

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

Bakalárske kombinované štúdium
2009 – 2012

BAKALÁRSKA PRÁCA

Petra Križanová

Kultúra firmy ako konkurenčná výhoda

Praha 2012

Vedúca bakalárskej práce:
Ing. Katarína Macúchová Gabrišová

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined Studies
2009 - 2012

BACHELOR THESIS

Petra Križanová

Corporate culture as a competitive advantage

Prague 2012

The bachelor thesis work supervisor:
ENG Katarína Macúchová Gabrišová

Prehlásenie

Prehlasujem, že som predloženú bakalársku prácu pod názvom „Kultúra firmy ako konkurenčná výhoda“ spracovala samostatne. Všetku literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovávaní čerpala, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitetnej knižnici.

Petra Križanová

V Dubnici nad Váhom, dňa 12. 03. 2012

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa chcela poďakovať vedúcej bakalárskej práce Ing. Kataríne Macúchovej Gabrišovej, za odborné konzultácie, cenné rady a usmerňovanie pri spracovávaní bakalárskej práce a Mgr. Kataríne Pilkovej zo spoločnosti Hotel Flóra za ochotu spolupracovať.

Abstrakt

Cieľom bakalárskej práce bolo preskúmať úroveň firemnej kultúry vo vybranom podniku z pohľadu jeho vnútorného prostredia. Práca je rozčlenená do troch kapitol. Prvá kapitola vymedzuje základné teoretické poznatky z oblasti firemnej kultúry a konkurencieschopnosti podniku. Druhá kapitola je zameraná na charakteristiku Hotela Flóra, jeho služieb a etického kódexu. Tretia kapitola pozostáva z prieskumu firemnej kultúry vybraného podniku, vychádza zo zistených informácií a ponúka jednotlivé možnosti zefektívnenia v hoteli Flóra.

Kľúčové pojmy

Kultúra, firemná kultúra, konkurencieschopnosť, konkurenčná výhoda, Hotel Flóra

Annotation

The aim of this thesis was to analyse the standard of corporate culture in a chosen company from the perspective of its internal environment. This thesis is divided into three sections.

The first section defines basic theoretical knowledge of corporate culture, competitiveness and competitive advantage. The second section focuses on the characteristics of Hotel Flora, the services and the ethical code of conduct. The third section includes corporate culture analyses in the chosen company, basis its findings on the information gained and offers individual options aimed at increasing efficiency in Hotel Flora.

Key words

Culture, corporate culture, competitiveness, competitive advantage,
Hotel Flora

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ.....	11
1.1 Pojem kultúra.....	11
1.2 Pojem firemná kultúra.....	12
1.2.1 Zdroje firemnej kultúry.....	13
1.2.2 Prvky firemnej (organizačnej) kultúry.....	15
1.2.3 Silná firemná kultúra.....	17
1.2.4 Typy firemnej kultúry.....	20
1.3 Pojem konkurencieschopnosť.....	24
1.3.1 Konkurenčná výhoda ako cieľ firmy.....	25
1.3.2 Štruktúra a zdroje konkurenčnej výhody.....	26
1.3.3 Vznik a udržanie konkurenčnej výhody.....	28
2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU.....	30
2.1 Základné informácie o hoteli Flóra.....	30
2.2 Organizačná štruktúra spoločnosti.....	31
2.3 Hotel Flóra a jeho konkurencieschopnosť.....	32
2.4 Hotel Flóra a spoločenská zodpovednosť.....	33
2.4.1 Etika Hotelu Flóra z hľadiska komunikácie so zamestnancom.....	34
2.4.2 Etika Hotelu Flóra z hľadiska prístupu zamestnanca k hosťovi.....	35
3 PRAKTICKÁ ČASŤ.....	37
3.1 Cieľ prieskumu.....	37
3.2 Použitá prieskumná metóda.....	37
3.3 Charakteristika prieskumnej vzorky.....	38
3.4 Realizácia a vyhodnotenie dotazníka.....	38
3.5 Overenie hypotéz.....	50
3.6 Zhrnutie a návrhy.....	51

ZÁVER.....	52
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....	54
ZOZNAM OBRÁZKOV A GRAFOV.....	56
ZOZNAM PRÍLOH.....	57

ÚVOD

Úspešnosť, prípadne neúspešnosť firiem na trhu je podmienená vonkajšími a vnútornými faktormi, na základe ktorých podniky bojujú o miesto na trhu, menia a inovujú svoje portfólio, s cieľom udržať sa na trhu a získať výhodu.

Firmy sa čoraz viac zaoberajú firemnou kultúrou. Každá je charakteristická svojimi symbolmi, hodnotami, pravidlami a postojmi. Prostredníctvom dobrej firemnej kultúry sa vytvára kvalitná tímová spolupráca a priestor pre využitie potenciálu ľudí pracujúcich pre podnik, s výsledkom dosiahnutia cieľa firmy. Firemná kultúra sa vyníma svojimi prvkami, ktoré ďalej sprostredkovať ako svoje know-how zamestnancom, s motívom odlíšiť sa od iných podnikov, s cieľom vytvárať jedinečné produkty, dlhodobú lojalitu zákazníkov a zaujať nových klientov.

Dnešný spotrebiteľský trh firmy neuspokoja iba s ponukou produktov s nízkymi cenami alebo vyššou kvalitou, zákazník to chápe ako štandard. Dnes sa spotrebiteľ pri kúpe slobodne rozhoduje podľa svojich kritérií, či už je to cena, kvalita, jedinečnosť produktu, alebo hodnota pre zákazníka. Pre udržateľnosť podniku v konkurenčnom prostredí, prípadne zvýšenie jeho pozície na trhu, je nutné disponovať konkurencieschopným produktom, firemnou kultúrou, finančnou silou, účinnou stratégiou a inými faktormi, ktorými podnik neustále pracuje na svojej produktivite a bojuje o zákazníka.

Firemná kultúra sa navonok prejavuje v správaní voči zákazníkom, najmä v úrovni a kvalite komunikačných schopností. Komunikácia a správanie so zákazníkom by mala vychádzať zo základov spoločenskej etikety a biznis protokolu. Napriek tomu je nutné poukázať na dôležitosť vnútropodnikovej komunikácie, ktorá ovplyvňuje aj prostredie, v ktorom podnik realizuje svoje výrobky alebo služby.

Cieľom bakalárskej práce je preskúmať úroveň firemnej kultúry vybranej spoločnosti Hotel Flóra, z hľadiska jej vnútorného prostredia. Firemnú

kultúru z tohto pohľadu predstavujú napríklad vnútropodnikové pravidlá správania a jednaní, poskytovanie presných informácií a možnosti vzdelávania zamestnancov. Úlohou práce je aj odhaliť jej nedostatky a odporučiť zlepšenia v tejto oblasti .

V prvej kapitole sa venujeme teoretickému objasneniu pojmu kultúra, firemná kultúra, konkurencieschopnosť a konkurenčná výhoda firiem. Pre účely tejto bakalárskej práce budeme chápať pojmy firemná kultúra, podniková kultúra, organizačná kultúra ako synonymá, t.j. budeme im v práci prisudzovať rovnaký význam.

V druhej kapitole uvádzame informácie o vybranej spoločnosti, jej konkurencieschopnosti a spoločenskej zodpovednosti.

Záverečná kapitola nás oboznámi s cieľmi prieskumu, o zvolenej metóde prieskumu, s jeho výsledkami a odporúčaniami na zlepšenie stavu firmy.

1 TEORETICKÁ ČASŤ

1.1 Pojem kultúra

Vo všeobecnosti sa ním označuje „...špecifický spôsob organizácie, realizácie a rozvoja činnosti, objektivizovaný vo výsledkoch fyzickej a duševnej práce.“ (Kachaňáková, 2010, s. 9)

História pojmu kultúra sa spája s menom M. Tuliusa Cicera, ktorý položil základ chápania kultúry ako charakteristiky ľudskej vzdelanosti, keď nazval filozofiu „kultúrou ducha“. V súvislosti s kultúrou sa viaže množstvo definícií od rôznych autorov.

Edward Burnett Tylor, prišiel s prvým vymedzením antropologickej definície kultúry: „Kultúra alebo civilizácia ... je komplexný celok, ktorý zahŕňa poznanie, vieru, umenie, právo, morálku, zvyky a všetky ostatné schopnosti a obyčaje, ktoré si človek osvojil ako člen spoločnosti.“ (Soukup, 2000, s. 276-284)

Mistrík, E. uvádza, že „... človek sa rodí do určitej kultúry, ktorú vytvorili jeho predkovia. Každý človek – bez ohľadu na postavenie, ktoré zaujíma v spoločnosti – však určitým spôsobom koná, a tým nebadane mení prostredie, do ktorého sa narodil. V novom, zmenenom prostredí sa jeho schopnosti utvárajú novým spôsobom. Človek je tak produktom, výtvarom určitej kultúry a súčasne je spoluvorcom, tým, kto túto kultúru mení.“ (Kachaňáková, 2010, s. 10)

Pod pojmom kultúra môžeme chápať určité zvyklosti, tradície, jednanie, hodnoty, spôsoby komunikácie, všetko to, čo ľudia majú, čo robia, čo si myslia, čo si osvojujú a zdieľajú ako súčasť určitej skupiny.

Podľa Meada je kultúra „soubor naučeného chovania, sbírka názorů, zvyků a tradicí, jež je společná skupině lidí a úspěšně osvojená lidmi, kteří vstupují do společnosti.“ (Brooks, 2003, s. 239)

Hofstede považuje kultúru ako kolektívny jav, pretože ju zdieľajú ľudia, ktorí sa s ňou zoznámili v rovnakom sociálnom prostredí. „To, čo odlišuje

členy jednej skupiny alebo kategórie od ľudí inej skupiny, je kolektívny programováni mysli. Kultura je naučená, nikoli zdědřená. Je odvozena od společenského prostředí, nikoli od genů a je nutno ji odlišit od lidské povahy i od charakteru jednotlivých osob.“ (Šronek, 2000, s. 11)

1.2 Pojem firemná kultura

Každý podnik je chápaný nielen ako výrobný, ale aj ako sociálny systém. Ako celok je podnik vždy súčasťou určitého typu kultúrneho systému.

„Firemná kultura predstavuje normy chovania a hodnoty zdieľané určitou skupinou ľudí. Normy chovania sú zvyčajné alebo prevládajúce spôsoby jednania v skupine, ktoré pretrvávajú, pretože členovia skupiny majú sklon chovať sa spôsobom, ktorý podnieti nových členov chovať sa podobne vďaka oceňovania tých, ktorí postupy dodržiajú a postihovanie tých, ktorí nie.“ (Kotter, 2000, s. 152)

Schein, E. H. uvádza, že firemná kultura predstavuje „vzorec základných predstáv, ktoré určitá skupina našla či vytvorila, odkryla a rozvinula, v rámci ktorých sa naučila zvládať problémy vonkajšej adaptácie a vnútornej integrácie a ktoré sa tak osvedčili, že sa chápu ako všeobecne platné a noví členovia organizácie ich majú pokiaľ možno zvládnuť, stotožniť sa s nimi a konať podľa nich.“ (A. Kachaňáková, 2008, s. 9)

Zjednodušene môžeme povedať, že firemná kultura je súčasťou každého podniku, nesie určitý charakter podniku a so svojimi hodnotami, predstavami, pravidlami, rituálmi a symbolmi ovplyvňuje myslenie, postoje a chovanie jednotlivých zamestnancov a tie sa stávajú príkladom pre nových pracovníkov. Jej nositeľom sú ľudia, ktorí tieto atribúty prijímajú a zdieľajú, pretože aj pre nich má veľký význam byť súčasťou spoločenstva, ktoré má rovnaké záujmy. Tým je vytvorený určitý vnútro podnikový život, ktorý docieľuje diferenciáciu podniku od ostatných.

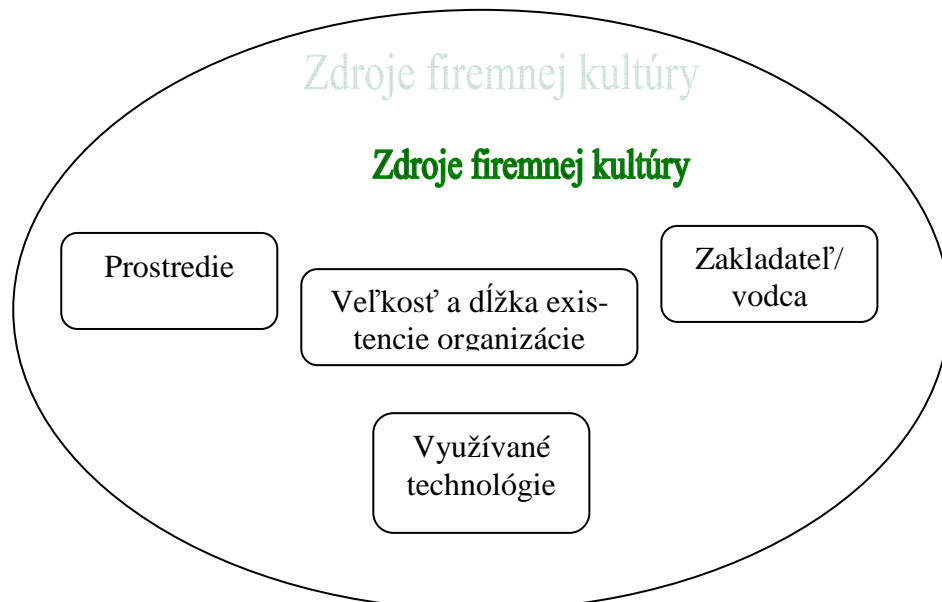
Podľa Nového, Lukášovej a kol. „firemná kultúra je súbor základných predpokladov, hodnôt, postojov a noriem správania sa, ktoré sú zdieľané v rámci organizácie a prejavujú sa v myslení, cítení a správaní sa členov organizácie a vo výtvoroch materiálnej a nemateriálnej povahy.“ (www.riadenie.sk)

„Podniková kultúra sa v súčasných podmienkach zameriava predovšetkým na vyhranenie a rozvinutie konkurenčnej výhody podniku prostredníctvom jedinečnosti výrobku alebo služieb, nízkej ceny, dokonalého servisu, rýchlej dodávky a pod. Predovšetkým však ide o plné využitie tvorivých schopností a síl ľudí.“ (A. Kachaňáková, 2008, s. 12)

1.2.1 Zdroje firemnej kultúry

Firemná kultúra je jedinečná, ovplyvnená mnohými faktormi, pôsobiace na jej obsah a silu. Medzi ne zaradujeme:

Obrázok 1 Zdroje firemnej kultúry



Zdroj: vlastné vyhotovenie tabuľky podľa Lukášová, Nový, 2004

Firemnú kultúru ovplyvňujú aj iné faktory, ako je procesné riadenie, firemná legislatíva, firemná politika, stratégie firmy a iné. Tieto faktory sú nielen jej zdrojom, ale súčasne prezentujú existujúcu kultúru. (Barták, J., 2006)

Vplyv národnej kultúry

Ovplyvňovanie konkrétnej podoby podnikovej kultúry závisí od základných spoločenských vzorcov správania, ktorých nositeľom je národná kultúra. (Šigut, 2004)

Kultúrne rozdiely môžu viesť k rozdielnemu pohľadu na podobný fenomén. Kultúra zahŕňa všeobecné uznávané hodnoty spoločenstva ľudí, ktoré boli určené v prostredí v ktorom vyrastali a vždy budú do určitej miery ovplyvňovať ich chovanie. Faktory, ktoré ovplyvňujú národnú kultúru Brooks (2003):

- Jazyk
- Právny systém
- Hodnoty
- Vzdelanie
- Politický systém
- Náboženstvo

Uvedené faktory môžu ovplyvniť vývoj hodnôt vo vnútri spoločnosti, v ktorej žijeme.

Vplyv zakladateľa / vodcu

Podniková kultúra je zreteľne ovplyvnená zakladateľmi, ich víziami a hodnotami, ktoré uprednostňujú pri zriaďovaní podniku. Dôležitým prvkom je získanie ľudí, ktorí budú ich zábery realizovať. V prípade osvedčenia

a prijatia ich riešení za správne, odovzdajú sa ďalším, novým zamestnanom. Pokiaľ sa preukáže ich nefunkčnosť, nahradí ich iný silný vodca. Vodcovia s ich schopnosťami, zručnosťami, osobnostnými črtami zohrávajú dôležitú úlohu pri formovaní podnikovej kultúry. (Kachaňáková, 2010)

Vplyv veľkosti a dĺžky existencie organizácie

Pri zakladaní podniku je dôležitá podniková kultúra pre formovanie podnikovej identity, pričom zakladateľ plní prvoradé úlohy organizácie. Medzi zamestnancami sa uplatňujú neformálne vzťahy, adaptácia a flexibilita. Ďalšia fáza udržania rastu či stability sa uskutočňuje napr. prostredníctvom kvalifikovanejšej riadiacej práce manažérov, pomocou tvorivosti vlastníkov organizácie. Pri zväčšovaní organizácie je nutná pevná organizačná štruktúra. Môže nastať problém členov organizácie s osvojením si spoločných cieľov. Vo fáze zrelosti, kedy časti organizácie prestávajú plniť svoju funkciu, usiluje sa organizácia brániť svoju kultúru. Adaptácia k dynamickému prostrediu si vyžaduje zmenu organizácie. (Kachaňáková, 2010)

1.2.2 Prvky firemnej kultúry

„Kultúra podniku je súhrn predstáv, prístupov a hodnôt v podniku všeobecne zdieľaných a relatívne dlhodobo udržiavaných.“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s.19)

1. **Predstavy** o vlastnej práci, o úspechu organizácie, o odmeňovaní, predstavy prečo firma existuje, čo očakáva od mojej práce, kto ju hodnotí. V každom podniku sa postupom času vytvára vzor predstáv, ktorý je pre všetkých zamestnancov spoločný a všetci alebo väčšina zamestnancov sa s ním stotožňuje.

Uvedení autori upozorňujú, že predstavy obsahujú tri pramene, a to *rozumový* (nadobudnuté informácie), *emotívny* (získané dojmy), *kombino-*

vany (prežité skúsenosti) a tri polohy, ktoré môžu predstavy nadobúdať, a to *znalosti* (dvakrát dve sú štyri), *presvedčenie* (zákazník sa nemá okrádať ale uspokojovať) a *vieru* (naša firma bude najlepšia).

Môžeme povedať, že každý zamestnanec si vytvára určité predstavy o podniku, o svojej pôsobnosti v ňom, utvára si ich prostredníctvom prameňov a polôh predstáv, ktoré ovplyvňujú správanie zamestnancov.

2. **Prístupy** k práci, k spolupracovníkom, k cieľom podniku. Autori charakterizujú prístup ako náchylnosť konať určitým spôsobom. Faktory, ktoré sú *pôvodom* prístupu človeka k jeho pôsobeniu v podniku sú napr. jeho temperament, dominantné povahové rysy človeka, očakávanie vlastného profitu, vnútorný vzťah k záujmom firmy, ktorý je možný nazvať lojalitou, rešpektovanie záujmov podniku, spôsobilosť jednotlivca k práci, ktorú vykonáva.

Ďalej autori vysvetľujú dva pohľady na *prejavy*, ktoré odhaľujú prístup ľudí: prvý je zameraný na kombináciu vzťahov k záujmom podniku na jednej strane a spôsobilosti človeka na strane druhej:

Sovie prejavy charakterizuje prístup spoľahlivosti, dôveryhodnosti, samostatnosti ale aj vysoká miera kritiky a vysokých nárokov.

Líščie prejavy vykresľujú dobrý profesionálny výkon s istou dávkou vypočítavosti.

Ovčie prejavy vystihujú prístup oddanosti autoritám ale aj malou mierou vlastnej iniciatívy, alebo bezradnosťou v krízových situáciách.

Oslie prejavy sa vyznačujú nevypočítateľným prístupom a malou spoľahlivosťou.

Druhý pohľad na prejavy, ktorý odhaľuje prístup ľudí, autori vysvetľujú prostredníctvom:

- aktivistických prejavov - charakteristické pre človeka, ktorý rád rozbieha nové aktivity, rád zbiera nové skúsenosti. Tieto prejavy sa spájajú s malou trpezlivosťou jednotlivca a nedotiahnutím vecí do konca,
- teoretických prejavov - vyznačujú sa nimi jednotlivci, ktorí potrebujú mať vo svojej práci určitý systém, logiku, poriadok,

- reflexných prejavov - typických prístupov pre ľudí, ktorí potrebujú čas zhromaždiť a zvážiť určité podrobnosti, majú nesmierne trpezlivosť,
- pragmatických prejavov - realistických pohľadov človeka na veci.

Autori venujú pozornosť aj podnetu prístupu, na aký impulz sa prejaví. Podnetom prístupu môže byť snaha po vlastnej akcii alebo reakcia na vonkajší impulz.

3. **Hodnoty**, ktoré sú tretím prvkom kultúry, opisujú autori ako chcené, uznávané a zaväzujúce myšlienky, pôsobiace na správanie človeka. Sú to hodnoty, ktoré ľudia uznávajú, avšak ich hodnoty môžu byť v rozpore so spôsobom akým jedajú. (Spracované podľa Pfeifera, Umlaufovej, 1993)

Dve kategórie hodnôt:

„**inštrumentálne hodnoty** vedú k naplneniu potreby satisfakcie (plat, materiálne podmienky, realizácie nápadov);

morálne hodnoty sa prejavujú v pocite hrdosti alebo poníženia (pomoc ľuďom, záchrana prírody).“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 57)

1.2.3 Silná firemná kultúra

Podniková kultúra ako celok sa nevyznačuje objektívnou alebo materiálnou formou svojej existencie, ktorá by stála mimo subjektívnej roviny interpersonálnych vzťahov pracovníkov podniku, ale označuje spoločné hodnoty a normy. (Šigut, Z., 2004)

Aby bolo možné hovoriť o silnej podnikovej kultúre, musí spĺňať tieto znaky:

- **Výstižnosť**

Prvým znakom môžeme rozlíšiť kultúry podľa toho, aké majú vzory orientácie, systém hodnôt. Silná podniková kultúra musí zrozumiteľne a jasne dávať zamestnancom najavo, aké konanie je požadované, aké je ešte akceptované a aké vylúčené. Splniť túto požiadavku vyžaduje mať relatívne konzistentné hodnoty, symboly a normy, ktoré vytvárajú logicky usporiadaný celok,

- **Rozšírenosť**

Celý komplex podnikovej kultúry musí byť v rámci sociálneho systému maximálne rozšírený, tzn. že zamestnanci sú s jej prvkami nielen dostatočne oboznámení, ale ich aj vo veľkej miere akceptujú. O silnej kultúre môžeme hovoriť vtedy, ak je správanie všetkých alebo väčšiny zamestnancov ovplyvňované hodnotami a vzormi kultúry,

- **Zakotvenosť**

Vyjadruje mieru identifikácie zamestnancov s jednotlivými podnikovými hodnotami, vzormi a normami konania. Vtedy, keď sa podniková kultúra stáva samozrejmom súčasťou každodenného konania všetkých alebo väčšiny zamestnancov, je možné hovoriť o silnej kultúre. (Šigut, Z., 2004)

Môžeme povedať, že silná podniková kultúra je charakteristická hodnotami, symbolmi a normami, ktoré sú jasne interpretované, zamestnancami akceptované a prijímané za svoje, ovplyvňujú ich správanie s predpokladom vysokej miery identifikácie zamestnancov sa s nimi. Len na základe skutočného stotožnenia sa zamestnancov s danou kultúrou môže nastať predpoklad stability podniku. Silná podniková kultúra má schopnosť ovplyvňovať priebeh všetkých dôležitých procesov v podniku.

Silná podniková kultúra sa vyznačuje týmito prednosťami:

- Sprostredkováva jasný pohľad na podnik a robí ho pre zamestnancov ľahko pochopiteľný (zjednodušený pohľad na udalosti, umožňuje pochopiť mnohé formálne predpisy, orientovať sa v neštandardných situáciách),
- Vytvára podmienky pre priamu komunikáciu (vďaka jednotnej orientácii všetkých alebo väčšiny zamestnancov môžu prebiehať jednania jednoduchšie a priamo, existuje jasná neformálna komunikačná sieť, ktorá je spoľahlivejšia ako pri formálnej komunikácii),
- Urýchľuje rozhodovanie a plynulú implementáciu plánov, projektov (jednotná komunikácia, akceptovaná predstava podnikových cieľov umožňuje rýchlejšie nájsť zhodu v názoroch pri riešení situácie a na základe jednotného presvedčenia, na ktorom sú postavené všetky rozhodnutia, plány a projekty sa vďaka tomu rýchlo realizujú),
- Znižujú sa nároky na kontrolu (na základe vysokého stupňa identifikácie zamestnancov s prácou a podnikom, je možné obmedziť prvky formálnej kontroly),
- Zvyšuje sa motivácia a tímový duch (ochota a snaha prispieť k dosiahnutiu podnikových cieľov, ak je podnik úspešný, je ochota reprezentovať podnik pracovníkmi umocnená aj zvýšením vlastného spoločenského statusu),
- Zvyšuje sa stabilita sociálneho systému (spoločne zdieľané ciele a hodnoty prinášajú istotu a redukovujú strach. Pri úspechu jednotlivých prvkov podnikovej kultúry v zmysle dosiahnutia dobrého postavenia na trhu, priaznivého image, a tým aj vysokého spoločenského postavenia jeho zamestnancov, vedie k nízkej fluktuácii zamestnancov. (Bedrnová, Nový a kol., 1998)

Silná kultúra má aj svoje nedostatky, ktoré sa prejavujú vo veľkej závislosti manažmentu a zamestnancov od preferovaných hodnôt, uzavretosti podnikového systému, čím vznikajú prekážky pri prijímaní nových myšlienok a pri

zbavovaní sa už nevyhovujúcich stereotypov. Pokiaľ ide o zásadnú zmenu alebo strategicky novú orientáciu podniku, stabilita a silne zakorenený kultúrny systém sa stávajú problémom. Heskett a Kotter uvádzajú, že záleží ani nie tak na silnej, ale na zdravej podnikovej kultúre. Je potrebná taká „kultúra, ktorá dáva jasný pojem o postavení organizácie, rozlišuje hlavné hodnoty od menej dôležitých a podporuje prispôsobivosť.“ Inak by aj v podnikoch so silnou kultúrou mohli nastať po rokoch vzostupu problémy. Zdravá podniková kultúra sa odzrkadľuje v spokojnosti zamestnancov s pracovným prostredím, s ich vlastnou prácou, s prístupom manažmentu, v motivácii ku kvalitnej práci, čo môže mať pozitívny vplyv aj na výkonnosť zamestnancov. (Kachaňáková, 2010)

1.2.4 Typy firemnej kultúry

Firemná kultúra so svojou podstatou je jedinečná a neopakovateľná. Napriek tomu vznikajú typy kultúr, pretože sa stáva, že sa prelínajú viaceré prvky organizačných kultúr organizácií.

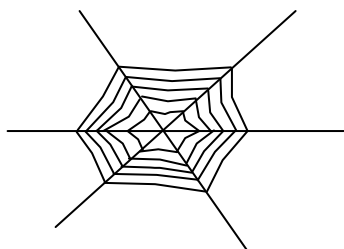
Tri najznámejšie skupiny typológie kultúr podľa (Lukášová, Nový, 2004) :

- Typy kultúr vo vzťahu k organizačnej štruktúre,
- Typy kultúr vo vzťahu k vplyvu prostredia na organizáciu a jej reakcii na prostredie,
- Typy kultúr vo vzťahu správania sa k organizácií.

4 typy kultúr podľa Charlesa Handyho formulované vo vzťahu k organizačnej kultúre podľa (Bělohávková, F., 1996):

Mocenská kultúra – je charakteristická tým, že určití jedinci majú v rukách moc a ostatní sú im podriadení. Mocenská Kultúra je tradičnou kultúrou zločineckých organizácií.

Obrázok 2 Mocenská kultúra

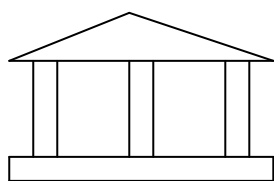


Zdroj: Bělohlávek, F., 1996

Autori Lukášová a Nový (2004) ďalej uvádzajú, že kultúra moci je silná kultúra, schopná reagovať na nebezpečenstvo. Problém môže nastať, pokiaľ je organizácia rozťahnutá na príliš veľa aktivít, alebo na príliš veľkom geografickom území, kedy sa pavučina môže „roztrhnúť“. Jediným spôsobom, akým môže organizácia rásť je, že budú vytvárať nové organizácie (nové siete).

Kultúru rolí opisuje Bělohlávek (1996) ako kultúru firmy založenej zo spojených článkov reťaze. Na jej začiatku sú riaditelia, pod nimi sú strední manažéri, pod ktorými sú nižší vedúci, ktorým podliehajú radoví pracovníci. Organizácia má tvar pyramídy, v ktorej čím vyššia úroveň, tým menej ľuďmi je obsadená.

Obrázok 3 Kultúra rolí



Zdroj: Bělohlávek, F., 1996

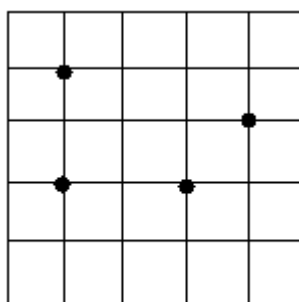
Slovom „rola“ sa chápe správanie, ktoré je očakávané od zamestnancov určitej pozície. Kultúra rolí je charakteristická pre štátne podniky, veľké komerčné organizácie.

Pracovná kultúra kladie dôraz tak ako na úlohy, projekty, ktoré majú byť splnené ako aj na dodržiavanie formálnych predpisov. Motivačným faktorom je radosť z vykonanej práce. Pracovnú kultúru využívajú aj malé súkromné firmy.

Brooks (2003) píše, že pracovná kultúra je pomerne častou súčasťou organizácií maticového typu, v ktorom moc zaujíma miesto v priesečníku zodpovednosti.

Pri spojení správnych ľudí a vhodných zdrojov je potreba autority znížená potenciálom skupinovej práce. Organizácie sú veľmi pružné, majú schopnosť sa rýchlo rozhodovať a reagovať na zmeny v prostredí.

Obrázok 4 Pracovná kultúra

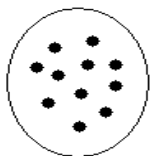


Zdroj: Bělohávek, F., 1996

Lukášová, Nový (2004) charakterizujú pracovnú kultúru ako sieť, ktorej niektoré vlákna sú silnejšie než iné. Právomoc je založená na odbornosti ako aj na pozícii.

Kultúra podpory podľa (Lukášovej, Nového, 2004, s. 78) „je kultúrou, v ktorej stredom všetkého diania je jednotlivec.“ Príkladom kultúry podpory je spojenie niekoľko osôb, ktorí budú zdieľať náklady na vybavenie, prevádzku a pod.

Obrázok 5 Kultúra podpory



Zdroj: Bělohávek, F., 1996

Žiaden jednotlivec nemá dominantné postavenie, vzťahy sú partnerské. Kultúra poskytuje svojim členom kooperáciu a pocit spolupatričnosti.

Bowett, R. (2012), uvádza šesť typov kultúry v súvislosti s možnosťou zmeny:

Adaptívna kultúra má schopnosť prispôbiť sa zmenám, predovšetkým pod vplyvom meniaceho sa vonkajšieho prostredia.

Nečinná kultúra je „mŕtva“ kultúra, nie je schopná akejkoľvek zmeny.

Sieťové organizácie sa vyznačujú malými skupinami s vysokou kreativitou ale nízkou lojalitou.

Žoldnierske organizácie sú nemilosrdnými podnikateľskými organizáciami oddanými pre prácu a úspech. Medziľudské vzťahy sú na nízkej úrovni.

Úlomkovité organizácie predstavujú nezávislé aliancie zamestnancov, ako sú napr. právnici. Úroveň medziľudských vzťahov a lojality je na nízkej úrovni.

Komunálne organizácie oplývajú značnou mierou lojálnosti a družnosti, správajú sa ako jedna šťastná rodina. Od nových zamestnancov sa vyžaduje podobná hodnotová orientácia (www.tutor2u.net).

1.3 Pojem konkurencieschopnosť

Konkurencieschopnosť podniku znamená schopnosť podniku ponúknuť zákazníkovi rovnaké, alebo výhodnejšie podmienky. V širšom slova zmysle je konkurencieschopnosť super pozíciou faktorov, z ktorých niektorý vytvára konkurenčnú výhodu:

- Produkt (jeho vlastnosti, vyhotovenie, cena a pod.) a portfólio ponuky, ktoré by sa mali maximálne prelínať s potrebami a očakávaniami zákazníkov,
- Správanie podniku voči zákazníkom – dôležitým prvkom je úroveň a kvalita komunikačných schopností, ktorými ponúkame svoje produkty a služby, ale zároveň prostredníctvom aktívnej komunikácie odhaľujeme potreby zákazníkov,
- Faktor času a reakcia podniku (rýchlosť reakcie na požiadavky zákazníka, predvídanie zmeny a rýchlosť reakcií na ne),
- Celkové pôsobenie podniku, ktoré je z časti determinované relatívne fixnými danosťami podnikateľského subjektu (geografická poloha vo vzťahu ku zákazníkovi, goodwill a pod.), s imidžom (pôsobenie podniku v oblasti životného prostredia, sociálnej zodpovednosti, atď.),
- Kapitálová sila a finančná spôsobilosť zúčastňovať sa na konkurencieschopných obchodných podmienkach (vo vzťahu k veľkým zákazníkom), uplatnenie systémov riadenia kvality,
- Vplyv rozsahu infraštruktúry, ktorá dotvára konkurencieschopnosť podniku, ďalej právne prostredie a ďalšie makroekonomické kritéria regiónu (krajiny),
- Vývoj globalizácie vytvára nový faktor konkurencieschopnosť, schopnosť zapájať sa do siete. Ide o faktor v takom prostredí, kde ide o trh podnikateľov ako takých (biznis pre biznis) (Borovský, J., 2005)

Pokiaľ si chce podnik zabezpečiť dlhodobú konkurencieschopnosť, nestačí len redukovať náklady a optimalizovať procesy. Podnik sa musí dostať

z napodobňovania iných (najlepších) k určovaniu trendov. Konkurencieschopnosť podniku sa musí rozvíjať kombináciou inovácie a metód pre racionalizáciu organizačnej práce, zvyšovanie produktivity.

(Košturiak, Frolík a kol., 2006)

1.3.1 Konkurenčná výhoda ako cieľ firmy

Hoffman uvádza, že „...výhoda (alebo prevaha) je udržateľná (alebo predĺžená) tak dlho, ako dlho poskytuje jedinečnú stratégiu zákazníkovi pridanú hodnotu, a tak dlho, ako konkurenti nie sú schopní nájsť cestu k jej napodobeniu.“ (Zuzák, 2011, s. 78)

Pojem konkurenčná výhoda chápeme ako dlhodobú schopnosť podniku vytvárať väčšiu, alebo viac vnímanú úžitkovú hodnotu zákazníkmi, to znamená, lepšie naplnenie ich očakávaní, alebo uspokojenie ich potrieb. Úžitková hodnota sa premieta do relatívnej vyššej ceny výrobku tzv. *diferenčná výhoda* (zákazník je ochotný vynaložiť viac finančných prostriedkov na jeho kúpu, pretože je pre neho zaujímavejšia v porovnaní s cenou, ktorá je nižšia vo vzťahu k obdobnému výrobku), alebo do množstva predaja, tzv. *nákladová výhoda* (podnik dodáva rovnaký produkt pri nižších nákladoch, cieľom je nákladové vodcovstvo).

Úžitková hodnota nemusí byť vždy daná iba vlastnosťami produktu ale napríklad aj značkou, ktorá dodáva zákazníkovi, ktorý výrobok používa určité spoločenské postavenie. Preferencie zákazníkov sa v konečnom dôsledku prejavujú v dosahovaní vyššieho zisku, ako dosahujú konkurujúce podniky. Zo zmieneného môžeme definovať konkurenčnú výhodu z pohľadu vlastníka (investora) a návratnosti vloženého kapitálu (dividendy). Podnik, ktorý dosahuje oproti svojim konkurentom v odvetví veľmi vysoké ekonomické renty (mimoriadne dividendy) – dosahuje konkurenčnú výhodu. (Zuzák, 2011)

Hodnota vytváraná podnikom je vyjadrená sumou, ktorú sú zákazníci ochotní zaplatiť za výrobok alebo službu. Podnik je ziskový, ak vytvorená

hodnota prevyšuje náklady na uskutočnenie hodnototvorných funkcií (napr. výroba, marketing a pod.). (Mlákay, 2004)

Je dôležité analyzovať celý reťazec tvorby a realizácie produktu na trhu, pretože každá jeho časť môže vytvárať hodnotu.

Získať konkurenčnú výhodu je cieľom každého podniku. Aby výhodu získal, musí zvoliť vhodnú stratégiu, ktorou zaujme nového zákazníka, vytvorí vzťah a získa si stálu klientelu. Je vhodné zamerať sa na hodnoty, produkovať odlišné produkty a služby, ktoré budú mať pre zákazníka určitú hodnotu.

1.3.2 Štruktúra a zdroje konkurenčnej výhody

Konkurenčnú výhodu vníma **zákazník** z hľadiska svojich záujmov, ktoré nemusia byť totožné s pohľadom konkurujúcej firmy. Zákazník kladie dôraz na cenu, spravidla dáva prednosť nižšej cene, oceňuje kvalitu, vyberá si vyššiu kvalitu, skúma podmienky dodávky, rozsiahlosť predajných a doplnkových služieb. **Konkurent** sa zaoberá rovnakými parametrami ako zákazník, ale vo svojej analýze hlbšie skúma uvedené parametre a snaží sa dostať až na elementárnu úroveň konkurenčnej výhody uloženú hlboko vo vnútri podniku, alebo nenápadne umiestnenú mimo jej hranice. (Mlákay, 2004)

Pokiaľ podnik chce získať alebo udržať konkurenčnú výhodu, musí systematicky skúmať všetky potrebné činnosti tak ako vlastného podniku, tak aj konkurenčného, identifikovať, ako na seba tieto činnosti pôsobia a vo vzájomných vzťahoch vytvárajú zdroje konkurenčných výhod tej ktorej firmy. (Bartes, F., 1997)

David Ricardo dal základ prístupom k dosahovaniu konkurenčnej výhody, zaoberal sa diferenciálnou rentou. Vychádzal z efektu obhospodarovania poľnohospodárskej pôdy. Limitujúcim zdrojom je poľnohospodárska pôda, a pokiaľ existuje dopyt po poľnohospodárskom produkte, musí sa obhospodarováť pôda horšej bonity (nižšia výnosnosť, vyššie náklady do pôdy). To znamená, že vlastník lepšej pôdy nielenže pokryje svoje náklady, ale dosahuje aj

mimoriadnu rentu. Renta je výsledkom limitovaného dosiahnutia zdrojov pri dopyte. Získal ju ten, kto si včas zabezpečil dostatok z týchto limitovaných zdrojov, alebo ju získal ako „dar prírody“. Vývin súčasného podnikania ukazuje, že zdroj konkurenčnej výhody je čím ďalej, tým viac založený na zvláštnosti podnikových zdrojov vo vzťahu k jej konkurentom. (Zuzák, R., 2011)

Podľa Mlákaya (2004) zdrojom konkurenčnej výhody sú činnosti firmy. Pod jednotlivými činnosťami má na mysli navrhovanie, výroba, uvádzanie produktu na trh a podpora predaja, ktoré z hľadiska výroby a nákladov môžu vytvárať základňu na diferenciaciu firmy.

Aby sa dosiahla konkurenčná výhoda, musia zdroje vykazovať určité vlastnosti (podľa Zuzáka, 2011):

- musia byť hodnotné (prinášajú zákazníkovi hodnotu),
- bariéry v ich získaní (ich obťažná dostupnosť na trhu zdrojov),
- nemožnosť substitúcie (nedajú sa nahradiť inou technológiou, iným materiálom),
- nenapodobiteľnosť (napr. v dôsledku dobre chráneného duševného vlastníctva).

Firmy sú obmedzené čo sa týka dostupnosti zdrojov, čím vzniká asymetria vo vybavenosti podnikových zdrojov, čo vedie k dosiahnutiu konkurenčnej schopnosti tých, ktorí nimi disponujú. Najväčším súčasným problémom podnikov je nájsť a využívať také zdroje, ktoré sú dlhodobo udržateľné. Problémom je prekonávanie patentového riadenia ešte predtým, ako je dokončený administratívny proces alebo odvetvie, kde je dobrá dostupnosť technológií a každý z konkurentov si ich môže kúpiť. (Zuzák, 2011)

Získanie konkurenčnej výhody nie je samozrejmosťou pri disponovaní hodnotných zdrojov podniku. Zdroje samé o sebe nie sú činné, činnými ich robia vzájomné väzby. Dôležité sú spôsobilosti podniku, ktoré uvádzajú podnikové zdroje do pohybu. Spôsobilosti (zručnosti podniku) sa nachádzajú medzi

zdrojmi a nad nimi. Sú súčasťou pravidiel, podľa ktorých podnik riadi svoje vnútorné procesy, aby dosiahol vytýčené ciele. (Mlákay, 2004)

Prahalad a Hamel vymedzili kľúčovú kompetenciu ako schopnosť, ktorá podniku umožňuje vytvárať rozhodujúci prínos pre zákazníka. Bergmann a kol. rozumie kľúčovú kompetenciu ako schopnosť podniku riešiť problém zákazníkov a vnímajú ju ako viazanú na nositeľov kompetencií, ktorými sú ľudia. Pre uplatnenie kľúčovej kompetencie je potrebné jej poznanie a akceptovanie zo strany zákazníka. To značí, že medzi podnikom a zákazníkom je vzťah, založený na poznaní kompetencií, ktoré zákazník vyžaduje. Kľúčové kompetencie podnik využíva vo vzťahu k zákazníkom, ktorí ich oceňujú a naopak potreby zákazníkov sa premietajú do kľúčových kompetencií a následne do potreby získať zdroje. Aby bol podnik úspešný, musí dôjsť k prepojeniu kľúčových kompetencií s kľúčovými produktmi až na kľúčových zákazníkov a sústrediť sa na ne. (Zuzák, 2011)

1.3.3 Vznik a udržanie konkurenčnej výhody

Dosiahnutie konkurenčnej výhody podniku je trvalým javom, pretože medzi konkurentmi sa uskutočňuje väčší, či menší boj o zákazníkov, predovšetkým v situáciách, kedy prevažuje ponuka nad dopytom. Schopnosť trhu absorbovať tak vyrobené tovary a služby sa znižuje, môže dôjsť dokonca k stagnácii trhu. V súčasnosti je problém nájsť faktory, ktoré by viedli k relatívne dlhodobému dosiahnutiu konkurenčnej výhody. Udržateľnosť konkurenčnej výhody tkvie nielen v objavení faktorov, ale aj v schopnosti podniku ich využiť. Taktiež musia existovať bariéry, ktoré zabraňujú konkurentom v ich získaní, napodobnení, prekonaní alebo prípadne je potrebné faktor utajiť. (Zuzák, R., 2011)

Najčastejšie používané spôsoby úspešnej obrany a ochrany pred imitáciou podľa Mláková, (2004):

- zakrývanie dôsledkov konkurenčnej výhody (podnik sa snaží utajiť pred konkurenciou napríklad konkurenčnú výhodu, dosahované nadpriemerné zisky),
- odstrašovanie od napodobňovania (napr. vyvoláva domnienky o zložitosti a nízkej ziskovosti imitácie),
- vytlačenie konkurentov v predstihu z trhov (ohrozený podnik obsadí existujúce alebo potenciálne trhovú segmenty v predstihu, aby sa minimalizovali alebo úplne znemožnili príležitosti pre konkurentov).

2 Analýza súčasného stavu

2.1 Základné informácie o Hoteli Flóra

Hotel Flóra vznikol v roku 1977 v kúpeľnom meste Trenčianske Teplice pod názvom Liečebný dom poľnohospodárov, ako zariadenie poskytujúce zdravotnú starostlivosť a prevenciu pre pracovníkov v poľnohospodárstve. Po skončení jednej veľkej etapy tohto zariadenia v roku 1990 sa liečebný dom „Poľnohospodár“ upriamil na dobudovanie komplexných služieb už pre hotelových hostí. V roku 1992 nastala zmena formy spoločného podniku na akciovú spoločnosť a v roku 1995 sa zmenil jej názov na Hotel Flóra, a. s. Podľa druhu vybavenia, úrovne a rozsahu poskytovaných služieb patrí do triedy hotelov. ★★★

Dnes Hotel Flóra ako neštátne liečebné zariadenie poskytuje:

- ubytovacie služby (12 jednolôžkových izieb, 44 dvojlôžkových izieb, 3 dvojlôžkové apartmány a 2 štvorlôžkové rodinné apartmány, s celkovou kapacitou hotela 114 stálych lôžok a 18 prísteliek),
- stravovacie služby
 1. reštaurácia Flóra s letnou terasou (poskytuje služby paušálneho stravovania, ako i stravovania vo forme á la carte)
 2. kaviareň Festival
- doplnkové služby
 1. liečebné procedúry (v oblasti mechanoterapie, hydroterapie, balneoterapie, elektroterapie, fototerapie a termoterapie. Hotel Flóra je neštátnym zdravotníckym zariadením spoločných vyšetrovacích a liečebných zložiek v odbore fyziatria, balneológia a liečebná rehabilitácia.)
 2. bazénový komplex
 3. saunový svet
 4. fitness

5. zmenáreň
 6. kongresové služby
 7. fakultatívne výlety
 8. liečebné procedúry v kúpeľoch (sprostredkovaný predaj liečebných procedúr kúpeľoch Trenčianske Teplice, a.s.(vzdialené do 300 m od hotela), predovšetkým liečebné procedúry s využitím liečebného účinku termálne vody.)
 9. kozmetický salón (formou prenájmu nebytových priestorov v rámci hotela a sprostredkovaním predaja služieb)
- osobné služby (poskytovanie informácií hosťom o službách v meste, budenie na želanie, pripojenie na internet, telefón, fax, pranie a žehlenie, zabezpečenie dopravy).

Sídlo hotela:

Hotel Flóra, a. s.
ul. 17. Novembra 14
914 51 Trenčianske Teplice
Slovenská republika

2.2 Organizačná štruktúra Hotela Flóra

Hotel Flóra používa funkcionálnu organizačnú štruktúru. Na jej čele stojí generálny riaditeľ, ako štatutárny zástupca s rozsiahlou právomocou rozhodovať a kontrolovať. Zabezpečuje plnenie úloh, ktoré mu ukladá valné zhromaždenie akciovej spoločnosti, tvorené z volených zástupcov majiteľa hotela.

Ekonomické oddelenie riadi hlavný ekonóm, zodpovedá za finančné ukazovatele a využívanie finančných nástrojov s cieľom neustáleho zvyšovania efektívnosti v hospodárskej činnosti hotela. Oddelenie pozostáva okrem hlavného ekonóma z dvoch ďalších zamestnancov (mzdová a finančná účtovníčka). Jednotliví prevádzkoví manažéri zodpovedajú generálnemu riaditeľovi za ply-

nulý chod jednotlivých stredísk. Prevádzkar pre organizovanie stravovacej činnosti má dvoch priamych podriadených, vedúcich strediska kuchyne a reštaurácie /kaviarne, technický prevádzkar má jedného vedúceho strediska upratovačiek a chyžných a vedúci zdravotníckeho úseku má priamych podriadených v rámci strediska plánovania procedúr a tiež všetkých zamestnancov poskytujúcich liečebné procedúry. Vedúci stredísk sú zodpovední za riadenie, vedenie a kontrolu svojich zamestnancov. Hotel Flóra má v súčasnosti 48 zamestnancov.

Vzor organizačnej štruktúry tvorí Prílohu B k tejto bakalárskej práci.

2.3 Hotel Flóra a jeho konkurencieschopnosť

Konkurencieschopnosť hotelov je podmienená internými a externými faktormi. Interné faktory si hotel môže meniť a rozvíjať podľa vlastných možností, externé faktory sa vyvíjajú bez participácie hotela.(Novacká, L., 2010)

Hotel Flóra sa snaží odlíšiť na trhu tak poskytovaním kvalitných služieb, ako aj kvalitným a kvalifikovaným personálom. Školenia a neustály rozvoj zamestnancov patria ku kľúčovým prioritám hotela. Za týmto účelom sa zamestnanci zúčastňujú projektu „Vzdelávanie v oblasti cestovného ruchu zamerané na rozvoj manažérskych a komunikačných zručností“, spolufinancovaný zo zdrojov Európskej únie. Projekt je realizovaný v období 03/2011 - 02/2014 v rámci Operačného programu Vzdelávanie(www.asfeu.sk). Aj týmto spôsobom sa podnik snaží systematicky zvyšovať úroveň služieb a spokojnosť zákazníkov.

Mesto Trenčianske Teplice je známym miestom rôznych podujatí, napríklad festival Hudobné leto. Od roku 1993 je každý rok miestom medzinárodného Art film Fest, na ktorom sa zúčastňujú významné domáce i zahraničné osobnosti a Hotel Flóra pri tomto podujatí plní úlohu oficiálneho festivalového hotela.

Hotel Flóra sa odlišuje od iných podnikov pôsobiacich v kúpeľníctve a v poskytovaní služieb v Trenčianskych Tepliciach tým, že nie je kúpeľným hotelom, avšak ako neštátne zdravotnícke zariadenie poskytuje komplexné balíky služieb, spolupracuje s kúpeľnými hotelmi a tým vytvára priestor pre skĺbenie liečebného efektu s relaxom a oddychom.

Hotel sa na verejnosti prezentuje jednotnými symbolmi, ktoré dokumentujú, že firma ide jedným smerom a hovorí jedným hlasom.

Jednotné symboly predstavujú:

- ochranná známka,
- logotyp (jabloň),
- reklamný slogan (enjoy your health),
- štandardy pri telefonovaní a e-mailovej korešpondencii,
- správanie sa zamestnancov,
- jednotné oblečenie zamestnancov na danom úseku (Zdroj: interný dokument podniku).

Podnik sa snaží upevňovať pozíciu na trhu prostredníctvom goodwillu hotela, rozširovania portfólia, zlepšovania existujúcich služieb a vytváraní podmienok pre flexibilitu podniku v konkurenčnom boji.

2.4 Hotel Flóra a spoločenská zodpovednosť

Etikou zodpovednosti rozumieme povinnosť subjektu uvažovať o dôsledkoch svojho rozhodovania. Podnik v súlade s etikou zodpovednosti má nielen nasledovať vyššie normy, ale zároveň pri svojom podnikaní musí uvažovať o dôsledkoch svojho konania a o prevzatí zodpovednosti za dôsledky. (Remišová, A., 2011)

Hotel Flóra si uvedomuje dôležitosť participácie s inými podnikateľskými subjektmi na aktivitách, s cieľom podporiť cestovný ruch a zvýšiť tak zamestnanosť mesta a okolia Trenčianskych Teplíc.

Hotel Flóra je členom Združenia cestovného ruchu Trenčianske Teplice, pre podporu cestovného ruchu danej destinácie, propagácie členov združenia a kúpeľného mesta Trenčianske Teplice. Pomocou Združenia si podnikatelia vzájomne vymieňajú skúseností, zúčastňujú sa výstav cestovného ruchu (Bratislava, Viedeň, Lipsko, Brno, Berlín, Praha), komunikujú s médiami a spolupracujú pri vytváraní spoločných a výhodných produktov pre návštevníkov, ako aj obyvateľov mesta Trenčianske Teplice (www.teplice.sk).

Hotel Flóra sa prezentuje logom jablone, ktorej význam je prenesený do názvu podniku. Podnik sa zameriava a prezentuje flórou aj v interiéri, v ktorom dominujú predovšetkým živé rastliny. Hotel Flóra podporuje momentálny trend v oblasti ochrany životného prostredia viacerými spôsobmi, predovšetkým možnosťou určiť periodicitu výmeny uterákov a posteľnej bielizne priamo hosťom, tzv. greenline systém.

Spoločnosť sa zaviazala ku všeobecnému zvyšovaniu úrovne corporate governance a prijali Kódex správy a riadenia spoločnosti, ktorý upravuje vzťahy vo vnútri spoločnosti a vzťahy spoločnosti s okolím, na zásadách otvorenosti, poctivosti a zodpovednosti s cieľom vytvorenia transparentného a kvalitného podnikateľského prostredia (www.hotelflora.sk).

2.4.1 Etika Hotela Flóra z hľadiska komunikácie so zamestnancami

Hlavnou úlohou sociálneho programu hotela predstavuje posilnenie príslušnosti zamestnancov k firme a zvýšiť ich profesionalitu a ústretovosť ku klientovi. Za týmto účelom boli vypracované nasledovné opatrenia:

- zabezpečiť jednotné oblečenie všetkým zamestnancom, ktorí prichádzajú do priameho kontaktu s klientom (recepčné, servírky, chyžné, rehabilitácia a wellness) doplnené menovkou,
- poskytnutie finančného príspevku na nákup oblečenia pre manažment vzhľadom na definované štandardy,
- podporovať permanentné vzdelávanie zamestnancov a to najmä v oblasti jazykovej pripravenosti a komunikácie s hosťom,
- priebežne informovať zamestnancov o výsledkoch hospodárenia hotela,
- umožniť zamestnancom, eventuálne ich rodinným príslušníkom bezplatné rešpektívne cenovo zvýhodnené využívanie vybraných hotelových služieb (rehabilitácia a wellness),
- výraznejšie motivovať zamestnancov pohyblivou zložkou mzdy, formou prémie odvíjajúcej sa od výšky tržieb daného strediska (jedná sa o zamestnancov, ktorí majú vplyv na možné zvýšenie tržieb),
- poskytnúť jednorazový finančný príspevok pred Vianocami nad rámec základnej mzdy i jej pohyblivých zložiek,
- organizovať podujatia, ktoré podporujú súdržnosť zamestnancov,
- organizovať výmenné pobyty pre zamestnancov a ich rodinných príslušníkov s partnerskými ubytovacími zariadeniami,
- prípadne ďalšie aktivity (preventívna lekárska prehliadka, odmeňovanie najlepšieho pracovníka a podobne) (Zdroj: interný dokument hotela).

2.4.2 Etika Hotela Flóra z hľadiska prístupu zamestnanca k hosťovi

Pri prístupe k hosťovi kladie zamestnanec hotela dôraz na promptnosť reakcií, pozornosť k hosťovi aj profesionalitu.

Výber zo zásad prístupov ku klientovi:

- zdvorilo, jemne a nevtieravo pozdraviť každého prichádzajúceho a odchádzajúceho host'a do alebo z hotela tak, aby hosť pozdravenie počul a aby pozdrav zamestnanca bol prvý,
- sústrediť sa na host'a,

- počúvať, čo hosť hovorí, usmievať sa, nepoužívať nevhodné gestá,
- vybavovať hostí v poradí v akom prišli,
- dať hosťovi najavo, že sa o ňom vie a zamestnanec recepcie sa mu bude venovať čo najskôr,
- hovoriť príjemným hlasom,
- snažiť sa byť presný a stručný,
- nikdy nekomunikovať s hosťom posediačky, ak pristúpi k pultu postaviť sa a podísť k nemu,
- zodpovedať na otázky host'a,
- oslovovať host'a menom,
- poďakovať hosťovi za pochvalu,
- pamätať si, že pracovník recepcie odráža imidž hotela a nesie osobnú zodpovednosť za dobré meno hotela,
- zapamätať si hostí a iné (Zdroj: interný dokument hotela).

3 PRAKTICKÁ ČASŤ

Hotel Flóra sa prezentuje ako podnik poskytujúci kvalitné komplexné služby so vzdelaným personálom dbajúci na kvalitu komunikácie, správanie a jednanie zamestnancov k hosťom.

3.1 Cieľ prieskumu

Cieľom prieskumu bolo zistiť úroveň podnikovej kultúry, kvalitu internej komunikácie, spokojnosť, prípadne nespokojnosť so spoluprácou medzi oddeleniami. Či sú jednotlivé pravidlá správania a jednania pre zamestnancov zrozumiteľné a aká je intenzita stotožnenia sa zamestnancov s pravidlami podniku. Výsledkom efektívnej komunikácie a spolupráce je poskytnutá kvalitná služba a spokojný hosť.

Súčasťou vypracovania dotazníka, prostredníctvom ktorého sa prieskum realizoval, bolo aj určenie nasledovných hypotéz:

Hypotéza č. 1: Predpokladáme, že pre viac ako polovicu zamestnancov podniku sú pravidlá správania zrozumiteľné.

Hypotéza č. 2: Predpokladáme, že viac ako polovica zamestnancov podniku je nespokojná s kvalitou komunikácie s nadriadenými.

Hypotéza č. 3: Predpokladáme, že dve tretiny zamestnancov podniku sa stotožňuje s cieľmi podniku

3.2 Použitá prieskumná metóda

Zber dát bol uskutočnený prostredníctvom anonymnej dotazníkovej metódy prieskumu v 10. týždni roku 2012, obsahujúci jedenásť otázok, z toho desať uzavretých a jednej otvorenej.

3.3 Charakteristika prieskumnej vzorky

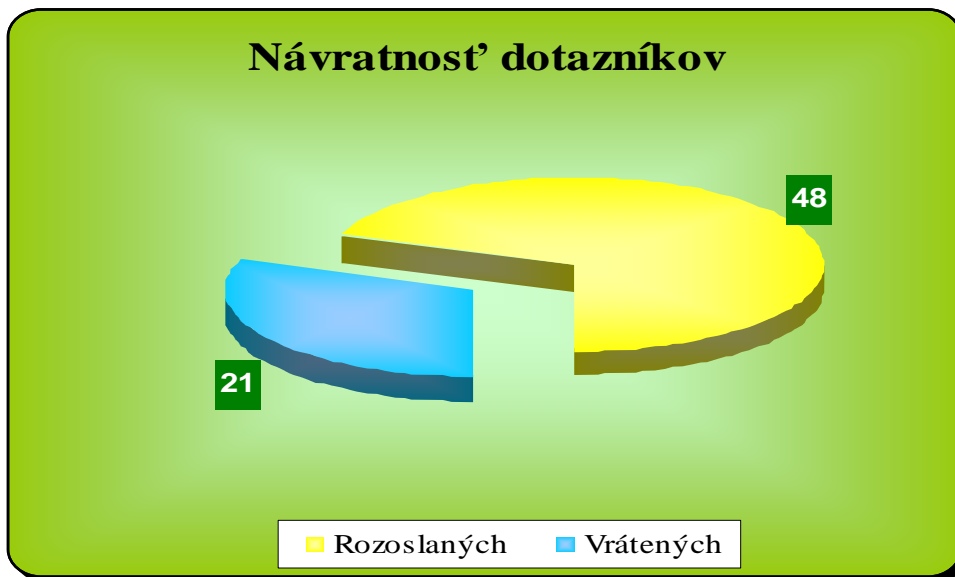
V rámci prieskumu bolo oslovených celkom 48 zamestnancov Hotela Flóra, pracujúcich na rôznych pozíciách. Na základe dopytu o spoluprácu sme získali informácie, ktoré nám poskytli náhľad do interného prostredia podniku, dôležitý pre zistenie aktuálnej mienky zamestnancov o spolupráci a komunikácií, a tak navrhnuť zlepšenia pre ďalší, efektívnejší chod podniku.

3.4 Realizácia a vyhodnotenie dotazníka

Celkovo bolo rozoslaných medzi zamestnancov hotela 48 dotazníkov. Návratnosť spočívala v 21 späť prevzatých dotazníkov, čo predstavuje 43,75 % úspešnosť vyplnenia dotazníkov.

Znázornené v nasledujúcom grafe.

Graf 1



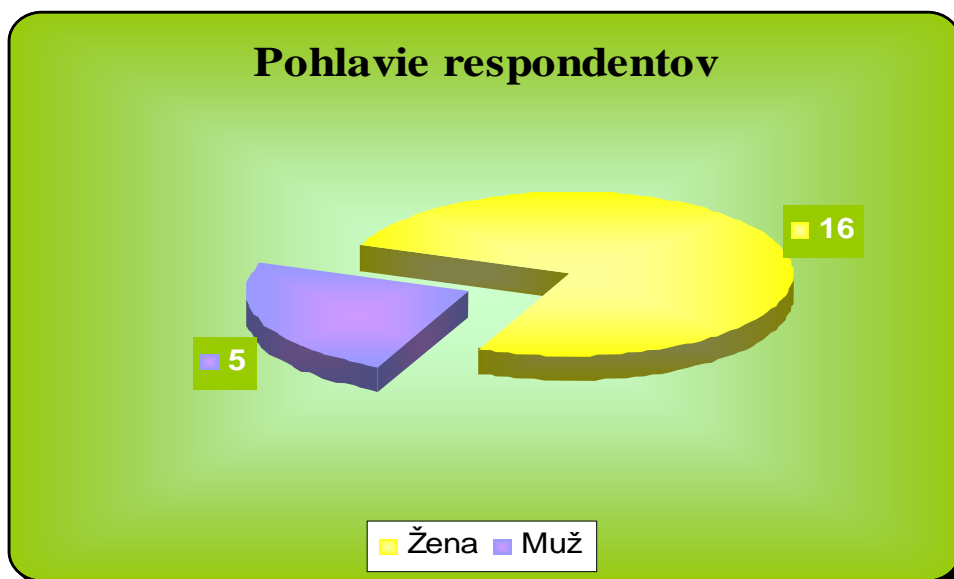
Zdroj: vlastný prieskum

Otázka č. 1.: Pohlavie respondentov

Graf 2 zobrazuje pohlavie respondentov. Z celkového počtu 21 vyplnených dotazníkov sa podujalo na je vyplnení 76 % žien a 24 % mužov .

Znázornené v nasledujúcom grafe.

Graf 2



Zdroj: vlastný prieskum

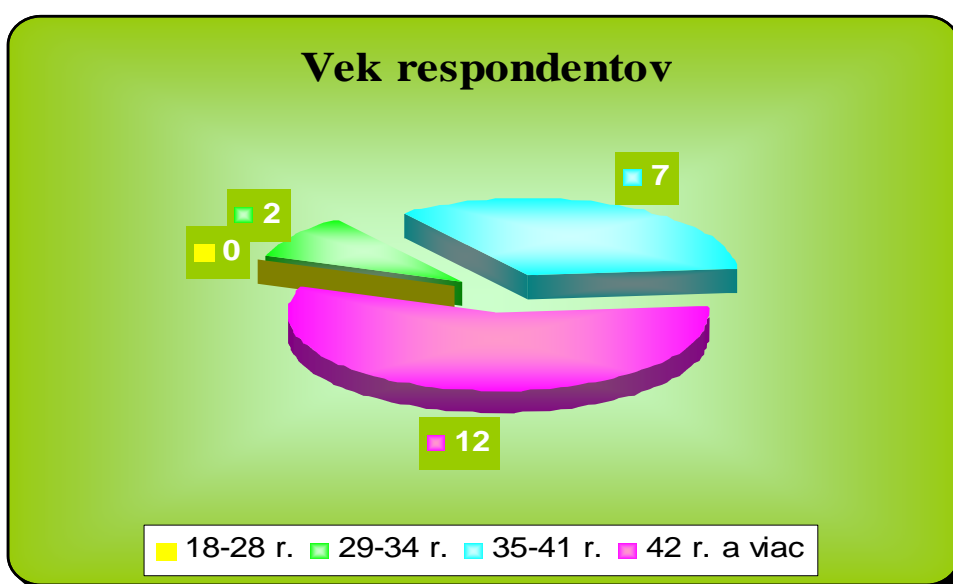
Z vyššie uvedeného grafu môžeme povedať, že prevažné osadenstvo v podniku utvárajú ženy.

Otázka č. 2: Vek respondentov

Vek respondentov, mužov aj žien, sa najčastejšie vyskytoval v rozmedzí 42 rokov a viac, čo predstavuje 57 %. V rozmedzí 18 až 28 rokov nevyplnil dotazník nijaký zamestnanec, vek od 29 do 34 tvorilo 10 % odpovedajúcich, od veku 35 do 41 rokov poskytlo 33 % pracovníkov odpovede na otázku.

Znázornené v nasledujúcom grafe.

Graf 3



Zdroj: vlastný prieskum

Vek oslovených respondentov, sa najčastejšie vyskytoval od roku 42 a viac, čo môže participovať s interným údajom podniku, že priemerný vek zamestnancov hotela za rok 2010 je 44,75.

Otázka č. 3.: Dĺžka zamestnania v hoteli

Dĺžka rokov odpracovaných v hoteli bola najpočetnejšie zastúpená skupinou 4 ÷ 8 rokov a 15 rokov a viac, čo predstavuje 33 %. Ako tretia najpočetnejšia skupina nasledovala v dĺžke odpracovaných 0 ÷ 3 rokov, čo tvorilo 29 % a v rozmedzí 9 ÷ 14 rokov pracuje v podniku 5 % zamestnancov. Znázornené v nasledujúcom grafe.

Graf 4



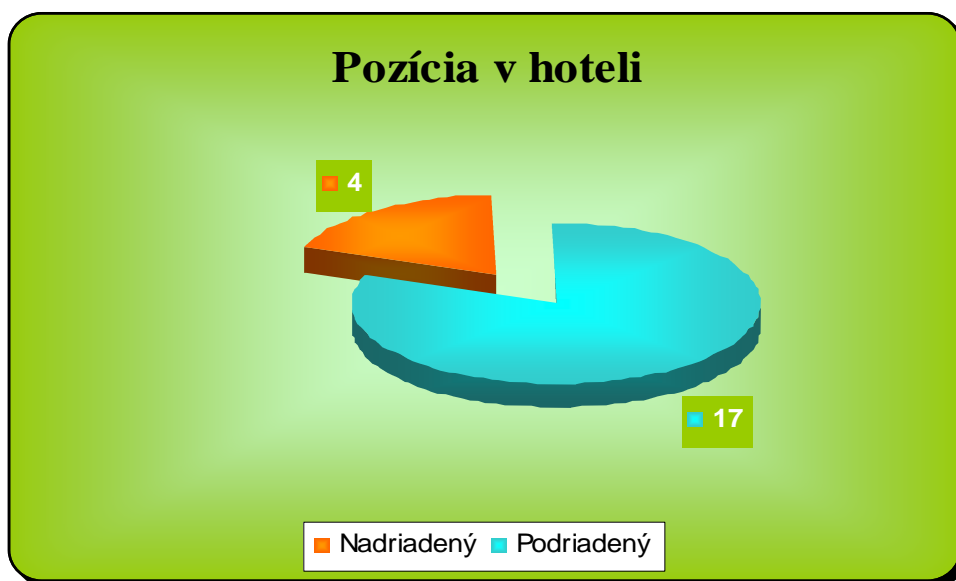
Zdroj: vlastný prieskum

Z vyššie uvedeného môžeme doplniť, že najpočetnejšiu skupinu z hľadiska dĺžky odpracovaných rokov 4 ÷ 8 zastupovali iba ženy a skupinu 15 rokov a viac tvorili traja muži a tri ženy.

Otázka č. 4.: Pozícia v hoteli

Nadriadení zamestnanci predstavujú 19 %-ný podiel, z toho tri ženy a jeden muž tvorili účasť na prieskume. Podriadených zamestnancov zastupovalo 81 %, z toho trinásť žien a štyria muži sa zúčastnili prieskumu. Znázornené v nasledujúcom grafe.

Graf 5



Zdroj: vlastný prieskum

Otázka č. 5.: Podľa Vášho názoru sú pravidlá (správania a jednania) pre zamestnancov podniku zrozumiteľné?

Piata otázka smerovala na zrozumiteľnosť pravidiel zamestnancami, pričom zo štyroch možností najčastejšie zamestnanci preferovali možnosť číslo dva – skôr áno a to 66 %. Možnosť rozhodne áno označilo 29 %, možnosť nie 5 %.

Znázornené v nasledujúcom grafe.

Graf 6



Zdroj: vlastný prieskum

Kladnú odpoveď uviedlo viac ako polovica respondentov, čo znamená, že väčšina oslovených zamestnancov vníma pravidlá podniku za zrozumiteľné.

Otázka č. 6.: Ako ste spokojný s kvalitou komunikácie vo Vašej firme od vedenia k zamestnancom firmy?

Odpoveďou veľkej väčšiny všetkých respondentov – 81 % bola možnosť skôr spokojný, iba 5 % zamestnancov je veľmi spokojných s komunikáciou od vedenia k pracovníkov, 14 % zamestnancov označilo skôr nespokojnosť s kvalitou komunikácie a k nespokojnosti sa nevyjadril žiaden pracovník. Znázornené v nasledujúcom grafe.

Graf 7



Zdroj: vlastný prieskum

Z uvedeného môžeme povedať, že väčšina zamestnancov pokladá komunikáciu za dobrú, avšak 14 % zamestnancov je skôr nespokojných.

Otázka č. 7.: Z hľadiska internej spolupráce vnímate zamestnancov hotela (kolegov na iných oddeleniach) ako aktívnych s pružným a rýchlym prístupom?

Otázka v poradí siedma skúma, či zamestnanci vnímajú iných kolegov z hľadiska spolupráce ako aktívnych pracovníkov. Prevláda názor, že 47 % zamestnancov považuje iných z hľadiska spolupráce za skôr pružných a rýchlych, 24 % zamestnancov sa rozhodlo pre možnosť rozhodne áno. Pomerne významný podiel a to 29 % odpovedí zamestnancov vníma iných kolegov ako skôr neaktívnych z hľadiska komunikácie.

Znázornené v nasledujúcom grafe.

Graf 8



Zdroj: vlastný prieskum

Otázka č. 8.: Aké sú vytvorené podmienky pre Vaše stotožnenie sa s filozofiou (cieľmi) hotela?

Ôsma otázka odhaľuje ako vnímajú zamestnanci hotela vytvárané podmienky pre stotožnenie sa cieľmi hotela.

14 % respondentov je mienky, že podnik vytvára veľmi dobré podmienky pre zamestnancov z hľadiska stotožnenia sa s cieľmi. Výrazný podiel zamestnancov 86 % považuje vytvárané podmienky za dobré. Možnosť zlé a veľmi zlé neoznačil ani jeden respondent.

Znázornené v nasledujúcom grafe.

Graf 9



Zdroj: vlastný prieskum

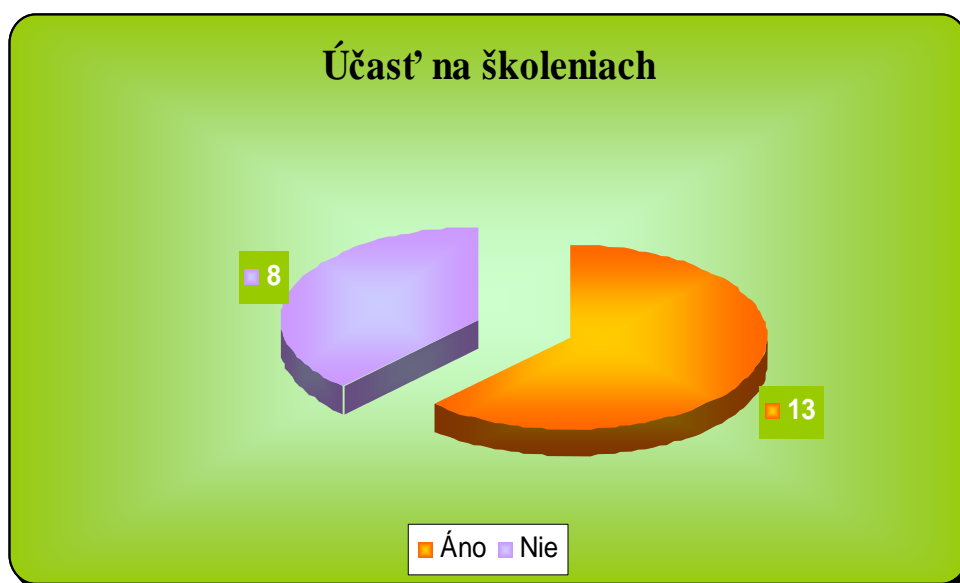
Z uvedeného grafu môžeme povedať, že väčšia časť zamestnancov hotela považuje vytvárané podmienky pre stotožnenie sa s cieľmi podniku za dobré.

Otázka č. 9.: Zúčastňujete sa školenia v oblasti pracovných štandardov podniku (teambuildingu) pre zvýšenie Vašej zainteresovanosti na cieľoch hotela?

Výsledkom voľby respondentov z dvoch možností, áno alebo nie, bol poskytnutý obraz o miere účasti zamestnancov na školeniach, ktoré sú podnetom pre identifikáciu pracovníkov s cieľmi podniku. Výber možnosti áno označilo 62 % opýtaných. Výrazný podiel predstavoval aj 38 % zamestnancov, ktorí sa školenia nezúčastňujú.

Znázornené v nasledujúcom grafe.

Graf 10



Zdroj: vlastný prieskum

Otázka č. 10.: Aký vplyv má Vaša zainteresovanosť na dosahovaní cieľov podniku pri vykonávaní Vašej práce?

Vplyv zainteresovanosti zamestnanca na dosahovaní cieľov podniku pri vykonávaní svojej práce považuje za významný 52 % respondentov. 24 % odpovedajúcich to považuje za veľmi významné a rovnako 24 % opýtaných nevie posúdiť vplyv svojej zainteresovanosti na dosahovanie cieľov podniku, v ktorom pôsobí. Možnosti menej významný a nevýznamný neuviedol žiaden respondent.

Znázornené v nasledujúcom grafe.

Graf 11



Zdroj: vlastný prieskum

Otázka č. 11.: Čo by ste odporučili pre zefektívnenie internej spolupráce medzi zamestnancami?

Posledná otvorená otázka bola zaradená z dôvodu, aby mohli zamestnanci sami navrhnúť a dať námety na zlepšenie internej spolupráce v podniku. Na otázku zodpovedala takmer polovica respondentov z vyplnených nami navrhnutej metódy prieskumu.

Tipy na zmenu a zlepšenie internej spolupráce boli nasledovné:

- motivovať zamestnancov pre stotožnenie sa s cieľmi hotela,
- zlepšiť kvalitu komunikácie zamestnancov smerom zhora nadol a opačne,
- zvýšiť propagáciu hotela,
- zaviesť zrozumiteľné pravidlá,
- zlepšiť komunikáciu zamestnancov medzi oddeleniami,
- zvýšenie spolupráce zamestnancov,
- zlepšenie medziľudských vzťahov (dôveryhodnosť),
- uplatňovať viac mimopracovných spoločných stretnutí.

3.5 Overenie hypotéz

Hypotéza č. 1.: Predpokladáme, že pre viac ako polovicu zamestnancov podniku sú pravidlá správania zrozumiteľné.

Odpovede viac ako dvoch tretín zamestnancov podniku zastupovalo stanovisko, že pravidlá správania sú skôr zrozumiteľné. 29 % respondentov považovalo pravidlá za rozhodne zrozumiteľné. 5 % pracovníkov považuje pravidlá za nezrozumiteľné. Z vyššie uvedeného môžeme povedať, že hypotéza sa nám potvrdila.

Hypotéza č. 2.: Predpokladáme, že viac ako polovica zamestnancov podniku je nespokojná s kvalitou komunikácie s nadriadenými.

Väčšina respondentov uvádzala, že s kvalitou komunikácie s nadriadenými je spokojná, z toho 5 % veľmi spokojných, 81 % skôr spokojných a 14 % oslovených vyjadrilo skôr nespokojnosť s kvalitou komunikácie. Hypotéza sa nám nepotvrdila.

Hypotéza č. 3.: Predpokladáme, že dve tretiny zamestnancov podniku sa stotožňuje s cieľmi podniku.

Prostredníctvom zistenia mienky zamestnancov akú silu prisudzujú svojmu vplyvu zainteresovanosti na dosiahnutie cieľov podniku, nám odhalí mieru ich stotožnenia sa s podnikovými cieľmi. 52 % respondentov považuje svoj prístup na dosahovanie cieľov ako významný, 24 % zamestnancov za veľmi významný a rovnakým 24 %-ným podielom zamestnancov nevie posúdiť silu vplyvu na dosahovanie cieľov podniku. Dá sa povedať, že dve tretiny pracovníkov sa stotožňuje s cieľmi hotela. Hypotéza sa nám potvrdila.

3.6 Zhrnutie a návrhy

Vzhľadom k počtu zamestnancov hotela a vrátených vyplnených dotazníkov, som pracovala prostredníctvom zvolenej metódy prieskumu s obmedzeným množstvom informácií. Preto pre lepšie preniknutie do podnikovej kultúry som viedla rozhovory s marketingovým manažérom hotela, analyzovala som podnikové dokumenty pre získanie pohľadu na internú spoluprácu zamestnancov.

Zrozumiteľnosť pravidiel správania a jednania pre zamestnancov, hodnotila väčšina respondentov za skôr zrozumiteľnú ako zrozumiteľnú. Pre zlepšenie tohto stavu by mohlo pomôcť vymedzenie vnútropodnikových stretnutí na všetkých oddeleniach, s cieľom pripomenutia a spresnenia podnikových pravidiel. Ďalej zavedenie nástieniek s heslovitými pripomienkami pravidiel na jednotlivých úsekoch hotela.

Väčšina zamestnancov považuje spoluprácu zamestnancov za celkom aktívnu a pružnú. Z dlhodobého pohľadu je starostlivosť o vyvážený pracovný a osobný život zamestnanca značnou konkurenčnou výhodou, preto by bolo vhodné zapájať pracovníkov do zážitkových, tréningových modelov (teambuilding), zúčastňovať sa seminárov pre zefektívnenie spolupráce a medziľudských vzťahov.

Je dôležité si uvedomiť, že prostredníctvom dobre vedenej firmy a firemnej kultúry, ktorú podnik využíva ako efektívny nástroj pre usmerňovanie svojich zamestnancov, ovplyvňuje ich správanie a výkonnosť, či už písaným alebo nepísaným systémom hodnôt podniku. Dominantný prvok Hotela Flóra je logo jablone predstavujúca flóru. Odporúčali by sme z hľadiska formy pôsobenia v cestovnom ruchu rozvinúť svoje pôsobenie k zodpovednosti voči životnému prostrediu a tak vytvoriť nový rámec firemnej kultúry hotela, stať sa ekologicky akceptovaný.

ZÁVER

Primárnym cieľom podnikania je dosahovanie maximálneho zisku, avšak dobrí manažéri si uvedomujú významnosť existencie firemnej kultúry pri jeho dosahovaní. Preto firmy vytvárajú dokumenty v súlade s hodnotami podniku a stanovujú pravidlá a princípy, prostredníctvom ktorých sa firma riadi pri svojom podnikaní.

Spoločenskú zodpovednosť firiem považuje spoločnosť ako dôležitú participáciu, napríklad pomoc pri riešení spoločenských problémov, vytvárať pracovné príležitosti, podporovať životné prostredie. Spoločenská zodpovednosť ako súčasť optimálnej firemnej kultúry je dôležitým aspektom strategického správania sa firiem. Prináša im dobré meno, dobrú povesť, lojalitu zákazníkov, konkurenčnú výhodu a podobne.

V práci sme sa zaoberali firemnou kultúrou hotela Flóra z hľadiska jej vnútorného prostredia. Úlohou práce bolo prostredníctvom zvolenej metódy prieskumu odhaliť prípadné nedostatky a ponúknuť odporúčania pre zlepšenie v tejto oblasti. Môžeme povedať, že cieľ bakalárskej práce bol splnený.

Navrhli sme napríklad zavedenie početnejších vnútro podnikových stretnutí na všetkých oddeleniach, s cieľom pripomenúť a spresniť firemné pravidlá, vytvorenie nástienok s heslovitými pripomienkami pre zamestnancov na jednotlivých úsekoch. Starostlivosť firmy o vyvážený pracovný a osobný život zamestnanca je z dlhodobého pohľadu značnou konkurenčnou výhodou, preto uskutočňovanie zážitkových, tréningových modelov a seminárov pre zamestnancov, môže viesť k efektívnejšej spolupráci a zlepšovaniu medziľudských vzťahov.

Pokiaľ firma ponúka produkty, ktoré majú pre zákazníka hodnotu, sú ochotní vynaložiť vyššie finančné prostriedky, aby získali to, čo považujú za významné. Už niekoľko rokov sa kladie veľký dôraz na ochranu životného

prostredia a existujú zákazníci, ktorí tento dôraz zohľadňujú pri kúpe produktov. Preto sme spoločnosti navrhli zaujímať sa o eko smer, ktorý by mohol vytvoriť nový rámec firemnej kultúry hotela.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- BROOKS, I.:** Firemní kultura. Brno : Computer Press, 2003.
ISBN 80-7226-763-9.
- KACHAŇÁKOVÁ, A.:** Podniková kultura. Bratislava : Ekonóm, 2008.
ISBN 978-80-2552-424-7.
- MLÁKAY, J.:** Produkt a konkurencia. Bratislava: Ekonóm, 2004
ISBN80-225-1947-2.
- ŠIGUT, Z.:** Firemní kultura a lidské zdroje. Praha. : Aspi, 2004.
ISBN 80-7357-046-7.
- NOVÝ, I., LUKÁŠOVÁ, R.:** Organizační kultura. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- KACHAŇÁKOVÁ, A.:** Organizačná kultura. Bratislava : Ekonómia, 2010
ISBN 978-80-8078-304-4.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.:** Psychologie a sociologie řízení. Praha : Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- BOROVSKÝ, J.:** Manažment zmien – cesta k rastu konkurencieschopnosti. Bratislava : Eurounion, 2005. ISBN 80-88984-66-1.
- KOTTER, J.:** Vedení procesu změny. Praha : Management Press, 2000
ISBN 80-7261-015-5.
- BĚLOHLÁVEK, F.:** Organizační chování. Olomouc : Rubico, 1996.
ISBN 80-85839-09-1.
- ŠRONEK, I.:** Kultura v mezinárodním podnikání. Praha : Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-0012-3.
- KOŠTURIÁK, J., FROLÍK, Z.:** Štíhlý a inovativní podnik. Praha : Alfa Publishing , 2006. ISBN 80-86851-38-9.
- BARTÁK, J.:** Skryté bohatství firmy. Praha : Alfa Publishing, 2006.
ISBN 80-86851-17-6.
- PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M.:** Firemní kultura. Praha : Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-018-X.
- NOVACKÁ, I. et al.:** Cestovný ruch, technika služieb, delegát a sprievodca. Bratislava : Ekonóm, 2010. ISBN 97880-225-2982-2.

BARTES, F.: Konkurenční strategie firmy. Praha : Management Press, 1997.
ISBN 8085943-417.

ZUZÁK, R.: Strategické řízení podniku. Praha : Grada Publishing, 2011.
ISBN 978-80-247-4008-9.

REMIŠOVÁ, A.: Etika a ekonomika. Bratislava : Kalligram, 2011.
ISBN 978-80-8101-402-4.

Elektronické zdroje

SOUKUP.,V.: Prehľad antropologických teórií, 2000 [online]. [cit. 2012-01-15]. Dostupný z WWW: <http://2pe3.webnode.sk/news/definicie-kultury/> .

NOVÝ, I., LUKÁŠOVÁ. R. et al.: Organizační kultura, 2004 [online]. [cit. 2011-12-29]. Dostupný z WWW: <http://riadenie.sk/pojem-organizacna-kultura/>.

BOWETT, R.: Organisation – building a positive corporate culture. [online]. [cit. 2012-01-25].

Dostupný z WWW: http://tutor2u.net/business/organisation/culture_more.htm.

Agentúra ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu SR pre štruktúrálné fondy EÚ. Asfeu [online]. [cit. 2012-02-22]. Dostupný z WWW: <http://www.asfeu.sk/operacny-program-vzdelavanie/archiv/zoznam-schvalenych-ziadosti-o-nfp/>.

Trenčianske Teplice. Teplice [online]. [cit. 2012-02-22]. Dostupný z WWW. <http://teplice.sk/page.php?id=10153-1>.

Hotel Flóra, Trenčianske teplice. Hotelflora [online]. [cit. 2012-03-02]. Dostupný z WWW: <http://hotelflora.sk/dokumenty>.

ZOZNAM OBRÁZKOV A GRAFOV

Zoznam obrázkov

OBRÁZOK 1	Zdroje firemnej kultúry.....	13
OBRÁZOK 2	Mocenská kultúra.....	21
OBRÁZOK 3	Kultúra rolí.....	21
OBRÁZOK 4	Pracovná kultúra.....	22
OBRÁZOK 5	Kultúra podpory.....	23

Zoznam grafov

GRAF 1	Návratnosť dotazníkov.....	38
GRAF 2	Pohlavie respondentov.....	39
GRAF 3	Vek respondentov.....	40
GRAF 4	Dĺžka zamestnania v hoteli.....	41
GRAF 5	Pozícia v hoteli.....	42
GRAF 6	Zrozumiteľnosť pravidiel podniku pre zamestnancov.....	43
GRAF 7	Spokojnosť s komunikáciou smerom k zamestnancom	44
GRAF 8	Vnímanie zamestnancov z hľadiska spolupráce.....	45
GRAF 9	Podmienky pre stotožnenie sa s cieľmi hotela.....	46
GRAF 10	Účasť na školeniach.....	47
GRAF 11	Vplyv zainteresovanosti zamestnanca na dosahovanie cieľov podniku.....	48

ZOZNAM PRÍLOH

PRÍLOHA A	Dotazník.....	I
PRÍLOHA B	Organizačná štruktúra firmy.....	II

PRÍLOHY

Príloha A - Dotazník

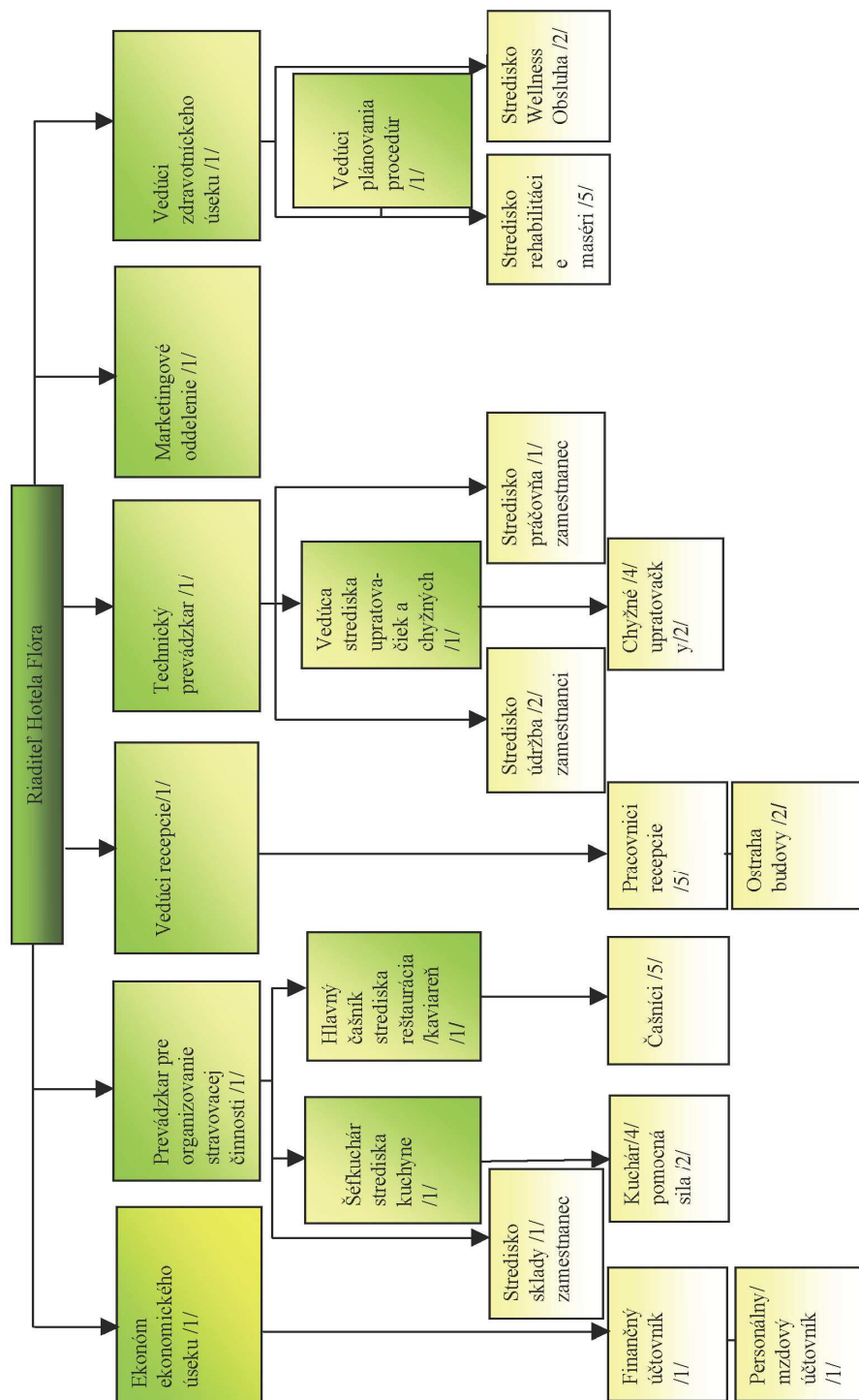
Dobrý deň,

vo svojej bakalárskej práci sa zaoberám kultúrou firmy ako konkurenčná výhoda. Poprosím Vás o vyplnenie nasledovných otázok za účelom získania materiálov k práci. Dotazník je anonymný.

Ďakujem za Váš čas a pravdivosť pri vyplňaní dotazníka.

1. Vaše pohlavie? žena muž
 18 – 28 rokov 29 – 34 rokov
2. Váš vek? 5 – 41 rokov a viac rokov
3. Ako dlho pracujete v hoteli Flóra? 0 – 3 roky 4 – 8 rokov
 9 – 14 rokov 15 rokov a viac
4. Vaša pozícia v hoteli? nadriadený podriadený
5. Podľa Vášho názoru sú pravidlá (správania a jednania) pre zamestnancov v podniku zrozumiteľné?
 rozhodne áno skôr áno
 skôr nie nie
6. Ako ste spokojný s kvalitou komunikácie vo Vašej firme od vedenia k zamestnancom firmy?
 veľmi spokojný skôr spokojný
 skôr nespokojný nie som spokojný
7. Z hľadiska internej spolupráce vnímate zamestnancov hotela (kolegov na iných oddeleniach) ako aktívnych s pružným a rýchlym prístupom?:
 rozhodne áno skôr áno
 skôr nie nie
8. Aké sú vytvorené podmienky pre Vaše stotožnenie sa s filozofiou (cieľmi) hotela?
 veľmi dobré dobré
 zlé veľmi zlé
9. Zúčastňujete sa školenia v oblasti pracovných štandardov podniku (teambuildingu) pre zvýšenie Vašej zainteresovanosti na cieľoch hotela?
 áno nie
10. Aký vplyv má Vaša zainteresovanosť na dosahovaní cieľov podniku pri vykonávaní Vašej práce?
 veľmi významný neviem posúdiť nevýznamný
 významný menej významný
11. Čo by ste odporúčali pre zefektívnenie internej spolupráce medzi zamestnancami:.....
.....

Príloha B – Organizačná štruktúra firmy



BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Petra Križanová

Odbor: Managment cestovného ruchu

Forma štúdia: kombinovaná

Názov práce: Kultúra firmy ako konkurenčná výhoda

Rok: 2012

Počet strán textu bez príloh: 45

Celkový počet strán príloh: 2

Počet titulov slovenskej a českej literatúry a prameňov: 18

Počet internetových zdrojov: 6

Vedúci práce: Ing. Katarína Macúchová Gabrišová