

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Zkoumání sociálního klimatu firmy jako faktoru
podmiňujícího výkonnost firmy**

**Exploring the social climate as a factor conditioning company
business performance**

Bc. Kalina Martin

Plzeň 2012

Vložení originálu zadání práce(popřípadě kopie)

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Zkoumání sociálního klimatu firmy jako faktoru podmiňujícího výkonnost firmy“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce

za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni dne

.....

podpis autora

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych rád poděkoval zejména PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za pochopení svérázného přístupu autora práce k systému konzultací a také zaměstnancům hotelu Olympia za trpělivost při vyplňování předložených dotazníků a odpovídání na mé dotazy.

Při psaní této práce stejně jako ve všech dalších aspektech mého života jsem se řídil základním mottem :

Vivere militare est. (Žít znamená bojovat.) (Seneca)

Obsah

Úvod.....	7
1 Charakteristika podnikatelského subjektu.....	8
1.1 Základní údaje.....	8
1.2 Vývoj a historie firmy	8
1.2.1 Strategické cíle a formulace strategie.....	10
1.2.2 Externí analýza prostředí strategického záměru.....	11
1.2.3 Základní síly makroprostředí	11
1.2.4 Základní síly mezoprostředí	13
1.2.5 Interní analýza prostředí strategického záměru.....	14
1.2.6 Zhodnocení externí a interní analýzy prostředí...matice TOWS.....	18
1.2.7 Odvozený finanční plán pro plánovací období	20
2 Analýza sociálního klimatu podnikatelského subjektu	23
2.1 Sociální klima podniku a firemní kultura... definice pojmů a provázanost.....	24
2.2 Polis firemní kultury s důrazem na sociální aspekty	26
2.2.1 Kritéria úspěchu	27
2.2.2 Organizační struktura hotelu	27
2.2.3 Vlastní firemní kultura hotelu Olympia	29
2.2.4 Leadership a způsob vedení organizace	32
2.2.5 Řízení zaměstnanců a řešení konfliktů v organizaci	32
2.2.6 Individuální nebo týmové přístupy, způsoby odměňování a soutěživost.....	33
2.2.7 Celkové zhodnocení dominantních rysů kultury.....	34
2.3 Pracovní kariéra	34
2.4 Pracovní spokojenost	35
3 Formulace stimulačních faktorů souvisejících se sociálním klimatem a výkonností zaměstnanců	37
3.1 Dotazníkové šetření – posouzení sociálního klimatu firmy ze strany zaměstnanců	38
3.1.1 Vyhodnocení dotazníkové šetření	39
3.1.2 Závěry plynoucí z dotazníkového šetření.....	54
4 Návrh projektu zaměřeného na podporu žádoucího sociálního klimatu v organizaci, který podpoří naplnění výkonnostních cílů organizace.....	58
4.1 Základní parametry projektu : logický rámec	58
4.1.1 Systém odměňování	59
4.1.2 Systém komunikace : zlepšení informovanosti zaměstnanců	62
4.1.3 Zvládání stresu : nutnost předejít syndromu vyhoření	63

4.1.4 Motivování zaměstnanců k dalšímu vzdělávání.....	65
5 Závěr	68
6 Seznam tabulek a obrázků.....	69
7 Seznam použitých zdrojů	71
8 Seznam příloh.....	72

Úvod

Tato práce pojednává o zkoumání sociálního klimatu firmy jako faktoru podmiňujícího výkonnost podniku a plnění dlouhodobých strategických cílů. Toto téma autor práce zvolil zejména kvůli zájmu o problematiku podnikové kultury (jejíž součástí je i sociální klima) a výkonnosti a také zájmu o problematiku sociálního aspektu podnikání.

Práce je členěna na 4 hlavní kapitoly. Jednotlivé části první kapitoly jsou věnovány charakteristice vybraného podnikatelského subjektu a popisu podnikatelského projektu pro následující plánovací období. Autor v této části popisuje strategické cíle firmy a analyzuje externí a interní prostředí podnikatelského záměru s důrazem na sociální klima podniku, které je součástí interní analýzy. V závěru předkládá odvozený finanční plán pro lepší představu o hlavním strategickém záměru firmy, kterým je pravidelné zvyšování tržeb.

Ve druhé kapitole práce autor analyzuje sociální klima podniku s důrazem na vybrané prvky podnikové kultury, spokojenost zaměstnanců a systém pracovní kariéry ve firmě. Je zde popisována organizační struktura podniku, řízení zaměstnanců, systém odměňování a řešení konfliktů.

Třetí kapitola práce je věnována formulaci stimulačních faktorů souvisejících se sociálním klimatem firmy a výkonností zaměstnanců. Tyto faktory byly identifikovány prostřednictvím provedeného dotazníkové šetření mezi zaměstnanci firmy. Výsledky průzkumu byly autorem analyzovány a byly nalezeny oblasti, ve kterých by bylo možno navrhnout případné změny, které by podpořily naplňování strategických cílů.

V poslední kapitole práce navrhuje autor projekt zaměřený na podporu žádoucího sociálního klimatu v organizaci, který podpoří naplnění výkonnostních cílů organizace. Na základě formulace stimulačních faktorů souvisejících se sociálním klimatem firmy z předchozí kapitoly jsou vybrány 4 hlavní oblasti projektu. Je vytvořen projektový rámec, určen rozpočet a časový harmonogram a navržena příslušná opatření.

Cílem této práce bylo navrhnout projekt, který by podporou žádoucího sociálního klimatu dopomohl k naplnění vytyčených dlouhodobých cílů a ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců. Východiskem pro tento projekt byla analýza a zhodnocení sociálního klimatu jako jednoho z vnitřních projevů kultury organizace zvoleného podniku.

charakteristika podnikatelského subjektu

Základní údaje

Název firmy: OLYMPIA hotel, s.r.o. ****

Právní forma podnikání: PO

IČO: 263 42 758

DIČ: CZ 263 42 758

Adresa: Ruská 88/8, 353 01 Mariánské Lázně

www: <http://www.olympiahotel.eu/>

E-mail: sales@olympiahotel.eu

Telefon: +420 354 931 801

Vývoj a historie firmy

Tento hotel byl otevřen 15.srpna 2005 a od té doby si byl schopen vytvořit a udržet stálou klientelu i lákat stále nové hosty ať už kvůli nadstandardním ubytovacím službám, nebo modernímu luxusně vybavenému balneo úseku. Jedná se o novostavbu, jejíž konečná podoba splňuje nejnáročnější mezinárodní kritéria pro oblast cestovního ruchu a lázeňství.

Hotel je schopen díky svému špičkovému vybavení a úrovni poskytovaných služeb uspokojit i nadstandardní požadavky náročných tuzemských a zahraničních klientů.

Hotel Olympia **** se nachází na jednom z nejkrásnějších míst Mariánských Lázní, v klidném centru města, v horní části lázeňské zóny, blízko lesů a lázeňských parků. Výhled na nedalekou lázeňskou kolonádu se světoznámou Zpívající fontánou, vzdálenou cca 200 metrů od hotelu, příjemnou atmosféru z pobytu ještě umocňuje.

Klientům hotelu jsou k dispozici pokoje v šesti různých variantách, s promyšlenou kombinací barev, vybavené elegantním nábytkem se zřetelem na maximální komfort a úroveň poskytovaných služeb. Ubytovací kapacita hotelu nabízí 83 Standardních pokojů, 3 Apartmány, 4 Family suite, 3 Junior suite, 2 Prezidentské apartmány a 1 Handicap pokoj v 1.patře. Samozřejmostí na každém pokoji je televizor i bezplatné připojení na internet po

celou dobu pobytu hosta. Cena ubytování samozřejmě závisí na typu pobytu a pokoje. Za standardní hotelový pobyt bez léčebných kúr s polopenzí zaplatí klienti od 1400,-Kč do 3500,-Kč za jednu noc v závislosti na tom, zda se jedná o ubytování v hlavní, vedlejší nebo zimní sezóně. Kompletní ceníky ubytovacích služeb jsou k nahlédnutí na profesionálně zpracovaných webových stránkách hotelu.

Velkou konkurenční výhodou poskytuje hotelu Balneocentrum. Balneocentrum s nejmodernějším vybavením se specializací na léčebné, relaxační a wellness pobyty, hotelový bazén se slanou vodou, finská sauna, kosmetika jsou k dispozici 7 dní v týdnu. Centrum je vybavené tou nejkvalitnější a nejmodernější lékařskou technikou. Nabízí individuální léčbu, založenou na pitné kúře léčivých mariánskolázeňských pramenů, zohledňující zdravotní stav každého klienta. Balneo se nachází v 1. patře hotelu na celkové ploše 700m². Specializovaný lékař s odborným personálem poradí hostům při jakýchkoli potížích a doporučí léčbu přímo na tělo.

Zákazníci mají také možnost zde denně využívat bazén 9 x 5 m. se slanou vodou, masážními lůžky a protiproudem. Nabídka služeb na Balneo úseku je opravdu široká. Klienti si mohou vybrat z velké škály služeb. Jmenujme například thermoterapie (sem patří Slatinný zábal, parafín. zábal (ruce), thermo spa), vodoléčba (perličková lázeň, přísadová koupel, hydroxer, Celková vířivá koupel, Slatinná koupel, Částečná plynová koupel, uhličitá koupel), různé druhy masáží (podvodní masáž, masáž plosky nohou, manuální lymfatická masáž – končetina, lymfatická drenáž – přístrojová, klasická masáž – celková, klasická masáž – částečná) nebo různé druhy elektroléčby (elektroléčba, ultrazvuk, biostimulační laser, magnetoterapie). Kompletní ceníky jsou opět k nahlédnutí na webových stránkách.

V současnosti je v hotelu zaměstnáno celkem 147 zaměstnanců, a to buďto v ubytovacích službách (recepce, pokojské), ve stravovacích službách (kuchyně a číšnický personál), jako zaměstnanci balneo úseku, technickém úseku, nebo administrativní pracovníci a management.

Strategické cíle a formulace strategie

Strategické cíle popisují plánovaný konečný stav, ke kterému směřuje sestavená vize. Dobře definovaný cíl by měl být specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický a časově vymezený. (Vacík, 2011, s.28)

Firma si pro další období 4 let vytyčila tyto následující cíle:

- Získání a udržení zahraniční klientely z Ruska, kteří v poslední době začali ve větší míře navštěvovat Mariánské Lázně. Firma si klade za cíl, aby během 4 let tato klientela tvořila alespoň 25 % z její celkové klientely.
- Zvýšení kvality poskytovaných služeb. V posledních letech firma provedla značné investice do obměny vybavení pokojů a do výstavby balneocentra. V této oblasti se počítá s dalšími investicemi. V plánovacím období bude rozšířeno působení wi-fi signálu po celém areálu hotelu a bezdrátové připojení k internetu bude možné ze všech pokojů. Průběžně také dochází k obměně elektronického vybavení pokojů (televize, přehrávače DVD). V patře, které slouží k poskytování lázeňských služeb, je plánována výstavba další sauny a solárií. V současnosti poptávka po těchto službách převyšuje možnosti nabídky.
- Rozšíření činnosti. Podnik hodlá během následujících 4 let zavést do svého sortimentu kromě služeb pro hosty hotelu i nabízení produktů balneocentra, saun a bazénu bez nutnosti ubytování návštěvníka.
- Zvýšení ročního objemu tržeb během 4 let každoročně o 10 %. S tím souvisí i nárůst zisku. Podnik chce zvyšovat ziskovost každoročně během 4 let vždy taktéž o 10 %.

Formulace strategie

Strategie je postup, jak na základě vize firma dosáhne stanovených cílů. Jde o způsob, jakým si firma hodlá zajistit svou konkurenceschopnost. (Vacík, 2011, s.21)

Firma svou strategii pro období následujících 4 let vidí v rozšiřování sortimentu služeb o nabídku produktů široké veřejnosti, zvyšování kvality poskytovaných služeb pomocí lepšího

vybavení pokojů a balneocentra a v získávání nové klientely z řad ruských návštěvníků mariánských Lázní. Tím si hodná udržet jak stávající zákazníky, tak získat zákazníky nové. Pomocí postupného zvyšování platového ohodnocení a dobrého sociálního klimatu, na kterém si management velice zakládá, si firma hodná udržet své zaměstnance. Firma chce využívat marketingovou komunikaci a zvyšování kvality k získávání nových zákazníků a udržení konkurenceschopnosti. Hodlá kombinovat strategii rozvoje trhu (v případě pronikání se současnými službami na nový segment trhu, tj. Snaha získat podíl na segmentu ruské klientely) a strategii rozvoje výrobku (tj. Nabídka služeb široké veřejnosti).

Externí analýza prostředí strategického záměru

Základní síly makroprostředí

Legislativa

Platná legislativa ovlivňuje veškeré podniky v ČR. Firma se musí řídit platnými zákony jako je například Občanský zákoník, Obchodní zákoník, Zákon o účetnictví, daňové zákony apod. Dále různými normami, vyhláškami, standardy atd. Tyto normy jsou pro podnikání Olympie dosti důležité. Firma pracuje v hotelnictví a musí splňovat ty nejpřísnější normy a standardy. Legislativní systém je v ČR velmi komplikovaný a občas se může zdát, že jde i proti zdravému rozumu. V hotelu je například zákaz poskytovat zbytky jídla z kuchyně místním zemědělcům. Vše musí být zlikvidováno a odvedeno do odpadu. Kvůli zbytečně přísné legislativě tak podnik přichází o další možný zdroj příjmů. Jelikož je ČR jednou z členských zemí EU, přizpůsobuje postupně některé zákony a předpisy standardům Evropské unie.

Demografie

Firma se nachází v poměrně hustě osídlené lokalitě. Navíc v současné situaci dozvuků celosvětové krize se na území ČR nezaměstnanost pohybuje kolem 6-7% (6,5% ke dni 31.12.2011). V karlovarském kraji je nezaměstnanost dokonce nad celorepublikovým průměrem, tj. 8,39% ke dni 31.12.2011. Z těchto důvodů by neměl podnik mít velký problém s hledáním nových zaměstnanců. Další výhodou je, že Mariánskolázeňsko je lázeňským

regionem a značná část lidí je zde zvyklá pracovat v cestovním ruchu a pohostinství. Pro hotel tedy není žádný problém nalézat nové pracovníky. (ČSU, 2012)

Ekonomika

Makroekonomické ukazatele a trendy mohou určitým způsobem ovlivňovat růst podniku. Jsou to například změny inflace, růst HDP, nezaměstnanost, úrokové sazby apod.

Vývoj souhrnné výkonnosti české ekonomiky za rok 2011 v meziročním srovnání, měřený HDP, činil nárůst o 1,7 %. Hrubý domácí produkt očištěný o cenové, sezónní a kalendářní vlivy vzrostl ve 4. čtvrtletí podle zpřesněného odhadu meziročně o 0,5 %, ve srovnání s předchozím čtvrtletím naopak o 0,3 % klesl. O jeho růst se v posledním loňském čtvrtletí zasloužil vývoj daní z produktů, zejména spotřební daně z tabákových výrobků vlivem předzásobením v reakci na změnu sazeb k 1. lednu 2012. (ČSU, 2012)

Inflace - Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného indexu spotřebitelských cen v roce 2011 proti průměru předchozích 12 měsíců (2010) činila podle údajů ČSU 1,9%. (ČSU, 2012)

Nezaměstnanost - Obecná míra nezaměstnanosti podle definice ILO, tj. Mezinárodní organizace práce (ve věkové skupině 15-64letých) dosáhla k datu 31.12. roku 2011 6,5 % a stejnému období roku 2010 poklesla o 0,5 procentního bodu. (ČSU, 2012)

Celosvětová finanční krize, která odstartovala krachem velkých firem v USA, se velice rychle dostala i do české ekonomiky. Ovlivňovala tím chod firem i nákupní sílu domácností. Bohužel pro naši firmu byl mezi nejzasaženějšími sektory ekonomiky i cestovní ruch, na kterém je podnik značně závislý.

Daňová politika: v současnosti se bude rušit zvýhodněná sazba DPH(10%), která se týká i potravin a tím do značné míry nákladů hotelu. V roce 2012 se sazba navyšuje na 14% a od roku 2013 bude DPH sjednoceno na jednotné úrovni 17,5%.

Politika

V ČR je politická situace momentálně dosti nestabilní. V současnosti s poměrně slabým mandátem vládne pravicová vláda a ODS + TOP09 + VV. Přistoupilo se k provádění

některých nutných reforem. Otázkou ovšem je, nakolik budou účinné a zda při předávání moci do rukou levice nedojde k jejich revizi nebo dokonce zrušení. Schodek státního rozpočtu na rok 2012 je plánován na 105 miliard a podíl dluhu na HDP se nebezpečně blíží ke 40%! (ČSU, 2012)

Základní síly mezoprostředí

Substituční služby

V této oblasti hrozí nejen hotelu Olympia, ale i celému hotelnictví značné riziko. V současnosti se sice trhy stabilizují a oproti období krize je vytiženost hotelu vyšší (v roce 2009, během plně rozvinuté ekonomické krize 2007-2010, byla průměrná vytiženost hotelu pouze 61%, zatímco v prvních 3 měsících roku 2011 se průměrná vytiženost hotelu pohybuje nad hranicí 80%), ale v případě propuknutí další hospodářské recese bude oblast cestovního zcela jistě značně zasažena a můžeme předpokládat prudký pokles poptávky ze strany potenciálních hostů.

Konkurence v oboru

Hotel Olympia se musí vyrovnávat s nanejvýše silným konkurenčním prostředím. V Mariánských Lázních se v současnosti nachází více než 20 velkých hotelů, přičemž naprostá většina z nich má minimálně čtyři hvězdičky. Co se týče hotelových služeb, existuje v tomto lázeňském městě velká konkurence a pro náš podnik je konkurenční boj o to těžší, že se jedná o poměrně mladý hotel a většina lázeňských hostů nemění své zvyky a navštěvuje ubytovací místa známá z minulých pobytů. Od většiny konkurence se hotel Olympia odlišuje moderním balneocentrem, které vyplňuje téměř celé první patro hotelu. Ovšem ani v tomto směru není Olympia v Mariánských Lázních ani zdaleka unikátní.

Potenciální noví konkurenti

Trh, na kterém firma působí, je naprosto volně přístupný, proto zde teoreticky hrozí, že se noví konkurenti objeví. Faktem ovšem je, že v současnosti nepředpokládáme novou konkurenci a to zejména z důvodů vysokých počátečních investic do podnikání a současné nejisté situací v oblasti cestovního ruchu. Dalším důvodem, proč nepředpokládáme nárůst konkurence prostřednictvím „nových hráčů“ je značná přesycenost trhu v této oblasti.

Zákazníci

Zákazníky hotelu Olympia jsou v naprosté většině případů zahraniční hosté. Zdaleka nejvíce návštěvníků (přibližně 80%) pochází ze SRN, hlavně potom z příhraniční oblasti vzdálené od Mariánských Lázní jen několik desítek kilometrů. Poměrně velká část klientely (10%) pochází také z Ruska a Ukrajiny. Zbytek připadá na minoritní českou a zahraniční klientelu. V převážně většině případů si klienti hotelový pobyt kombinují s léčebným a tak není divu, že průměrný věk hostů se pohybuje nad hranicí 50 let. Nejčastěji se jedná o starší německé páry nebo organizované zájezdy německých důchodců.

Dodavatelé

Většinu materiálů nutných pro provoz hotelu nakupuje podnik u místních dodavatelů, tj. například potraviny buďto v supermarketech v M.L. nebo v chebském Makru. V případě větších nákupů (například při vybavování pokojů modernějším zařízením nebo při výstavbě částí balneocentra) nemá podnik dlouhodobě nasmlouvané dodavatele, ale vedení se rozhoduje se na základě momentální nabídky.

Interní analýza prostředí strategického záměru

Interní analýza popisuje mikroprostředí podniku, které podnik přímo může ovlivňovat svými činnostmi. Je prováděna na minimálně těchto funkčních oblastech: management, marketing, finance a účetnictví, výroba, informační systémy.

Management

Firma byla založena roku 2002 jako s.r.o. v Praze celkem 6ti společníky se základním kapitálem 12 796 000,- (nicméně k otevření hotelu a začátku působení došlo fakticky až v roce 2005). V současnosti je ředitelem hotelu ing. Radek Šnajdr.

V hotelu Olympia funguje model liniové organizační struktury. V čele stojí generální ředitel, kterému se zodpovídají vedoucí jednotlivých oddělení(úseků). Tito vedoucí mají od ředitele delegované značné pravomoci a jejich společným cílem je postupovat v souladu s podnikovou strategií. Výčet oddělení (úseků), na které je provoz hotelu členěn: ředitelství a administrativa, obchodní oddělení, ubytovací úsek, stravovací úsek, technický úsek, balneoúsek.

Marketing

Činnost obchodního oddělení spočívá v zajišťování povědomí potenciální i současné klientely. Dále vytváří marketingovou strategii v souladu s dlouhodobými strategickými cíly hotelu, zajišťuje odpovídající Public Relations aktivity v tuzemsku i v zahraničí, zabezpečuje rezervace velkých klientů (smlouvy s cestovními kanceláři), v koordinaci s ostatními úseky připravuje komplexní nabídku služeb hotelu, realizuje takovou cenovou politiku, aby byla udržena celoroční rentabilita provozu, provádí dohled nad účetnictvím hotelu a v neposlední řadě zabezpečuje reklamu a propagaci služeb hotelu v podobě propagačních materiálů zasílaných do vybraných cestovních kanceláří.

Finance a účetnictví

Finanční pozice a síla bývá obvykle jeden z nejdůležitějších parametrů interních analýz sledujících silné(S) a slabé(W) stránky podniku. Zjišťování finanční pozice firmy je důležité pro rozhodování o investicích, financování aktiv a uspokojování vlastníků. Pro zjištění finanční pozice firmy se používají metody finanční analýzy. Finanční ukazatele byly prováděny pro roky 2010 a 2011. (Grünwald, Holečková, 2009)

Zjednodušený přehled finančních údajů		
Rok	2010	2011
Celková aktiva	74 992 780	77 700 900
Dlouhodobý hmotný majetek	42411140	51080780
Oběžná aktiva	32581640	26620105
Zásoby	23933920	23933920
Pohledávky	6152340	2437440
Pasiva	74992780	77700900
Cizí kapitál	7931640	6304200

Závazky	7931640	6304200
Vlastní kapitál	40929220	46811211
Tržby	208524160	202295640
EBIT	26131920	24580560
Čistý hosp. výsledek	5592680	4000570

tab. 1 finanční ukazatele 2010 a 2011 1

Jak je patrné ze zjištěných údajů, došlo v roce 2011 v porovnání s rokem předchozím, k poklesu tržeb o 3%. Hlavním cílem pro následující plánovací období je tento trend zastavit a zvrátit a nastartovat permanentní růst tržeb a tím i růst EBITu, potažmo čistého hospodářského výsledku. S dosavadním vývojem a podílem zisku na tržbách nemohou být majitelé podniku v žádném případě spokojeni. Podíl ČHV na tržbách činí 2% body!

Výroba (poskytování služeb)

Proces poskytování služeb je podobný jako v ostatních zařízeních stejného typu (hotelech). Primární jsou ubytovací služby. Pokud má host zapláceno i za stravu, přidružuje se k ubytovacím službám i činnost stravovacího úseku. Významnou část služeb a značnou konkurenční výhodu poskytuje balneocentrum v budově hotelu. Samozřejmostí je ale například i pokojový servis, zajišťování programu během pobytu a vyřizování případných stížností nebo připomínek.

Informační systémy

Podnik je v tomto směru vybaven poměrně kvalitními prostředky. Pro účely účetnictví je vybaven programem Money S3, speciální SW je k dispozici také na recepci pro evidenci hostů hotelu. Určitou nevýhodou může být, že podnik nemá vlastní vnitřní systém interní elektronické pošty a komunikace je vedena prostřednictvím běžných e-mailů.

Sociální vztahy

Tato část interní analýzy strategického záměru je z hlediska zvoleného tématu práce nejpodstatnější. Co se týče vzájemných vztahů zaměstnanců a způsobu oslovování, je oblast sociálních interakcí v hotelu Olympia do značné míry spíše intuitivní a to i navzdory nastavené liniové organizační struktuře. Zaměstnanci si samozřejmě tykají s pracovníky s podobným postavením jako mají oni, ale ve většině případů také se svým bezprostředním nadřízeným. Jistá formálnost a dodržování zavedených pravidel funguje při jednání zaměstnanců s vedením hotelu a administrativou, ale v dalších případech je způsob komunikace a interakce zaměstnanců určen spíše nepsanými pravidly, které kolektiv během svého vývoje postupně přijal za své. Například je obvyklé vykat i členům pracovní skupiny v případě, že mezi partnery existuje značný věkový rozdíl. Naproti tomu nejsou výjimkou ani situace, kdy v případě dobré nálady přejde ředitel hotelu při komunikaci s podřízenými do hovorové řeči a tykání. Tento vzorec sociální interakce nicméně nevychází z podnikových nařízení, ale spíše z obecně uznávaných norem slušného chování.

Častou bariérou v komunikaci mezi vedením hotelu a řadovými zaměstnanci je přísně liniová organizační struktura organizace. S příslušným požadavkem se musí zaměstnanec obrátit nejprve na vedoucího úseku, který následně obsah sdělení projedná s vedením hotelu. Tento postup na jednu stranu znamená pro vedení hotelu značnou časovou úsporu, na druhou stranu ale může u řadových zaměstnanců vyvolávat pocit odcizení ze strany vedení a snižuje míru pocitu sounáležitosti s podnikem a jeho cíly.

Řešení konfliktů mezi jednotlivými členy pracovní skupiny má na starost vedoucí směny, nebo, je-li přítomen, vedoucí úseku (to v případě středně závažných konfliktů). Pouze vyhrocenější a potenciálně nebezpečné spory jsou postupovány k rozhodování vedení hotelu. Při řešení konfliktů je prvotní snahou rozhodovatele nalézt kompromis, nebo přimět obě strany k tomu, aby situaci v klidu zvážily a dohodli se po dobrém. Jediný problém v takto nastaveném systému nastává v okamžiku, kdy vznikne konflikt mezi zaměstnancem a jeho vedoucím. V takovém případě nezbývá nic jiného, než nadřízeného obejít a řešit rozpory přímo s vedením hotelu. Toto není sice formálně nastaveno v žádném nařízení, ale vyplývá to z logiky věci a vedení hotelu tento způsob řešení akceptovalo.

Zhodnocení externí a interní analýzy prostředí...matice TOWS

Při externí a interní analýze musíme sestavit seznam příležitostí a hrozeb respektive silných a slabých stránek podniku. Pro tento účel použijeme jako nástroj matici TOWS.

Rizika T

- Vstup nové konkurence na trh = možnost odlivu části klientely.
- Kvůli značně přesycenému trhu v oblasti hotelnictví v M.L. je možné riziko, že by byl podnik nucen snižovat ceny v důsledku konkurenčního boje.
- Ztráta jedinečné konkurenční výhody poskytování komplexních služeb v lázeňství prostřednictvím moderního balneocentra.
- Jako důsledek navyšování míry zdanění bude docházet ke zvyšování nákladů podniku.
- Možné riziko navyšování osobních nákladů jako důsledek snahy udržet si kvalifikované, zkušené zaměstnance.

Příležitosti O

- Získání nových zákazníků na území ČR.
- Posílení postavení jako důsledek krachu některých konkurentů.
- Rozšíření působnosti o prodej některých služeb široké veřejnosti a ne jen hotelovým hostům.
- Získání podílu na nově vznikajícím segmentu potenciálních hostů Mariánských Lázní z Ruské federace.
- V případě propuknutí další hospodářské krize by mohlo vedení přistoupit ke snižování osobních nákladů, což by v takové situaci bylo zřejmě zaměstnanci akceptováno.

Silné stránky S

- Silnou stránkou firmy jsou velké zkušenosti managementu. Přestože podnik funguje teprve 6 let, jeho momentální ředitel působí na trhu v této oblasti již 18 let. Za tuto dobu si vybudoval dobré jméno.
- Vlastní, moderně vybavené, prostorné centrum pro lázeňské procedury (balneo).

- Pozitivní přístup firmy k propagaci. Značnou část práce obchodního oddělení zahrnuje marketing.
- Vysoká kvalita odváděné práce a nabízených služeb.
- Ideální umístění stranou od největšího ruchu města, ale stále blízko centra.

Slabé stránky W

- Špatná vybavenost některých podnikových úseků (kuchyň, ubytovací úsek).
- Špatná poloha hotelu v případě náhodných návštěvníků města. Z hlavních tras není hotel viditelný.
- Nízká úroveň plánovacích činností. Hlavní strategické záměry dostatečně nerozpracovány (plán nárůstu tržeb o 10% ročně zvýšením počtu klientů...při formulaci stimulačních faktorů a následném vyhodnocení bylo například zjištěno, že hotel není na příliv nové ruský hovořící klientely dostatečně připraven)
- Nemožnost náhrady zaměstnanců při absencích, nemocech.
- Špatné ukazatelé rentability v posledních letech (ROA v roce 2010 7% a v roce 2011 5%, ROE v roce 2010 8% a v roce 2011 dokonce jen 5% z důvodů vysokých nákladů a cenových omezeních ze strany zákazníků).

		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<i>TOWS</i>		Zkušenosti vedení	Špatná vybava částí hotelu
		Moderní balneocentrum	Poloha podniku
		Dobry marketing	Nizka uroveň planov. cinností
		Vysoká kvalita odváděné práce a služeb	nemožnost náhrady zam.
		Dobrá lokace pro stávající hosty	Ukazatelé rentability
		Analýza	Příležitosti (O)

vnějšího prostředí	Získání nových zákazníků v ČR	Využití S na aplikovaných O.	Překonat W při sdílení O.
	Posílení postavení prostřednictvím krachu konkurence	Ofenzivní přístup.	Opatrný přístup.
	Rozšíření působnosti poskytováním služeb široké veřejnosti	Využití kvality služeb a produktů a vhodné propagace k přilákání nových zákazníků	Překonání ztížených možností náhrad zaměstnanců, zlepšení plánování a nákup lepšího vybavení
	Získání ruské klientely		
	Možnost snižování osob.N v době krize		
	Hrozby (T)	<i>Strategie ST</i>	<i>Strategie WT</i>
	Vstup nové konkurence na trh	Využít S a vyhnout se T.	Minim. W a vyhýbat se T.
	Možné snižování cen jako prostředek konkurenčního boje	Ukázat sílu a unikát nebezpečí.	Ustupovat, kompromisy.
	Ztráta jedinečnosti		
	Růst DPH = růst nákladů	Využívat kvality služeb a zkušeností boji s konkurencí	Snižovat náklady, snažit se o konkurenceschopnost
	Riziko navyšování osobních nákladů		

tab. 2 SWOT analýza 1

Odvozený finanční plán pro plánovací období

Plán typu rozvaha jsem sestavil podle plánu tržeb, který se opírá o plánování rozvahových položek na tržbách závislých (pohledávky, závazky, zásoby atd.). Při respektování jednoho ze strategických cílů zvyšování tržeb každoročně o 10 % jsem sestavil střednědobý plán typu rozvaha s výhledem na roky 2012-2015. V tabulce jsem sestavil relevantní položky aktiv a pasiv pro roky 2011 – 2015. Jako základní jsou použity údaje z roku 2011, tedy posledního roku podnikání firmy. Tyto jsem přepočítal na procentní podíly vzhledem k částce tržeb za rok 2011. V dalších letech se částka tržeb každoročně zvyšuje o 10 procent, což má vliv na ostatní položky aktiv a pasiv, u kterých jsem zachoval procentní podíl na celkových tržbách pro roky 2012 – 2015. Předpokladem pro takovéto sestavení rozvahy, je zachování procentních poměrů vybraných položek aktiv a pasiv k tržbám pro celé plánovací období.. Uvádím jen rozvahu ve zkráceném rozsahu.

Následuje plán typu Výsledovka. Uvádím jen výsledovku ve zkráceném rozsahu. Zde promítneme předpokládaný nárůst tržeb každoročně o 10 %. S nárůstem výnosů souvisí i nárůst nákladů určených k jejich dosažení. U nákladů se ve všech letech budeme držet procentního podílu z tržeb, přičemž vycházím z roku 2011.

Rozvaha	2011		2012	2013	2014	2015
AKTIVA		% tržeb				
AKTIVA CELKEM	77 700 900	38,41	85471930	94019125	103421030	113763135
Dlouhodobý majetek	51 080 780	25,25	56187610	61806375	67987010	74785710
Dlouhodobý hmotný majetek	51 080 780	25,25	56187610	61806375	67987010	74785710
Oběžná aktiva	26 620 105	13,16	29284315	32212745	35434020	38977420
Zásoby	23 933 920	11,83	26324730	28957200	31852920	35038215

Krátodobé pohledávky	2 437 440	1,2	2670300	2937330	3231065	3554170
Peněžní prostředky	248 745	0,12	267030	293735	323105	359015
PASIVA	0		0	0	0	0
PASIVA CELKEM				9401912	1034210	11376313
M	77 700 900	38,41	85471930	5	30	5
Vlastní kapitál	46 811 211	23,14	51492332	5664156	6230571	68536291
Základní kapitál	22 230 651	x	22230651	2223065	2223065	22230651
Výsledek hospodaření běž. účt. obd.	24 580 560	12,15	27032667	2974245	3271669	35988365
Cizí kapitál	6 304 200	3,12	6942785	7637065	8400770	9240850
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0	0
Krátodobé závazky	6 304 200	3,12	6942785	7637065	8400770	9240850
Tržby	202 295 640	x	222525205	244777725	269255485	296181035

tab. 3 rozvaha pro plánovací období 1

	Kč				
Výsledovka	2011	2012	2013	2014	2015
Výnosy celkem	202295640	222525205	244777725	269255485	296181035
Tržby z prodeje výrobků a poskytování služeb	202295640	222525205	244777725	269255485	296181035

Finanční výnosy	0	0	0	0	0
Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0
Náklady celkem	177715080	195486613	215035273	236538789	260192670
Spotřeba poh. Hmot a energ.(9,392%)	16691535	18360103	20196113	22215723	24437295
Mzdové náklady(29,08%)	51687100	56847507	62532257	68785480	75664028
Sociální náklady(13,9%)	24714385	27172639	29889903	32878892	36166781
Provozní náklady(32,04%)	56941940	62633911	68897301	75787028	83365731
Odpisy(15,59%)	27680110	30476363	33523999	36876397	40564038
Finanční náklady	0	0	0	0	0
Mimořádné náklady	0	0	0	0	0
Zisk(12,1508%)	24580560	27032677	29742452	32716695	35988365

tab. 4 výsledovka pro plánovací období 1

Analýza sociálního klimatu podnikatelského subjektu

Sociální klima podniku a firemní kultura...definice pojmů a provázanost

Firemní kultura je specifická pro každou firmu. Ovlivňuje firemní strategii a měla by také podporovat dosažení firemních cílů. Je definována jako souhrn aktivit a vnějších i vnitřních znaků typických pro konkrétní společnost.

Pojem firemní kultura tedy zahrnuje:

- Jak firma a její pracovníci působí navenek.
- Jaké jsou **vztahy** mezi zaměstnanci.
- Jaké panuje ve firmě **klima**.
- Co se považuje za klady a co za zápory.
- Jaké hodnoty sdílí většina pracovníků.

Proces budování vhodné kultury firmy je dlouhodobý, stejně jako budování dobrého jména a žádoucí pozice značky u zákazníka. Důležitá je schopnost přizpůsobovat se proměnlivým potřebám trhu a klientů. Organizační struktura musí být jasná a souvislá, pokud není, pak má každý zaměstnanec jiné představy o společnosti, její značce a hodnotách. (*Ipodnikatel*, 2011)

Sociální klima ve firmách i na jednotlivých pracovištích patří k často opomíjeným aspektům práce. Sociální klima zahrnuje loajalitu zaměstnanců a důvěru ve vedení organizace, způsob jejího řízení a vedení, zacházení se zaměstnanci, formy a kvalitu komunikace...apod.

Sociálním klimatem nebo též sociální "atmosférou" rozumíme úroveň a kvalitu vzájemných vztahů v podniku nebo na samotném pracovišti s ohledem na chování členů pracovní skupiny, kteří mají společný úkol, jehož splnění vyžaduje jejich kooperaci. Z vnějšího pohledu je sociální klima firmy dáno soustavou formálních postupů jednání, tj. provozními předpisy, postupy a pravidly nastavenými vedením, a způsobem rozdělení funkcí (nadřízení, podřízení). Při bližším zkoumání sociálního klimatu v podniku se ukazuje, že jeho značná část je dána spíše "nepřepsanými pravidly" postojů a vzorců chování, které kolektiv během svého

vývoje postupně přijal za své a jejich nedodržování je pro členy pracovních skupin nežádoucí. Z hlediska interpersonálních vztahů, tj. způsobů komunikace, postojů jednotlivých zaměstnanců, motivace, aspirací a dalších osobnostních rysů má dominantní vliv na podobu sociálního klimatu sociální či emoční inteligence jednotlivců. Jiné sociální zvyklosti a způsoby komunikace se uplatňují v rámci vedení podniku a jiné při vzájemných interakcích pracovníků hotelové kuchyně. Nejčastější konflikty se z toho důvodu vyskytují mezi členy organizace s rozdílnou sociální inteligencí. Základními prvky formujícími sociální klima na určitém pracovišti jsou potom schopnost racionálního zvládnutí vlastních emocí (strach, hněv, úzkost, agrese, stres apod.), vnímavost k emocím jiných osob a konečně “umění jednat s lidmi”, tzn. jak předcházet konfliktům, jaké způsoby komunikace a argumenty volit, jak lidem naslouchat atd.. Umění jednat s lidmi se na vysoké úrovni očekává zejména u výše postavených členů firmy. (Bělohávek, 1996)

Přínosem dobrého sociálního klimatu je:

zvýšení efektivity a produktivity

zvýšení motivace zaměstnanců

snížení fluktuace

zvýšení pracovní spokojenosti a loajality

(Bělohávek, 1996)

Z výše uvedených definic firemní kultury a sociálního klimatu firmy vyplývá, že správně vytvořené **sociální klima je jednou z hlavních součástí zdravé firemní kultury**. Na rozdíl od vnějších znaků kultury (symboly a artefakty) je její sociální klima pro vnějšího pozorovatele bez podrobnější analýzy podniku poměrně těžko čitelné. Přesto má jeho vytvoření podstatný vliv na výkonnost zaměstnanců podniku a tím i na plnění stanovených cílů.

Polis firemní kultury s důrazem na sociální aspekty

Jaká by měla být firemní kultura, aby napomáhala naplnění cílů, strategie?

Firemní kultura je definována jako souhrn aktivit a vnějších i vnitřních znaků typických pro konkrétní společnost. Firemní kultura má za úkol vytvořit pro zaměstnance pracovní prostředí, které umožní nasměrovat co nejvíce lidské energie, talentu a kreativity pro dosažení společných firemních cílů a spokojenosti zákazníků firmy. Jasně také odlišuje jednu společnost od druhé a vytváří vnitřní firemní klima. Mnohdy se jedná o nevyslovené, implicitně stanovené normy. (Armstrong, 2007)

Vzhledem k tomu, že hotelnictví spadá mezi poskytování služeb, je zde více než ve výrobní sféře kladen důraz na nadstandardní vztahy se zákazníky. Samozřejmostí by mělo být zdvořilé jednání s hosty a perfektní a upravený vzhled personálu, který s nimi přijde do styku. I z vlastní zkušenosti vím, že personál, který nepřichází pravidelně do styku s hotelovými hosty, tolik na formálnost v oblékání nehledí. Dle mého soudu to není ani nutné. Jako příklad můžeme uvést kuchaře v hotelové kuchyni. Podle základních předpisů by tito měli pokaždé nosit kuchařský rondon pečlivě zapnutý až na horní knoflík a klasickou kuchařskou čepici. V našem podniku je ovšem firemní kultura poněkud uvolněnější a já s tím plně souhlasím. Zejména v létě, kdy venkovní teploty stoupají ke 30 stupňům a kuchaři navíc stojí u rozpálených ploten, je dodržování norem oblékání dosti na obtíž. Kuchař, který má dovoleno pracovat v tričku(bílé kalhoty coby základní znak jsou zachovány), pracuje s mnohem větší chutí a uvolněněji. A v případě, že si ho na restauraci vyžádá některý z hotelových hostů, může si pracovní rondon vždy obléknout.

V zásadě tedy podle mě platí, že by součástí firemní kultury nemělo být dogmatické trvání na normách, ale spíše pokus vytvořit pro pracovníky co nejpřátelštější prostředí. Když se bude hledět na zefektivnění a vnitřních procesů a management se pokusí řadovým pracovníkům vytvořit co nejpříjemnější prostředí, nutně se to nakonec odrazí i na zlepšených vztazích se zákazníky. Zdvořilost obslužného personálu je sice samozřejmostí a ukázkou profesionality a měla by být zachována vždy, přesto ale působí o mnoho lépe od spokojeného a uvolněného zaměstnance, než když se do ní tento nutí.

Kritéria úspěchu

Hlavním kritériem úspěchu správně aplikované firemní kultury je samozřejmě prosperita podniku. Dobrá firemní kultura pomáhá splňovat strategické cíle podniku a ty téměř bez výjimky obsahují mezi jinými také snahu permanentně zvyšovat tržby podniku. Obecně platí, že úspěch ve všech oblastech podnikání závisí na lidech. Chce-li management uspět ve snaze zajistit růst podniku, jednou z nezbytných podmínek je zajištění kvalitní firemní kultury. Ta musí být nejen taková, aby zajistila dojem profesionálního působení na zákazníky firmy, ale zároveň i taková, aby se zaměstnanci cítili v práci spokojeně a vykonávali zadané úkoly s ochotou a ne z donucení! Konkrétně v hotelnictví je určení kritérií úspěchu implementace dané firemní kultury poměrně jednoduché. Na jednu stranu se dobře nastavená firemní kultura odrazí v již zmiňovaném nárůstu tržeb hotelu, ale velice snadno ji lze posoudit hlavně podle toho, zda se hosté do hotelu pravidelně vrací. Dobrá firemní kultura znamená spokojenost zaměstnanců, ta zase spokojenost zákazníků a spokojený zákazník využije služeb hotelu znovu. **Lze tedy říci, že čím větší je podíl pravidelných hotelových hostů, tím kvalitnější firemní kultura je v podniku nastavena.**

Organizační struktura hotelu

Vnitřní organizační strukturu hotelu, členění organizačních útvarů a jejich funkční působnost, zásady vnitřního řízení, řešení kompetenčních sporů a základní povinnosti zaměstnanců upravuje Organizační řád.

V hotelu Olympia funguje model liniové organizační struktury. V čele stojí generální ředitel, kterému se zodpovídají vedoucí jednotlivých oddělení. Tito vedoucí mají od ředitele delegované značné pravomoci a jejich jednotným cílem je postupovat v souladu s podnikovou strategií.

Z hlediska organizační struktury se společnost SPA & WELLNESS hotel Olympia **** člení takto:

a) ředitelství a administrativa

Útvar generálního ředitele tvoří výkonný ředitel (ing. Radek Šnajdr), sekretariát, personální oddělení a IT oddělení (správce počítačové sítě hotelu). Výkonný ředitel navrhuje

na základě přání majitelů hotelu zavádění standardů obchodní a provozní činnosti společnosti a koordinuje organizačně náročné či jinak významné akce. V nepřítomnosti generálního ředitele jej v provozní problematice zastupuje v plném rozsahu pravomocí jeho asistent. Sekretariát vede agendu hotelu, tj veškeré dokumenty a smlouvy a má v opatrování také veškerou agendu generálního ředitele. Zejména eviduje uložené úkoly a sleduje jejich včasné plnění, připravuje a svolává porady na příkaz ředitele, zprostředkovává styk ředitele s vedoucími jednotlivých úseků hotelu a s ostatními návštěvami, vyřizuje formality spojené s pracovními cestami a přejímá, rozděluje, eviduje a odesílá poštu. Personální oddělení upravuje, koordinuje a vytváří základní podmínky zaměstnávání pracovníků. Zejména zajišťuje přijímání zaměstnanců v potřebném počtu, kvalitě a struktuře, vede osobní spisy všech zaměstnanců a veškerou agendu související s pracovněprávními vztahy. Úkolem IT oddělení je dohled nad bezproblémovým chodem počítačové sítě hotelu.

b) obchodní oddělení

Činnost obchodního oddělení spočívá v zajišťování povědomí potenciální i současné klientely. Dále vytváří marketingovou strategii v souladu s dlouhodobými strategickými cíly hotelu, zajišťuje odpovídající Public Relations aktivity v tuzemsku i v zahraničí, zabezpečuje rezervace velkých klientů (smlouvy s cestovními kanceláři), v koordinaci s ostatními úseky připravuje komplexní nabídku služeb hotelu, realizuje takovou cenovou politiku, aby byla udržena celoroční rentabilita provozu, provádí dohled nad účetnictvím hotelu a v neposlední řadě zabezpečuje reklamu a propagaci služeb hotelu v podobě propagačních materiálů zasílaných do vybraných cestovních kanceláří.

c) ubytovací úsek

Vedoucí ubytovacího úseku řídí a kontroluje střediska recepce, housekeeping, prádelnu a podzemní parkoviště hotelu. Činnost ubytovacího úseku spočívá zejména v zabezpečení bezproblémového chodu recepce, služby hotelových bagážistů a vrátných, směnárenské činnosti, evidenci, výběru a odvodu parkovacích poplatků a řádného úklidu všech veřejně přístupných prostor hotelu. Ubytovací úsek také vyřizuje méně a středně závažné reklamace a stížnosti hotelových hostů.

d) stravovací úsek

Stravovací úsek zajišťuje bezproblémový chod hotelové kavárny, dvou lobby barů a dvou hotelových jídelen. Činnost stravovacího úseku spočívá především v zabezpečení stravovacích služeb hotelových hostů, případně stravování dalších návštěvníků, zásobování potravinami, zbožím k prodeji a jiným materiálem, zajišťuje jejich řádné skladování a také zajišťuje personální stravování zaměstnanců. V hotelové kuchyni i na restauraci pravidelně vykonávají praxi učňové v profesi kuchař-číšník. Vedoucí úseků má také na starost vyřizování reklamací a stížností týkajících se stravování hostů.

e) technický úsek

Technický úsek je zodpovědný za řádný technický stav a chod objektu hotelu, jakož i jeho řádnou údržbu. Zabezpečuje zejména realizaci velkých i malých oprav v rámci objektu hotelu a menší rekonstrukce. Také spravuje a řídí záležitosti v oblasti energetiky a spojů, tj. odpovídá za plynulé zásobování energií, za úsporné hospodaření s energií, palivy a vodou. Také má pravomoc projednávat podmínky odběru elektřiny, tepla a plynu a odpovídá za jejich dodržování.

f) balneoúsek

Vedoucí balneo úseku řídí samostatně pracující lékaře, vrchní sestru a odborně vyškolený personál a je přímým zástupcem generálního ředitele ve věcech lékařské péče. Zodpovídá za řádné plnění léčebných postupů hotelových a lázeňských hostů.

Vlastní firemní kultura hotelu Olympia

Tato část práce bude věnována analýze těch částí firemní kultury, které nejvíce souvisejí se sociálním systémem nastaveným v podniku. Hotel Olympia budoval firemní kulturu postupně během svého vývoje a značná část kultury i sociální oblasti byla ponechána bez zásahu vedení podniku, tzn. Jednotlivé prvky podnikové kultury nebyly tvořeny nařízenými a vyhláškami, ale postupně vytvářeny tak, aby pomáhaly nastolit co nejuvolnější sociální klima.

artefakty, chování ve firmě, symboly, rituály

Symboly jsou viditelné a vědomě ovlivnitelné skutečnosti, které vyjadřují a přesně vystihují podnikové cíle a reprezentují podnikovou kulturu. Jako například logo, podnikové barvy, jednotné oblečení, vzájemné oslovování, udělování vyznamenání, oslavy výročí založení firmy nebo jiná výročí, příběhy a vyprávění o podnikových událostech, vytvoření pracovních podmínek na pracovišti, celková estetická úroveň uplatňovaná v podniku. Jednotné oblečení pro všechny zaměstnance hotelu je samozřejmě absurdním nápadem, ovšem platí uniformita oblečení zaměstnanců jednotlivých úseků. Zejména striktně je tato dodržována personálem, který pravidelně přichází do styku s hotelovými hosty, tj. Zaměstnanci restaurace, recepce, ale i stejnokroj pokojských. Méně se na formálnost a uniformitu oblékání dbá v úsecích, jejichž zaměstnanci do styku s hotelovými hosty přicházejí spíše sporadicky (jedná se o zaměstnance kuchyně, údržby nebo administrativní pracovníky). Zaměstnanci nosící nějaký druh uniforem jsou navíc povinni na nich mít viditelně umístěné logo hotelu.

Co se týče vzájemných **vztahů zaměstnanců** a způsobu oslovování, je firemní kultura v Olympii do značné míry uvolněná. Zaměstnanci si samozřejmě tykají s pracovníky s podobným postavením jako mají oni, ale ve většině případů také se svým bezprostředním nadřízeným. Jistá formálnost v oslovování(vykání) funguje snad jen při jednání zaměstnanců s vedením hotelu a administrativou. Jinak se systém komunikace řídí spíše obecně zavedenými zvyklostmi slušného chování, než systémem nařízení. Například je zavedeným pravidlem, že v případě většího věkového rozdílu dvou zaměstnanců mladší při konverzaci vykává a to i v případě, že jsou oba členy stejné pracovní skupiny.

Systém udělování vyznamenání není v podniku zakotven. Zvýšený pracovní výkon bývá zpravidla odměněn ústní pochvalou a navýšením osobního ohodnocení na výplatní pásce zaměstnance. Celková estetická úroveň uplatňovaná v podniku je na vysokém stupni pokud se týče prostor, do kterých mají přístup hoteloví hosté a členové obslužného personálu. Na poněkud nižší úrovni je potom estetická úroveň na úsecích, které se spíše starají o bezproblémový chod hotelu a s hosty do styku nepřijdou. Ostatně podobně je na tom naprostá většina hotelů (pod heslem co oči nevidí, to srdce nebolí)!

Artefakty jsou označovány jako vnější projevy kultury a mohou být děleny na artefakty materiální a nemateriální povahy. Artefakty materiální povahy představují již zmíněné stejnokroje, architektura budov atd. Pokud jde o artefakty nemateriální povahy, jedná se např. o jazyk, historiky a mýty, firemní hrdiny, zvyky, rituály, ceremoniály, logo...

Artefakty jsou velmi snadno ovlivnitelné. Bohužel většina firem končí svou uniformitou právě na této úrovni.

O politice nošení stejnokrojů v hotelu Olympia jsem se již zmiňoval. Architektura budovy hotelu není nijak výjimečná nebo zajímavá. Jedná se o klasickou moderní budovu bez zvláštních znaků. Mnohem zajímavější jsou v Olympii **artefakty nemateriální povahy**. Dobře zvolené a zavedené zvyky a rituály usnadňují bezproblémový chod hotelu. Ať už se jedná o check-in nebo check-out procedury na recepci (systém přijímání a odhlašování hotelových hostů) nebo třeba o rituál každodenního otevírání kuchyně (ten probíhá tak, že jako první do práce chodí šéf směny, který v celé kuchyni rozsvítí světla, rozvěsí denní menu a přebírá čerstvé pečivo od dodavatelů), systém zvyků a rituálů se v hotelu spontánně rozvíjel postupně od jeho založení. I když postup některých procedur je nařízen vedením hotelu, většinou si ho zaměstnanci lehce upravují tak, aby jim co nejlépe vyhovoval. Když se nejedná o příliš zásadní změny, jsou tyto úpravy vedením hotelu tolerovány.

Používaný **způsob komunikace** můžeme jako ostatně ve většině hotelů rozdělit do dvou rovin. Jednak je tu vystupování „na venek“, tedy způsob chování k hostům a s tím spojené používání spisovného jazyka a přísně slušného vystupování (ať už v češtině, němčině, ruštině nebo angličtině). Jinou formu vyjadřování ale můžeme pozorovat při komunikaci mezi samotnými zaměstnanci. Bohužel je třeba otevřeně přiznat, že v tomto případě jde spisovná verze češtiny stranou. V lepším případě je používána obecná čeština, častěji ovšem navíc proložena vulgarismy a žargonem v závislosti na tom, o kterém úseku mluvíme. Je ovšem nutno přiznat, že pro většinu personálu je tento způsob mluvy přirozený a bylo by kontraproduktivní pokoušet se přimět je měnit v práci způsob vyjadřování, na který jsou zvyklí. V tomto směru byl dokonce učiněn nepřilíš úspěšný pokus o nápravu v podobě kasičky, kam zaměstnanci ukládali symbolické částky za každé sprosté slovo. Toto opatření nemělo prakticky žádný efekt.

Přísně liniiová organizační struktura organizace je často bariérou v komunikaci mezi vedením hotelu a řadovými zaměstnanci. S příslušným požadavkem se musí zaměstnanec obrátit nejprve na vedoucího úseku, který následně obsah sdělení projedná s vedením hotelu (nejčastěji se zástupcem ředitele, v případě závažného sdělení potom přímo s ředitelem). Zpětná vazba se často také neděje okamžitě a tak se může stát, že mezi vyslovením požadavku a odpovědí uplyne i několik dní. Jediný případ přímě komunikace mezi řadovými zaměstnanci a vedením hotelu můžeme pozorovat v případě vzniku konfliktu mezi pracovníkem a jeho bezprostředním nadřízeným. Protože většinu méně závažných sporů řeší

právě přímý nadřízený, je v tomto případě jedinou možností zaměstnance tuto situaci konzultovat právě s vedením hotelu.

Leadership a způsob vedení organizace

Ačkoli v hotelu platí model striktně liniové organizační struktury, je zde patrná silná decentralizace rozhodování. Generální ředitel na základě přání majitelů hotelu určuje strategické plány a vedoucí jednotlivých úseků jsou vyzváni, aby napomohli k jejich naplnění, nicméně kromě několika zásadních bodů mohou do značné míry o postupech směřujících k naplňování jednotlivých dílčích cílů organizace rozhodovat sami. Druhou stranou mince je ovšem osobní odpovědnost vedoucích pracovníků za bezproblémový chod úseku a plnění vytyčených cílů.

Vzhledem ke značné decentralizaci rozhodovacích pravomocí můžeme Leadership v hotelu Olympia označit za participativní. Vedoucí jednotlivých úseků jsou povinni vedení pravidelně předkládat zprávy o průběžném plnění vytyčených cílů, ale postupy směřující k těmto cílům jsou plně v jejich kompetenci.

Řízení zaměstnanců a řešení konfliktů v organizaci

Na lidský kapitál se v Olympii klade značný důraz. Zejména vedoucí pracovníci pravidelně navštěvují různá školení a semináře, jejichž účelem je zlepšit jejich odborné znalosti. S řízením kariéry je u hotelu poměrně značný problém. Ve všech úsecích platí, že je jeden vedoucí úseku a ostatní pracovníci si jsou prakticky rovni.

S výjimkou obchodního úseku jsou vedoucími lidé, kteří nastoupili již s otevřením hotelu a jsou proto osvědčení a dobře čitelní pro vedení firmy. Zvýšený pracovní výkon řadových zaměstnanců je proto místo povyšování kvitován navyšováním mimořádných odměn. O tom, jak kvalitní práci v daném měsíci jednotliví pracovníci odváděli, rozhoduje na základně pozorování vedoucí úseku a podává návrhy na osobní ohodnocení ke schválení řediteli hotelu. Tato skutečnost bývá poměrně často příčinou sporů mezi zaměstnanci a nadřízenými.

Výcvik nových zaměstnanců je v hotelu řešen velice jednoduše. Kromě povinných školeních o bezpečnosti je každému nastupujícímu zaměstnanci z úseku přidělen „mentor“.

Jedná se o služebně staršího zaměstnance, který má nováčka několik dní na starost a podrobně ho seznamuje s jeho pracovními povinnostmi i zavedenou kulturou hotelu.

Řešení konfliktů a rozporů jsou v kompetenci nižších stupňů vedení podniku. Pouze vyhrocenější a potenciálně nebezpečné spory jsou postupovány k rozhodování vedení hotelu. Prvotní snahou při řešení rozporů je dojít k oboustranně akceptovatelnému řešení, nebo přimět obě strany dohodě. V historii hotelu se zatím stalo pouze několikrát, že se některý ze sporů vyostřil natolik, že došlo k propuštění nějakého pracovníka. K tomu, aby si lidé nezačali takzvaně „lézt na nervy“ a množství sporů se nezvětšovalo kvůli ponorkové nemoci, slouží pravidelné rotace směn. To znamená, že jednotliví zaměstnanci nepracují stále ve stejném týmu, ale občas si přehazují směny s pracovníkem druhé směny, který má shodné úkoly. Chod jednotlivých úseků tento postup nijak nenarušuje a zaměstnanci tak mají čas odpočinout si na chvíli od stereotypu známého kolektivu.

Individuální nebo týmové přístupy, způsoby odměňování a soutěživost

Vedení hotelu v čele s generálním ředitelem věří na individuální přístup k jednotlivým zaměstnancům. Ne, že by sám ředitel měl přehled o činnosti všech pracovníků, ale jednou z povinností všech vedoucích úseků je pravidelně podávat k posouzení zprávy o pracovních výkonech podřízených. Na tomto také závisí individuální odměny. Vedle pravidelného paušálního platu zaměstnanců je v tomto hotelu zvykem přidávat k platu značné částky (až 4000,-Kč) jako individuální odměny za zvýšený pracovní výkon. A jelikož i práce vedoucích úseků je podrobována nepravidelné, náhodné kontrole, snaží se títo o co nejobjektivnější hodnocení bez ohledu na to, jaký osobní vztah se zaměstnanci mají. Z předchozího také vyplívá, že mezi pracovníky existuje značná soutěživost. Již týden před výplatou se navzájem hecují a odhadují, kdo bude mít nejvyšší prémie. Vedení hotelu považuje tento systém za vysoce efektivní nástroj zvyšování pracovní výkonnosti zaměstnanců a ti mají alespoň pravidelně jistou dávku vzrušení. Ohodnocování je ve většině případů opravdu spravedlivé a oficiální stížnost na něj nebyla zatím podána žádným pracovníkem. Přesto ale (jak bude uvedeno dále) tento systém odměňování nepovažují všichni zaměstnanci za kvalitní.

Celkové zhodnocení dominantních rysů kultury

(podle typologií Handy – Harrison a Deal a Kennedy)

Pokud bychom hodnotili dominantní rysy podnikové kultury podle typologie Handy – Harrison, ze 4 možností, tj. kultura moci, rolí, úkolů, osob, byla by bezesporu vybrána kultura rolí. firma je složena ze spojených článků řetězu. Začíná ředitelem. Organizace má tvar pyramidy. Každý zaměstnanec má v této struktuře své přesně definované místo.

Jiná typologie je potom nazývána typologií Deal a Kennedy (1982) - hlavní je vliv prostředí. Typy organizační kultury jsou determinovány 2 aspekty trhu: mírou rizika a rychlostí zpětné vazby ze strany trhu.

- A) velká rychlost, velké riziko: kultura „drsných hochů“ (macho, tough-guy) - film
- B) velká rychlost, malé riziko: kultura „tvrdé práce“ (work hard, play hard) - restaurace
- C) malá rychlost, velké riziko: kultura „sázky na budoucnost“ (bet-your-company) - petrolejářská firma
- D) malá rychlost, malé riziko: „procesní“ kultura (process) - pojišťovnictví

V případě této typologie zařadíme hotel Olympia do kategorie B, tj. kultura „tvrdé práce“. Tento typ kultury je postaven na tvrdé práci, minimálním riziku, s rychlou zpětnou vazbou. Kdo chce uspět musí být produktivní v nerizikových činnostech.

Pracovní kariéra

S tématem firemní kultury a sociálního klimatu podniku úzce souvisí pojem pracovní kariéry. Pracovní kariéra jako jeden z důležitých aspektů sociálního klimatu podniku úzce souvisí se spokojeností zaměstnanců, tím pádem i s jejich výkonností a plněním strategických cílů. Z oblasti výše zmiňované podnikové kultury se pojem pracovní kariéry dotýká zejména řízení zaměstnanců, způsobů odměňování, ale také organizační struktury. (Nakonečný, 2004)

Pro pracovníka je jeho kariérní postup žádoucí, protože je doprovázen zvyšováním mzdy a zvyšuje se i společenský kredit osoby. Pro podnik je pak plánování kariéry

zaměstnanců důležité z hlediska využívání jejich schopností s z hlediska snahy ocenit a udržet si ty nejlepší pracovníky.

V podnicích jako je hotel Olympia je nastavení pracovní kariéry poměrně problematickou záležitostí. Hotel je rozdělen do jednotlivých úseků vyžadujících více či méně specializované pracovníky a fluktuace je prakticky nemožná. Zbývá tedy otázka, jak pojmout problematiku kariérního růstu pracovníků v rámci jednotlivých úseků.

V současnosti je pracovní kariéra v hotelu Olympia nastavena tak, že kariérní postup ve formě povyšování na prestižnější pracovní pozici je u výkonných zaměstnanců nahrazen navyšováním základního platového ohodnocení. Jádro problému tkví v tom, že struktura jednotlivých úseků je taková, že každý úsek má svého odpovědného vedoucího, kterému podléhají vedoucí jednotlivých směn. Ostatní pracovníci v rámci jedné směny si jsou rovnocenní a z pohledu profesní kariéry, respektive prestiže pracovní pozice, nijak diferencovatelní.

Zaměstnanci v odpovědných pozicích mají od podniku hrazeny případné kurzy a semináře, v případě, že souvisejí s vykonáváním jejich profese a jejich navštěvování schválí vedení firmy. Podobná praxe se úspěšně používá i v jiných hotelích v Mariánských Lázních a jejím účelem je vychovávat pracovníky na vyšších pozicích po stránce sociální i profesní. V případě navštěvování těchto seminářů, přednášek a kurzů nicméně příslušný zaměstnanec musí podepsat určitou smlouvu s vedením podniku, která ho zavazuje k tomu, že bude nadále na svém místě setrvávat po předem domluvenou dobu. V opačném případě je tento zaměstnanec nucen peníze vložené do jeho vzdělávání podniku při odchodu ze svého pracovního místa proplatit.

Pracovní spokojenost

Adekvátní výkon zaměstnanců a jejich pracovní spokojenost lze chápat jako značně propojené a na sobě závislé entity. Je-li pro odpovídající výkony zaměstnanců a jejich profesionální růst nezbytná určitá forma motivace, pak předpokladem toho, že daná motivace bude v tomto okamžiku účinná, je velmi často pracovní spokojenost. Jak tento základní předpoklad chápat? Zaměstnanec, kteří jsou v práci z různých důvodů nespokojeni (ať už je to z důvodů různých konfliktů v pracovní skupině, nebo s nadřízenými, nespokojeností se

stávajícím přístupem vedení nebo se jedná o jiné faktory pro pracovníka do určité míry stresující), lze totiž jen velmi obtížně motivovat k vyššímu výkonu. (Nakonečný, 2004)

Pracovní spokojenost patří k rozhodujícím faktorům pracovníka pozitivního postoje k práci i k organizaci. Ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců, jejich fluktuaci v podniku, míru a četnost absencí i loajalitu zaměstnanců k zaměstnavateli a dopadá zprostředkovaně na spokojenost zákazníků. Toto platí zejména u podniků v oblasti služeb, jedná se tedy i o náš případ. Lze zde identifikovat velice jednoduchou rovnici: vysoká pracovní spokojenost zaměstnanců = vysoká kvalita odváděné práce = vysoká spokojenost zákazníků s kvalitou poskytovaných služeb = zvyšování návštěvnosti hotelu a příliv nových zákazníků = plnění dlouhodobých strategických cílů podniku a generování vyšších zisků. Řízení pracovní spokojenosti zaměstnanců lze proto řadit mezi nejdůležitější aspekty sociálního systému podniku a měla by mu být věnována patřičná pozornost.

Pracovní spokojenost má řadu zdrojů, souvisí však zpravidla především se způsobem odměňování, stylem řízení a mezilidskými vztahy na pracovišti, s výběrem zaměstnanců, způsobem zadávání pracovních úkolů i vymezením pracovních míst a jejich pravomocí.

V návaznosti na tato tvrzení lze říci, že k nejzávažnějším příčinám pracovní nespokojenosti zaměstnanců patří například různé formy neprofesionálního chování ze strany vedoucích či nadřízených: upřednostňování některých pracovníků (takzvaná protekce), neobjektivní hodnocení a odměňování na základě osobních sympatií nebo naopak antipatií k osobě daného podřízeného, zbytečné projevy nedůvěry, neplnění slibů a tím pádem ztráta důvěryhodnosti a oprávněné pochybnosti o plnění budoucích slibů, neřešení konfliktů a stížností na příslušném pracovišti, neúplné nebo opožděné poskytování informací, tj. přerušování informačních kanálů od vyššího managementu, nedostatečné vysvětlování pracovních příkazů často spojené s následným vytýkáním chyb, nedbání na připomínky a návrhy ze strany zaměstnanců a jiné. Častým zdrojem nespokojenosti je i neschopnost manažerů pochválit zaměstnance za dobře odvedenou práci. Dobře odváděná práce je považována za standart a jako taková by podle některých manažerů neměla být hodna zvláštního uznání.

Co se týká specificky prostředí hotelu Olympia, z výše uvedených faktorů mají zásadní vliv na pracovní spokojenost zaměstnanců zejména neobjektivní hodnocení a odměňování podřízených (chápejme jako subjektivní hledisko zaměstnanců, bude vysvětleno v další části práce), způsoby řešení konfliktů (chápejme jako prostředek zvyšování pracovní

spokojenosti v podniku, řešení konfliktů je podle názoru zaměstnanců zvládáno velice profesionálně) a poměrně často i problematika nedostatečného vysvětlování pracovních příkazů spojené s následným vytýkáním chyb, kterým objektivně vzato nemohl zaměstnanec předejít. Toto chápeme tak, že nadřízený zaměstnance pověří nějakým úkolem, s jehož detaily však podřízeného neseznámí důkladně a následně není spokojen s výsledkem, který podle jeho názoru neodpovídá původním požadavkům.

Formulace stimulačních faktorů souvisejících se sociálním klimatem a výkonností zaměstnanců

Jak již bylo řečeno v části práce zabývající se charakteristikou podnikatelského subjektu a definováním jeho střednědobého strategického plánu, pro následující plánovací období si podnik vytyčil 4 základní strategické záměry:

Získání a udržení zahraniční klientely z Ruska, kteří v poslední době začali ve větší míře navštěvovat mariánské Lázně. Firma si klade za cíl, aby během 4 let tato klientela tvořila alespoň 25 % z její celkové klientely.

Zvýšení kvality poskytovaných služeb. V posledních letech firma provedla značné investice do obměny vybavení pokojů a do výstavby balneocentra. V této oblasti se počítá s dalšími investicemi.

Rozšíření činnosti. Podnik hodlá během následujících 4 let zavést do svého sortimentu kromě služeb pro hosty hotelu i nabízení produktů balneocentra, saun a bazénu bez nutnosti ubytování návštěvníka.

Zvýšení ročního objemu tržeb během 4 let každoročně o 10 %. S tím souvisí i nárůst zisku. Podnik chce zvyšovat ziskovost každoročně během 4 let vždy taktéž o 10 %.

Dalším úkolem bude tedy identifikovat stimulační faktory související se sociálním klimatem organizace a výkonností jejích zaměstnanců v návaznosti na tyto strategické cíle. K tomuto účelu bylo mezi zaměstnanci provedeno dotazníkové šetření v rámci sledované organizace.

Dotazníkové šetření – posouzení sociálního klimatu firmy ze strany zaměstnanců

Dotazník je jedním z nejběžnějších nástrojů pro sběr dat pro různé typy průzkumů. Skládá se ze obvykle ze série otázek, jejichž cílem je získat názory a fakta od dotazovaných subjektů. Oproti jiným typům průzkumů (například osobní nebo telefonický rozhovor, pozorování, skupinový rozhovor, atd.) je možné prostřednictvím dotazníku získat informace s mnohem menší námahou a levněji. Dále se výsledná data dají mnohem jednodušeji zpracovávat, protože je zde jednotná struktura dotazníků pro všechny respondenty.

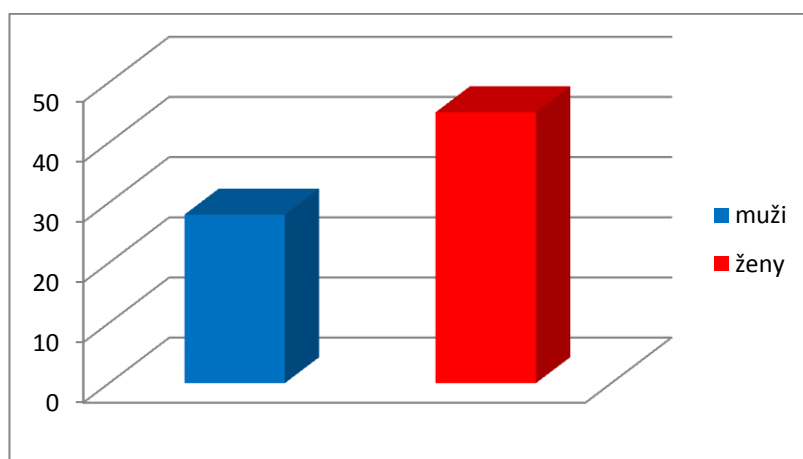
Přes tyto výhody může být sestavení a správné vyhodnocení dotazníku dosti obtížné. Otázky mohou být špatně formulovány, navržené odpovědi nemusí poskytovat potřebný prostor pro validní odpovědi (dotazovaný mezi nabízenými odpověďmi nemusí nutně najít tu, která by jeho názor na danou problematiku vystihovala), forma nebo obsah dotazníku může odradit od dokončení jeho vyplňování atd.. Některým těmto problémům lze úspěšně předcházet. Tam, kde hrozí možnost, že dotazovaný nebude schopen vybrat žádnou z nabízených odpovědí, můžeme jako poslední bod umožnit respondentovi, aby nevybral žádnou z nabízených odpovědí, ale vlastními slovy popsal svůj názor na danou problematiku. Častým problémem také bývá, že v případě hromadného rozesílání anonymních dotazníků bez osobního zpětného odběru se značná část respondentů neobtěžuje dotazníky vyplňovat, popřípadě k této záležitosti přistupuje tak, že dotazník, jehož řádné vyplnění by mělo zabrat cca 20 minut, vyplní během krátké chvíle bez velkého uvažování a věc tímto považují za vyřízenou. Výsledná data bývají potom těmito získanými informacemi znehodnocena. (*dotazník online. 2007*)

Jako metodu výzkumného šetření použil autor v této práci formu anonymního dotazníku. Cílem výzkumného šetření bylo získání názorů zaměstnanců na sociální klima v hotelu Olympia, na jejich pracovní spokojenost a na systém hodnocení jejich pracovního nasazení. Výzkumný soubor sestával z pracovníků podniku OLYMPIA hotel, s.r.o. **** a místem výzkumného šetření byla samotná budova hotelu. Šetření bylo prováděno ve všech úsecích a vyhodnocení výzkumného šetření bude uvedeno v následující kapitole „závěry plynoucí z dotazníkového šetření“.

Dotazník (jeho kompletní podobu naleznete na konci této práce jako přílohu P1) byl rozdán celkem 82 respondentům a vyplněný odevzdán celkem v 73 kusech. Jelikož toto množství bylo pro vyhodnocování dotazníkového šetření dostačující, nebyly blíže zjišťovány příčiny, které vedly k tomu, že se část dotazníků (celkem v počtu 9ti kusů) vůbec nevrátila zadavateli.

Vyhodnocení dotazníkové šetření

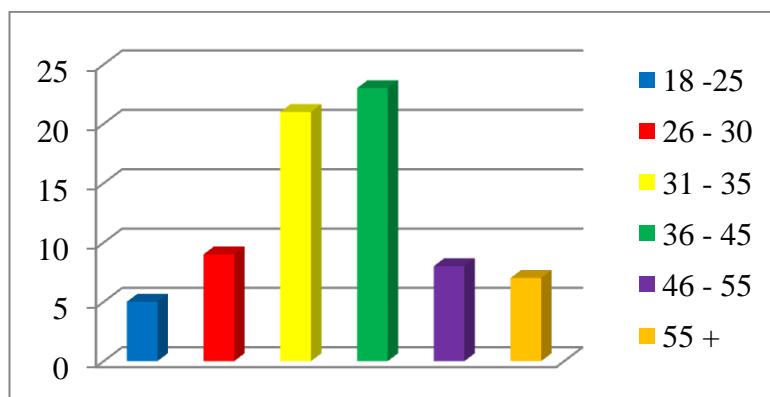
1. jste muž nebo žena?



Obr. 1 složení zaměstnanců podniku 1

Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že mezi zaměstnanci, kteří se účastnili dotazníkového šetření, převládají ženy. U hotelů jde o poměrně častý jev. Prakticky celý ubytovací úsek tvoří ženské osazenstvo a ženy převažují i v administrativě a stravovacím úseku. Vyjádřeno v procentech tvoří ženy 62% dotazovaných zaměstnanců. Cílem této a následujících tří otázek dotazníku bylo charakterizovat respondenty šetření.

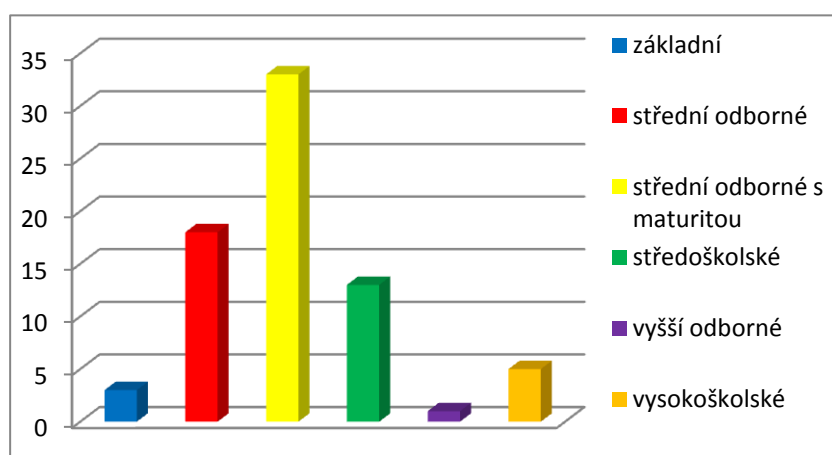
2. do jaké věkové skupiny se řadíte?



Obr. 2 věkové složení zaměstnanců 1

Z šetření plyne, že podnik sází spíše na zkušenost. Největší podíl respondentů tvoří pracovníci mezi 30 až 45 lety. Tito zaměstnanci tvoří více než 60% pracovní síly výzkumného souboru. Naproti tomu zaměstnanci mladší než 30 let nemají v tomto zkoumaném souboru ani pětínové zastoupení!

3. jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Obr. 3 nejvyšší dosažené vzdělání 1

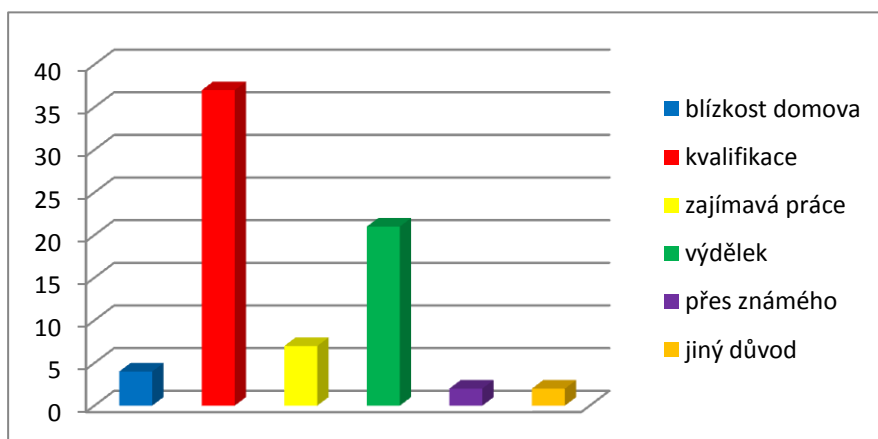
Z odpovědí na tuto otázku můžeme vidět, že naprostá většina odpovídajících zaměstnanců má středoškolské nebo nižší vzdělání. Jedná se zejména o absolventy střední odborné hotelové školy, nebo kuchařského učiliště. Vysokoškolské vzdělání má pouze 6 z celkového počtu 73 respondentů. Téměř 88% dotazovaných tvoří tedy středoškolsky vzdělaní lidé, což odpovídá povaze firmy.

4. jak dlouho již v hotelu pracujete?

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že průměrná doba zaměstnání u pracovníků zapojených do dotazníkového průzkumu v hotelu Olympia jsou 3 roky a 4 měsíce. Tento nízký údaj má příčinu zejména v časté fluktuaci zaměstnanců v hotelnictví v rámci Mariánských Lázní a také v tom, že hotel je poměrně nový, takže i v případě zaměstnanců, kteří v podniku pracují od jeho založení, se tento údaj pohybuje kolem 6 roků!

Výše pokládané otázky měly za cíl charakterizovat respondenty dotazníkové šetření. Z výsledků vyplývá, že většina zaměstnanců hotelu Olympia má již v oboru zkušenosti a je středoškolsky vzdělaná. Většinu pracovníků tvoří ženy, což je pochopitelné zejména z důvodů generových stereotypů některých profesí. Kupříkladu úsek housekeepingu, neboli skupinu pokojských, tvoří výhradně ženy.

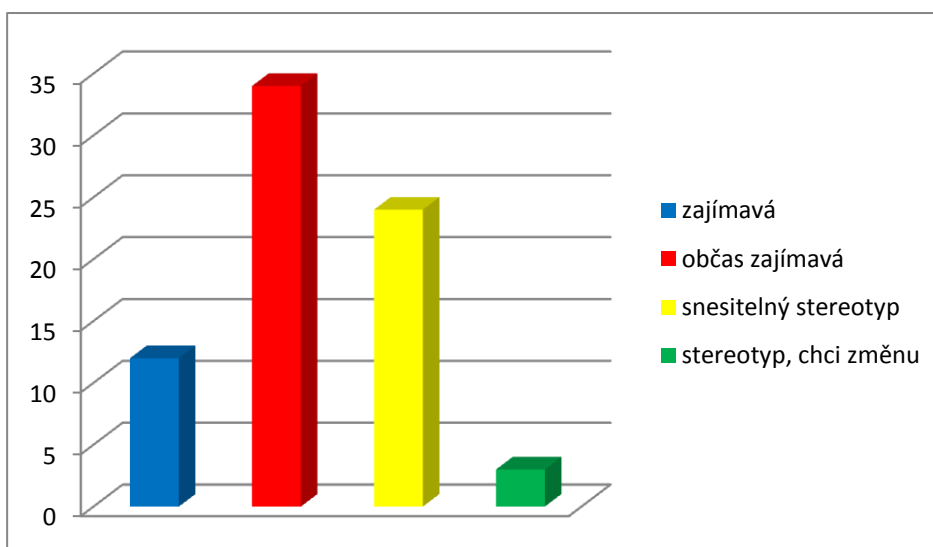
5. Z jakého důvodu jste pro podnik začal(a) pracovat ?



Obr. 4 důvod nástupu do zaměstnání 1

Nejčastějšími důvody, proč stávající zaměstnanci, kteří se účastnili průzkumu, nastoupili do práce v hotelu Olympia byly nadstandardní platové podmínky a fakt, že hledali práci ve svém oboru. Poměrně zajímavým faktem je, že zdůvodnění z pohledu kvalifikace mělo u většiny dotazovaných větší váhu než otázka financí. Zatímco peněžní “motivaci“ přiznalo 21 respondentů, tedy 15%, kvalifikaci v oboru považuje za hlavní důvod nástupu do zaměstnání polovina dotázaných (37 ze 73 tázaných)

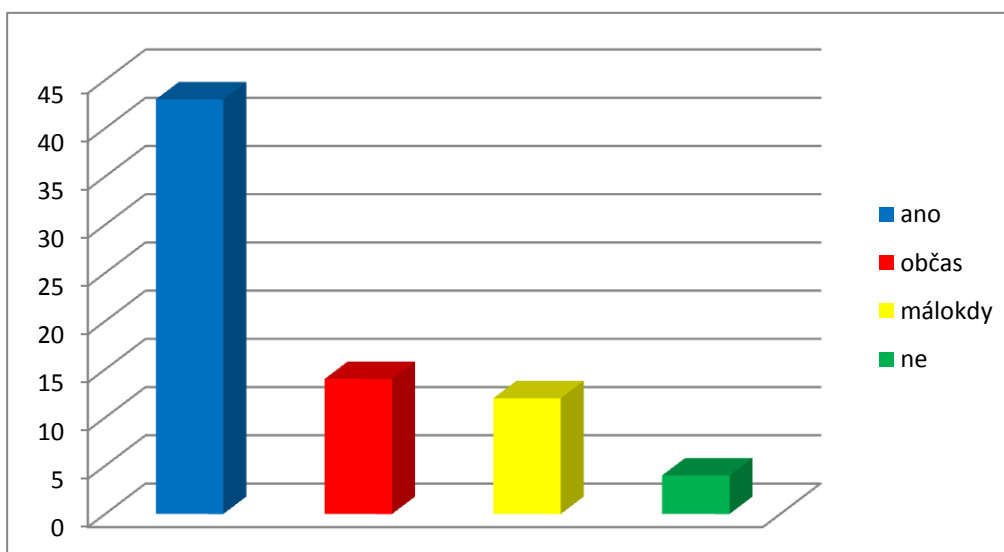
6. Jak byste charakterizoval(a) svou pracovní činnost?



Obr. 5 charakteristika pracovní činnosti 1

Za opravdu zajímavou a podmětnou považuje svou práci jen malá skupina dotázaných zaměstnanců. Jen 12 respondentů, tedy 16% z celkového počtu označilo svou práci za zajímavou. Naprostá většina potom označila svou práci jako “občas zajímavou“(34 odpovědí) nebo jako stereotypní(24 odpovědí). Že takto svou práci hodnotí téměř 80% všech zaměstnanců je poměrně znepokojivé. 3 z účastníků průzkumu uvedli, že svou pracovní činnost považují za stereotypní s potřebou změny.

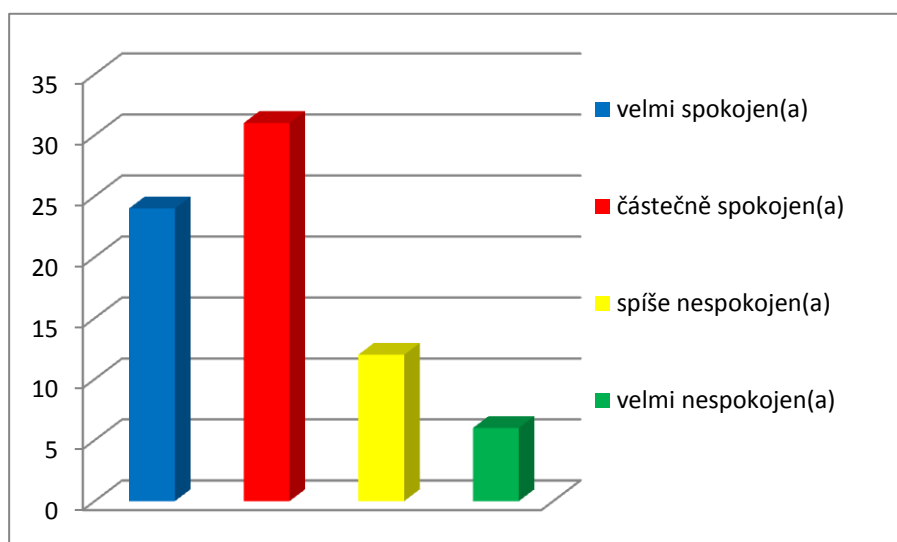
7. Setkáváte se při práci přímo s klienty hotelu?



Obr. 6 frekvence kontaktu s klienty 1

Z výzkumu plyne, že naprostá většina dotázaných zaměstnanců přichází do styku s hotelovými hosty buďto pravidelně(43 odpovědí), nebo alespoň občas(12 odpovědí). Bez kontaktu s klienty hotelu jsou pouze někteří administrativní pracovníci. Toto zjištění je poměrně důležité, protože kontakt s hotelovými hosty představuje pro zaměstnance zvýšenou míru stresu a ten může mít negativní vliv na sociální klima v hotelu. Častěji jedná s hosty 57 ze 73 respondentů, tedy téměř 80% respondentů.

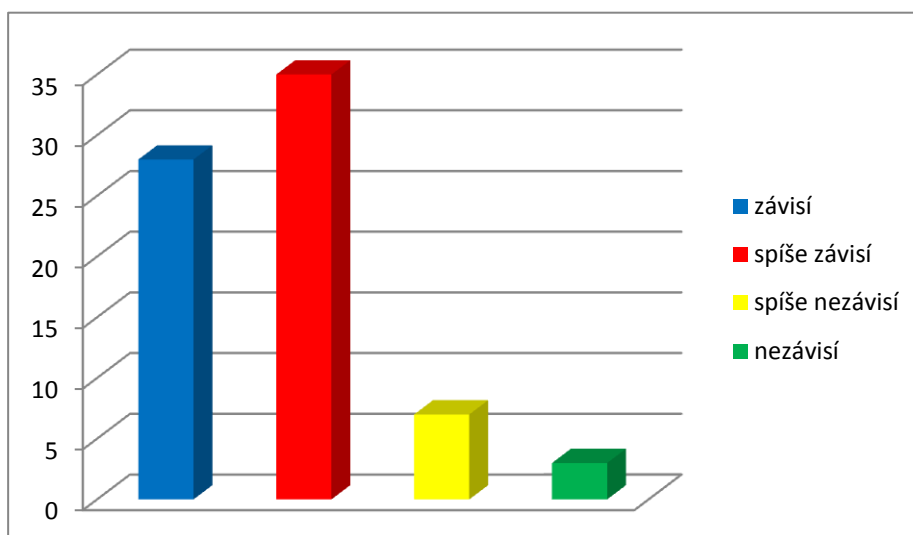
8. jste v současnosti spokojen(a) s vaším finančním ohodnocením?



Obr. 7 spokojenost s výší platu 1

Tří čtvrtiny zaměstnanců jsou s momentálním finančním ohodnocením jejich práce spokojeny. Možnost odpovědi “velmi spokojen(a)” zvolilo 24 účastníků průzkumu a částečnou spokojenost projevilo 31 dotazovaných. V oblasti hotelnictví v Mariánských Lázních hotel Olympia skutečně nabízí nadstandardní mzdy, která lákají řadu zaměstnanců z konkurenčních hotelů. Nicméně 12 z celkového počtu 73 dotazovaných, tedy 16% respondentů, je se současnou výší finančního ohodnocení spíše nespokojeno a 6 účastníků průzkumu vybralo možnost “velmi nespokojen(a)”.

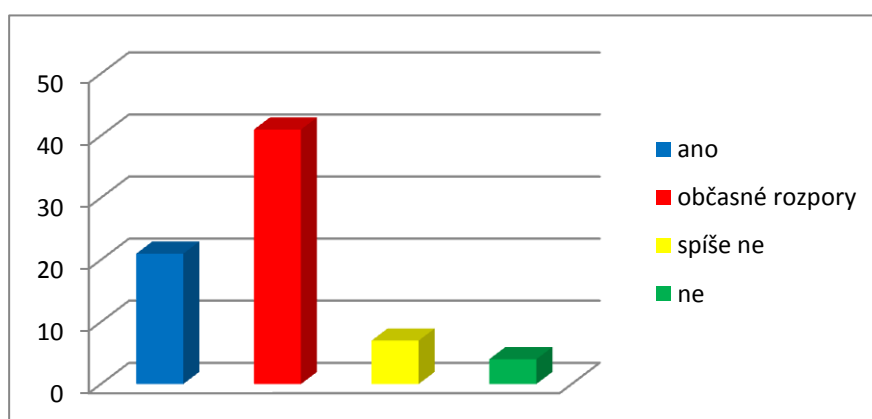
9. závisí podle Vašeho názoru výše odměny(bonusů) na Vaší pracovní aktivitě?



Obr. 8 závislost odměn na aktivitě 1

S otázkou finančního ohodnocení úzce souvisí problematika odměn. Naprostá většina odpovídajících si je vědoma závislosti odměn na kvalitě práce. Nicméně někteří se domnívají, že je v této oblasti prostor pro zlepšení. Tomuto tématu se bude autor práce podrobněji věnovat v poslední projektové části. Zatímco 28 zaměstnanců tuto závislost potvrdilo, 35 jich poukazuje na občasné nesrovnalosti v systému odměn. 7 tazatelů uvedlo, že podle jejich názoru je vztah mezi výší odměn a pracovní aktivitou slabý a 3 z dotazovaných přímo uvedli, že spolu tyto dva faktory podle jejich názoru nesouvisí.

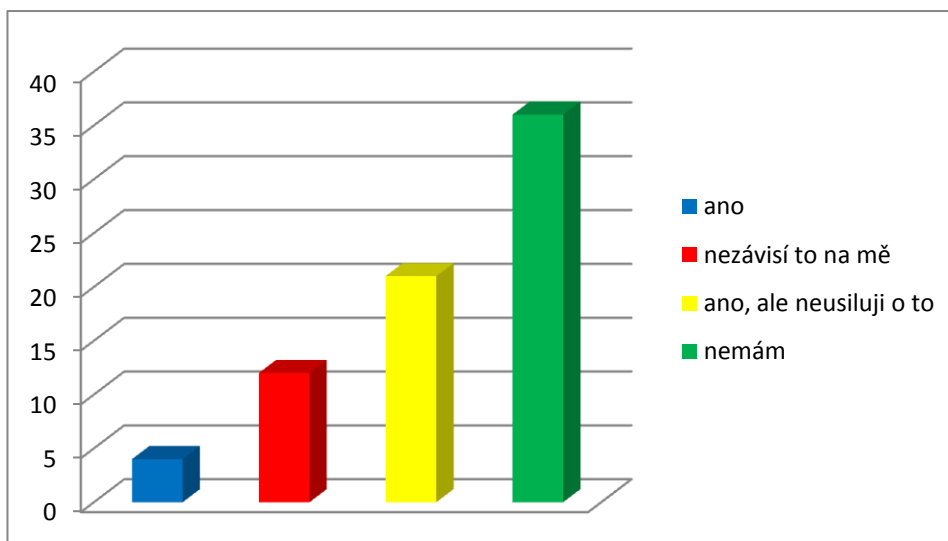
10. Snaží se podle Vašeho názoru Váš nadřízený o objektivní hodnocení Vašich pracovních výkonů a nedovoluje do rozhodování zasahovat osobní postoje?



Obr. 9 objektivita hodnocení 1

V této otázce blíže zkoumáme důvody struktury odpovědí na otázku odměn. Nadpoloviční většina respondentů(41 osob, tedy 56% všech dotazovaných) se domnívá, že jejich momentální spory s nadřízeným se mohou negativně projevit na odměnách (chápejme tak, že po celém měsíci úsilí a dobrých pracovních výkonů dojde těsně před rozhodováním o odměnách k rozporu mezi zaměstnancem a nadřízeným a tento rozpor má za následek, že jsou odměny drasticky sníženy, když to výkonu pracovníka za daný měsíc neodpovídá). Tomuto vnímání systému odměn je potřeba zabránit. Nejlepším způsobem by dle názoru autora práce bylo ponechat co nejmenší důraz na subjektivním hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. 21 účastníků průzkumu považuje hodnocení svého výkonu ze strany nadřízeného za objektivní. 7 respondentů se domnívá, že při hodnocení záleží spíše na kvalitě vztahů mezi nadřízeným a zaměstnancem a 4 dotazovaní označili hodnocení za zcela nespravedlivé.

11. Máte možnost kariérního růstu?

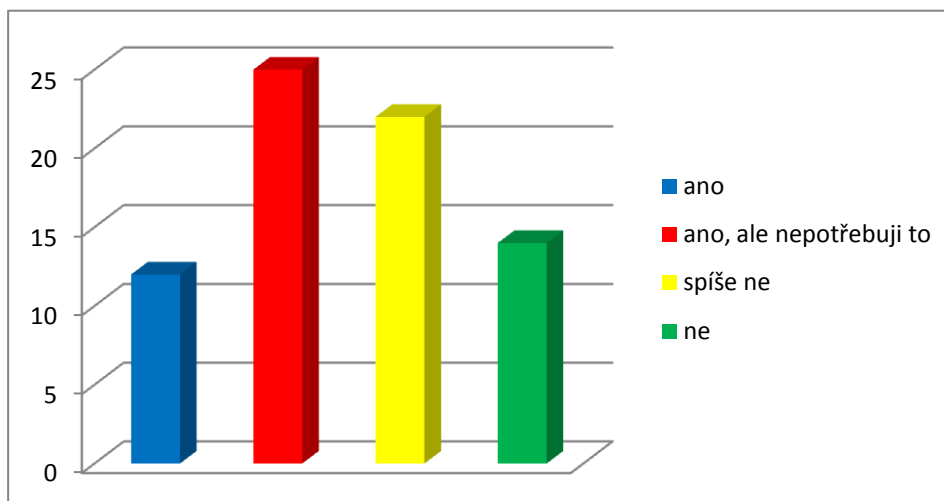


Obr. 10 možnost kariérního postupu 1

Naprostá většina odpovídajících se domnívá, že nemají možnost kariérního postupu, případně o tento ani neusilují. Plná polovina dotazovaných(36) odpověděla, že ze své současné pozice nemají kam postupovat. Téměř 30% odpovědí bylo v tom smyslu, že možnost povýšení sice zaměstnanec má, ale neusiluje o něj. Malé procento respondentů se domnívá, že možnost povýšení má, ale pouze v případě odchodu jejich nadřízeného a pouze 4 z celkového počtu 73 dotázaných uvedli, že dle jejich názoru je možnost povýšení z jejich momentální pozice vysoká. Je pravdou, že v hotelu není mnoho stupňů vedení a zaměstnanci jsou navíc

limitování a omezení jen na svůj pracovní úsek a odbornost. Z toho důvodu je možnost povyšování v hotelu Olympia nahrazena zvyšováním mezd.

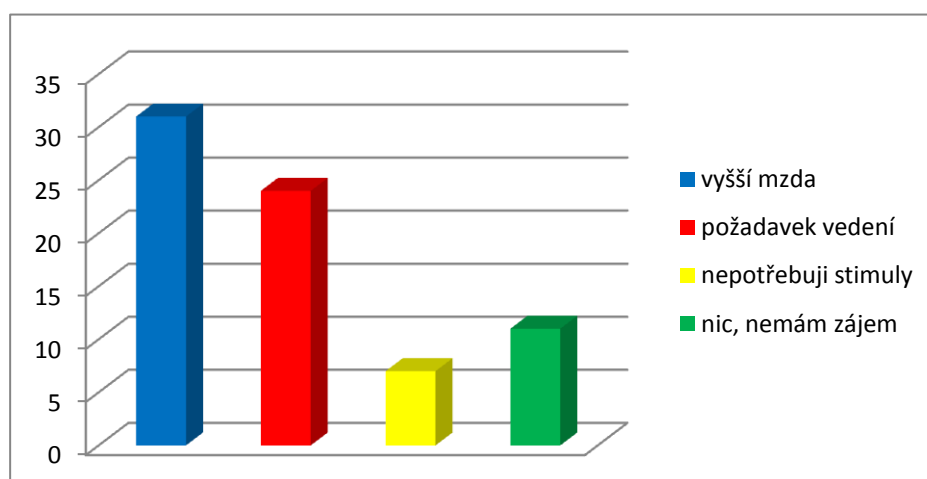
12. Jste ochoten(na) dále se vzdělávat či rozvíjet své kompetence(jazykové kurzy, semináře...)?



Obr. 11 ochota k dalšímu vzdělávání 1

Více než 80% všech dotazovaných pracovníků hotelu buďto není ochotno se během zaměstnání dále vzdělávat(14 respondentů označilo přímo možnost “ne“ a 22 účastníků průzkumu uvedlo jako svou odpověď “spíše ne“) nebo se domnívají, že to již nepotřebují(25 odpovědí). Kladně na tuto otázku odpověděla jen minorita z výzkumného souboru(12 odpovědí).

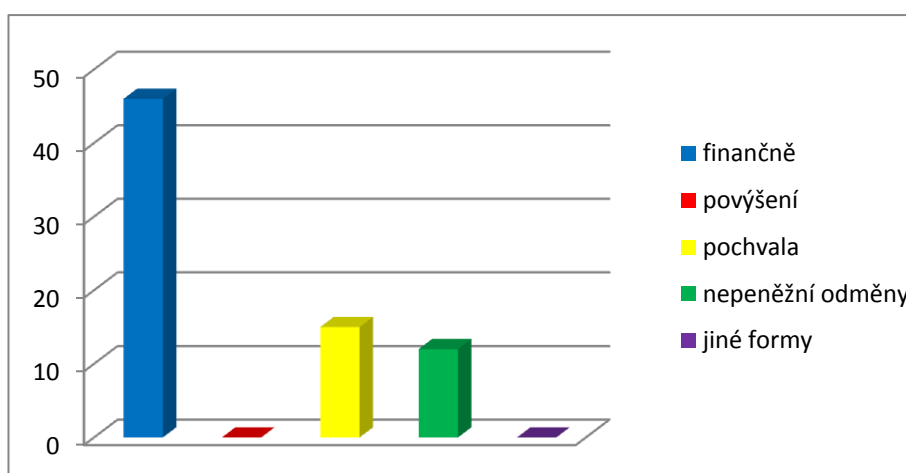
13. Co by Vás přimělo k dalšímu vzdělávání?



Obr. 12 motivace k dalšímu vzdělávání 1

V rámci odpovědí na otázku č. 13 uvedla většina pracovníků, že již po dalším vzdělávání netouží. Jak vyplývá z odpovědí na tuto otázku, v případě zvýšení mezd by k tomu ochotni byli. Toto odpověď zvolilo celkem 31 z celkové počtu 73 dotázaných, tedy 42%. K dalšímu prohlubování znalostí by zaměstnance hotelu také přimělo nařízení od vedení podniku a snaha udržet si zaměstnání (třetina respondentů). Poměrně zarážející je pohled 11 odpovídajících pracovníků, kteří uvedli, že by je k dalšímu vzdělávání nepřimělo nic. Zkrátka o tuto možnost nejeví žádný zájem. 7 respondentů uvedlo, že k dalšímu vzdělávání v rámci své profese žádné stimuly nepotřebují.

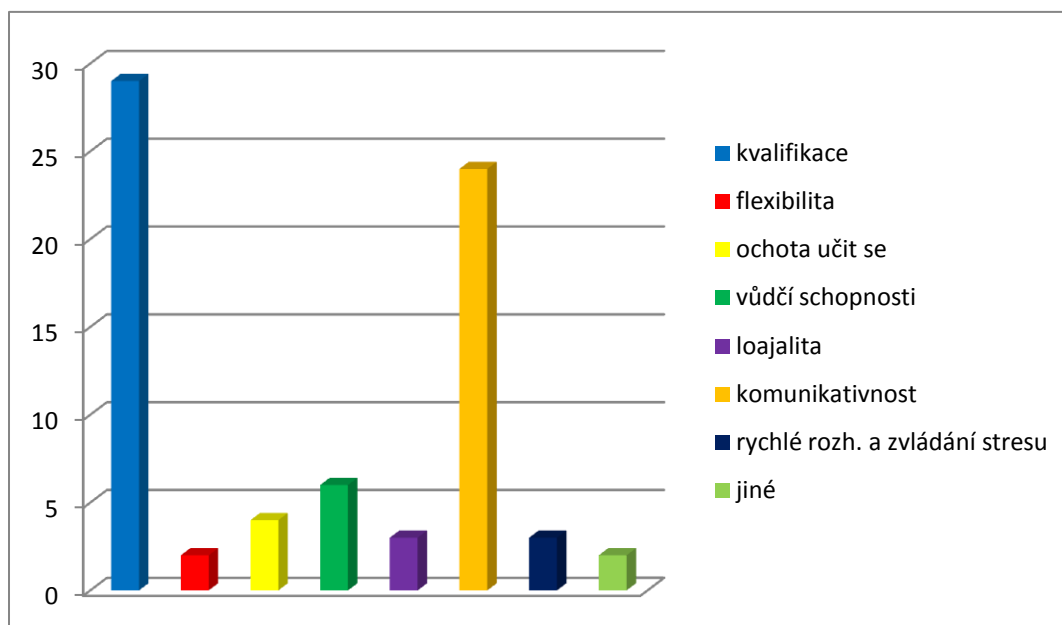
14. Jak jste v práci nejčastěji motivován(a), respektive odměňován za dobrou práci?



Obr. 13 nejčastější způsoby odměňování 1

Podle názorů respondentů dotazníkového šetření jsou zdaleka nejčastější formou odměňování peníze. Tuto odpověď zvolilo plných 46 z celkového počtu 73 respondentů, tedy 2/3 dotazovaných. Na jednu stranu tato skutečnost ukazuje ochotu vedení ocenit dobrou výkonnost pracovníků odpovídající finanční odměnou, zároveň však také poukazuje na nedostatky v systému odměňování. Pouze 15 dotázaných odpovědělo, že za nejčastější motivaci považují pochvaly nadřízených a zbytek respondentů (12) označil možnost nepeněžních odměn (chápejme jako možnost využívat zařízení hotelu v době, kdy do nich nemají hosté přístup nebo slevy na služby hotelu). Povýšení jako formu odměny za dobrou práci neoznačil žádný z účastníků průzkumu. To souvisí s malou možností povyšování, jak bylo zmíněno výše.

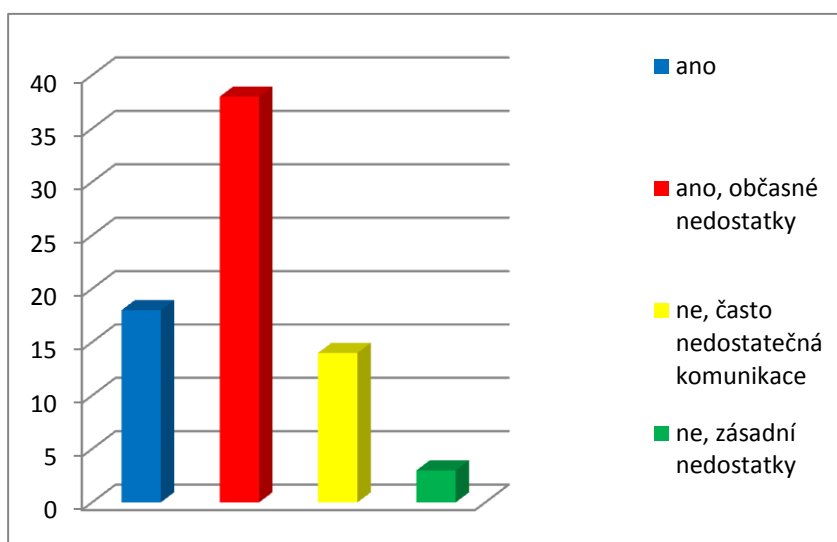
15. Co považujete za Vaší největší přednost při výkonu Vašeho zaměstnání?



Obr. 14 největší přednosti zaměstnanců 1

Ačkoliv bylo v této otázce na výběr celkem 8 možností, prakticky všichni tazatelé považovali za svou největší přednost buďto svou kvalifikaci v oboru(29 odpovědí) nebo komunikativnost(24 odpovědí). Častý výběr možnosti komunikačních dovedností vypovídá o tom, že značná část zaměstnanců se v podniku cítí dobře a je zvyklá na častou komunikaci s kolegy. Ostatní odpovědi byly zastoupeny jen okrajově. Flexibilitu jako svou největší přednost uvedli pouze 2 z dotazovaných, ochotu učit se 4, loajalitu k podniku 3 a rychlé rozhodování a zvládání stresu 3. Za zmínku stojí odpověď 6 respondentů, kteří za svou největší přednost považují vůdčí schopnosti. V rámci možnosti “jiné“ označil jeden ze zaměstnanců hotelu jako svou největší přednost vykonávání povinností bez ohledu na okolní atmosféru a poslední z tazatelů uvedl, že za svou největší přednost považuje trpělivost.

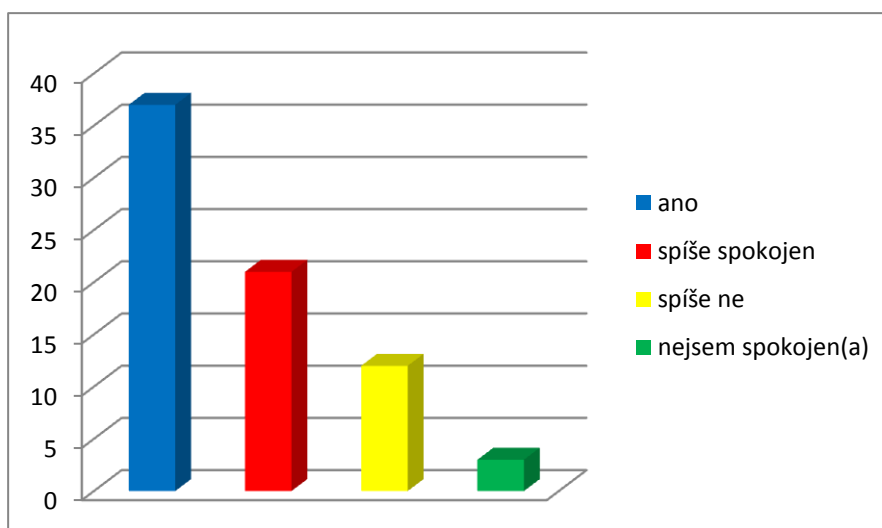
16. Je podle Vás komunikace mezi vedením a zaměstnanci na dobré úrovni?



Obr. 15 hodnocení komunikace 1

Podle většiny zaměstnanců je jejich komunikace s vedením podniku na dobré úrovni. Čtvrtina dotázaných(18 odpovědí) uvedla, že v této oblasti nevidí v současnosti žádný problém. Plná polovina respondentů(38 odpovědí) hodnotí komunikaci s nadřízenými víceméně kladně, ale občas podle nich dochází k menším komunikačním šumům. 14 dotázaných pak v této oblasti sociálního klimatu firmy vidí značné nedostatky. 3 z respondentů uvedli, že komunikace mezi vedením podniku a zaměstnanci nefunguje. Podle těchto odpovědí buďto nejsou instrukce nadřízených přesné, nebo komunikace s vedením úplně chybí.

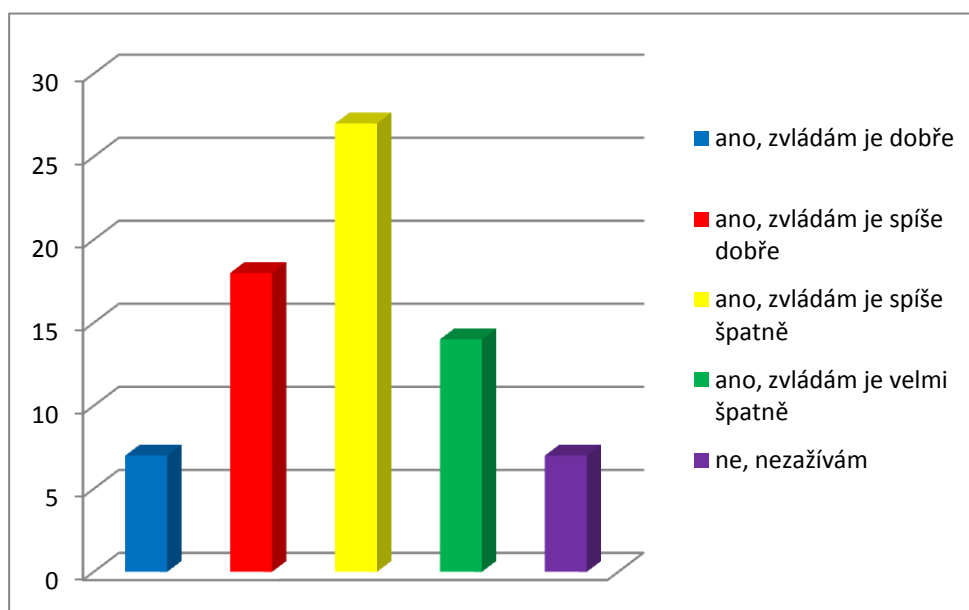
17. Jste spokojen (a) s Vaším pracovním kolektivem a atmosférou na pracovišti?



Obr. 16 atmosféra na pracovišti 1

Většina respondentů se shoduje na tom, že atmosféra na pracovišti a kolektiv jsou v hotelu Olympia na velice dobré úrovni. To je pro sociální klima na pracovištích, potažmo v celé společnosti, příznivá zpráva. Na pracovišti se svou pracovní skupinou tráví zaměstnanec naprostou většinu času a pokud vnímá zdejší atmosféru jako dobrou, dopomáhá to značně ke zvyšování výkonnosti a zprostředkovaně k naplnění cílů celého podniku. V průzkumu označilo atmosféru na pracovišti jako dobrou(37) nebo spíše dobrou(21) celkem 58 ze 73 dotazovaných, tedy 80% zaměstnanců, kteří vyplňovali předložený dotazník. Celkem 12 respondentů je s pracovním kolektivem a atmosférou na pracovišti spíše nespokojeno a 3 dotazovaní uvedli jako svou odpověď “nejsem spokojen“.

18. zažíváte při výkonu své profese stresové situace a pokud ano, jak je zvládáte?

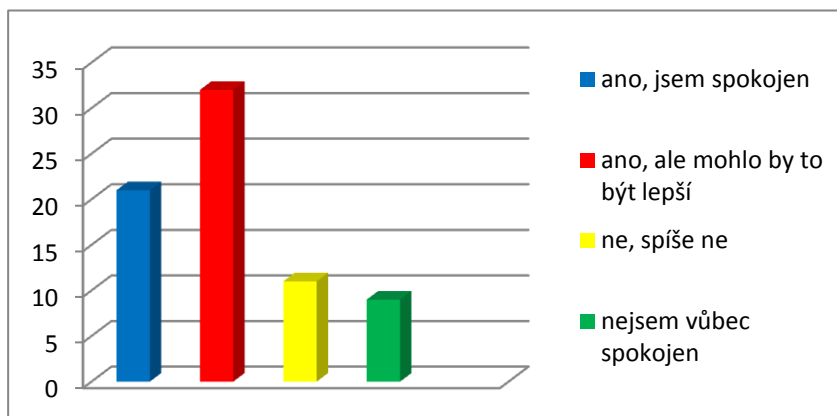


Obr. 17 vyrovnávání se s stresem 1

Se stresem se v tomto podniku podle struktury odpovědí setkává při výkonu své práce většina zaměstnanců, kteří se účastnili dotazníkového šetření. Tato skutečnost vyplývá z faktu, že se jedná o práci, ve které hraje výraznou úlohu lidský faktor. Se stresem se značná část respondentů nevyrovnává příliš dobře. Zvládají ho hlavně ti pracovníci, kteří jsou na něj zvyklí, nebo mají klidnější povahu a analytické uvažování. Nejčastější odpovědí, kterou označilo 27 respondentů, byla možnost častého vystavení stresovým situacím a špatné zvládnutí stresu. Tato kombinace je velice nebezpečná. Častý stres v práci může vést až k pocitu frustrace a výsledkem může být syndrom vyhoření a opuštění pracovního místa. Pouze 7 respondentů uvedlo, že stres na pracovišti zažívají, ale dobře ho zvládají. Spíše dobře

si se stresem poradí 18 z celkového počtu 73 dotazovaných. 14 zaměstnanců uvedlo, že stres zažívají a nejsou schopni se s ním adekvátně vypořádat. Jen 7 účastníků průzkumu uvedlo, že při výkonu své profese stresové situace nezažívají.

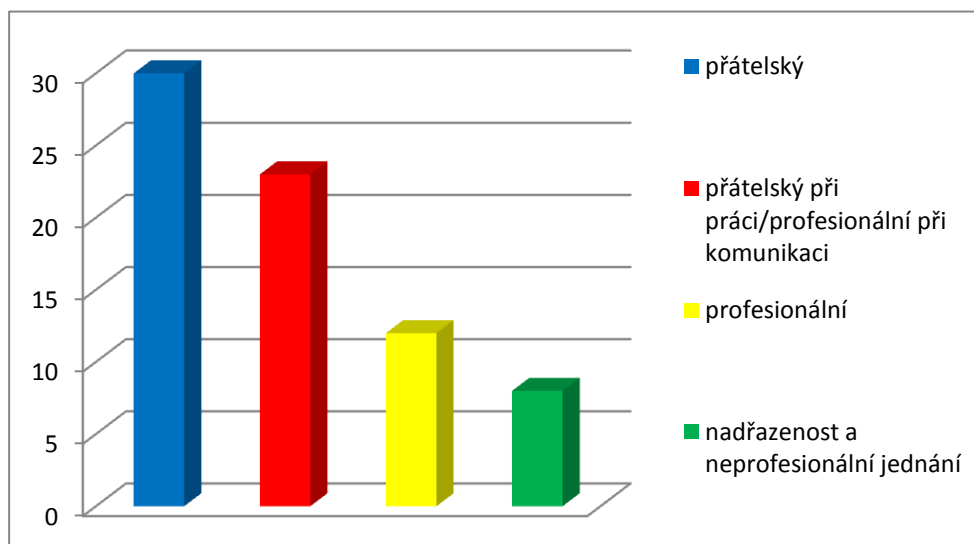
19. Jste spokojen(a) se způsoby a formou řešení konfliktů na pracovišti?



Obr. 18 spokojenost s řešením konfliktů 1

Se zvládnáním stresu úzce souvisí otázka způsobů řešení konfliktů na pracovišti. Se způsoby řešení konfliktů je převážná část odpovídajících zaměstnanců spokojena. Je to důsledek zejména toho, že pokud se nejedná o opravdu závažný konflikt, snaží se ho vedoucí směn nebo úseků řešit jen v rámci pracovní skupiny a vedení podniku se tak o řadě vzniklých konfliktů ani nedozví (nevzniká tak dodatečná stresová situace jednání s vyšším managementem). Zcela spokojeno je 21 respondentů průzkumu, tedy 30% dotázaných. Nejčetnější (32) byla odpověď “ano, ale mohlo by to být lepší“. To bezesporu vyplývá z faktu, že v případě vyřešení sporu nebo konfliktu v neprospěch určité osoby cítí tato křivdu a to i v případě, že bylo rozhodnutí spravedlivé. Spíše nespokojeno s formou řešení konfliktů je 11 dotazovaných pracovníků a 9 respondentů uvedlo, že je v této oblasti se systémem nastaveným v podniku zcela nespokojeno.

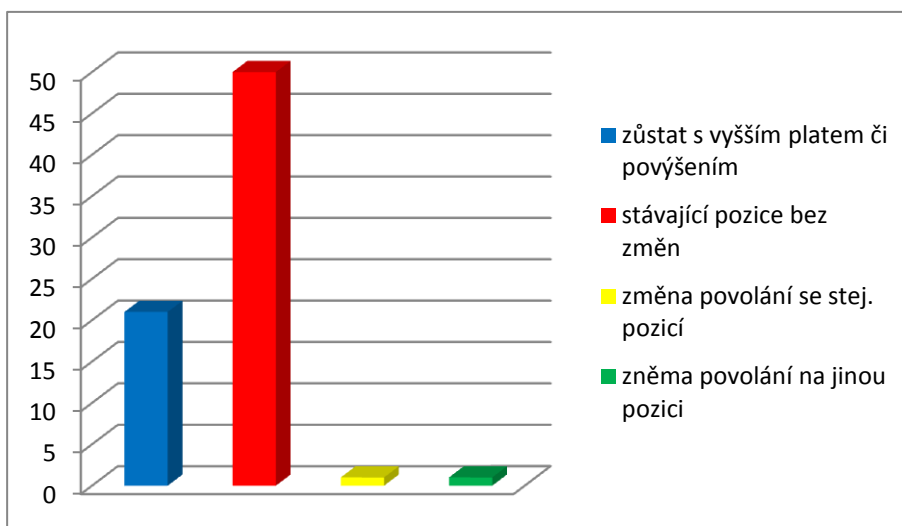
20. Popsal(a) by jste přístup nadřízených k zaměstnancům a jejich jednání s podřízenými za...



Obr. 19 přístup nadřízených 1

Většina zaměstnanců hotelu považuje své přímé nadřízené spíše za kolegy a členy pracovní skupiny, kteří vedle své obvyklé činnosti ještě občas předávají informace a požadavky vedení hotelu, ale jinak v podstatě za sobě rovné. Z tohoto důvodu respondenti nejčastěji volili odpověď a) přátelský. Takto definuje svůj vztah s bezprostředním nadřízeným celkem 30 respondentů, tedy 41% ze všech dotazovaných. 23 respondentů uvedlo, že v běžném provozu považují přístup nadřízených za přátelský a jen při sdělování úkolů nebo požadavků vedení za profesionální. Pouze malá část pracovníků vidí nadřízené buďto jako striktní profesionály bez zájmu o přátelství s podřízenými(12 odpovědí), nebo u nich dokonce vidí časté projevy nadřazenosti a neprofesionálního chování(8 odpovědí).

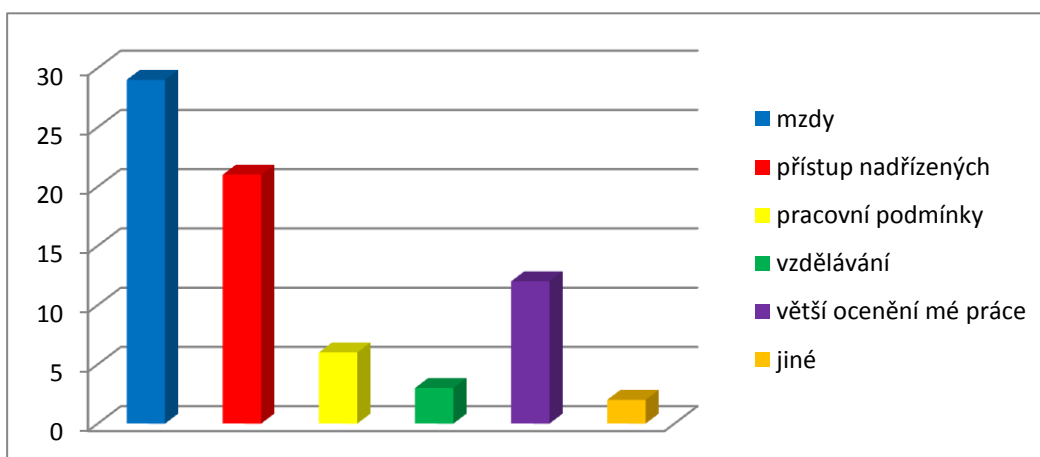
21. Jaké jsou Vaše pracovní plány v blízké budoucnosti (v horizontu jednoho roku)?



Obr. 20 plány do budoucna 1

Prakticky všichni zaměstnanci podniku, kteří se účastnili dotazování, uvedli, že si přejí nadále v práci zůstat. Buďto za stávajících podmínek (nejčetnější odpověď, celkem 50 respondentů), nebo s vyšším platovým ohodnocením či povýšením (21 odpovědí). Pouze 2 zaměstnanci uvedli, že se v blízké budoucnosti chystají své místo opustit. Struktura odpovědí na tuto dotazníkovou otázku odpovídá míře spokojenosti se sociálním systémem, kterou dali respondenti najevo při odpovědích na předchozí otázky průzkumu.

22. Je něco, co byste chtěl(a) ve Vaší firmě v sociální oblasti změnit?



Obr. 21 návrhy změn 1

Na otázku, co by případně v sociální oblasti sami dotazovaní změnili, odpověděla většina, že by buďto navýšili mzdy (29 odpovědí), případně by uvítali lepší přístup nadřízených (21).

Je tedy vidět, že přestože většina respondentů označila v otázce č.8 své současné platové ohodnocení za dobré nebo přijatelné, stále si myslí, že v této oblasti je prostor pro zlepšení. Poměrně zajímavé bylo, že celkem 12 respondentů uvedlo, že by přivítali větší ocenění jejich práce ze strany nadřízených. Tento fakt napovídá, že vedle hodnocení výkonnosti přidělováním odměn nepovažují podle této skupiny respondentů nadřízení za nutné stimulovat zaměstnance navíc ještě ústní pochvalou. Celkem 6 respondentů by uvítalo zlepšení pracovních podmínek pro výkon svého zaměstnání a 3 z dotazovaných by provedli změny v systému vzdělávání. Zbylí 2 zaměstnanci, kteří vyplňovali dotazník uvedli, že by přikročili ke změně systému vyplácení odměn.

Závěry plynoucí z dotazníkového šetření

Hlavním strategickým cílem pro následující plánovací období je plán pravidelného navyšování tržeb o 10% ročně. Částečně tento strategický cíl pomůže naplňovat rozšíření činnosti. Podnik hodlá během následujících 4 let zavést do svého sortimentu kromě služeb pro hosty hotelu i nabízení produktů balneocentra, saun a bazénu bez nutnosti ubytování návštěvníka. Hlavním cílem, který by měl podmiňovat splnění strategického záměru, je ale udržení stávajících zákazníků a přilákání nové klientely. Záměrem managementu hotelu je, jak také vyplývá ze zveřejněných strategických cílů, zejména zvyšovat procento ruský hovořících hostů.

V podniku, jako je hotel Olympia, tedy v podniku zaměřeném na poskytování služeb, je základem úspěšné činnosti dobře nastavený systém odměn, komunikace, přístup nadřízených a způsob řešení konfliktů. Souhrnně můžeme tedy říci, že rozhodující je v tomto typu podniku kvalita sociálního klimatu. Dobrý sociální systém vytváří prostředí pro spokojenost zaměstnanců. Spokojený zaměstnanec je schopen udržet dobrou výkonnost určitě lépe, než zaměstnanec, který se musí v práci neustále potýkat vedle pracovních úkonů také s omezujícím vedením, špatným kolektivem, neřešenými spory, nízkým ohodnocením své činnosti...atd.. A na spokojenost a dobrou výkonnost zaměstnanců logicky navazuje spokojenost hostů hotelu, jejich opakované návštěvy a doporučení. Tuto politiku ostatně vedení hotelu uplatňuje stále. I když samozřejmě používá k nalákání nových hostů i různé marketingové kanály, značná část nových klientů přijíždí do hotelu na základě doporučení známých, kteří zde již byli ubytováni a byli s poskytovanými službami spokojeni.

Z provedeného dotazníkové složení vyplývá, že:

- Podnik sází spíše na zkušenost s největší podíl tvoří pracovníci mezi 30 až 45 lety. Jedná se většinou o pracovníky, kteří mají s prací v hotelnictví již řadu zkušeností. To se může jevit jako výhoda, nicméně i zde můžeme jistě nalézt některá úskalí. Jednak si zaměstnanci přinášejí z bývalých působišť návyky, které se v Olympii nemusí dát uplatnit a vedení podniku také naráží na problém, že tito již „hotoví“ zaměstnanci s bohatou praxí mají pocit, že další vzdělávání v rámci oboru je v jejich případě již zbytečné. Průměrná délka působení zaměstnanců v hotelu není příliš velká, činí 3 roky a 4 měsíce. To souvisí jednak s velkou fluktuací pracovníků v tomto oboru mezi jednotlivými hotely (zřejmě strach ze stereotypu, nebo výměnné pobyty) a také s krátkou historií Olympie.
- Naprostá většina zaměstnanců má středoškolské nebo nižší vzdělání. Jedná se zejména o absolventy střední odborné hotelové školy, nebo kuchařského učiliště. Vysokoškolské vzdělání má pouze několik pracovníků administrativy. Toto zjištění je logické a není žádným způsobem na škodu chodu podniku.
- Nejčastějšími důvody, proč stávající zaměstnanci nastoupili do práce v hotelu Olympia byli fakt, že hledali práci ve svém oboru a nadstandardní platové podmínky. Můžeme jistě oprávněně předpokládat, že dobře nastavená mzda je hlavním motivem práce a základním kamenem sociálního systému. V tomto ohledu realizuje hotel Olympia značnou konkurenční výhodu, protože mzdy jsou zde v porovnání s ostatními hotely na poměrně vysoké úrovni, respektive základní mzdy jsou podobné jako u jiných podniků, ale v Olympii tvoří značnou část příjmů zaměstnanců prémie.
- Tři čtvrtiny zaměstnanců jsou s momentálním finančním ohodnocením jejich práce spokojeny. V oblasti hotelnictví v Mariánských Lázních hotel Olympia skutečně nabízí nadstandardní mzdy, která lákají řadu zaměstnanců z konkurenčních hotelů. Pracovníci si jsou vědomi závislosti odměn na kvalitě práce. Nicméně jsou i tací, kteří se domnívají, že je tento vztah dosti slabý. Celková výše mzdy závisí do značné míry na odměnách (ty jsou odvislé od výkonnosti, kterou posuzují bezprostřední nadřízení) Nadpoloviční většina respondentů se domnívá, že jejich momentální spory s nadřízeným se mohou na odměnách negativně (chvilkový rozpor má za následek, že jsou odměny drasticky sníženy, když to výkonu pracovníka za daný měsíc

neodpovídá). Tento fakt do značné míry oslabuje sociální klima podniku a jedním ze slabých míst sociálního systému. Při pokračování této praxe by mohla nastat situace, ve které zaměstnanci poleví ve výkonnosti a budou se spíše soustředit na udržování dobrých vztahů s nadřízenými. Jak již bylo naznačeno...nízká výkonnost = horší kvalita služeb = nespokojení hosté = ohrožení hlavního strategického cíle konstantního růstu tržeb podniku.

- Z výzkumu jsme také zjistili, že naprostá většina zaměstnanců přichází do styku s hotelovými hosty buďto pravidelně, nebo alespoň občas. V tomto případě je samozřejmě předpokládána schopnost plynulé konverzace v jazyce toho kterého hosta. U německého jazyka toto není problém. Němci tvořili až donedávna drtivou většinu návštěvníků hotelu a prakticky všichni zaměstnanci byli zvyklí a schopní vést alespoň jednoduchou konverzaci na téma týkající se jejich práce. V návaznosti na jeden ze strategických cílů, tedy navýšení podílu ruský mluvících klientů, požaduje vedení podniku od pracovníků, kteří s hosty nejčastěji jednají (recepce, restaurace, servis pokojů) také znalost ruského jazyka. Více než 80% všech dotazovaných pracovníků hotelu ale buďto není ochotno se během zaměstnání dále vzdělávat nebo se domnívají, že to již nepotřebují. V případě zvýšení mezd by k tomu ovšem ochotni byli, ale to se zase nelíbí vedení hotelu. 1/3 respondentů přiznala, že na příkaz vedení hotelu jsou ochotni si vzdělání doplňovat, popřípadě oprášit zapomenuté.
- Za svou největší přednost považuje většina dotázaných kvalifikaci pro výkon dané profese a, což je zajímavější, také svou schopnost komunikovat a dobře vycházet s kolektivem. Z těchto odpovědí lze usuzovat, že komunikace a sociální interakce v pracovních skupinách jsou na poměrně dobré úrovni, což významně přispívá ke kvalitě sociálního klimatu. Za poměrně dobrou označili respondenti i komunikaci s nadřízenými respektive s vedením hotelu. Nicméně z celkového počtu 73 dotazovaných 17 odpovědělo, že v této oblasti vidí určité nedostatky. Nejčastěji se jednalo o nedostatečně formulované požadavky, nebo pozdní sdělování novinek.
- Velkým nebezpečím pro harmonický sociální systém jsou ve většině podniků stresové situace. Stres často vyvolává hněv, který se obrací na spolupracovníky, podřízené nebo šéfy. Se stresem se v Olympii setkává při výkonu své práce většina zaměstnanců. Tato skutečnost vyplývá z faktu, že se jedná o práci, ve které hraje výraznou úlohu lidský faktor. Se stresem se značná část respondentů nevyrovnává příliš dobře, protože v této oblasti nemají žádný trénink a teoretické znalosti o zvládání stresových situací.

Z dotazníkového šetření dokonce vyplynulo, že v současnosti 2 z dotázaných kvůli nadměrné pracovní zátěži a hlavně stresu uvažují o ukončení pracovní smlouvy.

- Přístup nadřízených je podle většiny dotazovaných přátelský, popřípadě profesionální a řešení konfliktů je zvládáno na poměrně dobré úrovni.
- Navzdory některým dílčím nedostatkům panuje ve firmě mezi dotazovanými se sociálním systémem vesměs spokojenost.
- Prakticky všichni zaměstnanci podniku, kteří se účastnili dotazování, uvedli, že si přejí nadále v práci zůstat. Buďto za stávajících podmínek, nebo s vyšším platovým ohodnocením či povýšením. Pouze 2 respondenti uvedli, že se v blízké budoucnosti chystají své místo opustit.
- Na otázku, co by sami změnili na sociálním klimatu firmy, odpověděla většina dotázaných, že by buďto navýšili mzdy, popřípadě zefektivnili systém odměňování nebo by uvítali lepší přístup nadřízených. 12 respondentů uvedlo, že by přivítali větší ocenění jejich práce ze strany nadřízených.

Návrh projektu zaměřeného na podporu žádoucího sociálního klimatu v organizaci, který podpoří naplnění výkonnostních cílů organizace

V předcházející části práce jsme se zabývali posouzením sociálního klimatu firmy ze strany jejích zaměstnanců. Bylo provedeno dotazníkové šetření na toto téma a z jeho vyhodnocení vyplynulo několik zajímavých faktů. Přestože většina zaměstnanců hotelu Olympia je se současným sociálním systémem spokojena, podařilo se identifikovat 4 základní oblasti, ve kterých by se daly učinit určité doplňující návrhy, což by vedlo k dalšímu zlepšování sociálního klimatu v organizaci. Za tímto účelem byl autorem práce vypracován projekt na podporu žádoucího sociálního klimatu v organizaci, který podpoří naplnění stanovených výkonnostních cílů.

Základní parametry projektu : logický rámec

Vypracovaný projekt má 4 souběžně realizované části, určený časový rámec a stanovený rozpočet. Pro lepší přehlednost všech částí, realizovaných kroků, časového omezení a rozpočtového omezení byl vypracován logický rámec tohoto projektu.

Logický rámec - projekt:			
Podpora žádoucího sociálního klimatu firmy OLYMPIA hotel, s.r.o. ****	Celkové náklady projektu (cena)	Celkové přijatelné náklady (cena)	
Předkladatel projektu: Bc. Kalina Martin	236 000,00 Kč	250 000,00 Kč	
Sloupec intervenční (strom cílů)	Sloupec - objektivně ověřitelné ukazatele	Sloupec zdroje informací ověření	Sloupec - vnější předpoklady, rizika
Hlavní cíl: úspěšné zavedení plánovaných změn s cílem podpořit žádoucí sociální klima	Plánovaný růst tržeb podniku	Výkaz tržeb	možnost výskytu jiných okolností vedoucích k poklesu tržeb i přes úspěch projektu (nižší cestovní ruch)

účel: Podpora plnění strategických cílů podniku	míra plnění strategických cílů	tržby, struktura návštěvnosti	
výstup projektu: úspěšné zavedení změn v jednotlivých oblastech sociálního systému	nové hodnotící formuláře, certifikace vedoucích pracovníků(komunikační dovednosti), zlepšení jazykové vybavenosti pracovníků		
Jednotlivé aktivity projektu	koncová hodnota výstupu	datum zahájení	
úprava systému odměňování v podniku	zavedení změn v systému odměňování a vytvoření nových hodnotících formulářů pro hosty hotelu	1.7.2012	neochota pracovníků přijmout skupinové oceňování
zlepšení komunikačních dovedností nižších stupňů vedoucích pracovníků	potvrzení (certifikáty) o navštěvování kurzu komunikačních dovedností	1.7.2012	neochota cílových pracovníků k účasti v kurzech
přehodnocení některých zákazů a nařízení ze strany vedení za účelem snížení míry stresu na pracovištích	snížení množství konfliktů na pracovišti způsobených stresem	1.7.2012	
pořádání jazykových kurzů za účelem zlepšení jazykových dovedností personálu.	zvýšení návštěvnosti hotelu rusky hovořící klientelou	1.7.2012	nezájem obchodních partnerů o nové produkty

tab. 5 logický rámec projektu 1

System odměňování

Očekávané náklady aktivity: 20 000,- Kč

Účel vynaložení finančních prostředků: tisk nově upravených hodnotících formulářů jako prostředku pro rozhodování o vyplácení skupinové složky odměny. Předpokládáme objednávku 10 000 ks formulářů á 2,-Kč. Jiné finanční náklady nepředpokládáme.

Předpokládané datum zahájení aktivity: 1.7. 2012

Předpokládané datum ukončení aktivity: 1.8.2012

Odpovědné osoby: vytvoření nových hodnotících formulářů je v kompetencích zástupců obchodního oddělení. Vybraný pracovník bude odpovědný za správné nastavení otázek v každé sekci dotazníku.

Možná rizika aktivity: lze předpokládat určitý odpor ze strany zaměstnanců a nechuť přijmout systém skupinového odměňování. Tento systém přidělování odměn může v některých pracovnících budit dojem, že odměna samotného zaměstnance záleží na dalších členech skupiny a bude vytvářen vzájemný tlak mezi spolupracovníky. Dalším rizikem může být nesprávné sestavení dotazníku, respektive pokládání irelevantních otázek. Odpovědi na takové otázky nemusí vypovídat o výkonnosti zaměstnanců úseku.

Předpokládaný výstup aktivity: zvýšení míry spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování vedoucí ke zvýšené výkonnosti.

Oblast hodnocení a odměňování pracovního výkonu zaměstnanců patří k předním zdrojům pracovní nespokojenosti. Výzkumy prováděné na toto téma poukazují na zajímavou skutečnost. Pracovník nebývá zpravidla nespokojen s celkovou výší mzdy ale spíše s její pohyblivou částí, tedy odměnami (jsou-li v daném podniku poskytovány). Nejčastější příčinou je potom nedostatečná objektivita nadřazených při hodnocení a s tím související nedostatečná vazba odměňování na výkonnost. Výsledkem toho je, že dochází k nedostatečné diferenciaci v odměnách výkonných a méně výkonných pracovníků. Je jistě možné, že cílem nadřazeného je vyhnout se situaci, ve které by si pracovníci jeho úseku začali odměny navzájem vyčítat, vznikalo by napětí na pracovišti a v důsledku toho by se snižovala kvalita komunikace a vztahů na pracovišti. Proto se snaží, aby rozdíly v odměnách nebyly příliš vysoké, přestože by tato skutečnost mnohem více odpovídala realitě. Problémem ale je, že neobjektivní odměňování výkonu pracovníků vede k tomu, že systém odměňování ztrácí v tomto případě u velké části zaměstnanců své motivační působení, a tím pádem ztrácí také vliv na výkonnost nebo je dokonce kontraproduktivní - vyvolává nespokojenost a snižování pracovního nasazení (zaměstnanci dojdou k názoru, že odměny dostanou všichni podobné bez ohledu na to, jak se na pracovišti snaží).

S tímto problémem se potýká i hotel Olympia. Problémem je, že systém odměňování je velkou částí zaměstnanců vnímán jako nepřehledný a nepředvídatelný. Z provedeného

průzkumu sociálního systému podniku vyplynulo, že pouze 21 zaměstnanců z celkového počtu 73 dotazovaných považuje tento systém za zcela objektivní. 41 pracovníků uvedlo, že občas mají krátkodobé neshody s nadřízeným značný vliv na výši odměn a 11 respondentů se domnívá, že systém hodnocení a přidělování prémie je zcela závislý na osobních postojích nadřízených a jejich vztazích s hodnocenými. Nespokojenost s nastaveným systémem odměn tedy vyvolává především pocit subjektivity a malé předvídatelnosti či ovlivnitelnosti odměny ze strany zaměstnanců.

Za účelem zvýšení spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování, především jeho průhlednosti a spravedlivost, a tím i k posílení jeho motivační účinnosti, bych doporučil následující opatření:

- zavést přehledný systém odměňování, založený na stanovení určitých cílů. To by do značné míry vedlo k eliminaci nežádoucího prvku subjektivity hodnocení ze strany nadřízených. Zavedený systém odměňování by obsahoval několik částí. Jednak individuální složku, dále potom složku skupinovou a také celopodnikovou. Odměny by byly vypláceny na základě plnění předem stanovených a objektivně hodnocených kvantitativních cílů a kvalitativní hodnocení jako individuální složku systému odměn by nadále vykonával přímý nadřízený. Takto by v případě antipatií k určitému zaměstnanci nemohl ovlivnit celou výši jeho prémie, ale jen její část.

- Celopodniková složka odměny by měla být vázána na dosažení požadovaného hospodářského výsledku za sledované období. Tato složka mimořádného ohodnocení by se měla týkat všech zaměstnanců! Jejím hlavním cílem by bylo posílit zájem pracovníků na plnění cílů podniku jako celku a zvýšit jejich zainteresovanost na prosperitě společnosti. Rozhodujícím faktorem pro vyplácení této části prémie by byla výše tržeb za daný měsíc, respektive splnění jejich předem dané výše.

- Vyplácení skupinové složky výkonové odměny by bylo možno vázat na dosažení předem stanovených cílů. Hlavním cílem v podniku nabízejícím služby je samozřejmě spokojenost zákazníků (v našem případě hostů). Hosté jsou při ukončení pobytu požádáni o vyplnění hodnotících formulářů, kde se mohou vyjádřit ke kvalitě jednotlivých služeb, které známkuje stejným systémem jako ve škole. Autor by v rámci projektu navrhoval **přebudování struktury hodnotících formulářů a jejich rozdělení podle jednotlivých kapitol, odpovídajícím úsekům hotelu, případně jejich částem** (návrh nové struktury formulářů v příloze B). Byla by stanovena určitá hranice průměrné známky pro daný úsek, respektive skupinu a skupinová část odměny

by byla vyplacena v případě, že by se v daném měsíci průměrná známka od hostů pohybovala pod touto hranicí.

- Posouzení výše individuální složky odměny jednotlivých pracovníků by potom zůstalo na přímém nadřízeném. Jen ten má dobrý přehled o výkonnosti jednotlivých členů skupiny a může určit, jakou měrou se na skupinové práci podíleli.

Systém komunikace : zlepšení informovanosti zaměstnanců

Očekávané náklady aktivity: 36 000,- Kč

Účel vynaložení finančních prostředků: náklady na kurzy komunikačních dovedností pro vybrané vedoucí pracovníky (očekávaná cena kurzu pro jednoho pracovníka = 3000,- , počet pracovníků = 12). Jedná se o členy “nižšího vedení“, tedy vedoucí směn v jednotlivých úsecích podniku.

Předpokládané datum zahájení aktivity: 1.7. 2012

Předpokládané datum ukončení aktivity: 14.7.2012

Odpovědné osoby: za výběr vhodných kandidátů, kteří by se měli účastnit kurzů komunikačních dovedností, je firemní personalista. Měl by nejlépe znát schopnosti a kompetence jednotlivých pracovníků a je tedy jeho povinností vybrat nejvhodnější členy nižšího vedení, jejichž účast na kurzu by nejvíce prospěla sociálnímu systému firmy.

Možná rizika aktivity: jedním z hrozících rizik této aktivity je možnost špatné analýzy stávajícího stavu podniku ze strany personálního oddělení a výběr nesprávných kandidátů do kurzu. Také hrozí neochota jednotlivých vedoucích směn podstoupit kurzy komunikačních dovedností a jejich argumentace, že toto není jejich povinností.

Předpokládaný výstup aktivity: zlepšení komunikačních dovedností nižších stupňů vedoucích pracovníků.

V tomto ohledu narážíme ve sledovaném podniku na jeden závažný problém. Někteří z vedoucích pracovníků, u kterých se předpokládá, že se budou podílet na předávání požadavků vedení podniku řadovým zaměstnancům, nemají v oblasti komunikačních

dovedností potřebné znalosti. Jedná se zejména o vedoucí jednotlivých směn, kteří si v zásadě plní stejné pracovní úkony jako ostatní členové pracovní skupiny a úkol informovat spolupracovníky o aktuálních změnách a požadavcích vedení je jim přidělen nad rámec jejich pracovních povinností.

Sdělování novinek, změn a požadavků ze strany vedení je často prováděno individuálně podle toho, kdy má vedoucí směny chvíli času s některým ze zaměstnanců promluvit. Obvykle se tak navíc děje přímo během provádění normálních pracovních úkonů, což vytváří jen další prostor pro nepochopení sdělení, odfiltrování zásadních detailů nebo misinterpretaci předávaného obsahu.

Těmto pracovníkům by pro dobré zvládnutí komunikace s nadřízenými prospělo navštěvování kurzů komunikačních dovedností, aby si osvojili alespoň základní koncepty kvalitní komunikace. Tyto intenzivní kurzy bývají zpravidla jednodenní a jejich cena se pohybuje kolem 3000,-Kč. Jestliže bude jejich výsledkem zkvalitnění komunikace a lepší plynulost komunikačních kanálů v rámci hotelu a snížení množství pochybení plynoucích ze špatného sdělování požadavků vedení, nejedná se určitě o částku přehnanou.

Podle názoru autora práce by za účelem zlepšení komunikace také prospělo pořádání neformálních porad. Jednalo by se o krátké, maximálně 10 minutové porady vždy na začátku pracovního dne, jejichž cílem by bylo hromadně sdělit aktuální úkoly, případné změny a speciální požadavky ze strany nadřízených. Vedoucí směny by tak ušetřil poměrně dost času, který jinak tráví postupným sdělováním těchto informací jednotlivým členům pracovní skupiny. Dalším kladem by bylo, že v rámci celé skupiny je vždy větší možnost, že by si některý ze členů všiml nejasností ve sdělení nadřízeného a poukázal na danou skutečnost před ostatními členy. Pokud se tak stane v případě individuálního sdělování komuniké, je nadřízený nucen tuto objevenou nejasnost zpětně sdělovat již dříve informovaným zaměstnancům.

Zvládnutí stresu : nutnost předejít syndromu vyhoření

Očekávané náklady aktivity: bez finančních nákladů, jedná se pouze o změnu postojů vedení sledovaného podniku a zmírnění některých nařízeních a zákazů.

Účel vynaložení finančních prostředků: -----

Předpokládané datum zahájení aktivity: 1.7. 2012

Předpokládané datum ukončení aktivity: 7.7.2012

Odpovědné osoby: za přehodnocení postojů a úpravu dále zmiňovaných nařízení a zákazů je odpovědný management hotelu v čele s generálním ředitelem.

Možná rizika aktivity: ne všichni zaměstnanci mohou s níže uvedenými změnami souhlasit. V případě poslechu hudby na pracovišti nemá člen pracovní skupiny šanci se tohoto neúčastnit a některým zaměstnancům se lépe pracuje v klidnějším prostředí. Také v případě povolení libovolného času přestávek je možnost, že zaměstnanci, kteří jsou zvyklí pracovat bez nich, budou mít pocit, že ostatní členové směny snižují pauzami výkonnost celé pracovní skupiny.

Předpokládaný výstup aktivity: odstranění některých příčin stresu na pracovišti jako výsledek přehodnocení postojů managementu firmy a s tím spojený pokles konfliktů.

Stres se nachází na všech pracovištích, ovšem pro pohostinskou činnost to platí dvojnásob. Může mít dobré, ale i špatné účinky na jedince, jejich pracovní výkon, zdraví a pohodu. Stres je motivátorem ale jen pro silné jedince, většina pracovníků ho nezvládá příliš dobře. Snaha zmírňovat nebo korigovat úroveň stresu, který způsobují problémy na pracovišti, by se měla soustředit na změnu pracovního prostředí, tempa nebo poskytování pomoci zasaženým pracovníkům a tak stres redukovat.

Jestliže je člověk konfrontován s vysokými hodnotami stresu, objevuje se řada fyzických, duševních příznaků nebo příznaků, které se projevují v chování.

Nejčastějším projevem stresu u pracovníků hotelu Olympia je značná podrážděnost a přehnané, neadekvátní reakce na stimuly, které by je normálně nevyvedly z míry. Nejčastější příčinou, neboli spouštěčem stresu je potom nahromadění práce. Většina zaměstnanců si neumí efektivně rozvrhnout pracovní tempo. Mají neustále pocit, že nemají co dělat a velice je poté překvapí fakt, že najednou svou práci nestíhají. Stres ale vzniká z mnoha dalších příčin a často je těžké dohledávat souvislosti. Například i špatně dodržovaný pitný režim může mít za výsledek stres zaměstnance. Pracovník se při nedostatečném přísunu tekutin cítí unaven, bolí ho hlava a hůře se soustředí na práci. Od tohoto stavu je už jen krůček ke stresové situaci.

Stačí jindy přehlížené rýpnutí od spolupracovníka, převržený tác nebo slušně vyslovená výtka hotelového hosta a dostaví se pocit úzkosti, podrážděnost a bezvýsledná snaha ovládnout své emoce.

Redukovat stres lze mnoha různými způsoby. Zřejmě nejsnadnější je situace u kuřáků, které uklidní pauza na cigaretu. Pokud nemusí být zaměstnanec k dispozici přímo hostům a umí si svůj pracovní čas dobře rozvrhnout a stíhá přidělenou práci vykonávat na požadované úrovni, **doporučil by autor ponechat dobu pauzy na cigaretu na samotném pracovníkovi.** Současná praxe je taková, že si zaměstnanec může odskočit každé dvě hodiny a většinou se odchází hromadně. Člen pracovní skupiny, který v danou chvíli nemá na cigaretu chuť a zůstane na pracovišti musí potom počkat další dvě hodiny do další přestávky. K uvolnění stresu může dopomoci i hudba. Například v hotelové kuchyni bylo zavedenou zvyklostí, že k práci hrálo zaměstnancům rádio. Občas si známou píseň zazpívali s interpretem, zasmáli se a uvolnili tak nahromaděné napětí. Vedení hotelu se ale domnívalo, že toto odvádí pozornost zaměstnanců od práce a pouštění rádia v kuchyni zakázali. Je otázkou, zda nebyl tento krok kontraproduktivní. Autor práce by se klonil k názoru, že by bylo lepší nechat tuto volbu na samotných zaměstnancích. Účinně redukuje stres také chvilkové přerušování pracovní činnosti a interakce s kolegy. Zde je ale potřeba znát míru.

S problematikou zvládnání stresu úzce souvisí pojem „syndrom vyhoření“. Vyskytuje se zvláště u profesí obsahujících práci s lidmi a všechny jeho hlavní složky vycházejí z chronického stresu. Od deprese nebo prosté únavy se syndrom vyhoření liší hlavně tím, že se vztahuje výhradně na pracovní oblast. Zasažený pracovník se v práci cítí pod neustálým tlakem a je stále ve stresu. Prevencí je zabránit opakovanému a častému stresu vhodnými opatřeními ze strany zaměstnavatele. Jako důsledek syndromu vyhoření, kdy mají pocit, že už svou práci nezvládají ani psychicky ani fyzicky, opouští svou pozici ve sledovaném podniku pravidelně minimálně jeden člověk ročně.

Motivování zaměstnanců k dalšímu vzdělávání

Očekávané náklady aktivity: 180 000,- Kč

Účel vynaložení finančních prostředků: Náklady na jazykové kurzy ruštiny pro vybrané zaměstnance hotelu (ty, kteří mají v současné době problémy se zvládnutím ruského jazyka).

Odhadovaný počet účastníků kurzů je 60. Při ceně 3000,-Kč na osobu jsou celkové náklady aktivity již zmiňovaných 180 000,-Kč.

Předpokládané datum zahájení aktivity: 1.7. 2012

Předpokládané datum ukončení aktivity: 31.9.2012

Odpovědné osoby: za výběr zaměstnanců, kteří se budou účastnit jazykových kurzů, budou odpovědní jednotliví vedoucí úseků. Návrhy budou přijímat od vedoucích směn a sestavení konečného seznamu účastníků výuky bude v kompetenci personálního oddělení podniku.

Možná rizika aktivity: existuje značné riziko, že někteří zaměstnanci nebudou ochotni se kurzů účastnit. Předpokládaná argumentace se bude nejpravděpodobněji opírat o nedostatek času. Dalším možným rizikem je, že někteří pracovníci budou nadřizené nepravdivě informovat o míře svých jazykových schopností, aby se tak navštěvování kurzů vyhnuli.

Předpokládaný výstup aktivity: zlepšení jazykové vybavenosti hotelového personálu. Účelem je prohloubit znalost ruštiny a dopomoci tak k naplnění jednoho ze strategických cílů (zvýšení podílu rusky hovořící klientely).

V poslední době čelí vedení podniku poměrně závažnému problému. Jak již bylo naznačeno v předcházejících kapitolách této práce, jedním z hlavních strategických cílů podniku pro nadcházející období je navýšení podílu rusky mluvící klientely hotelu. Po turistickém boomu z rusky mluvících zemí v Karlových Varech se tento trend začíná projevat i v Mariánských Lázních a hotel Olympia se chce samozřejmě na tomto segmentu trhu také účastnit soutěže. Donedávna byla podmínkou pro uchazeče o zaměstnání v hotelu pouze znalost německého jazyka. Další jazyková vybavenost byla brána jako bonus a navíc většina mladších uchazečů uváděla jako svůj druhý jazyk angličtinu. Tato skutečnost je pochopitelná, protože ruština se na školách v Mariánských Lázních již delší dobu jako povinný jazyk nevyskytuje. Najít čerstvého absolventa se znalostí ruského jazyka na současném trhu práce poměrně obtížné.

Potíže ale nastaly také při prověřování jazykové vybavenosti samotných pracovníků. Například mezi personálem obsluhujícím v hotelové restauraci muselo dojít k proházení služeb tak, aby byli v práci vždy alespoň dva číšníci, kteří ruský jazyk ovládají. Ti mají potom na starost rusky mluvící klientelu a zbytek pracovníků se stará o potřeby německých hostů.

Na ubytovacím úseku je situace ještě horší. Většina pokojských musí požadavky hostů hovořících pouze rusky řešit přes hotelovou recepci, což jistě podniku v očích návštěvníků na kvalitě nepřidává. V současnosti nedisponuje dostatečnými jazykovými dovednostmi téměř polovina zaměstnanců hotelu. Jediným možným řešením tedy zůstává doplnění vzdělání a zlepšení jazykové vybavenosti vybraných pracovníků.

Otázkou zůstává, jak zaměstnance motivovat k dalšímu jazykovému vzdělávání. Platba kursového zaměstnavatelem je podle některých pracovníků nedostatečným motivačním faktorem, přestože průměrná cena takového kurzu se v případě hromadné objednávky pohybuje v Mariánských Lázních kolem 3000,- Kč. Jednou z možností dodatečné motivace by samozřejmě bylo striktní nařízení vedení, že se zaměstnanci těchto kurzů musí povinně účastnit. Podnik by v tomto případě vykázal nulové náklady, což lze jistě ocenit. Podle názoru autora této práce by ale tento krok mohl být do značné míry nebezpečný a mohl by v konečném výsledku vyústit v hromadný odchod zaměstnanců. Doporučil bych spíše motivování formou odměn.

Odměny (stimuly) můžou mít různou podobu. Jedná se jednak o **nehmotné neboli morální stimuly**. Ty apelují na osobnost pracovníka. Jedná se například o vědomí odpovědnosti, osobní uspokojení z práce, pocit příslušnosti k podniku, uznání, pochvaly, možnost odborného růstu atd.. v tomto ohledu bych na pracovníky hotelu příliš nespolehal. Vedení hotelu by se podle názoru autora práce mělo zaměřit na **hmotné stimuly**. K přímému navýšení mezd nebo odměn jako prostředku motivování zaměstnanců k výuce ruského jazyka vedení hotelu přistoupit nechce. Zbývají tedy **nepřímé formy odměn**. Z nich bych potom jako nejrealističtější viděl možnost čerpat zdarma nebo se slevou některé ze služeb hotelu. V praxi by měl tento systém probíhat tak, že by po předložení důkazu o navštěvování jazykového kurzu, to znamená účast na kontrolním rozhovoru s jazykově kompetentním nadřízeným, měl zaměstnanec po určitou dobu právo na bezplatné využívání vybavení hotelu, samozřejmě v době, kdy k němu nemá přístup klientela. Ať už by se jednalo o hotelový bazén, saunu nebo posilovnu, zaměstnanci, kteří by prokázali ochotu se učit ruskému jazyku a tím napomáhat podniku k plnění jeho strategických cílů by měli mimo provozní hodiny do těchto prostor volný přístup. Hotel takto vykáže **minimální dodatečné náklady** v podobě nákladů na energie a poskytne zaměstnancům silnou dodatečnou motivaci.

Závěr

Autor této práce se zabýval zkoumáním sociálního klimatu vybrané firmy jako faktoru podmiňujícího výkonnost firmy. V první části byl popsán podnikatelský subjekt a analyzovány jeho strategické cíle pro další plánovací období. Byla přiložena externí i interní analýza prostředí strategického záměru a odvozený finanční plán pro sledované plánovací období.

V další části práce provedl autor analýzu sociálního klimatu firmy s důrazem na jeho vliv na zjištěnou výkonnost organizace. Byly zkoumány některé aspekty firemní kultury dané organizace s důrazem na její sociální aspekty a také pracovní spokojenost zaměstnanců.

V analytické části diplomové práce byly formulovány stimulační faktory související se sociálním klimatem a výkonností zaměstnanců. Pro analýzu sociálního klimatu byla vybrána forma dotazníkového šetření mezi pracovníky podniku. Při vyhodnocování výsledků průzkumu vyšlo najevo, že převážná část zaměstnanců firmy je se současným sociálním systémem spokojena. Bylo nicméně identifikováno několik základních oblastí, ve kterých by bylo možno navrhnout určité změny, což by vedlo k dalšímu zlepšování sociálního klimatu v organizaci a zprostředkovaně také ke zvýšení pravděpodobnosti, že budou splněny strategické cíle vytyčené pro následující období.

V poslední části práce přistoupil autor k návrhům možných opatření na podporu žádoucího sociálního klimatu v organizaci, které podpoří naplnění strategických cílů. Byla zkoumána problematika objektivity v systému odměňování zaměstnanců a bylo doporučeno zavést přehledný systém odměňování, založený na stanovení předem určených cílů. Dále se autor zabýval otázkou zlepšení systému komunikace nižších stupňů vedení a zaměstnanců. Problematika může být řešena navštěvováním kurzů komunikačních dovedností členy nižšího vedení podniku a také pořádáním pravidelných neformálních porad jednotlivých pracovních skupin. Třetím zkoumaným jevem byl nárůst stresu u zaměstnanců analyzovaného podniku. Řešení by autor práce viděl v uvolněnějším přístupu vedení podniku a přenechání některých triviálních rozhodnutí na samotných zaměstnancích. Posledním analyzovaným problémem byla neochota pracovníků podpořit plnění strategických cílů firmy dodatečným jazykovým vzděláváním. Jako motivátory doporučil autor nepřímé formy odměn za prokázané znalosti. Tím firmě vznikají minimální dodatečné náklady a zaměstnanci jsou motivováni ke studiu.

Seznam tabulek a obrázků

SEZNAM TABULEK

tab. 1 finanční ukazatele 2010 a 2011	16
tab. 2 SWOT analýza	20
tab. 3 rozvaha pro plánovací období	22
tab. 4 výsledovka pro plánovací období	23
tab. 5 logický rámec projektu	59

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 složení zaměstnanců podniku	39
Obr. 2 věkové složení zaměstnanců	40
Obr. 3 nejvyšší dosažené vzdělání	40
Obr. 4 důvod nástupu do zaměstnání	41
Obr. 5 charakteristika pracovní činnosti	42
Obr. 6 frekvence kontaktu s klienty	42
Obr. 7 spokojenost s výší platu	43
Obr. 8 závislost odměn na aktivitě	44
Obr. 9 objektivita hodnocení	44

Obr. 10 možnost kariérního postupu	45
Obr. 11 ochota k dalšímu vzdělávání	46
Obr. 12 motivace k dalšímu vzdělávání	46
Obr. 13 nejčastější způsoby odměňování	47
Obr. 14 největší přednosti zaměstnanců	48
Obr. 15 hodnocení komunikace	49
Obr. 16 atmosféra na pracovišti	49
Obr. 17 vyrovnávání se s stresem	50
Obr. 18 spokojenost s řešením konfliktů	51
Obr. 19 přístup nadřízených	52
Obr. 20 plány do budoucna	53
Obr. 21 návrhy změn	53

Seznam použitých zdrojů

Literatura :

1. ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
3. NAKONEČNÝ, M. Sociální psychologie organizace. Praha: Grada Publishing. 2005. ISBN 80-247-0577-X.
4. ŠULÁK, M. VACÍK, E.: Měření výkonnosti firem. Praha: Nakladatelství Eupress, 2005. ISBN 80-86754-33-2.
5. ŠULÁK, M. VACÍK, E.: Strategické řízení v podnicích a projektech. Praha: Eupress, 2005. ISBN 80-86754-35-9.
6. VACÍK, E.: Učební prezentace z předmětu SMA 2011
7. GRÜNWARD, R. HOLEČKOVÁ, J.: Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Ekopres, 2009. ISBN 978-80-86929-26-2
8. BĚLOHLÁVEK, F.: Organizační chování. Praha: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1
9. SPERANDIO, S.: Účinná komunikace v zaměstnání. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-360-4

Internetové zdroje:

<http://www.dotaznik-online.cz/>

<http://cs.wikipedia.org/wiki/Projekt>

<http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/firemni-kultura.html>

<http://www.czso.cz/>

Seznam příloh

PŘÍLOHA A: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ SOCIÁLNÍHO KLIMATU PODNIKU
OLYMPIA hotel, s.r.o. ****

PŘÍLOHA B: KVALITA POSKYTOVANÝCH SLUŽEB – DOTAZNÍK

Příloha C: Abstrakt

Příloha D: Abstract (AJ)

PŘÍLOHA A : DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ SOCIÁLNÍHO KLIMATU PODNIKU OLYMPIA hotel, s.r.o. ****

Vážení respondenti, tento anonymní dotazník je součástí mé diplomové práce. Prosím Vás laskavě o pravdivé odpovědi na uvedené otázky. Na každou otázku odpovídejte prosím jen jednou z možných odpovědí, kvůli snazšímu vyhodnocování většího množství dotazníků. Pokud budete mít nějaké otázky ohledně tohoto dotazníku, prosím kontaktujte mne na emailové adrese: kalinamartinml@seznam.cz nebo můžete své připomínky sdělit pí. Kalinové v hotelové kuchyni (pokud bude někdo mít dotazy a sdělí to ústně pí. Kalinové, mohu kdykoli do hotelu přijít a Vaše otázky zodpovědět). Velice Vám děkuji za spolupráci. S pozdravem
Bc. Martin Kalina.

Pozn.: vámi zvolenou odpověď na danou otázku prosím zakřížkujte (jako ve sportce nebo autoškole)

1. Jste:

- Muž Žena

2. Do které věkové kategorie patříte?

- 18 – 25 26 – 30 31 – 35 36 – 45 46 – 55 55 +

3. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní Střední odborné (vyučen) Střední odborné s maturitou
 Středoškolské Vyšší odborné Vysokoškolské

4. Jak dlouho již v hotelu Olympia pracujete?

-rok(y).....měsíce(ů)

5. Z jakého důvodu jste pro podnik začal(a) pracovat ? (vyberte prosím pouze jednu z nabízených možností).

- Vzdálenost od místa bydliště mám pro tuto práci Kvalifikaci, přišlo mi to logické
 Zajímavá práce Vysoký výdělek Přivedl mne známý, který zde pracuje Jiný důvod

6. Jak byste charakterizoval(a) svou pracovní činnost?

- Zajímavá, pořád se učím něco nového, není to stereotyp Jde to, občas bývá zajímavá
- Stereotypní, ale to asi platí pro více profesí Stereotypní, chtěl(a) bych dělat něco jiného

7. Setkáváte se při práci přímo s klienty hotelu?

- Ano Občas Málokdy Ne

8. Jste v současnosti spokojen(a) s vaším finančním ohodnocením?

- Ano, velmi spokojen(a) Ano, částečně spokojen(a) Ne, spíše nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

9. Závisí podle Vašeho názoru výše odměny(bonusů) na Vaší pracovní aktivitě?

- Ano, závisí Spíše závisí Spíše nezávisí Nevidím v tom spojitost

10. Snaží se podle Vašeho názoru Váš nadřízený o objektivní hodnocení Vašich pracovních výkonů a nedovoluje do rozhodování zasahovat osobní postoje?

- Ano Ano, ale občas má momentální spor vliv na hodnocení Ne, spíše se rozhoduje na základě vztahů s podřízenými než na základě výkonu Ne, hodnotí zcela nespravedlivě

11. Máte možnost kariérního růstu?

- Ano Ano, nicméně tato možnost závisí i na tom, zda se uvolní dané místo Mám, ale jsem se svou pozicí spokojen Nemám. Ze své pozice nemám kam povyšovat

12. Jste ochoten(na) dále se vzdělávat či rozvíjet své kompetence(kurzy, semináře...)?

- Ano, určitě Ano, ale nemám pocit, že bych to potřeboval Ne, spíše ne Ne

13. Co by Vás přimělo k dalšímu vzdělávání?

- Zvýšení platu jako ocenění ochoty se vzdělávat Byl by to požadavek vedení
- Nepotřebuji další stimuly, vím, že to dělám i pro sebe. Nic, nemám o to zájem

14. Jak jste v práci nejčastěji motivován(a), respektive odměňován za dobrou práci?

- Finančně Povýšením Pochvalou Nepeněžní odměna (možnost zdarma využívat zařízení hotelu, slevy na služby pro rodinné příslušníky...)
- Jiné formy motivace

15. Co považujete za Vaší největší přednost při výkonu Vašeho zaměstnání?

- Kvalifikace pro výkon dané profese
- Flexibilita a spolehlivost
- Ochota učit se a seznamovat s novinkami v mém oboru
- Vůdčí schopnosti
- Loajalita k zaměstnavateli
- Komunikativnost a schopnost dobře vycházet s kolektivem
- Rychle rozhodování a zvládání stresových situací
- Jiné

16. Je podle Vás komunikace mezi vedením a zaměstnanci na dobré úrovni?

- Ano, vše je v pořádku
- Ano, ale občas nejsou požadavky komunikovány dostatečně srozumitelně
- Ne, často je sdělen jen požadovaný konečný stav a později kritizovány postupy, které k němu zvolím
- Ne, jsou zde zásadní nedostatky, nebo komunikace chybí

17. Jste spokojen (a) s Vaším pracovním kolektivem a atmosférou na pracovišti?

- Ano, jsem spokojen(a)
- Ano, ale mohlo by to být lepší
- Ne, spíše ne
- Nejsem vůbec spokojen(a)

18. Zažíváte při výkonu své profese stresové situace a pokud ano, jak je zvládáte?

- Ano, zvládám je dobře
- Ano, zvládám je spíše dobře
- Ano, zvládám je ale spíše špatně
- Ano, zvládám je velmi špatně
- Ne, nezažívám

19. Jste spokojen(a) se způsoby a formou řešení konfliktů na pracovišti?

- Ano, jsem spokojen(a)
- Ano, ale mohlo by to být lepší
- Ne, spíše ne
- Nejsem vůbec spokojen(a)

20. Popsal(a) by jste přístup nadřízených k zaměstnancům a jejich jednání s podřízenými za...

- přátelský bez známek nadřazenosti
- během práce spíše přátelský, ale při sdělování požadavků a mimopracovní komunikaci za profesionální
- profesionální přístup bez ohledu na okolnosti
- časté projevy nadřazenosti a neprofesionální jednání

21. Jaké jsou Vaše pracovní plány v blízké budoucnosti (v horizontu jednoho roku)?

- Chci zůstat ve firmě, ale pouze na vyšší pozici nebo s vyšším platem
- Chci zůstat ve firmě na stejné pozici, jsem spokojen
- Plánuji změnu povolání se stejnou pozicí
- Plánuji změnu povolání a rád(a) bych dělal(a) něco jiného

22. Je něco, co byste chtěl(a) ve Vaší firmě v sociální oblasti změnit?

Mzda (lepší vyhodnocování odměn) Přístup zaměstnavatele a nadřízených Pracovní podmínky Lepší možnosti vzdělávání a prohlubování mých kompetencí Větší ocenění mé práce ze strany nadřízených

Něco jiného

PŘÍLOHA B : KVALITA POSKYTOVANÝCH SLUŽEB - DOTAZNÍK

Vážený hoste!

Váš názor je pro nás velmi důležitý a proto Vás žádáme, abyste vyplnil tento dotazník a sdělil nám své připomínky a podněty. Vaše odpovědi nám pomohou rozšířit a zkvalitnit úroveň našich služeb a v budoucnosti je ještě více přizpůsobit Vaším požadavkům. Děkujeme Vám!

Kvalitu, respektive míru Vaší spokojenosti, prosím hodnot'te známkami 1 až 5.

1 – byl jsem zcela spokojen.....5 – nebyl jsem vůbec spokojen

a) Služby obchodního úseku

Rezervace (profesionalita jednání, rychlost vyřízení požadavků).....

Rychlost a správnost při vyúčtování pobytu.....

Propagační materiály (dostupnost, kvalita, informativnost).....

Vyřizování speciálních požadavků (neplánované výlety, dřívější odjezd)....

b) Služby ubytovacího úseku

Příjezd do hotelu, uvítání a formality při příjezdu.....

Pozornost a vstřícnost personálu na recepci.....

Formality při odjezdu.....

Kvalita služeb (přepojování hovorů, budíček na objednávku, informace).....

c) Služby housekeeping a room service

Čistota hotelového pokoje a koupelny.....

Pozornost a vstřícnost pokojských.....

Room service (donáška jídla na pokoj).....

Minibar (vybavenost, včasné doplňování).....

d) Technický úsek

Teplota, ventilace a technické vybavení pokoje (termostat).....

Kvalita a dostupnosti internetového připojení.....

Včasnost vyřizování případných reklamací(opravy, výměny zařízení).....

Atmosféra a čistota společných prostor.....

e) Stravovací úsek

Kvalita jídel a nápojů.....

Prezentace a servis jídel a nápojů.....

Služby kavárny a baru.....

Profesionalita a ochota personálu restaurace.....

f) Balneoúsek

Odbornost a vstřícnost personálu léčebného oddělení.....

Masáže (kvalita, přístup personálu).....

Bazén, sauna.....

Fitness room.....

Děkujeme Vám tímto za vyplnění dotazníku a těšíme se na Váš další pobyt u nás.

Příloha C: Abstrakt

KALINA, M. *Zkoumání sociálního klimatu firmy jako faktoru podmiňujícího výkonnost firmy*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, XX s., 2012

Klíčová slova: sociální klima, výkonnost, strategický plán, podniková kultura

Předložená práce je zaměřena na zkoumání sociálního klimatu vybrané firmy jako prostředku k dosažení strategických cílů. První část práce je zaměřena na charakteristiku podniku a analýzu jeho strategického plánu pro následující období. Jsou zde uvedeny strategické cíle, analýza podnikatelského prostředí a odvozený finanční plán. V praktické části byla provedena analýza sociálního klimatu firmy s důrazem na pracovní spokojenost zaměstnanců a podnikovou kulturu a formulace stimulačních faktorů souvisejících se sociálním klimatem a výkonností zaměstnanců. Výhodiskem této analýzy bylo provedené dotazníkové šetření ve sledovaném podniku. V poslední části práce byl autorem vypracován projekt zaměřený na podporu žádoucího sociálního klimatu v organizaci, který podpoří naplnění výkonnostních cílů firmy. Cílem práce bylo zhodnotit stávající sociální klima podniku a v poslední části navrhnout možná dodatečná opatření na podporu výkonnosti.

Annex D: Abstract

KALINA, M. *Exploring the social climate as a factor conditioning company business performance*. Thesis. Plzeň: Faculty of economic ZČU in Plzeň, XX s., 2012

keywords: social climate, efficiency, strategic plan, corporate culture

This work is focused on understanding social climate in a company as a means to achieve strategic objectives. The first part discusses the characterization of the company and analysis of strategic plan for the future. The author presented the strategic objectives, analysis of the business environment and derivation of the financial plan for next years. In the practical part of this work, the reader can find the analysis of social climate with an emphasis on corporate culture and job satisfaction of employees. It also contains findings that show a direct relationship of stimulating factors that are connected to social climate and the performance of employees. The basis of this analysis has been formed with a survey in the company. In the last part of this work the author developed a project to foster a desirable social climate in an organisation. This project can help to promote the fulfilment of employees performance target of the company.