

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

Bakalárske kombinované štúdium
2009 – 2012

BAKALÁRSKA PRÁCA

Marianna Jenčíková

Kultúra firmy ako konkurenčná výhoda

Praha 2012

**Vedúca bakalárskej práce:
Ing. Katarína Macúchová Gabrišová**

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined (Part time)
2009 - 2012

BACHELOR THESIS

Marianna Jenčíková

Culture company as business benefits

Prague 2012

**The Bachelor Thesis Work Supervisor:
Ing. Katarína Macúchová Gabrišová**

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je mojím autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Použitú literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som čerpala v práci citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Súhlasím so sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa.....

Marianna Jenčíková

Pod'akovanie

Ďakujem vedúcej diplomovej práce Ing. Kataríne Macúchovej Gabrišovej za jej cenné poznatky, rady a pripomienky, ktoré som mohla aplikovať pri tvorbe tejto práce.

Anotace

Bakalárska práca sa zaoberá podnikovou kultúrou, ktorá predstavuje konkurenčnú výhodu. Sleduje prvky, prostriedky, subjekty podnikovej kultúry. Ďalej vykresľuje typológiu a jednotlivé procesy, ktoré sú potrebné pri tvorbe, zmene podnikovej kultúry. Teoretické informácie sú využité v praktickej časti, ktorá dotazníkovou formou zisťuje silné prvky hotela XY v Prešovskom kraji. V závere je detailne opísaná analýza hodnôt hotela XY, ktorá predstavuje silné stránky konkurenčne zdravého podniku.

Kľúčové pojmy

Typológia podnikovej kultúry, prostriedky podnikovej kultúry, procesy podnikovej kultúry, koordinácia, motivácia, integrácia, konkurenčná výhoda, správanie, rozvoj a vzdelávanie zamestnancov, hodnotenie zamestnancov, výkonnosť, organizačná štruktúra,

Annotation

This bachelor thesis deals with the corporate culture that gives a competitive advantage. Tracks features, resources, bodies corporate culture. It depicts a typology of the different processes that are necessary to create, change corporate culture. Theoretical information is used in the practical part, which is determined by a questionnaire Hotel XY strong elements in the Prešov region. In conclusion, the analysis is described in detail hotel XY values, which is competitive strengths of a healthy company.

Key words

The typology of corporate culture, corporate culture, resources, processes, corporate culture, coordination, motivation, integration, competitive advantage, behavior, development and staff training, staff evaluation, performance, organizational structure,

OBSAH

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČASŤ	
1. POJEM PODNIKOVÁ KULTÚRA.....	9
1.1 Prvky podnikovej kultúry	10
1.2 Prostriedky podnikovej kultúry	10
1.2.1 Verbálne symboly	11
1.2.2 Symbolické správanie a konanie.....	12
1.2.3 Symbolické artefakty materiálnej povahy	12
1.3 Subjekty podnikovej kultúry.....	13
1.4 Typológia podnikovej kultúry podľa Deala a Kennedyho.....	14
1.5 Typy kultúr podľa životnej fázy podniku	16
1.5.1 Priekopnícka kultúra	16
1.5.2 Kultúra ustálenia	16
1.5.3 Kultúra vzájomnosti.....	17
1.6 Typológia podnikovej kultúry podľa R. Harissona a Ch. Handyho	17
1.7 Procesy podnikovej kultúry	18
1.7.1 Koordinácia.....	19
1.7.2 Integrácia	19
1.7.3 Motivácia	20
2. TVORBA A ZMENY PODNIKOVEJ KULTÚRY	21
3. KONKURENČNÁ VÝHODA PODNIKU.....	23
3.1 Silná kultúra a výkonnosť	26
PRAKTICKÁ ČASŤ	
4. POPIS PRIESKUMU	29
4.1 Cieľ prieskumu	29
4.2 Pracovné hypotézy	29
4.3 Použité metódy prieskumu.....	29
4.4 Harmonogram postupu	30
4.5 Charakteristika skúmaného podniku.....	30
4.6 Organizačná štruktúra	30
4.6.1 Vízia a poslanie hotela XY	32
4.6.2 Hodnoty hotela XY sú súčasťou DNA celej hotelovej siete.....	32
4.6.3 Výzor, správanie a postoje očakávajúce od zamestnanca v hoteli XY	36
4.6.4 Nefinančné zamestnanecké výhody	36
4.6.5 Ocenenie a hodnotenie zamestnancov	37
4.7 Analýza dát	39
4.8 Interpretácia výsledkov	44
4.9 Čiastkové závery a formulácia doporučení.....	46
ZÁVER	48
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	50
ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV	52
ZOZNAM PRÍLOH.....	53

ÚVOD

Postupom času a samozrejme aj pod vplyvom zahraničných spoločností, ktoré na Slovensko prinášali definície prvkov firemnej kultúry, si slovenské podniky začali uvedomovať existenciu svojich podnikových kultúr. Spôsob fungovania, organizácia práce v spoločnosti, systém šírenia hodnôt, ale aj forma prejavu a komunikácie von alebo do vnútra, sú významné prvky podnikovej kultúry. Treba ich rozpoznávať ako niečo, čo spoločnosť charakterizuje, robí ju jedinečnou a zaujímavou nielen pre zamestnancov, ale aj pre zákazníkov. Podnikovú kultúru možno definovať ako neviditeľnú veličinu, ktorú subjekty vnímajú vedome alebo podvedome. Je to v podstate kolektívny jav v podniku zoskupujúci vízie, predstavy, hodnoty. Podnikové hodnoty pritom majú slúžiť ako základné normy správania sa, prístupu k práci a k ľuďom. Žiadne hodnoty nemajú význam, pokiaľ sa s nimi nestotožnia zamestnanci. Jednoducho povedané, firemné hodnoty je treba žiť. Pre podnik, ktorý má definované svoje hodnoty a jej zamestnanci sa s nimi stotožňujú, môže zabezpečiť konkurenčnú výhodu. Výhodou v zmysle pozitívneho spôsobu myslenia, vzťahu k firme a k zákazníkom. Zvýšené tempo na trhu, technologický pokrok nútia podnik k flexibilnejšiemu prispôbovaniu sa podmienkam.

Cieľom práce je analýza prvkov podnikovej kultúry v hoteli XY v Prešovskom kraji, ktoré zvyšujú konkurencieschopnosť podniku a ich správne zužitkovanie vo vnútri hotela. Jednotlivé hypotézy sú smerované na úroveň spokojnosti či nespokojnosti zamestnancov s pracovným prostredím v hoteli. Využitím dotazníkovej metódy a analýzou interných dokumentov poukáže práca na vplyv nefinančného charakteru motivácie na efektívnosť. Posledná časť prieskumu bude venovaná zhodnoteniu podnikovej kultúry, za predpokladu veľmi silnej kultúry, ktorá by mala zaručovať konkurenčnú výhodu. Teoretická časť vymedzí prvky, prostriedky, typológiu podnikovej kultúry. Nasledujúca teoretická časť smeruje na odkrytie otázok ohľadom konkurenčnej výhody, z ktorej vyplýva definovanie silnej podnikovej kultúry a jej pozitívnych a negatívnych dopadov na podnik. Praktická časť sa zameriava na charakteristiku hotela a vymedzenie hodnôt, vízie, poslania, zamestnaneckých výhod. Dôležitá záverečná časť je poukázaním na výsledky prieskumu, na základe ktorých sa vyvodí dôsledky, návrhy a prínos pre hotel.

1. POJEM PODNIKOVÁ KULTÚRA

Kultúrou všeobecne chápeme vypestovanie určitých návykov, spôsobov, noriem, hodnotových orientácií, ich dodržiavanie a z nich odvodené zošľachtené správanie a konanie. V našom prípade pôjde o adekvátne správanie a konanie v práci. Podnikovou kultúrou rozumieme súhrn hodnôt, tradícií, zvykov, ktoré si kolektív určitého podniku vytvorí, prijme za svoje a ktoré tvoria východisko – ideovú bázu – pre každodennú pracovnú aktivitu kolektívu, celého podniku a jej členov. Podľa organizačnej kultúry možno odlíšiť určitý pracovný kolektív od iného pracovného kolektívu.

Súbor hmotných a duchovných hodnôt sa odrážajú v ekonomicko – spoločenských podmienkach podniku. Podniková kultúra vykresľuje ekonomickú, sociálnu a kultúrnu úroveň podniku. Svojím pôsobením vplýva na pracovnú a inovačnú aktivitu, vzťah k práci, pracovnú morálku a etiku, pracovnú disciplínu, kvalitu práce v podniku.¹

Záujem o podnikovú kultúru v západných štátoch a predovšetkým v Spojených štátoch amerických sa začal výrazne prejavovať od polovice osemdesiatych rokov. Bolo to po tom, čo teoretici v oblasti riadenia i praktickí manažéri znovu objavili dôležitosť a význam ľudského faktora v podnikaní. Dnes, na rozdiel od predchádzajúceho obdobia sa o podnikovej kultúre otvorene hovorí, objasňuje sa jej obsah a dosah v presvedčení, že podniková kultúra zohráva významnú úlohu v imidži podniku i v budovaní schopnosti riešiť problémy a reagovať na meniace sa podmienky v externom prostredí.²

Podľa (E.H.Sheina) pri skúmaní a analyzovaní podnikovej kultúry nemožno vychádzať len z jej určitých, ľahko zistiteľných znakov, prostredníctvom ktorých podnik prezentuje svoju kultúru navonok, ale je potrebné vychádzať z toho, čo je vo vnútri ľudského kapitálu. Ide o komplex spôsobov myslenia, cítenia a vnímania v rôznych situáciách.³

¹ CZÍRIA, Ľudovít, *Čo má vedieť organizátor práce*. Bratislava, Práca 1989.182 s. ISBN 80-74 94 053-0

² ČÍHOVSKÁ, Viera, HANULÁKOVÁ, Eva, LIPIANSKA, Júlia, *Firemný imidž*, Bratislava, Eurounion, 2001.38 s. ISBN 80-88984-24-6

³ ČÍHOVSKÁ, Viera, HANULÁKOVÁ, Eva, LIPIANSKA, Júlia, *Firemný imidž*, Bratislava, Eurounion, 2001.39 s. ISBN 80-88984-24-6

1.1 Prvky podnikovej kultúry

Iný pohľad na podnikovú kultúru predstavuje pokus o jej členenie na jednotlivé prvky, a to predstavy, prístupy a hodnoty.

Predstavy sú akýmsi vlastným obrazom každého pracovníka resp. majiteľa podniku týkajúce sa toho, čo súvisí s ich úlohou a pôsobnosťou v podniku. Ide najmä o hodnotenie vlastného pôsobenia vo firme, vlastnej práce, modely správania voči kolegom a nadriadeným, vlastný pohľad na situáciu vo firme.

Prístupom chápeme tendenciu pracovníka jednat' a konať istým spôsobom, pričom východiskom k tvorbe jeho prístupu sú charakterové vlastnosti, miera lojality k firme, jeho spôsobilosť ku práci, očakávanie ocenenia.

Hodnotami sa rozumejú pracovníkom uznávané materiálne a duchovné statky, pričom tieto ovplyvňujú správanie človeka. Tu je problematické sa riadiť týmto poznatkom, nakoľko hodnoty nemusia za každých okolností určovať spôsob jednania. S rešpektovaním možných odchýlok, medzi uznávanými hodnotami a možným spôsobom jednania je možné povedať, že znalosť hodnotovej orientácie pracovníka je základom pre ich ovplyvňovanie smerom k žiaducemu jednaniu a správaniu.⁴

1.2 Prostriedky podnikovej kultúry

Prostriedky podnikovej kultúry vyjadrujú, potvrdzujú a vymedzujú kultúrnu podstatu. Významným prostriedkom podnikovej kultúry sú symboly. Sú to vlastne znaky, ktoré majú komplexný významový obsah, ktorý je jednoducho pochopiteľný. Môže mať ideálnu a materiálnu podobu. Pre podnikovú kultúru sú dôležité:

- Verbálne symboly (príbehy, slovné heslá...)
- Symbolické správanie a konanie (ceremoniály, obyčaje, rituály)
- Symbolické artefakty materiálnej povahy (farby, logo, architektúra...)

⁴ LUKÁŠOVÁ, Ružena, NOVÝ, Ivan a kolektív, *Organizační kultura*, Praha, Grada Publishing, 2004. 23 s. ISBN 80-247-0648-2

Mnohé z nich sú skôr abstraktného charakteru a majú viac expresívny obsah, ktorý vyžaduje dodatočné vysvetlenie. Naopak, niektoré ďalšie majú prevažne materiálnu povahu s inštrumentálnym obsahom, sú konkrétne a pomerne ľahko pochopiteľné aj cudziemu, do podnikových záležitostí nezasvätenému človeku.⁵

1.2.1 Verbálne symboly

Jazyk sa považuje za rozhodujúci prostriedok sprostredkovania noriem a hodnôt podnikovej kultúry. Noví zamestnanci by sa mali naučiť charakteristický jazyk podniku. Tvárnosťou jazyka môžeme vyjadrovať rôzne formy prejavu, ktoré tvoria imidž podniku. Skoro v každej firme sa tvorí vlastný žargón, ktorý predstavuje rovnaký spôsob života zamestnancov v profesijnej skupine. Často krát táto forma môže viesť k ďalšej podobe, ktorú voláme slang. K častým neformálnym komunikačným prostriedkom, ktoré vyvolávajú emócie a prispievajú k formovaniu podnikovej kultúry patria klebety, reči, ironický humor, piesne. Niektoré prispievajú ku lojálnosti, znižovaniu napätia, spolupatričnosti. Jednotlivec získava prehľad, čo je v podniku dovolené a čo sa odsudzuje.

Okrem slov a výrokov je opodstatnené používať aj rôzne formy rozprávania o určitých udalostiach a činoch :

- Príbehy sú často krát prikrášené, kde ich hlavnou úlohou je poukázať na to, čo je preferované, alebo odsudzované v podniku.
- Sága, ktoré zachovávajú idey zakladateľov podniku v súčasnosti a dávajú im budúci zmysel.
- Mýty sú väčšinou vymyslené príbehy o hrdinoch vo firme. Reprezentujú spôsob uvažovania určitej sociálnej skupiny.

Mýty v súvislosti s podnikovou kultúrou môžu a majú plniť štyri základné funkcie.

Sú to:⁶

⁵ BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum, 1994, 34 s. ISBN 978-80-7261-169-0

⁶ DRDLA, M. RAIS, K.: *Rízení zmen ve firmě – reengineering jak vybudovat úspěšnou firmu*. Praha: Computer Press, 2001, 11 s. ISBN 80-7226-411-7

- Selekcia – vyberajú z možných variantov správania
- Manifestácia – zvyrazňujú zvolený variant
- Návod na správanie – určujú, čo a akým spôsobom vykonávať, plnia funkciu neformálneho predpisu
- Zdôvodnenie – zdôvodnenie a súčasne vysvetlenie návodu na správanie.

1.2.2 Symbolické správanie a konanie

Medzi symbolické správanie a konanie patria rituály, ktoré tvoria kombináciu zvykov a obyčají, ktoré majú v určitej chvíli, v určitom čase špecifický význam. Vedie to k stabilizácii podnikových noriem a hodnôt. Vďaka nim zamestnanci vedia, kde je ich miesto. K verejným prejavom kultúrnych noriem patria aj ceremónie. V podniku patria k výnimočným udalostiam, ktoré sú väčšinou spojené s oslavou, výročím, vyhodnocovaním výsledkov. Každý zamestnanec by mal byť informovaný o dianí sa v podniku a taktiež zúčastňovať sa firemných stretnutí. Cieľom ceremónií je zvýšenie identity a statusu jednotlivých pozícií.

1.2.3 Symbolické artefakty materiálnej povahy

Na stvárnenie hodnôt využívajú podniky veľa symbolických artefaktov materiálnej podoby. Tieto symboly sú najviac viditeľné nielen pre zamestnancov, ale aj pre vonkajších pozorovateľov. Patria sem obrazy, logá, znaky, štýl a formálna úprava korešpondencie, architektúra stavieb, vybavenie interiéru, propagačné materiály, podnikové farby, uniformy zamestnancov. K dôležitým symbolom, ktoré obohacujú podnikovú kultúru, patria aj statusové symboly. Tieto symboly nám dávajú vopred najavo, aké postavenie má daná osoba, akú pracovnú funkciu vykonáva. (zamestnanec mesiaca, riaditeľ, sekretárka)

1.3 Subjekty podnikovej kultúry

V každom podniku existuje určitá hierarchia organizačnej štruktúry. Títo ľudia majú rôzne postoje, potreby k vytvoreným hodnotám a taktiež schopnosti a zručnosti. Podľa aktivít, ktoré vykonávajú delíme ich na :⁷

- Vlastníci
- Manažéri
- Zamestnanci

Vlastníci majú zvyčajne najdôležitejšiu úlohu pri tvorbe podnikovej kultúry. Ich predstavy o existencii podniku, úspechu, odmeňovaní či kariére sa odrážajú v konkrétnom type podnikovej kultúry. Na základe týchto predstáv vznikne určitý štandard predstáv spoločných pre všetkých zamestnancov. Kladné smerovanie podnikovej kultúry posunie podnik do sociálnej zrelosti a nastolí úroveň etiky vlastníkov.

Úlohou **manažérov** je formovať podnikovú kultúru na základe predstáv a prístupov vlastníkov. Kompetentní manažéri môžu získať rozhodujúci vplyv na jej riadení. Nesmú však zabúdať na dlhodobý a zložitý proces tvorby podnikovej kultúry. Rozhodnutie manažérov by mali byť koncepčné, strategické, dôkladne premyslené a zosúladené s aktuálnou situáciou vo firme. Odporúča sa pripraviť si písomnú formu noriem, štandardov pri implementácii hodnôt do podniku.

Na dosiahnutie cieľov podniku a úspešné postavenie v ťažkom *konkurenčnom prostredí* je najdôležitejšie správne využitie **potenciálu všetkých zamestnancov**. Túto úlohu v adaptačnom procese vykonáva oddelenie ľudských zdrojov, ktoré nasmeruje zamestnanca k pozitívnemu a lojálnemu správaniu.

⁷ KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Podniková kultúra*. Bratislava: Ekonóm, 2003, 85 s. ISBN 80-225-1644-9

1.4 Typológia podnikovej kultúry podľa Deala a Kennedyho

Typológia podnikovej kultúry podľa T.B. Deala a A.A. Kennedyho vychádzala z nasledujúcich skutočností:⁸

- Spôsob zamestnávania spolupracovníkov
- Rozdelenie právomoci a zodpovednosti
- Kritéria a spôsob rozhodovania
- Kritéria a časové cykly hodnotenia zamestnancov a dynamika pracovnej kariéry
- Štýl riadenia a spôsob kontroly
- Interpersonálne vzťahy

Tabuľka 1: Typológia podnikovej kultúry podľa Deala a Kennedyho

RIZIKO	veľké	Analyticko – projektová kultúra	Kultúra všetko alebo nič
	malé	Procesná kultúra	Kultúra chlieb a hra
		pomalá	DYNAMIKA rýchla

Zdroj: NOVÝ, I.: *Podniková kultúra a identita*. Praha: VŠE, 1993

Všetko alebo nič

Podnik je svetom individualistov a hviezd s veľkými ideami. Pozitívne je hodnotené temperamentné a moderné jednanie, komunikácia je nekonvenčná, reč obsahuje veľmi často cudzie slová. Prenášanie osobných starostí a problémov na ostatných v podniku je neprípustné. Úspech určuje všetko: t. j. autoritu, moc, príjem, popularitu a obľúbenosť. Úspechy sú oslavované a neúspech je rýchlo odložený

⁸ NOVÝ, I.: *Podniková kultúra a identita*. Praha: VŠE, 1993, 40 s. ISBN 80-7079-159-4

a zabudnutý. Doba zamestnania netrvá dlho a kariéra má podobu rýchleho vzostupu, ale aj rýchleho pádu. Ženy a muži majú rovnaké postavenie. Podnikovým hrdinom je takmer všetko tolerované.

Chlieb a hry

Silná extrovertná orientácia, svet je plný možností, len ich využiť. Vysokou hodnotou je priateľstvo a sympatické chovanie, nekomplikovaná vzájomná spolupráca, tímová práca a úspech sú na svojom mieste. Veľmi častá a intenzívna verbálna komunikácia – kto mlčí, je podozrivý. Profesionálna kariéra je viac spoločenská ako pracovná záležitosť. Veľmi časté sú oslavy, vyznamenania a ceny, obľúbené sú príbehy, hlavne o nemožných zákazníkoch, používa sa podnikový žargón, časté skratky. Prevažuje význam sociálneho prostredia nad fyzickými podmienkami práce. Hrdinom je ten, kto myslí tímovo. Hovoriť o súkromných a intímnych záležitostiach je možné, emócie je možné prejavovať i navonok, oblečenie je neformálne.

Analytický projekt

Chybné rozhodnutia ohrozujú každú firmu, a preto sa treba dôkladne koncentrovať. Prevedie sa komplexná analýza a potom dlhodobá prognóza. Intuícia, momentálna invencia, skúsenosť, tradícia, šťastie a nálada sú nespoľahlivé, nebezpečné. Hlavný rituál je zasadnutie, kde sú miesta určené podľa zasadacieho poriadku a podľa neho sa taktiež hovorí. Všetko je dôležité preskúmať, a to trvá veľmi dlho. Rýchlosť prináša povrchnosť. Do troch rokov po nástupe je každý ešte nováčikom. Kariéra sa uskutočňuje po krokoch, starší spolupracovníci si zaistujú svoj postup pre seba výhodnými pravidlami.

Oblečenie je korektné, ako aj používaný slovník verbálnych výrazov, emócie sa neprejavujú, o súkromných záležitostiach sa nehovorí. Hrdinom je ten, kto s húževnatosťou bez ohľadu na podmienky sleduje a rozpracováva jedinou myšlienku.

Proces

Všetky aktivity sa bezvýhradne sústreďujú na proces, samotný cieľ nie je ničím a hrajú podradnú úlohu. Chyby sa nekonajú, všetko sa registruje. Každý z vonku, alebo z vnútra firmy môže upozorniť na chybu. Najdôležitejšia je hierarchia, oblečenie, vyšší príjem. O každom povýšení každý vie a vie aj o tom, čo mu to prinesie, aké výhody. Vlastný telefón, koberec v kancelárii sú dôležitejšie než peniaze. Povýšenie je obľúbená téma rozhovoru. Emócie sa neprejavujú. Hrdinovia sú ľudia, ktorí bez chýb aj proti vedeniu a osudu, stále pracujú v podniku napr. 30 rokov.

1.5 Typy kultúr podľa životnej fázy podniku

Podnik sa v každej zo svojich životných fáz správa inak. Ak si chce podnik získať konkurenčnú výhodu, mal by v začiatkovej fáze podniku sledovať nedostatky a vo fáze ustálenia odstrániť slabé stránky a aplikovať silné prvky podnikovej kultúry.⁹

1.5.1 Priekopnícka kultúra

Je charakteristická od vzniku až po dosiahnutie určitej veľkosti podniku. Všetko dianie je založené na ochote zamestnancov podporiť ciele podniku a predpokladá sa určitá dávka entuziazmu, iniciatívy, improvizácie a pružnosti učiť sa novým veciam. Všetko sa v podniku ešte len vyvíja a taktiež jednotlivé postupy nie sú ešte pevné. Príchodom nových zamestnancov sa pomaly postupy stabilizujú a vytvárajú nové komunikačné kanály.

1.5.2 Kultúra ustálenia

Podnik sa dostáva do fázy, kde sa zavádza pevná organizačná štruktúra a pravidlá regulácie i koordinácie všetkých činností. Upevňujú sa konkrétne štandardy pracovných postupov. Z cieľa podniku sa tvoria ciele pre jednotlivé oddelenia a zamestnancov. Patrí sem poriadok, trvalosť a istota.

⁹ KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Podniková kultúra*. Bratislava: Ekonóm, 2003, 85 s. ISBN 80-225-1644-9

1.5.3 Kultúra vzájomnosti

Po fáze etablovania sa na trhu sa pozornosť sústreďuje na zákazníka ako nositeľa úspechu. Dôležité sú vzájomné väzby organizačných zložiek podniku. Vytvorenie podmienok na rovnováhu medzi rozvojom podniku, oddelení, zamestnancov a okolím. Konkurenčnou výhodou sa stáva rýchle a pružné reagovanie na zmeny okolia.

1.6 Typológia podnikovej kultúry podľa R. Harissona a Ch. Handyho

Podniková kultúra je členená do štyroch základných typov:¹⁰

Kultúra moci je kultúrou organizácií, kde dominantné postavenie majú jednotlivci alebo jednotlivec v centre diania v podniku. Charakteristickým symbolom je pavučina. Vlákna, ktoré smerujú do stredu predstavujú silu a vplyv, ktoré sú navzájom prepojené vzťahmi. Je to silná kultúra, ktorá je schopná reagovať na nástrahy nebezpečenstva. Úspech podniku je smerovaný k osobám, ktoré sú v centre a majú dôležité postavenie. Problémom však môže byť, že veľkosť podniku môže pavučinu potrať, čoho príčinou môže byť veľkosť podniku a taktiež veľké geografické územie. Jediný smer, ako môže podnik smerovať nahor, je produkcia iných podnikov, teda iných pavučín.

Kultúra rolí je smerovaná na postupy, pravidlá, plány, normy a racionalitu. Je to chovanie, ktoré sa očakáva od jednotlivých pozícií. Hierarchia spoločnosti, kde top manažment tvorí hlavný štít a jednotlivé piliere tvoria jednotlivé oddelenia, od ktorých je závislý vrcholový manažment. Kultúra rolí je úspešná tam, kde existuje stabilné prostredie, kontrolovateľný trh, inovácia. Jednotlivec je v bezpečí a má možnosť po pilieroch smerovať na hor k najvyššej línii. Príkladom na kultúru, ktorá je zameraná na rolu je armáda, štátna správa či veľké komerčné organizácie.

Kultúra úloh zahŕňa úlohy, ktoré majú byť splnené a projekty, ktoré sa majú zrealizovať. Úlohou manažmentu je sústreďovať sa na projekty a vyberať na plnenie

¹⁰ LUKÁŠOVÁ, Ružena, NOVÝ, Ivan a kolektív, *Organizační kultura*, Praha, Grada Publishing, 2004. 77 s. ISBN 80-247-0648-2

vhodných zamestnancov, zostavovať tímy ľudí a riadiť to tak, aby boli úspešne zrealizované. Sieťová organizácia pracuje rýchlo, pretože každá pracovná skupinka disponuje silou, ktorá má k tomu výborné predpoklady. Sledujú sa hlavne výsledky, stotožňovanie individuálnych a skupinových cieľov. Je vhodná tam, kde je bezproblémová pružnosť a prispôsobovanie sa konkurenčnému prostrediu. Problém môže nastať, ak podnik stratí jednotlivé zdroje a snaží sa už kontrolovať metódy a výsledky. Riadiaci pracovníci hľadajú zdroje, morálka pracovných skupín klesá a objavuje sa presadzovanie individuálnych cieľov. Ak sa to zmení na riadenie z centra, tak sa táto kultúra už mení na kultúru moci.¹¹

Kultúra osôb je kultúrou, kde stredom diania je jednotlivec. Znázornená ja ako zhluk, kde nemá žiaden jednotlivec dominantné postavenie a kde vzťahy členov sú partnerské. Patrí sem kultúra vysokoškolských učiteľov, ktorá je orientovaná na kultúru osôb, ale funguje tam aj kultúra úloh. Riadenie je podmienené jednotlivcovi a na jeho existencii.

1.7 Procesy podnikovej kultúry

Ľudia v tíme sú spojení určitými väzbami, neznalosť jedných je nahradená znalosťami a nápadmi iných. Nápady jedných motivujú druhých k zvýšeniu produktivity, čím sa vytvára efektívnosť tímu. Pre každého človeka je typický určitý súbor motívov, ktorý sa môže priebežne meniť. Organizačná kultúra pozostáva z 3 významných procesov:¹²

¹¹ LUKÁŠOVÁ, Ružena, NOVÝ, Ivan a kolektív, *Organizační kultura*, Praha, Grada Publishing, 2004. 77 s. ISBN 80-247-0648-2

¹² BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum, 1994, 54 s. ISBN 978-80-7261-169-0

1.7.1 Koordinácia

Koordinácia vymedzuje harmonizáciu jednotlivých častí celku s ohľadom na dosiahnutie cieľov. Požiadavky koordinácie vznikajú u hierarchicky členenej organizácie v dôsledku del'by práce a špecializácie. Medzi základné formy koordinácie patria plány, pokyny, programy. Sú to štruktúrne nástroje koordinácie a sú závislé od individuálneho potenciálu pozorovania, spracovania informácií a ich vyhodnotení. Organizačná štruktúra môže za určitých okolností fungovať ako neštruktúrálnej nástroj v organizácií. Funkčná organizačná kultúra zaisťuje podniku nový základný konsenzus (všeobecný súhlas) zamestnancov s cieľmi a prioritami. Na tomto základe i v ťažkých časoch je možné nájsť nekonfliktné formy spolupráce a možností riešenia problému. Treba zdôrazniť, že všeobecný súhlas musí platiť na všetkých úrovniach v hierarchii a taktiež vo všetkých horizontálnych sférach podniku.

1.7.2 Integrácia

Integrácia a koordinácia sú dva kvalitatívne odlišné typy harmonizácie, ktoré sa čiastočne dopĺňajú a čiastočne si konkurujú. Integrácia je spojenie časti do jedného celku. Nutnosť integrácie je typická hlavne pre veľké divizionálne členené firmy. Pôsobí nielen ako sociálne lepidlo, ale udržuje subsystemy pohromade tým, že obsahuje a reprezentuje spoločné hodnoty a normy, ktoré odpovedajú organizačným cieľom. Identifikácia je proces, v ktorom jedinec dáva organizačné ciele na vyššiu úroveň ako ciele vlastné. Formy a mieru identifikácie s podnikom sa dá odlišiť na základe rôznych prístupov:¹³

- Prirodzená identifikácia predstavuje osobnosť pracovníka, jeho hodnoty a záujmy, ktoré sa stotožňujú s cieľmi a normami firmy. Pri výbere a prijímaní zamestnanca podnik svoje ciele a hodnoty zverejňuje a zisťuje spätnú väzbu zamestnanca.
- Selektívna identifikácia – Zamestnanec niektoré normy a hodnoty prijíma a niektoré tvrdo odmieta.
- Evokovaná identifikácia – na základe úsilia a riadenej adaptácie

¹³ BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum, 1994, 54 s. ISBN 978-80-7261-169-0

- Vykalkulovaná identifikácia – zamestnanec sa podriadi cieľom a normám, ale v skutočnosti s nimi celkom nesúhlasí. Dôvodom je získať nejakú výhodu pre zamestnanca. Pre podnik to má negatívne následky, kde môže dôjsť ku konfrontácií, konfliktom, nespoľahlivosti.

1.7.3 Motivácia

Organizačná kultúra nezvyšuje len pracovnú spokojnosť v pasívnom slova zmysle, ale v mnohých súvislostiach má stimulačnú funkciu. Zvyšuje výkonnosť a pracovnú ochotu a lojalnosť zamestnancov. Podľa Alderfera je motivácia zahrnutá v týchto bodoch:

E = Existention = existencia, fyziologické bytie, istota, bezpečnosť

R = Relatedness = medziľudské vzťahy, sociálne vzťahy

G = Growth = rozvoj osobnosti, uznanie, seberealizácia

Silná organizačná kultúra môže pôsobiť súčasne a účinne na všetky tri úrovne. Okrem koordinácie, integrácie a motivácie existuje množstvo ďalších riadiacich procesov, u ktorých by sme badali súvislosť s organizačnou kultúrou. Organizačná kultúra a personálni manažment sú preto chápané ako dva na sebe závislé veličiny. Organizačná kultúra je nadriadená personálnemu manažmentu a personálne riadenie na dosahovanie cieľov využíva podnikovú kultúru ako významný nástroj.

2. TVORBA A ZMENY PODNIKOVEJ KULTÚRY

Na tvorbu, upevňovanie a zmeny podnikovej kultúry vplývajú všetky činnosti riadenia ľudských zdrojov.

Plánovanie ľudských zdrojov umožňuje vytvoriť pracovný potenciál na rozvoj podniku a na podporu existujúcej podnikovej kultúry. Cieľom vrcholového manažmentu je vybrať správnu stratégiu na dosahovanie cieľov podniku prostredníctvom zladovania potrebného počtu a štruktúry zamestnancov s úlohami a cieľmi podniku.

Analýza pracovných miest poskytuje obraz o vykonávanej práci a špecifikácie požiadaviek na zamestnanca. Je východiskom na ich racionalizáciu a tvorbu organizačnej kultúry, no predstavuje aj základňu na výber zamestnancov, adaptáciu, vzdelávanie a riadenie kariéry, hodnotenie, odmeňovanie.

Získavanie a výber nových zamestnancov je najťažší proces, kde by sa mali vyberať zamestnanci s príbuznou hodnotovou orientáciou. Dôležité je hneď na začiatku prezentovať podnikovú filozofiu a politiku. Výber zamestnancov by mal byť vykonaný cez metódy, ktoré rýchlejšie posúdia predpoklady adaptovať sa na danú podnikovú kultúru.

Adaptácia nových zamestnancov je proces prispôsobenia sa a oboznámenia sa s podnikovou kultúrou. Novým zamestnancom treba zabezpečiť kvalitné prostredie na novom pracovisku, aby mali jednoduchšiu sociálnu a pracovnú adaptáciu. Cieľom adaptačného procesu je pomôcť zamestnancovi sa ľahšie orientovať v podnikových normách a štandardoch konania.

Rozvoj a vzdelávanie zamestnancov predstavuje formu, na základe ktorej sa zamestnancom do povedomia dostávajú prvky podnikovej kultúry. Podnik by mal vypracovať program vzdelávania zamestnancov. Jedine cielená výchova a kvalitné vzdelávanie prispieva k identifikácii s podnikovou kultúrou a jej hodnotami. Vzdelaním sa rozvíja príležitosť seberealizácie.

Riadenie kariéry zamestnancov je veľmi dôležité, aby sa jednotlivci stotožnili s takým myslením a konaním, ktoré sa od nich očakáva. Nadriadení majú dôležitú úlohu, informujú zamestnanca o možnostiach postupu, vzdelávania a o pláne podniku na dosiahnutie cieľov.

Motivácia zamestnancov je základom konania a správania v práci. Na základe prístupu zamestnanca k úlohám zistíme jeho stupeň motivácie. Ak chceme zamestnancovi priblížiť ciele, hodnoty, zvyky a tradície, musíme ich motivovať cez rôzne motivačné nástroje a techniky. A samozrejme aj samotná podniková kultúra je dôležitým prvom motivácie.

Hodnotenie zamestnancov odкрýva stav pracovného potenciálu, ako aj možnosť zlepšenia. Proces hodnotenia musí byť na pravidelnej báze a štruktúrne vymedzený. Ak existuje v podniku systém hodnotenia zamestnancov, môžu sa podporiť postupy zamestnancov, ktoré sa kladne hodnotia z hľadiska podnikovej kultúry.

Odmeňovanie zamestnancov má veľký vplyv na ich motiváciu. Správna identifikácia potrieb, záujmov a hodnôt prispieva k tvorbe správneho systému odmeňovania zamestnancov. Kľúčovým problémom odmeňovania zamestnancov je problém tvorby primeraného, spravodlivého a motivujúceho systému odmeňovania. Mal by byť tvorený tak, aby čo najlepšie vyhovoval konkrétnemu podniku, jeho potrebám a potrebám jeho zamestnancov. Dôležitou požiadavkou je, aby bol systém odmeňovania akceptovaný zamestnancami.¹⁴

¹⁴ KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Podniková kultúra*. Bratislava: Ekonóm, 2003, 85 s. ISBN 80-225-1644-9

3. KONKURENČNÁ VÝHODA PODNIKU

Konkurenčná výhoda môže vzniknúť len za predpokladu priaznivých okolností, ktoré spôsobujú rozdiely medzi podnikmi. Tam, kde nie je priestor a dôvod na vznik rozdielov, konkurenčná výhoda spravidla nevzniká. Odlišnosti medzi podnikmi spôsobujú vlastnosti ich externého a interného prostredia. Možnosť vytvoriť konkurenčnú výhodu závisí od veľkosti, premenlivosti a zložitosti externej zmeny a od veľkosti rozdielov v kvalite a kvantite interného prostredia podnikov.¹⁵

Silná organizačná identita predstavuje konkurenčnú výhodu vo vzťahu k okoliu a taktiež k zamestnancom vo vnútri podniku.

Komunikácia vo vnútri sociálneho systému utvára pocit zodpovednosti, spolupatričnosti pracovníkov voči podniku. Vytvára zázemie pre organizačnú identitu. Komunikácia s odberateľmi, zákazníkmi, širokou verejnosťou je veľmi dôležitá, pretože negatívne správy sa šíria oveľa rýchlejšie. Obsahom sú predovšetkým informácie o výrobkoch, službách, aktivitách organizácie, hospodárskych výsledkoch a súčasnom postavení podniku.

Vizuálne vnímanie **organizačných artefaktov - designu** predstavuje dôležitý prostriedok budovania a posilnenia organizačnej identity. Architektonická stavba, vybavenie kancelárie, oblečenie zamestnancov, design výrobkov, kvalita poskytovaných služieb, logo, farby, vizitky, formuláre vytvárajú určité predstavy o podniku, ktoré by mali byť totožné s cieľmi a stratégiami podniku.

Podľa R. Bachingera dobre premyslený a dôsledne spracovaný design má v praxi nasledujúce prednosti:

- Organizačný design pôsobí vo vnútri podniku. Ide o posilnenie identifikácie, ktorej výsledkom je posilnenie vedomia na „naša firma – MY“ a zreteľné sa odlíšenie od konkurencie.

¹⁵ BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum, 1994, 63 s. ISBN 978-80-7261-169-0

- Získanie nezameniteľného profilu zvyšuje schopnosť preniknúť do povedomia širokej verejnosti a udržať sa v ňom. Podnik získava väčšiu konkurencieschopnosť.
- Rýchle zavedenie na trhu nových tovarov a služieb profituje z už známeho podniku v širokej verejnosti.
- Dôsledný designový program zjednocuje vnútorný a vonkajší pohľad na podnik. Pre zamestnanca vytvára vnútorná homogenita väčší pocit jednotnosti, prehľadnosti a zrozumiteľnosti.
- Organizačný design otvára aj nové možnosti získavania dôvery. Ide o určitý štýl prezentácie podniku navonok, kde zákazník získava prehľad o dianí.
- Organizačný image sa vo veľkej miere odvíja od organizačného designu. Klient oceňuje nápaditosť a starostlivosť, ktorú podnik venuje organizácii designu.
- Organizačný design prispieva k estetickému stránke všedného dňa, ku kultúre každodenného života.¹⁶

Jednotné normy, vzory a **pravidlá správania sa** umožňujú vytvoriť štýl aktivít daného podniku. Tieto štandardy správania sa uplatňujú k zamestnancom a taktiež k ekonomickému a spoločenskému prostrediu.

Štýly riadenia sú smerované do troch sfér:¹⁷

Riadiaca sféra – smerovanie k cieľom, rozhodovanie a miera inovácií v riešeníach

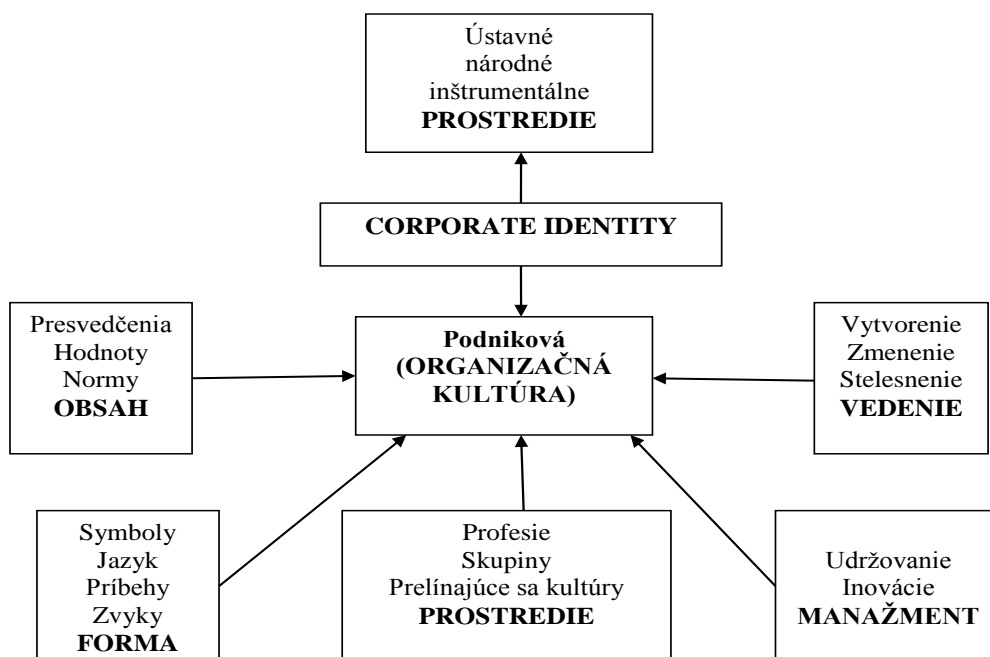
Sociálna sféra – tvorba vzťahov, kooperácie a charakteristiky komunikácie

Výkonová sféra – vedenie k výkonom, dosahovanie výsledkov a zodpovednosť za rozhodnutia.

¹⁶ BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum, 1994, 60 s. ISBN 978-80-7261-169-0

¹⁷ KOŠTURIÁK, J.: *Vytváranie konkurenčnej výhody*. Bratislava: Ipaslovakia, 2008, 19 s.

Obrázok 1: Faktory ovplyvňujúce podnikovú kultúru



Zdroj: KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Podniková kultúra*. Bratislava: Ekonóm, 2003, 85 s.

Prostredím sa najčastejšie chápe súhrn faktorov širšieho okolia, vytvárajúci určitý rámec, určité podmienky, umožňujúce a ovplyvňujúce podnikateľskú činnosť. Medzi faktory širšieho okolia patria najmä prírodné, kultúrne, sociálne, ekonomické, technologické, politické a legislatívne podmienky, v ich konkrétnej podobe v krajine, či v regióne. Keď hovoríme o prostredí podniku, môžeme tým myslieť konkrétne vnútorné prostredie podniku (manažment, organizačnú štruktúru, výrobný proces, technológiu, formálne a neformálne vzťahy), alebo okolie podniku, majúce bezprostredný alebo sprostredkovaný vplyv na jeho činnosť – vonkajšie prostredie. Najbližšie okolie tvoria zákazníci, kooperujúce podniky, sprostredkovatelia, konkurencia, banky, miestna verejnosť.¹⁸

Obraz, ktorý si vytvára vonkajšie prostredie o podniku, sa nazýva image podniku. Ide o dlhodobý proces, ktorým precízne s systematicky vymedzenými prostriedkami podnik získava výhodu a dobré meno na trhu.

¹⁸ MÍKA, V.: *Mikroekonómia, Vybrané prednášky z mikroekonómie a podnikovej ekonomiky*. Žilina: Edis, 2003, 53 s. IBAN 80-8070-113-X

3.1 Silná kultúra a výkonnosť

Silná podniková kultúra je reprezentovaná stabilitou, vysokou mierou zdieľania, jednoznačnosťou, rešpektovaním hodnôt, noriem v rámci podniku. Podľa Sathe k vytvoreniu silnej kultúry prispieva fakt, ak líder určuje dominantné hodnoty a postupy, ktoré dávajú zmysel vo svetle konkurenčných podmienok. Podnik má záväzok konať podľa stanovených hodnôt a princípov. Prioritou silného podniku je starostlivosť a zabezpečenie pohody (well-being) zamestnancov, zákazníkov a akcionárov.

3.1.1 Výhody silnej podnikovej kultúry

Silná kultúra tvorí súlad vnímania a myšlienok zamestnancov. Flexibilita a otvorenosť komunikačných kanálov tvorí predpoklad spoločného využívania. Jednotlivci sú legitímne časťou celku, čo sa prejavuje spoločným jazykom, rozlišovaním priorít, nahraditeľnosťou, tímovou prácou. Pozitívne sa to prejavuje v momente rozhodovania, ktoré navyše trvá kratšie. Predpoklady takto formulovanej kultúry tvoria manažéri, ktorí ju „žijú“ a zamestnanci, ktorí ju chápu. Výsledky úspešnosti sú merateľné v krátkej dobe. Silná kultúra má za následok zjednocovanie správania zamestnancov. Všeobecné dodržiavanie hodnôt a noriem vytvára dobré meno firmy pred klientmi.

Slúži ako prostriedok v prípade nedodržiavania jednotlivcami. Skôr ako prichádza k napomenutiu zo strany nadriadeného, môže dôjsť k individuálnemu uvedomeniu si chyby a náprave, ktorá má psychologicky kladný dopad ako prípadný trest zo strany nadriadeného. Silná kultúra podporuje tvorbu balíka spoločných hodnôt. Firma si vytvára balík hodnôt, ktoré sú odvodené od vízie, stratégie a cieľov firmy, ktoré sa kryštalizujú pod vplyvom pôsobenia tradície a možností rozvoja podniku. Do hodnotovej škály patria princípy lojality, motivácie a inovačného prístupu.

3.1.2 Nevýhody silnej podnikovej kultúry

Silná kultúra zameriava pozornosť podniku ku skúsenostiam z minulosti. Ak sa jedná o podnik, ktorý je súčasťou určitej siete podnikov, čerpá z ich skúseností. Je správne pokračovať v tom, čo je dobré, ale len do tej miery, pokiaľ to spĺňa prísne kritéria spojené s inováciami, vývojom trhu, signálom od konkurencie. Podnik nadobúda jemné črty arogancie. Silná kultúra bráni prinášať alternatívy. Často sa zabúda na to, že jednotlivé prvky kultúry sú živým organizmom, ktorý potrebuje zmenu. Po implementácii firemnej kultúry, po pozitívnych výsledkoch dochádza aj k útlmu, neskôr k rutine, ktorá je veľmi nebezpečná. Môže nastať odpor voči zmenám. Prejavujú sa sklony hľadať dôvody, ako obhájiť pôvodnú verziu oproti novým lepším inováciám.

Silná a obsahovo vymedzená podniková kultúra je konkurenčnou výhodou. Pretože podporuje vyrovnanosť vnímania a myslenia, koordinácie a kontroly. Je zdrojom spokojnosti a motivácie, efektívnosti podniku, čo predstavuje konkurenčnú výhodu. Jedná sa o výhodu, ktorá je veľmi ťažko napodobiteľná a ktorú nie je možné dosiahnuť v krátkom čase. Konkurenčnú výhodu nám tvorí podniková kultúra a hodnoty podniku, realizácia stratégie a schopnosť zmeny a v neposlednom rade komunikácia a riešenie problémov.¹⁹

Strategickú pružnosť je veľmi dôležité budovať cez monitorovanie prostredia, trhov, zákazníkov, potrieb, problémov, technológií, príležitostí a ohrození. Veľmi dôležité je nadobudnuté informácie vyhodnotiť. Stratégia nie je len to čo hovoríme, ale to čo reálne robíme, uskutočňujeme a v praxi aplikujeme. Ak si to situácia žiada inovujeme proces podnikovej kultúry a to zavádzaním nových štandardov a návrhov na úspešné projekty.²⁰ Jedna zo stratégií konkurencieschopnosti je stratégia „najlepší servis“, kde podnik preskúma potreby konkrétneho zákazníka a naplní ich lepšie než konkurencia.²¹

¹⁹ NOVÝ, I.: *Podniková kultúra a identita*. Praha: VŠE, 1993, 23 s. ISBN 80-7079-159-4

²⁰ KOŠTURIÁK, J.: *Vytváranie konkurenčnej výhody*. Bratislava: Ipaslovakia, 2008, 18 s.

²¹ Ivan Burger, Manažér 47 (04/2007) [online] [citované 2012-02-10]. Dostupné z WWW: <<http://isbispartner.sk/component>>

PRAKTICKÁ ČASŤ

4. POPIS PRIESKUMU

4.1 Cieľ prieskumu

Cieľom prieskumu je zistiť prvky podnikovej kultúry v skúmanom hoteli XY v Prešovskom kraji, ktoré zvyšujú konkurencieschopnosť podniku a ich správne využitie vo vnútri hotela. Poukázať na úrovne spokojnosti alebo nespokojnosti s pracovnými podmienkami. Predmetom analýzy bude využívanie metód, ktoré dávajú hotelu pridanú hodnotu a vytvárajú konkurenčnú výhodu. Ďalším cieľom bude vyvrátenie alebo potvrdenie stanovených hypotéz.

4.2 Pracovné hypotézy

Hypotéza 1: Predpokladáme, že zamestnanci sú oboznámený a stotožnený s hodnotami a smerovaním hotela XY.

Hypotéza 2: Predpokladáme, že nefinančný charakter zamestnaneckých výhod zvyšuje efektívnosť práce.

Hypotéza 3: Predpokladáme, že silná podniková kultúra ako konkurenčná výhoda znamená vysokú úroveň spokojnosti zamestnancov.

4.3 Použité metódy prieskumu

Na dosiahnutie vymedzených cieľov bola využitá dotazníková metóda. Otázky boli zamerané na 3 okruhy tém, na základe ktorých postupne dostávame odpoveď na hypotézy. Uvedené otázky sú doplnené o informačné otázky, ktorými získame informácie o veku, vzdelaní, pohlaví, dĺžke pracovného pomeru zamestnanca. Pri zbere informácií o hoteli XY som využila aj metódu analýzy dokumentov, ktoré som využila na spracovanie poslania, vízie a hodnôt hotel XY.

4.4 Harmonogram postupu

Dôkladné vymedzenie cieľa a následných hypotéz bol základným predpokladom prieskumu. V prípravnej fáze bol zhromaždené dokumenty a materiály o hoteli XY. Následne boli sledované témy aplikované do dotazníka. Otázky boli spracované v excelovskom programe a transformované do grafu s náležitým popisom. Po distribúcii dotazníkov k respondentov sa materiály spracovali do výslednej správy. Z celkového počtu 60 dotazníkov bolo vrátených a vyhodnotených 40. Posledná fáza smerovala k vyhodnoteniu a zhodnoteniu výsledkov prieskumu.

4.5 Charakteristika skúmaného podniku

Na sviežom tatranskom vzduchu, v nádhernom prostredí Vysokých Tatier sa nachádza hotel XY. Je to exkluzívne stredisko s bohatou celoročnou ponukou športu, zábavy a relaxu pre náročných hostí. Okrem ubytovacích služieb poskytuje aj stravovacie, spoločenské a zábavné a mnoho doplnkových služieb. V hoteli sa nachádza exkluzívna reštaurácia, kaviareň, bar, konferenčné priestory s kapacitou 200 osôb. Pracuje tu 89 zamestnancov. Zárukou, že hostia a návštevníci hotela sa môžu v budúcnosti venovať športom, cyklistike a vysokohorskej turistiky, je poloha hotela pod majestátnymi končiarimi Tatier. Hotel je súčasťou globálnej hotelovej aliancie, ktorá zastrešuje hotely po celom svete.

4.6 Organizačná štruktúra

Generálny manažér je zodpovedný za prevádzku všetkých hotelových oddelení a služieb, zodpovedá za rozpočet a kvalitu služieb v súlade so štandardmi. Zastupujúcou osobou je operatívny manažér, ktorý dohliada sa ľahký priebeh jednotlivých operácií na oddeleniach. Operatívny manažér kontroluje všetky oddelenia v hoteli a v neprítomnosti generálneho riaditeľa ho v plnej kompetencii zastupuje.

Finančné oddelenie analyzuje hospodárenie, evidenciu, financovanie a kontrolu ekonomických ukazovateľov podniku. Pripravuje a predkladá na schválenie finančné plány hotela a plány výkonov, správy a ekonomické rozbery. Zabezpečuje účinnosť účtovných postupov, zodpovedá za organizáciu informačných tokov v hoteli týkajúcich

sa pohybu hodnôt. Kontrolami chráni vecné a finančné hodnoty hotela. Finančný riaditeľ je podriadený generálnemu manažérovi hotela.

Oddelenie ľudských zdrojov a tréningové oddelenie majú na starosti nábor a výber zamestnancov, prestupy do iných hotelov a ukončovanie pracovného pomeru hotelových zamestnancov. Zastrešujú personálnu administratívu, porovnávanie plátov a benefitov v trhových podmienkach, interné konzultácie v súvislosti s pracovným právom, a tiež zabezpečujú praktické tréningy a praxe pre študentov stredných a vysokých škôl. Ľudské zdroje a tréningové oddelenie sú tiež zodpovedné za adaptáciu, vzdelávanie, hodnotenie a rozvoj hotelových zamestnancov. Najnovšie informácie týkajúce sa hotelových pracovných inštrukcií a postupov sú umiestnené na nástenke v jedálni pre zamestnancov, rovnako sa tam nachádzajú informácie o tréningových plánoch, voľných pracovných pozíciách a rôznych udalostiach v hoteli. Hotelu veľmi záleží na kvalitných zamestnancoch, preto má hotel vlastné oddelenie zaoberajúce sa vzdelávaním a tréningom v hoteli. Základnou politikou je tiež povýšenie zamestnanca. Zamestnanec má možnosť premiestniť sa na iné oddelenie v hoteli alebo je to zmena do iného hotela tej istej spoločnosti. V prípade záujmu môže zamestnanec požiadať personálne oddelenie o vyplnenie formulára.

Oddelenie marketingu a predaja pripravuje cenovú politiku hotela, vyhľadáva a získava potenciálnych klientov, realizuje prieskum trhu, organizuje komunikačné kampane a podujatia pre partnerov a hostí. Taktiež pripravuje propagačné materiály, koordinuje bankety a konferencie. Zároveň zastrešuje vzťahy a zodpovedá za pozitívne vnímanie imidžu hotela a manažuje komunikáciu s médiami.

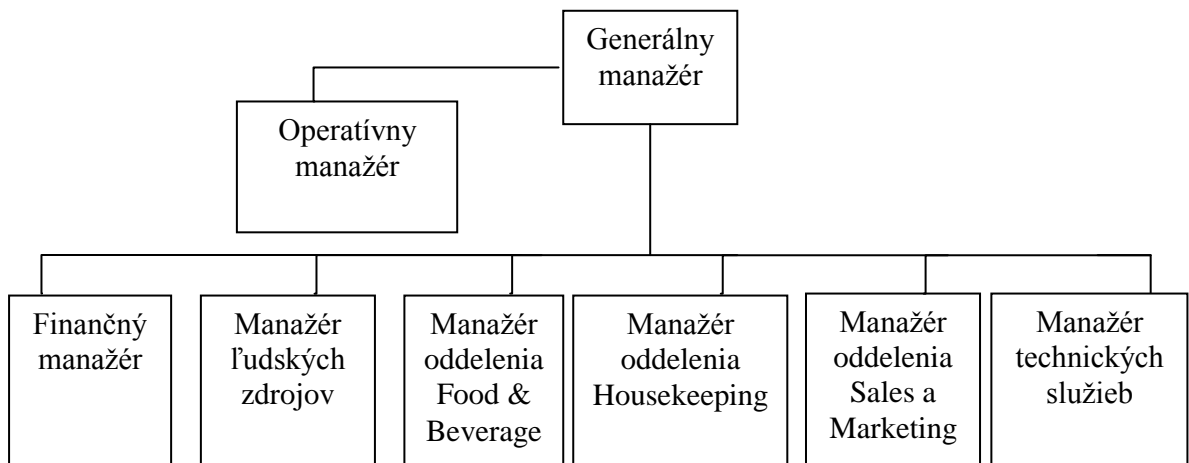
Oddelenie Food a Beverage udržiava štandardy kvality jedál a nápojov a kvality služieb tak, ako sú stanovené pre hotelové odbytové strediská príslušnej skupiny. Navrhuje nové technologické postupy výroby, štandardy množstva, kvality jedál a nápojov, ako aj služieb v odbytových strediskách. Zúčastňuje sa vypracovania nových jedálnych lístkov, sortimentu a cenových štruktúr cez hlavného šéfkuchára.

Oddelenie Housekeeping predstavuje v hotelierskom slovníku časť ubytovacieho úseku. Často sa používa len skratka HK. Pod týmto pojmom sa skrýva najmä

udržiavanie čistoty a poriadku v hosťovských izbách a s ním súvisiace činnosti a pracovné prostriedky (čistiace prostriedky, práčovňa, posteľná bielizeň, uteráky).

Za údržbu a opravu hotelového technického vybavenia a to 24 hodín denne sa skrýva technické oddelenie. Rovnako zodpovedá za údržbu stavby vrátane prác na vylepšovaní a oprave interiéru ako aj okolia hotela.

Obrázok 2: Organizačná štruktúra hotela XY



Zdroj: podnikový dokument

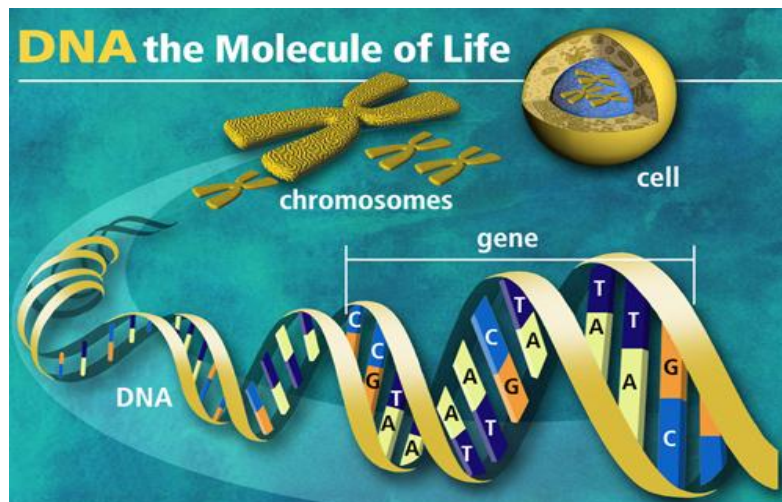
4.6.1 Vízia a poslanie hotela XY

Vízia hotela XY je stať sa synonymom individualistického luxusu v hotelierstve zozbieraním najluxusnejších architektonických skvostov v kombinácii s osobitnými a jedinečnými službami pod značkou a menom hotela XY. Poslanie je manažovať hotely a rezorty v mene investora s cieľom optimalizovať zisk a zvyšovať hodnotu značky XY.

4.6.2 Hodnoty hotela XY sú súčasťou DNA celej hotelovej siete

DNA predstavuje v skutočnosti genetickú výbavu jedinca. Hotel XY, ktorý je súčasťou medzinárodnej hotelovej siete, predstavuje „odtlačok prsta“, ktorým sa identifikuje v prostredí podniku a taktiež aj v makro prostredí.

Obrázok 3: DNA



Zdroj: Drifter H., Scientist DNA [online] [citované 2012-02 10]. <<http://lifessence.files.wordpress.com/2011/06/dna-of-life.jpg>>

Podnik XY združuje mnohé kultúry a bohatstvo a rôznorodosť, kde každý z talentov prináša novú interpretáciu k európskemu dedičstvu. Zachytenie a interpretácia podstaty zážitku sa stáva každým dňom čoraz dôležitejšia, keďže medzi kolektív prichádzajú nové tváre a obohacujú kultúru svojimi príbehmi. To, 'ako' sa žije v korporátnej kultúre je úzko späté s tým, 'čo' sa ponúka, a aký dáva sľub spojený so značkou a aký je zážitok hosťa. Vymedzené hodnoty pomáhajú robiť biznis jedinečným spôsobom. Nezabudnuteľné príbehy umožňujú hlbšie pochopenie, keďže kombinujú hodnoty podniku s denno-dennými aktivitami.

Hodnoty skúmaného hotela XY sú:

- Zameraný na ľudí
- Priamočiarosť
- Inovatívne podnikateľské konanie
- Vytváranie tradícií
- Vášeň pre európsky luxus

Zameraný na ľudí

Každý zamestnanec hotela XY je zodpovedný za to, aby sa hosť dobre cítil. Zamestnanec nie je len vykonávateľom služby, ale zároveň aj hosťiteľom. Vynikajúca kvalita prichádza s každým zamestnancom a dáva mu možnosť stať sa súčasťou majstrovského diela. V hoteli XY sa spolu snúbia rôzne osobnosti, príbehy a skúsenosti, ktoré vytvárajú jedno majstrovské dielo, spoločný obraz s charakteristickou pohostinnosťou. Každý člen tímu môže zdieľať mnohé šťastné momenty – ale samozrejme aj niekoľko zložitých momentov. Ak sa zamestnanec rozhodne byť súčasťou hotela XY, môže to byť to pravé prostredie rozvíjania jeho schopností, prejavovania kreativity a skúšaní nových vecí. Ak sa zamestnancovi podarí pochopiť osobnosť a charakter host'a a jeho príbeh, bude z neho ozaj vynikajúci hosťiteľ. Dobrý vzájomný vzťah medzi zamestnancami umožňuje dobrý vzájomný vzťah s hosťami. Hodnoty hotela sa zakladajú na vzájomnom rešpekte a dôvere medzi kolegami. Vytváranie nezabudnuteľných zážitkov počas pobytu host'a môžeme tvoriť jednoducho a to trebárs vyčarovaním úsmevu na tvári, malým gestom. Pri tvorbe nezabudnuteľných zážitkov a nápadov pre klienta môžete aktívne vytvárať imidž hotela, ktorý sa bude niesť ďalej do sveta.

Priamočiarosť

Hotel tvorí zbierku individualít a nikdy by sa nepodarilo dosiahnuť potenciál bez zamestnancov, bez príspevia vášne a nápadov. Preto hotel XY potrebuje, aby do svojej práce vniesli zamestnanci nielen srdce, ale aj myseľ. Nikdy sa nesnažiť byť niekým iným, zostať nekomplikovaný a nohami pevne na zemi. Je dôležité s každým hovoriť otvorene, ale zároveň čestne, slušne a konštruktívne. Rovnako to platí pre nadriadených, aby zamestnanec nemal zábrany s myšlienkami a návrhmi. V podniku konanie skôr riadi iniciatíva, nadšenie a motivácia, než nariadenia či podriadenie sa. Zamestnanec má stále otvorené dvere u svojho nadriadeného. Mýliť sa je ľudské a každý z nás robí chyby. Nie je efektívne zametať chyby pod koberec, ale hovoriť o nich a poučiť sa z nich.

Inovatívne podnikavé konanie

Vízia hotela byť inovatívny znamená zamerať sa na myšlienky, ktoré fungujú a nenechať sa paralyzovať tým, že možno to nepôjde. Vytvárajú sa príležitosti na otestovanie nových nápadov a na regionálny koncept. Inovativnosť je tímové úsilie. Prístupovať k hosťovi ako k „svojmu“ hosťovi. Pomáhať hosťovi a starať sa o neho neznamená len postupovať podľa pokynov pri príchode do hotela. Zamestnanec sa má stať dobrým hosťiteľom.

Vytváranie tradícií

Kombinácia zmyslu pre tradíciu spolu s otvorenosťou pre nové výzvy vytvára obrovskú hodnotu. Popri už existujúcich tradíciách sa vytvárajú nové tradície. Každý zo zamestnancov zanecháva po sebe značku a odtlačok prsta pre ďalšiu generáciu hotelovej rodiny. Pravidelné vyhodnocovanie, diskusie a znovuobjavenie už existujúcich tradícií sú kľúčovými znakmi práce v hoteli. Byť ambasádorom lokálnej kultúry hotela je zmesou kultúr: slovenský a európsky duch sa spája s kultúrami a tradíciami nových destinácií. Postaviť sa každý deň pred výzvou. Nové tradície môžu vzniknúť kedykoľvek a pri akomkoľvek konaní. Neustále treba hľadať nové výzvy a príležitosti. Proces vytvárania tradícií je nekonečný.

Obrázok 4: Odtlačok prsta ako identifikácia hotela



Zdroj: Wikipédia, internetová encyklopédia [online] [citované 2012-02-10]. Dostupné z WWW: <<http://sk.wikipedia.org/wiki/Daktyloskopia> >

Vášeň pre európsky luxus

Každá hotelová sieť má svoju vlastnú interpretáciu luxusu. Neexistuje európsky luxus. Európska kultúra a umenie života boli vždy ovplyvnené a nechali sa inšpirovať inými kultúrami. Staráť sa o svoje dedičstvo stelesňujeme to najlepšie z tradícií európskych hotelov. Pôvab, čaro a istý stupeň pochopenia sú a vždy boli typické pre hotelovú „dušu“. Európsky štýl bývania sa vyvíjal storočia a naďalej sa stále rozvíja. Dosiahnuť dokonalosť – to je proces, ktorý si vyžaduje čas, preto treba byť trpezlivý. Pozornosť sa venuje detailom. Venovanie pozornosti svojim hosťom – len tak sa dajú dokázať odhadnúť ich očakávania a naplniť ich potreby.

4.6.3 Výzor, správanie a postoje očakávajúce od zamestnanca v hoteli XY

- byť priateľský, zdvorilý, pohotový, ústretový a nápomocný
- byť stále pozorný
- byť vzorne upravený a dobre oblečený
- dbať o čistotu uniformy
- byť informovaný o hoteli, službách, dobe prevádzok, a ovládať základné informácie o hoteli
- nezapájať sa do dlhých rozhovorov s hosťami, a aby sa vyhli nevhodnému správaniu
- sťažnosti a pripomienky riešiť zdvorilo a citlivo, a aby postúpenie k manažmentu na riešenie
- dodatočne sa ospravedlniť v prípade, keď sa stala nejaká nepríjemnosť
- udržiavať svoje pracovné prostredie v čistote a poriadku
- cítiť zodpovednosť za údržbu hotela a byť na hotel hrdý
- uznávať práva svojich spolupracovníkov

4.6.4 Nefinančné zamestnanecké výhody

Strava je poskytovaná bezplatne pre všetkých zamestnancov v jedálni. Jedáleň sa stala miestom, kde je možné využiť hotelový počítač.

Nočná preprava zamestnancov

Za účelom zabezpečenia bezpečnosti zamestnancov pracujúcich vo večerných hodinách hotel poskytuje dopravu do miesta bydliska. Zoznamy zamestnancov sú spisované vedúcimi a denne sa odovzdávajú bezpečnostnému oddeleniu.

Uniforma

Operačné oddelenie má nárok na bezplatnú uniformu a obuv v súlade s aktuálnym vnútorným poriadkom.

Pranie/Čistenie bielizne

V závislosti od pozície na administratívnom oddelení, zamestnanci môžu využívať služby prania a čistenia bielizne v súlade s aktuálnym vnútorným poriadkom.

Koláče

Hoteloví zamestnanci si môžu objednať koláče a cukrovinky v hotelovej cukrárni za zvýhodnené ceny s dovoľením finančného a výkonného riaditeľa.

Darčeky pre zamestnancov

V súlade s hotelovou sociálnou politikou, zamestnanci dostávajú narodeninové a svadobné dary, takisto ako aj pri príležitosti narodenia dieťaťa, na Nový rok, Vianoce.

Zamestnanecké oslavy

Zamestnanecké oslavy sa výročne konajú pre hotelových zamestnancov. Všetci zamestnanci spolu s vedúcim oddelenia relaxujú a užívajú si v prítomnosti kolegov a priateľov. Novoročná oslava a rôzne teambuildingové aktivity sú súčasťou tohto hotela.

Výhody vyplývajúce z pracovného pomeru, ktorý je dlhší ako jeden rok

Patria sem medzinárodné presuny zamestnancov a výpomoc pri otváraní nových zahraničných hotelov. Ďalším benefitom je zvýhodnená cena ubytovania v hotelovej sieti.

4.6.5 Ocenenie a hodnotenie zamestnancov

Pre motiváciu zamestnancov, ktorí poskytujú výborné a bezchybné služby, viac nadšenia pre prácu a vysoko profesionálny prístup ku kolegom manažment pripravil súťaž zamestnanec mesiaca. Najlepší zamestnanec roka je prestížne ocenenie, ktoré môže zamestnanec získať. Za výborné výsledky zamestnanci získavajú rôzne pobyty do iných hotelov. Hodnotenie výkonu zamestnanca sa vyvinulo pre určenie úrovne výkonu zamestnanca v rámci jeho pozície, pre osobnú motiváciu v rámci kvality a efektívnosti

v práci, tiež pre zaistenie profesijného a kariérneho rastu. Je založené na analýze zamestnancov a na úrovni vývoja profesionálnych kompetencií podľa popisu práce a ročného zhodnotenia.

Typy hodnotenia výkonu zamestnanca v podniku XY

- Hodnotenie na základe výsledkov v skúšobnej dobe
- Pravidelné hodnotenie výkonu zamestnanca raz za polrok
- Špeciálne hodnotenie v prípade reorganizácie

Jednou z metód na hodnotenie procesu poskytovania kvalitných služieb je mystery shopping. Realizujú ho „vyškolení zákazníci“, ktorí záujem o službu iba predstierajú. Počas poskytovania služby hodnotia vopred určené kritéria. Výsledkom tohto zisťovania majú byť opatrenia, ktoré smerujú k zvýšeniu výkonnosti zamestnancov a k zabezpečeniu kvality poskytovania služieb.

Mystery shopping tiež umožňuje zistiť, či zákazník odchádza spokojný, alebo s presvedčením, že sa sem už nikdy nevráti. Okrem vlastného hotela je možné tým istým spôsobom monitorovať aj konkurenciu a jej zamestnancov.

Mystery shopping patrí medzi nepriame subjektívne metódy hodnotenia výkonov zamestnancov. Nepriame preto, lebo výkon zamestnanca nehodnotí zákazník, ale vopred pripravený nezávislý hodnotiteľ.

Táto kontrola sa v hoteli XY uskutočňuje raz za polrok. Po zaslaní výsledkov do hotela je vymedzená špeciálna porada, kde sa rozanalyzuje celý proces a navrhnu sa odporúčania. Jednotlivé zmeny by mali byť aplikované do praxe. Každý zamestnanec, ktorý pracuje s hosťami v hoteli má vypracovaný dokument plný štandardov, ktorý musí dodržiavať.

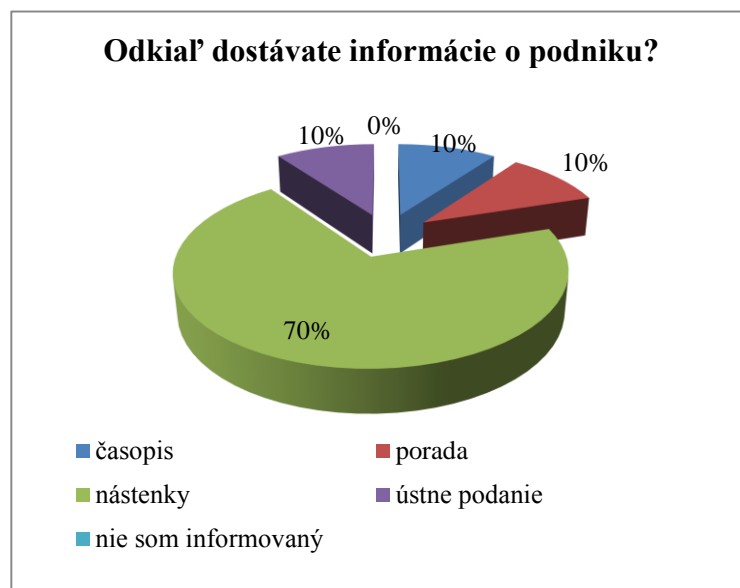
4.7 Analýza dát

Z celkového počtu 89 zamestnancov vyplnilo dotazníky 40 respondentov. Vzorku tvorilo 57 % žien a 43 % mužov. Vyplnenia dotazníka sa zúčastnilo až 50 % zamestnancov vo veku od 25 až 30 rokov. Ďalšiu početnú vzorku tvorili zamestnanci vo veku od 18 až 25 rokov, čo tvorilo 25 % z celkového počtu. Hotel XY tvoria až 80 % mladí ľudia.

Z výsledkov je zrejmé, že 55 % zamestnancov má vysokoškolské vzdelanie. Nejedná sa len o zamestnancov v administratívnej oblasti, ale aj o zamestnancov v iných oddeleniach hotela. Keďže sa jedná o mladý kolektív, pre väčšinu zamestnaných s ukončenou vysokou školou je to ich prvé zamestnanie.

Zamestnanci so stredoškolským vzdelaním nám tvorí 45 %. Keďže v hoteli pracuje veľa pracovníkov na dohodu, výsledky nám selektujú zamestnancov, kde z celkového počtu respondentov je 80 % v trvalom pracovnom pomere a 20 % pracuje na dohodu. Hotel XY je otvorený viac ako 3 roky, preto od otvorenia hotela je stálych zamestnancov skoro 38 %. Viac ako 2 roky pracuje v hoteli 38 %. Fluktuácia v hoteli nie je zvýšená.

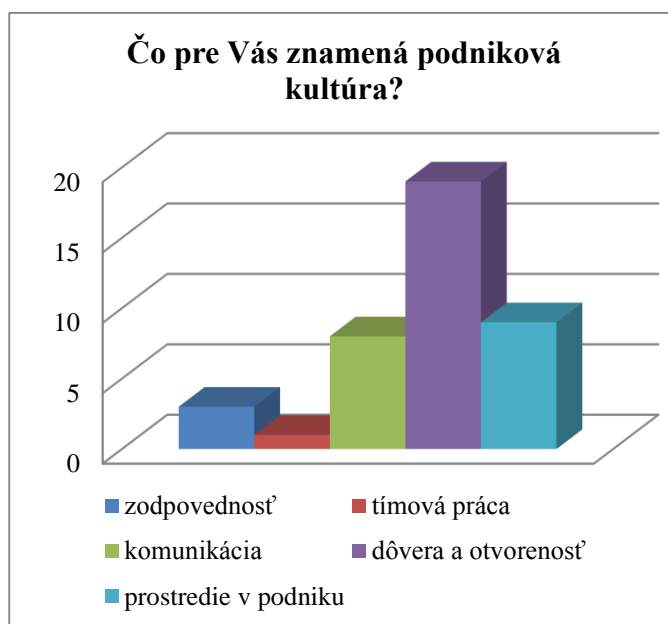
Graf 1: Informácie o podniku



Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Najviac využívaný nástroj podávania informácií o hoteli je nástenka, ktorú priebežne monitoruje až 70 % zamestnancov. Zvyšný nástroj podávania dôležitých informácií, hodnôt zamestnancom je cez svojich nadriadených na poradách, ústnym podaním. Rovnaké množstvo t. j. 10 % vyhlásilo, že nie je informovaných, jedná sa skôr o vyhlásenie respondentov, ktorí pracujú v hotelierstve menej ako 1 rok.

Graf 2: Význam podnikovej kultúry pre zamestnanca



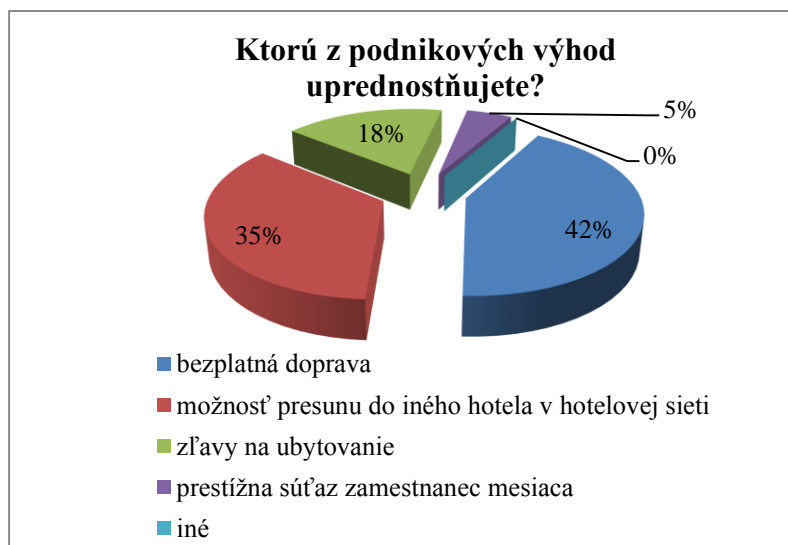
Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Pre zamestnanca je najdôležitejšia dôvera a otvorenosť v podniku. Ďalšími dôležitými prvkami, ktoré tvoria podnikovú kultúru je prostredie v podniku a komunikácia. Zamestnanci necítia, že tímová práca spája a upevňuje podnikovú kultúru.

Najväčšiu skupinu respondentov tvoria zamestnanci, ktorí cítia, že sa môžu aspoň čiastočne podieľať na tvorbe plánov t.j. 17 respondentov. Kladne sa vyjadrilo k tejto otázke 9 zamestnancov a negatívne stanovisko malo až 12 respondentov.

S cieľmi a hodnotami podniku sa stotožňuje 16 zamestnancov. Vyjadrený nesúhlas a čiastočne neutrálny názor vyjadrilo rovnako po 12 respondentov.

Graf 3: Uprednostňovanie podnikových výhod



Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Keďže hotel XY sa nachádza v horskej oblasti, kde dopravné spojenie je veľmi obtiažne, až 42 % zamestnancov oceňuje príspevok na dopravu. Zamestnanci (35 %) uprednostňujú najviac výhodu presunu zamestnanca do iného hotela v hotelovej sieti. Vyplýva to z faktu, že kolektív tvoria mladí ľudia, ktorí sú väčšinou po skončení školy. Väčšina zamestnancov pochádza z rôznych kútov Slovenska a Európy, preto je pre nich zľava na ubytovanie (18 %) prvoradým benefitom.

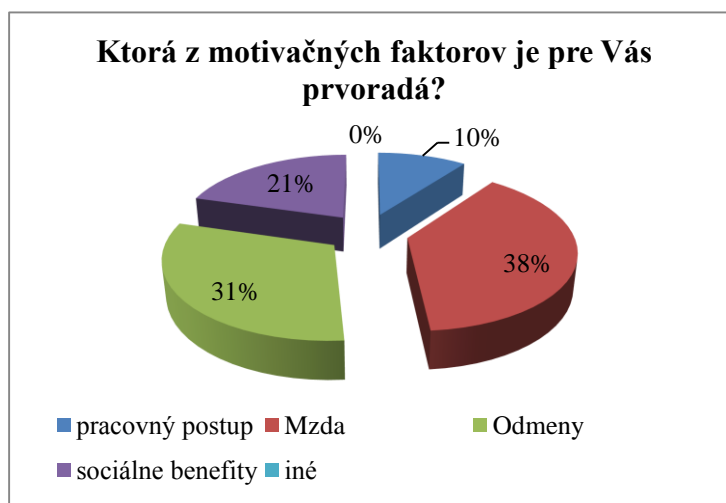
Tabuľka 2: Motivovanie cez podnikové výhody smerujúce k lepšiemu výkonu

Motivujú Vás vybrané podnikové výhody k lepšiemu výkonu?	Počet respondentov	Podiel v %
áno	33	82 %
nie	7	18 %

Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Vplyv vybraných benefitov prispieva k lepšiemu výkonu, takto sa vyjadrilo 82 % respondentov.

Graf 4: Motivačné faktory



Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Otázka č. 12 monitoruje, že najviac motivujúcim prvkom pre zamestnancov je mzda (38 %) a odmeny (31 %), t. j. prevláda finančný charakter motivácie. Ďalším faktorom sú ostatné benefity a pracovný postup. Ako príkladom je konanie súťaže zamestnanec mesiaca, kde víťaz získava pobyt v hoteloch hotelovej spoločnosti. Ďalšia otázka bola smerovaná k finančnému ohodnoteniu zamestnanca. Zamestnanci sú zjavne nespokojní s finančným ohodnotením za odvedenú prácu a to až 80 %. Iba 20 % z celkového počtu zamestnancov sú maximálne spokojní.

Tabuľka 3: Porovnanie podnikovej kultúry s minulým zamestnaním

Pri porovnaní s minulým zamestnaním je podniková kultúra v podniku na vysokej úrovni?	Počet respondentov	Podiel v %
áno	39	97,5 %
nie	1	2,5 %

Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Každý zamestnanec mohol porovnať podnikovú kultúru s kultúrou v predchádzajúcej práci. Výsledky nám jednoznačne ukázali, že až 97 % cíti silnú podnikovú kultúru v hoteli XY a väčšiu spokojnosť v terajšej práci. Respondenti, ktorí nie sú spokojní, mali možnosť vyjadriť svoj názor v otázkach č. 15 – 18. Prekvapujúco až 25 respondentov nie je spokojných so vzťahmi na pracovisku. Bezproblémové vzťahy potvrdilo iba 12 zamestnancov. Traja pracovníci vyjadrili neutrálny názor, kde sa vôbec nevyjadrili k otázke. V hoteli XY je pracovné prostredie na veľmi vysokej

úrovni, kde sa pozitívne vyjadrilo až 37 zamestnancov. Iba traja zamestnanci sú s pracovným prostredím nespokojní.

Tabuľka 4: Seberealizácia v podniku

Práca v podniku Vám dáva pocit seberealizácie?	Počet respondentov	Podiel v %
áno	29	72 %
nie	11	28 %

Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Na otázku, či práca v podniku dáva respondentovi pocit seberealizácie, až 29 respondentov t.j. 72 % uviedlo, že má pocit seberealizácie. Z celkového počtu 11 respondentov sa vyjadrilo k tejto otázke negatívne. Dôležitý faktor vyjadrovania svojich názorov je zakomponovaný v otázke č. 17. Priestor na vyjadrovanie svojich názorov má až 67 % respondentov. Iba 33 % nepocit'uje slobodu vyjadrovania názorov.

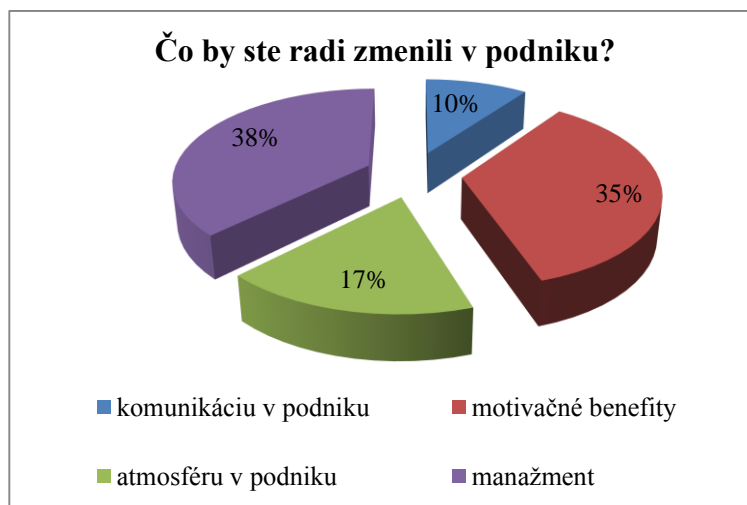
Graf 5: Vplyv práce na úspešnosť firmy



Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Na otázku, či práca respondentov má vplyv na úspešnosť podniku až 77 % zdieľa pozitívny názor. Otázka č. 18 dáva priestor vyjadriť sa k celkovej starostlivosti o zamestnancov. Z opýtaných respondentov je spokojných až 95 %. Iba dvaja opýtaný nie sú spokojní so starostlivosťou o zamestnancov.

Graf 6: Nevyhnutné zmeny v podniku



Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Ďalšia otázka bola venovaná možnostiam zmien v hoteli XY, ktoré by zlepšili fungovanie a chod podnikovej kultúry. Podľa dostupných výsledkov môžeme konštatovať, že najviac respondentov (38 %) by chcela vymeniť manažment hotela. Taktiež početnú skupinu tvorili zamestnanci, ktorí by chceli zmeniť motivačné benefity.

4.8 Interpretácia výsledkov

H1: Predpokladáme, že zamestnanci sú oboznámený a stotožnený s hodnotami a smerovaním hotela XY.

Výsledky prieskumu ukázali, že zamestnanci hotela XY sú informovaní o dianí v podniku hlavne cez veľmi dobre prepracované a umiestnené nástenky, ktoré sú situované pred jedálňou a pri vrátnici. Umiestnenie splnilo účel, keďže väčšina respondentov vyjadrila pozitívny názor. Porady a ústne podanie patria k ďalším dôležitým prostriedkom komunikácie. Pre väčšinu zamestnancov patrí medzi priority podnikovej kultúry dôvera a otvorenosť, príjemné pracovné prostredie a dobrá komunikácia. Jednotlivé prostriedky, ktoré sa využívajú na to, aby zamestnanec získal vedomosť o hodnotách a cieľoch hotela XY, sú plne a funkčne využité. Zistením v analýze podnikovej kultúry je zvyšujúci sa počet názorov zamestnancov, ktorý nasvedčuje, že v hoteli XY sa začína stabilizovať firemná kultúra a zamestnanci ju čoraz viac akceptujú ako svoju. Kým pred 2 rokmi iba určité skupiny zamestnancov

vnímali jednotlivé oblasti podnikovej kultúry v želanom smere, v súčasnosti sa ich názory približujú. Táto hypotéza bola potvrdená.

H2: Predpokladáme, že nefinančný charakter zamestnaneckých výhod zvyšuje efektívnosť práce.

V hoteli XY je zastúpené dostatočné množstvo zamestnaneckých výhod, avšak väčšina zamestnancov zastáva názor, že k zvýšeniu efektívnosti práce je nevyhnutná dobrá mzda a primerané finančné ohodnotenie. Avšak tieto motívy nie sú naplnené v hoteli XY. Zamestnanci uprednostňujú finančné ohodnotenie pred nefinančnými benefitmi. Skoro $\frac{3}{4}$ respondentov nie je spokojná s finančným ohodnotením v hoteli XY. Väčšinu sociálnych benefitov, ktoré sú výborne aplikované do podnikovej kultúry, už nie sú atraktívne pre zamestnanca. Veľa respondentov bolo nadmieru spokojných s teambuildingovými aktivitami, zamestnaneckými oslavami, avšak už cítia stereotyp a viac by uprednostnili motiváciu po finančnej stránke. V hoteli XY sa pracuje s húževnatosťou a ochotou poskytnúť najlepšie hotelové služby, no neexistuje veľa voľného času. Na využitie podnikových výhod, ktoré spadajú do voľného času zamestnanca, nie je ochotná väčšina zamestnancov využívať. Sledovaná hypotéza sa nám v prieskume nepotvrdila.

H3: Predpokladáme, že stabilná podniková kultúra ako konkurenčná výhoda znamená vysokú úroveň spokojnosti zamestnancov.

Zamestnanci sú celkovo spokojní s podnikovou kultúrou pri porovnaní s prácou, ktorú vykonávali pred nástupom do hotela XY. Hlavným problémom sa javia medziľudské vzťahy. Medziľudské vzťahy sú vždy a všade zložité a komplikované. Predovšetkým na jednotlivých oddeleniach a úsekoch. Je to o to horšie, ak sa do kolektívu, kde vládne vzájomná spolupráca a priateľská atmosféra, dostane človek orientovaný najmä na budovanie svojej kariéry. Taký, ktorý je úspešnému postupu ochotný obetovať všetko, to znamená aj priateľstvá. Hotel XY je otvorený ešte len 3 roky, kde pracovné prostredie je nové a kvalitne usporiadané, aby uspokojilo požiadavky zamestnancov. Pracovné prostredie ovplyvňuje organizácia práce, stav technického rozvoja, architektonické riešenie pracovných interiérov a exteriérov, fyzikálne faktory pracoviska a hygienická úroveň prevádzok a práce (Pikala, Daniel,

1976). Starostlivosť o zamestnancov je ukážková. Oddelenie ľudských zdrojov navrhuje zamestnancom kariérny postup a prestupy do iných hotelov po určitom odpracovanom čase v hoteli. Zamestnanci cítia motiváciu a snažia sa presvedčiť nadriadených o ich kvalitách. Kariérny postup môžu vidieť na zamestnancoch pracujúcich v hoteli, ktorí sú zbehlí práce na rôznych oddeleniach a úrovniach hotel. Prioritou postupu je vžitie sa s hotelom. Väčšina si uvedomuje osobný vplyv na úspešnosť hotela, kde sa odzrkadľujú vysoké nároky na zamestnancov s tímovým duchom. Prevažuje spokojnosť zamestnancov, ktorá predstavuje dôležitú konkurenčnú výhodu. Hypotéza sa nám týmto prieskumom potvrdila.

4.9 Čiastkové závery a formulácia doporučení

Firemná kultúra v sebe nesie mnoho písaných i nepísaných pravidiel podľa ktorých zamestnanci spolu komunikujú, či vykonávajú niekedy aj úplne banálne úkony. Vyzdvihujem širokú škálu zamestnaneckých benefitov, ktoré sa zdajú, že už nie sú atraktívne pre zamestnancov. Vyplývalo to zo vzorky respondentov, kde väčšina pracuje v hoteli XY už dlhšie ako 2 roky. Pri oslovení nových pracovníkov sa tento názor nezhodoval. Navrhujem prepracovať motiváciu zamestnancov zameranú na mzdu prípadne prémie, aby smerovali k bezproblémovému chodu hotela a správne formovaniu podnikovej kultúry. Vzniknuté napätie prispieva k frustráciám a znižovaniu výkonnosti zamestnancov. Navrhujem vypracovanie podnikových odmien na základe sezónnosti, kde by za zimné obdobie bola vyplácaná odmena v júni a za letné obdobie v decembri. Tým by zamestnanec aj z psychologického hľadiska cítil veľkú oporu pred Vianocami a pred letnými dovolenkami.

Niekoľko zamestnancov by chcelo zmeniť v hoteli manažment. Na základe skúmania reálneho pôsobenia uviedlo veľa respondentov problém dorozumieť sa v rodnej reči so zahraničným vedúcim, nadriadeným. Niektoré oddelenia, ktoré nie sú v priamom kontakte s hosťami uviedli rečovú bariéru s vedúcim zo zahraničia. Tento fakt nie je možné zmeniť, keďže sa jedná o medzinárodnú spoločnosť s rôznorodou národnosťou a úlohou zamestnanca je sa prispôbiť. Preto sa naskytá veľmi atraktívna príležitosť zorganizovania kurzu angličtiny.

Zamestnávateľ si neuvedomuje dôležitosť medziľudských vzťahov na pracovisku, čoho následkom sú vzrastajúce problémy a vznik napätej atmosféry na jednotlivých oddeleniach. Napätie sa môže preniesť aj na ostatné oddelenia, ktoré nažívajú v pokoji a harmónii. Ignorovanie hádok, nedorozumení môže viesť k vzniku závažnejších problémov v budúcnosti a ohroziť tým strategické ciele podniku. Práve preto navrhujem neodkladne a operatívne riešiť situácie cez nadriadeného a neprenášať, zbytočne šíriť informácie ďalej. Na zlepšenie súdržnosti a otvorenosti navrhujem využitie hotelových priestorov pre hostí počas mimo sezóny na spoločné stretnutia s nadriadenými, kde by sa formou hier, súťaží formovali priateľské vzťahy. Jednalo by sa o krátke hodinové sedenie počas pracovného času, kde by mali aj iné oddelenia možnosť vidieť a vcítiť sa do hotelového chodu.

Väčšina respondentov má veľký záujem o kariérny postup v hoteli XY. Stáva sa niekedy, že na vyššie pozície sú dosadení ľudia z vonku – mimo hotela. Navrhovala by som viac dávať šancu interným pracovníkom, ktorí chcú zostať v hoteli a sú ochotní prejsť na inú, možno lepšiu pozíciu.

Veľmi dôležité je dať pocítiť každému zamestnancovi, že jeho práca je dôležitá a že je súčasťou prestížnej medzinárodnej spoločnosti. Podniková kultúra sledovaného hotela XY po pár rokoch prešla z priekopníckej kultúry na kultúru ustálenia, ktorá je charakteristická poriadkom, istotou a stabilitou.

ZÁVER

Cieľom mojej práce bolo zistiť prvky podnikovej kultúry v skúmanom hoteli XY v Prešovskom kraji, ktoré zvyšujú konkurencieschopnosť podniku a ich správne zužitkovanie vo vnútri hotela. Poukázala som na úrovne spokojnosti alebo nespokojnosti s pracovnými podmienkami v hoteli. Využitým dotazníkovej metódy som získala prehľad o hodnotách, prostriedkoch, ktoré dávajú hotelu pridanú hodnotu, niečo extra navyše, čo tvorí konkurenčnú výhodu. Cez predstavy, prístupy a hodnoty hotelovej kultúry som získala odpoveď na sledované hypotézy. Hotel sa prezentuje ako atraktívny zamestnávateľ pre väčšinu respondentov. Podľa toho ako zamestnanci vnímajú svojho zamestnávateľa sa vytvára vnútorný obraz o hoteli. Ten súvisí s hodnotami a kultúrou hotela, so štýlom riadenia. Aby bol hotel XY atraktívnym zamestnávateľom, snaží sa upozorňovať na silné stránky, ktoré ako zamestnávateľ má a berie ich ako konkurenčnú výhodu pri výbere svojich zamestnancov. Teda prezentuje kladné stránky ako rozhodovať v hoteli, riešiť konflikty, komunikovať, odmeňovať, motivovať. Akceptovanie a porozumenie zamestnancov posúva firemnú kultúru do reálnej úrovne.

Všetko je o ľuďoch, ktorí vytvárajú hodnoty a poskytujú zvláštnu starostlivosť a služby pre hostí. A to je dôvod prečo sa hostia neustále vracajú do hotela XY. Bez ohľadu na miesto práce, každý je osobne zodpovedný za vytváranie bohatých a zmysluplných zážitkov hostí hotela. Vášeň zamestnancov, angažovanosť v rozvíjaní talentu vytvárajú vynikajúce pracovné miesto, kde je spoločnosť preferovaným zamestnávateľom. Hotel je zodpovedný za rozvoj potenciálu v ľuďoch, takže každý môže excelovať v profesionálnom živote. Hotel sa snaží vytvárať výborné pracovné prostredie, tak aby zamestnanci chodili každý deň do práce s potešením a hrdosťou. Osobné prispievanie sa hodnotí tak ako tímová práca. Celý potenciál podnikovej kultúry je realizovaný len vtedy, ak každý zamestnanec porozumie hodnotám DNA a bude sa vedieť s nimi identifikovať. Tým, že sa podnik delí o reálne skúsenosti s našimi hodnotami DNA, umožní podnikovej kultúre byť hmatateľnou a osobnou.

Priamočiari prístup hotela XY k hosťom a zamestnancom, zameriavanie sa na ľudí, byť súčasťou podnikovej politiky dáva možnosť zažiť vášeň pre európsky luxus. Tieto hodnoty sú základom toho, čo robí hotel jedinečným a úspešným. Bol vytvorený

tzv. balík hodnôt, ktoré si zamestnanci uvedomujú. Môžete si kúpiť čas človeka, môžete si kúpiť jeho fyzickú prítomnosť v danom čase a na určitom mieste. Ale určite si nemôžete kúpiť jeho nadšenie, lojalitu, iniciatívu a taktiež húževnatosť pre prácu od srdca a duše. Tie si môžete jedine získať.

Najväčším negatívom pri spracovaní dotazníkovej metódy sa vykryštalizoval systém finančného ohodnotenia zamestnancov. V čase recesie sa hotel snaží dosahovať výsledky porovnávajúce s minulými rokmi. I napriek tejto skutočnosti v stagnujúcej ekonomike navrhujem systém sezónnych odmien, ktoré prispievajú k spokojnosti zamestnancov.

Hotel XY sa môže pýšiť dôkladne prepracovanou podnikovou kultúrou, ktorá predstavuje jednoznačne konkurenčnú výhodu. Systematické prepojenie vnímania, koordinácie a kontroly patria k charakteristickým črtám silne orientovanej podnikovej kultúry.

Téma bakalárskej práce sa mi zdala veľmi zaujímavá a na základe tejto výzvy ma to prinútilo naštudovať si materiály o hoteli, o podnikovej kultúre a konkurencieschopnosti. Spracovanie tejto práce mi ukázali nový smer a obohatili ma pri štúdiu manažmentu cestovného ruchu.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum, 1994, ISBN 978-80-7261-169-0.

BROOKS, J. *Firemní kultura*, Brno, Computer Press, 2003, ISBN 80-7226-763-9.

CZÍRIA, Ľudovít, *Čo má vedieť organizátor práce*. Bratislava, Práca 1989 ISBN 80-74 94 053-0.

ČÍHOVSKÁ, Viera, HANULÁKOVÁ, Eva, LIPIANSKA, Júlia, *Firemný imidž*, Bratislava, Eurounion, 2001. ISBN 80-88984-24-6.

DRDLA, M. RAIS, K. *Rízení zmen ve firmě – reengineering jak vybudovat úspěšnou firmu*. Praha: Computer Press, 2001, ISBN 80-7226-411-7.

KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Podniková kultura*. Bratislava: Ekonóm, 2003, ISBN 80-225-1644-9.

KOTLER,P. – ARMSTRONG, G.: *Marketing*. Bratislava: SPN, 1992. 441 s. ISBN 80-08-02042-3.

LIESKOVSKÁ, V.: *Imidž v teórii a praxi*. Bratislava: vyd. EKONÓM, 2000, 152 s. ISBN 80-225-1252-4.

LUKÁŠOVÁ, Ružena, NOVÝ, Ivan a kolektív, *Organizační kultura*, Praha, Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. Praha: VŠE, 1993, ISBN 80-7079-159-4.

PALENČÁROVÁ E. a spol, *Finančno-ekonomická analýza produktov poskytovaných malým a stredným podnikom spoločnosťami rizikového kapitálu*, Prešov: PU FM, 2010, ISBN 978-80-555-0126-0

PŘIBOVÁ, M. – TESAR, G. a kol.: *Strategické řízení značky*. Praha: Professional publishing, 2003. 250 s. ISBN 80-86419-38-X.

TUŠER, A. a kol. Praktikum mediálnej tvorby. Bratislava: EUROKÓDEX, 2010. 300 s. ISBN 978-80-89447-16-9.

VIŠŇOVSKÝ, J. – NAGYOVÁ, E. – ŠAJBIDOROVÁ, M. Manažment ľudských zdrojov. Nitra: SPU, 2003. 100 s. ISBN 80-8069-286-8.

Wikipedia, internetová encyklopedie [online] [citované 2012-02-10]. Dostupné z WWW: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/ Řízení_podniku](http://cs.wikipedia.org/wiki/Řízení_podniku)>

Ivan Burger, Manažér 47 (04/2007) [online] [citované 2012-02-10]. Dostupné z WWW: <<http://isbipartner.sk/component>>

Drifter H., Scientist DNA [online] [citované 2012-02-10]. <<http://lifessence.files.wordpress.com/2011/06/dna-of-life.jpg>>

Wikipédia, internetová encyklopedie [online] [citované 2012-02-10]. Dostupné z WWW: < <http://sk.wikipedia.org/wiki/Daktyloskopia> >

ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV

Zoznam obrázkov

OBRÁZOK 1: FAKTORY OVPLYVNĽUJÚCE PODNIKOVÚ KULTÚRU

OBRÁZOK 2: ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA HOTELA XY

OBRÁZOK 3: DNA

OBRÁZOK 4: ODTLAČOK PRSTA AKO IDENTIFIKÁCIA HOTELA

Zoznam tabuliek

TABUĽKA 2: TYPOLÓGIA PODNIKOVEJ KULTÚRY PODĽA DEALA A KENNEDYHO

TABUĽKA 2: MOTIVOVANIE PODNIKOVÝCH VÝHOD SMERUJÚCE K LEPŠIEMU VÝKONU

TABUĽKA 3: POROVNANIE PODNIKOVEJ KULTÚRY S MINULÝM ZAMESTNANÍM

TABUĽKA 4: SEBAREALIZÁCIA V PODNIKU

Zoznam grafov

GRAF 1: INFORMÁCIE O PODNIKU

GRAF 2: VÝZNAM PODNIKOVEJ KULTÚRY PRE ZAMESTNANCA

GRAF 3: UPREDNOSTŇOVANIE PODNIKOVÝCH VÝHOD

GRAF 4: MOTIVAČNÉ FAKTORY

GRAF 5: VPLYV PRÁCE NA ÚSPEŠNOSŤ FIRMY

GRAF 6: NEVYHNUTNÉ ZMENY V PODNIKU

ZOZNAM PRÍLOH

<u>PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK</u>	I
---	---

PRÍLOHY

Príloha A – DOTAZNÍK

DOTAZNÍK

Dobrý deň, volám sa Marianna Jenčíková a som študentkou Univerzity Jana Amosa Komenského v Prahe. Dotazník je vypracovaný ako metóda prieskumu v sledovanom podniku XY, kde sa budem zameriavať na PODNIKOVÚ KULTÚRU ako významný vplyv konkurenčnej výhody podniku. Dotazník je anonymný, prosím vyplňujte otázky pravdivo. Vopred ďakujem za vyplnenie a za Váš čas.

- 1. Pohlavie** žena muž
- 2. Vek** od 18-25 r. od 25-30 r. od 30-35 r.
 od 35-40 r od 40-45 r. od 45-50 r.
 od 50-55 r.
- 3. Vzdelanie** stredoškolské
 vysokoškolské 1.stupňa
 vysokoškolské 2.stupňa
- 4. Pracovný pomer** trvalý pracovný pomer brigáda
- 5. Vo firme pracujem** menej ako 1 rok viac ako 1 rok viac ako 2 roky
 viac ako 3 roky
- 6. Odkiaľ dostávate informácie o podnikovom dianí?**
 časopis cez porady nástenky ústnym podaním cez nadriadeného
 nie som informovaný iné (doplňte).....
- 7. Čo pre Vás znamená podniková kultúra?**
 zodpovednosť tímová práca komunikácia dôvera a otvorenosť
- 8. Máte možnosť podieľať sa na tvorbe plánov?** áno čiastočne nie
- 9. Stotožňujete sa s cieľmi a hodnotami podniku?** áno čiastočne nie

10. Ktorú z nefinančných podnikových výhod uprednostňujete?

- Bezplatná doprava
- Možnosť presunu do iného hotela v hotelovej sieti
- Zľavy na ubytovanie
- Prestížna súťaž zamestnanec mesiaca
- iné /vymenuj/.....

11. Motivujú Vás vybrané benefity k lepšiemu výkonu? áno nie

12. Ktorá z motivačných faktorov je pre Vás prvoradá?

- pracovný postup
- mzda
- odmeny
- sociálne benefity
- iné /vymenuj/.....

13. Za odvedenú prácu ste patrične finančne ohodnotený? áno nie

14. Pri porovnaní s minulým zamestnaním je podniková kultúra v podniku na vysokej úrovni? áno nie

15. So vzťahmi na pracovisku som spokojný nespokojný nezáleží mi

16. Moje pracovné prostredie mi vyhovuje nevyhovuje nezáleží mi

17. Práca vo firme mi dáva pocit sebarealizácie áno nie

18. Máte možnosť vyjadrovať svoje názory? áno nie

19. Vnímate, že Vaša práca má vplyv na úspešnosť firmy? áno nie

20. So starostlivosťou o zamestnancov som spokojný nespokojný nezáleží mi

21. Čo by ste radi zmenili v podniku?

- Komunikáciu v podniku
- Motivačné benefity
- Atmosféra v podniku
- Manažment

22. Ako charakterizujete vzťah k firme?

.....
.....
.....
.....

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Marianna Jenčíková

Odbor: Management cestovného ruchu

Forma štúdia: kombinované

Názov práce: Kultúra firmy ako konkurenčná výhoda

Rok: 2012

Počet strán textu bez príloh: 49

Celkový počet strán príloh: 2

Počet titulov českej literatúry a prameňov: 10

Počet titulov zahraničnej literatúry a prameňov: 3

Počet internetových zdrojov: 4

Vedúca práce: Ing. Katarína Macúchová Gabrišová