

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH  
BUDĚJOVICÍCH  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení**

Studijní program: 6208 N Ekonomika a management  
Studijní obor: Obchodní podnikání

**Kvalita služeb, řízení lidských zdrojů  
a podniková kultura v cestovním ruchu**

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

Autor  
Bc. Marie Duspivová

2010

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení  
Akademický rok: 2008/2009

**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Marie DUSPIVOVÁ**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **Kvalita služeb, řízení lidských zdrojů a podniková kultura v cestovním ruchu**

**Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :**

**Cíl práce:**

Specifikace vybraných aspektů řízení lidských zdrojů a podnikové kultury, ovlivňující úroveň poskytovaných služeb a jejich analýza ve specifických podmínkách malého podniku.

**Metodický postup:**

Prostudovat literární prameny vztahující se k řízení lidských zdrojů, podnikové kultury a služeb cestovního ruchu. Po stanovení teoreticko metodologických východisek šetření je nutno načerpat informace pomocí řízených rozhovorů, na jejich základě vytvořit kvalitní dotazník a kvantitou získaných dat vyhodnotit příslušnými metodami a doplnit pozorováními. Po utřídění a analýze dat a získaných informací se soustředit na deskripci, komparaci a celkové zhodnocení přístupů řízení lidských zdrojů, podnikové kultury a jejich vliv na kvalitu služeb.

**Rámcová osnova:**

1. Úvod, 2. Literární rešerše, 3. Metodický postup, 4. Výsledky průzkumu (analýza údajů), 5. Diskuse, 6. Závěr, 7. Summary, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby  
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 70  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

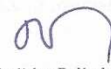
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Překl. J. Koubek, Praha: Grada Publishing, a. s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.  
FREEMANTLE, D., REZEK, J. *Bezkonkurenční služby zákazníkům: test kvality*. Praha: Management Press, 1996. 162 s. ISBN: 80-85943-26-3.  
HOROVIČ, J. *Jak získat zákazníka: kvalita služeb*. Přek. Toman, P. a Novotný, P., Praha: Management Press, 1994. 134 s. ISBN 80-85603-45-4.  
KLEIBL, J. a DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.  
KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. Č. Budějovice: ZF JU, 2002. 187 s. ISBN 80-7040-581-3.  
KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra : SPU, 2002. 182 s. ISBN: 80-8069-105-3.  
TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd., Praha: Professional Publishing, 2004. 312 s. ISBN: 80-86419-67-3.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 19. února 2009  
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2010

  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (25)  
370 05 České Budějovice

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

V Českých Budějovicích dne 27. března 2009

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Kvalita služeb a řízení lidských zdrojů“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

## **Dodatek prohlášení**

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Horažďovicích 22. 4. 2010

.....

Marie Duspivová

Děkuji doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odborné vedení a inspirativní rady při zpracování této diplomové práce. Poděkování patří také Ing. Martinu Pechovi za pomoc s vyhodnocením některých dat.

# Obsah

<b>1. Úvod .....</b>	<b>8</b>
<b>2. Literární rešerše.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Řízení lidských zdrojů.....</b>	<b>10</b>
2.1.1 Definice a obecná charakteristika.....	10
2.1.1.1 Úlohy a funkce řízení lidských zdrojů v podniku.....	11
2.1.2 Řízení lidských zdrojů v malé a střední firmě.....	12
2.1.2.1 Organizace řízení lidských zdrojů .....	12
2.1.3 Manažer .....	13
2.1.3.1 Vlastnosti manažera.....	13
2.1.3.2 Osobní kvalita .....	14
2.1.3.3 Styl řízení .....	14
2.1.3.4 Manažerské dovednosti.....	16
2.1.4 Získávání pracovníků .....	17
2.1.5 Požadavky při náboru pracovníků .....	17
2.1.5.1 Popis pracovního místa.....	17
2.1.5.2 Specifikace požadavků na pracovníka .....	18
2.1.6 Adaptace pracovníka .....	20
2.1.6.1 Orientace pracovníka v den nástupu .....	21
2.1.7 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	22
2.1.8 Pracovní podmínky a pracovní prostředí.....	23
2.1.9 Motivace pracovníků .....	24
2.1.9.1 Proces motivace .....	25
2.1.9.2 Typy motivace .....	26
2.1.9.3 Oddanost podniku a práci .....	26
2.1.10 Hodnocení pracovníků .....	28
<b>2.2 Podniková kultura .....</b>	<b>28</b>
2.2.1 Definice kultury.....	29
2.2.2 Klasifikace podnikové kultury .....	30
2.2.3 Kulturní dimenze .....	30
2.2.3.1 Kulturní dimenze podle Gerta Hofstedeho .....	31
2.2.4 Podniková kultura a řízení lidských zdrojů .....	32

<b>2.3 Služby v cestovním ruchu .....</b>	<b>33</b>
2.3.1 Definice a obecná charakteristika.....	33
2.3.2 Pohostinství a stravování.....	34
2.3.3 Kvalita služeb .....	35
2.3.3.1 Vztah mezi službami, řízením a podnikovou kulturou .....	36
<b>3. Metodický postup.....</b>	<b>37</b>
<b>3.1 Cíl diplomové práce.....</b>	<b>37</b>
<b>3.2 Vymezení zkoumaného souboru.....</b>	<b>37</b>
3.2.1 Charakteristika hotelu.....	37
3.2.2 Charakteristika restaurace .....	38
3.2.2.1 Organizační struktura restaurace .....	39
<b>3.3 Sběr dat.....</b>	<b>40</b>
3.3.1 Úvodní rozhovor.....	40
3.3.2 Strukturované dotazníky.....	40
3.3.3 Srovnávací metoda .....	41
3.3.4 Test barevně sémantického diferenciálu .....	41
<b>3.4 Postup při sběru a hodnocení dat.....</b>	<b>42</b>
3.4.1 Strukturované dotazníky.....	42
3.4.2 Test barevně sémantického diferenciálu .....	43
3.4.2.1 Žebříčky hodnot .....	43
3.4.2.2 Nevědomé a vědomé hodnocení .....	44
3.4.2.3 Standardizace rozpětím a stanovení úrovně hodnocení.....	44
3.4.2.4 Zpracování dat .....	46
<b>4. Výsledky průzkumu.....</b>	<b>47</b>
<b>4.1 Úvodní řízený rozhovor informativního charakteru s vedoucím restaurace.</b>	<b>47</b>
<b>4.2 Strukturovaný dotazník zadaný hostům restaurace .....</b>	<b>49</b>
4.2.1 Identifikace respondenta.....	49
4.2.2 Vystupování personálu .....	50
4.2.3 Kvalita pokrmů.....	52
4.2.4 Zařízení a inventář .....	53
4.2.5 Vystavený účet .....	54
4.2.6 Celková spokojenost a kvalita služeb.....	55
<b>4.3 Strukturovaný dotazník zadaný zaměstnancům a vedoucímu restaurace.....</b>	<b>57</b>

4.3.1 Identifikace s prací a podnikem.....	57
4.3.2 Pracovní podmínky.....	59
4.3.3 Obsah práce .....	63
4.3.4 Stimulace k poskytování kvalitních služeb, tvořivosti a seberozvoji.....	67
<b>4.4 TBSD.....</b>	<b>72</b>
4.4.1 Mocenský odstup.....	73
4.4.2 Krátkodobost x Dlouhodobost.....	75
4.4.3 Individualismus x Kolektivismus.....	78
4.4.4 Maskulinita x Feminita.....	81
4.4.5 Riziko x Jistota .....	83
<b>5. Diskuze .....</b>	<b>86</b>
5.1 Diskuze výsledků dotazníkového šetření - hosté.....	86
5.2 Diskuze výsledků dotazníkového šetření - zaměstnanci a zaměstnavatel .....	86
5.3 Diskuze výsledků TBSD .....	88
<b>6. Závěr .....</b>	<b>90</b>
<b>7. Summary.....</b>	<b>93</b>
<b>8. Přehled použité literatury .....</b>	<b>95</b>
<b>9. Seznam tabulek a grafů.....</b>	<b>98</b>
<b>10. Přílohy.....</b>	<b>99</b>



# 1. Úvod

„Při veškeré řídicí činnosti vedoucí pracovník nesmí zapomenout a narušovat základní poslání firmy, její sdílené hodnoty, kvalitu veškeré práce, kulturu. V tomto směru jeho práce vyžaduje vnitřní disciplínu a vysokou morální odpovědnost“.

Lee Iacocca

Řízení lidských zdrojů je jednou z klíčových činností v řízení podniku a je náplní každodenní činnosti všech pracovníků, kteří řídí a ovlivňují své podřízené. Kvalita lidských zdrojů organizace má pro fungování podniku a jeho rozvoj rozhodující význam. Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle.

Tato práce se bude nadále zabývat, mimo jiné, službami cestovního ruchu, konkrétně stravovacími službami. Pohostinnost je jedna ze základních vlastností člověka. Úroveň pohostinnosti je úměrná úrovni společnosti a jejímu rozvoji. Původně znamenala pohostinnost poskytnutí přístřeší a občerstvení poutníkovi zdarma, později se tato činnost stala obchodním podnikáním. V současnosti představuje veřejné stravování a hotelnictví významnou součást hospodářství všech vyspělých států. Cílem každého provozovatele podniku cestovního ruchu je spokojený host, a proto musí své pracovníky směřovat k poskytování kvalitních služeb. Pod pojmem kvalita si každý pravděpodobně představí něco jiného. Každý vnímá kvalitu jinak, má odlišné priority i parametry pro její hodnocení. Proto by měl kvalitu definovat ten, kdo bude výsledný produkt užívat, tedy zákazník a spotřebitel. Pro zákazníky kvalita nemusí znamenat něco naprosto nejlepšího, ale něco, co je schopen a ochoten zaplatit.

Dalším z klíčových faktorů konkurenceschopnosti a prosperity podniku je v dnešní době podniková kultura. Každá firma, podnik je chápán jako součást celku určitého druhu kulturního systému. Každý podnik rozvíjí své vlastní, originální a nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve shodném nebo

podobném jednání jednotlivců uvnitř podniku i vůči jeho vnějšímu okolí. Kulturou podniku rozumíme souhrn materiálních i nemateriálních hodnot, jimiž se podnik ve svém životě řídí. Podniková kultura zvyšuje motivaci a podporuje týmového ducha. Snaha přispět k dosažení podnikových cílů se neomezuje pouze na práci uvnitř podniku, ale je zřetelná i ve snaze dobře reprezentovat podnik při jakékoli příležitosti. Být zaměstnancem v úspěšném podniku s dobrým image a projevit k němu loajalitu, zvyšuje společenské postavení, vlastní sebedůvěru a zpětně i další motivaci k vyššímu pracovnímu výkonu.

Starý, poměrně přehledný a předvídatelný, hierarchicky uspořádaný podnikový svět zaniká a přichází nový, kde podniky potřebují nové znalosti a dovednosti. Ve znalostní společnosti, do které v současné době vstupujeme, dochází k posuvu od tradiční nadvlády výrobců k trvalé nadvládě zákazníka a spotřebitele. V tomto prostředí se znalosti a tím i lidský kapitál stávají nejdůležitější formou kapitálu, neboť kvalita lidí bude určovat kvalitu firmy.

Cílem této práce je specifikace vybraných aspektů řízení lidských zdrojů a podnikové kultury, ovlivňující úroveň poskytovaných služeb a jejich analýza ve specifických podmínkách malého podniku.

## **2. Literární rešerše**

### **2.1 Řízení lidských zdrojů**

#### **2.1.1 Definice a obecná charakteristika**

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace (Armstrong, 2007).

Řízení lidských zdrojů představuje strategický přístup k práci s lidskými zdroji ve smyslu rozvoje jejich lidského potenciálu a jeho využití pro individuální a kolektivní spolupodílení se na efektivním plnění cílů podniku. Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti a prosperity podniku (Krninská, 2002b).

Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace (Koubek, 2001).

To, co je dnes nazýváno řízením lidských zdrojů, je souhrnem metodologií a rozhodování, jejichž cílem je řízení a rozvoj lidského potenciálu firmy (Pražská, Jindra, 1997).

Storey in Armstrong (2007) se domnívá, že řízení lidských zdrojů lze považovat za „soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie“. Uvádí pak čtyři aspekty, které tvoří smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů:

- 1) zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů;
- 2) strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí;
- 3) ústřední role liniových manažerů;
- 4) spoléhání na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů.

Za charakteristické znaky a rysy moderního řízení lidských zdrojů lze považovat:

- sladění podnikové strategie se strategií řízení lidských zdrojů,
- péče o kvalifikační růst pracovníků se rozšiřuje s akcentem na péči o jejich osobní rozvoj a růst jejich lidského potenciálu, s důrazem na flexibilitu, adaptabilitu a především na vysokou tvořivost a invenci,
- využití potenciálu jednotlivců i celého podnikového kolektivu (přičemž potenciál celého kolektivu není prostým součtem schopností, znalostí, dovedností, zkušeností a způsobů jednání jedinců, ale čímsi více),
- řízení lidských zdrojů přestává být záležitostí odborných specialistů v personálních útvarech a stává se náplní práce všech vedoucích pracovníků,
- významně je posilována silná podniková kultura se stimulací k sdílení jejich hodnot, jež nahrazuje dřívější přísnou kontrolu,
- orientace na participativní způsob řízení, rozhodování, odměňování a sounáležitost zaměstnanců s organizací, směřování k týmové práci,
- orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců,
- lidské zdroje nabývají na významu jako lidský kapitál podniku oproti dřívějšímu pojetí pracovní síly pouze jako nákladové položky (Krninská, 2002b).

### **2.1.1.1 Úlohy a funkce řízení lidských zdrojů v podniku**

Mezi základní úlohy řízení lidských zdrojů patří:

- vytvářet podmínky pro soustavný rozvoj potenciálu všech pracovníků podniku, především však vedoucích a řídicích pracovníků,
- využít potenciálu každého pracovníka, respektive dobrovolné vložení vlastního potenciálu pracovníkem ve prospěch optimálního fungování firmy,
- zabezpečovat soulad mezi úrovní potenciálu nositele pracovního místa s nároky kladenými na konkrétní pracovní místo,
- přistoupit k tvorbě podnikové kultury (Krninská, 2002b).

S výše uvedenými úlohami souvisí základní funkce řízení lidských zdrojů v podniku, jejichž součástí jsou i personální činnosti:

- strategie řízení lidských zdrojů,

- analýza lidských zdrojů, kompetencí, pracovních míst a práce,
- vyhledávání, výběr a rozmisťování pracovníků,
- řízení adaptace zaměstnanců a jejich interní, externí mobilita,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- hodnocení a odměňování zaměstnanců,
- pracovní podmínky, pracovní vztahy a podniková kultura,
- personální plánování a personální informační systém (Krninská, 2002b).

### **2.1.2 Řízení lidských zdrojů v malé a střední firmě**

Při řízení lidských zdrojů malá a střední firma očekává, že její zaměstnanec splní řadu požadavků. Přeje si zaměstnávat kvalifikovanou a mnohostranně použitelnou pracovní sílu. Zato jí oproti velké firmě nabízí:

- osobní přístup a atmosféru důvěry mezi zaměstnancem a vedením,
- prostředí, kde je větší vstřícnost akceptovat spojení pracovního a osobního života,
- prostor pro autonomní a flexibilní nasazení,
- práci v malých skupinách, kde jsou příjemnější osobní vztahy.

Shrneme-li, jde o podmínky, které pozitivně působí na spokojenost s prací (Kleibl, Dvořáková a kol., 2001).

#### **2.1.2.1 Organizace řízení lidských zdrojů**

Efektivnost postupů, jakými jsou zaměstnanci v malé a střední firmě řízeni, do značné míry závisí na organizaci řízení lidských zdrojů. U malé firmy se setkáváme s těmito přístupy k personální práci:

- vlastník – vrcholový manager – provádí získávání, výběr, rozmístění, neformální hodnocení zaměstnanců a odměňování. Rodinný příslušník nebo zaměstnanec (obvykle účetní) zabezpečuje personální administrativu vyplývající z pracovněprávních povinností.

- vlastník – vrcholový manager – si ponechává pravomoci rozhodovat v oblasti získávání, výběru, rozmístění, hodnocení zaměstnanců a odměňování. Činnosti předcházející rozhodnutí a jejich vlastní výkon jsou náplní práce některého z podřízených, který je plní vedle svých pracovních úkolů. Pracovněprávní záležitosti zpravidla vyřizuje účetní. Nevýhoda tohoto řešení spočívá v tom, že zaměstnanec pověřený výkonem personálních činností dává přednost plnění úkolů, které vyplývají z jeho funkce a personální agendě věnuje menší pozornost. Důvodem může být, že se necítí kompetentní nebo že není možné změřit efektivnost jeho personální práce (Veber, Srpová a kol., 2005).

### **2.1.3 Manažer**

V každé organizaci je vedoucí pracovník tím, kdo uvádí všechno do pohybu, kdo tomuto pohybu dává řád a kdo podmiňuje účinnost všech procesů, které v podniku probíhají. V současné době se silně vžilo označení manažer (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

#### **2.1.3.1 Vlastnosti manažera**

U manažerů záleží více, než u všech dalších zaměstnanců, na jejich osobnostních charakteristikách a vlastnostech. Nároky na osobnost manažera závisí také na velikosti firmy, na oblasti jejího působení a také na úrovni, na které manažer pracuje (Veber a kol., 2000).

V dnešní době se objevuje mnoho přístupů, které určují, jaký by měl manažer být a co by měl umět. Jako příklad pozitivních osobnostních vlastností manažera lze uvést bezúhonnost, důvěryhodnost, poctivost, čestnost, zásadovost, důslednost, zdvořilost, ohleduplnost, přesnost apod., jako příklad vlastností reprezentujících pracovní aktivitu manažera lze uvést rozhodnost, svědomitost, iniciativnost, cílevědomost, vytrvalost, samostatnost, odpovědnost apod. (Veber a kol, 2000).

Jelikož řídicí pracovník výkonem své řídicí činnosti ovlivňuje poměrně mnoho lidí, působí přitom jak na jednotlivce, tak na menší či větší pracovní skupiny, měl by proto

také umět vždy jasně vymežit pracovníkům záměr a cíl, zřetelně vyjadřovat svá přání, příkazy, pokyny, přesně formulovat své myšlenky a srozumitelně je zaměstnancům sdělovat, rozhodovat i ve složitých situacích, usměrňovat jednání pracovníků, rozumět jim, tolerovat je, orientovat se i v náročných problémech, dobře organizovat a kontrolovat práci podřízených, zvládat psychickou zátěž, pružně reagovat a být důsledný a čestný (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

### **2.1.3.2 Osobní kvalita**

Podle Bedrnové, Nového a kol. (2004) začal být tento pojem užíván v důsledku zvýšeného důrazu na kvalitu obecně a dále na základě zkušeností s tím, že kvalita v průběhu a výsledcích činnosti každého podniku je vždy závislá na kvalitě v jednání člověka. Determinují ji konkrétní parametry jeho pracovních a osobnostních předpokladů. Pokud jsou tyto předpoklady u určitého člověka v pásmu optima, vykazuje obvykle jak jeho pracovní činnost, tak i další formy jeho jednání neklamné rysy kvality. Prakticky u každého člověka se však aktuální osobní kvalita liší od osobní kvality ideální.

Aktuální osobní kvalita bývá odrazem všeho, co na osobnost určitého jedince působilo a co, mnohdy spíše nekoordinovaně až živelně, formovalo jeho konkrétní podobu a identitu. Ve hře jsou přitom jednak schopnosti člověka a jeho postupně získávané vědomosti a dovednosti, ale také jeho zaměřenost a konečně i temperament, postoje a charakterové vlastnosti. Ty se pak určitým způsobem odrážejí také ve způsobu sebehodnocení (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

### **2.1.3.3 Styl řízení**

V podstatě existují čtyři styly řízení – byrokratický, autokratický, demokratický a liberální. V praxi nenajdeme v čisté formě ani jeden z těchto stylů. Objevuje se řada stylů řízení, které jsou kombinací výše uvedených. Abychom mohli určitý styl řízení pojmenovat, musíme se zaměřit na převládající charakterové rysy.

### **1. Byrokratický styl řízení**

Manažer svou řídicí činnost opírá o směrnice a nařízení shora, jež rozpracovává a ukládá podřízeným a pak sleduje, jak byly tyto rozpracované úkoly plněny, ve své řídicí činnosti se opírá o autoritu nadřízených (Veber a kol., 2000).

### **2. Autokratický styl řízení**

Tento styl řízení je založen na příkazech a jejich bezpodmínečném dodržování, příznačný je též strohý, formální způsob jednání s podřízenými (Veber a kol., 2000).

Autokratický vedoucí má při svém dlouhodobém působení velkou fluktuaci schopných podřízených. Skupina vedená autokraticky obvykle vykazuje vysokou produktivitu úkolů po kvantitativní stránce. Kvalita práce i inovace postupů bývá většinou malá (Beránek, Kotek, 2003).

### **3. Demokratický styl řízení**

Vedoucí spolupracuje s podřízenými, má přirozenou autoritu, ponechává si však prostor pro přijetí vlastních rozhodnutí. Může mít podobu **cílového řízení**, kdy manažer prostřednictvím vytyčených úkolů dává podřízeným určité dlouhodobé zaměření jejich činnosti, dosažení jejich cílového stavu zpravidla motivuje pravomoci a odpovědnosti na podřízené (Veber a kol., 2000).

Skupiny řízené manažerem – demokratem vykazují vesměs průměrnou kvantitu splněných úkolů, ale vysokou kvalitu a inovace postupů. V takové skupině se projevuje relativně největší zájem o práci, originalitu myšlení a postupů. Členové skupiny jsou většinou spokojeni s prací a mají velký počet konstruktivních připomínek (Beránek, Kotek, 2003).

### **4. Liberální styl řízení**

Činnost podřízených se manažer snaží ovlivňovat co nejméně, vyhýbá se nepopulárním zásahům, kritice, sankcím, riziku. Řadu i závažných rozhodování ponechává na podřízených (Veber a kol., 2000).

Dlouhodobé působení liberálního manažera vede k tomu, že konečný efekt práce, produktivnost skupiny po stránce kvality i kvantity, je relativně malý. Členové skupiny



bývají nespokojeni s postupem prací a výkonem skupiny a jejím postavením. Jsou málo závislí na vedoucím, pracují podle svého, a proto si vzájemně překáží (Beránek, Kotek, 2003).

#### **2.1.3.4 Manažerské dovednosti**

U úspěšného manažera nejsou důležité pouze osobnostní charakteristiky a vlastnosti, ale musí ovládat i dovednosti, které se lze naučit tréninkem a výchovou. Tyto dovednosti se mohou rozdělit na čtyři skupiny:

##### **1. Konceptní dovednosti**

Při strategickém rozhodování a tvorbě cílů hraje podstatnou úlohu v předvídání situací i dovednost využít řadu metod a technik rozhodování, postupů při řízení cílů, metod a technik plánování. Vrcholový manažer nevystačí pouze se schopností abstrakce, syntézy a komplexního myšlení (Beránek, Kotek, 2003).

##### **2. Personální dovednosti**

Při vedení lidí je nutné ovládat řadu technik a metod z oblasti personálního řízení. Zejména jde o plánování počtu pracovníků, výběr pracovníků a jejich hodnocení, vedení týmu a vedení pracovních porad (Beránek, Kotek, 2003).

##### **3. Komunikační dovednosti**

Ovládnutí technik obchodního jednání, řešení konfliktů, kritických rozhovorů atd. je nedílnou součástí kvalifikace manažera (Beránek, Kotek, 2003).

##### **4. Technické dovednosti**

Jde o tu část dovedností manažera, která souvisí s ovládnutím techniky, jako jsou osobní počítače, faxy, kopírovací stroje, tvorbou a manipulací s písemnostmi atd. (Beránek, Kotek, 2003).

## **2.1.4 Získávání pracovníků**

K získání pracovníků z vnějších zdrojů malá a střední firma uplatňuje metody, které jsou snadno dostupné, srozumitelné a účinné:

- osobní kontakty a ústní dotazování: jde o levný způsob, který využívá neformální vztahy, skrývá však v sobě riziko ovlivňování.
- doporučení stávajícím zaměstnancem: je to levná, rychlá a efektivní metoda, protože zaměstnanec zná firemní kulturu a dokáže posoudit, kdo je schopen integrace. Zájem doporučit vhodné uchazeče pramení také z toho, že si chce v očích zaměstnavatele uchovat dobré jméno, popř. i dostat přislíbenou odměnu za získání nového zaměstnance.
- inzeráty na místních vývěškách a v místním tisku: jedná se opět o levnou metodu, jak je možné seznámit širší veřejnost s nabídkou práce a požadavky uchazeče. Její účinnost, tj. zda osloví žádané zájemce, závisí na dovednosti sestavit inzerát a situaci, kdy je nabídka prezentována. Zvláštní variantou je inzerování v místním či regionálním rozhlase. Nevýhodou je, že náklady na vysílání často překračují finanční zdroje inzerenta nebo že sdělené informace přilákají značný počet nevhodných kandidátů.
- spolupráce s úřadem práce: je levná a umožňuje účast na vzdělávacím procesu, hlavně nabídkou nácviku praktických dovedností, např. pro žáky učebních oborů. Představuje nástroj předvýběru budoucího zaměstnance a pomáhá řešit krátkodobý nedostatek pracovní síly vhodnou formou pracovního vztahu s učněm nebo studentem během přípravy na budoucí povolání (Kleibl, Dvořáková a kol., 2001).

## **2.1.5 Požadavky při náboru pracovníků**

### **2.1.5.1 Popis pracovního místa**

Co nejlepší identifikace pracovního místa a jeho požadavků na pracovníka je jeden ze základních předpokladů, jak získat „správného člověka na správném místě“. Dalším je uplatnění vhodných metod a postupů k ověření, zda kandidát odpovídá nárokům daného pracovního místa (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

Popis pracovního místa by měl uvádět základní údaje o pracovním místě. Udává vztahy podřízenosti a nadřízenosti, hlavní činnosti nebo úkoly a další konkrétní požadavky. Měly by zde být informace o možnostech vzdělávání a rozvoje, i možnosti dalšího postupu. Je třeba uvést i pracovní podmínky, jako je mzda, zaměstnanecké výhody atd. Jsou nutné uvést i zvláštní požadavky na pracovníka, jako je požadavek vykonávání práce na různých místech, cestování, nebo neobvyklá pracovní doba (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

Bez popisu pracovního místa si není možné utvořit představu o potřebných schopnostech, vlastnostech a dovednostech pracovníka, který by danou profesi mohl vykonávat. Nároky pracovního místa jsou tedy základem tvorby kritérií pro vyhledání a následný výběr pracovníků (Krninská, 2002b).

### **2.1.5.2 Specifikace požadavků na pracovníka**

Specifikace požadavků na pracovníka definuje vzdělání, výcvik, kvalifikaci, zkušenosti a schopnosti požadované od držitele daného pracovního místa (Armstrong, 2007).

Rozlišujeme dvě základní skupiny nároků na pracovníka:

- požadavky, vyplývající z charakteristik konkrétního pracovního místa
- požadavky, vyplývající z charakteristik podniku (Bedrnová, Nový a kol., 2004)

#### **Požadavky vyplývající z charakteristik konkrétního pracovního místa**

Tyto nároky se vztahují především ke schopnostem a vědomostem a to jak z všeobecného hlediska – obecné intelektové schopnosti a obecný vědomostní přehled, tak z profesního. Profesní schopnosti si člověk osvojuje na základě vrozených biologických dispozic, hlavně prostřednictvím školního, středního a vysokoškolského vzdělání, samostudiem, ve speciálních kursech apod.

Požadavky můžeme rozdělit do následujících bodů:

- schopnosti – ty musí člověk znát a musí je být schopen využívat při plnění příslušné role,

- odborná příprava a výcvik – určité vzdělání a odbornost, které by měl uchazeč splňovat,
- zkušenosti, praxe – především ve stejném nebo podobném oboru,
- zvláštní požadavky – tam, kde jedinec bude muset uspět v určitých oblastech,
- další požadavky – neobvyklá pracovní místa, proměnlivé pracoviště apod. (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

Při specifikaci požadavků bychom se měli vyvarovat častému nadhodnocení požadované kvalifikace a schopností. Chtít to nejlepší je normální, ale stanovení příliš vysokých požadavků na uchazeče vede k nespokojenosti těch, kteří jsou přijati, jelikož si pak uvědomují, že se jejich schopnosti nevyužívají. K podhodnocení požadavků nedochází tak často, ale může být stejně nebezpečné (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

### **Požadavky vyplývající z charakteru podniku**

Jak uvádí Bedrnová, Nový a kol. (2004), požadavky vyplývající z charakteru podniku se odvíjí především z předmětu činnosti podniku, podnikové politiky, způsobů vedení lidí a podnikového systému sociálních i organizačních norem.

Do těchto nároků můžeme zařadit body:

- vhodnost pro organizaci – schopnost uchazečů pracovat a přizpůsobit se podnikové kultuře,
- možnost splnit očekávání uchazeče – míra, v jaké může organizace splnit možnost kariéry, vzdělávání atd.

Významný faktor spoluurčující strukturu nároků je velikost podniku a umístění pracovní pozice v hierarchii stupňů řízení.

Tak například v malých a středních podnicích bývá zpravidla nezbytné, aby zaměstnanci disponovali relativně širším spektrem vědomostí, schopností a dovedností než v podnicích větších, které obvykle díky propracovanější dělbě práce vyžadují pracovníky s vyhraněnější specializací (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

## 2.1.6 Adaptace pracovníka

Jak říká Bedrnová, Nový a kol. (2004), adaptace ve společenském procesu práce je procesem vyrovnání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly. Tento proces probíhá ve dvou základních rovinách – v rovině pracovní adaptace a v rovině sociální adaptace.

Pracovní adaptace je procesem, v jehož průběhu dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení. Zároveň pojem pracovní adaptace zahrnuje i průběžné zvládnání změn v nárocích a podmínkách pracovní činnosti, k nimž dochází v důsledku vědeckotechnického pokroku (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

Sociální adaptace je proces, při kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i do celého sociálního systému dané hospodářské organizace. Proces sociální adaptace nastává i tehdy, dochází-li jen ke změně postavení pracovníka v pracovní skupině (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

Pracovní a sociální adaptace se navzájem prolínají, nelze je zcela oddělit. Úzká souvislost a vzájemné ovlivňování se projevuje v tom, že úspěšný průběh adaptačního procesu je podmíněn tím, jak pracovník zvládl obě roviny adaptace. Proces pracovní a sociální adaptace pracovníka má natolik závažné důsledky pro stabilizaci pracovníků v podniku, pro jejich výkonnost či spokojenost s vykonávanou prací, že není žádoucí ponechat tento proces v podniku živelnému průběhu, ale je třeba jej cílevědomě usměrňovat a řídit (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

Krninská (2002b) uvádí, že adaptací pracovníka rozumíme cíleně řízený proces přizpůsobení se:

- prostředí podniku, tj. přiměřeně se začlenit do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a v sociálním systému podniku,
- vybrané činnosti nebo funkci, které tvoří náplň pracovního místa, tj. zvládnout co nejlépe a co nejrychleji pracovní nároky a požadavky, které na něj pracovní zařazení a práce klade.

Řízení procesů adaptace sleduje především cíl, aby nový pracovník:

- rychle zvládl úlohy své profese a tím potvrdil předpokládaný plnohodnotný výkon,
- vytvořil si pozitivní vztah k podniku, svému útvaru, konkrétnímu pracovnímu místu,
- získal motivaci pro práci ve prospěch podniku a pro svůj osobní rozvoj.

Plán adaptace nového pracovníka musí přihlížet:

- k náročnosti pracovního místa,
- věku přijatého zaměstnance,
- dosavadním zkušenostem pracovníka (Krninská, 2002b).

Správně nastavené postupy adaptace urychlují zapracování, integraci nového pracovníka do pracovního kolektivu, mohou zvyšovat stabilizaci a motivaci k práci. V malých a středních firmách se toto stádium často podceňuje. Především je opomíjeno zpracování programu adaptace, který se sestavuje zejména na období zkušební doby a který obsahuje nejdůležitější činnosti, které by měl nový zaměstnanec během zaškolovacího období absolvovat (Veber, Srpová a kol., 2005).

### **2.1.6.1 Orientace pracovníka v den nástupu**

V den nástupu do zaměstnání by měl pracovník být:

- informován o předmětu činnosti firmy, postavení na trhu a struktuře organizace,
- seznámen s předpisy o bezpečnosti práce a požární ochraně,
- informován o dodavatelích a zákaznících,
- proveden po budově, je mu ukázáno sociální zařízení, šatna, jídelna, parkoviště apod.,
- uveden na pracoviště a představen kolegům,
- instruován o náplni práce, popř. seznámen s pracovníkem, který ponese odpovědnost za adaptaci nového zaměstnance a jeho zapracování (Kleibl, Dvořáková a kol., 2001).

### 2.1.7 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Malá a střední firma se od velké liší tím, že nemá k dispozici útvar, ani pracovníka, který by se zabýval vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. Tato skutečnost se projevuje v tom, že se různá školení realizují nahodile (Kleibl, Dvořáková a kol, 2001).

Malé a střední firmy jsou také pod tlakem nákladů a proto se přiklánějí k omezení nebo úplnému vyškrtnutí výdajů na personální aktivity, které nejsou nezbytné pro běžný chod podniku a u kterých je těžké měřit jejich efektivnost. K eliminovaným činnostem patří nejdříve právě vzdělávání. Podnikatel může volit mezi interním nebo externím vzděláváním (Kleibl, Dvořáková a kol., 2001).

Interní vzdělávání je pro malou a střední firmu cenově příznivější, ale většinou není využívanou metodou, hlavně díky malé kapacitě vhodných školitelů, kteří by rozšířili své hlavní úkoly ještě o další činnosti, které jsou spojené se vzděláváním pracovníků.

Interní vzdělávání může probíhat formou:

- interního školení,
- interní rotací mezi pracovními místy,
- tréninky na pracovišti,
- samostudiem odborné literatury,
- prezentacemi produktů,
- přednáškou o nových trendech v příslušném oboru,
- vzájemnou výměnou zkušeností a poznatků,
- přístupem k různým interním zprávám (Kleibl, Dvořáková a kol., 2001).

Externí vzdělávání se podnikateli často jeví jako jednodušší zpřístupnění prohlubování kvalifikace. Na rozdíl od interního vzdělávání skrývá riziko, že nabídky vzdělávání nemusí přesně souhlasit s požadavky firmy. Externí vzdělávání může probíhat jako:

- účast na různých seminářích, výstavách, prezentacích, včetně vlastních,
- návštěvy spolupracujících firem,
- externí rotace práce,
- spolupráce se vzdělávacími institucemi, např. zajištění práce pro žáky učebních oborů (Kleibl, Dvořáková a kol., 2001).

## 2.1.8 Pracovní podmínky a pracovní prostředí

Komplex předpokladů pro výkon práce bývá charakterizován jako pracovní podmínky, které tvoří řada faktorů:

- pracovní činnosti,
- podmínky pracovního prostředí,
- organizační podmínky práce,
- sociální podmínky práce (Krninská, 2002).

Pracovním prostředím se rozumí fyzikální, chemické, biologické, sociální a kulturní činitele působící na zaměstnance v průběhu pracovního procesu. Je určováno charakterem vykonávané práce, technologickými postupy a technickým vybavením, prostorem, v němž pracovní proces probíhá, hygienickým vybavením i estetickým řešením. I když člověk dokáže pracovat ve velmi nepříznivých podmínkách, je třeba se této situace vyvarovat. Nepříznivé pracovní prostředí stupňuje pracovní zátěž. Zaměstnanec musí vynakládat úsilí na překonání vlivů, které mu práci znesnadňují, a při dlouhodobé expozici nepříznivě působícího pracovního prostředí je třeba počítat s jeho zdravotním nebo morálním poškozením (Krninská, 2002).

Obvykle bývá věnována pozornost pouze vybraným složkám pracovního prostředí, k nejdůležitějším z nich patří:

- *prostorové a funkční řešení pracoviště*, které by mělo svým architektonickým řešením v kombinaci s antropometrickými údaji vytvářet co nejlepší předpoklady pro příslušnou pracovní činnost;
- *k fyzickým podmínkám* patří:
  - o osvětlení – nejpříznivější je denní světlo, umělé osvětlení představuje pro člověka vždy stresor,
  - o barevná úprava pracoviště slouží jako prostředek signalizace, identifikace, zlepšení světelných podmínek, psychologického ovlivnění zaměstnance a dosažení estetických účinků,
  - o hluk – každý zvuk, který má nepříjemný, rušivý nebo škodlivý účinek je hlukem, nejvyšší přípustné hodnoty hluku na pracovišti se stanoví jako součet základní hladiny akustického tlaku 85 decibelů,



- vibrace a otřesy – vznikají rozkmitáním pracovního nástroje nebo podložky, u níž pracovník setrvává, jejich přenos je škodlivý;
- *mikroklimatické podmínky*:
  - teplotu, vlhkost a proudění vzduchu je třeba vždy posuzovat ve vzájemném vztahu tak, aby byla zachována tepelná pohoda,
  - čistota ovzduší je zabezpečena přípustnými koncentracemi aerosolů, par a plynů;
- *podmínky hygieny a bezpečnosti práce* neohrožující zdraví patří do oblasti práv občanů – právo na ochranu života a zdraví. Povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance v tomto směru vymezuje Zákoník práce (Krninská, 2002b).

Organizační podmínky práce, které tvoří další stránku pracovních podmínek, zahrnují:

- *organizaci pracoviště a práce*, které závisí na:
  - *vybavení pracovišť* příslušnou technikou, technologií apod.,
  - *uspořádání pracovišť* – racionální prostorové řešení a optimální rozmístění technologického, pomocného a organizačního vybavení,
  - *rozmístění pracovišť*,
  - *obsluze pracovišť*, které počíná logistikou v dopravě apod., pokračuje až k údržbě a kontrole jakosti, včetně péče o pracovníky (ochranné pomůcky);
- *organizaci pracovní doby*, která spočívá v:
  - *rozvržení pracovní doby*, přičemž délka pracovní doby je dána Zákoníkem práce a může být rozvržena rovnoměrně, nebo nerovnoměrně, existují i nestandardní formy pracovní doby, př. turnusová apod.
  - *režimu práce a odpočinku v rámci denní pracovní doby*, kdy je zaměstnavatel povinen poskytnout pracovníkům přestávku na jídlo a odpočinek (Krninská, 2002b).

## 2.1.9 Motivace pracovníků

Teorie motivace zkoumá proces motivování, vysvětluje, proč se lidé při práci chovají určitým způsobem, proč vyvíjí určitou snahu v daném směru. Také popisuje, co mohou

organizace vykonat pro povzbuzení lidí, pro uplatnění svých schopností (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

Všechny organizace mají zájem na tom, aby dosáhly trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Musí proto věnovat zvýšenou pozornost vhodným způsobům motivování lidí pomocí různých nástrojů, jako jsou stimuly, odměny a vedení lidí (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

Lidé mají různé potřeby, různé cíle k uspokojení těchto potřeb a podnikají různé kroky ke splnění cílů i potřeb. Nemůžeme se proto domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

### **2.1.9.1 Proces motivace**

Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivování sebe sama se týká nezávislého stanovení směru a podnikání kroků, které by měly zajistit, abyste se dostali tam, kam potřebujete, či chcete. Motivaci můžeme charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby (Armstrong, 2007).

Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší forma motivace. Většina z nás však potřebuje být ve větší či menší míře motivována z vnějšku. Organizace jako celek může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitostí ke vzdělávání a růstu (Armstrong, 2007).

### **2.1.9.2 Typy motivace**

Jak uvádí Armstrong (2007), k pracovní motivaci můžeme dojít dvěma způsoby. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd. Rozlišujeme dva typy motivace, vnitřní a vnější.

Do vnitřní motivace patří faktory, které si pracovníci vytvářejí sami a které je také ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem, nebo aby se vydali určitou cestou. Do těchto faktorů patří například oddanost k organizaci, odpovědnost, autonomie, zajímavá a podnětná práce a v neposlední řadě i příležitost k postupu do vyšších funkcí.

Ve vnější motivaci nalezneme to, co děláme pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, pochvaly, povýšení, zaměstnanecké výhody, ale také tresty, v podobě disciplinárních řízení, odepření platu, vytýkání chyb, nebo kritika.

### **2.1.9.3 Oddanost podniku a práci**

Pojem oddanost se vztahuje k míře vazby a loajality pracovníka k organizaci. Oddanost má tři složky a to identifikace s cíli a hodnotami organizace, touha náležet k organizaci a ochota vyvíjet úsilí v zájmu organizace. Také ji lze definovat tak, že oddanost je stav bytí, v němž se pro jedincovy činy stává závazným přesvědčení, které udržuje a podporuje jeho aktivity a jeho vlastní angažovanost (Armstrong, 2007).

Jak říká Armstrong (2007), oddanost není totéž jako motivace. Oddanost je širší pojem a má sklon být stabilnější v čase a méně reagovat na přechodné stránky pracovníkovy práce. Je možné být nespokojen určitým rysem práce a přitom být vysoce oddán organizaci jako celku.

Při zkoumání vztahů mezi oddaností a motivací lze rozlišovat tři hlediska:

- cíle, k nimž lidé směřují. Z tohoto hlediska cíle, jako např. dobro podniku nebo efektivní pracovní výkon, mohou některé pracovníky do jisté míry motivovat a ti pak mohou být považováni za oddané do té míry, do jaké považují tyto cíle za vlastní;
- proces výběru pracovních cílů a plánů, který je zcela odlišný od procesu vytváření oddanosti u jednotlivců;
- sociální proces motivování ostatních lidí k efektivnímu výkonu. Z tohoto hlediska strategie orientované na zvyšování motivace ovlivňují rovněž oddanost. Lze říci, že tam, kde existuje oddanost, bude asi větší motivace (Armstrong, 2007).

Beránek, Kotek (2003) uvádí, že oddanost organizaci bude souviset se záměrem zůstat v organizaci a lze se domnívat, že oddanost práci bude mít za následek svědomitý přístup k práci, pravidelnou docházku do práce, nepatrný dozor a vysokou míru pracovního úsilí.

Vztahy k práci můžeme rozdělit do tří skupin:

- 1. Vřelý vztah** - pracovník má pozitivní vztah k práci, dává přednost vnitřnímu ohodnocení vycházejícímu z práce samé a ze spolupráce v kolektivu (Beránek, Kotek, 2003).
- 2. Pomocný vztah** - pracovník má pozitivní vztah k práci, ale dává přednost vnějšímu ohodnocení, hlavně finančním příjmům a jistotě. Z toho vyplývá, že vynaložené úsilí a dosažené uspokojení je ovlivněno finančním ohodnocením a ne prací samotnou (Beránek, Kotek, 2003).
- 3. Odcizenecký vztah** - pracovník má negativní vztah k práci projevující se absolutním nezájmem o ni (Beránek, Kotek, 2003).

### **2.1.10 Hodnocení pracovníků**

Hodnocení zaměstnanců je jednou z nejcitlivějších a nejnáročnějších činností v řízení lidských zdrojů. Představuje základ hodnocení osobnosti pro vhodný rozvoj jejich profesní kariéry, pro lepší využití profesní kvalifikace pracovníků, motivaci a spravedlivé odměňování. Současně je hodnocení podkladem pro jmenování do vyšších funkcí, pro převedení na jinou práci nebo jiné pracoviště, pro zvýšení kvalifikace, rekvalifikaci či uvolnění pracovníka. Hodnocení patří mezi bezprostřední personální činnosti vedoucích pracovníků (Krninská, 2002b).

Přímé a osobní vztahy mezi zaměstnancem a vedoucím pracovníkem vytváří příznivé podmínky pro denní pozorování a neformální hodnocení. Zpravidla o tom není vedena žádná dokumentace a nestává se to důvodem pro rozhodnutí v personální oblasti, jako například přeřazení, zvýšení mzdy atd. (Veber, Srpová a kol., 2005).

V malé firmě se formální hodnocení zaměstnance pokládá za zbytečnou administrativní přítěž a ztracený čas. To znamená, že výkon a pracovní chování se nehodnotí v pravidelných časových intervalech podle předem stanovených kritérií, s nimiž je pracovník seznámen (Veber, Srpová a kol., 2005).

Tím se však zbavuje:

- nutnosti, ale i příležitosti evidovat výsledky práce, aby poskytl zaměstnanci zpětnou vazbu o minulém výkonu,
- úkolu vést hodnotící rozhovor, který je při jeho zvládnutí velmi účinným nástrojem motivace k práci, vytčení cílů v oblasti jak výkonu, tak ve vzdělávání a v rozvoji,
- zdůvodnění podloženého fakty pro personální rozhodnutí, např. pro přemístění, propuštění a ocenění přínosu a zásluh (Veber, Srpová a kol., 2005).

## **2.2 Podniková kultura**

Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována,

ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování (Armstrong, 2007).

Truneček (2004) uvádí, že je podniková kultura odrazem lidských dispozic, myšlení a chování lidí v podniku. Je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích. Je poznatelná, působí na lidské vědomí i podvědomí a v obojím se také projevuje. Podniková kultura je extrémně setrvačná, a proto se velice těžko a dlouhodobě mění: je kvalitativní veličinou, kterou nelze exaktně vyjádřit nebo kvantifikovat. Je sdílená, ne dohadovaná, to znamená, že její změnu nelze nařídit nebo se o ní dohodnout. Podniková kultura je strukturovaná, a přitom je sama součástí kultur vyšších řádů, například kultury oboru, regionální kultury, národní kultury.

Podle Freemantla (1996) podnikovou kulturu nelze nijak předepsat nebo vnucovat. Vytváří se jako odraz stupnice hodnot a přesvědčení přímo i nepřímo uznávaných a projevovaných vedením podniku. Reakce všech ostatních členů organizace na tyto hodnoty a přesvědčení se na vzniku podnikové kultury podílejí stejnou měrou.

### **2.2.1 Definice kultury**

Furnham a Gunter in Armstrong 2007: „Kultura jsou společně vyznávané přesvědčení, postoje a hodnoty, které existují v organizaci. Jednodušeji řečeno, kultura je „způsob, jakým něco děláme“.

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

Brosse a Hentze in Truneček (2004): „Pod pojmem podniková kultura se chápe typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku

mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení.“

### 2.2.2 Klasifikace podnikové kultury

V dnešní době existuje mnoho klasifikací podnikové kultury, proto je zde uvedeno pouze několik nejznámějších.

Harrison in Armstrong (2007) vytvořil kategorie toho, co nazval „ideologie organizace“. Jsou to:

- **orientované na moc** – soutěživé, kladně reagující spíše na osobnost než na odbornost;
- **orientované na lidi** – konsenzuální, kontrola managementem je odmítána;
- **orientované na úkol** – zaměření na schopnost, dynamičnost;
- **orientované na roli** – zaměření na legálnost, legitimnost a byrokracii.

Handy in Armstrong (2007) založil svou typologii na Harrisonově klasifikaci, i když dával přednost slovu „kultura“ před slovem „ideologie“. Jeho čtyři typy kultury jsou:

- **kultura moci** – kultura, kde moc pramení z centra, které řídí a koordinuje. Existuje jen málo pravidel nebo procedur a atmosféra je soutěživá, orientovaná na moc a plná politikaření;
- **kultura role** – kultura, v níž se práce řídí procedurami a pravidly a popis role či pracovního místa je důležitější než osoba, která v této roli či na pracovním místě působí. Moc je spojena s funkcemi, nikoliv s lidmi;
- **kultura úkolu** – kultura, jejímž cílem je dát dohromady správné lidi a nechat je pracovat. Vliv je založen více na odborné moci než na funkci nebo osobní moci. Tato kultura je přizpůsobivá a významná je týmová práce;
- **kultura osoby** – kultura, v níž je jedinec středem zájmu. Organizace existuje pouze proto, aby sloužila a pomáhala jedincům v ní.

Schein in Armstrong (2007) identifikoval následující čtyři kultury:

- **kultura moci** – kultura, kde vedení je v rukou několika málo lidí a opírá se o jejich schopnosti a kde se projevují tendence k podnikavosti;

- **kultura role** – kultura, v níž je moc vyváženě rozdělena mezi „vůdce“ a byrokratickou strukturu. Prostřední je pravděpodobně stabilní a role a pravidla jsou jasně definovány;
- **kultura úspěchu** – kultura, v níž je zdůrazňována osobní motivace a oddanost a vysoce hodnoceny aktivita, nadšení a účinek;
- **kultura podpory** – kultura, v níž lidé přispívají k úspěšnosti organizace ve smyslu oddanosti a solidarity. Vztahy jsou charakteristické vzájemností a důvěrou.

### 2.2.3 Kulturní dimenze

Společenské vědy, které se zabývají problematikou kulturní stránky řízení, dlouho hledaly a stále hledají určitá kritéria, podle nichž by mohly přehledně a srozumitelně ukázat na klíčové odlišnosti jednotlivých kulturologických aspektů (Krninská, 2002a). Odborná literatura uvádí několik přístupů, např. kulturní dimenze podle Trompenaarse, Hofstedeho, Victora, Triandise apod. Tato práce se bude zabývat kulturními dimenzemi podle Gerta Hofstedeho.

#### 2.2.3.1 Kulturní dimenze podle Gerta Hofstedeho

Podle Krninské (2002a) tyto kulturní dimenze vyjadřují nejobecnější úroveň kulturních rozdílů mezi různými kulturami a upozorňují na ty, které ve své podstatě nejenže vedou k odlišnému pojetí základních parametrů života lidí, ale ovlivňují zejména oblast práce a managementu. Hofstedeho dimenze jsou:

- 1) Velká, respektive malá, **snaha vyhnout se riziku** a nejistotě diskontinuitními změnami globální společnosti či dalšími neznámými, nejednoznačnými a nejistými situacemi. Velká snaha vyhnout se riziku a nejistotě je zpravidla spojena s mimořádným úsilím naplánovat a naprogramovat celkové postupy i jednotlivé kroky procesu řízení.
- 2) **Vzdálenost mocenských pozic** spočívá v míře tolerance nerovného rozdělení moci, které se projevuje mocenskou distancí (odstupem) v hierarchii řízení. Přitom nejde ani tolik o skutečnou, objektivní vzdálenost, ale o vzdálenost subjektivně vnímanou a tolerovanou.



- 3) **Míra individualismu, resp. kolektivismu.** Kolektivismus je typický pro společnosti, ve kterých jsou lidé silně integrováni do silných a soudržných sociálních skupin. Toto členství jim v průběhu života zajišťuje sociální ochranu jako protihodnotu k jejich značné loajalitě. Pro individualistické kultury je příznačný akcent na jednotlivce, jeho osobní svobodu, nezávislost a odpovědnost.
- 4) **Převaha maskulinních, resp. femininních hodnot.** Maskulinita je protikladem feminity. V maskulinní společnosti jsou sociální role mužů a žen jasně odlišené. Od mužů se očekává, že budou asertivní, houževnatí, přísní a orientovaní na výkon, materiální hodnoty a úspěch. Od žen je očekávána umírněnost, solidarita, zájem a péče o kvalitu a kulturnost života. Ve femininní společnosti se tyto role překrývají a od mužů i žen se očekává umírněnost, tolerance, větší orientace na sociální vztahy než na výkon, zájem a péče o kvalitu životního prostředí a života vůbec.
- 5) **Krátkodobá, resp. dlouhodobá orientace.** V krátkodobě orientované společnosti je rozhodující důraz kladen na současnost a minulost a všechny aktivity, které s těmito časovými úseky souvisejí. V sociální oblasti jde o respekt vůči tradicím, plnění vlastních sociálních povinností a orientaci na činnosti, které přinášejí momentální nebo krátkodobý efekt. V dlouhodobě orientovaných společnostech je větší připravenost angažovat se v činnostech, které efekt přinesou až v delším či skutečně dlouhém časovém horizontu.

#### **2.2.4 Podniková kultura a řízení lidských zdrojů**

Krninská (2002a) uvádí, že každý podnik má svou specifickou, originální a neopakovatelnou kulturu. Ta se projevuje nejen ve specifických formách vnitřní komunikace, řízení lidských zdrojů a realizace jednotlivých personálních činností, způsobech a stylu rozhodování manažerů a celkovém sociálním klimatu, ale především ve společném a přibližně shodném názoru zaměstnanců na vnitropodnikové skutečnosti, v jejich obdobné interpretaci a hodnocení stejně, jako ve společném sdílení vize podniku v delším časovém horizontu a strategie jejího dosažení.

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

- základní životní představy, hodnoty a postoje zaměstnanců,

- pravidla pracovního a sociálního jednání,
- symbolicky vyjádřené podnikové cíle a základní principy podnikové kultury (Krninská 2002a).

Rozhodujícími prostředky podnikové kultury v řízení lidských zdrojů jsou symboly. Symbol je znak mající komplexní komunikativní obsah snadný k pochopení. Může mít ideální i materiální podobu. Představuje základní element i nejjednodušší komunikaci, která bez jeho obsahového a významového pochopení všemi účastníky není možná. Pro podnikovou kulturu je důležité:

- verbální symboly (slovní hříčky, historky),
- symbolická jednání (obyčeje, rituály, ceremoniály),
- symbolické artefakty materiální povahy (logo, barvy, architektura), (Krninská, 2002a).

## **2.3 Služby cestovního ruchu**

### **2.3.1 Definice a obecná charakteristika**

Služby jsou ekonomické statky, které mají převážně nehmotný charakter. Mají určité znaky, kterými se liší od výrobků. Při jejich poskytování vznikají užitečné efekty, které uspokojují potřeby (Hesková a kol., 2006).

Služby cestovního ruchu představují činnosti nehmotného charakteru, jejichž výsledkem je buď individuální, nebo společensky užitečný efekt. Individuální efekt, který je obvykle součástí cíle účasti na cestovním ruchu, může mít různorodý charakter podle zvolené formy účasti, například rekreační, kulturní, zdravotní apod. Společenský efekt zpravidla podmiňuje nebo umožňuje dosažení individuálního efektu, například služby související s udržováním čistoty a hygieny veřejných prostranství, zeleně atd. (Orieška, 1999).

Služby cestovního ruchu, podobně jako služby všeobecně, není možno produkovat do zásoby, na sklad. Proces poskytnutí služby je současně i procesem její spotřeby. Avšak služby, které se realizují na trhu cestovního ruchu, mají v porovnání s ostatními složkami trhu své zvláštnosti:

- poskytnutí služby a její spotřeba jsou prostorově i časově vázány na určitý rekreační prostor, jehož návštěva souvisí s dosažením cíle účasti na cestovním ruchu a který zároveň určuje charakter spotřeby služeb,
- služby cestovního ruchu mají charakter převážně osobních služeb, na rozdíl od věcných služeb, které jsou vždy spojeny se spotřebou zboží,
- služby cestovního ruchu jsou ve svém provedení mnohotvárné a vzhledem k různorodosti potřeb účastníků cestovního ruchu vystupují jako komplex různých, zpravidla podmíněných služeb, kdy uspokojení jedné potřeby určitou službou vyvolává uspokojení další potřeby jinou službou, například na uspokojení potřeby dopravit se do určitého rekreačního prostoru navazuje potřeba přenocování a stravování (Orieška, 1999).

### **2.3.2 Pohostinství a stravování**

Stravovací služby zabezpečují uspokojování základních potřeb výživy účastníků cestovního ruchu. Jde o služby základního stravování, doplňkového stravování a občerstvení, jakož i o společensko-zábavní služby, spojené s hudební produkcí, kulturním programem, případně další služby (Orieška, 1999).

Pohostinnost je jedna ze základních vlastností člověka. Úroveň pohostinnosti je úměrná úrovni společnosti a jejímu rozvoji. Původně znamenala pohostinnost poskytnutí přístřeší a občerstvení poutníkovi zdarma, později se tato činnost stala obchodním podnikáním. V současnosti představuje veřejné stravování a hotelnictví významnou součást hospodářství všech vyspělých států.

Jak uvádí Mlejnková a kol. (2005), veřejné stravování má v našem státě dlouhou tradici. Jednalo se vždy o drobnou živnost řemeslného charakteru, založenou na zručnosti a fantazii kuchařů, doplňující se s profesionalitou a vstřícným chováním obsluhujícího personálu. Existuje mnoho forem veřejného stravování. Jeho typologie je uvedena v následující kapitole.

Forma restauračního stravování je historicky nejstarší a má také nejpestřejší škálu služeb, které svým zákazníkům nabízí. K jejím základním charakteristikám patří:

- slouží jak domácím residentům, tak účastníkům cestovního ruchu,
- síť gastronomických provozoven je součástí infrastruktury měst a obcí v oblasti obchodní vybavenosti,
- poskytuje služby základního stravování, doplňkové občerstvení i služby společensko zábavní, v různorodých modifikacích v závislosti na lokalitě, klientele, sezónním období, módních trendech a dalších faktorech (Mlejnková a kol., 2005).

### 2.3.3 Kvalita služeb

Kvalita je úroveň dokonalosti, kterou si podnik vybral, aby oslovil své vybrané zákazníky. Je to současně způsob, jakým se s touto úrovní ztotožňujeme. Kvalita služeb se neřídí stejným způsobem jako kvalita výrobků. Poskytnutí služby a její spotřeba jsou souběžné, na rozdíl od výrobků, které jsou nejdříve vyrobeny, a teprve poté prodány a spotřebovány (Horovitz, 1994).

Kvalita v dnešním slova smyslu neznamena něco absolutně nejlepšího, ale spíše to nejlepší, co je zákazník ochoten a schopen zaplatit. Pro poskytování kvalitních služeb je třeba, aby vedení hotelu bylo informováno o potřebách a požadavcích hostů a aby prostřednictvím poskytovaných služeb byly potřeby hostů uspokojovány na nejvyšší možné úrovni (Beránek, Kotek, 2003).

Kvalita služeb je ovlivněna několika faktory:

- spolehlivost – stabilní výkonnost bez chyb či průtahů,
- citlivost – ochota či úslužnost zaměstnanců při poskytování služeb,
- způsobilost – znalosti a dovednosti personálu,
- přístup – dostupnost a snadnost kontaktu,
- zdvořilost – vlídnost, úcta, takt a respekt personálu,
- komunikace – informování hostů a naslouchání jejich požadavkům a připomínkám,
- důvěryhodnost – spolehlivost, poctivost, čestnost,
- bezpečnost – ochrana před nebezpečím, rizikem nebo nejistotou,
- kladný vztah – poznání a porozumění potřebám hostů (Beránek, Kotek, 2003).

Hosté hodnotí kvalitu podle jiných kritérií. Aby mohl zákazník posoudit kvalitu služeb, zaměřuje se na konkrétní, ale nepřímé znaky. Čím jsou služby komplexnější a nehmotnější, tím více se zákazník soustřeďuje na kritéria bezprostředně měřitelná, zvláště na:

- fyzický vzhled místa a osob;
- cenu. Požadavek na kvalitu roste úměrně s cenou;
- zpozorované riziko. Zákazník, který na začátku obdrží jen málo informací nebo který musí nakoupit bez záruky, bere tyto služby jako služby mnohem nižší kvality, i když to není objektivní pravda (Horovitz, 1994).

Další kritéria, podle kterých hosté hodnotí kvalitu služeb, jsou následující:

- dostupnost,
- komfort,
- prostornost,
- poměr hodnoty a ceny,
- odpovídající služby,
- přiměřený výběr (Beránek, Kotek, 2003).

### **2.3.3.1 Vztah mezi službami, řízením a podnikovou kulturou**

Vzájemný vztah mezi službami zákazníkům a řízením je tak mimořádně důležitý, že pokud ho organizace ignorují, činí tak na vlastní nebezpečí. Mnohé organizace se bohužel pokoušejí zlepšit své služby zákazníkům, aniž by se zabývaly základními problémy vyžadujícími změnu řízení (Freemantle, 1996).

Služby zákazníkům nabízejí vynikající příležitost, jak vypěstovat silnou a pozitivní firemní kulturu, která by byla základem trvalého úspěchu. S pomocí takové kultury se služby zákazníkům stávají východiskem pro rozšiřování stálého okruhu zákazníků nebo podílu na trhu, stávají se východiskem pro účinné řízení i pro výcvik a komunikaci, stávají se východiskem pro každodenní soustředěné úsilí většiny lidí v organizaci. Výsledkem je, že v organizaci není přijato žádné rozhodnutí, aniž by se předem nezážil jeho vliv na zákazníka a na jemu poskytované služby (Freemantle, 1996).

## **3. Metodický postup**

### **3.1 Cíl diplomové práce**

Cílem této diplomové práce, jak již bylo uvedeno výše, je specifikace vybraných aspektů řízení lidských zdrojů a podnikové kultury, ovlivňující úroveň poskytovaných služeb a jejich analýza ve specifických podmínkách malého podniku.

### **3.2 Vymezení zkoumaného souboru**

Pro analýzu této problematiky byl vybrán podnik poskytující stravovací služby, konkrétně restaurace hotelu Zlatý jelen v Horažďovicích. Hotel i restaurace jsou po rozsáhlé rekonstrukci v provozu od roku 2002.

#### **3.2.1 Charakteristika hotelu**

Hotel Zlatý jelen\*\*\* byl v 19. století postaven v Horažďovicích, které byly v té době strategickým místem. Pro Horažďovice 19. století znamenalo rozvoj průmyslu a celkový rozkvět. Toto město leží v Pošumaví, to znamená nádhernou přírodu, kde každý rád stráví několik dní. Horažďovice jsou zajímavé nejen díky svým památkám, ale také díky svému okolí, např. hrad Rabí, města Sušice, Strakonice.

Hotel byl na začátku tohoto století zrekonstruován a dnešní podobu má od roku 2002.

V dnešní době jsou v hotelu tři podnikatelské jednotky:

- ubytovací středisko,
- odbytové středisko (restaurace),
- Nonstop bar Zlat'ák, ve kterém je umístěna Fortuna a výherní automaty.

### 3.2.2 Charakteristika restaurace

Restaurace hotelu je samostatná podnikatelská jednotka, která vede podvojný účetnictví.

Restaurace je rozdělena na 3 části:

- hlavní jídelna, v době obědů nekuřácká, s 12 stoly a 54 místy k sezení,
- kuřácký salonek se 4 stoly a 16 místy k sezení,
- uzavřená terasa, kde je 12 stolů a 50 míst k sezení a je v provozu v letní sezóně.

Provozní doba restaurace:

- neděle – čtvrtek: 10:00 – 22:00
- pátek – sobota: 10:00 – 24:00

Restaurace hotelu zajišťuje (nejen pro hotelové hosty) různé typy snídaní od 06:30 do 10:00. Každý den od 10:00 do 14:00 zde připravují hotová jídla v cenové relaci od 55,- do 70,- Kč. Pro některé firmy nabízí závodní stravování, kdy polévka a jakýkoli hlavní chod (z výběru hotových jídel) stojí 60,- Kč.

V této restauraci můžeme dále ochutnat minutkové pokrmy, staročeskou kuchyni, vegetariánská jídla a v neposlední řadě i kuchyni italskou (pizzy, těstoviny, saláty).

V každém ročním období se zde pořádají s obdobím související gastronomické akce, jako jsou ochutnávky ledového vína na jaře, v létě ochutnávka mořských plodů, na podzim zvěřinové hody, k zimě patří především společenské kulturní události.

Po domluvě restaurace zajišťuje rauty, bankety, slavnostní i smuteční oslavy a to i formou cateringu.

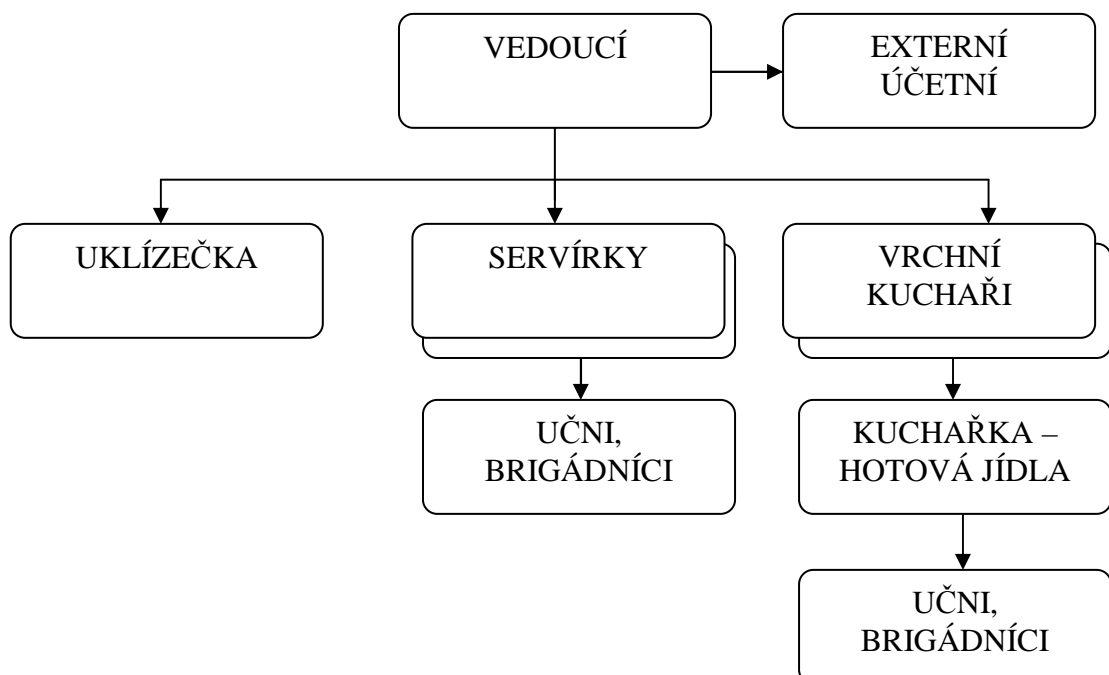
### 3.2.2.1 Organizační struktura restaurace

Vedoucí má tuto restauraci pronajatou od 1. 6. 2005. Převzal ji v chodu, s veškerým stávajícím vybavením. Pod nového zaměstnavatele přešli všichni zaměstnanci. Vedoucí zde zastává funkci provozního, ve všední dny v době obědů číšníka a v případě potřeby i kuchaře. Účetnictví tohoto podniku vede externí účetní.

Zaměstnává jednu uklízečku, která má na starosti nejen úklid v restauraci a kuchyni, ale i úklid Nonstop baru a společných prostor. V obytném středisku zaměstnává dvě servírky, které se střídají po krátkém a dlouhém týdnu. Ve výrobním středisku pracují dva vrchní kuchaři, kteří se střídají také po krátkém a dlouhém týdnu a jedna kuchařka, která má na starosti hotová jídla. Dále jsou zde na praxi učni z místního odborného učiliště.

Počet zaměstnanců je přizpůsoben sezónnímu období. V letní sezóně číšníkovi a kuchaři pomáhají brigádníci, kteří jsou vybráni již během roku většinou z učňovského střediska, pro které restaurace zajišťuje odbornou výuku.

#### Organizační diagram





### **3.3 Sběr dat**

Aby bylo možno posoudit problematiku vlivu řízení lidských zdrojů a podnikové kultury na kvalitu služeb v této restauraci, byly zvoleny následující metody zkoumání:

- úvodní řízený rozhovor informativního charakteru s vedoucím restaurace,
- strukturovaný dotazník zadaný hostům restaurace,
- strukturovaný dotazník zadaný zaměstnancům,
- dotazník daný vedoucímu spojený s řízeným rozhovorem,
- srovnávací metoda,
- test barevně sémantického diferenciálu.

#### **3.3.1 Úvodní rozhovor**

První použitá metoda byl řízený rozhovor informativního charakteru vedený s vedoucím restaurace. Cílem rozhovoru bylo seznámit vedoucího s tématem diplomové práce, s problematikou řízení lidských zdrojů a kvality služeb a získat jeho souhlas s tím, že se tato práce bude zabývat jeho podnikem a získaná data budou zveřejněna. Struktura tohoto rozhovoru je uvedena v příloze č. 1.

#### **3.3.2 Strukturované dotazníky**

Bylo důležité vybrat podobu dotazníku, zda bude strukturovaný, či ne. V případě nestrukturovaného vzniká riziko, že odpovědi dotazovaných budou příliš obecné a pro tuto práci nepřínosné. Je tedy nutné použít úpravu strukturovanou (viz příloha 2 a 3), která poskytne odpovídající osobě snadnější orientaci. Dotazníky byly přísně anonymní.

##### **Vypracování dotazníku zadaného hostům restaurace**

Cílem tohoto dotazníku bylo zjistit, zda jsou hosté spokojeni s úrovní služeb v daném podniku, popř. jaké spatřují nedostatky v poskytování služeb.

Vypracovaný dotazník obsahuje celkem 25 otázek. Všechny otázky jsou uzavřené. Úvodní otázky jsou zaměřeny na identifikaci respondenta, následují otázky týkající

se vystupování personálu. Dále jsou zařazeny otázky týkající se kvality pokrmů, zařízení a inventáře a v neposlední řadě dotazy zkoumající vystavený účet. Dotazník uzavírají otázky na celkovou spokojenost hosta a kvalitu služeb. Podoba tohoto dotazníku je uvedena v příloze č. 2.

### **Vypracování dotazníku zadaného zaměstnancům restaurace**

Vypracovaný dotazník je rozvržen do 25 otázek. Všechny otázky jsou opět uzavřené. Úvodní otázky se zabývají identifikací zaměstnance s prací a podnikem, poté následují otázky zaměřené na pracovní podmínky. Dále jsou zařazeny otázky týkající se obsahu a náplně práce a dotazník uzavírají otázky zkoumající stimulaci k poskytování kvalitních služeb, tvořivosti a seberozvoji. Podoba tohoto dotazníku je uvedena v příloze č. 3.

### **Dotazník zadaný vedoucímu**

Po vyhodnocení dotazníků vyplněných zaměstnanci, byly tytéž otázky zadány také vedoucímu. Tento jediný dotazník nebyl anonymní, jelikož byl vedoucí dotazován pomocí řízeného rozhovoru. Rozhovor byl směřován k rozporům mezi názory vedoucího a jeho zaměstnanců.

### **3.3.3 Srovnávací metoda**

Cílem srovnávací metody bylo zjistit, do jaké míry jsou odpovědi zaměstnanců a zaměstnavatele shodné. Prostřednictvím této metody je možné tyto odpovědi do určité míry konfrontovat. Dále lze srovnat, jak hosté hodnotí chování personálu, které odráží řízení lidských zdrojů a kvalitu služeb s tím, jak služby vnímá personál restaurace.

### **3.3.4 Test barevně sémantického diferenciálu**

Test barevně sémantického diferenciálu (dále TBSD) lze efektivně využívat ve všech oblastech psychologie, kde je nutné diagnostikovat osobnost. TBSD lze užít k vyšetření charakteristik osobnosti, zejména k vystižení sociálních vztahů člověka, včetně jeho

individuálního systému hodnot (Ščepichin, Ščepichinová, Kolářová, 1992). Podle Krninské (2002c) lze TBSD využít i v sociální a kulturologické sféře a je konkrétně použitelný i pro vyhodnocování interpersonálních vztahů i podnikové kultury.

Z manuálu TBSD vyplývá použití 12 barev: žluté, oranžové, světle červené, tmavě červené, fialové, světle modré, tmavě modré, světle zelené, tmavě zelené, světle hnědé, tmavě hnědé a černé.

Podle Ščepichina, Ščepichinové, Kolářové (1992) je TBSD atraktivní zejména vzájemným porovnáváním vědomého a nevědomého hodnocení u podnětových slov. Pro účely zkoumání podnikové kultury bylo do tohoto testu zařazeno 60 slov (příloha č. 4), která byla rozdělena do 10 kulturních dimenzí: velký mocenský odstup, malý mocenský odstup, krátkodobost, dlouhodobost, individualismus, kolektivismus, maskulinita, feminita, riziko, jistota.

Respondenti měli za úkol ke každému podnětovému slovu přiřadit tři barvy, následně tato slova ohodnotit známkou od 1 do 4, přičemž 1 je nejlepší a 4 nejhorší. Poslední úkol byl seřadit barvy od nejsympatičtější po nejméně sympatickou.

### **3.4 Postup při sběru a hodnocení dat**

#### **3.4.1 Strukturované dotazníky**

Základní metodou zkoumání problematiky vlivu řízení lidských zdrojů na kvalitu služeb se stalo dotazování pomocí strukturovaných dotazníků.

Dotazník určený hostům byl zadán 80 respondentům. Pro další vyhodnocení bylo možno využít pouze 50 vyplněných dotazníků.

Dotazníky určené zaměstnancům nebyly rozdány náhodnému výběru dotazovaných, nýbrž personálu restaurace. Všichni na dotazníkové šetření reagovali kladně a k odpovídání přistoupili zodpovědně. Každý z nich vrátil dotazník vyplněný a všechny

se mohou použít k vyhodnocení. V této restauraci je pouze šest zaměstnanců, tudíž je vyhodnocení vázáno na úzký počet dotazovaných.

Získané výsledky byly zpracovány do tabulek, v nichž jsou hodnoty vyjádřeny v absolutních a relativních (u vyhodnocení dotazníků zadaných zaměstnancům pouze v relativních) četnostech odpovědí.

### **3.4.2 Test barevně sémantického diferenciálu**

Test barevně sémantického diferenciálu vyplňovali opět všichni zaměstnanci restaurace, včetně vedoucího.

#### **3.4.2.1 Žebříčky hodnot**

K vyhodnocení dotazníků byl využit software TBSD Result Appraisal 2.0b. Pomocí uvedeného softwaru byl vytvořen žebříček hodnot podle součtů, viz příloha č. 5. Tento žebříček seřazuje slova podle oblíbenosti (na prvním místě nejlépe hodnocené, na posledním místě záporně hodnocené slovo) a byl vytvořen podle průměrného součtu ve skupině, které byly vypočteny podle následujícího postupu. U každého slova byly barvy nahrazeny číslem (podle hierarchie barev) od 1 do 12 a za toto slovo sečteny. Pro skupinu byl vypočten u jednotlivých slov aritmetický průměr sečtených hodnot (SUM).

Tyto průměrné součty byly rozděleny do 4 intervalů:

- 6 – 12,99 – slova velmi pozitivně působící,
- 13 – 19,99 – slova působící méně pozitivně,
- 20 – 26,99 – slova působící spíše negativně,
- 27 – 33 – velmi negativně působící slova.

### 3.4.2.2 Nevědomé a vědomé hodnocení

Nevědomé hodnocení (NVD) bylo provedeno na základě preferencí barev. Určené pořadí barev v preferované barevné hierarchii přejímáme jako číselné hodnoty. Barvy v pořadí 1 – 6 považujeme za pozitivní a označujeme je „+“, v pořadí 7 – 12 považujeme barvy za negativní, označujeme je „-“ (Ščepichin, Ščepichinová, Kolářová, 1992).

Hodnocení slova je pak dáno na základě následujícího rozdělení:

- „+++“ – jsou-li všechny barvy pozitivní, odpovídá známce „1“,
- „++-“ – jsou-li dvě barvy pozitivní a jedna negativní, odpovídá známce „2“,
- „-+-“ – je-li jedna barva pozitivní a dvě negativní, odpovídá známce „3“,
- „---“ – jsou-li všechny barvy negativní, odpovídá známce „4“.

Vědomé hodnocení (VDH) proběhlo na základě očíslování slov známkou od 1 do 4, a jak již bylo uvedeno výše, 1 byla nejlepší a 4 nejhorší.

Výsledné nevědomé a vědomé hodnocení bylo opět zprůměrováno na celou zkoumanou skupinu.

### 3.4.2.3 Standardizace rozpětím a stanovení úrovně hodnocení

Standardizace rozpětím byla tvořena zvláště pro vedoucího a pro skupinu zaměstnanců včetně vedoucího.

Bylo zapotřebí převést škálu 3 – 36, která byla získána průměrným součtem barev ve skupině, na škálu 0 – 1. Hodnocení naplnění konkrétního dílčího cíle danou variantou bude vždy vyjádřeno číslem z intervalu  $\langle 0,1 \rangle$ , kde 0 značí, že daný dílčí cíl není uvažovanou variantou vůbec pokryt, zatímco 1 znamená plné dosažení dílčího cíle touto variantou (Talašová, 2003).

Podle Talašové (2003) následující vzorec transformuje danou škálu s rostoucí i klesající preferencí na interval  $\langle 0,1 \rangle$ , chápaný jako škála s rostoucí preferencí.

$$\mu_j(x) = \frac{h_j(x) - h_j^0}{h_j^1 - h_j^0}$$

Kde  $x$  označuje aritmetický průměr hodnot součtu (SUM),  $h_j^0$  představuje krajní bod hodnotící škály a  $h_j^1$  naopak krajní bod této škály.

Pro potřeby této práce bylo zapotřebí tento výsledek odečíst od 1, jelikož 3 je pro nás nejlepší a 36 nejhorší možná hodnota.

Tyto výsledky podnětových slov se podle Soyera, Kabaka a Asana (2007) v jednotlivých dimenzích seřadily a dle následujícího vzorce se vypočetly 3 úrovně hodnocení – průměrná, vysoká a velmi vysoká.

$$\mu_{C-L}(\bar{x}) = \max_{r_1, \dots, r_n \in CS} \left\{ \min_{k \in \{3,4,5\}} \mu_j(\bar{x}_{rk}) \right\}$$

Kde  $C-L$  udává úroveň hodnocení (průměrná až velmi vysoká),  $CS$  kulturní dimenzi;  $r_1 \dots r_n$  představuje slova uvnitř dimenze,  $\bar{x}$  je vektor všech průměrných hodnot součtů,  $k$  vymezuje pozici úrovně hodnocení a  $\mu_j(\bar{x}_{rk})$  udává vektor standardizovaných průměrných hodnot součtů.

Výše uvedený vzorec v podstatě představuje následující postup: v každé dimenzi je 6 podnětových slov, u kterých již byla vypočtena standardizace rozpětí a byla jim přiřazena hodnota z intervalu  $\langle 0,1 \rangle$ . Slova každé dimenze (pro každou dimenzi zvlášť) seřadíme podle těchto hodnot od největší po nejmenší, tzn. na první pozici je slovo s nejvyšší hodnotou, na druhé pozici výraz s druhou nejvyšší hodnotou, atd. Pro další postup jsou využity pouze tyto seřazené hodnoty. Ta hodnota, která se nachází na třetí pozici, pro nás představuje průměrnou úroveň hodnocení, na čtvrtém místě vysokou úroveň hodnocení a na páté příčce potom velmi vysokou úroveň hodnocení. Velmi vysoká úroveň hodnocení je považována za nejstriktnější.

Pro další využití budou vypočítané hodnoty úrovní hodnocení vyjádřeny v procentech.

#### **3.4.2.4 Zpracování dat**

Dosažené výsledky byly opět zpracovány do tabulek a u známek nevědomého hodnocení poté pro přehlednost i do grafů.

Všechny tabulky a grafy obsažené v této práci jsou vlastním dílem autorky. Pro zpracování dat byl použit počítačový software TBSD Result Appraisal 2.0b, Microsoft Word a Microsoft Excel.

## 4. Výsledky průzkumu

### 4.1 Úvodní řízený rozhovor informativního charakteru s vedoucím restaurace

Na základě této metody byly zjištěny konkrétní informace, spojené s výše uvedenou problematikou v tomto podniku. S vedoucím byly rozebrány jeho vlastní schopnosti a dovednosti v řízení lidských zdrojů a kvalita služeb v této restauraci.

Vedoucí uvedl několik nedostatků, souvisejících s kvalitou služeb, personalistikou v rámci řízení lidských zdrojů a kulturou podniku. Pro další zkoumání řízení lidských zdrojů byly vybrány následující nedostatky:

1. Zaměstnanci svého vedoucího neakceptují jako nadřízeného pracovníka.
2. Ulehčují si svou práci.
3. Nemají žádnou iniciativu.
4. Nemají snahu a zájem o profesní rozvoj.

Uvedené problémy spolu souvisí. Pro ulehčování své práce vedoucí uvedl dva příklady. První z nich byl, že se navařily knedlíky na tři dny dopředu, aby je nemuseli kuchaři dělat každý den, z čehož vyplývá, že třetí den už nebyly tak chutné a kvalitní, jak by měly být. Další příklad ulehčování práce je z oblasti obsluhy. Pokud jsou na stole hosta prázdné sklenice, servírky je sbírají ne na plátíčko, jak by tomu mělo být, ale nosí je v rukou. Proti tomuto ulehčování práce se vedoucí snaží zakročit, ale ne vždy s úspěchem. Zaměstnance za každý nedostatek kárá, žádné hmotné tresty nerealizuje, ale většinou mu v těchto případech zaměstnanci nechtějí rozumět a chovají se tak, že jim vedoucí vlastně křivdí a ubližuje. S tímto souvisí problém, že jsou zaměstnanci suverénní a svého vedoucího nechtějí akceptovat.

Další dva nedostatky jsou ty, že jsou zaměstnanci bez iniciativy a nemají snahu a zájem o profesní rozvoj. Tyto vady se projevují tím, že zaměstnanci vykonávají v podstatě práci, kterou jim vedoucí zadal a nechtějí dělat nic navíc, nehledě na to, že ve volnějším chvilích si sami práci ani najít neumí. Také nemají zájem o nic nového, co by mohlo



služby, jimi poskytované, vylepšit, jelikož se domnívají, že je poskytují kvalitní. V tomto případě vedoucí doslova rezignoval a nesnaží se jejich iniciativu, snahu a zájem zvýšit.

Výše jmenované nedostatky v řízení lidských zdrojů mohou pramenit:

- v nedostatečné identifikaci zaměstnanců s prací a podnikem,
- v nevyhovujících pracovních podmínkách,
- v obsahu práce s nárokem na vyčerpání, kvalitu služeb a její kontrolu,
- v minimální stimulaci k poskytování kvalitních služeb, tvořivosti a seberozvoji.

Na základě získaných informací byl vypracován strukturovaný dotazník určený pro zaměstnance i vedoucího.

## 4.2 Strukturovaný dotazník zadaný hostům restaurace

Tento dotazník nebyl zadán všem hostům restaurace, nýbrž pouze vzorku, který však svou strukturou odpovídá složení hostů ve zkoumané organizaci.

### 4.2.1 Identifikace respondenta

Tabulka č. 1: Pohlaví

Číslo otázky	Znění otázky	Odpovědi			
		Muž		Žena	
		počet	v %	počet	v %
1	Pohlaví	23	46	27	54

#### Výsledky a diskuze:

Z výsledků dotazování je zřejmé, že mezi počtem žen a mužů v této restauraci není zásadní rozdíl, jelikož ženy tvoří 54 % a muži 46 %.

Nadpoloviční většina žen je dána tím, že především v době obědů tuto restauraci navštěvují pracovnice městského úřadu a okolních obchodů. Dotazníky byly rozdány zhruba stejnému počtu žen i mužů. Ženy byly ochotnější dotazníky vrátit vyplněné, a proto se ve výsledcích objevuje nepatrně vyšší procento žen.

Tabulka č. 2: Věková kategorie

Číslo otázky	Znění otázky	Odpovědi									
		Do 20 let		21 – 30 let		31 – 40 let		41 – 50 let		Nad 50 let	
		počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
2	Věková kategorie	3	6	12	24	23	46	6	12	6	12

#### Výsledky a diskuze:

Zkoumanou organizaci navštěvuje nejvíce hostů ve věkové kategorii 31 - 40 let a to 46 %. Druhá nejčastější kategorie je 21 - 30 let s 24 %. Věkovou kategorii 41 – 50 let

zastupuje 12 % a stejný počet hostů tvoří lidé starší 50 let. Nejméně tento podnik navštěvují lidé ve věku do 20 let a to pouze 6 % z celkového počtu hostů této restaurace.

Výše zmíněnou strukturu hostů podle věkové kategorie způsobuje dnešní styl života. Nízké procento návštěvníků nad 40 a 50 let je způsobené tím, že tito lidé nebyli zvyklí navštěvovat restaurační zařízení příliš často, tudíž je pro ně dnes běžné vařit doma. Oproti nim lidé ve věku od 21 do 40 let tvoří silnou skupinu návštěvníků restaurací a zábavních podniků, jelikož mají uvolněný styl života a v dnešní době se stravování v restauracích stává jakýmsi životním trendem. Nejmladší věková kategorie do 20 let je zastoupena nejnižším počtem dotazovaných. Pokud se nebudou brát v úvahu děti, které sem přišly s rodiči, patří do této skupiny pouze lidé ve věku od 18 do 20 let. Tato hranice je dána zákazem prodeje alkoholických nápojů a tabákových výrobků mladším 18 let. Dále je ze zkušenosti patrné, že mladší 18 let tuto restauraci často nenavštěvují.

#### 4.2.2 Vystupování personálu

Tabulka č. 3: Vystupování personálu

Číslo otázky	Znění otázky	Odpovědi							
		Určitě ano		Spíše ano		Určitě ne		Spíše ne	
		počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
4	Byl(a) jste při příchodu přátelsky pozdraven(a)?	29	58	12	24	9	18	-	-
14	Byl(a) jste dotazován(a) na případná další přání?	26	52	21	42	3	6	-	-
15	Byl(a) jste tázán(a), zda jste byl(a) spokojen(a) s poskytnutými službami?	18	36	26	52	4	8	2	4
16	Bylo Vám při případné stížnosti nasloucháno?	15	30	31	62	4	8	-	-
17	Omluvil se Vám pracovník za příčinu reklamace?	31	62	19	38	-	-	-	-
18	Byla učiněna nějaká opatření pro nápravu?	30	60	18	36	2	4	-	-
23	Měl personál příjemné vystupování?	32	64	15	30	2	4	1	2
24	Rozloučil se s Vámi personál slušně a uctivě?	36	72	14	28	-	-	-	-

## **Výsledky a diskuze:**

S vystupováním personálu byla určitě a spíše spokojena většina dotazovaných. U všech otázek se kladné odpovědi objevovaly v rozmezí od 82 do 100%.

Každý obsluhující by se měl vůči hostům chovat přívětivě a ochotně a jeho vystupování by mělo odpovídat atmosféře restaurace. Měl by hostu umět poradit a doporučit, když je host nerozhodný. Host se musí cítit příjemně a pohodlně a vystupování personálu tomu může velice napomoci.

Přátelský pozdrav a oslovení při příchodu hosta, dotaz na případná další přání nebo způsob rozloučení se s hostem jsou velice důležité, jelikož host potřebuje mít pocit, že je o něj postaráno od začátku až do konce. Nezbytné je také vědět, zda je host spokojený a pokud ne, proč tomu tak je. Spokojený zákazník bývá totiž loajální a umožňuje podniku zvyšovat tržby, zatímco nespokojený host může firmě způsobit značné ztráty.

Je velice uspokojivé, že na otázku, zda se host omluvil za příčinu reklamace, všichni dotazovaní odpověděli určitě nebo spíše ano. Zaměstnanci restaurace by měli být poučeni, jak se v těchto situacích zachovat a postupovat dál. Zákazník musí mít pocit, že ho personál vyslechl a učiní nějaká opatření pro nápravu.

Návštěvník restaurace v dnešní době nechce jen dobré jídlo a pití, ale touží i po kontaktu s lidmi a po určitém zážitku z této návštěvy. Proto je vystupování personálu nedílnou součástí poskytovaných služeb a také na této součásti velice závisí jejich kvalita a úroveň.

### 4.2.3 Kvalita pokrmů

Tabulka č. 4: Kvalita pokrmů

Číslo otázky	Znění otázky	Odpovědi							
		Určitě ano		Spíše ano		Určitě ne		Spíše ne	
		počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
6	Byly Vámi objednané pokrmy a nápoje podávány včas?	17	34	27	54	6	12	-	-
7	Mělo servírování pokrmů patřičnou úroveň?	27	54	21	42	2	4	-	-
8	Byly pokrmy působivě a nápaditě upraveny?	27	54	21	42	2	4	-	-
9	Byly pokrmy čerstvé a dobře ochucené?	27	54	12	42	2	4	-	-
10	Byly porce dostatečně velké?	44	88	6	12	-	-	-	-
11	Byly pokrmy dostatečně teplé?	24	48	24	48	2	4	-	-

#### Výsledky a diskuze:

Na otázky týkající se kvality pokrmů opět většina respondentů odpověděla kladně. Odpovědi určitě a spíše ano se pohybovaly v rozmezí od 88 do 100%.

V dnešní době je běžný čas pro podávání minutkových pokrmů 15 – 20 minut od jeho objednání. Většina hostů, pokud je v restauraci plno, je ochotna čekat cca 40 minut. Pozitivem je, že nespokojených hostů je jen 12 %. Vedoucí restaurace i personál se ale musí snažit, aby se toto procento nezvyšovalo.

Jelikož s úrovní servírování nebyli spokojeni všichni dotazovaní, lze se domnívat, že obsluhující personál některé chyby dělá. Lze ale také předpokládat, že tyto nedostatky nebudou zásadní, jelikož spíše ne odpověděla pouze 4 % hostů.

Kromě čerstvých surovin, správné přípravě a pěknému vzhledu je důležitá i odpovídající teplota pokrmů. Existuje řada hygienických předpisů a zásad, které se touto problematikou zabývají. Jelikož většina hostů teplotu pokrmů považuje za odpovídající, nemusí vedoucího restaurace znepokojovat. Je ale zřejmé, že by se měl

snažit procento nespokojených hostů snižovat a to znamená přípravu a výdej pokrmů kontrolovat.

#### 4.2.4 Zařízení a inventář

Tabulka č. 5: Zařízení a inventář

Číslo otázky	Znění otázky	Odpovědi							
		Určitě ano		Spíše ano		Určitě ne		Spíše ne	
		počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
5	Jsou stoly vhodně a čistě prostřeny?	15	30	29	58	6	12	-	-
12	Jsou talíře, příbory a sklenice nepoškozené a čisté?	28	56	12	24	10	20	-	-
13	Jsou dochucovací prostředky kontrolovány a doplňovány?	12	24	33	66	3	6	2	4

#### Výsledky a diskuze:

Kladných odpovědí na výše uvedené otázky je opět většina. Tyto odpovědi se pohybují v rozmezí od 80 do 90 %.

Vhodné prostředí stolů je důležité pro dobrý a působivý vzhled místnosti. Je bohužel obecná zkušenost, že personál o stolní prádlo příliš nedbá. Proto je pozitivní, že vysoké procento (více jak 4/5) dotázaných odpovědělo kladně. U nízkého procenta hostů se projevila nespokojenost a ta může být zapříčiněna tím, že atmosféra restaurace neodpovídá jejich vkusu a stylu.

Pro restaurační provoz je nezbytný dostatečný počet talířů, příborů a různých druhů sklenic. Používané nádobí je zapotřebí často kontrolovat a vyřazovat již nevhodné kusy. Nemělo by se stát, že host dostane prasklou skleničku, uštípnutý talíř apod. Velmi důležité je také pečlivé a důsledné mytí, čištění a leštění inventáře.

Většina hostů je s inventářem spokojena, ale dotázaných, kteří odpověděli spíše ne, je v poměru k jiným otázkám a jejich odpovědím znepokojující počet, celá pětina.

## 4.2.5 Vystavený účet

Tabulka č. 6: Vystavený účet

Číslo otázky	Znění otázky	Odpovědi							
		Určitě ano		Spíše ano		Určitě ne		Spíše ne	
		počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
19	Obdržel(a) jste účet dostatečně rychle?	23	46	18	36	9	18	-	-
20	Byl účet přehledně uspořádán?	19	38	25	50	6	12	-	-
21	Byl účet ve správné výši?	47	94	3	6	-	-	-	-

### Výsledky a diskuze:

Z výše uvedených výsledků je patrné, že na otázky týkající se vystaveného účtu odpovědělo kladně 82 až 100 % respondentů.

Jak je z výsledků dotazování zřejmé, účet dostatečně rychle nedostala téměř jedna pětina dotazovaných. Může to být způsobeno tím, že obsluhující personál je právě v momentě, kdy tito hosté chtějí platit, zaneprázdněný a potřebuje udělat ještě řadu jiných úkonů (např. odnést připravený pokrm k jinému stolu atd.), aby nedocházelo ke stížnostem a případným reklamacím.

V této restauraci se stále píše účty ručně, a pokud si host objedná velké množství různých pokrmů a nápojů, může to být důvod k jejich nepřehlednému uspořádání, nehledě na to, že někteří lidé mají neúhledný rukopis.

Otázka týkající se správnosti výše účtu byla do dotazníku zařazena z důvodu, že současným „trendem“ některých stravovacích zařízení je naučtovat hostovi jiné ceny pokrmů a nápojů, než je uvedeno v jídelním lístku.

Pokud by odpověděl jen jediný host této restaurace záporně, bylo by to silně znepokojující. Poctivost prodeje je totiž jedna z nejdůležitějších součástí vztahu se zákazníkem.

## 4.2.6 Celková spokojenost a kvalita služeb

Tabulka č. 7: Celková spokojenost a kvalita služeb

Číslo otázky	Znění otázky	Odpovědi							
		Určitě ano		Spíše ano		Určitě ne		Spíše ne	
		počet	v %	počet	v %	počet	v %	počet	v %
3	Navštěvujete tuto restauraci pravidelně?	17	34	14	28	14	28	-	-
22	Byla Vám splněna veškerá přání?	26	52	21	42	3	6	-	-
25	Domníváte se, že podnik jako celek poskytuje kvalitní služby?	25	50	23	46	2	4	-	-

### Výsledky a diskuze:

Restauraci Zlatý jelen pravidelně navštěvuje určitě a spíše 62 % dotázaných. Do zbývajících 38 % dotázaných lze zařadit turisty a obyvatele města, kteří si oblíbili jiné stravovací zařízení a sem zavítají jen zřídka.

Téměř dvě třetiny dotázaných, jak je uvedeno výše, tvoří stálí zákazníci. Lze předpokládat, že se sem hosté vracejí rádi a cítí se zde spokojeni. Pro restauraci by to mohl být jakýsi znak stability a úspěšnosti.

Jelikož byli mezi dotazovanými osoby, které tuto restauraci pravidelně navštěvují i nenavštěvují, lze se domnívat, že získané informace nejsou zkreslené.

Veškerá přání byla určitě a spíše splněna 94 % dotázaných. Zbylým 6 % přání spíše splněna nebyla.

Tato otázka úzce souvisí se spokojeností hosta. Jak již bylo řečeno výše, spokojený zákazník přináší podniku zisk. Pokud se jedná o splnění zákaznickova přání, dalo by se říci, že ten, komu se požadavky a přání vyplní, odchází spokojený. Pro podnik je velice uspokojivé, že je spokojena většina hostů.



Názor, že podnik jako celek poskytuje kvalitní služby, zastává určitě 50 % dotázaných. 46 % se domnívá, že poskytuje kvalitní služby jen spíše a 4 % je názoru, že kvalitní služby spíše neposkytuje.

Z výsledků dotazování je viditelné, že bez připomínek je spokojena pouze polovina hostů. Výše uvedených 46 % hostů je také spokojeno, ale nějaké připomínky ke kvalitě má, ať už je to špatné jídlo, špinavý ubrus, naštípnutý talíř, nebo neochotný personál. Pokud tento počet zákazníků dává svou nespokojenost najevo a personál i vedoucí tyto chyby napravují, je vše v pořádku. Jestliže jsou ale neteční při napravování chyb, mohl by v budoucnu nastat problém.

## 4.3 Strukturovaný dotazník zadaný zaměstnancům a vedoucímu restaurace

### 4.3.1 Identifikace s prací a podnikem

Identifikace s prací a profesí znamená, že člověk přijal svou práci jako součást svého života a své osobnosti. Úspěchy, které zde dosahuje, jsou pro něj velmi důležité. Identifikace s podnikem vyjadřuje vřelý vztah mezi zaměstnancem a podnikem, kde pracuje. Je důležité, aby cíle podniku považoval za své osobní, neboť by jinak docházelo k vnitřním rozporům a snížení kvality poskytovaných služeb.

#### Tabulka č. 8: Odpovědi zaměstnanců

Údaje jsou uvedeny v %.

Číslo otázky	Znění otázky	Odpovědi				
		Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nedovedu posoudit
1	Profese, kterou vykonávám, mě baví a uspokojuje.	33,33	33,33	16,66	-	16,66
2	Neúspěch podniku považuji i za svůj osobní neúspěch.	50	16,66	16,66	-	16,66
3	Je mi nepříjemné, když se o podniku, kde pracuji, mluví negativně, i když to přímo nesouvisí s mou prací.	83,33	16,66	-	-	-
4	Domnívám se, že napětí a nespokojenost na pracovišti má negativní vliv na kvalitu služeb, které poskytujeme.	66,66	33,33	-	-	-
20	Vztah mezi vedoucím a mnou je založen na důvěře, pravdivosti a otevřenosti.	50	33,33	-	-	16,66

**Tabulka č. 9: Odpovědi vedoucího**

Číslo otázky	Znění otázky	Odpověď
1	Profese, kterou vykonávám, mě baví a uspokojuje.	Spíše ano
2	Neúspěch podniku považuji i za svůj osobní neúspěch.	Určitě ano
3	Je mi nepříjemné, když se o podniku, kde pracuji, mluví negativně, i když to přímo nesouvisí s mou prací.	Určitě ano
4	Domnívám se, že napětí a nespokojenost na pracovišti má negativní vliv na kvalitu služeb, které poskytujeme.	Spíše ano
20	Vztah mezi vedoucím a mnou je založen na důvěře, pravdivosti a otevřenosti.	Určitě ano

### **Výsledky a diskuze:**

Výše uvedené otázky byly do dotazníku zařazeny proto, aby bylo zjištěno, zda mají zaměstnanci k podniku, kde pracují, ten správný vztah. Pokud by zaměstnanci vztah k podniku neměli, neposkytovali by kvalitní služby a ani by se o to nesnažili.

Kladný přístup k profesi a práci je první z předpokladů pro poskytování kvalitních služeb. Odpovědi na tuto otázku byly ze dvou třetin případů kladné a v podstatě jsou shodné s názorem vedoucího pracovníka.

Jelikož dvě třetiny pracovníků jejich profesi baví, lze předpokládat, že mají snahu poskytovat kvalitní služby a nebudou svou práci odbývat.

Většina zaměstnanců (2/3) považuje určitě a spíše neúspěch podniku za svůj osobní neúspěch. Tato skutečnost je velmi uspokojující a může znamenat, že zaměstnanci mají k restauraci dobrý vztah a nechtěli by ani pracovat jinde. Je nutné zmínit, že zaměstnavatel postoj zaměstnanců k neúspěchu poněkud přecenil, jelikož „určitě ano“ odpověděla pouze polovina zaměstnanců.

Všem zaměstnancům je nepříjemné, když se o podniku, kde pracují, mluví negativně, ačkoli to přímo nesouvisí s jejich prací. Vedoucí se tudíž správně domníval, že jeho zaměstnanci jsou v tomto směru s podnikem spjati.

Z odpovědí lze soudit, že vztah zaměstnanců k podniku je spíše vřelý. To, že mají svůj podnik rádi, je dobrý předpoklad k tomu, aby se pracovníci snažili jméno podniku

vyvýšit a být na něj pyšnější, než byli dosud. Aby se jim povedlo renomé podniku zlepšit, museli by se snažit poskytovat ty nejkvalitnější služby, jaké poskytovat mohou. S tím souvisí další otázky jako iniciativa, vzdělávání apod.

Cílem otázky číslo čtyři bylo zabývat se atmosférou podniku a jejím vlivem na kvalitu poskytovaných služeb. Jelikož se většina zaměstnanců (2/3) přiklonila k odpovědi určitě ano a 1/3 spíše ano, vyplývá z toho, že všichni souhlasí s tvrzením, že nespokojenost na pracovišti má negativní vliv na kvalitu poskytovaných služeb.

Pokud si jsou zaměstnanci i vedoucí této skutečnosti vědomi, měli by se snažit vytvářet klidnou atmosféru mezi sebou a tím přenášet její klid i na hosty. Hosté požadují kvalitní služby a jakékoli negativní výroky a výjevy od zaměstnanců kvalitu služeb snižují.

Kladný vztah mezi vedoucím a jeho zaměstnanci může vést ke zlepšení vztahu k práci a podniku a tím ke zvýšení kvality služeb.

V této restauraci je podle názoru vedoucího i většiny zaměstnanců, jejich vzájemný vztah založený určitě a spíše na důvěře, pravdivosti a otevřenosti. Tato skutečnost může vést k tomu, že jsou na pracovišti mezi všemi dobré vztahy. Je ale důležité zohlednit, jak si důvěru a otevřenost zaměstnanci i zaměstnavatel představují.

### **4.3.2 Pracovní podmínky**

Pokud vedoucí pracovník pečuje o pracovní podmínky zaměstnanců, dává jim tím najevo, že jsou pro něj důležití a že si jejich práce váží. Zaměstnanci totiž nestačí mít pouze dobré tepelné, zvukové a světelné podmínky, proto je nutné dbát o pracovní podmínky celkově. Pokud se pracovní podmínky lepší, je předpoklad, že zaměstnanci svou spokojenost projeví v poskytování kvalitních služeb alepší se i vztah k podniku.

**Tabulka č. 10: Odpovědi zaměstnanců**

Údaje jsou uvedeny v %.

Číslo otázky	Znění otázky	Odpovědi				
		Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nedovedu posoudit
5	Myslím si, že vedoucí pečuje o naše pracovní podmínky.	16,66	33,33	16,66	16,66	16,66%
6	Jsem spokojen s pracovním zázemím.	-	16,66	50	33,33	-
7	Má pracovní doba mi vyhovuje.	50	50	-	-	-
8	Má odměna je adekvátní k výkonu mé práce.		50		33,33	16,66
9	Zastávám názor: vyšší mzda vede ke kvalitnějšímu výkonu práce.	50	-	33,33	16,66	-

**Tabulka č. 11: Odpovědi vedoucího**

Číslo otázky	Znění otázky	Odpověď
5	Myslím si, že vedoucí pečuje o naše pracovní podmínky.	Spíše ano
6	Jsem spokojen s pracovním zázemím.	Spíše ano
7	Má pracovní doba mi vyhovuje.	Určitě ano
8	Má odměna je adekvátní k výkonu mé práce.	Určitě ano
9	Zastávám názor: vyšší mzda vede ke kvalitnějšímu výkonu práce.	Určitě ne

**Výsledky a diskuze:**

Výše uvedené otázky měly za úkol zjistit, zda zaměstnavatel pečuje o pracovní podmínky. Pracovní podmínky jsou pro pracovníky velmi důležité. Pokud je zaměstnavatelovým přáním, aby byla restaurace vyhlášena kvalitními službami, neměl by pečovat pouze o spokojenost hostů, ale také o spokojenost svých zaměstnanců.

Z výsledků dotazování vyplývá, že se vedoucí pracovník domnívá, že jsou jeho zaměstnanci s pracovními podmínkami spokojeni. Jeho názor zastává pouze polovina

zaměstnanců a musí se zmínit, že je tato polovina zaměstnanců spokojena, pokud se jedná o pracovní podmínky všeobecně.

Ze zkoumání na místě bylo zjištěno, že v restauračním provozu jsou základní pracovní podmínky o něco málo horší, než v jiných částech hotelu. Práce v odbytové části provozu může být ztížena nadměrným hlukem, který se zde objevuje pravidelně, jelikož se zde často schází hlučná klientela. Protože nejsou ani ve výrobním, ani v odbytovém středisku klimatizace a „pračky vzduchu“, jsou zaměstnanci, především v letní sezóně, vystaveni vysokým teplotám, kdy práce ve výrobě (vaření) je zcela obtížná. Díky chybějícímu zařízení jsou po celý rok zaměstnanci nuceni dýchat vzduch, který je znečištěný jak výpary z úpravy pokrmů, tak cigaretovým a doutníkovým kouřem.

S pracovním zázemím je spokojeno pouze 16,66 % zaměstnanců. Celých 50 % spíše a 33,33 % určitě spokojeno není. Je zajímavé, že zaměstnavatel si myslí, že spíše spokojeni jsou.

Nesoulad v odpovědích zaměstnavatele a jeho zaměstnanců mohl vzniknout tím, že vedoucí pracovník nezná, nebo podceňuje sociální a hygienické potřeby svých podřízených.

Po zkoumání na místě bylo zjištěno, že zázemí je vybaveno nedostatečně. Zaměstnanci za své zázemí mohou považovat pouze šatnu, ve které se mohou převléknout a své šaty uschovat ve vlastních skříňkách. Na skříňkách chybí zámky, ale jelikož je zde pouze úzký počet zaměstnanců, kteří si důvěřují, nejspíš v tomto případě nevidí žádný problém. Nedostatek na šatně se může jevit v tom, že se zde po celý rok netopí, tudíž zde bývá, především v zimním období, poněkud chladno. Dále mají zaměstnanci společnou toaletu, což opět není při jejich počtu problém. Nedostatek je v tom, že zámek u dveří je rozbitý a tyto dveře od toalety se dají pouze přivřít. Jako velký problém lze vnímat i to, že zde chybí sprchy. Jelikož byl hotel rekonstruován v roce 2002, lze se domnívat, že rekonstrukce neproběhla úspěšně ve všech směrech a některé důležité součásti provozu se opomněly.

Pracovníci jsou si vědomi, že restaurační provoz vyžaduje jinou pracovní dobu, než mají zaměstnanci v jiných oborech, všichni s ní proto souhlasí a dá se říct, že jim vyhovuje.

Pracovní doba kuchařky, která má na starosti přípravu hotových jídel, činí čas k přípravě těchto pokrmů, jejich následnému výdeji a potřebnému úklidu. Pracuje pouze ve všední dny a denní pracovní doba činí osm hodin. Stejnou délku pracovní doby má i uklízečka. Pracovní doba servírek a vrchních kuchařů je ale odlišná. Servírky i kuchaři se totiž střídají po krátkém a dlouhém týdnu, což je po dvou až třech dnech, kdy tyto dny odpracují celé, tzn. čas po otevírací dobu včetně potřebné doby na úklid a přípravu pro provoz a další dny mají volné. Informace o pracovní době zaměstnanců byly získány z řízeného rozhovoru s vedoucím.

Cílem otázky číslo osm bylo získat informaci, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svou odměnou. Z dotazníkového zkoumání bylo zjištěno, že si nikdo ze zaměstnanců nemyslí, že je jejich odměna určitě adekvátní jejich výkonu. Celá polovina zaměstnanců se domnívá, že jejich výkonu spíše odpovídá a 33,33 % zaměstnanců se svou odměnou spokojena určitě není. Zbylých 16,66 % situaci nedovedlo posoudit. Jelikož si třetina zaměstnanců myslí, že jejich odměna neodpovídá podanému výkonu, jejich názor je tak v rozporu s názorem zaměstnavatelovým.

Mzdy se u zaměstnanců liší podle druhu vykonávané práce a její náročnosti. Vrchní kuchaři mají mzdy nejvyšší, po nich následují servírky a kuchařka a poté uklízečka. Všichni zaměstnanci mají pevnou mzdu, pouze s výjimkou servírek, které mají pevně stanovenou pouze část a k ní dostávají určité procento z tržby z prodaných nápojů.

Celá jedna polovina zaměstnanců se domnívá, že vyšší mzda vede ke kvalitnějšímu výkonu práce. Jedna třetina spíše a 16,66 % určitě tento názor nezastává. Zaměstnavatelova odpověď se tudíž shoduje pouze s nízkým počtem zaměstnanců, konkrétně s 16,66 %.

Pokud zaměstnanci dostávají dostatečně vysokou mzdu, která odpovídá náročnosti práce, lze se domnívat, že po zvýšení mezd svou práci kvalitněji dělat nebudou, což ale není případ zaměstnanců v této restauraci. Podle výsledků dotazování bylo v otázce

č. 8 zjištěno, že celá třetina zaměstnanců není se svou mzdou spokojena. To může znamenat, že nevidí důvod vykonávat svou práci nejlépe, jak umí, ale pouze podle toho, jak jsou ohodnoceni.

Lze se tedy domnívat, že pokud by se jim zvýšily mzdy, zvýšila by se spokojenost zaměstnanců. Tím, že by byli spokojeni alespoň se svou mzdou, poskytovali by kvalitnější služby a zvýšila by se i spokojenost zákazníků.

### 4.3.3 Obsah práce

Každému zaměstnanci byl určen konkrétní druh práce, který je součástí pracovní smlouvy. Zaměstnavatel může pracovní náplň měnit v souladu s určeným druhem práce. Při určování náplně práce musí vedoucí uvážit druh práce, čas, který je k výkonu této práce potřeba a výkonové zatížení. V náplni práce je důležité zvážit, zda práce umožňuje využít znalosti a dovednosti, zda je samostatná a v neposlední řadě, zda rozvíjí sebevědomí zaměstnanců.

**Tabulka č. 12: Odpovědi zaměstnanců**

Údaje jsou uvedeny v %.

Číslo otázky	Znění otázky	Odpovědi				
		Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nedovedu posoudit
14	Vykonávám práci uloženou vedoucím, vlastní iniciativu nevyvíjím.	16,66	16,66	50	-	16,66
15	Vzhledem k výkonovému zatížení se nemohu dostatečně věnovat kvalitě.	16,66	50	16,66	16,66	-
17	Svou práci vykonávám nejlépe, jak umím a domnívám se, že práce, kterou odvádím, je na úrovni služeb, které jsou požadovány.	83,33	16,66	-	-	-
21	Kvalita služeb je vedoucím pravidelně kontrolována.	100	-	-	-	-
22	Vedoucí mě na mé nedostatky, týkající se kvality služeb upozorňuje.	100	-	-	-	-



23	Domnívám se, že jsou tyto výtky oprávněné.	66,66	-	16,66	-	16,66
24	Jsem ochotný se připomínkami řídit a snažím se je akceptovat.	83,33	-	16,66	-	-
25	Domnívám se, že podnik jako celek poskytuje kvalitní služby.	100	-	-	-	-

**Tabulka č. 13: Odpovědi vedoucího**

Číslo otázky	Znění otázky	Odpověď
14	Vykonávám práci uloženou vedoucím, vlastní iniciativu nevyvíjím.	Spíše ano
15	Vzhledem k výkonovému zatížení se nemohu dostatečně věnovat kvalitě.	Spíše ne
17	Svou práci vykonávám nejlépe, jak umím a domnívám se, že práce, kterou odvádím, je na úrovni služeb, které jsou požadovány.	Spíše ne
21	Kvalita služeb je vedoucím pravidelně kontrolována.	Určitě ano
22	Vedoucí mě na mé nedostatky, týkající se kvality služeb upozorňuje.	Určitě ano
23	Domnívám se, že jsou tyto výtky oprávněné.	Určitě ano
24	Jsem ochotný se připomínkami řídit a snažím se je akceptovat.	Spíše ano
25	Domnívám se, že podnik jako celek poskytuje kvalitní služby.	Spíše ano

### **Výsledky a diskuze:**

Výše uvedené otázky byly do dotazníku zařazeny proto, aby mohlo být zjištěno, zda jsou zaměstnanci iniciativní, zatížení, zda poskytují kvalitní služby a zda jsou služby, jimi poskytované, kontrolovány.

Otázka číslo čtrnáct se zajímala o názor zaměstnanců, zda se domnívají, že jsou iniciativní. Tato otázka byla položena především proto, že vedoucí pracovník uvedl jako jeden z problémů souvisejících s kvalitou služeb právě to, že jeho zaměstnanci iniciativní nejsou.

Z výsledků dotazování je patrné, že se celá polovina zaměstnanců snaží být iniciativní. Jedna třetina tento názor nesdílí a může to být tím, že nevidí důvod být iniciativní,

jelikož už svou mzdu považují za nedostatečnou a také jim může chybět jakákoli motivace k tvořivosti v jiné podobě, viz kapitola 4.3.4.

Otázka číslo patnáct byla do dotazníku zařazena kvůli nedostatku uvedeného vedoucím, že si zaměstnanci ulehčují svou práci. Jedním z důvodů pro ulehčování práce a tím zhoršení kvality služeb může být právě ten, že jsou zaměstnanci příliš zatíženi a tím se kvalitě nestíhají příliš věnovat.

Zaměstnanci se ze dvou třetin (16,66 % určitě a 50 % spíše) domnívají, že se nemohou kvalitě dostatečně věnovat vzhledem k výkonovému zatížení. Jedna třetina, konkrétně 16,66 % spíše a 16,66 % určitě, s tímto názorem nesouhlasí. Odpověď vedoucího se tudíž shoduje pouze s touto jednou třetinou zaměstnanců.

Cílem této otázky nebylo výkon zkoumat a vyjadřovat ho ukazateli výkonnosti a efektivnosti, nýbrž získat pouze mínění zaměstnanců o jejich výkonovém zatížení.

Všichni zaměstnanci (83,33 % určitě a 16,66 % spíše) jsou názoru, že svou práci vykonávají nejlépe, jak umí a domnívají se, že jejich výkony odpovídají požadované úrovni služeb. Zaměstnavatelova odpověď se zásadně liší, jelikož jeho odpověď zněla spíše ne.

Všichni zaměstnanci v první části otázky tvrdí, že svou práci vykonávají nejlépe, jak umí. Pokud nebereme v úvahu výtky výše uvedené, z jejich pohledu to tak opravdu může být.

Ve druhé části otázky už ale tyto výtky brát v úvahu musíme, protože zde zaměstnanci tvrdí, že je jejich práce na úrovni požadovaných služeb. Sami si silně protiřečí v otázkách 22 – 24, jelikož kdyby poskytovali služby na požadované úrovni, nebyli by upozorňováni na nedostatky a vedoucí by s nimi byl spokojen. Jeho odpověď by se také zásadně nelišila.

Je tedy zřejmé, že zaměstnanci daný standard služeb, možná nevědomě, snižují a díky tomu se domnívají, že jsou jejich služby kvalitní. Také je možné, že sami sebe i služby, které poskytují, nadhodnocují. Lze ale také předpokládat, že vzhledem k nedostatečným

pracovním podmínkám, mohou podle svého názoru práci vykonávat opravdu nejlépe, jak je to možné.

Celých 100 % zaměstnanců se shodlo, že je kvalita služeb vedoucím pravidelně kontrolována. Zaměstnavatelova odpověď se tudíž stoprocentně shoduje s názorem jeho podřízených.

U poskytovaných služeb je nutné provádět kontrolu kvality. Tuto kontrolu by měla provázet sebekontrola každého pracovníka, která by měla být prováděna průběžně. Za předpokladu, že sebekontrolu provádí každý zaměstnanec, lze doufat, že tím poskytují kvalitnější služby.

V odpovědích na otázku, zda vedoucí své zaměstnance na nedostatky týkající se kvality služeb upozorňuje, se opět zaměstnanci s vedoucím shodli. 100 % zaměstnanců i vedoucí totiž odpověděli určitě ano.

Většina zaměstnanců (66,66 %) se domnívá, že jsou tyto výtky vedoucího oprávněné. Vedoucí se v odpovědi s těmito zaměstnanci shoduje.

V této restauraci jsou na chyby zaměstnanci upozorňováni pravidelně, na čemž se shodli úplně všichni. Zároveň většina zaměstnanců uznala, že jsou tyto výtky oprávněné. V odpovědích na tyto otázky tudíž zaměstnanci připustili, že se chyb, týkajících se kvality poskytovaných služeb skutečně dopouštějí.

Připomínkami k výkonu práce se určitě řídí a akceptuje je 83,33 %. Spíše se jimi neřídí pouze 16,66 % zaměstnanců. Zaměstnavatel byl v odpovědi skeptičtější, jelikož zvolil odpověď spíše ano.

Na otázku, zda podnik jako celek poskytuje kvalitní služby, odpovědělo 100 % zaměstnanců určitě ano. Vedoucí zvolil odpověď spíše ano.

Odpovědi na tuto otázku přímo navazují na otázku číslo sedmnáct, kdy zaměstnanci svou práci nadhodnotili a zde v tom pokračují. Tímto dávají najevo, že na službách, které poskytují, se nedá nic vylepšovat, protože jsou podle nich opravdu kvalitní.

S touto otázkou souvisí další problém uvedený vedoucím a to, že zaměstnanci nemají snahu a zájem o rozvoj. Myslel tím jak rozvoj služeb, tak rozvoj své osobnosti. Pokud se jedná o rozvoj služeb, tak právě příčinou tohoto nedostatku může být to, že se zaměstnanci domnívají, že jsou služby jimi poskytované opravdu kvalitní a zlepšování nepotřebují.

#### 4.3.4 Stimulace k poskytování kvalitních služeb, tvořivosti a seberozvoji

Vedoucí musí dbát, aby se kvalita služeb stala prioritou a předností všech zaměstnanců. Kvalitní práce totiž člověka obohacuje a podílí se na jeho odborném růstu a naopak nekvalitní práce může snižovat sebedůvěru a tím i ochotu zvyšovat nároky na sebe. Pro rozvoj schopností je důležitá i tvořivá práce. Vedoucí by měl vytvářet takové podmínky, aby se zaměstnanci snažili přicházet s novými nápady a aby přinášeli různá řešení problémů, které v podniku jsou.

**Tabulka č. 14: Odpovědi zaměstnanců**

Údaje jsou uvedeny v %.

Číslo otázky	Znění otázky	Odpovědi				
		Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nedovedu posoudit
10	Myslím si, že pro poskytování kvalitních služeb potřebuji zdokonalovat své znalosti.	66,66	16,66	-	16,66	-
11	Domnívám se, že případné zvyšování kvalifikace by bylo vedoucím ohodnoceno.	-	-	66,66	16,66	16,66
12	Kdyby vedoucí uhradil veškeré náklady spojené se zvyšováním kvalifikace, školení a kurzů bych se rád zúčastnil.	50	16,66	33,33	-	-

16	Pokud někdo nepracuje kvalitně, domnívám se, že ohrožení ztrátou pozice, či místa mu pomůže vyvinout zvýšenou iniciativu a snahu o udržení místa.	16,66	33,33	33,33	-	16,66
18	Snažím se přicházet s novými nápady, trendy, postupy a zlepšovat tak kvalitu služeb, které poskytujeme.	16,66	33,33	50	-	-
19	Domnívám se, že má snaha a tvořivost je dostatečně ohodnocena.	-	-	66,66	16,66	16,66
		<b>Často</b>	<b>Méně často</b>	<b>Ojedinele</b>	<b>Nevyužívám</b>	
13	Ke zlepšení úrovně poskytovaných služeb využívám odbornou literaturu.	16,66	-	66,66	16,66	-

**Tabulka č. 15: Odpovědi vedoucího**

Číslo otázky	Znění otázky	Odpověď
10	Myslím si, že pro poskytování kvalitních služeb potřebuji zdokonalovat své znalosti.	Určitě ano
11	Domnívám se, že případné zvyšování kvalifikace by bylo vedoucím ohodnoceno.	Určitě ne
12	Kdyby vedoucí uhradil veškeré náklady spojené se zvyšováním kvalifikace, školení a kurzů bych se rád zúčastnil.	Určitě ne
16	Pokud někdo nepracuje kvalitně, domnívám se, že ohrožení ztrátou pozice, či místa mu pomůže vyvinout zvýšenou iniciativu a snahu o udržení místa.	Určitě ano
18	Snažím se přicházet s novými nápady, trendy, postupy a zlepšovat tak kvalitu služeb, které poskytujeme.	Spíše ne
19	Domnívám se, že má snaha a tvořivost je dostatečně ohodnocena.	Spíše ano
13	Ke zlepšení úrovně poskytovaných služeb využívám odbornou literaturu.	Často

### **Výsledky a diskuze:**

Výše uvedené otázky byly do dotazníku zařazeny z důvodu, že je stimulace nedílnou součástí personální práce. Pokud zaměstnavatel své zaměstnance stimuluje a motivuje,

pracovníci projeví iniciativu, snahu a tvořivost. Pokud není stimulace žádná, má to spíše demotivující účinky.

Otázka číslo deset se ptala na názor zaměstnanců, zda potřebují pro poskytování kvalitních služeb zdokonalovat své znalosti, jelikož získávání nových vědomostí a zkušeností rozvíjí schopnosti a charakter člověka. Navíc se obor služeb neustále vyvíjí a rozvíjí, a proto je třeba znalosti a schopnosti obnovovat a rozšiřovat. K tomuto názoru se přiklání většina zaměstnanců (83,33 %), včetně vedoucích.

Otázka číslo jedenáct se týkala ohodnocení vedoucím za případné zvyšování kvalifikace. V odpovědích na tuto otázku se opět většina zaměstnanců shodla a to v tom názoru, že by ohodnoceni více nebyli. Vedoucí toto mínění odůvodnil tím, že jejich mzdy jsou dostatečně vysoké a vyšší mzda by je ke zdokonalování nevedla.

Z tohoto názoru, který vedoucí zastává, lze soudit, že se může částečně mýlit. Vyšší mzda nejspíš ke zdokonalování znalostí nepovede, ale také není jediným motivačním prostředkem, který lze využít. V tomto případě může být chyba právě to, že zaměstnanci dostávají pouze stálý plat, ve kterém nevidí žádné ohodnocení za další aktivity, v tomto případě zvyšování kvalifikace.

Cílem otázky číslo dvanáct bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci ochotni se zúčastnit různých školení a kurzů za předpokladu, že by vedoucí uhradil veškeré náklady se zvyšováním kvalifikace spojené. Tato otázka byla položena proto, že se vedoucí domnívá, že zaměstnanci nemají žádnou snahu a zájem o rozvoj, v tomto případě rozvoj osobnosti. Také proto na tuto otázku odpověděl záporně.

Z odpovědí zaměstnanců ale vyplynulo, že by se, ve většině případů, školení a kurzů rádi zúčastnili. Pokud zaměstnanci odpovídali pravdivě, lze se domnívat, že se v nich vedoucí zmýlil. Toto zmýlení může v lepším případě znamenat, že své zaměstnance nezná tak dobře, jak předpokládal. Lze se ale také domnívat, že nejen že své zaměstnance nezná, ale také, že se o ně a jejich přání a potřeby v dostatečné míře nezajímá. Tento případ by mohl vést k demotivaci pracovníků, kteří by postupem času ztratili zájem o svůj profesní rozvoj.

Odbornou literaturu pro rozvoj úrovně poskytovaných služeb využívá často pouze 16,66 % zaměstnanců. Ojedinele ji vyhledá 66,66 % a 16,66 % ji nepoužívá vůbec. Zaměstnavatel se mylně domnívá, že z ní jeho podřízení těží informace často.

Z odpovědi vedoucího lze opět usuzovat, že své zaměstnance nezná a v tomto případě jim důvěřuje neprávem, jelikož se domnívá, že všichni tento způsob zdokonalování využívají často.

Otázka číslo šestnáct se zajímala o nedostatečnou iniciativu zaměstnanců a byla položena proto, že zaměstnanci, podle názoru vedoucího, nejsou iniciativní. Proto se také mylně, navíc v rozporu se zaměstnanci, domnívá, že zvýšenou iniciativu a snahu může vyvinout i ohrožení ztrátou pozice či místa.

Ačkoli se odpovědi zaměstnanců s odpovědí vedoucího rozcházejí, lze částečnou pravdu přiřknout ke každé z nich. Lze se totiž domnívat, že ohrožení ať ztrátou místa, či pozice zvýšené úsilí zaměstnance vyvine. Pokud by se vedoucí k tomuto rozhodnutí uchýlil, měl by počítat s tím, že toto řešení je pouze dočasné a problém tím nevyřeší. Zaměstnanec totiž zvýšenou snahu vyvine, ale pouze na dobu, kdy bude ohrožen. Jakmile se bude cítit opět jistý, jeho chování se vrátí do stejné podoby, v jaké bylo před zmíněným ohrožením.

V odpovědích na otázku, zda se zaměstnanci snaží přicházet s novými trendy a nápady, se názor poloviny zaměstnanců kloní k názoru vedoucího a to, že s tímto spíše nepřichází.

Tyto negativní odpovědi mohou mít příčinu právě ve zdokonalování své profesní i osobnostní charakteristiky. Jelikož zaměstnancům není vedoucím umožněno různé vzdělávání, zaměstnanci s novými nápady buď přicházet nemohou, nebo o toto zlepšování nejeví zájem, jelikož nevidí důvod, proč by to měli dělat.

Otázka číslo devatenáct zkoumá, zda je případná snaha zaměstnanců ohodnocena. Odpovědi zaměstnanců se shodovaly s jejich odpověďmi v otázce číslo jedenáct, týkající se případného ohodnocení zvyšování kvalifikace. Jelikož tyto odpovědi byly

záporné, opět se lišily od názoru vedoucího, podle kterého jejich snaha a tvořivost jsou ohodnoceny dostatečně.

V tomto případě je opět nedostatkem to, že je mzda stálá, bez blíže specifikovaných částí a odměn a zaměstnanci zde ohodnocení nevidí. S tímto problémem mohou souviset i negativní odpovědi poloviny zaměstnanců v otázce číslo osmnáct.



## 4.4 TBSD

Jak již bylo řečeno, TBSD lze využít kromě všech oblastí psychologie i pro vyhodnocování interpersonálních vztahů a podnikové kultury. Tento test využívá vědomé a nevědomé hodnocení probandy. Podle Ščepichina, Ščepichinové a Kolářové (1992) vědomé hodnocení slouží k vyjádření toho, co si zkoumaná osoba o jednotlivých prezentovaných slovech myslí a je ochotna o nich říci, a k porovnání s nevědomým hodnocením. Ze srovnání vědomého a nevědomého hodnocení vyplývá, nakolik si zkoumaná osoba uvědomuje vlastní postoje bez ohledu na to, jak jsou hodnoceny společností.

Klíčová slova, uvedená v následujících tabulkách, jsou seřazena podle dvojic slov, kdy jeden výraz náleží jedné kulturní dimenzi a druhý je protipólem daného výrazu v kulturní dimenzi opačné. Např. klíčové slovo „být první“ náleží kulturní dimenzi „velký mocenský odstup“, jelikož si pod ním lze představit bezohlednost ke všem ostatním při dosahování cílů a pokud chce být někdo první, nezajímají ho ostatní osoby, kterým může tímto přístupem i ublížit. Na druhou stranu klíčové slovo „vítězství“ je přiřazováno kulturní dimenzi „malý mocenský odstup“, jelikož si pod tímto výrazem lze představit etické, férové a čestné jednání. Nehledě na to, že při vítězství se zohledňují i ostatní zúčastněné osoby. Obdobně, jako tyto výrazy, byla rozdělena i ostatní klíčová slova.

Toto seřazení je považováno za podstatné, jelikož takto lze i z jednotlivých výrazů určit, ke které kulturní dimenzi se daná societa přiklání spíše.

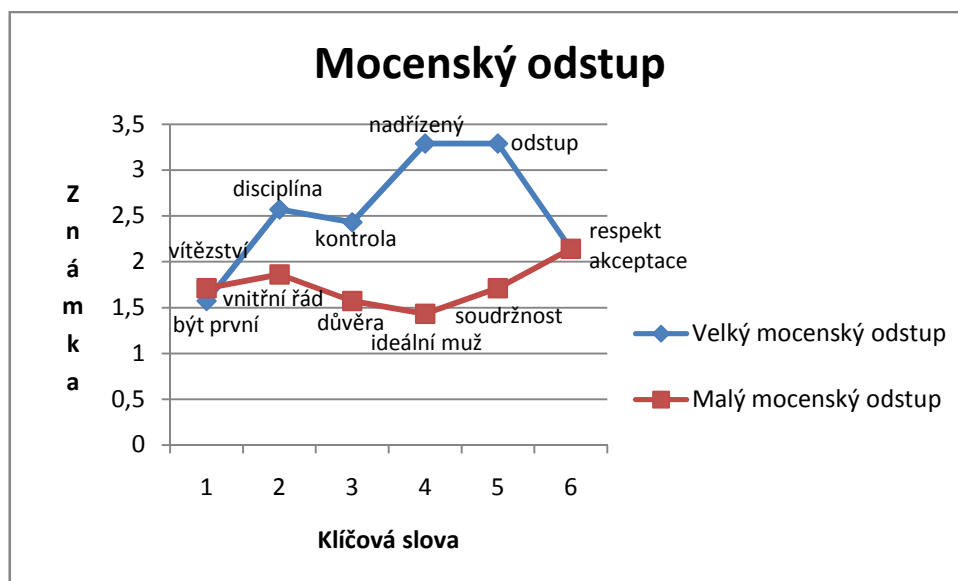
#### 4.4.1 Mocenský odstup

Podle Nového (1996) mocenský odstup znamená stupeň míry, v jaké hierarchicky níže postavení členové institucí a organizací v dané společnosti očekávají a akceptují skutečnost, že moc je mezi lidmi rozdělena nerovným způsobem.

Tabulka č. 16: Velký x malý mocenský odstup

Velký mocenský odstup				Malý mocenský odstup			
Klíčová slova	Faktory (Ø)			Klíčová slova	Faktory (Ø)		
	NVD		VDH		NVD		VDH
	SUM	Známka	Známka		SUM	Známka	Známka
být první	13.14	1.57	1.29	vítězství	11.29	1.71	1.14
disciplína	19.57	2.57	1.71	vnitřní řád	16	1.86	1.57
kontrola	19.86	2.43	1.71	důvěra	12.71	1.57	1.29
nadřizený	23.43	3.29	2.86	ideální muž	10.14	1.43	1.57
odstup	24	3.29	2.14	soudržnost	12.86	1.71	1.29
respekt	17.86	2.14	1.57	akceptace (přijetí)	16.86	2.14	2
<b>Průměr</b>	<b>19,64</b>	<b>2,55</b>	<b>1,88</b>	<b>Průměr</b>	<b>13,31</b>	<b>1,74</b>	<b>1,66</b>

Graf č. 1: Nevědomé hodnocení mocenského odstupů



## Výsledky a diskuze:

Z nevědomého hodnocení malého mocenského odstupů vyplývá, že probandi nejlépe hodnotili klíčová slova „ideální muž“ (známka 1,43), „důvěra (známka 1,57) a dále „vítězství“ a „soudržnost“. Vědomá úroveň se od nevědomé příliš neoddalovala. Na této úrovni zaměstnanci včetně vedoucího nejlépe hodnotili výrazy „vítězství“ (známka 1,14), „důvěra“ (známka 1,29) a „soudržnost“ (známka 1,29). Z výše uvedených výsledků je patrné, že si zaměstnanci nevědomě přejí ideálního vedoucího, ale v daném podniku takový vedoucí chybí, jelikož výraz „nadřazený“ je vědomě hodnocen spíše záporně.

Klíčová slova velkého mocenského odstupů jsou na nevědomé úrovni hodnocena podstatně hůře, neboli hodnoty nevědomého hodnocení jsou značně vzdálené od hodnot malého mocenského odstupů. Např. u výrazu „nadřazený“ vyšla známka 3,29, u slova „kontrola“ 2,43 atd. Z těchto výsledků lze usuzovat, že s výrazy „nadřazený“, „odstup“, „disciplína“, i „kontrola“ se zaměstnanci vnitřně neztotožňují a prožívají je negativně, ale na vědomé úrovni tyto výrazy akceptují. Lze se domnívat, že je to způsobeno vlivy jiných kultur (např. německé), které na naši kulturu působí několik staletí. Právě německá kultura pracuje s atributy, jako je disciplína, kontrola, nadřazený apod.

Je důležité zmínit i hodnocení podle sumarizačního sloupce tabulky. Všechna slova vyjadřující malý mocenský odstup jsou hodnocena pozitivněji (škála od 10,14 do 16,86), než jejich protipóly znamenající velký mocenský odstup, které byly ohodnoceny škálou od 13,14 do 24.

Z výše uvedených výsledků vyplývá, že podle zaměstnanců restaurace Zlatý jelen je žádoucí malý mocenský odstup, který je preferován na vědomé i nevědomé úrovni hodnocení, ale reálný stav se výrazně odlišuje.

**Tabulka č. 17: Úroveň hodnocení mocenského odstupu**

Údaje jsou uvedeny v %.

Úroveň	Velký mocenský odstup		Malý mocenský odstup	
	Vedoucí	Skupina	Vedoucí	Skupina
Průměrná	70	50	<b>73</b>	<b>71</b>
Vysoká	67	49	<b>70</b>	<b>70</b>
Velmi vysoká	<b>61</b>	38	55	<b>61</b>

### **Výsledky a diskuze:**

Z tabulky č. 17 je opět patrné, že zaměstnanci preferují malý mocenský odstup a to na všech úrovních hodnocení. Podle průměrné úrovně hodnocení tento názor sdílí ze 71 %. Toto tvrzení sdílí částečně i osoba vedoucího, ale jen pokud se bude brát v úvahu průměrná a vysoká úroveň hodnocení. Ve velmi vysoké úrovni hodnocení totiž inklinuje k velkému mocenskému odstupu, a to z 61 %. Tento výsledek není příliš zarážející, jelikož už bylo řečeno, že si vedoucí této restaurace odstup od svých zaměstnanců drží.

Ve znalostní ekonomice je malý mocenský odstup velice důležitý. Tento přístup je přínosem jak pro vedení firmy, tak pro zlepšování podnikové kultury, s čímž souvisí spokojenost zaměstnanců a následně i spokojenost hostů.

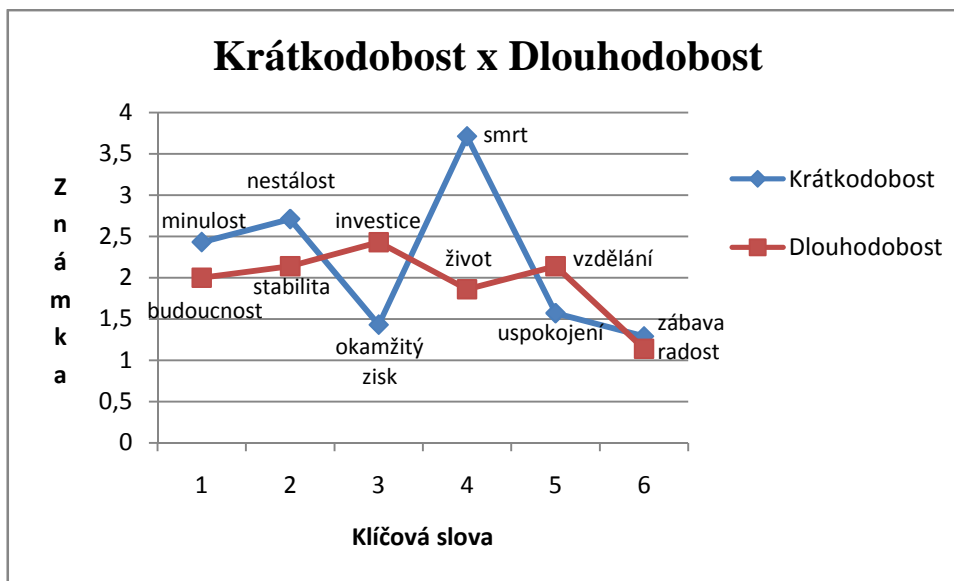
### **4.4.2 Krátkodobost x Dlouhodobost**

Podle Nového (1996) je dlouhodobá orientace příznačná pro společnost, ve které jsou podporovány a prosazovány hodnoty zaměřené na budoucí odměny. V krátkodobě orientované společnosti je důraz kladen na hodnoty související s přítomností a minulostí.

Tabulka č. 18: Krátkodobost x dlouhodobost

Krátkodobost				Dlouhodobost			
Klíčová slova	Faktory (Ø)			Klíčová slova	Faktory (Ø)		
	NVD		VDH		NVD		VDH
	SUM	Známka	Známka		SUM	Známka	Známka
minulost	17.86	2.43	2	budoucnost	15.86	2	2
nestálost	22.14	2.71	3.14	stabilita	16.71	2.14	1.57
okamžitý zisk	11.14	1.43	1.43	investice	17.43	2.43	2
smrt	30.71	3.71	3.57	život	13.43	1.86	1.43
uspokojení	11.86	1.57	1.14	vzdělání	17.14	2.14	1.71
zábava	11.43	1.29	1.29	radost	8.71	1.14	1
<b>Průměr</b>	<b>17,52</b>	<b>2,19</b>	<b>2,1</b>	<b>Průměr</b>	<b>14,88</b>	<b>1,95</b>	<b>1,62</b>

Graf č. 2: Nevědomé hodnocení krátkodobosti a dlouhodobosti



### Výsledky a diskuze:

Na první pohled je patrné, že zaměstnanci včetně vedoucího velice kladně hodnotí slova, vyjadřující krátkodobost, jako je „zábava“ (známka 1,29), „okamžitý zisk“ (známka 1,43) nebo „uspokojení“ (známka 1,57). Naopak klíčová slova „nestálost“ (známka 2,71) a „smrt“ (známka 3,71) cítí velice negativně. Vědomě tato slova nabývala podobné významnosti. Nejlépe byla hodnocena slova „uspokojení“ (1,14),

„zábava“ (1,29) a „okamžitý zisk“ (1,43), zatímco slova „nestálost“ a „smrt“ dosáhla známky 3,14 a 3,57.

Z nevědomého hodnocení kulturní dimenze „dlouhodobost“ lze zjistit, že probandi velmi pozitivně hodnotili pouze klíčové slovo „radost“ a to známkou 1,14. Ostatní slova působila spíše pozitivně a to v následujícím pořadí: „život“, „budoucnost“, „stabilita“, „vzdělání“ a „investice“. Vědomé hodnocení se opět příliš nevzdalovalo. Skupina nejlépe hodnotila slovo „radost“ (známka 1), „život“ (známka 1,43) a „stabilita“ (známka 1,57).

Z výše uvedených výsledků vyplývá, že mezi nejpozitivnější požitky zaměstnanci zařazují okamžitý zisk, uspokojení a zábavu. Tyto výrazy silně upřednostňují před investicemi a vzděláním. Lze se tedy domnívat, že v tomto ohledu jsou jednoznačně zaměřeni na krátkodobost. V podstatě se to dá vysvětlit tak, že je zajímavá, zda host přijde dnes, utratí v podniku určitý obnos, ale nepřemýšlí o tom, jestli host přijde například za rok znovu.

Nevědomé hodnocení obou kulturních dimenzí se neodlišuje tak markantně, jako u kulturních dimenzí mocenského odstupu. Pokud se zaměříme na výsledky, uvedené v sumarizačním sloupci a průměrné hodnocení, můžeme zjistit, že jsou lépe hodnocena slova určená pro dlouhodobost. Toto lze vysvětlit i tím, že v dimenzi „krátkodobost“ je zařazeno slovo „smrt“, které je vždy vnímáno negativně a průměrné výsledky tak ovlivňuje.

**Tabulka č. 19: Úroveň hodnocení krátkodobosti a dlouhodobosti**

Údaje jsou uvedeny v %.

Úroveň	Krátkodobost		Dlouhodobost	
	Vedoucí	Skupina	Vedoucí	Skupina
Průměrná	55	<b>73</b>	<b>79</b>	61
Vysoká	48	55	<b>55</b>	<b>58</b>
Velmi vysoká	33	42	<b>52</b>	<b>57</b>

## Výsledky a diskuze:

Výsledky uvedené v tabulce č. 19 potvrzují výše uvedený závěr. Z průměrné úrovně hodnocení vyplývá, že se celá skupina probandů přiklání ze 73 % ke krátkodobosti, ale ve vyšších úrovních hodnocení spíše inklinují k dlouhodobosti a to z 58 a 57 %. Osoba vedoucího se ve všech úrovních hodnocení ztotožňuje s dlouhodobostí až ze 79 %.

Jak již bylo řečeno, zaměstnanci přikládají velký význam okamžitému zisku a zábavě, jsou to v podstatě jejich jednoznačně vyhodnocené priority, takže i když se skupina ve vyšších úrovních hodnocení přiklání k dlouhodobosti, hodnocení daných slov je posouvá do krátkodobosti.

Z výše uvedených výsledků vyplývá, že vedoucí je zaměřen dlouhodobě, jelikož podnikání je běh na dlouhou trať a je důležité, aby tento názor vštípil i svým zaměstnancům, jelikož ti si jsou prozatím svým místem jisti a už se nestarají o to, zda podnik bude prosperovat např. ve výhledu dalších dvaceti let.

### 4.4.3 Individualismus x Kolektivismus

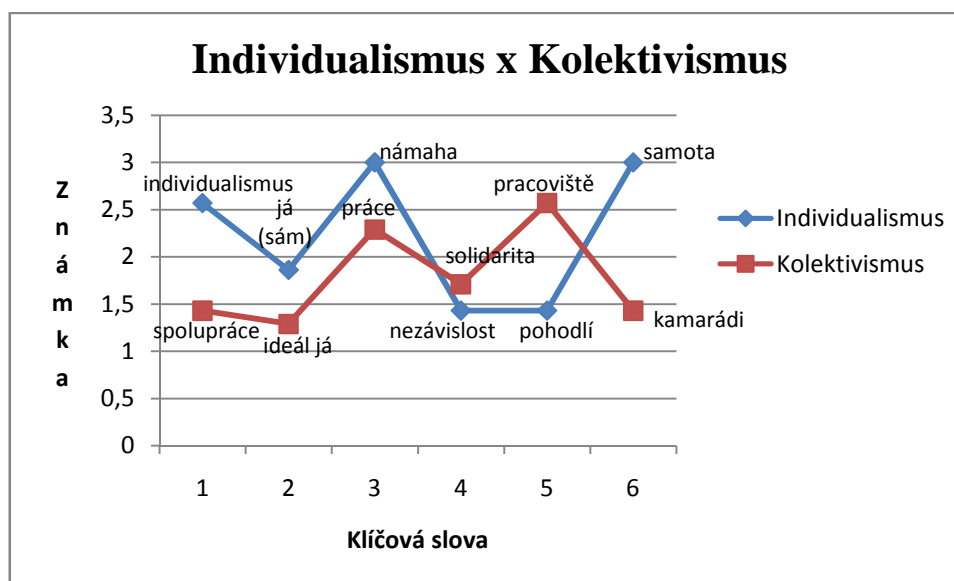
Nový (1996) říká, že individualismus je protikladem kolektivismu a je příznačný pro společnost, ve které jsou vztahy mezi jednotlivci volné: očekává se, že každý se stará zejména o sebe a svou bezprostřední rodinu. Kolektivismus je typický pro společnost, ve které jsou lidé od svého narození integrováni do silných, soudržných skupin. Toto členství jim v průběhu života zaručuje ochranu jako protihodnotu značné loajality.

Tabulka č. 20: Individualismus x kolektivismus

Individualismus				Kolektivismus			
Klíčová slova	Faktory (Ø)			Klíčová slova	Faktory (Ø)		
	NVD		VDH		NVD		VDH
	SUM	Známka	Známka		SUM	Známka	Známka
individualismus	18.86	2.57	2.43	spolupráce	11.86	1.43	1.29
já (sám)	13.86	1.86	2.29	ideál já	10	1.29	1.43

námaha	23.14	3	2.43	práce	18.14	2.29	1.71
nezávislost	12.43	1.43	1.71	solidarita	13.29	1.71	1.71
pohodlí	11.43	1.43	1.71	pracoviště	18.86	2.57	2.29
samota	23.29	3	3.14	kamarádi	10.57	1.43	1.57
<b>Průměr</b>	17,17	2,22	2,29	<b>Průměr</b>	13,78	1,79	1,67

**Graf č. 3: Nevědomé hodnocení individualismu a kolektivismu**



### Výsledky a diskuze:

Z nevědomého hodnocení klíčových slov individualismu vyplynulo, že probandi nejlépe hodnotí slova „pohodlí“ (známka 1,43), „nezávislost“ (známka 1,43) a „já (sám)“ (známka 1,86). Vědomé hodnocení nám říká v podstatě to samé, protože z daných slov této kulturní dimenze za důležité považují opět „pohodlí“ (známka 1,71), „nezávislost“ (známka 1,71) a „já (sám)“ (známka 2,29).

Prozatím bylo vědomé hodnocení klíčových slov většinou lepší než nevědomé. U slov „pohodlí“, „nezávislost“, „já (sám)“ a „samota“ toto neplatí. Může to znamenat, že tyto stavy probandi preferují více, než si sami připouští.

Nevědomé hodnocení kolektivismu se od nevědomého hodnocení individualismu výrazně odlišuje. Klíčová slova jsou hodnocena mnohem lépe, např. „ideál já“ (známka



1,29), „kamarádi“ (známka 1,43), „spolupráce“ (známka 1,43). U vědomého hodnocení je to obdobné. Zde probandi nejlépe hodnotili klíčová slova „spolupráce“ (známka 1,29), „ideál já“ (známka 1,43) a „kamarádi“ (známka 1,57).

Z výsledků dotazníkového šetření a jeho analýzy je zřejmé, že zaměstnanci i vedoucí restaurace Zlatý jelen mají blíže ke kolektivismu. Toto tvrzení podporují i výsledky sumarizačního sloupce, kde lze zjistit, že slova, vyjadřující kolektivismus, jsou hodnoceny škálou od 10 do 18,86, zatímco výrazy určené pro individualismus od 11,43 do 23,29.

Výše uvedené výsledky lze vysvětlit tím, že obyvatelé České republiky jsou díky historickému vývoji kolektivním národem a také specifíčnost restauračního provozu preferuje kolektivismus, jelikož výsledky práce jednoho zaměstnance jsou závislé na výsledcích druhého.

**Tabulka č. 21: Úroveň hodnocení individualismu a kolektivismu**  
Údaje jsou uvedeny v %.

Úroveň	Individualismus		Kolektivismus	
	Vedoucí	Skupina	Vedoucí	Skupina
Průměrná	<b>85</b>	67	76	<b>73</b>
Vysoká	73	52	<b>73</b>	<b>69</b>
Velmi vysoká	58	39	<b>67</b>	<b>54</b>

### Výsledky a diskuze:

Jak již bylo uvedeno výše, celá skupina probandů se přiklání ke kolektivismu a to až ze 73 % (průměrná úroveň hodnocení), zatímco vedoucí se v této úrovni hodnocení přiklání k individualismu z 85 %. Ve vysoké a velmi vysoké úrovni hodnocení se jak vedoucí, tak celá skupina již ztotožňuje s kolektivismem.

Lze tedy usuzovat, že výsledky vedoucího výsledky celé skupiny v určité míře ovlivňují, ale ne natolik, aby se skupina více přiblížila k individualismu.

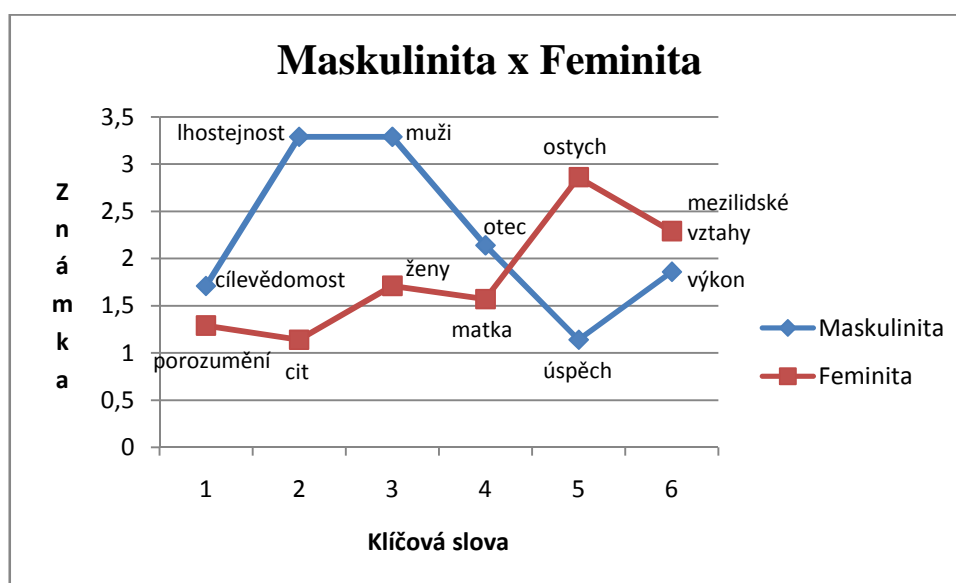
#### 4.4.4 Maskulinita x Feminita

Maskulinita je opak feminity. Nový (1996) vysvětluje, že v maskulinní společnosti jsou rodové role jasně odlišné. Od mužů se očekává, že budou asertivní, houževnatí, přísní a orientovaní na výkon, materiální hodnoty a úspěch. Od žen se vyžaduje umírněnost, solidarita, péče a zájem o kvalitu a kulturnost života. Ve femininní společnosti se rodové role překrývají a od mužů i žen se očekává umírněnost, solidarita, péče a zájem o kvalitu a kulturnost života.

**Tabulka č. 22: Maskulinita x feminita**

Maskulinita				Feminita			
Klíčová slova	Faktory (Ø)			Klíčová slova	Faktory (Ø)		
	NVD		VDH		NVD		VDH
	SUM	Známka	Známka		SUM	Známka	Známka
cílevědomost	12.86	1.71	1.14	porozumění	10.43	1.29	1.43
lhostejnost	26	3.29	3.29	cit	11.43	1.14	1.29
muži	22.29	3.29	2.29	ženy	15.57	1.71	1.43
otec	18	2.14	1.86	matka	13.71	1.57	1
úspěch	8.43	1.14	1	ostych	24	2.86	2.86
výkon	14.57	1.86	1.43	mezilidské vztahy	18.57	2.29	1.86
<b>Průměr</b>	17,02	2,24	1,84	<b>Průměr</b>	15,62	1,81	1,65

**Graf č. 4: Nevědomé hodnocení maskulinity a feminity**



### Výsledky a diskuze:

Slova uvedená v tabulce č. 22 a jejich nevědomé hodnocení, pomohla k zjištění, zda se skupina probandů ztotožňuje spíše s maskulinní či femininní společností.

V kulturní dimenzi „maskulinita“ probandi nevědomě hodnotili velmi kladně klíčová slova „úspěch“ (známka 1,14) a „cílevědomost“ (známka 1,71), spíše pozitivně potom například „výkon“ (známka 1,86). Vědomě posunuli do popředí stejná klíčová slova a to v tomto pořadí: „úspěch“ (známka 1), „cílevědomost“ (známka 1,14) a „výkon“ (známka 1,43).

Mezi hodnocením dimenzí maskulinity a feminity je opět znatelný rozdíl. Probandi nevědomě hodnotili pozitivněji klíčová slova vyjadřující feminitu. Toto je zřejmé z výrazů „cit“ (známka 1,14), „porozumění“ (známka 1,29) a „matka“ (známka 1,57). Vědomě probandi opět hodnotili nejlépe slova „matka“ (známka 1), „cit“ (známka 1,29), „porozumění“ a „ženy“ (oba výrazy se známkou 1,43)

Nevědomé hodnocení bylo u většiny klíčových slov maskulinity i feminity horší, než vědomé. Podle získaných výsledků nevědomého hodnocení lze říci, že se probandi přiklání spíše k zásadám a projevům femininní společnosti.

Hodnocení podle sumarizačního sloupce vyjadřuje v podstatě to samé, tedy že tato skupina osob hodnotí v průměru lépe slova korespondující s femininní společností, ačkoli se dokáže ztotožnit s vybranými vlastnostmi společnosti maskulinní.

**Tabulka č. 23: Úroveň hodnocení maskulinity a feminity**

Údaje jsou uvedeny v %.

Úroveň	Maskulinita		Feminita	
	Vedoucí	Skupina	Vedoucí	Skupina
Průměrná	64	65	<b>73</b>	<b>68</b>
Vysoká	64	55	<b>73</b>	<b>62</b>
Velmi vysoká	58	42	<b>64</b>	<b>53</b>

#### **Výsledky a diskuze:**

Podle Nového (1996) se česká kultura jeví jako vysoce maskulinní. Mezinárodní výzkumy potvrzují, že vyznávané kulturologické hodnoty se odlišují podle země, věku, pohlaví, vzdělání apod.

Z tabulky č. 23 je ale patrné, že se skupina přiklání spíše k vlastnostem vyjadřujících feminitu a to až z 68 %. Může to být způsobeno tím, že tuto skupinu tvoří především ženy. Tuto skutečnost ovlivňuje i názor vedoucího, který se k femininní společnosti přiklání, podle průměrné a vysoké úrovně hodnocení, ze 73 %.

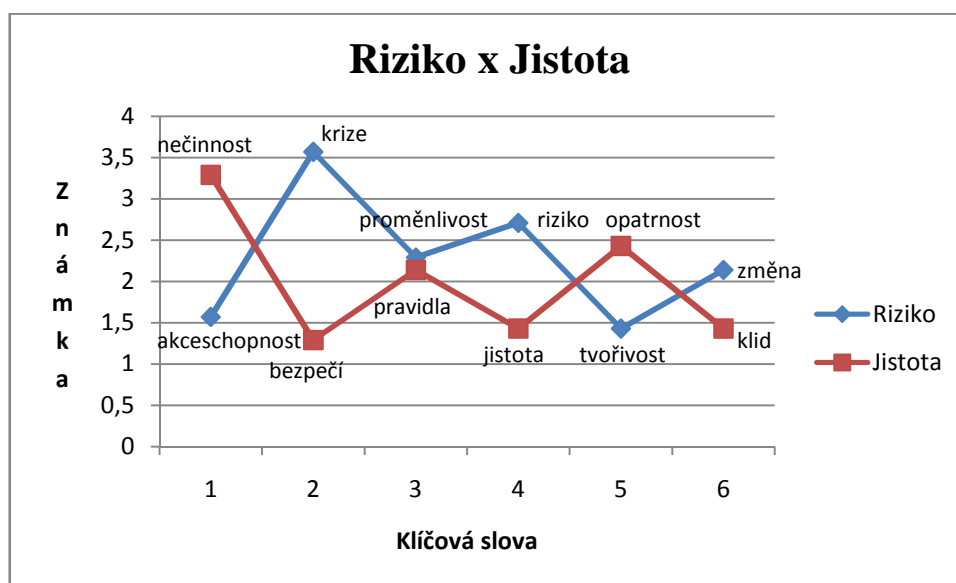
#### **4.4.5 Riziko x Jistota**

Tyto dvě dimenze vystihuje velká, resp. malá snaha vyhnout se riziku a nejistotě. Podle Nového a Schroll – Machl (2003) jde o míru, v jaké se členové institucí a organizací v dané společnosti cítí být ohroženi nejistými, neznámými, nejednoznačnými a nevypočitatelnými situacemi. Velká snaha vyhnout se riziku a nejistotě je zpravidla spojena s mimořádným úsilím naplánovat a naprogramovat celkové postupy i jednotlivé kroky procesu řízení, apod.

**Tabulka č. 24: Riziko x jistota**

Riziko				Jistota			
Klíčová slova	Faktory (Ø)			Klíčová slova	Faktory (Ø)		
	NVD		VDH		NVD		VDH
	SUM	Známka	Známka		SUM	Známka	Známka
akceschopnost	12.57	1.57	1.14	nečinnost	23	3.29	3.14
krize	27.57	3.57	3.29	bezpečí	11.57	1.29	1.29
proměnlivost	18	2.29	2.57	pravidla	17	2.14	1.86
riziko	21.57	2.71	2.71	jistota	10.57	1.43	1.57
tvořivost	12.43	1.43	1.43	opatrnost	18.71	2.43	2
změna	17.14	2.14	1.86	klid	12.57	1.43	1.43
<b>Průměr</b>	<b>18,21</b>	<b>2,29</b>	<b>2,17</b>	<b>Průměr</b>	<b>15,57</b>	<b>2</b>	<b>1,88</b>

**Graf č. 5: Nevědomé hodnocení rizika a jistoty**



### Výsledky a diskuze:

Slova uvedená v tabulce č. 24 charakterizují dimenzi rizika nebo jistoty. Nevědomé hodnocení bylo opět v průměru horší, než vědomé. U slov „riziko“, „tvořivost“, „klid“ a „bezpečí“ došlo k mimořádné shodě mezi vědomím a nevědomím probandů. Z výsledků nevědomého hodnocení lze zjistit, že se skupina přiklání spíše k jistotě, což je zřejmé z kladného hodnocení slov „bezpečí“ (známka 1,29), „klid“ (známka 1,43)

a „jistota“ (známka 1,43) Vědomě byla tato slova hodnocena téměř stejně, pouze s rozdílem u slova „jistota“ (známka 1,57).

Je důležité zmínit, že tato skupina oceňuje i některé vlastnosti, které se přibližují k riziku. Na nevědomé úrovni jsou to „tvořivost“ (známka 1,43) a „akceschopnost“ (známka 1,57) a na vědomé úrovni to jsou ta samá slova, jen v opačném pořadí, takže „akceschopnost“ se známkou 1,14 a „tvořivost“, kterou skupina ocenila známkou 1,43.

Výše uvedené výsledky podtrhují skutečnost, že jsou Češi národem tvořivým a akceschopným, tyto vlastnosti jsou jim bytostně dané, ale také chtějí mít klid, jistotu a bezpečí. Lze se tedy domnívat, že pokud se zaměstnancům vytvoří správné prostředí, kde z tvořivosti i akceschopnosti budou mít prospěch, svou nečinnost a opatrnost opustí.

Jak již bylo řečeno, skupina tíhne spíše k jistotě než k riziku. Toto tvrzení upevňují i výsledky sumarizačního sloupce, kde je patrné, že jsou lépe hodnocena slova vyjadřující jistotu. Hodnotící škála těchto slov je od 10,57 do 23, zatímco u slov představující riziko je toto rozmezí od 12,43 do 27,57.

#### **Tabulka č. 25: Úroveň hodnocení rizika a jistoty**

Údaje jsou uvedeny v %.

Úroveň	Riziko		Jistota	
	Vedoucí	Skupina	Vedoucí	Skupina
Průměrná	<b>76</b>	57	67	<b>71</b>
Vysoká	<b>73</b>	55	67	<b>58</b>
Velmi vysoká	<b>64</b>	44	<b>64</b>	<b>52</b>

#### **Výsledky a diskuze:**

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že názor vedoucího a skupiny se zásadně odlišuje. Zatímco skupina považuje za stěžejní znaky jistoty (podle průměrné úrovně hodnocení ze 71 %), u vedoucího je to právě naopak. Podle průměrné úrovně hodnocení se přiklání k riziku ze 76 %. Znamená to tedy, že výsledky celé skupiny ovlivňuje, ale záporným směrem.

## **5. Diskuse**

Z důvodů užší návaznosti byly jednotlivé dílčí diskuse uvedeny u řešených otázek v předchozích kapitolách. Následuje souhrnná diskuse k výsledkům dotazníkového šetření u hostů, zaměstnanců i zaměstnavatele zkoumaného podniku a testu barevně sémantického diferenciálu.

### **5.1 Diskuse výsledků dotazníkového šetření – hosté**

Z výsledků dotazování, uvedených v kapitole 4.2, vyplývá, že jsou hosté restaurace Zlatý jelen, ve většině případů, s kvalitou služeb určitě a spíše spokojeni. Počet méně spokojených hostů se pohyboval v rozmezí od 0 do 20 %.

Příčiny nespokojenosti mohou být následující. Celých 20 % hostů postrádalo čistý a nepoškozený inventář, téměř jedné pětina (18 %) chyběl přátelský pozdrav při jejich příchodu a stejný počet hostů nedostal účet po jeho vyžádání včas. Hosté si z 12 % také stěžovali na jeho přehlednost. A přesně 12 % hostů nedostalo v rozumném čase objednaný pokrm.

Všechny tyto i výše uvedené nedostatky vyústily v situaci, kdy pouze polovina hostů zastává názor, že tato restaurace poskytuje určitě kvalitní služby. Téměř polovina (46 %) připustila, že podnik poskytuje kvalitní služby pouze spíše a jen 4 % hostů tvrdí, že spíše kvalitní služby neposkytuje. V odpovědích se ani jednou nevyskytlo, že podnik kvalitní služby určitě neposkytuje.

### **5.2 Diskuse výsledků dotazníkového šetření – zaměstnanci a vedoucí**

Z odpovědí na otázky určené zaměstnancům a jejich zaměstnavateli, viz kapitola 4.3, je zcela evidentní, že zaměstnanci ze dvou třetin jejich profesi baví a stejný počet považuje neúspěch podniku i za svůj vlastní. Ale už všem zaměstnancům je nepříjemné, pokud se o podniku, kde pracují, mluví negativně. Stejně tak všichni zaměstnanci považují napětí na pracovišti za rušivý element při poskytování kvalitních služeb.

Ze zaměstnavatelových odpovědí lze soudit, že se domnívá, že jsou jeho zaměstnanci stoprocentně oddaní vůči podniku. Ale z výsledků dotazování je zřejmé, že loajální k podniku jsou pouze dvě třetiny zaměstnanců. Je tedy zřejmé, že vedoucí své zaměstnance v tomto ohledu poněkud přecenil a měl by si uvědomit, že pro vyšší oddanost podniku pracovníci potřebují určité podmínky, například přátelská atmosféra, důvěra mezi vedoucím restaurace a zaměstnanci apod.

Nezbytné je zmínit největší rozpory mezi zaměstnavatelem a jeho zaměstnanci, které byly v odpovědích na otázky se zkoumající pracovní podmínky, obsah práce a motivaci. Vedoucí se mylně domnívá, že jsou pracovníci spokojeni například s pracovním zázemím a s výší mzdy.

Zaměstnanci nejsou s výší mzdy spokojeni, což vyplývá i z názoru o výkonovém zatížení, kdy 2/3 zaměstnanců tvrdí, že pro přemíru práce nedokážou kontrolovat kvalitu služeb. Ze stejného důvodu zaměstnanci souhlasí s tvrzením, že zvýšení mezd povede ke zvýšení iniciativy a zkvalitnění služeb.

Jistý skepticismus se objevil v odpovědích na otázky týkající se motivace a stimulace. Zaměstnanci si jsou totiž z 83 % jisti, že by za zvyšování své kvalifikace nebyli nijak ohodnoceni. Je alarmující, že vedoucí podniku sám tvrdí, že by ocenění žádným způsobem nebyli. Zaměstnavatel se také mylně domnívá, že by se nikdo nechtěl zúčastnit případných kurzů a školení. Nikdo ze zaměstnanců by je ale rázně neodmítl. Celé dvě třetiny by se zúčastnily rády a jedna třetina by o tom alespoň uvažovala.

Ze zaměstnavatelových odpovědí je dále zřejmé, že za jediný způsob motivace považuje ohrožení zaměstnanců ztrátou pozice ve firmě. Pouze 16,66 % s ním určitě souhlasí. Ostatní zaměstnanci zastávají názor, že za cenu ztráty místa by zvýšenou iniciativu nevyvinuli. Lze předpokládat, že zaměstnanci musí sami chtít a k tomu, aby chtěli, musí mít vyhovující podmínky. Tento názor podporuje i fakt, že vedoucí své zaměstnance velice často kontroluje, na čemž se shodli úplně všichni. Lze tedy soudit, že tato firma funguje na přísné kontrole. Kontrola může být tím hlavním, čím vedoucí vůči svým zaměstnancům disponuje a co mezi nimi tvoří vzájemné vztahy.



V České republice a především v českých firmách je běžné, že je mezi nadřízeným a podřízeným značný odstup. Z hlediska řízení lidských zdrojů hovoříme o výrazném mocenském odstup. Ve světě je tomu ale jinak. Například v irských podnicích vedoucí pečují o podmínky svých zaměstnanců, různě je motivuje a je spíše jejich kamarád, než nadřízený. To vše působí pozitivně na spokojenost zaměstnanců, jejich snahu poskytovat kvalitní služby a tím kladně ovlivňovat spokojenost zákazníků. Výrazným mocenským odstupem v tomto podniku se bude zabývat následující kapitola.

Z výsledků dotazování vyplývá, že vedoucí restaurace Zlatý jelen téměř nepečuje o pracovní podmínky svých zaměstnanců. Jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách, zaměstnanci jsou díky nedostatečnému vybavení pracoviště vystaveni nadměrnému hluku, vysokým teplotám na pracovišti a znečištěnému vzduchu. Většina zaměstnanců (83,33 %) je nespokojena s pracovním zázemím zcela oprávněně. Pracovníci mají k dispozici nedostatečně vybavenou šatnu a především nevyhovující sociální zařízení.

Vedoucí restaurace Zlatý jelen by si měl uvědomit, že podnikání neobnáší pouze stránky ekonomické a provozní, ale i práci s lidmi, neboť kvalitu podniku určuje kvalita jeho lidského kapitálu. Pro zvýšení kvality lidského kapitálu a konkurenceschopnost podniku je velice důležitý rozvoj znalostní ekonomiky, který je podmíněn podporou vytváření znalostí a jejich efektivní využívání. To vše samozřejmě souvisí s dostatkem vzdělané a kvalifikované pracovní síly a jejím dalším vzděláváním.

### **5.3 Diskuse výsledků TBSD**

Z výsledků, získaných rozborem TBSD, je patrné, že zaměstnanci restaurace Zlatý jelen upřednostňují malý mocenský odstup, a to na vědomé i nevědomé úrovni hodnocení. Reálný stav se od tohoto výrazně odlišuje, což je zřejmé i z dotazníkového šetření, viz výše. S tímto zjištěním souvisí fakt, že si zaměstnanci nevědomě přejí ideálního vedoucího, jelikož takový vedoucí v tomto podniku pravděpodobně chybí. Pro vysvětlení, výraz „nadřízený“ byl vědomě hodnocen spíše záporně. Zaměstnanci potřebují ke spokojenosti atmosféru důvěry, sounáležitosti, akceptace a vznik této atmosféry závisí především na vedení.

Po srovnání kulturních dimenzí krátkodobost a dlouhodobost je zcela evidentní, že mezi nejpozitivnější požitky zaměstnanci zařazují okamžitý zisk, uspokojení a zábavu. Tyto výrazy silně upřednostňují před investicemi a vzděláním. Z toho lze tedy usuzovat, že jsou v tomto směru zaměřeni krátkodobě. Na druhou stranu bylo zjištěno, že vedoucí je zaměřen dlouhodobě a je velice důležité, aby své zaměstnance naučil uvažovat v dlouhodobém výhledu. Dokud se toto nezmění, podnik se nemůže nikam výrazně posunout, jelikož zaměstnance zajímá v podstatě jen to, že hosté přišli dnes, utratili zde své peníze, ale už se nestarají o to, zda se ti samí lidé do restaurace po nějaké době vrátí.

Z analýzy výsledků TBSD je zřejmé, že zaměstnanci i vedoucí inklinují ke kolektivismu. Toto zjištění je velice pozitivní, jelikož charakteristika restauračního provozu kolektivismus preferuje, např. z důvodu, že výsledky práce jednoho zaměstnance ovlivňují výsledky druhého.

Ze srovnání dalších dvou kulturních dimenzí feminita a maskulinita vyplývá, že se zaměstnanci, včetně vedoucího přiklání spíše k zásadám a projevům femininní společnosti, která se projevuje kladným hodnocením slov cit, porozumění apod.

Z výsledků uvedených v kapitole 4.4.5 je zřejmé, že pro Čechy, tudíž i pro zaměstnance dané restaurace, jsou typické vlastnosti, jako je tvořivost a akceschopnost. Tyto vlastnosti jsou velice kladně vnímané jak na vědomé, tak nevědomé úrovni hodnocení. Zároveň ale chtějí mít klid, jistotu a bezpečí.

Z výsledků dotazníkového šetření mezi zaměstnanci bylo zjištěno, že snaha a tvořivost v tomto podniku ohodnocena není. Lze se tedy domnívat, že pokud by se zaměstnancům vytvořilo správné prostředí, kde z tvořivosti i akceschopnosti budou mít prospěch, svou nečinnost a opatrnost opustí.

## 6. Závěr

V diplomové práci jsem se zabývala vybranými hledisky řízení lidských zdrojů a kultury podniku, ovlivňujícími kvalitu poskytovaných služeb, ve specifických podmínkách malého podniku cestovního ruchu, konkrétně v restauraci Zlatý jelen v Horažďovicích.

Vedoucí pracovník, který mi umožnil provádět analýzu problematiky v tomto podniku, byl při všech rozhovorech i při vyplňování dotazníku a TBSD velice ochotný a otevřený. Jeho přístup byl podmíněn také tím, že sám pocítuje důležitost problematiky, kterou jsem se zabývala. Mou práci uvítal s tím, že sám znalosti řízení lidských zdrojů nemá a proto se domnívám, že by tato práce mohla být pro jeho další manažerskou činnost přínosem.

Z výsledků zkoumání vyplynulo, že zaměstnanci v podniku postrádají „ideálního vedoucího“. To může být zapříčiněno mimo jiné tím, že vedoucí nemá žádný přehled v problematice řízení lidských zdrojů, a proto doporučuji, aby si v daném oboru rozšiřoval vzdělání, jelikož je to na vedoucí pozici nutnost. Pro začátek by pro něho mohl být vhodný např. kurz „Řízení lidských zdrojů – Chování lidí v organizaci“, který organizuje CMC Graduate School of Business 19. – 21. 10. 2010.

Prostřednictvím dotazníkového šetření, které bylo provedeno mezi hosty, zaměstnanci a u vedoucího podniku bylo zjištěno, že se jejich názory na různé otázky často odlišují, především v názorech na kvalitu poskytovaných služeb. Všichni zaměstnanci předpokládají, že jsou služby jimi poskytované určitě kvalitní, ale zákazníci si to určitě myslí pouze z poloviny a vedoucí s 46 % hostů si to myslí jen spíše. Znamená to tedy, že se zaměstnanci ve svém názoru shodují s jednou polovinou a vedoucí podniku s druhou polovinou hostů. Lze se domnívat, že zaměstnanci mají ve svém výkonu určité rezervy, které by mohli vylepšit, ale díky výše uvedeným problémům to pro ně nemusí být snadné.

Časté rozpory byly také v otázkách souvisejících s odměňováním, motivací, péčí o zaměstnance či pracovními podmínkami. Z dotazníkového šetření lze sice dojít

k tomu, že mají zaměstnanci ke své profesi, práci, vedoucímu i podniku kladný vztah, ale tato skutečnost nemůže k poskytování kvalitních služeb stačit. Pokud bude vedoucí pracovník spoléhat pouze na vřelý vztah jeho zaměstnanců k profesi či podniku, tento vztah bude pomalu chladnout.

Z výzkumu je patrné, že zaměstnanci nejsou ve většině případů spokojeni s pracovními podmínkami. Jelikož si vedoucí myslí opak, lze se domnívat, že o pracovní podmínky nepečuje, nebo že se o potřeby zaměstnanců nezajímá. Proto by bylo velice důležité, aby vedoucí nechal vybavit pracovní zázemí alespoň nezbytným zařízením.

Jako další nedostatek ze strany zaměstnavatele lze považovat nedostatečnou motivaci a stimulaci zaměstnanců. Vedoucí pracovník totiž své zaměstnance motivuje pouze mzdou a to pro ně může být příliš málo. Vzhledem k tomu, že mají podle výsledků TBSD zaměstnanci takřka vrozenou tvořivost a akceschopnost, je nezbytné vytvořit takové prostředí, kde budou za svou snahu oceněni. Motivace je pro zaměstnance velice potřebná. Vedoucí by měl podporovat zlepšování jejich znalostí, neboť v současné době vstupujeme do znalostní společnosti a kvalita lidí bude určovat kvalitu firmy.

Je potřebné, aby se řízení lidských zdrojů v tomto podniku vztahovalo také ke standardu služeb. Protože se stávající standard zabývá pouze technickými záležitostmi při poskytování služeb, je zapotřebí, aby do něj byly zařazeny i postupy např. při vítání a loučení s hosty, a to především z důvodu, že si na nedostatky ve vystupování pracovníků stěžovala až jedna pětina (18 %) dotázaných hostů. S touto problematikou souvisí inklinace zaměstnanců ke krátkodobé kulturní dimenzi. Jestliže je zajímá pouze okamžitý zisk, zábava apod., nebudou o hosta nikdy pečovat stoprocentně, proto lze považovat za nezbytné, aby vedoucí své zaměstnance adekvátně řídil a vedl ke kladnému vnímání dlouhodobosti.

Cílem každého podnikatele je spokojený zákazník. Je ale velmi důležité, aby byli spokojeni i pracovníci, kteří služby poskytují. Měli by nacházet radost a spokojenost při realizaci své profese a měli by mít i pozitivní přístup ke své práci, měli by pociťovat atmosféru důvěry, sounáležitosti, akceptace. V daném podniku pracovníci příliš spokojeni nejsou. Dvě třetiny zaměstnanců sice jejich práce baví, ze dvou třetin jsou i spjatí s podnikem, ale 83 % zaměstnanců je nespokojeno s pracovním zázemím,

33 % s vyšší mzdy a 83 % si je jista, že by nebylo ohodnoceno jejich zvyšování kvalifikace.

Pro zlepšení řízení lidských zdrojů a posléze kvality služeb jsou doporučovaná následující shrnutá opatření:

- vzdělávání vedoucího v oboru řízení lidských zdrojů, s čímž souvisí správné vedení lidí;
- zlepšení pracovních podmínek, alespoň nezbytného vybavení pracovního zázemí;
- podpora zvyšování kvalifikace a znalostí, ocenění snahy a tvořivosti;
- stanovení standardu služeb;
- provádění cílených průzkumů mezi hosty.

Posledním doporučením je provádění cílených průzkumů mezi hosty. Tyto průzkumy by měly vedoucímu ukázat, zda se kvalita služeb v očích zákazníků zvyšuje. Šetření by měla oslovovat především turisty a zákazníky pouze projíždějící, jelikož stálí hosté mohou být již na některé chyby zvyklí a postupnou změnu služeb nemusí zaznamenat. Stojí za zvážení, zda se nevyplatí provádět je až po absolvování kurzu řízení lidských zdrojů a zažití všech činností a znalostí, které uvádím v kapitole 2.1, a zavedení ostatních opatření.

Řízení lidských zdrojů je jednou z klíčových činností v řízení podniku, která souvisí s tvorbou podnikové kultury. Kvalita lidských zdrojů a zároveň i podniková kultura má pro fungování organizace a její rozvoj rozhodující význam, neboť od kvality řízení lidských zdrojů se odvíjí kvalita služeb. Řízení lidských zdrojů je v dnešní společnosti světový trend, který pomáhá udržet konkurenceschopnost nejen na místním trhu, ale v rámci globální společnosti.

## **7. Summary**

### **The quality of the offered services, human resources management and corporate culture in tourism**

Human resources play a decisive part in the development of the firm's successful activity. The basic function of human resources management is to issue such a structure of human resources that will ensure this successful development.

The main aim of this thesis was to deal with some aspects of human resources management and corporate culture that influence the quality of the offered services in specific conditions of a small firm.

My thesis is about human resources management and corporate culture in the restaurant „Zlatý jelen“ in Horažďovice. The analysis of issues was preceded by the opening interview. I interviewed the manager of the restaurant. He was acquainted with the theme of my thesis and I was given a permission to be engaged in these issues of his firm. The manager mentioned some problems connected with the quality of services, human resources management and corporate culture. I set the hypothesis that these problems could arise from insufficient identification of employees with their work and with the firm, insufficient working conditions, the contents of work with demands on utilization, the quality of services and its control, minimum stimulation to provide first-quality services, to be creative and to aim for self-advancement, preferences of undesirable dimensions of corporate culture.

For closer investigation of these issues I used two structured questionnaires. The first one was addressed to the guests of the restaurant. Through these questionnaires I should have found out the reasons of above mentioned problems. The other questionnaires were given to all employees of this restaurant and I could use all of them to their next evaluation.

Then I gave the same questions to the manager and at the same time I conducted the controlled interview with him. The aim of this interview was to find out the reasons for contradictions among the manager and his employees.

Then I used the test of colourfully semantic differential (TBSD). This test was adressed to the manager and to all employees of this restaurant. The results from questionnaires mentioned above and the TBSD were displayed in tabular and graphical form.

I defined the reasons for the origin of the problems and after the analysis, I found out that my original hypothesis were right. Then I suggested some provisions for the future. I hope my suggestions will help increase the quality of the services, the standard of human resources management and corporate culture in this restaurant.

**Corporate culture, employees, guests, human resources management, manager, quality of the services, test of colourfully semantic differential (TBSD)**

## 8. Přehled použité literatury

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Přek. J. Koubek, Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 800 s. Orig. A handbook of human resource management practice. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
3. BERÁNEK, J., KOTEK, P. *Řízení hotelového provozu*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. 220 s. ISBN 80-86724-00-X.
4. BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
5. FREEMANTLE, D., REZEK, J. *Bezkonkurenční služby zákazníkům: test kvality*, Praha: Management Press, 1996. 162 s. ISBN: 80-85943-26-3.
6. HESKOVÁ, M. a kol. *Cestovní ruch pro vyšší odborné školy a vysoké školy*. Praha: Fortuna, 2006. 224 s. ISBN 80-7168-948-3.
7. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. Praha: ČZU PEF, 1995. 220 s. ISBN 80-213-0234-8.
8. HOROVITZ, J. *Jak získat zákazníka: kvalita služeb*. Přek. Toman, P. a Novotný, P., Praha: Management Press, 1994. 134 s. Orig. La Qualité de Service. ISBN 80-85603-45-4.
9. KLEIBL, J. *Metody personální práce*. Praha: VŠE, 1996. 160 s. ISBN 80-7079-413-5.
10. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.



11. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
12. KOUBEK, J., HÜTTLOVÁ, E. a HRABĚTOVÁ, E. *Personální řízení*. Praha: VŠE, 1995. 194 s. ISBN 80-7079-629-4.
13. KRNINSKÁ, R. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002a. 54 s. ISBN 80-7040-584-8.
14. KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. Č České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002b. 189 s. ISBN 80-7040-581-3.
15. KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. 1. vyd. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2002c. 200 s. ISBN 80-8069-105-3.
16. MLEJNKOVÁ, L. a kol. *Služby společného stravování*. Praha: VŠE, 2005. 102 s. Učební texty vysokých škol; VŠE Praha – fakulta mezinárodních vztahů. ISBN 80-245-0870-2.
17. NOVÝ, I. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 143 s. ISBN 80-7169-260-3.
18. NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturální komunikace v řízení a podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 183 s. ISBN 80-7261-089-9.
19. ORIEŠKA, J. *Technika služeb cestovního ruchu*. Praha: IDEA SERVIS, 1999. 245 s. ISBN 80-85970-27-9.
20. PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. *Obchodní podnikání: retail management*. Praha: Management Press, 1997. 880 s. ISBN 80-85943-48-4.

21. SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2000. 456 s. ISBN 80-7179-300-4
22. ŠČEPICHIN, V., ŠČEPICHINOVÁ, G. J., KOLÁŘOVÁ H. *Test barevně sémantického diferenciálu (Verze pro dospělé osoby 1. Díl)*. České Budějovice: nakladatelství VADIM, 1992. 70 s.
23. TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*, 2. vyd., Praha: Professional Publishing, 2004. 312 s. ISBN: 80-86419-67-3.
24. TALAŠOVÁ, J. *Fuzzy metody vícekriteriálního hodnocení a rozhodování*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2003. 179 s. ISBN 80-244-0614-4.
25. VEBER, J. a kol. *Management: základy – prosperita – globalizace*. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
26. VEBER, J. a kol. *Podnikání v malé a střední firmě*. Praha: VŠE 1999. 157 s. Učební texty vysokých škol; VŠE Praha – fakulta podnikohospodářská. ISBN 80-7079-707-X.
27. VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. 304 s. ISBN 80-2471069-2.
28. SOYER, A., KABAK, Ö., ASAN, U. *A fuzzy approach to value and culture assessment and an application*. International Journal of Approximate Reasoning, 2007, vol. 44, no. 2, p. 182-196. ISSN 0888-613X.

## 9. Seznam tabulek a grafů

Tabulka č. 1	Pohlaví respondentů	str. 49
Tabulka č. 2	Věková kategorie	str. 49
Tabulka č. 3	Vystupování personálu	str. 50
Tabulka č. 4	Kvalita pokrmů	str. 52
Tabulka č. 5	Zařízení a inventář	str. 53
Tabulka č. 6	Vystavený účet	str. 54
Tabulka č. 7	Celková spokojenost a kvalita služeb	str. 55
Tabulka č. 8	Odpovědi zaměstnanců	str. 57
Tabulka č. 9	Odpovědi vedoucích	str. 58
Tabulka č. 10	Odpovědi zaměstnanců	str. 60
Tabulka č. 11	Odpovědi vedoucích	str. 60
Tabulka č. 12	Odpovědi zaměstnanců	str. 63
Tabulka č. 13	Odpovědi vedoucích	str. 64
Tabulka č. 14	Odpovědi zaměstnanců	str. 67
Tabulka č. 15	Odpovědi vedoucích	str. 68
Tabulka č. 16	Velký x malý mocenský odstup	str. 73
Tabulka č. 17	Úroveň hodnocení mocenského odstupu	str. 75
Tabulka č. 18	Krátkodobost x dlouhodobost	str. 76
Tabulka č. 19	Úroveň hodnocení krátkodobosti a dlouhodobosti	str. 77
Tabulka č. 20	Individualismus x kolektivismus	str. 78
Tabulka č. 21	Úroveň hodnocení individualismu a kolektivismu	str. 80
Tabulka č. 22	Maskulinita x feminita	str. 81
Tabulka č. 23	Úroveň hodnocení maskulinity a feminity	str. 83
Tabulka č. 24	Riziko x Jistota	str. 84
Tabulka č. 25	Úroveň hodnocení rizika a jistoty	str. 85
Graf č. 1	Nevědomé hodnocení mocenského odstupu	str. 73
Graf č. 2	Nevědomé hodnocení krátkodobosti a dlouhodobosti	str. 76
Graf č. 3	Nevědomé hodnocení individualismu a kolektivismu	str. 79
Graf č. 4	Nevědomé hodnocení maskulinity a feminity	str. 82
Graf č. 5	Nevědomé hodnocení rizika a jistoty	str. 84

## **10. Přílohy**

Příloha 1: Struktura úvodního řízeného rozhovoru s vedoucím restaurace

Příloha 2: Strukturovaný dotazník určený hostům restaurace

Příloha 3: Strukturovaný dotazník určený zaměstnancům restaurace

Příloha 4: Test barevně sémantického diferenciálu

Příloha 5: Žebříček hodnot podle součtů

## **Příloha 1:**

### **Struktura úvodního řízeného rozhovoru s vedoucím restaurace**

- Seznámení vedoucího s tématem diplomové práce,
- získání souhlasu,
- základní informace o restauraci (charakteristika, organizační struktura),
- schopnosti a dovednosti vedoucího v řízení lidských zdrojů (vzdělání),
- kvalita služeb v této restauraci a případné stížnosti hostů,
- standard pro poskytování služeb a jejich kvalitu,
- pracovní podmínky,
- obsah práce,
- způsob odměňování,
- další vzdělávání v oboru (vedoucí, zaměstnanci),
- problémy se zaměstnanci.

## Příloha 2:

# Dotazník

**Obracím se na Vás se žádostí o vyplnění tohoto dotazníku, který mi bude sloužit k naplnění aplikované části mé diplomové práce, zkoumající vliv řízení lidských zdrojů na úroveň služeb. Prosím Vás o pravdivé vyplnění, které mi umožní tuto problematiku zpracovat. Děkuji Vám za Váš čas, který vyplňování věnujete.**

**Tento dotazník je přísně anonymní.**

---

1. Pohlaví  
 Muž       Žena
  
2. Věková kategorie  
 Do 20 let     21 - 30     31 - 40     41 - 50     51 let a více
  
3. Navštěvujete tuto restauraci pravidelně?  
 Určitě ano     Spíše ano     Spíše ne     Určitě ne
  
4. Byl(a) jste při příchodu přátelsky pozdraven(a)?  
 Určitě ano     Spíše ano     Spíše ne     Určitě ne
  
5. Jsou stoly vhodně a čistě prostřeny?  
 Určitě ano     Spíše ano     Spíše ne     Určitě ne
  
6. Byly Vámi objednané pokrmy a nápoje podávány včas?  
 Určitě ano     Spíše ano     Spíše ne     Určitě ne
  
7. Mělo servírování pokrmů patřičnou úroveň?  
 Určitě ano     Spíše ano     Spíše ne     Určitě ne
  
8. Jsou pokrmy působivě a nápaditě upraveny?  
 Určitě ano     Spíše ano     Spíše ne     Určitě ne
  
9. Jsou pokrmy čerstvé a dobře dochucené?  
 Určitě ano     Spíše ano     Spíše ne     Určitě ne
  
10. Jsou porce dostatečně velké?  
 Určitě ano     Spíše ano     Spíše ne     Určitě ne
  
11. Jsou pokrmy dostatečně teplé?  
 Určitě ano     Spíše ano     Spíše ne     Určitě ne

12. Jsou talíře, příbory a sklenice nepoškozené a čisté?  
 Určitě ano     Spíše ano     Spíše ne     Určitě ne
13. Jsou dochucovací prostředky kontrolovány a doplňovány?  
 Určitě ano     Spíše ano     Spíše ne     Určitě ne
14. Byl(a) jste dotazován(a) na případná další přání?  
 Určitě ano     Spíše ano     Spíše ne     Určitě ne
15. Byl(a) jste tázán(a), zda jste byl(a) spokojen(a) s poskytnutými službami?  
 Určitě ano     Spíše ano     Spíše ne     Určitě ne
16. Je vám při případné stížnosti nasloucháno?  
 Určitě ano     Spíše ano     Spíše ne     Určitě ne
17. Omluvil se Vám pracovník za příčinu reklamace?  
 Určitě ano     Spíše ano     Spíše ne     Určitě ne
18. Byla učiněna nějaká opatření pro nápravu?  
 Určitě ano     Spíše ano     Spíše ne     Určitě ne
19. Obdržel(a) jste účet dostatečně rychle?  
 Určitě ano     Spíše ano     Spíše ne     Určitě ne
20. Je účet přehledně uspořádán?  
 Určitě ano     Spíše ano     Spíše ne     Určitě ne
21. Je účet ve správné výši?  
 Určitě ano     Spíše ano     Spíše ne     Určitě ne
22. Byla Vám splněna veškerá přání?  
 Určitě ano     Spíše ano     Spíše ne     Určitě ne
23. Měl personál příjemné vystupování?  
 Určitě ano     Spíše ano     Spíše ne     Určitě ne
24. Rozloučil se s Vámi personál slušně a uctivě?  
 Určitě ano     Spíše ano     Spíše ne     Určitě ne
25. Domníváte se, že podnik jako celek poskytuje kvalitní služby?  
 Určitě ano     Spíše ano     Spíše ne     Určitě ne

## Příloha 3:

# Dotazník

Obracím se na Vás se žádostí o vyplnění tohoto dotazníku, který mi bude sloužit k naplnění aplikované části mé diplomové práce, zkoumající vliv řízení lidských zdrojů na úroveň služeb. Prosím Vás o pravdivé vyplnění, které mi umožní tuto problematiku zpracovat. Děkuji Vám za Váš čas, který vyplňování věnujete.

**Tento dotazník je přísně anonymní.**

---

Při vyplňování zaškrtněte odpověď, která odpovídá Vašemu mínění.

1. **Profese, kterou vykonávám, mě baví a uspokojuje.**  
 určitě ano    spíše ano    spíše ne    určitě ne    nedovedu posoudit
2. **Neúspěch podniku považuji i za svůj osobní neúspěch.**  
 určitě ano    spíše ano    spíše ne    určitě ne    nedovedu posoudit
3. **Je mi nepříjemné, když se o podniku, kde pracuji, mluví negativně, i když to přímo nesouvisí s mou prací.**  
 určitě ano    spíše ano    spíše ne    určitě ne    nedovedu posoudit
4. **Domnívám se, že napětí a nespokojenost na pracovišti má negativní vliv na kvalitu služeb, které poskytujeme.**  
 určitě ano    spíše ano    spíše ne    určitě ne    nedovedu posoudit
5. **Myslím si, že vedoucí pečuje o naše pracovní podmínky.**  
 určitě ano    spíše ano    spíše ne    určitě ne    nedovedu posoudit
6. **Jsem spokojen s pracovním zázemím.**  
 určitě ano    spíše ano    spíše ne    určitě ne    nedovedu posoudit
7. **Má pracovní doba mi vyhovuje.**  
 určitě ano    spíše ano    spíše ne    určitě ne    nedovedu posoudit
8. **Má odměna je adekvátní k výkonu mé práce.**  
 určitě ano    spíše ano    spíše ne    určitě ne    nedovedu posoudit
9. **Zastávám názor: Vyšší mzda vede ke kvalitnějšímu výkonu práce.**  
 určitě ano    spíše ano    spíše ne    určitě ne    nedovedu posoudit
10. **Myslím si, že pro poskytování kvalitních služeb potřebuji zdokonalovat své znalosti.**  
 určitě ano    spíše ano    spíše ne    určitě ne    nedovedu posoudit



- 11. Domnívám se, že případné zvyšování kvalifikace by bylo vedoucím ohodnoceno.**  
 určitě ano    spíše ano    spíše ne    určitě ne    nedovedu posoudit
- 12. Kdyby vedoucí uhradil veškeré náklady spojené se zvyšováním kvalifikace, školení a kurzů bych se rád zúčastnil.**  
 určitě ano    spíše ano    spíše ne    určitě ne    nedovedu posoudit
- 13. Ke zlepšení úrovně poskytovaných služeb využívám odbornou literaturu.**  
 často    méně často    ojediněle    nevyžívám
- 14. Vykonávám práci uloženou vedoucím, vlastní iniciativu nevyvíjím.**  
 určitě ano    spíše ano    spíše ne    určitě ne    nedovedu posoudit
- 15. Vzhledem k výkonovému zatížení se nemohu dostatečně věnovat kvalitě.**  
 určitě ano    spíše ano    spíše ne    určitě ne    nedovedu posoudit
- 16. Pokud někdo nepracuje kvalitně, domnívám se, že ohrožení ztrátou pozice, či místa mu pomůže vyvinout zvýšenou iniciativu a snahu o udržení místa.**  
 určitě ano    spíše ano    spíše ne    určitě ne    nedovedu posoudit
- 17. Svou práci vykonávám nejlépe, jak umím a domnívám se, že práce, kterou odvádím, je na úrovni služeb, které jsou požadovány.**  
 určitě ano    spíše ano    spíše ne    určitě ne    nedovedu posoudit
- 18. Snažím se přicházet s novými nápady, trendy, postupy a zlepšovat tak kvalitu služeb, které poskytujeme.**  
 určitě ano    spíše ano    spíše ne    určitě ne    nedovedu posoudit
- 19. Domnívám se, že má snaha a tvořivost je dostatečně ohodnocena.**  
 určitě ano    spíše ano    spíše ne    určitě ne    nedovedu posoudit
- 20. Vztah mezi vedoucím a mnou je založen na důvěře, pravdivosti a otevřenosti.**  
 určitě ano    spíše ano    spíše ne    určitě ne    nedovedu posoudit
- 21. Kvalita služeb je vedoucím pravidelně kontrolována.**  
 určitě ano    spíše ano    spíše ne    určitě ne    nedovedu posoudit
- 22. Vedoucí mě na mé nedostatky, týkající se kvality služeb, upozorňuje.**  
 určitě ano    spíše ano    spíše ne    určitě ne    nedovedu posoudit
- 23. Domnívám se, že jsou tyto výtky oprávněné.**  
 určitě ano    spíše ano    spíše ne    určitě ne    nedovedu posoudit
- 24. Jsem ochotný se připomínkami řídit a snažím se je akceptovat.**  
 určitě ano    spíše ano    spíše ne    určitě ne    nedovedu posoudit
- 25. Domnívám se, že podnik jako celek poskytuje kvalitní služby.**  
 určitě ano    spíše ano    spíše ne    určitě ne    nedovedu posoudit

## Příloha 4

### Test barevně sémantického diferenciálu:

Klíčové slovo	Barvy			Známka	
Radost					
Práce					
Matka					
Samota					
Minulost					
Já (sám)					
Život					
Otec					
Zábava					
Smrt					
Klid					
Kamarádi					
Vítězství					
Ideální muž					
Vzdělání					
Muži					
Změna					
Ideál já					
Ženy					
Budoucnost					
Pracoviště					
Být první					
Nadřizený					
Respekt					
Disciplína					
Uspokojení					
Nestálost					
Výkon					

Nezávislost					
Riziko					
Odstup					
Okamžitý zisk					
Cílevědomost					
Pohodlí					
Krize					
Kontrola					
Lhostejnost					
Námaha					
Pravidla					
Úspěch					
Individualismus					
Nečinnost					
Akceptace (přijetí)					
Investice					
Ostych					
Solidarita					
Opatrnost					
Vnitřní řád					
Stabilita					
Bezpečí					
Akceschopnost					
Mezilidské vztahy					
Jistota					
Soudržnost					
cit					
Tvořivost					
Porozumění					
Spolupráce					
Proměnlivost					
Důvěra					

Pořadí	Barva
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	

## Příloha 5

### Žebříček hodnot podle součtů

<b>Klíčové slovo</b>	<b>Průměrný součet</b>
úspěch	8.43
radost	8.71
ideál já	10
ideální muž	10.14
porozumění	10.43
kamarádi	10.57
jistota	10.57
okamžitý zisk	11.14
vítězství	11.29
cit	11.43
pohodlí	11.43
zábava	11.43
bezpečí	11.57
spolupráce	11.86
uspokojení	11.86
nezávislost	12.43
tvořivost	12.43
akceschopnost	12.57
klid	12.57
důvěra	12.71
cílevědomost	12.86
soudržnost	12.86
být první	13.14
solidarita	13.29
život	13.43
matka	13.71
já (sám)	13.86
výkon	14.57
ženy	15.57
budoucnost	15.86
vnitřní řád	16
stabilita	16.71
akceptace (přijetí)	16.86
pravidla	17
vzdělání	17.14
změna	17.14
investice	17.43
minulost	17.86
respekt	17.86
proměnlivost	18
otec	18
práce	18.14

mezilidské vztahy	18.57
opatrnost	18.71
individualismus	18.86
pracoviště	18.86
disciplína	19.57
kontrola	19.86
riziko	21.57
nestálost	22.14
muži	22.29
nečinnost	23
námaha	23.14
samota	23.29
nadřizený	23.43
ostych	24
odstup	24
lhostejnost	26
krize	27.57
smrt	30.71