WT je eliminovat slabé stránky podniku zároveň s eliminací hrozeb z vnějšího prostředí. Může se jednat o situaci, kdy podnik nemá konkurenceschopné výrobky a inovací dosáhne změny v postavení na trhu.

3 Cíl a metodika

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současnou situaci dvou vybraných restauračních zařízení prostřednictvím zvolených strategických analýz vnitřního a vnějšího prostředí a stanovit strategii pro rozvoj daných zařízení.

Zejména se jedná o vyhodnocení současné situace v oblasti řízení a vedení lidí. Dále je zde kladen důraz na význam motivace zaměstnanců, její důležitost pro bez vadný chod organizace a na postoj a váhu, kterou vrcholoví pracovníci motivaci přikládají.

3.1 Studium odborné literatury se zaměřením na vybrané téma

Nejdříve byla zpracována teoretická část z odborné literatury se zaměřením na vybrané téma, která posloužila jako podklad pro metodickou část bakalářské práce. Všechny knihy jsem čerpala z Akademické knihovny Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, dále jsem si některé knihy zakoupila a došlo také k čerpání odborných článků z databáze EBSCO. Seznam všech použitých zdrojů se nachází na konci mé práce.

3.2 Představení vybraných podniků

Došlo k představení a charakteristice daných podniků. Informace byly získány uskutečňovanými schůzkami s manažery a pomocí webových stránek.

3.3 Provedení vybraných analýz

STEP analýza

Díky zpracování STEP analýzy jsem vyhodnotila vnější prostředí, ve kterém podniky působí. Tato analýza pojednává o čtyřech skupinách faktorů, které působí na podnik zvenku – sociální, technologické, ekonomické a politické. Analýza vnějšího prostředí pomohla zjistit, které faktory jsou pro podniky nejvýznamnější a na které se mají soustředit.

Dotazníky

Pro zhodnocení vnitřního prostředí organizací byla vybrána oblast lidských zdrojů (zaměstnanci, manažeři). Pro zjištění potřebných informací posloužila metoda dotazníkového šetření a rozhovorů. Byly připraveny dva dotazníky – jeden pro zaměstnance a druhý pro manažery.

Cílem dotazníků bylo zjistit názory, motivy, postoje a spokojenost dotazovaných osob a následné vyhodnocení jejich odpovědí. Výhodou dotazníkového šetření je nenákladnost. Respondenti mohou ocenit především anonymitu a nízkou časovou náročnost pro jeho zodpovězení.

Nejprve jsem předložila manažerům dotazník určený pro ně. Dále jsem nechala nahlédnout manažery do dotazníku pro zaměstnance kvůli schválení. Zaměstnavatelé neměli s dotazníky problém, tudíž jsem mohla zahájit distribuci dotazníků pro zaměstnance.

Většinu zaměstnanců jsem zastihla online (na Facebooku), což celý proces velice urychlilo. Jiné jsem však musela kontaktovat osobně a několik zaměstnanců jsem bohužel nezastihla vůbec. Z RS Želivka se mi podařilo získat dvacet odpovědí a z Hotelu a restaurace Na Kocandě třináct. Důvod špatného zastížení je, že v každém podniku je celkově 10-15 zaměstnanců a počet brigádníků je nestálý. Tudíž jsem se snažila dostat odpovědi především od zaměstnanců, což se povedlo.

Dotazník pro zaměstnance je složen z 25 otázek. Tyto otázky můžeme rozdělit na dílčí oddíly. První oddíl zjišťuje, z jakého důvodu (blízkost bydliště, náplň práce atd.) a jak dlouho pracovníci v organizaci působí. Další část se týká manažerů – jejich přístupu k vedení lidí, názoru zaměstnanců na daný přístup a jaký pracovníci k manažerům pociťují vztah. Dále se dotazník zaměřuje na vzájemné vztahy mezi pracovníky. Následující oddíl se týká pracovního ohodnocení a motivace. V souvislosti s motivací jsou kladeny otázky ohledně míry delegování a informovanosti a zda se zaměstnanci cítí v práci ve stresu. Další série otázek vznikla za účelem zjištění míry spokojenosti zaměstnanců s prostředím firmy a vybavením pracoviště. Poté byla položena prostá otázka – jestli jsou zaměstnanci spokojeni s prací ve firmě. Na závěr mohli uvést změny, které by na pracovišti uvítali.

Druhý dotazník, pro zaměstnavatele, se skládá ze 13 otázek. Tento dotazník slouží spíše jako doplněk a porovnání s odpověďmi zaměstnanců. Avšak některé otázky jsem přidala pro zjištění, zda se zaměstnavatelé snaží modernizovat či jestli sledují konkurenci.

Stejný postup jsem použila při dotazníkovém šetření v obou firmách. V každé firmě byl porovnán názor zaměstnanců s odpověďmi zaměstnavatelů. Oba dotazníky jsou k tomuto dokumentu přiloženy.

Rozhovory

Pro doplnění některých informací jsem si sjednala schůzky s manažery obou zařízení. Dále pro zjištění informací o chodu a slabinách podniků z pohledu zaměstnanců, jsem podnikla rozhovory se zaměstnanci. Sešla jsem se s jedním zaměstnancem Hotelu a restaurace Na Kocandě a jedním z RS Želivka.

Tyto informace sloužily k rozšíření základních znalostí o podnicích, doplnění odpovědí na dotazníky, ale také ke zjištění nejdůležitějších silných a slabých stránek podniků. Otázky kladené v rozhovorech s manažery jsou zaznamenány v příloze. Rozhovory se zaměstnanci probíhaly formou přátelského rozhovoru bez předem připravených otázek.

SWOT analýza

Silné a slabé stránky jsem zjistila pomocí provedených analýz – dotazníků a rozhovorů. Příležitosti a ohrožení pomocí analýzy vnějšího prostředí a rozhovorů. Díky této analýze jsem zhodnotila současný stav a pozici obou firem na trhu.

3.4 Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu

Závěrečná fáze bakalářské práce se věnuje vyhodnocení provedených analýz. Díky tomuto průzkumu a porovnání obou restaurací, jsem vyhodnotila optimální a nejefektivnější strategii a stanovila návrhy na zlepšení u obou zařízení. K tomu přispěla metoda párového srovnání s využitím Fullerova trojúhelníku. Byl proveden výpočet četností jednotlivých faktorů SWOT analýzy a následně bylo zjištěno, jaká je pro podniky vhodná strategie z hlediska SWOT matice.

4 Vlastní práce

4.1 Představení podniků

Rekreační středisko Želivka

Rekreační středisko Želivka vzniklo v roce 2008. K tomuto podniku bylo později přidáno i sesterské středisko – Rekreační středisko Kletečná. Je řízeno stejnými lidmi, pracují zde stejní zaměstnanci a celkový chod se neliší od prvního. Oficiálně spadá pod RS Želivka, tudíž ho ve své práci zahrnují do jednoho názvu.

Podnik byl založen panem Stanislavem Pihávkem a společně s jeho synem Michalem Pihávkem dnes vystupují jako jednatelé. Ředitelem provozu je druhý syn Martin Pihávek, který se stará o chod společnosti, domlouvá akce konající se ve střediscích, stará se o zásobování a mimo jiné také organizuje pracovní sílu. V posledních pár letech si k sobě do pozice vedení přibral vedoucí provozu, jež mu pomáhá s plánováním a organizováním, aby vše neleželo jen na jeho bedrech.

Rekreační středisko se nachází na břehu řeky Želivka mezi třemi přehradami na Vysočině. Pro svou polohu se stává velice atraktivním pro milovníky přírody. Jedná se o ideální místo pro konání teambuildingů a firemních večírků, dětských táborů, sportovních soustředění, svateb, oslav a srazů. Areál nabízí mnoho sportovních vyžití a různorodou nabídku ubytování – od pokojových lůžek s vlastním sociálním zařízením po venkovní chatky. Druhé středisko se nachází jen o čtyři kilometry dále – nedaleko vesnice Kletečná a svým okolím nabízí podmínky pro stejné příležitosti.

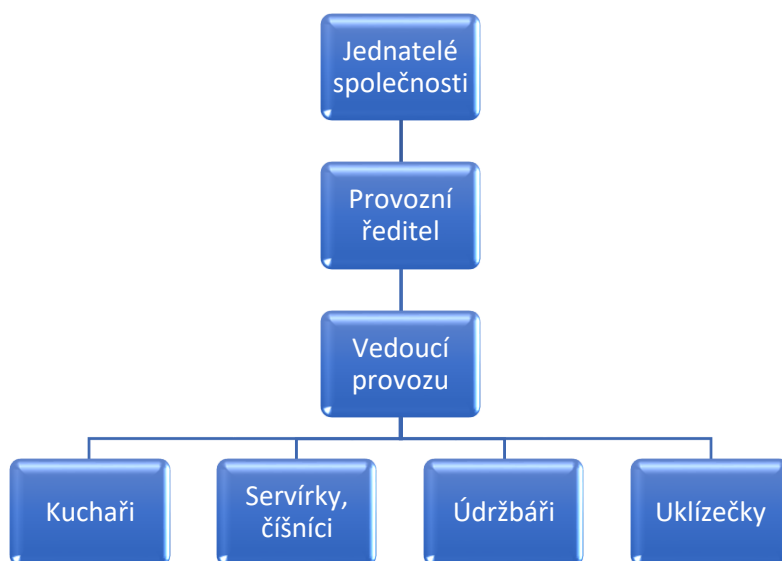
Hlavní sezóna trvá od dubna do listopadu, kdy se v RS Želivka střídají zmíněné akce. Během celé sezóny středisko navštěvují i běžní strážníci a cyklisté. V zimních měsících je otevřeno každý den během vánočních prázdnin a poté jen každou sobotu, kdy se již nevaří. Jen nárazově se konají akce mimo sezónu, jelikož není velká poptávka, co se svateb, oslav či teambuildingů týče. Chod RS Kletečná se liší. Mimo konání večírků a dětských táborů je středisko zavřené. Zákazníci a cyklisté jsou totiž zvyklí navštěvovat RS Želivka, které se nachází v centru cyklistických stezek. Navíc, i kdyby byl zájem ze strany návštěvníků, vedení by nedokázalo pokrýt provozní dobu z hlediska personalistiky.

Podnik má stále zaměstnance, avšak každý rok dochází ke střídání brigádníků. Během roku se jedná přibližně o 12 zaměstnanců a asi 20 studentů, kteří si chtějí pouze

přivydělat. Většina brigádníků se však další sezónu nevrátí a musejí se hledat stále nové pracovní síly. O zaměstnance se jedná v případě kuchařů, uklízeček a údržbářů. Servírky, kterých je při velkých akcích potřeba nejvíce, tvoří z většiny brigádnice a bývá jich nedostatek.

Organizační struktura (viz obrázek 3) je zde tedy velmi jednoduchá, což je u malých podniků velice běžné.

Obrázek 3 Schéma organizační struktury RS Želivka



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Hotel a restaurace Na Kocandě

Hotel a restaurace Na Kocandě se nachází v obci Želiv u Humpolce v údolí řeky Želivka. Obec se nachází méně než pět kilometrů od Rekreačního střediska Želivka.

Velkým plusem této polohy je, že v Želivě se nacházejí památky, jako například Želivský klášter s kostelem Jana Blažeje Santiniho, který je ideálním místem pro konání svatebních obřadů. V okolí hotelu se návštěvníci mohou věnovat cyklistice, vodním sportům či houbaření. Člověk ubytovaný v zařízení není „odstřižený“ od civilizace jako v rekreačním středisku Želivka. Může si například dojít do samoobsluhy či využít autobusovou dopravu do blízkých měst, jako jsou Humpolec a Pelhřimov.

Tento podnik založil v roce 2006 pan Pavel Mička. Později se k němu do pozice vedení přidal jeho syn, také Pavel, a vystupují jako jednatele společnosti. Společně se starají o provoz, domlouvání akcí, organizování pracovních sil a zásobování.

Stejně jako u druhého popisovaného podniku, i zde se pořádají soukromé oslavy, svatební hostiny, sportovní soustředění, školní výlety, firemní akce a mnoho dalšího. Hosté se mohou ubytovat v hotelu či ve Sportparku Kocanda.

Na rozdíl od RS Želivka, podnik funguje celoročně. Přes léto se zde samozřejmě vyskytuje mnoho cyklistů, avšak díky své poloze v obci Želiv, Hotel a restaurace Na Kocandě má mnoho stálých zákazníků. Tento podnik se zejména obzvláštěňuje tím, že sám pořádá akce – zvěřinové hody, zabijačkové hody, „Countrybály“ či Svatomartinské husí hody. Při hodech mohou strážníci ochutnat speciální menu za doprovodu celodenní živé hudby.

Podnik má přibližně deset stálých zaměstnanců a asi 15 brigádníků. Nemá velký problém s nedostatkem pracovní síly, jelikož návštěvnost zákazníků není tak enormní jako v RS Želivka. Podnik tedy má ideální počet pracovníků k pokrytí potřeby a nedochází zde k přetěžování pracovní síly.

Organizační struktura (viz obrázek 4) je zde opravdu jednoduchá. V čele celé společnosti stojí otec a syn, kteří řídí celý personál.

Obrázek 4 Schéma organizační struktury Hotelu a restaurace Na Kocandě



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

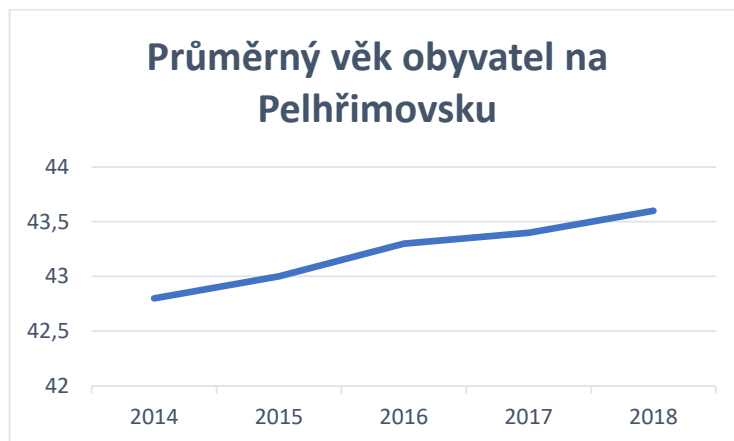
4.2 STEP analýza

V této kapitole se věnuji analýze vnějšího prostředí obou podniků, a to tzv. STEP analýzou. Ačkoliv se vnější prostředí jen velmi těžko ovlivňuje, je důležité ho znát a umět na něj reagovat. V řízení služeb (stejně tak i v jiných oblastech) by se podniky měly orientovat, v jakém prostředí se pohybují.

Sociální faktory

Z hlediska *demografie* se Pelhřimovsko (kde se vybrané podniky nacházejí) k roku 2018 skládalo ze 72 226 obyvatel. Z tohoto počtu bylo celkem 36 254 žen. Průměrný věk obyvatel k 31. 12. 2018 činil 44 let. Dochází zde k celkovému stárnutí obyvatelstva (viz obrázek č. 5). (Demografické údaje za města – časová řada 2009 až 2018, c2019)

Obrázek 5 Průměrný věk obyvatelstva na Pelhřimovsku



Zdroj: Vlastní zpracování podle ČSÚ, 2020

V posledních několika letech proběhla expanze v oblasti restaurací jako ještě nikdy. Stává se trendem navštěvovat stravovací zařízení a lidé si dávají mnohem více záležet na tom, co konzumují. Do popředí se dostává *zdravý životní styl*, ale také je velmi v oblíbenosti *pocitivá česká kuchyně*. Lidé jsou ochotni utratit za kvalitní pokrm daleko více a *navštěvování restaurací se pro mnoho lidí stává koníčkem*.

Mladí lidé se na *sociálních sítích*, jako je Facebook, Twitter a hlavně Instagram, „chlubí“ tím, v jakém zařízení se nacházejí, přidávají fotografie svých jídel a doporučují či odrazují ostatní od návštěvy daného podniku. Stačí pár negativních komentářů na účet podniku a restaurace mohou přicházet o nezanedbatelný počet potenciálních strávníků. Pro zákazníka zvažující návštěvu zařízení je velmi podstatné umístění podniku, ale také

jeho interiér a servírování jídla. To vše se zákazníci mohou dozvědět na internetu a podle jejich průzkumu se rozhodnout, zda podnik navštívit.

Velmi příznivá je i *mobilita obyvatelstva*. Lidé rádi cestují a objevují nová místa. I pro mladší lidi jako jsou studenti je cestování snadnější, jelikož od 1. 9. 2018 platí 75% sleva pro studenty a seniory na autobusovou a železniční dopravu.

Technologické faktory

Míra zastarávání výrobních faktorů je pro podnikání dalším důležitým hlediskem. Manažeři by se měli snažit o usnadnění práce podřízených v co nejvyšší míře. Potencionální zaměstnanci si mohou vybírat práci na základě toho, v jakém prostředí a s jakým vybavením budou pracovat. Kuchaře v restauračních zařízeních zajímá, jak modernizovaná bude kuchyň. Například přítomnost myčky a konvektomatu nebo jaké se v podniku nachází nádobí či přístroje. Číšníci mohou ocenit například kvalitní kávovar a kasu.

Když se v podnicích bude nacházet lepší vybavení a práce bude usnadněna, dochází k jejímu zrychlení. Když bude zákazník stejně kvalitně ale rychleji obslužen, bude spokojenější. Totéž platí pro spokojenost manažera či majitele podniku. Díky modernějšímu a novějšímu vybavení dochází k úspoře spotřeby elektrické energie.

Pro zrychlení a ušetření sil obsluhy je třeba, aby zde byl počítač, který má nainstalovaný *restaurační informační systém*. Tento software může mít nejrůznější podoby. V zásadě se ale jedná o systematické uspořádání, díky němuž číšník vidí v počítači všechny stoly (může být založeno i více místností), na které eviduje objednávky. Objednaná jídla se odesílají do kuchyně, tím pádem číšník šetří kroky a nemusí objednávky do kuchyně nosit. Program nabízí rozpočítávání účtu, vedení personálních či věrnostních účtů a mnoho dalšího. Příkladem takového softwaru je Agnis.

Ekonomické faktory

Na podniky má velký vliv *míra nezaměstnanosti*. Pokud jsou lidé nezaměstnaní, pobírají jen statní podporu, která není vysoká jako průměrné platy. Pokud je příjem nižší, lidé šetří a značnou část peněz se budou snažit ušetřit na potravinách. Poté se navštěvování stravovacích zařízení stane jen pouhou sváteční příležitostí a v běžných dnech se zákazníci do restaurace nevydají. Pro restaurace by to znamenalo snížení tržeb a nižší zisk.

Od roku 2015 celková míra nezaměstnanosti klesá. Pro představu v lednu 2015 bylo v České republice nezaměstnáno více než 550 000 lidí. Naproti tomu, v lednu tohoto roku toto číslo představuje pouhých 230 022. Vzhledem k tomu, že nezaměstnaných lidí je čím dál méně, zvyšuje se poptávka firem po pracovnících a zájemce o práci je v pozici, kdy si může mezi zaměstnavateli vybírat a případně si diktovat podmínky. V obrázku č. 6 můžeme vidět obecnou míru nezaměstnanosti v procentech od roku 2014 až do roku 2018. (Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2020, c2000-2020)

Obrázek 6 Obecná míra nezaměstnanosti pro kraj Vysočina v %



Zdroj: Vlastní zpracování podle ČSÚ, 2020

Navzdory náročnosti práce v tomto odvětví, průměrné mzdy jsou nižší. K roku 2018 měli kuchaři průměrně necelých 19 000 Kč měsíčně a číšníci se servírkami necelých 16 000 Kč (Průměrné mzdy podle profese, c2018).

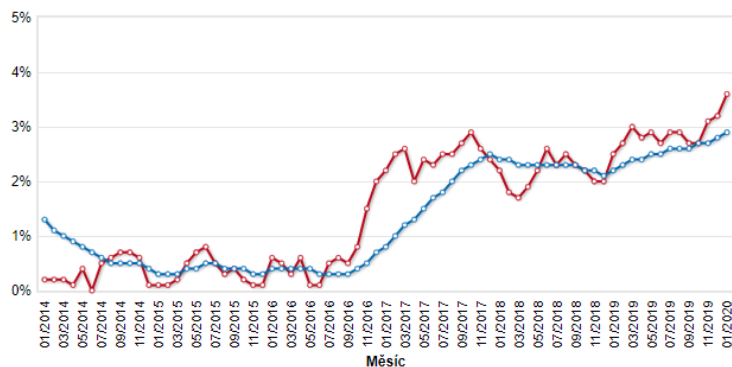
Dalším ekonomickým faktorem jsou ceny vstupů, které stanovují dodavatelé. Pokud jsou stanoveny příliš vysoko, majitelé podniků jsou nuceni zdražovat své výrobky a služby. Pro restaurační zařízení je podstatná cena energií či surovin. Restaurace například pocítily výrazné zdražení másla v roce 2017, kdy jeho cena dosahovala až 61 Kč/ks (Vývoj průměrných cen vybraných potravin, c2016).

Manažeři se snaží přizpůsobit svou nabídku aktuálním trendům. Pokud součástí nabídky budou například kávy s příchutí, domácí limonády, vegetariánské pokrmy či saláty, zvýší se poptávka a tržby budou růst. Manažeři vybraných dvou zařízení ale také

musejí brát v potaz, že se jejich podniky nachází v lokalitě, kde místní mají rádi tradiční českou kuchyni, tudíž by neměli polevit ani v ní.

Posledním ekonomickým faktorem, kterému se budu věnovat, je inflace. Ta má na podniky také velký vliv. Obecně je známo, že inflace představuje růst cenové hladiny v čase. To zjednodušeně znamená, že dříve jsme si za stejný obnos peněz koupili více než dnes. Průměrná míra inflace za rok 2019 byla 2,8 %, dále viz obrázek č. 7. (Inflace – 2020, míra inflace a její vývoj v ČR, c2000-2020)

Obrázek 7 Míra inflace v %



Zdroj: ČSÚ, c2000-2020

Politické faktory

Z politického hlediska, zákon, který se nejvíce týká podnikatelů, je zákon živnostenský. Tento zákon stanovuje, co je a není živnost, upravuje podmínky pro podnikání a rozděluje typy živností (Živnostenský zákon č. 455/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů, c2019).

Významným a diskutovaným politickým faktorem je DPH. Do druhé snížené sazby 10 % bude nově od 1. května 2020 spadat i stravování a podávání nápojů včetně točeného piva v restauračních zařízeních. Dojde tedy k přerazení například točeného alkoholického piva ve stravovacích zařízeních ze základní sazby 21 % na 10 %.

Od 1. prosince 2016 významně zasáhl restaurační zařízení Zákon o elektronické evidenci tržeb, jinak známý jako EET. EET spočívá v tom, že je elektronicky evidována každá platba, kterou podnik obdrží. Prodejce odešle datovou zprávu pomocí internetového připojení na server Finanční správy a je mu vygenerován speciální kód. Tento kód se odešle zpět na prodejcovo zařízení, které kód vytiskne spolu s dalšími údaji na účtence. Tuto účtenku je obchodník povinen vytisknout a předat ji zákazníkovi.

Kontrolu plnění zákona může vykonávat jak Finanční správa, tak i Celní správa. Hlavním cílem státu při zavedení EET byl lepší a efektivnější výběr daní a omezení šedé ekonomiky státu. (5 nejdůležitějších informací o e-tržbách, c2015; O co jde, c2020)

Od 31. května 2017 vstoupil v platnost Zákon o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek. To mimo jiné znamená, že ze všech hospod, barů, vináren, kaváren, čajoven a restaurací se musely stát podniky nekuřácké. Spadají sem i veřejnosti volně přístupné prostory (mimo vybudovaných kuřáren). Do tohoto zákona nepatří jen elektronické cigarety a vodní dýmky. Protikuřácký zákon rozdělil zákazníky na dvě skupiny. Někteří kuřáci nenavštěvují nálevny tak často, jelikož je pro ně cigareta nezbytným doplňkem ke konzumaci nápojů. Další skupinou jsou nekuřáci, pro které se může posezení v hospodě stát atraktivnějším, jelikož se nemusejí bát zápachu a hrozby pasivního kouření. (Plošný zákaz kouření v restauracích je tady, c2015)

Provozovatelé veřejných stravovacích zařízení se musí podřizovat různým hygienickým zákonům. Dodržování těchto zákonů je nutností v rámci zdraví strávníků. Hygienici mohou podnikat namátkové kontroly, kdy si ověřují plnění těchto zákonů a uvalují sankce při jejich nedodržení. Dohlížejí na dodržování hygienických předpisů při provozu, na uchovávání a skladování potravin a na udržování čistoty při přípravě pokrmů.

V březnu tohoto roku Českou republiku výrazně zasáhla pandemie koronaviru. Vláda našeho státu vyhlásila od 13. 3. 2020 stav nouze, kdy se nemohly uskutečňovat akce, které zahrnují 30 a více lidí, a navíc stravovací zařízení měla být otevřena maximálně do 20:00. Toto nařízení bylo 14. 3. zpřísněno a stravovací zařízení byla nucena zcela uzavřít své provozovny. Nařízení je dočasné, avšak pro zřizovatele těchto podniků se stalo ekonomickou ránou.

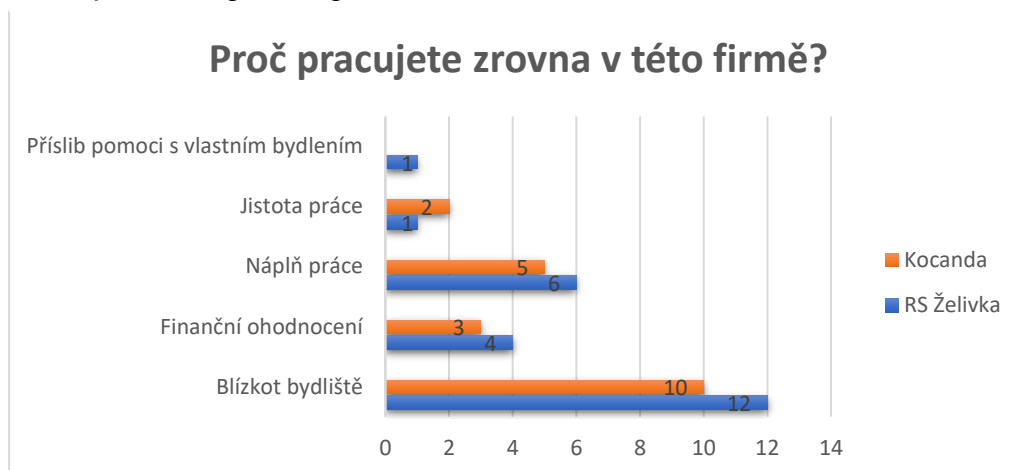
Všechny zákony týkající se restauračních zařízení musejí firmy dodržovat a řídit se nimi. Je očividné, že některé zákony mohou majitelům pomoci, jiné jim mohou jejich činnost zkomplikovat.

4.3 Vyhodnocení dotazníků

V rekreačním středisku Želivka jsem získala celkem dvacet respondentů a v Hotelu a restauraci Na Kocandě třináct.

První otázka se týká důvodu, proč pracovníci pracují ve firmách (graf č. 1). V této otázce si respondenti mohli vybrat libovolné množství odpovědí a měli možnost připsat i jinou odpověď, která je napadla.

Graf 1 Důvod práce v podnicích



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Možnost připsání další odpovědi využil pouze jeden zaměstnanec RS Želivka a připsal odpověď „příslib pomoci s vlastním bydlením“. Někteří zaměstnanci, respektive kuchaři, se ve firmě objevují z různých koutů České republiky, proto možnost dojíždění do práce je naprosto vyloučena. Firma se jim snaží pomoci a pro dočasné bydlení během práce mohou využívat přímo ubytování v RS Želivka zdarma. Avšak minulý rok firma zaměstnala kuchaře, který se ženou a třemi dětmi neměl kde bydlet. RS Želivka mu nyní aktivně pomáhá s hledáním domova.

Naproti tomu však můžeme z grafu vyčíst, že většina pracovníků si firmy zvolila především kvůli skutečnosti, že se jejich bydliště nachází v jejich okolí. Jen 30 % (v případě Hotelu Na Kocandě 38 %) zaměstnanců ve firmách pracuje díky náplni práce.

Pouze čtyři respondenti z RS Želivka a tři z Hotelu Na Kocandě pracují v podnicích kvůli finančnímu ohodnocení. Což znamená, že buď pro zaměstnance nejsou peníze rozhodující, nebo by se finanční ohodnocení mělo navýšit.

V následném grafu (č. 2) 70 % pracovníků z RS Želivka odpovědělo, že jim práce přijde zajímavá. Hotelu a restaurace Na Kocandě tato hodnota činí 62 %.

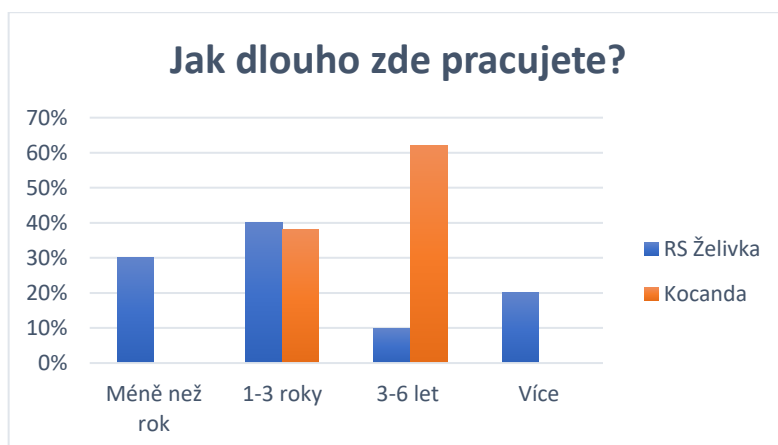
Graf 2 Zajímavost práce v podnicích



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Na dalším grafu (č. 3) můžeme vidět rozložení pracovníků z hlediska délky práce v podnicích. 70 % respondentů v RS Želivka pracuje méně než tři roky. Je jen málo zaměstnanců, kteří ve středisku pracují déle. Celkem čtyři respondenti zde pracují déle než šest let. Hotel a restaurace Na Kocandě dopadl poměrně lépe. Více než polovina respondentů uvedla, že délka jejich úvazku trvá více než tři roky.

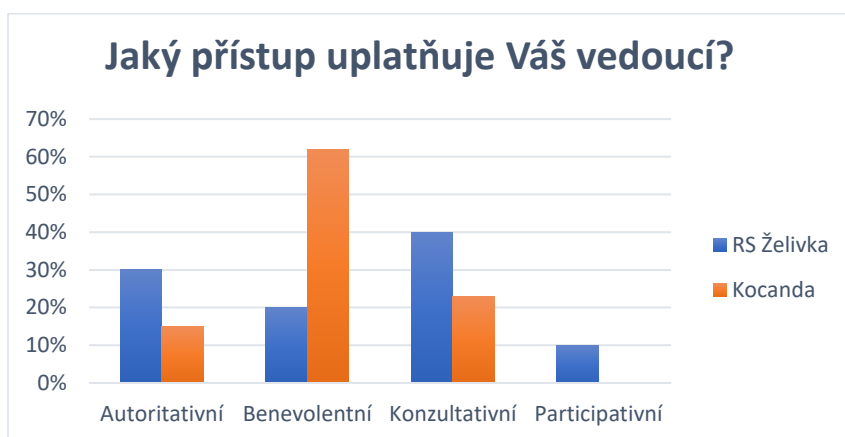
Graf 3 Délka pracovních úvazků



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Další otázky se věnují přístupu vedení vedoucího. Otázka ohledně užívaného přístupu vedení byla položena zaměstnancům i manažerům (graf č. 4). Uvedené charakteristiky byly podrobněji vysvětleny pro případ, kdyby si respondent nebyl jistý, co daný přístup znamená.

Graf 4 Uplatňovaný přístup vedení z pohledu zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

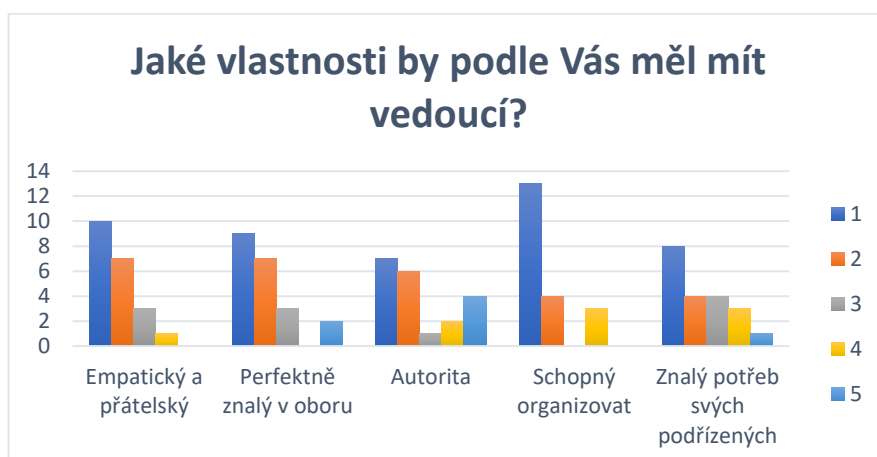
V grafu můžeme vidět, že názor 40 % respondentů z RS Želivka se shoduje na konzultativním stylu. Manažer u této otázky též vybral konzultativní styl. Avšak 30 % respondentů uvedlo autoritativní styl. Manažer se při rozhodování obrací spíše na pracovníky, kteří zde pracují delší dobu.

V Hotelu a restauraci Na Kocandě se většina shodla na benevolentním stylu. Názor podřízených se však odlišuje od zaměstnavatele, který vybral participativní styl. Tento styl nevybral žádný respondent v hotelu.

Další otázka zněla: „Jaký přístup upřednostňujete?“. Při zodpovídání této otázky 75 % tázaných z RS Želivka a 62 % z Hotelu Na Kocandě vybralo konzultativní styl. Velice pozitivním faktem je, že na otázku, zda jsou s přístupem vedení spokojeni, v RS Želivka 80 % respondentů uvedlo „ano“ či „spíše ano“. Pouhých 20 % zvolilo odpověď „spíše ne“ a odpověď „ne“ nevybral nikdo. V Hotelu Na Kocandě všichni respondenti odpověděli, že spokojeni jsou.

Během vyplňování další otázky (graf č. 5 a graf č. 6), měli respondenti seřadit vlastnosti „ideálního“ vedoucího. Přičemž 1 znamenalo nejdůležitější vlastnost a 5 nejméně důležitou. Bohužel někteří zaměstnanci přiřadili k určitým vlastnostem stejné číslo. Což může znamenat, že buď nepochopili zadání, nebo jsou pro ně určité charakteristiky manažera stejně důležité.

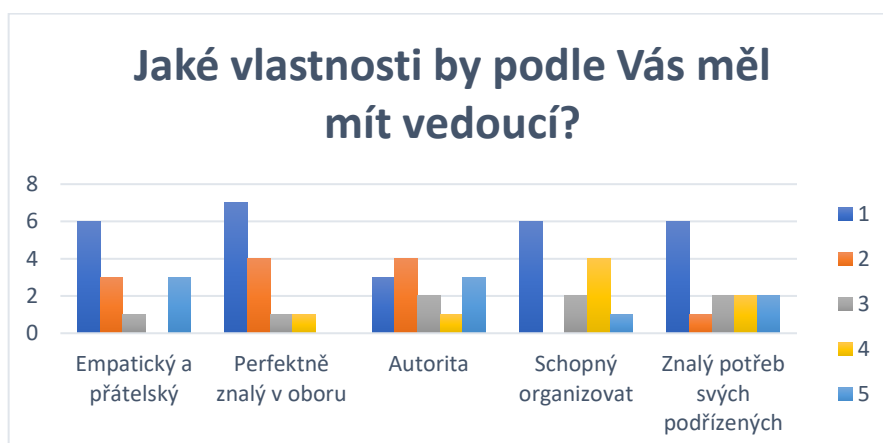
Graf 5 Preferované vlastnosti vedoucího v RS Želivka



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Z grafu vyplývá, že nejvíce preferovanou vlastností manažerů je schopnost organizovat. Dále je důležité, aby byl empatický, přátelský a perfektně znalý oboru. Nejméně důležitou vlastností dle zaměstnanců RS Želivka je autorita.

Graf 6 Preferované vlastnosti vedoucího v Hotelu a restauraci Na Kocandě



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

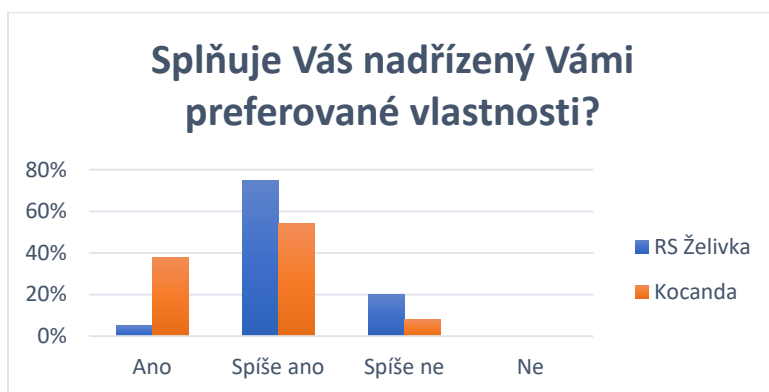
Dle odpovědí zaměstnanců v Hotelu a restauraci Na Kocandě je pro zaměstnance důležité, aby vedoucí byl perfektně znalý v oboru. Stejně jako v RS Želivka se autorita zařadila na poslední místo.

Na to navazuje otázka pro manažery „Myslíte si, že máte dostačující autoritu?“, kdy vedoucí RS Želivka nevěděl, jakou odpověď vybrat. Dle jeho slov záleží na situaci. Ve vypjatých a stresujících okamžicích chápe, že autorita jde stranou. Manažer Hotelu Na Kocandě uvedl, že autoritu bez pochyb má.

V návaznosti na otázku ohledně charakteristik povahy vedoucího, pracovníci mohli preferovanou vlastnost připsat. Respondent z RS Želivka napsal, že vedoucí musí být chápavý. Respondent z Hotelu a restaurace Na Kocandě uvedl, že vedoucí by měl vyzařovat důvěryhodnost.

Pro doplnění jsem do dotazníku vložila otázku, zda vedoucí splňuje jimi preferované vlastnosti. Jak můžete vidět níže (graf č. 7), 80 % (RS Želivka) a 92 % (Hotel a restaurace Na Kocandě) respondentů zvolilo kladnou odpověď.

Graf 7 Splnění preferovaných vlastností manažerů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Následující otázka se týká vztahu zaměstnanců s nadřízeným. V grafu č. 8 můžete vidět, že 40 % dotazovaných z RS Želivka má s vedoucím přátelský vztah a 60 % zaškrtnulo odpověď vztahu s manažerem na pracovní úrovni.

Graf 8 Vztah zaměstnanců s manažerem v RS Želivka



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Jak můžeme vidět na grafu č. 9, zaměstnanci v Hotelu a restauraci Na Kocandě mají s manažerem výborný vztah. Zde dokonce 62 % respondentů vybralo odpověď s přátelským vztahem.

Graf 9 Vztah zaměstnanců s manažerem v Hotelu a restauraci Na Kocandě



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

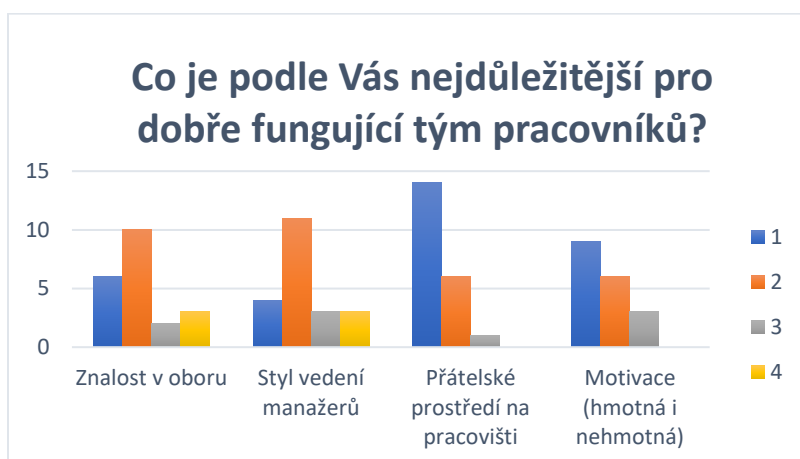
Nikdo ze zaměstnanců nevedl, že by měl s vedoucím nedobry či velmi špatný vztah. Manažeri na otázku, zda se snaží být pro své zaměstnance oporou, uvedli, že ano.

Další série otázek se týká vztahů mezi zaměstnanci. Na otázku, jaký mají vztah s ostatními zaměstnanci, respondenti v RS Želivka odpověděli rovnoměrně od výborného a přátelského až po průměrný. V Hotelu a restauraci Na Kocandě 62 % respondentů uvedlo, že s ostatními zaměstnanci jsou přátelé a mají výborný vztah. Žádný z dotazovaných nevybral možnost špatný.

Na položenou otázku, zda zaměstnancům vyhovuje práce v týmu, odpověděli kladně. Pouze dva respondenti (z každého zařízení jeden) uvedli, že jim práce v týmu nevyhovuje. Manažerům byla položena otázka, zda si myslí, že jejich zaměstnanci fungují jako tým, a oba zaškrtili „ano“.

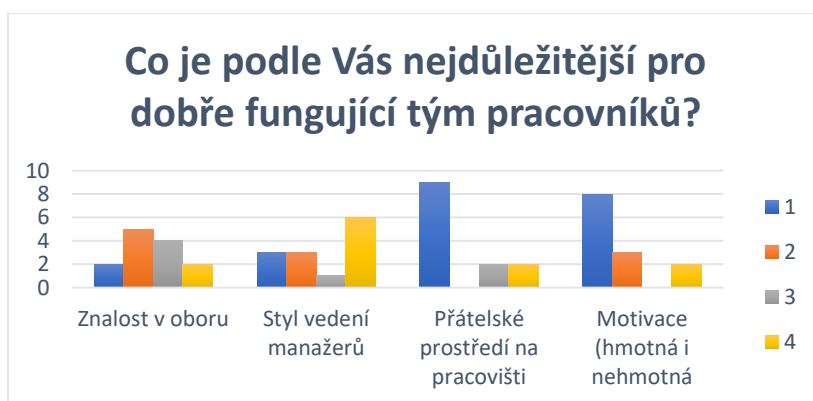
Poslední otázka ohledně pracovního kolektivu (graf č. 10 a graf č. 11) souvisela s tím, o čem si pracovníci myslí, že je nejdůležitější pro dobře fungující pracovní tým. Svě odpovědi měli opět seřadit od 1 (nejdůležitější) po 5 (nejméně důležité). Jako nejdůležitější respondenti obou zařízení vybrali přátelské prostředí na pracovišti a také hmotnou i nehmotnou motivaci.

Graf 10 Vlastnosti fungujícího týmu v RS Želivka



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Graf 11 Vlastnosti fungujícího týmu v Hotelu a restauraci Na Kocandě



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Následující oddíl otázek se týká motivace a spokojenosti s odměnami. Jak můžeme pozorovat v grafu č. 12, v RS Želivka se 60 % respondentů cítí spravedlivě ohodnoceno. Avšak 40 % to tak necítí, což je vysoké procento. Ještě negativnější jsou odpovědi respondentů z Hotelu a restaurace Na Kocandě, kdy dokonce 54 % respondentů spravedlivě ohodnocováno necítí.

Graf 12 Spravedlnost odměňování

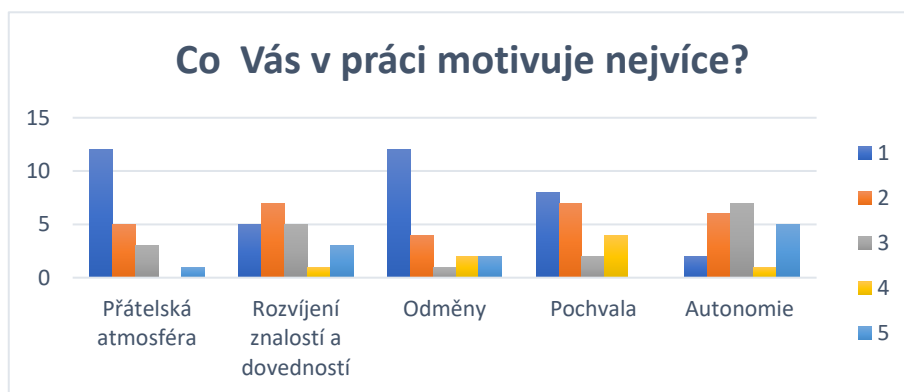


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Dále měli zaměstnanci seřadit motivátory podle důležitosti, kterou osobně preferují (graf č. 13 a graf č. 14). Zaměstnanci měli opět zadanou stupnici od 1 do 5, kdy 1 označuje nejdůležitější. Někteří přiřadili k vlastnostem stejná čísla.

Nejčastější přiřazované číslo v RS Želivka bylo jedna, tudíž si mohou myslet, že důležitých je více faktorů. Jedná se o odměny a přátelskou atmosféru. Na poslední místo se několikrát dostala autonomie.

Graf 13 Motivátory zaměstnanců v RS Želivka



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

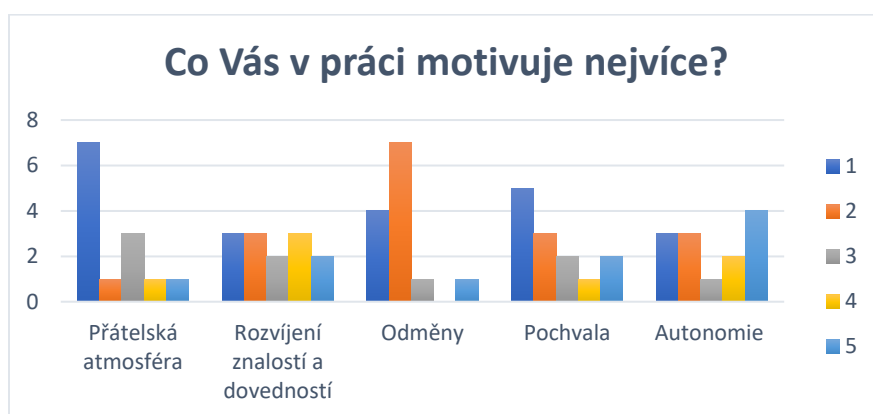
Manažer RS Želivka na otázku, co je důležité pro motivaci podřízených, odpověděl velice podobně. Motivátory srovnal v tomto pořadí: přátelská atmosféra, odměny, rozvíjení znalostí a dovedností, pochvala a na posledním místě zařadil též autonomii.

Obě strany respondentů (zaměstnanci a manažer) mohly přidat další motivátor, který si myslí, že je důležitý. Tuto možnost využil jeden zaměstnanec a připsal: „výsledek práce, spokojenost zákazníků a radost z dobře odvedené práce“.

Respondenti z Hotelu a restaurace Na Kocandě vybrali také jako nejdůležitější přátelskou atmosféru, jako druhé nejdůležitější zařadili odměny a na poslední místo se dostala autonomie. Manažer hotelu zvolil toto pořadí: přátelská atmosféra, autonomie, odměny, pochvala a rozvíjení znalostí a dovedností.

Jeden zaměstnanec hotelu uvedl, že ho v práci motivuje přátelská atmosféra tvořená stálými zákazníky („štamgasty“).

Graf 14 Motivátory zaměstnanců v Hotelu a restauraci Na Kocandě



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Následně manažeři měli vybrat z dvou odpovědí na otázku: „Jak se snažíte své podřízené spíše motivovat?“. Z výběru dvou možností, jestli spíše hmotně (odměnami) či nehmotně (pochvalou), manažeři zvolili obě. Zaměstnanci obou podniků byli tázáni, zda je motivuje slovní pochvala – 95 % vybralo možnosti „ano“ a „spíše ano“.

Na otázku zaměřující se na pocity stresu v práci se zaměstnanci rozdělili na dva tábory. V RS Želivka 45 % respondentů uvedlo, že se během práce ve stresu spíše necítí, druhá polovina uvedla, že stres pociťuje. V Hotelu Na Kocandě 54 % respondentů nepociťuje stres. Což je spojeno s tím, že různé pozice jsou jinak stresující.

Další motivátor, který by mohl být pro zaměstnance významným, je informovanost o celkovém dění v podniku. Z dotazovaných V RS Želivka se celkem polovina cítí dostatečně informována, zbytek tento pocit nemá. Manažer však na otázku, zda sděluje zaměstnancům interní informace, odpověděl „spíše ano“. V Hotelu a restauraci Na

Kocandě se 54 % respondentů necítí dostatečně informováno i přesto, že manažer konstatuje, že zaměstnancům interní informace sděluje.

Další dvě otázky se zaměřují na míru delegování. Pojem delegování byl pro zodpovídání vysvětlen, kdyby s ním někdo nebyl obeznámen. Během první otázky (graf č. 15) zaměstnanci odpovídali, zda se během práce s delegováním setkávají. Z respondentů v RS Želivka 60 % odpovědělo, že se s delegováním během práce setkává. V Hotelu Na Kocandě se dokonce 92 % odpovídajících s delegováním setkává.

Graf 15 Delegování v podnicích



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Respondenti si myslí, že je míra delegování dostatečná – respektive 65 % tázaných v RS Želivka a 92 % v Hotelu a restauraci Na Kocandě. Manažer RS Želivka na otázku, zda na zaměstnance deleguje pravomoc, také uvedl „spíše ano“ a manažer Hotelu Na Kocandě vybral odpověď „ano“.

Další otázka dopadla velice pozitivně. Zaměstnanci odpovídali, zda se jim líbí prostředí firmy. Dotazovaní odpověděli kladně. Negativní odpověď vybral pouze jeden zaměstnanec z RS Želivka a dva zaměstnanci z Hotelu a restaurace na Kocandě.

Graf č. 16 se týká spokojenosti s vybavením pracoviště. Velká část respondentů z RS Želivka, respektive 80 %, spokojena s vybavením je. Avšak jak můžete vyčíst z grafu, většina odpovídajících z Hotelu a restaurace Na Kocandě spokojena není.

Graf 16 Spokojenost s vybavením pracoviště



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Poslední zaškrtnutá otázka (graf č. 17) zněla: „Jste spokojen/a s prací v této firmě?“. Bohužel jen 50 % respondentů z RS Želivka uvedlo „spíše ano“. Odpověď „ano, nedokážu si představit pracovat jinde“ vybral pouze jeden respondent. Dokonce 35 % tázaného personálu zaškrtnulo odpověď „pokud by se naskytl lepší příležitost, neváhal/a bych“.

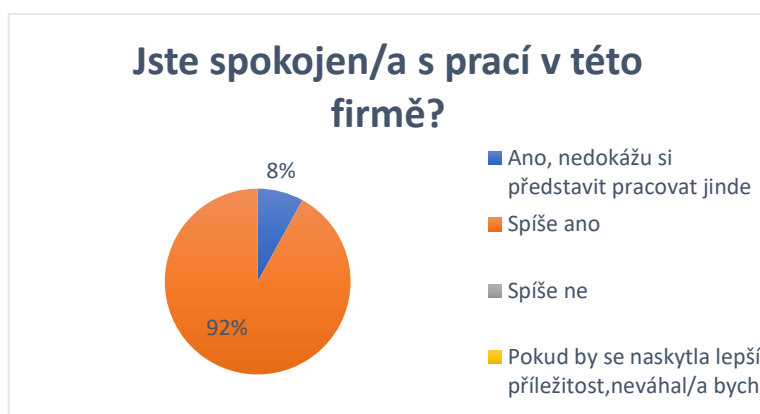
Graf 17 Spokojenost respondentů v RS Želivka



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Spokojenost personálu v Hotelu a restauraci Na Kocandě je výrazná a každý respondent spokojen je (graf č. 18).

Graf 18 Spokojenost respondentů v Hotelu a restauraci Na Kocandě



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Na závěr, zaměstnanci dostali možnost vyjádřit, jaké změny by na pracovišti uvítali.

Na začátek se budu věnovat odpovědím z RS Želivka. Zde se vyjádřilo celkem sedm dotazovaných. V odpovědích se opakuje, že by personál stál o lepší platové ohodnocení. Jeden zaměstnanec uvedl, že by uvítal stálou pracovní dobu alespoň v pracovních dnech. Bylo také zodpovězeno, zřejmě kuchařem, že by stál o lepší vybavení. Nakonec se mezi odpověďmi dvakrát vyskytlo, že je v sezóně potřeba zkušenějšího personálu. Respondent dále uvedl, že je třeba lépe finančně ohodnocovat personál, který je ve středisku déle a tím si kvalitní personál udržet. Jiný odpovídající se vyjádřil, že by byl třeba kvůli náročnosti vyšší počet pracujících.

Co se týče Hotelu a restaurace Na Kocandě, vyjádřilo se pět respondentů. Podle jejich odpovědí by v práci ocenili vymalování a zvelebení interiéru a celkovou profesionalitu pracovníků a manažera.

Z dotazníku pro manažery jsem se dozvěděla, že jsou zaměstnanci kvůli náročnosti práce odměňováni nad rámec běžného hodnocení a zaměstnanci RS Želivka dostávají prémie za dobře odvedenou práci. Z odpovědí pracovníků však tyto odměny nejsou dostačující. V Hotelu Na Kocandě zaměstnanci prémie nedostávají.

Manažeři na další otázky z dotazníku odpověděli, že spíše nesledují konkurenci. Dále na otázku, jak se snaží modernizovat, manažer RS Želivka jako příklad uvedl modernizaci interiéru a venkovního posezení. Manažer Hotelu Na Kocandě konstatoval, že proběhla modernizace prostoru hotelu a vybavení.

4.4 SWOT analýza RS Želivka

Tabulka 1 SWOT analýza RS Želivka

Silné stránky	Slabé stránky
Pevné postavení na trhu Dobrá pověst firmy a spokojenost zákazníků Ochota pracovníků Poloha a možnosti okolí Velká kapacita lůžek Venkovní posezení Sportoviště	Málo pracovní síly a přetěžování stávající Velké množství brigádníků mimo obor Nižší platové ohodnocení a nespokojenost stávající pracovní síly Náročnost během sezónních měsíců Mimo signál některých operátorů a špatné připojení k Wi-Fi Rodinný podnik Noční zábava 13 km daleko
Příležitosti	Ohrožení
Gastronomie mezi současnými trendy Koupě nového vybavení Spolupráce s hotelovou školou a pracovní portály Zvýšení platového ohodnocení	Nízká míra nezaměstnanosti Zdražování vstupů Změny v legislativě Trvanlivost jídel

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Silné stránky

- Pevné postavení na trhu – RS Želivka má stálou klientelu (firemní akce) a víkendy během sezóny rok dopředu zamluvené. Nejbližší konkurent je čtyři kilometry daleko – Hotel a restaurace Na Kocandě.
- Dobrá pověst firmy – Společnost si velmi zakládá na dobré pověsti u zákazníků. Zákazníci odcházejí spokojeni a rádi se vrací. Větší víkendové akce či tábory si při odjezdu rovnou zamlouvají termín na následující rok. Štamgasti, což jsou obyvatelé chat nedaleko zařízení, mají zavedenou slevu na pivo.
- Ochota pracovníků – Firma se může pyšnit ochotným personálem. Pracovníci jsou zvyklí na různorodá přání zákazníků a snaží se jim je plnit. To vím z vlastních zkušeností, jelikož ve firmě již několik let působím.
- Poloha a možnosti okolí – Dobrá poloha firmy je hlavním lákadlem pro zákazníky. Krásná příroda nabízí mnoho sportovních a rekreačních využití. RS Želivka se přitom nachází pouhých 13 km od sjezdu z D1 a RS Kletečná dokonce 7 km.
- Velká kapacita lůžek – V areálu RS Želivka se nachází celkem 52 lůžek na pokojích s vlastním sociálním zařízením a 136 lůžek ve čtyřlůžkových

chatkách se společným sociálním zařízením. Druhé středisko, Kletečná, nabízí 132 lůžek na pokojích s vlastním sociálním zařízením, 81 lůžek v bungalovech s WC a 100 lůžek ve čtyřlůžkových chatkách se společným sociálním zařízením.

- Venkovní posezení – Zákazníci v RS Želivka si k sezení kromě interiéru mohou vybrat i jednu ze tří pergol. Vedle venkovního posezení se nachází i dětské hřiště s trampolínou. RS Kletečná nabízí venkovní terasu s výhledem na potok, louky, lesy a celý areál.
- Sportoviště – V RS Želivka se nachází dvě nohejbalová hřiště, fotbalové hřiště, venkovní ping-pongový stůl a přírodní bazén. RS Kletečná nabízí také nohejbalové hřiště a přírodní bazén. Sportoviště mohou ubytované osoby využívat zdarma.

Slabé stránky

- Málo pracovní síly a přetěžování stávající – Firma se neustále potýká s nedostatkem pracovní síly. Každým rokem musí vedení před začátkem sezóny hledat nové pracovníky, což je velmi stresující. Během sezóny, kdy jsou obě střediska naráz zaplněna, je potřeba velkého množství pracujících v jeden okamžik. Potřebný počet firma logicky nemá a pracovníci musí někdy vydržet pracovat od rána do noci několik dní v kuse.
- Velké množství brigádníků mimo obor – Kvůli zmíněnému nedostatku zaměstnanců dochází k přijímání studentů na pozici servírka/číšník, kteří studují gymnázium či obchodní akademii. Obsluha tím pádem někdy nepůsobí profesionálně.
- Nižší platové ohodnocení a nespokojenost stávající pracovní síly – Vzhledem k výsledkům dotazníků, pracovníci se necítí spravedlivě ohodnoceni za provedenou práci. Práce v gastronomii je náročná a pokud není dostatečně odměňována, může docházet ke zvýšené fluktuaci. Dle vlastních zkušeností vím, že zaměstnanci si nemohou nechávat spropitné a také si musejí platit za vše, co během směny zkonsumují. Jediné plus je, že kávu, čaj a hotová jídla mají se zaměstnaneckou slevou.
- Náročnost během sezónních měsíců – Jak je zmiňováno výše, RS Želivka funguje sezónně. Od dubna do října se její provoz téměř nezastaví. Mimo

sezónu však je provoz velmi omezen a práce je dostatek jen pro pár zaměstnanců. Někteří si hledají práci na horách, jiní se odkazují na úřad práce.

- Mimo signál některých operátorů a špatné připojení k Wi-Fi – Rekreační středisko Želivka se nachází v údolí a je mimo síť operátora Vodafone a signál jiných operátorů je velmi omezen. To může být výhodou i nevýhodou. Někteří zákazníci jsou rádi, že si mohou odpočinout od okolního světa, jiní radost nemají. RS Kletečná má signál dobrý. Vzhledem k velké rozloze obou areálů, Wi-Fi připojení dosáhne jen v blízkosti baru.
- Rodinný podnik – Ve vedení firmy stojí rodina, kdy se otec a syn zaslouhují o vybudování dobrého jména firmy a o nynější vzhled. Druhý syn se dnes stará o celkový provoz. Ačkoliv by rodinné postavení mohlo být spíše výhodou, panuje mezi otcem a synem, starající se o chod, napjatá situace, která se odráží ve vedení. Z mnohaletých zkušeností vím, že dochází k rozporuplným úkolům pro zaměstnance a špatnou náladu manažer projevuje i během jednání s pracovníky.
- Noční zábava 13 km daleko – Stejně jako špatný signál, může být vzdálenost města výhodou i nevýhodou. Zvláště pro mladší návštěvníky je vzdálená noční zábava nepříjemností.

Příležitosti

- Gastronomie mezi současnými trendy – V dnešní době je čím dál populárnější chodit do restaurací a lidé jsou ochotni utracet větší část svých příjmů za stravování mimo domov. RS Želivka sice funguje na sociálních sítích a snaží se přilákat nové zákazníky, ale může se stát i aktivnější.
- Koupě nového vybavení – Z dotazníkového šetření došlo ke zjištění, že pracovníci v rekreačním středisku by stáli o lepší vybavení, obzvláště u některých spotřebičů v kuchyni.
- Spolupráce s hotelovou školou a pracovní portály – Jeden z největších problémů této organizace je nedostatek pracovníků. Firma by se měla soustředit na hledání kvalitní pracovní síly v oboru. V blízkém městě Pelhřimov se nachází hotelová škola, se kterou firma může navázat spolupráci a díky ní získávat nové posily. Firma již má inzerát na pracovním portálu životopisy.cz, avšak existuje mnohem více portálů, kterým středisko může věnovat pozornost. Jedná se například o LinkedIn.cz či Jobs.cz.

- Zvýšení platového ohodnocení

Ohrožení

- Nízká míra nezaměstnanosti – Největším ohrožením rekreačního střediska je nedostatek pracovních sil. Pokud se míra nezaměstnanosti bude snižovat a středisko bude mít nadále nestálé pracovníky, může dojít k tomu, že domluvené akce se budou rušit a středisko ztratí dobrou pověst.
- Zdražování vstupů – Zdražování energií může být pro tak velký komplex problémem. Další hrozbu představuje také zdražování surovin.
- Změny v legislativě – Politické reformy mohou znepříjemnit provoz firem. Zmínit lze například zvyšování daní či nouzový stav kvůli koronaviru.
- Trvanlivost jídel – Trvanlivost potravin je problematikou každého stravovacího zařízení. Jsou dny, kdy je zákazníků mnoho, a dny, kdy je jich méně. Najít rovnováhu v nákupu netrvanlivých potravin je složité.

Párové srovnání vybraných faktorů:

Z uvedených jsem vybrala 10 faktorů, které jsem mezi sebou porovnávala metodou párového srovnávání – viz Fullerův trojúhelník v příloze.

Silné stránky:

1. Pevné postavení na trhu
2. Poloha a možnosti v okolí
3. Ochota pracovníků

Slabé stránky:

4. Málo pracovní síly a přetěžování stávající
5. Nižší platové ohodnocení a nespokojenost stávající pracovní síly
6. Velké množství brigádníků mimo obor

Příležitosti:

7. Spolupráce s hotelovou školou a pracovní portály
8. Zvýšení platového ohodnocení

Hrozby:

9. Nízká míra nezaměstnanosti
10. Změny v legislativě

Tabulka č. 2 uvádí absolutní a relativní četnosti faktorů.

Tabulka 2 Četnosti faktorů RS Želivka

Číslo faktoru	Absolutní četnost	Relativní četnost	Celkový podíl
1	7	15,56 %	Silné stránky: 31,11 %
2	6	13,33 %	
3	1	2,22 %	
4	5	11,11 %	Slabé stránky: 26,67 %
5	7	15,56 %	
6	0	0 %	
7	5	11,11 %	Příležitosti: 26,67 %
8	7	15,56 %	
9	5	11,11 %	Hrozby: 15,55 %
10	2	4,44 %	
Celkem	45	100 %	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Výsledek párového srovnávání:

Ze silných a slabých stránek: S

Z příležitostí a hrozeb: O

Strategie: SO = VYUŽITÍ

Tato strategie je založena na využití příležitostí pomocí silných stránek. Firma je v dobré pozici, kdy její silné stránky, které jsou zastoupeny ze 31,11 %, převažují nad slabými a které může využít k realizaci příležitostí, jež čítají 26,67 %.

4.5 SWOT analýza Hotelu a restaurace Na Kocandě

Tabulka 3 SWOT analýza Hotelu a restaurace Na Kocandě

Silné stránky	Slabé stránky
Poloha a možnosti okolí Celoroční provoz Nižší odchody a vyšší spokojenost pracovníků ve firmě Přátelský vztah mezi zaměstnanci a manažerem Velká kapacita lůžek Venkovní posezení Sportpark Rodinný podnik	Zastaralý interiér Zhoršená kvalita jídel a nízká spokojenost zákazníků Velké množství brigádníků mimo obor Nižší platové ohodnocení a absence prémie za dobře odvedenou práci Noční zábava 11 km daleko
Příležitosti	Ohrožení
Gastronomie mezi současnými trendy Zvelebení a modernizace interiéru Zaměstnání nových kuchařů Zvýšení platového ohodnocení	Nízká míra nezaměstnanosti Zdražování vstupů Změny v legislativě Trvanlivost jídel

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Silné stránky

- Poloha a možnosti okolí – V okolí hotelu se ubytovaní lidé mohou věnovat mnoha sportům (cyklistika, rafting, houbaření atd.), dále blízký klášter je ideálním místem pro konání svatebních obřadů. V obci Želiv se nachází samoobsluha a frekventovaná autobusová doprava.
- Celoroční provoz – Navzdory tomu, že v létě je logicky větší poptávka po svatbách a podobných sešlostech, firma si dokáže udržet celoroční provoz. Snaží se tomu napomoci pořádáním vlastních akcí jako například zvěřinové hody. Zároveň podniku napomáhá umístění v obci, kde má stálé zákazníky.
- Nižší odchody a vyšší spokojenost pracovníků ve firmě – Z dotazníkového šetření jsem se dozvěděla, že personál je celkově velmi spokojený s vedením a prací v hotelu. Také dle slov manažera se potýkají s poměrně nižší fluktuací a odpovědi z dotazníku nasvědčují, že všichni respondenti v podniku pracují déle než rok. Dle rozhovoru se zaměstnancem je velkým plusem, že během směny mají vše, co zkonsumují, zdarma. Když pak podnik zaměstnanci navštěvují soukromě, mají 30% slevu. Dále výhodou je, že objednávky hostů obsluha zaznamenává na tablety s tzv. „mobilním číšníkem“. Tablet je propojený s kasou a objednané chody zasílá rovnou do kuchyně. Díky tabletům

se šetří síly obsluhy, jelikož číšník/servírka nemusí jít ke kase přepisovat objednávku do počítače z klasických, nepřehledných ručně psaných lístků.

- Přátelský vztah mezi zaměstnanci a manažerem – Z odpovědí na dotazníky je zjevné, že mezi manažerem a respondenty (i mezi zaměstnanci vzájemně) panuje velmi dobrá až přátelská atmosféra.
- Velká kapacita lůžek – Podnik je schopen ve stejný čas ubytovat 63 osob v zrekonstruovaném hotelu a 90 osob ve sportparku, který navazuje na zahradu hotelu. Ve sportparku se osoby mohou ubytovat ve čtyř až osmilůžkových pokojích s vlastním sociálním zařízením (WC, sprchový kout).
- Venkovní posezení – Vedle restaurace se nachází venkovní terasa s dětským hřištěm.
- Sportpark – Přímo na zahradu hotelu navazuje sportpark, který se rozprostírá uprostřed lesů vedle uměle vytvořeného kanálu pro rafting a vodní slalom. Ve sportparku se nachází tělocvična, sauna a několik hřišť.
- Rodinný podnik – Rodinná spolupráce v hotelu funguje bez problémů. Syn pomáhá otci s vedením firmy. Nárazově pomáhá i manželka manažera.

Slabé stránky

- Zastaralý interiér – Při příchodu do zařízení je interiér podniku jednoznačně zastaralejší než například interiér v RS Želivka či jiných podnicích. Zaměstnanci také uvedli do dotazníku, že zvelebení a modernizace restaurace a sálu je na místě. Vzhled interiéru může výrazně ovlivnit celkový dojem z návštěvy.
- Zhoršená kvalita jídel a nízká spokojenost zákazníků – Z rozhovoru se zaměstnanci a díky tomu, že bydlím nedaleko, vím, že celková reputace a pověst firmy (co se jídel týče) za poslední dva roky výrazně klesla.
- Velké množství brigádníků mimo obor – Stejně jako RS Želivka, i v Hotelu a restauraci Na Kocandě se přes léto vystřídá mnoho brigádníků, kteří se nevyučují na obor kuchař či číšník. Tudíž dochází k neznalosti a neprofesionalitě.
- Nižší platové ohodnocení a absence prémie za dobře odvedenou práci – Z dotazníků pro zaměstnance jsem zjistila, že se většina cítí nespravedlivě ohodnocena a manažer zmínil skutečnost, že jejich hodnocení probíhá odlišně

než v RS Želivka. Každá pozice je sice hodnocena individuálně, ale zaměstnanci při náročných dnech neobdrží prémii.

- Noční zábava 11 km daleko

Příležitosti

- Gastronomie mezi současnými trendy
- Zvelebení a modernizace interiéru – Dle manažera se podnik snaží pravidelně modernizovat (rekonstrukce ubytování), ale na interiéru restaurace a sálu se to však zatím neodrazilo.
- Zaměstnání nových kuchařů – Reputace podniku nejvíce trpí kvůli zhoršení kvality jídel. Vedení hotelu by tedy mělo zvážit hledání nových kuchařů na pracovních portálech či spolupráci s hotelovou školou a zaučování mladých absolventů.
- Zvýšení platového ohodnocení

Ohrožení

- Nízká míra nezaměstnanosti
- Zdražování vstupů
- Změny v legislativě
- Trvanlivost jídel

Párové srovnání vybraných faktorů:

Z uvedených jsem vybrala 10 faktorů, které jsem mezi sebou porovnávala metodou párového srovnávání – viz Fullerův trojúhelník v příloze.

Silné stránky:

1. Poloha a možnosti okolí
2. Celoroční provoz
3. Nižší odchody a vyšší spokojenost pracovníků ve firmě

Slabé stránky:

4. Zastaralý interiér
5. Zhoršená kvalita jídel a nízká spokojenost zákazníků
6. Nižší platové ohodnocení a absence premií za dobře odvedenou práci

Příležitosti:

7. Zvelebení a modernizace interiéru
8. Zaměstnání nových kuchařů

Hrozby:

9. Nízká míra nezaměstnanosti
10. Změny v legislativě

V tabulce 4 jsou zaznamenány absolutní a relativní četnosti faktorů.

Tabulka 4 Četnosti faktorů Hotel a restaurace Na Kocandě

Číslo faktoru	Absolutní četnost	Relativní četnost	Celkový podíl
1	4	8,89 %	Silné stránky: 28,89 %
2	2	4,44 %	
3	7	15,56 %	
4	3	6,67 %	Slabé stránky: 42,23 %
5	7	15,56 %	
6	9	20 %	
7	4	8,89 %	Příležitosti: 22,22 %
8	6	13,33 %	
9	3	6,67 %	Hrozby: 6,67 %
10	0	0 %	
Celkem	45	100 %	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Výsledek párového srovnávání:

Ze silných a slabých stránek: W

Z příležitostí a hrozeb: O

Strategie: WO = Hledání

Podnik by měl využít příležitostí zastupující 22,22 % k odstranění slabých stránek, které mají četnost 42,23 %.

5 Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu

Na základě získaných informací z výše provedených analýz může dojít k navržení strategií pro Rekreační středisko Želivka a pro Hotel a restauraci Na Kocandě. Navrhované změny by mohly pomoci podnikům ke zvýšení spokojenosti pracovníků a ke zlepšení jejich současného stavu.

Díky vyhodnocení SWOT analýzy jsem dospěla k závěru, že RS Želivka by mělo zaujmout strategii VYUŽITÍ, kdy podnik využívá silných stránek k dosažení příležitostí. Hotelu a restauraci Na Kocandě vyšla strategie HLEDÁNÍ, kdy by se podnik měl zaměřit na odstranění slabých stránek pomocí příležitostí.

RS Želivka má ideální pozici na trhu. Zákazníci se rádi vracejí a potenciální zákaznicky podnik láká na sociálních sítích a blízkých billboardech. Modernizovaný interiér, krásné venkovní posezení a kvalitní kuchyně firmě zajišťují oblíbenost. Podnik však musí ustálit míru odchodů pracovníků. Navrhuji firmě, aby aktivně spolupracovala s nedalekou hotelovou školou, se kterou nyní nespolupracuje. Podnik může požádat hotelovou školu o spolupráci, kdy škola bude posílat studenty na praxi do rekreačního střediska. Podnik tím sníží mzdové náklady, jelikož praxe bývají výrazně méně placeny. Studenti mohou ve firmě plnit školou zadanou praxi a pokud si podnik sami oblíbí, budou zde pracovat i po vystudování.

Dále by se firma měla zaměřit na rozšíření svého působení na pracovních portálech jako například Jobs.cz či LinkedIn.cz. Tyto portály jsou jedny z nejznámějších v České republice.

Nicméně je potřeba si lépe udržovat stávající pracovní sílu. Dle vlastních zkušeností vím, že personál si nemůže od zákazníků nechávat spropitné. Podnik nestihá dělat pravidelné inventury, tudíž je náročné zjistit, kolik peněz v kase přebývá. Avšak pro servírky by bylo získání spropitného velkým motivátorem. Podnik by tedy mohl alespoň jednou týdně, při klidnějším dni, udělat inventuru a tím zjistit přebytek množství peněz v kase, které by bylo zaměstnancům spravedlivě rozděleno. Tím by se zajistila větší personální spokojenost.

Zaměstnanci nejsou spokojeni s platovým ohodnocením a necítí se spravedlivě ohodnoceni za namáhavou práci, kterou odvádí. Mnoho pracovníků uvedlo, že by firmu

opustilo, kdyby se naskytla lepší příležitost. Mým návrhem je, že by se podnik měl pokusit zaměstnancům přerozdělovat větší množství peněz pomocí premií či benefitů. Firma by například mohla použít peníze ušetřené díky výše zmíněným praxím či použít peníze získané přebytkem v kase, pokud by se z logistického hlediska nezvládalo dělat inventury.

Personál v RS Želivka si během směny musí platit vše, co zkonsumuje. Jediné, na co mají zaměstnanci výraznou slevu, je káva, čaj a hotová jídla. Avšak ve druhém analyzovaném podniku personál má vše automaticky zadarmo, a navíc při soukromé návštěvě mohou zaměstnanci využít 30% slevu. Toto opatření by mohlo rekreační středisko také uplatnit. Zaměstnanci toho během náročné směny příliš nezkonsumují, tudíž by to podnik výrazně finančně nepocítil, a posílilo by to věrnost zaměstnanců k firmě.

Ke spokojenosti obsluhy v Hotelu a restauraci Na Kocandě přispívají tzv. „mobilní číšníci“. Kvůli třem venkovním pergolám, vnitřní restauraci a umístění kuchyně v protější budově, musí personál v RS Želivka překonat větší vzdálenosti. Tuto mobilní pomoc by i zde obsluha ocenila a šetřila by cenné síly. Tablety by byly zapotřebí zejména do RS Želivka, jelikož v RS Kletečná se konají především dětské tábory a soukromé akce, kdežto do RS Želivka chodí lidé z okolí kvůli dobré kuchyni. Dle mého názoru by bylo zapotřebí minimálně dvou tabletů, jelikož během léta dochází ke střídání směn se dvěma pracovníky. Tablety se pohybují od 2 000 Kč, což znamená že by podnik tato investice vyšla přibližně na 4 000 Kč. Do tabletů by se pouze nainstaloval informační restaurační systém, který již firma má zakoupený a nainstalovaný v kase.

V Hotelu a restauraci Na Kocandě jsou zaměstnanci spokojenější a nikdo z tázaných neprojevil zájem o práci v jiném podniku. Podnik by se však měl snažit o zvýšení spokojenosti zákazníků. Prvním krokem by určitě mělo být najmutí kuchaře, který pozvedne kvalitu jídel. Stejně jako RS Želivka by tento podnik měl navázat spolupráci s hotelovou školou a proniknout na pracovní portály.

Dle názoru zaměstnanců by vedení mělo podniknout kroky ke zvelebení interiéru. Vybavení sálu, kde se pořádají svatební hostiny a jiné, je velmi zastaralé a nevrhá na podnik dobrý dojem. Zakoupení nového nábytku by podle mého průzkumu mohlo podnik vyjít na cca 80 000 Kč. Pokud by však manažer stál o luxusnější nábytek, horní hranice

ceny je takřka neomezená. Od manažera RS Želivka vím, že vybavení restaurace nábytkem z dubového dřeva pro kapacitu 60 osob vyšlo na cca 350 000 Kč.

Podnik by se také měl více snažit dostat do podvědomí nových potencionálních zákazníků. Hotel má své webové stránky, Facebook a billboardy, avšak v dnešní době má téměř každá firma účet na Instagramu a tato sociální síť je nejpoblárnější síť pro mladé konzumenty. Založení účtu je bezplatné, správa nenákladná a zabere velmi málo času.

V RS Želivka se menu na každý den obměňuje, kdežto v Hotelu a restauraci Na Kocandě je stálé menu, kde se změny dějí zřídka a mění se jen pár jídel v denní nabídce. Hotel by mohl obměňovat menu častěji a zahrnovat speciality, sezónní dezerty či vegetariánská a veganská jídla.

Zaměstnanecká spokojenost je zde výraznější než v RS Želivka, avšak zaměstnanci se necítí spravedlivě ohodnoceni. I zde si nemohou nechávat spropitné. Dle názoru zaměstnanců by se buď měla zvýšit částka na výplatní pásce, či ponechávat spropitné. Manažer v rozhovoru prozradil, že zaměstnanci nedostávají prémie za dobře odvedenou práci, což by určitě měli.

Oba podniky mají své přednosti a slabiny. RS Želivka vyniká především krásným vybavením a dobrou pověstí u zákazníků. Bohužel, pokud nezpracuje na personální spokojenosti, sjednané akce nebude mít kdo obsluhovat, dojde k jejich rušení a tím pádem utrpí i firemní pověst. Hotel a restaurace Na Kocandě se nachází v opačné situaci. Disponuje personální spokojeností, avšak je třeba zlepšit pohled zákazníka na celou firmu – zmodernizovat sál a pozvednout kvalitu kuchyně na vyšší úroveň.

Bohužel aktuální situace může postavení podniků změnit. Kvůli koronaviru prostupujícím od března tohoto roku Českou republikou, byla vláda nucena vyhlásit nouzový stav pro celou zemi. Oba podniky jsou nuceni zastavit svůj provoz na dobu neurčitou. Rekreační středisko, kterému již začíná sezóna, muselo zrušit velké nasmlouvané akce a domluvené akce v blízké budoucnosti jsou v ohrožení v obou podnicích. Také to může znamenat, že i po skončení nouzového stavu mohou stále platit některá vládní omezení. Například může dojít k přetrvávání zákazu konání akcí pro více osob. Což pro podniky znamená ušlý zisk z větších svateb, teambuildingů či srazů. V nejhorším případě se však může stát, že se podniky po dlouhodobějším zastavení činnosti nevzpamatují a dojde k ukončení provozu.

6 Závěr

Cílem mé bakalářské práce byla analýza dvou konkurenčních podniků na Vysočině, respektive Rekreačního střediska Želivka a Hotelu a restaurace Na Kocandě. Jejich hlavní činnost se týká ubytování a stravování. Provedla jsem tři analýzy, díky nimž jsem mohla navrhnout opatření rozvoje.

PEST analýza umožnila zhodnotit vnější prostředí, ve kterém se podniky pohybují. V analýze jsem zkoumala politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které firmy ovlivňují, ale které naopak firmy ovlivnit nedokážou.

Dotazníkové šetření pomohlo k prozkoumání vnitřního prostředí podniku. Jaký styl manažeři v jednání se zaměstnanci užívají, spokojenost zaměstnanců s formou řízení manažerů, s kolektivem, se vztahem k manažerovi, s vybavením a prací ve firmě.

Zároveň jsem podnikla schůzky s manažery a zaměstnanci obou podniků abych se dozvěděla doplňující informace o firmách a běžném chodu. Získané informace posloužily jako podklad pro zpracování závěrečné SWOT analýzy.

SWOT analýza mohla vzniknout především díky získaným informacím o vnějším prostředí z PEST analýzy. Díky těmto informacím jsem mohla identifikovat hrozby a příležitosti. Silné a slabé stránky podniků jsem stanovila díky dotazníkům a rozhovorům. Na základě zpracování SWOT analýzy jsem zvolila vhodné strategie, které by podniky měly zaujmout. RS Želivka by měla využít svých silných stránek ke zhodnocení příležitostí. Hotel a restaurace Na Kocandě by se měl pokusit odstranit slabé stránky pomocí příležitostí.

Díky zjištěným strategiím dále došlo k navržení několika kroků, které by v budoucnu firmám měly pomoci ke spokojenějšímu personálu a k věrnějším zákazníkům.

Tato práce pro mě byla velkým přínosem. Díky zpracovávání literární rešerše jsem si mohla prohloubit informace v oblasti managementu. Velmi zajímavé pro mě bylo zpracování praktické části. Jelikož firmy aktivně navštěvuji (pracovně i soukromě), jsou pro mě získané informace cenné.

7 Summary

The aim of my bachelor thesis was to analyze two competing companies in the Vysočina region. Their main activity concerns accommodation and catering. I conducted three analyzes so I could suggest measures

PEST analysis allowed me to explore the external environment in which companies operate. In the analysis, I examined the political, economic, social and technological factors that influence companies but which companies can't influence.

The questionnaire survey helped to explore the internal environment of the company. What style managers use in dealing with employees, employee satisfaction with the form of management, with the team, with the relationship with the manager, with the equipment and work in the company.

At the same time, I held meetings with managers and employees of both companies to learn additional information about companies. The obtained information served as a basis for processing the final SWOT analysis.

SWOT analysis could have been done by information obtained from the external environment from the PEST analysis. With this information, I was able to identify threats and opportunities. I determined the strengths and weaknesses of the companies through questionnaires and interviews. Based on the SWOT analysis I chose a suitable position that companies should take. RS Zelivka should use its strengths to evaluate opportunities. The hotel and restaurant Na Kocandě should try to eliminate weaknesses through opportunities.

There has been suggesting several steps that companies should in future help to happier staff and more faithful customers.

This work has been a great benefit for me. Thanks to the processing of literary research I was able to deepen the information in the field of management. It was interesting for me working out the methodological part. Since I actively visit companies (both business and private), the obtained information is useful for me.

Key words: manager, leader, restaurants, motivation, satisfaction

8 Seznam použité literatury

Literatura

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů* (13. vyd.). Praha: Grada Publishing.

Armstrong, M., & Stephens, T. (2008). *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing.

Bělohávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2001). *Management*. Olomouc: Rubico.

Drucker, P. F. (2002). *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press.

Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2012). *Tvorba strategie a strategického plánování: Teorie a praxe*. Grada Publishing.

Holátová, D., Doležalová, V., & kol. (2014). *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. Žilina: Georg.

Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: Teorie pro praxi* (2. vyd.). C. H. Beck.

Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů* (3. vyd.). Praha: Management Press.

Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing.

Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie* (3. vyd.). Praha: Grada Publishing.

Plamínek, J. (2018). *Vedení lidí, týmů a firem* (5. vyd.). Praha: Grada Publishing.

Srpová, J., Řehoř, V., & kol. (2010). *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing.

Tichá, I., & Hron, J. (2019). *Strategické řízení* (2. vyd.). Praha: Credit.

Truneček, J. (2004). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti* (2. vyd.). Praha: Professional Publishing.

Váchal, J., Vochozka, M., & kol. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing.

Veber, J., & kol. (2009). *Management: Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita* (2. vyd.). Praha: Management Press.

Veber, J., Srpová, J., & kol. (2005). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing.

Zuzák, R. (2012). *Strategický management* (2. vyd.). Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.

Elektronické články

Romanescu, M. L. (2016). Influence of Organizational Culture on Company Performances [Online]. *Annals Of The University Dunarea De Jos Of Galati: Fascicle*, 22(3), 103-107.

Sachau, D. (2019). *Work motivation* [Online]. Salem Press Encyclopedia Of Health.

Internetové zdroje

5 nejdůležitějších informací o e-tržbách (EET), (c2015). Jak na e-tržby (Eet). Retrieved February 12, 2020, from <https://www.jaknaetrzby.cz/eet/zakladni-informace/>

Demografické údaje za města – časová řada 2009 až 2018, (c2019). Český statistický úřad. Retrieved March 12, 2020, from <https://www.czso.cz/csu/xj/demograficke-udaje-za-mesta-casova-rada-2009-az-2018>

Hotel a restaurace Na Kocandě, (c2018). Kocanda.cz. Retrieved March 15, 2020, from <https://kocanda.cz/>

Inflace – 2020, míra inflace a její vývoj v ČR, (c2000-2020). KurzyCZ. Retrieved February 12, 2020, from <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

Míra inflace, (c2017). Český statistický úřad. Retrieved March 6, 2020, from https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace_animovany_graf

Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2020, (c2000-2020). KurzyCZ. Retrieved March 6, 2020, from <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?G=4&A=2&page=3>

O co jde, (c2020). AMSP ČR. Retrieved February 12, 2020, from <https://www.eltrzby.cz/cz/o-co-jde>

Plošný zákaz kouření v restauracích je tady, (c2015). Jak na e-tržby. Retrieved February 12, 2020, from <https://www.jaknaetrzby.cz/eet/o-cem-se-mluvi/plosny-zakaz-koureni-v-restauracich-je-tady/>

Průměrné mzdy podle profese, (c2018). Eprehledy.cz. Retrieved March 8, 2020, from https://eprehledy.cz/prumerne_mzdy_podle_profese.php

RS Želivka & Kletečná, (c2017). Zelivka.com. Retrieved March 15, 2020, from <http://www.zelivka.com/>

Vývoj průměrných cen vybraných potravin, (c2016). Český statistický úřad. Retrieved March 17, 2020, from <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-prumernych-cen-vybranych-potravin>

Zaměstnanost, nezaměstnanost, (c2020). Český statistický úřad. Retrieved March 17, 2020, from <https://www.czso.cz/csu/xj/zamestnanost-xj>

Živnostenský zákon č. 455/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů, (c2019). BusinessInfo.cz. Retrieved March 8, 2020, from <https://www.businessinfo.cz/navody/zivnostensky-zakon-455-1991-sb/>

9 Seznam obrázků

Obrázek 1 Schéma STEP analýzy	14
Obrázek 2 SWOT matice	16
Obrázek 3 Schéma organizační struktury RS Želivka	21
Obrázek 4 Schéma organizační struktury Hotelu a restaurace Na Kocandě.....	22
Obrázek 5 Průměrný věk obyvatelstva na Pelhřimovsku	23
Obrázek 6 Obecná míra nezaměstnanosti pro kraj Vysočina v %	25
Obrázek 7 Míra inflace v %	26

10 Seznam grafů

Graf 1 Důvod práce v podnicích	28
Graf 2 Zajímavost práce v podnicích	29
Graf 3 Délka pracovních úvazků.....	29
Graf 4 Uplatňovaný přístup vedení z pohledu zaměstnanců.....	30
Graf 5 Preferované vlastnosti vedoucího v RS Želivka	31
Graf 6 Preferované vlastnosti vedoucího v Hotelu a restauraci Na Kocandě	31
Graf 7 Splnění preferovaných vlastností manažerů	32
Graf 8 Vztah zaměstnanců s manažerem v RS Želivka	32
Graf 9 Vztah zaměstnanců s manažerem v Hotelu a restauraci Na Kocandě	33
Graf 10 Vlastnosti fungujícího týmu v RS Želivka	34
Graf 11 Vlastnosti fungujícího týmu v Hotelu a restauraci Na Kocandě	34
Graf 12 Spravedlnost odměňování.....	35
Graf 13 Motivátory zaměstnanců v RS Želivka.....	35
Graf 14 Motivátory zaměstnanců v Hotelu a restauraci Na Kocandě.....	36
Graf 15 Delegování v podnicích	37
Graf 16 Spokojenost s vybavením pracoviště.....	38
Graf 17 Spokojenost respondentů v RS Želivka	38
Graf 18 Spokojenost respondentů v Hotelu a restauraci Na Kocandě	39

11 Seznam tabulek

Tabulka 1 SWOT analýza RS Želivka	40
---	----

Tabulka 2 Četnosti faktorů RS Želivka	44
Tabulka 3 SWOT analýza Hotelu a restaurace Na Kocandě.....	45
Tabulka 4 Četnosti faktorů Hotel a restaurace Na Kocandě	48

12 Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník - zaměstnanci	3
Příloha 2 Dotazník - manažeri	7
Příloha 3 Rozhovor s manažery	9
Příloha 4 Fullerův trojúhelník - RS Želivka	10
Příloha 5 Fullerův trojúhelník - Hotel a restaurace Na Kocandě	10

13 Přílohy

Příloha 1 Dotazník - zaměstnanci

Prosím o vyplnění krátkého dotazníku, který se týká práce v RS Želivka/ v Hotelu a restauraci Na Kocandě. Dotazník mi velice pomůže ke zpracování mé bakalářské práce. Děkuji.

** povinné*

1. *Proč pracujete zrovna v této firmě? * (zde můžete vybrat více možností)*
 - *Blízkost bydliště*
 - *Finanční ohodnocení*
 - *Náplň práce*
 - *Jistota práce*
 - *Jiné (uved'te)*
2. *Jak dlouho zde pracujete? **
 - *Méně než rok*
 - *1-3 roky*
 - *3-6 let*
 - *Více*
3. *Přijde Vám náplň práce zajímavá? **
 - *Ano*
 - *Spíše ano*
 - *Spíše ne*
 - *Ne*
4. *Jaký přístup uplatňuje Váš vedoucí? **
 - *Autoritativní (manažer direktivně určuje úkoly a rozhodnutí jsou prováděna bez zapojení podřízených, manažer se nesnaží o vytvoření přátelského prostředí plného důvěry)*
 - *Benevolentní (manažer se příležitostně při rozhodování obrací na své podřízené, snaží se vytvořit příjemné prostředí a při motivaci využívá tresty a odměny)*
 - *Konzultativní (manažer spolupracuje s podřízenými a podporuje obousměrnou komunikaci, motivuje spíše pomocí odměn a využívá názorů podřízených)*

- *Participativní (manažer plně důvěřuje podřízeným a nechává je zapojovat se do procesu rozhodování)*
5. *Jaký přístup preferujete nejvíce? **
- *Autoritativní*
 - *Benevolentní*
 - *Konzultativní*
 - *Participativní*
6. *Jste spokojen/a s přístupem vedení vašeho vedoucího? **
- *Ano*
 - *Spíše ano*
 - *Spíše ne*
 - *Ne*
7. *Jaké vlastnosti by podle Vás, měl mít vedoucí? Seřad'te od 1 (nejdůležitější) do 5 (nejméně důležité). **
- Měl by být empatický a přátelský*
 - Měl by být perfektně znalý v oboru*
 - Měl by mít autoritu*
 - Měl by být schopný organizovat*
 - Měl by znát své podřízené, jejich potřeby*
8. *Pokud Vás napadá jiná vlastnost, uveďte.*
9. *Splňuje Váš nadřízený Vámi preferované vlastnosti? **
- *Ano*
 - *Spíše ano*
 - *Spíše ne*
 - *Ne*
10. *Jaký vztah máte se svým nadřízeným? **
- *Přátelský, nebojím se za ním jít s jakýmkoliv problémem*
 - *Na pracovní úrovni*
 - *Spíše nedobrý, snažím se s ním komunikovat minimálně*
 - *Velice špatný*
11. *Jaký vztah máte s ostatními zaměstnanci? **
- *Výborný, jsme přátelé*
 - *Velmi dobrý*

- *Průměrný*
- *Špatný*

12. *Vyhovuje Vám práce v týmu? **

- *Ano*
- *Spíše ano*
- *Spíše ne*
- *Ne*

13. *Co je podle Vás nejdůležitější pro dobře fungující tým zaměstnanců? Seřad'te od 1 (nejdůležitější) do 4 (nejméně důležité) **

- *Znalost v oboru*
- *Efektivní styl vedení manažerů*
- *Přátelské prostředí na pracovišti*
- *Motivace (hmotná a nehmotná)*

14. *Cítíte se spravedlivě ohodnocen/a za odvedenou práci? **

- *Ano*
- *Spíše ano*
- *Spíše ne*
- *Ne, zasloužím si víc*

15. *Co Vás v práci motivuje nejvíce? Seřad'te od 1 (nejdůležitější) do 5 (nejméně důležité) **

- _ *Přátelská atmosféra*
- _ *Rozvíjení znalostí a dovedností*
- _ *Odměny*
- _ *Pochvala*
- _ *Autonomie (volnost v rozhodování a jednání)*

16. *Pokud Vás motivuje něco jiného, uveďte.*

17. *Motivuje Vás slovní pochvala? **

- *Ano*
- *Spíše ano*
- *Spíše ne*
- *Ne*

18. *Cítíte se během práce ve stresu? **

- *Ano*

- *Spíše ano*
- *Spíše ne*
- *Ne*

19. *Cítíte se informování o celkovém dění v podniku? **

- *Ano*
- *Spíše ano*
- *Spíše ne*
- *Ne*

20. *Delegování znamená přenechávání pravomoci na podřízené osoby. Setkáváte se v práci s delegováním? **

- *Ano*
- *Spíše ano*
- *Spíše ne*
- *Ne*

21. *Myslíte si, že míra delegování, kterou Vám zaměstnavatel přenechává je dostatečná? **

- *Ano*
- *Spíše ano*
- *Spíše ne*
- *Ne*

22. *Líbí se Vám prostředí firmy? **

- *Ano*
- *Spíše ano*
- *Spíše ne*
- *Ne*

23. *Jste spokojen/a s vybavením pracoviště? **

- *Ano*
- *Spíše ano*
- *Spíše ne*
- *Ne*

24. *Jste spokojen/a s prací v této firmě? **

- *Ano, nedokážu si představit pracovat jinde*
- *Spíše ano*

- *Spíše ne*
- *Pokud by se naskytla lepší příležitost, neváhal/a bych*

25. Uveďte, jaké změny byste na pracovišti uvítali.

Příloha 2 Dotazník - manažeři

1. *Jaký přístup k zaměstnancům upřednostňujete? **

- *Autoritativní (manažer direktivně určuje úkoly a rozhodnutí jsou prováděna bez zapojení podřízených, manažer se nesnaží o vytvoření přátelského prostředí plného důvěry)*
- *Benevolentní (manažer se příležitostně při rozhodování obrací na své podřízené, snaží se vytvořit příjemné prostředí a při motivaci využívá tresty a odměny)*
- *Konzultativní (manažer spolupracuje s podřízenými a podporuje obousměrnou komunikaci, motivuje spíše pomocí odměn a využívá názorů podřízených)*
- *Participativní (manažer plně důvěřuje podřízeným a nechává je zapojovat se do procesu rozhodování)*

2. *Jak se snažíte své podřízené spíše motivovat? **

- *Hmotně (odměny)*
- *Nehmotně (pochvala, povýšení)*

3. *Co dle Vašeho názoru je důležité pro motivaci podřízených? Seřadte od 1 (nejdůležitější) do 5 (nejméně důležité) **

- *Přátelská atmosféra*
- *Rozvíjení znalostí a dovedností*
- *Odměny*
- *Pochvala*
- *Autonomie (volnost v rozhodování a jednání)*
- *Jiné (uveďte)*

4. *Jste pro své zaměstnance oporou? **

- *Ano*
- *Spíše ano*
- *Spíše ne*
- *Ne*

5. *Myslíte si, že máte dostačujúcu autoritu? **

- *Ano*
- *Spíše ano*
- *Spíše ne*
- *Ne*

6. *Fungujú zamestnanci ako tím? **

- *Ano*
- *Spíše ano*
- *Spíše ne*
- *Ne*

7. *Poskytujete zamestnancům okamžitou zpětnou vazbu? **

- *Ano*
- *Spíše ano*
- *Spíše ne*
- *Ne*

8. *Sděľujete zamestnancům interní záležitosti podniku? **

- *Ano*
- *Spíše ano*
- *Spíše ne*
- *Ne*

9. *Delegujete na své podřízené část pravomoci? **

- *Ano*
- *Spíše ano*
- *Spíše ne*
- *Ne*

10. *Vzhledem k časové náročnosti v tomto odvětví, kdy pracovníci musejí pracovat déle než v jiných zaměstnání, jsou Vaši zamestnanci odměňováni nad rámec běžného ohodnocení? **

- *Ano, je to samozřejmostí*
- *Pouze nárazově*
- *Ne, nejsou*

11. *Dostávají u Vás pracovníci prémie za dobře odvedenou práci? **

- *Ano*
- *Ne, všichni jsou hodnoceni stejně*

12. *Snažíte se inovovat (modernizovat)? **

- *Ano*
- *Spíše ano*
- *Spíše ne*
- *Ne*

13. *Pokud ano, uveďte příklad.*

14. *Sledujete svou konkurenci? **

- *Ano*
- *Spíše ano*
- *Spíše ne*
- *Ne*

Příloha 3 Rozhovor s manažery

1. *Jaké jsou dle Vašeho názoru silné stránky Vašeho podniku?*

2. *Jaké jsou naopak slabiny?*

3. *Jaká je organizační struktura?*

4. *Jaké jsou úvazky (kolik zaměstnanců a kolik brigádníků)?*

5. *Jak dlouho trvá sezóna?*

6. *Setkáváte se s častými odchody pracovníků?*

7. *Snažíte se nad každým odchodem pozastavit a zjistit jeho příčinu?*

8. *Snažil jste se danou příčinu napravit?*

9. *Jak hledáte novou pracovní sílu?*

10. *Máte plány do budoucna pro hledání pracovní síly?*

11. *Máte plány na udržení stávající pracovní síly?*

12. *Jak se snažíte dostat do podvědomí zákazníků? (sociální sítě, billboardy)*

13. *Mohu ve své práci uvádět název Vašeho podniku?*

