

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

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



**Kvalita služeb a řízení lidských zdrojů**

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

Autor  
Marie Duspivová

2008

## **Prohlášení**

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

## **Dodatek prohlášení**

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

V Horažďovicích 22. 8. 2008

Marie Duspivová

Děkuji doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odborné vedení a poskytnuté rady při zpracování této bakalářské práce.

# Obsah

<b>1. Úvod .....</b>	<b>7</b>
<b>2. Literární rešerše.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Řízení lidských zdrojů.....</b>	<b>9</b>
2.1.1 Definice a obecná charakteristika .....	9
2.1.1.1 Úlohy a funkce řízení lidských zdrojů v podniku.....	10
2.1.2 Řízení lidských zdrojů v malé a střední firmě .....	11
2.1.2.1 Organizace řízení lidských zdrojů .....	11
2.1.3 Manažer .....	12
2.1.3.1 Vlastnosti manažera.....	12
2.1.3.2 Styl řízení.....	13
2.1.3.3 Manažerské dovednosti.....	14
2.1.4 Získávání pracovníků.....	15
2.1.5 Požadavky při náboru pracovníků .....	16
2.1.5.1 Popis pracovního místa.....	16
2.1.5.2 Specifikace požadavků na pracovníka.....	17
2.1.6 Adaptace pracovníka.....	19
2.1.6.1 Orientace pracovníka v den nástupu .....	20
2.1.7 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	21
2.1.8 Pracovní podmínky a pracovní prostředí .....	22
2.1.9 Motivace pracovníků .....	24
2.1.9.1 Proces motivace .....	24
2.1.9.2 Typy motivace .....	25
2.1.9.3 Zaměstnanecké výhody – benefity .....	25
2.1.9.4 Oddanost podniku a práci .....	27
2.1.10 Hodnocení pracovníků.....	29
<b>2.2 Služby v cestovním ruchu .....</b>	<b>30</b>
2.2.1 Definice a obecná charakteristika .....	30
2.2.2 Pohostinství a stravování .....	31
2.2.2.1 Typologie provozoven .....	32
2.2.2.2 Kategorie stravovacích zařízení.....	34
2.2.2.3 Klasifikace stravovacího zařízení.....	36

2.2.3	Kvalita služeb .....	36
<b>3.</b>	<b>Metodický postup.....</b>	<b>38</b>
3.1	Cíl bakalářské práce.....	38
3.2	Vymezení zkoumaného souboru.....	38
3.2.1	Charakteristika hotelu .....	38
3.2.2	Charakteristika restaurace.....	39
3.2.2.1	Organizační struktura restaurace .....	40
3.3	Sběr dat.....	41
3.3.1	Úvodní rozhovor .....	41
3.3.2	Strukturované dotazníky .....	41
3.3.3	Srovnávací metoda.....	42
3.4	Postup při sběru dat .....	43
<b>4.</b>	<b>Výsledky průzkumu.....</b>	<b>44</b>
4.1	Úvodní řízený rozhovor informativního charakteru s vedoucím restaurace.....	44
4.2	Strukturovaný dotazník zadaný hostům restaurace .....	46
4.3	Strukturovaný dotazník zadaný zaměstnancům a vedoucímu restaurace.....	71
4.3.1	Identifikace s prací a podnikem .....	71
4.3.2	Pracovní podmínky .....	79
4.3.3	Obsah práce.....	88
4.3.4	Stimulace k poskytování kvalitních služeb, tvořivosti a seberozvoji .....	101
<b>5.</b>	<b>Diskuse .....</b>	<b>112</b>
5.1	Diskuze výsledků dotazníkového šetření - hosté.....	112
5.2	Diskuze výsledků dotazníkového šetření - zaměstnanci a zaměstnavatel .....	112
<b>6.</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>115</b>
<b>7.</b>	<b>Summary.....</b>	<b>118</b>
<b>8.</b>	<b>Přehled použité literatury .....</b>	<b>120</b>
<b>9.</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>122</b>

# 1. Úvod

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

Lee Iacocca

Řízení lidských zdrojů patří ke klíčovým činnostem řízení podniku a je náplní každodenní činnosti všech pracovníků, kteří řídí a ovlivňují jiné pracovníky. Je proto nezbytné, aby znali základní principy personální práce a řízení lidí. Mezi nejdůležitější oblasti řízení lidských zdrojů patří plánování pracovníků, jejich počtu a struktury, získávání a rozmisťování pracovníků, hodnocení pracovníků a jejich výkonu, hodnocení práce a popis pracovních míst, motivace pracovníků, sledování pracovních podmínek, bezpečnosti a hygieny práce, podniková sociální péče o pracovníky, vzdělávání, tvorba a udržování personálního informačního systému atd.

Lidské zdroje hrají rozhodující roli v rozvoji úspěšné činnosti firmy. Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Mezi nejdůležitější cíle patří kvalita.

Pod pojmem "kvalita" si každý pravděpodobně představí svoji vlastní definici. Žádná z nich neomezuje kvalitu na děláním věci přesně podle předpisu, knížek či přesně nastavených metodik. Pravděpodobně nelze tvrdit, že něco je kvalitní, pokud to splňuje pouze obecně uznávané parametry. Každý vnímá kvalitu jinak, má odlišné priority a proto je potřeba, aby kvalitu definoval ten, kdo bude výsledný produkt užívat, tedy zákazník. Pro zákazníky kvalita nemusí znamenat něco naprosto nejlepšího, ale něco, co je ochoten a schopen zaplatit.

Starý, poměrně přehledný a vcelku předvídatelný, hierarchicky uspořádaný podnikový svět rychle zaniká. Pro management bude s největší pravděpodobností v horizontu několika následujících let rozhodující skutečnost, že proud světových společenských

změn bude pokračovat možná ještě rychlejším tempem než tomu bylo doposud. Pro nový svět budou podniky potřebovat nové znalosti i dovednosti.

Ve znalostní společnosti, do které v současné době vstupujeme, dochází k posuvu od tradiční nadvlády výrobců k trvalé nadvládě zákazníka a spotřebitele. V tomto prostředí se znalosti a tím i lidský kapitál stávají nejdůležitější formou kapitálu, neboť kvalita lidí bude určovat kvalitu firmy.

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

## **2. Literární rešerše**

### **2.1 Řízení lidských zdrojů**

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

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů (Armstrong, 2002).

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

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

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

Rozvoj lidských zdrojů představuje koncentrovanou a soustředěnou péči o pracovníka jako člověka, tedy o bytost nadanou vlastním rozumem, tvůrčími schopnostmi, zkušenostmi, znalostmi a vůlí pracovat na určité motivační úrovni (Horalíková, 1995).

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

- sladění podnikové strategie se strategií řízení lidských zdrojů,



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

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

Mezi základní úlohy řízení lidských zdrojů patří:

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

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

- strategie řízení lidských zdrojů,
- analýza lidských zdrojů, kompetencí, pracovních míst a práce,

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **2.1.3 Manažer**

V každé organizaci je vedoucí pracovník tím, kdo uvádí všechno do pohybu, kdo tomuto pohybu dává řád a kdo podmiňuje účinnost všech procesů, které v podniku probíhají. V současné době se silně vžilo označení manažer (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

#### **2.1.3.1 Vlastnosti manažera**

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

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

Jelikož řídicí pracovník výkonem své řídicí činnosti ovlivňuje poměrně mnoho lidí, působí přitom jak na jednotlivce, tak na menší či větší pracovní skupiny, měl by proto také umět vždy jasně vymezit pracovníkům záměr a cíl, zřetelně vyjadřovat svá přání, příkazy, pokyny, přesně formulovat své myšlenky a srozumitelně je zaměstnancům sdělovat, rozhodovat i ve složitých situacích, usměrňovat jednání pracovníků, rozumět jim, tolerovat je, orientovat se i v náročných problémech, dobře organizovat a kontrolovat práci podřízených, zvládat psychickou zátěž, pružně reagovat a být důsledný a čestný (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

### **2.1.3.2 Styl řízení**

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

#### **1. Byrokratický styl řízení**

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

#### **2. Autokratický styl řízení**

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

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

### **3. Demokratický styl řízení**

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

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

### **4. Liberální styl řízení**

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

Dlouhodobé působení liberálního manažera vede k tomu, že konečný efekt práce, produktivnost skupiny po stránce kvality i kvantity, je relativně malý. Členové skupiny bývají nespokojeni s postupem prací a výkonem skupiny a jejím postavením. Jsou málo závislí na vedoucím, pracují podle svého, a proto si vzájemně překáží (Beránek, Kotek, 2003).

#### **2.1.3.3 Manažerské dovednosti**

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

### **1. Koncepční dovednosti**

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

### **2. Personální dovednosti**

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

### **3. Komunikační dovednosti**

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

### **4. Technické dovednosti**

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

#### **2.1.4 Získávání pracovníků**

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

- osobní kontakty a ústní dotazování: jde o levný způsob, který využívá neformální vztahy, skrývá však v sobě riziko ovlivňování.
- doporučení stávajícím zaměstnancem: je to levná, rychlá a efektivní metoda, protože zaměstnanec zná firemní kulturu a dokáže posoudit, kdo je schopen integrovat se. Zájem doporučit vhodné uchazeče pramení také z toho, že si chce

v očích zaměstnavatele uchovat dobré jméno, popř. i dostat přislíbenou odměnu za získání nového zaměstnance.

- inzeráty na místních vývěškách a v místním tisku: jedná se opět o levnou metodu, jak je možné seznámit širší veřejnost s nabídkou práce a požadavky uchazeče. Její účinnost, tj. zda osloví žádané zájemce, závisí na dovednosti sestavit inzerát a situaci, kdy je nabídka prezentována. Zvláštní variantou je inzerování v místním či regionálním rozhlase. Nevýhodou je, že náklady na vysílání často překračují finanční zdroje inzerenta nebo že sdělené informace přilákají značný počet nevhodných kandidátů.
- spolupráce s úřadem práce: je levná a umožňuje účast na vzdělávacím procesu, hlavně nabídkou nácviku praktických dovedností, např. pro žáky učebních oborů. Představuje nástroj předvýběru budoucího zaměstnance a pomáhá řešit krátkodobý nedostatek pracovní síly vhodnou formou pracovního vztahu s učněm nebo studentem během přípravy na budoucí povolání (Kleibl, Dvořáková a kol., 2001).

## **2.1.5 Požadavky při náboru pracovníků**

### **2.1.5.1 Popis pracovního místa**

Co nejlepší identifikace pracovního místa a jeho požadavků na pracovníka je jeden ze základních předpokladů, jak získat „správného člověka na správném místě“. Dalším je uplatnění vhodných metod a postupů k ověření, zda kandidát odpovídá nárokům daného pracovního místa (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

Popis pracovního místa by měl uvádět základní údaje o pracovním místě. Udává vztahy podřízenosti a nadřízenosti, hlavní činnosti nebo úkoly a další konkrétní požadavky. Měly by zde být i informace o možnostech vzdělávání a rozvoje, i možnosti dalšího postupu. Je třeba uvést i pracovní podmínky, jako je mzda, zaměstnanecké výhody atd.

Jsou nutné uvést i zvláštní požadavky na pracovníka, jako je požadavek vykonávání práce na různých místech, cestování, nebo neobvyklá pracovní doba (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

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

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

Specifikace požadavků na pracovníka definuje vzdělání, výcvik, kvalifikaci, zkušenosti a schopnosti požadované od držitele daného pracovního místa (Armstrong, 2002).

Rozlišujeme dvě základní skupiny nároků na pracovníka:

- požadavky, vyplývající z charakteristik konkrétního pracovního místa
- požadavky, vyplývající z charakteristik podniku (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

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

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

Požadavky můžeme rozdělit do následujících bodů:

- schopnosti – ty musí člověk znát a být schopen vykonávat při plnění příslušné role,
- odborná příprava a výcvik – určité vzdělání a odbornost, které by měl uchazeč splňovat,
- zkušenosti, praxe – především ve stejném nebo podobném oboru,
- zvláštní požadavky – tam, kde jedinec bude muset uspět v určitých oblastech,



- další požadavky – neobvyklá pracovní místa, proměnlivé pracoviště apod. (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

Při specifikaci požadavků bychom se měli vyvarovat častému nadhodnocení požadované kvalifikace a schopností. Chtít to nejlepší je normální, ale stanovení příliš vysokých požadavků na uchazeče vede k nespokojenosti těch, kteří jsou přijati, jelikož si pak uvědomují, že se jejich schopnosti nevyužívají. K podhodnocení požadavků nedochází tak často, ale může být stejně nebezpečné (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

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

Jak uvádí Bedrnová, Nový a kol. (2002), požadavky vyplývající z charakteru podniku se odvíjí především z předmětu činnosti podniku, podnikové politiky, způsobů vedení lidí a podnikového systému sociálních i organizačních norem.

Do těchto nároků můžeme zařadit body:

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

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

Tak například v malých a středních podnicích bývá zpravidla nezbytné, aby zaměstnanci disponovali relativně širším spektrem vědomostí, schopností a dovedností než v podnicích větších, které obvykle díky propracovanější dělbě práce vyžadují pracovníky s vyhraněnější specializací (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

## 2.1.6 Adaptace pracovníka

Jak říká Bedrnová, Nový a kol. (2002), adaptace ve společenském procesu práce je procesem vyrovnání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly. Tento proces probíhá ve dvou základních rovinách – v rovině pracovní adaptace a v rovině sociální adaptace.

Pracovní adaptace je procesem, v jehož průběhu dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení. Zároveň pojem pracovní adaptace zahrnuje i průběžné zvládnání změn v nárocích a podmínkách pracovní činnosti, k nimž dochází v důsledku vědeckotechnického pokroku (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

Sociální adaptace je proces, při kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i do celého sociálního systému dané hospodářské organizace. Proces sociální adaptace nastává i tehdy, dochází-li jen ke změně postavení pracovníka v pracovní skupině (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

Pracovní a sociální adaptace se navzájem prolínají, nelze je zcela oddělit. Úzká souvislost a vzájemné ovlivňování se projevuje v tom, že úspěšný průběh adaptačního procesu je podmíněn tím, jak pracovník zvládl obě roviny adaptace. Proces pracovní a sociální adaptace pracovníka má natolik závažné důsledky pro stabilizaci pracovníků v podniku, pro jejich výkonnost či spokojenost s vykonávanou prací, že není žádoucí ponechat tento proces v podniku živelnému průběhu, ale je třeba jej cílevědomě usměrňovat a řídit (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

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

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

Řízení procesů adaptace sleduje především cíl, aby nový pracovník:

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

Plán adaptace nového pracovníka musí přihlížet:

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

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

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

V den nástupu do zaměstnání by měl pracovník být:

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

## 2.1.7 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

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

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

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

Interní vzdělávání může probíhat formou:

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

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

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

## 2.1.8 Pracovní podmínky a pracovní prostředí

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

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

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

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

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

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

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

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

## **2.1.9 Motivace pracovníků**

Teorie motivace zkoumá proces motivování, vysvětluje, proč se lidé při práci chovají určitým způsobem, proč vyvíjí určitou snahu v daném směru. Také popisuje to, co mohou organizace vykonat pro povzbuzení lidí, pro uplatnění svých schopností (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

Všechny organizace mají zájem na tom, aby dosáhly trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Musí proto věnovat zvýšenou pozornost vhodným způsobům motivování lidí pomocí různých nástrojů, jako jsou stimuly, odměny a vedení lidí (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

Lidé mají různé potřeby, různé cíle k uspokojení těchto potřeb a podnikají různé kroky ke splnění cílů i potřeb. Nemůžeme se proto domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

### **2.1.9.1 Proces motivace**

Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivování sebe sama se týká nezávislého stanovení směru a podnikání kroků, které by měly zajistit, abyste se dostali tam, kam potřebujete, či chcete. Motivaci můžeme charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby (Armstrong, 2002).

Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší forma motivace. Většina z nás však potřebuje být ve větší či menší míře motivována z vnějšku. Organizace jako celek může nabízet

prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitostí ke vzdělávání a růstu (Armstrong, 2002).

### **2.1.9.2 Typy motivace**

Jak uvádí Armstrong (2002), k pracovní motivaci můžeme dojít dvěma způsoby. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd. Rozlišujeme dva typy motivace, vnitřní a vnější.

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

Ve vnější motivaci nalezneme to, co děláme pro lidi, abychom je motivovali. Patří tam odměny, pochvaly, povýšení, zaměstnanecké výhody, ale budou zde i tresty, v podobě disciplinárních řízení, odepření platu, vytýkání chyb, nebo kritika.

### **2.1.9.3 Zaměstnanecké výhody – benefity**

Zaměstnanecké výhody, neboli benefity, jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Tyto benefity vytváří příznivější postoje zaměstnanců k podniku, které mohou dlouhodobě zlepšit jejich oddanost, angažovanost a výkon organizace. Zaměstnanecké výhody jsou součástí péče o zaměstnance (Janda, 2007).

Péče zaměstnavatele o své zaměstnance má v návaznosti na legislativní úpravu tři možné podoby:



1. **Povinná péče** je uložena Ústavou České republiky, Listinou základních práv a svobod, ústavními zákony, zákony, nařízeními vlády, vyhláškami a ostatními obecně platnými právními předpisy a nadpodnikovými kolektivními smlouvami. Konkrétní druhy péče o zaměstnance upravuje zákoník práce.
2. **Smluvní péče** se řídí kolektivní smlouvou uzavřenou mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací.
3. **Dobrovolná péče** je výrazem přístupu zaměstnavatele ke svým zaměstnancům, její druhy, rozsah a působnost jsou dány dobrovolným rozhodnutím zaměstnavatele (Janda, 2007).

Cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod jsou tyto:

- poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní pracovníky,
- uspokojovat osobní potřeby pracovníků,
- posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci,
- poskytovat některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny (Armstrong, 2002).

Zaměstnanecké výhody lze rozdělit do následujících kategorií:

- **Penzijní systémy:** jsou všeobecně považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu.
- **Osobní jistoty:** jedná se o výhody, které posilují osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění.
- **Finanční výpomoc:** půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování a slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované podnikem.
- **Osobní potřeby:** oprávnění, která jsou uznáním vzájemného vztahu mezi prací a domácími potřebami nebo povinnostmi, např. dovolená na zotavenou a jiné formy dovolené, péče o děti, přerušení kariéry (období, kdy pracovník přerušuje kariéru v souvislosti se studiem nebo mateřstvím a poté se vrací na stejnou

práci), poradenství při odchodu do důchodu, finanční poradenství a osobní poradenství v období krizí, posilovny a rekreační zařízení.

- **Podnikové automobily a pohonné hmoty:** stále velmi oceňovaná výhoda i přes skutečnost, že automobily jsou nyní mnohem výrazněji zdaňovány.
- **Jiné výhody:** které zvyšují životní úroveň pracovníků, jako jsou dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony (spíše jako „ozdoba“ či výraz postavení než nezbytnost) a kreditní karty.
- **Nehmotné výhody:** charakteristiky organizace, které přispívají ke kvalitě pracovního života a činí ji atraktivním místem, kde stojí za to být zaměstnán (Armstrong, 2002).

#### 2.1.9.4 Oddanost podniku a práci

Pojem oddanost se vztahuje k míře vazby a loajality pracovníka k organizaci. Oddanost má tři složky a to identifikace s cíli a hodnotami organizace, touha náležet k organizaci a ochota vyvíjet úsilí v zájmu organizace. Také ji lze definovat tak, že oddanost je stav bytí, v němž se pro jedincovy činy stává závazným přesvědčení, které udržuje a podporuje jeho aktivity a jeho vlastní angažovanost (Armstrong, 2002).

Jak říká Armstrong (2002), oddanost není totéž jako motivace. Oddanost je širší pojem a má sklon být stabilnější v čase a méně reagovat na přechodné stránky pracovníkovy práce. Je možné být nespokojen v určitém rysem práce a přitom být vysoce oddán organizaci jako celku.

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

- cíle, k nimž lidé směřují. Z tohoto hlediska cíle, jako např. dobro podniku nebo efektivní pracovní výkon, mohou některé pracovníky do jisté míry motivovat a ti pak mohou být považováni za oddané do té míry, do jaké považují tyto cíle za vlastní;

- proces výběru pracovních cílů a plánů, který je zcela odlišný od procesu vytváření oddanosti u jednotlivců;
- sociální proces motivování ostatních lidí k efektivnímu výkonu. Z tohoto hlediska strategie orientované na zvyšování motivace ovlivňují rovněž oddanost. Lze říci, že tam, kde existuje oddanost, bude asi větší motivace (Armstrong, 2002).

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

Vztahy k práci můžeme rozdělit do tří skupin:

### **1. Vřelý vztah**

Pracovník má pozitivní vztah k práci, dává přednost vnitřnímu ohodnocení vycházejícímu z práce samé a ze spolupráce v kolektivu (Beránek, Kotek, 2003).

### **2. Pomocný vztah**

Pracovník má pozitivní vztah k práci, ale dává přednost vnějšímu ohodnocení, hlavně finančním příjmům a jistotě. Z toho vyplývá, že vynaložené úsilí a dosažené uspokojení je ovlivněno finančním ohodnocením a ne prací samotnou (Beránek, Kotek, 2003).

### **3. Odcizenecký vztah**

Pracovník má negativní vztah k práci projevující se absolutním nezájmem o ni (Beránek, Kotek, 2003).

## 2.1.10 Hodnocení pracovníků

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

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

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

Zbavuje se však tím:

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

## 2.2 Služby cestovního ruchu

### 2.2.1 Definice a obecná charakteristika

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

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

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

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

## 2.2.2 Pohostinství a stravování

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

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

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

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

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

### 2.2.2.1 Typologie provozoven

Jak již bylo řečeno, existuje mnoho forem veřejného stravování. Provozovny můžeme rozdělit podle právní formy provozovatele, podle vlastnického vztahu, formy společného stravování, převažující funkce, vztahu k cestovnímu ruchu, sortimentu, lokalizace atd.

Rozdělení provozoven:

- podle právní formy provozovatele
  - o provozované fyzickou osobou,
  - o provozované právnickou osobou (obchodní společnost, akciová společnost, družstvo, státní podnik);
- podle vlastnického vztahu
  - o provozovny vlastní,
  - o provozovny v užívání (v nájmu);
- podle formy společného stravování
  - o provozovny veřejného (restauračního) stravování,
  - o provozovny účelového stravování (závodní jídelny, školní jídelny, kantýny aj.);
- podle převažující funkce
  - o provozovny s funkcí základního stravování (restaurace, bufety, závodní jídelny, školní jídelny, jídelní vozy v železniční dopravě aj.),
  - o provozovny s funkcí doplňkového stravování a občerstvení (bistra, občerstvení, stánky, automaty, kantýny aj.),
  - o provozovny s funkcí společensko-zábavní (denní a noční bary, kavárny, vinárny, pivnice, čajovny, diskotéky, kluby, herny aj.)
  - o catering,
  - o výrobní;
- podle vztahu k cestovnímu ruchu
  - o provozovny s většinovým podílem účastníků cestovního ruchu (stravovací střediska v hotelech, specializované provozovny, provozovny v centrech cestovního ruchu aj.),

- provozovny sloužící pouze místnímu obyvatelstvu (místa mimo cestovní ruch a většina zařízení účelového stravování);
- podle základního zaměření provozu
  - provozovny vyvařující,
  - provozovny bez vyvařování;
- podle sortimentu
  - provozovny se širokým sortimentem pokrmů i nápojů (např. hotelové restaurace, luxusní restaurace, aj.),
  - provozovny specializované v pokrmech či nápojích (pizzerie, etnické restaurace, vegetariánské restaurace, čajovny, vinárny, bary aj.);
- podle formy prodeje
  - bez obsluhy,
  - s obsluhou;
- podle doby provozu
  - provozovny celoroční,
  - provozovny sezónní – provozovny v rekreačních oblastech, předzahrádky, stánky u lyžařských vleků aj.;
- podle lokalizace
  - provozovny ve městech,
  - provozovny venkovské,
  - horské,
  - lázeňské,

nebo

- provozovny ve spádových oblastech (města, dopravní křižovatky, místa koncentrace cestovního ruchu, pěší a obchodní zóny aj.),
- provozovny mimo spádové oblasti;
- podle počtu pracovníků
  - provozovny malé (0-19 zaměstnanců),
  - provozovny střední (20-100 zaměstnanců),
  - provozovny velké (nad 100 zaměstnanců);
- podle postavení v celkové síti provozoven
  - jednotlivé provozovny,
  - provozovny jako součást řetězce;
- podle stavebního charakteru



- provozovny stálé,
- provozovny mobilní (Mlejnková a kol., 2005).

### **2.2.2.2 Kategorie stravovacích zařízení**

Od zrušení celostátní jednotné kategorizace a systému cenových skupin neexistuje žádný standard, který by upravoval označování, názvosloví a třídění dílčích stravovacích zařízení. Díky tomu se herny nevalné úrovně mohou nazývat restaurantem stejně jako zakouřená hospůdka jídelnou. V oblasti stravování je velmi nepřehledná situace v pojmenovávání provozů s ohledem na konkrétní služby, proto bychom se měli řídit základní charakteristikou jednotlivých kategorií (Stupka, 2005).

#### **Restaurace – restaurant – motorest**

- nabízí především obědy a večeře, tedy hlavní pokrmy dne v odpovídajícím sortimentu,
- zpravidla poskytuje obsluhu u stolů,
- pokrmy jsou připravovány v provozovně,
- v době mimo podávání obědů a večeří může plnit funkce kavárenské, v čase večerním pak společensko zábavní,
- motorest nabízí možnost snadného parkování automobilů v dostatečné kapacitě.

#### **Jídelna – bufet**

- nabízí rychlé občerstvení stejně jako hlavní pokrmy dne, tedy obědy případně večeře a to v základním sortimentu podle charakteru provozu,
- zpravidla se jedná o samoobslužný provoz, kdy si host sám zajišťuje servis u stolu,
- pokrmy mohou být připravovány jak přímo v provozovně, tak i dovezené pouze vydávány.

#### **Pivnice – hostinec – pohostinství – hospoda**

- dominantním prvkem zařízení je nabídka točeného piva doplněná jak hlavními pokrmy, tak i menšími jídly a lahůdkami přiměřenými charakteru provozovny,

- podle úrovně provozovny a jejího umístění se může jednat o pivnice s funkcemi restaurace, tedy s vlastní výrobou pokrmů, nebo o provozovny kde se nabízejí pouze nejjednodušší pokrmy či jenom doplňkový sortiment obchodního zboží k nápojům.

### **Občerstvení – fast food – stánek – okno**

- provozovna s omezeným sortimentem pro rychlé občerstvení v systému z ruky do ruky,
- z dovezených komponentů se zpravidla dohotovují pokrmy přímo před zákazníkem.

### **Kavárna – cukrárna – čajovna**

- kavárna nabízí odpovídající sortiment kávy a dalších teplých a studených nápojů,
- v případě cukrárny se předpokládá nabídka cukrářského sortimentu vyrobeného na místě nebo dovezeného,
- čajovna by měla disponovat kvalitními druhy čajů a personálem schopným je náležitě připravit,
- podle převažujícího sortimentu se pak používá název provozovny,
- dominantní funkce spočívá v nabídce pro doplňkové stravování a občerstvení během dne,
- sortiment nápojů by měla vždy doplňovat nabídka drobných pokrmů a lahůdek.

### **Vinárna – vinný sklep – vinotéka**

- základní osou sortimentu je víno a podle charakteru, umístění a vybavení provozovny jsou nabízeny další služby spojené s konzumací a prodejem vína,
- provozovna může mít formu vinného restaurantu s vytříbeným sortimentem stejně jako nálevny spojené s prodejem vína přes ulici.

### **Bar – snack bar – koktejl bar – pivní bar atd.**

- bar podle svého charakteru nabízí případně hlavní i doplňkové stravování v omezeném či specifickém sortimentu a především odpovídající nabídku nápojů,

- do této kategorie nepatří podniky, kde převažuje funkce herny, dancingu, diskotéky a podobné zábavy (Stupka, 2005).

### **2.2.2.3 Klasifikace stravovacího zařízení**

Zavést jednotnou klasifikaci je celostátní snahou, ale prozatím existuje pouze návrh pro klasifikaci stravovacího zařízení v rámci jihočeského kraje. Podle Jihočeské klasifikace a certifikace služeb v cestovním ruchu jsou stravovací zařízení rozdělena do třístupňového systému. Tato klasifikace je dobrovolná a je prováděna na základě žádosti podnikatele či provozovatele podniku.

### **2.2.3 Kvalita služeb**

Kvalita je úroveň dokonalosti, kterou si podnik vybral, aby oslovil své vybrané zákazníky. je to současně způsob, jakým se s touto úrovní ztotožňujeme (Horovitz, 1994).

Kvalita služeb se neřídí stejným způsobem jako kvalita výrobků. Poskytnutí služby a její spotřeba jsou souběžné, na rozdíl od výrobků, které jsou nejdříve vyrobeny, a teprve poté prodány a spotřebovány (Horovitz, 1994).

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

Kvalita služeb je ovlivněna několika faktory:

- spolehlivost – stabilní výkonnost bez chyb či průtahů,
- citlivost – ochota či úslužnost zaměstnanců při poskytování služeb,
- způsobilost – znalosti a dovednosti personálu,

- přístup – dostupnost a snadnost kontaktu,
- zdvořilost – vlídnost, úcta, takt a respekt personálu,
- komunikace – informování hostů a naslouchání jejich požadavkům a připomínkám,
- důvěryhodnost – spolehlivost, poctivost, čestnost,
- bezpečnost – ochrana před nebezpečím, rizikem nebo nejistotou,
- kladný vztah – poznání a porozumění potřebám hostů (Beránek, Kotek, 2003).

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

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

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

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

## **3. Metodický postup**

### **3.1 Cíl bakalářské práce**

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

### **3.2 Vymezení zkoumaného souboru**

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

#### **3.2.1 Charakteristika hotelu**

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

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

V dnešní době jsou v hotelu tři podnikatelské jednotky:

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

### 3.2.2 Charakteristika restaurace

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

Restaurace je rozdělena na 3 části:

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

Provozní doba restaurace:

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

Restaurace hotelu zajišťuje nejen pro hotelové hosty různé typy snídaní od 06:30 do 10:00. Každý den od 10:00 do 14:00 zde připravují hotová jídla v cenové relaci od 45,- do 70,- Kč. Pro některé firmy nabízí závodní stravování, kdy polévka a jakýkoli hlavní chod (z výběru hotových jídel) stojí 55,- Kč.

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

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

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

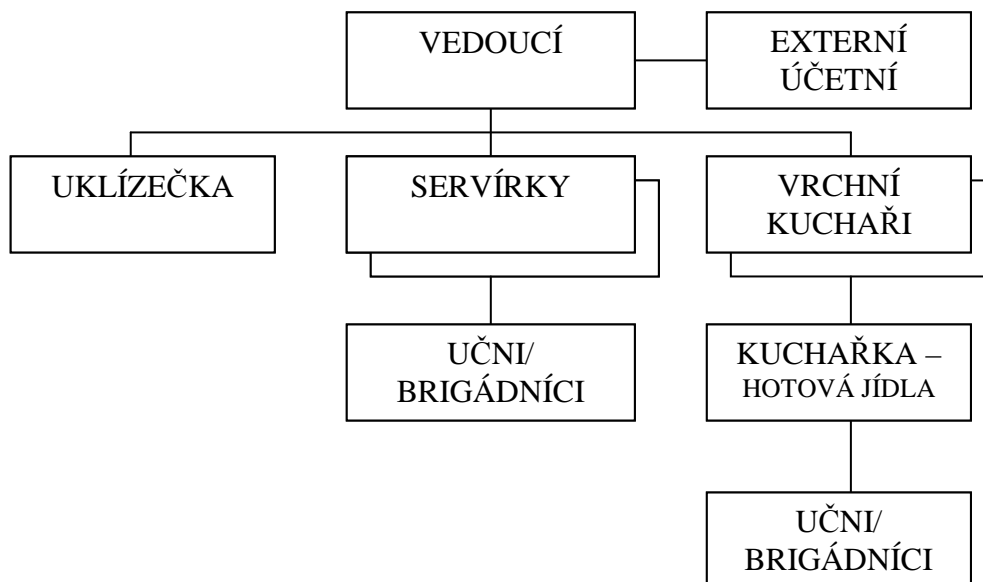
### 3.2.2.1 Organizační struktura restaurace

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

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

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

#### Organizační diagram



### **3.3 Sběr dat**

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

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

#### **3.3.1 Úvodní rozhovor**

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

#### **3.3.2 Strukturované dotazníky**

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

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

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



Vypracovaný dotazník obsahuje celkem 25 otázek. Všechny otázky jsou uzavřené. Úvodní otázky jsou zaměřeny na identifikaci respondenta, následující otázky se týkají uvítání hosta, poté kvalitu pokrmů a nápojů, úroveň servírování. Dále jsou zařazeny otázky týkající se reklamací, vystupování personálu a v neposlední řadě výši účtu. Dotazník uzavírají otázky na celkovou kvalitu služeb. Podoba tohoto dotazníku je uvedena v příloze č. 2.

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

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

### **Dotazník zadaný vedoucímu**

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

### **3.3.3 Srovnávací metoda**

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

### **3.4 Postup při sběru dat**

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

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

Dotazníky určené zaměstnancům nebyly rozdány náhodnému výběru dotazovaných, nýbrž personálu restaurace. Všichni na dotazníkové šetření reagovali kladně a k odpovídání přistoupili zodpovědně. Každý z nich vrátil dotazník vyplněný a všechny se mohou použít k vyhodnocení. V této restauraci je pouze šest zaměstnanců, tudíž je vyhodnocení vázáno na úzký počet dotazovaných.

Získané výsledky byly zpracovány do tabulek, v nichž jsou hodnoty vyjádřeny v absolutních a relativních (u vyhodnocení dotazníků zadaných zaměstnancům pouze v relativních) četnostech odpovědí. Z těchto výsledků byly sestaveny grafy znázorňující procentuální vyjádření četností jednotlivých odpovědí. Všechny tabulky a grafy obsažené v této práci jsou vlastním dílem autorky. Pro zpracování dat byl použit počítačový software Microsoft Word a Microsoft Excel.

## 4. Výsledky průzkumu

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

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

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

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

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

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

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

Výše jmenované nedostatky v řízení lidských zdrojů mohou pramenit:

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

## 4.2 Strukturovaný dotazník zadaný hostům restaurace

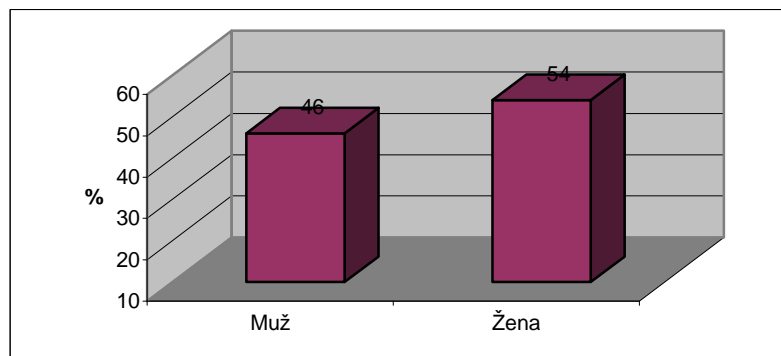
Tento dotazník nebyl zadán všem hostům restaurace, nýbrž pouze vzorku, který však svou strukturou odpovídá složení hostů ve zkoumané organizaci.

### Otázka č. 1: Pohlaví

Tabulka č. 1: Podíl mužů a žen

	Počet	v %
Muž	23	46
Žena	27	54
Celkem	50	100

Graf č. 1: Podíl mužů a žen



### Výsledky a diskuze:

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

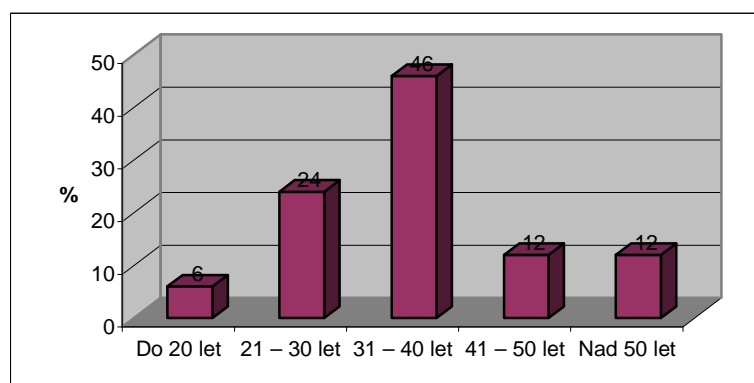
Nadpoloviční většina žen je dána tím, že především v době obědů tuto restauraci navštěvují pracovnice městského úřadu a okolních obchodů. Dotazníky byly rozdány zhruba stejnému počtu žen i mužů. Ženy byly ochotnější dotazníky vrátit vyplněné a proto se ve výsledcích objevuje nepatrně vyšší procento žen.

## Otázka č. 2: Věková kategorie

Tabulka č. 2: Podíl podle věkové kategorie

	Počet	v %
Do 20 let	3	6
21 – 30 let	12	24
31 – 40 let	23	46
41 – 50 let	6	12
Nad 50 let	6	12
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Graf č. 2: Podíl podle věkové kategorie



### Výsledky a diskuze:

Zkoumanou organizaci navštěvuje nejvíce hostů ve věkové kategorii 31 - 40 let a to 46 %. Druhá nejčastější kategorie je 21 - 30 let s 24 %. Věkovou kategorii 41 – 50 let zastupuje 12 % a stejný počet hostů tvoří lidé starší 50 let. Nejméně tento podnik navštěvují lidé ve věku do 20 let a to pouze 6 % z celkového počtu hostů této restaurace.

Výše zmíněnou strukturu hostů podle věkové kategorie způsobuje dnešní styl života. Nízké procento návštěvníků nad 40 a 50 let je způsobené tím, že tito lidé nebyli zvyklí navštěvovat restaurační zařízení příliš často, tudíž je pro ně dnes běžné vařit doma. Oproti nim lidé ve věku od 21 do 40 let tvoří silnou skupinu návštěvníků restaurací a zábavních podniků, jelikož mají uvolněný styl života a v dnešní době se stravování v restauracích stává jakýmsi životním trendem.

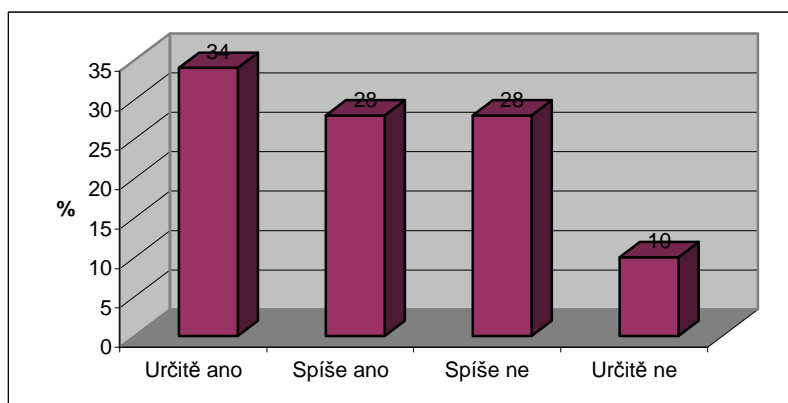
Nejmladší věková kategorie do 20 let je zastoupena nejnižším počtem dotazovaných. Pokud se nebudou brát v úvahu děti, které sem přišly s rodiči, patří do této skupiny pouze lidé ve věku od 18 do 20 let. Tato hranice je dána zákazem prodeje alkoholických nápojů a tabákových výrobků mladším 18 let. Dále je ze zkušenosti patrné, že mladší 18 let tuto restauraci často nenavštěvují.

### Otázka č. 3: Navštěvujete tuto restauraci pravidelně?

Tabulka č. 3:

	Počet	v %
Určitě ano	17	34
Spíše ano	14	28
Spíše ne	14	28
Určitě ne	5	10
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Graf č. 3:



### Výsledky a diskuze:

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

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

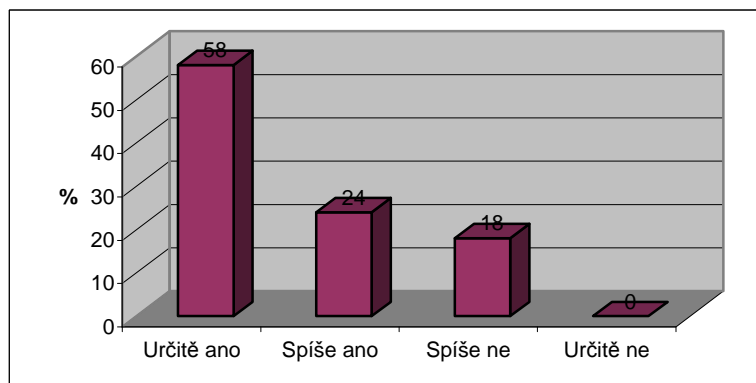
Jelikož byli mezi dotazovanými osoby, které tuto restauraci pravidelně navštěvují i nenavštěvují, lze se domnívat, že získané informace nebudou zkreslené.

#### Otázka č. 4: Byl(a) jste při příchodu přátelsky pozdraven(a)?

Tabulka č. 4:

	Počet	v %
<b>Určitě ano</b>	29	58
<b>Spíše ano</b>	12	24
<b>Spíše ne</b>	9	18
<b>Určitě ne</b>	-	-
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Graf č. 4:



#### Výsledky a diskuze:

Přátelsky pozdraveno bylo celkem 82 % dotázaných. Spíše ne odpovědělo pouze 18 %.

Přátelský pozdrav a oslovení je při příchodu hosta velice důležité. Rozhodující jsou totiž první minuty, které host stráví v restauraci. Host musí mít pocit, že se o něm ví, že se o něho někdo stará.

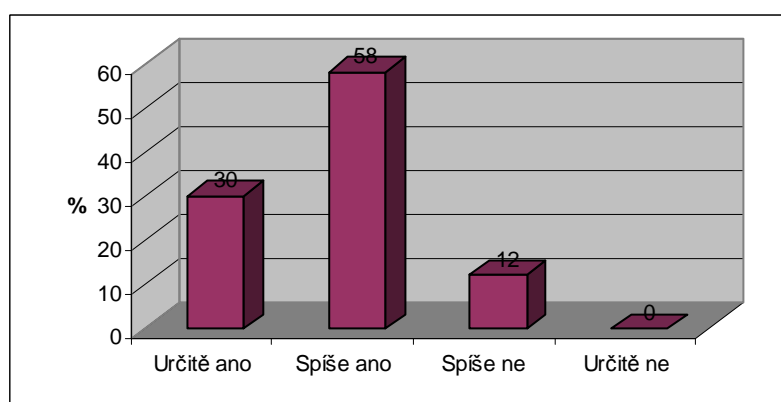


### Otázka č. 5: Jsou stoly vhodně a čistě prostřeny?

Tabulka č. 5:

	Počet	v %
Určitě ano	15	30
Spíše ano	29	58
Spíše ne	6	12
Určitě ne	-	-
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Graf č. 5:



### Výsledky a diskuze:

Že jsou stoly vhodně a čistě prostřeny, odpovědělo 88 % dotázaných. Spíše ne odpovědělo pouze 12 %.

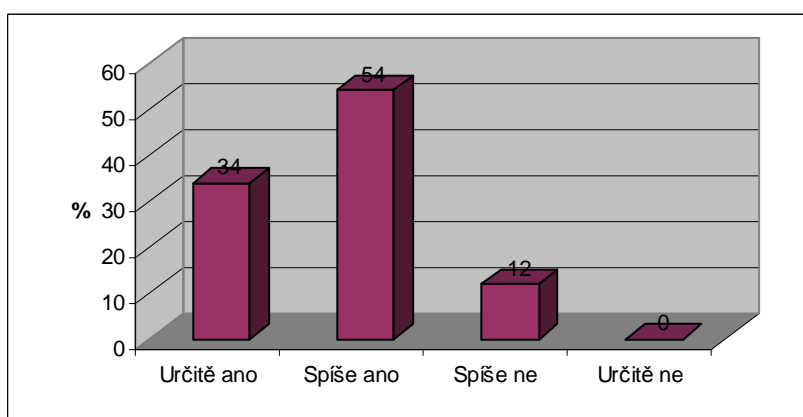
Vhodné prostření stolů je důležité pro dobrý a působivý vzhled místnosti. Je bohužel obecná zkušenost, že personál o stolní prádlo příliš nedbá. Proto je kladem, že vysoké procento (více jak 4/5) dotázaných odpovědělo kladně. Nízké procento nespokojených hostů může být zapříčiněno tím, že atmosféra restaurace neodpovídá jejich vkusu a stylu.

### Otázka č. 6: Byly Vámi objednané pokrmy a nápoje podávány včas?

Tabulka č. 6:

	Počet	v %
Určitě ano	17	34
Spíše ano	27	54
Spíše ne	6	12
Určitě ne	-	-
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Graf č. 6:



### Výsledky a diskuze:

Většina hostů (88 %) se shodla v názoru, že pokrmy a nápoje byly podávány včas. Jen 12 % s rychlostí obsluhy spokojeno nebylo.

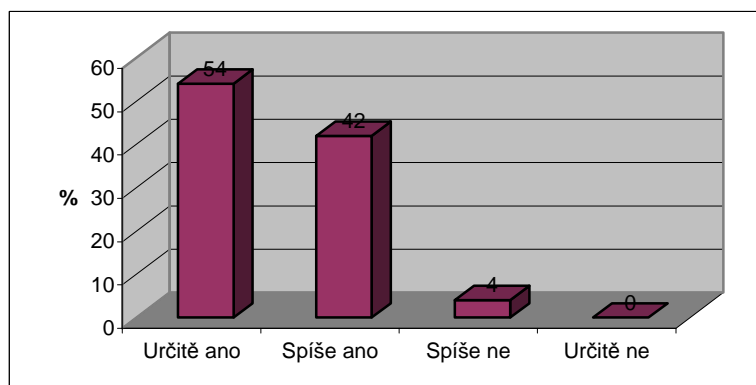
V dnešní době je běžný čas pro podávání minutkových pokrmů 15 – 20 minut od jeho objednání. Většina hostů, pokud je v restauraci plno, je ochotna čekat cca 40 minut. Pozitivem je, že nespokojených hostů je jen 12 %. Vedoucí restaurace i personál se ale musí snažit, aby se toto procento nezvyšovalo.

### Otázka č. 7: Mělo servírování pokrmů patřičnou úroveň?

Tabulka č. 7:

	Počet	v %
Určitě ano	27	54
Spíše ano	21	42
Spíše ne	2	4
Určitě ne	-	-
Celkem	50	100

Graf č. 7:



### Výsledky a diskuze:

S úrovní servírování pokrmů bylo určitě a spíše spokojeno celých 96 %. Pouze 4 % dotazovaných mají dojem, že servírování patřičnou úroveň spíše nemělo.

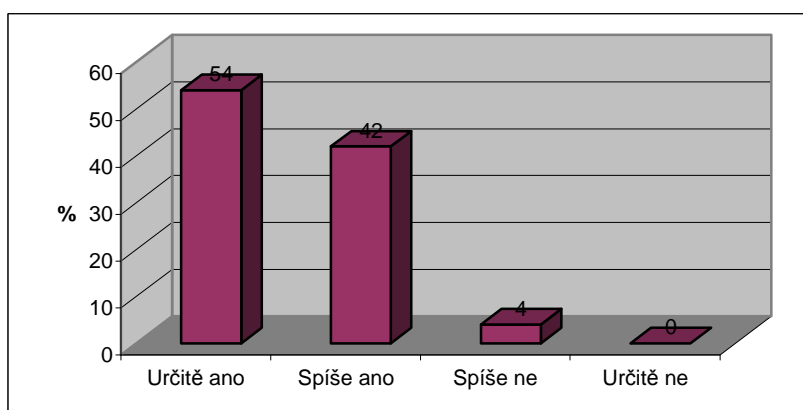
Jelikož s úrovní servírování nebyli spokojeni všichni dotazovaní, lze se domnívat, že obsluhující personál některé chyby dělá. Lze ale také předpokládat, že tyto nedostatky nebudou zásadní, jelikož spíše ne odpověděla pouze 4 % hostů.

## Otázka č. 8: Jsou pokrmy působivě a nápaditě upraveny?

Tabulka č. 8:

	Počet	v %
Určitě ano	27	54
Spíše ano	21	42
Spíše ne	2	4
Určitě ne	-	-
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Graf č. 8:



### Výsledky a diskuze:

S úpravou pokrmů byla spokojena opět valná většina dotazovaných a to 96 %. Vzhled pokrmů se nezamlouval zbývajícím 4 %.

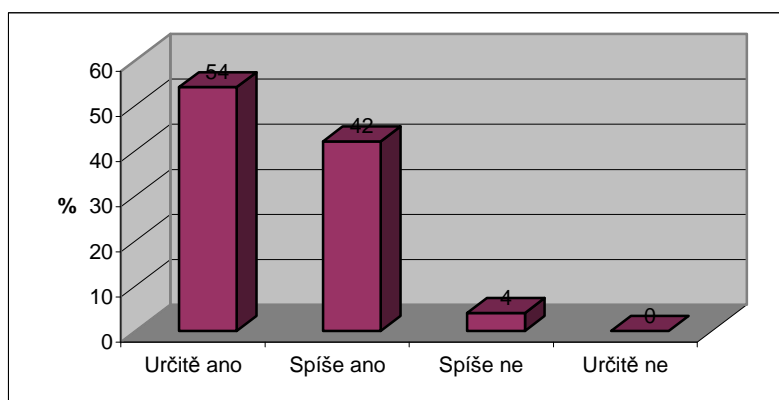
V dnešní době mají stravovací zařízení velikou konkurenci. Proto se musí snažit, aby byly mimo jiné jejich pokrmy nápaditě a působivě upraveny. Samozřejmostí by měla být příprava pokrmů z čerstvých a kvalitních surovin a úprava podle receptur. Důležitý je ale především vzhled pokrmů a patřičná úroveň servírování. Pokud by se hostu pokrm nelíbil, ať by byl chuťově sebelepší, víckrát by si ho neobjednal a lze předpokládat, že by vyhledal jiný podnik, kde by mohl být spokojený více.

### Otázka 9: Jsou pokrmy čerstvé a dobře dochucené?

Tabulka č. 9:

	Počet	v %
Určitě ano	27	54
Spíše ano	21	42
Spíše ne	2	4
Určitě ne	-	-
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Graf č. 9:



#### Výsledky a diskuze:

Zákazníci se z 96 % domnívají, že jsou pokrmy určitě a spíše čerstvé a dobře dochucené. Zbývá 4 % dotazovaných odpověděla spíše ne.

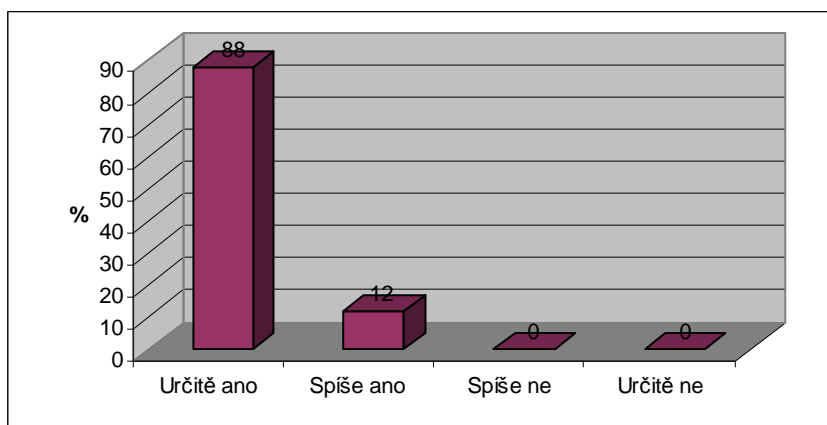
Jak již bylo zmíněno výše, čerstvé a kvalitní suroviny jsou k přípravě kvalitního pokrmu nezbytné. Je uspokojující, že vysoké procento dotázaných je s čerstvostí a také s dochucením pokrmů spokojené. Lze předpokládat, že zbývajícím 4 % hostů, kteří odpověděli spíše ne, nevyhovovalo pouze dochucení pokrmů.

### Otázka č. 10: Jsou porce dostatečně velké?

Tabulka č. 10:

	Počet	v %
Určitě ano	44	88
Spíše ano	6	12
Spíše ne	-	-
Určitě ne	-	-
Celkem	50	100

Graf č. 10:



### Výsledky a diskuze:

Odpovědi na otázku, zda jsou porce dostatečně velké se shodli všichni dotazovaní. Určitě ano odpovědělo totiž 88 % a zbývajících 12 % spíše ano.

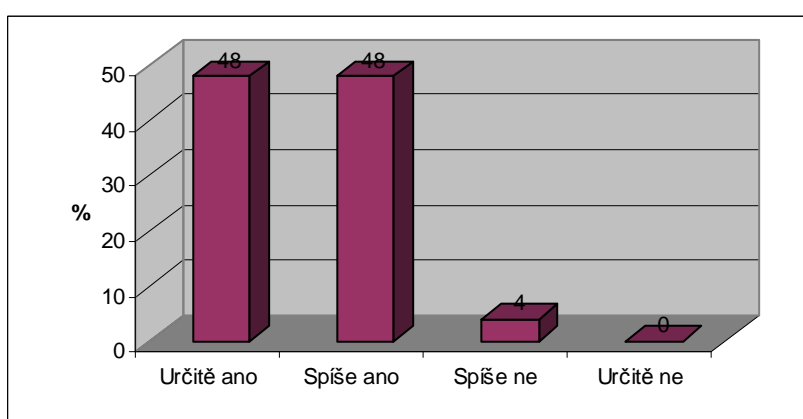
Z odpovědí je zřejmé, že všichni hosté považují porce pokrmů za dostatečně, mnohdy až příliš velké. Tato skutečnost může být pro restauraci povzbuzující. Znamená to totiž, že z této restaurace neodejde nikdo hladový a tímto způsobem neuspokojený.

### Otázka č. 11: Jsou pokrmy dostatečně teplé?

Tabulka č. 11:

	Počet	v %
Určitě ano	24	48
Spíše ano	24	48
Spíše ne	2	4
Určitě ne	-	-
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Graf č. 11:



### Výsledky a diskuze:

Pokrmy za dostatečně teplé považuje určitě a spíše 96 % dotázaných. Nesouhlasí s nimi zbývající 4 %.

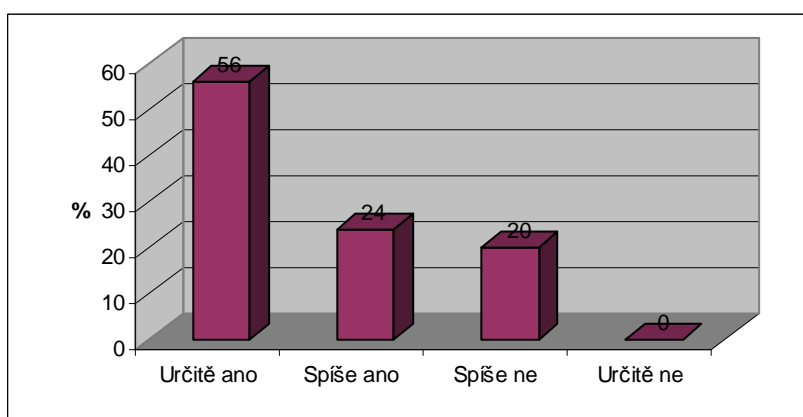
Kromě čerstvých surovin, správné přípravě a pěknému vzhledu je důležitá i odpovídající teplota pokrmů. Existuje řada hygienických předpisů a zásad, které se touto problematikou zabývají. Jelikož většina hostů teplotu pokrmů považuje za odpovídající, nemusí vedoucího restaurace znepokojovat. Je ale zřejmé,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

## Otázka č. 12: Jsou talíře, příbory a sklenice nepoškozené a čisté?

Tabulka č. 12:

	Počet	v %
Určitě ano	28	56
Spíše ano	12	24
Spíše ne	10	20
Určitě ne	-	-
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Graf č. 12:



### Výsledky a diskuze:

Že jsou talíře, příbory a sklenice nepoškozené si určitě a spíše myslí 80 % dotázaných. Zbýlých 20 % má názor, že tomu tak spíše není.

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

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

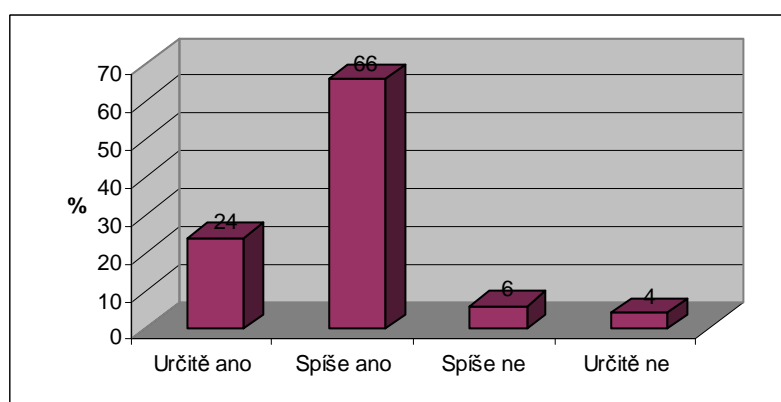


### Otázka č. 13: Jsou dochucovací prostředky kontrolovány a doplňovány?

Tabulka č. 13:

	Počet	v %
Určitě ano	12	24
Spíše ano	33	66
Spíše ne	3	6
Určitě ne	2	4
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Graf č. 13:



### Výsledky a diskuze:

Názor, že jsou dochucovací prostředky pravidelně kontrolovány a doplňovány zastává určitě a spíše 90 % dotazovaných. Ale 6 % spíše a 4 % určitě tento názor nesdílí.

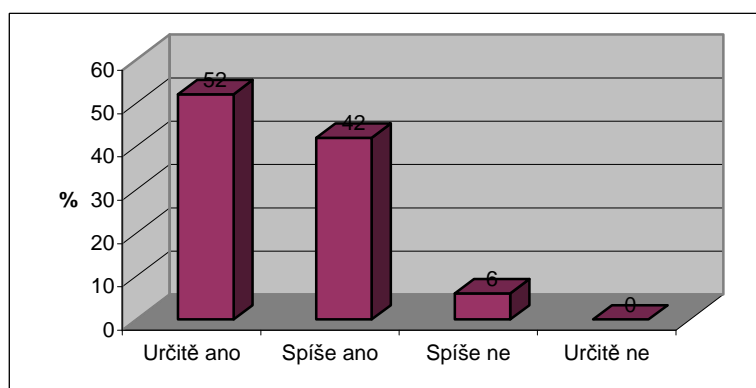
Nepostradatelnou součástí každého správně prostřeného stolu jsou dochucovací prostředky. Je důležité, aby byly často kontrolovány a doplňovány a především nádoby na ně určené čištěny. Pokud to tak není, host může podle čistoty slánky posuzovat čistotu například kuchyně, kam nemá přístup.

### Otázka č. 14: Byl(a) jste dotazován(a) na případná další přání?

Tabulka č. 14:

	Počet	v %
Určitě ano	26	52
Spíše ano	21	42
Spíše ne	3	6
Určitě ne	-	-
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Graf č. 14:



### Výsledky a diskuze:

Na případná další přání bylo určitě a spíše dotazováno 94 % hostů. Zápornou odpověď uvedlo 6 % hostů.

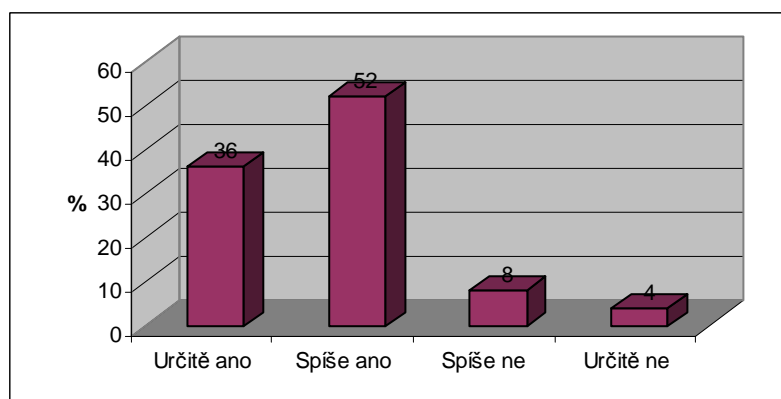
Dotaz na další přání hosta je velice důležitý, jelikož tak si host utvrdí pocit, že se o něj někdo stará a věnuje se mu. Pokud by host, který se nerad projevuje, osloven nebyl, nemusel by se s dalším přáním přihlásit a tím by podnik přišel přinejmenším o vyšší tržby.

**Otázka č. 15: Byl(a) jste tázán(a), zda jste byl(a) spokojen(a) s poskytnutými službami?**

**Tabulka č. 15:**

	Počet	v %
Určitě ano	18	36
Spíše ano	26	52
Spíše ne	4	8
Určitě ne	2	4
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Graf č. 15:**



**Výsledky a diskuze:**

Na spokojenost s poskytnutými službami bylo určitě a spíše tázáno 88 % hostů restaurace. Avšak 8 % spíše a 4 % určitě tázána nebyla.

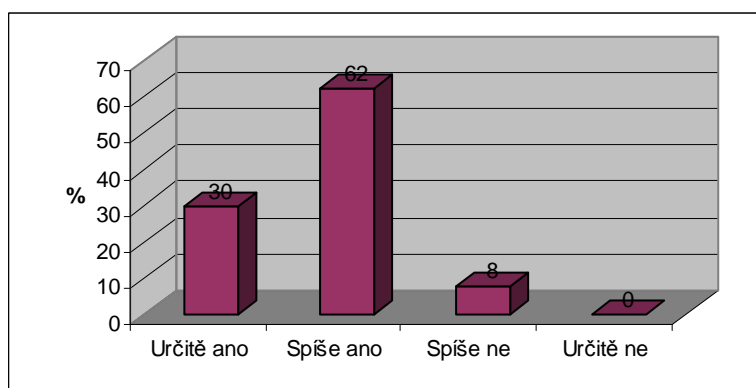
Dotaz hosta na spokojenost se službami je velice nezbytný, jelikož je dobré vědět, který zákazník byl spokojený a který ne. Spokojený zákazník je loajální a přináší podniku peníze, zatímco nespokojený může strhnout své okolí a firmě tím způsobit značné ztráty.

### Otázka č. 16: Je vám při případné stížnosti nasloucháno?

Tabulka č. 16:

	Počet	v %
Určitě ano	15	30
Spíše ano	31	62
Spíše ne	4	8
Určitě ne	-	-
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Graf č. 16:



### Výsledky a diskuze:

Většině hostů a to 92 % je při případné stížnosti nasloucháno. Zbýlých 8 % tento názor spíše nesdílí.

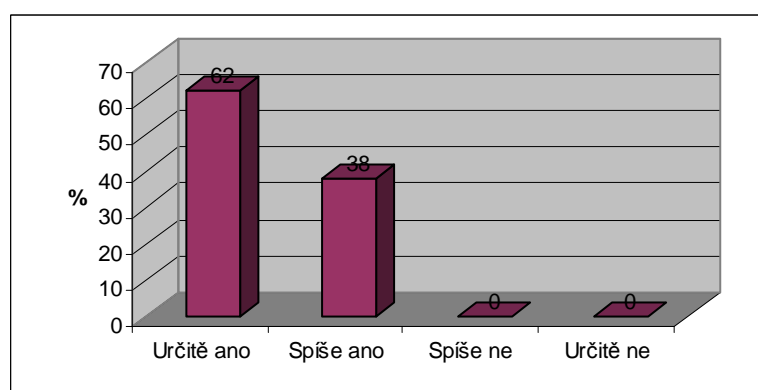
Personál, který přichází do styku s hosty by měl být poučen, jak se zachovat při stížnosti hosta. Měl by naslouchat podnětům, přáním či špatným zkušenostem. Zákazník musí mít pocit, že ho personál vyslechl a učiní určitá opatření pro nápravu.

### Otázka č. 17: Omluvil se Vám pracovník za příčinu reklamace?

Tabulka č. 17:

	Počet	v %
Určitě ano	31	62
Spíše ano	19	38
Spíše ne	-	-
Určitě ne	-	-
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Graf č. 17:



### Výsledky a diskuze:

V odpovědi na otázku, zda se pracovník omluvil za příčinu reklamace, se všichni dotázaní shodli a to v tom názoru, že omluvu dostali. Určitě ano odpovědělo 62 % a spíše ano 38 % dotázaných.

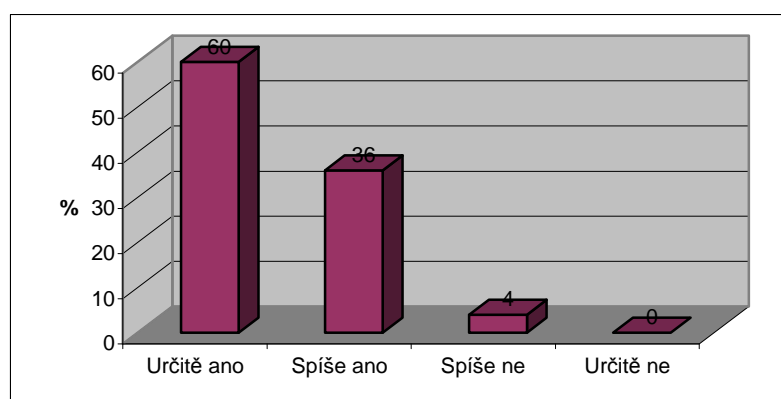
Je uspokojivé, že všichni hosté zde odpověděli kladně. Je zřejmé, že má v tomto případě obsluhující personál profesionální přístup a snaží se k zákazníkům chovat co nejlépe.

### Otázka č. 18: Byla učiněna nějaká opatření pro nápravu?

Tabulka č. 18:

	Počet	v %
Určitě ano	30	60
Spíše ano	18	36
Spíše ne	2	4
Určitě ne	-	-
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Graf č. 18:



### Výsledky a diskuze:

Hostů, kteří si stěžovali, stížnost byla vyřízena a byla učiněna nějaká opatření pro nápravu je opět většina a to 96 %. Jen 4 % odpověděla, že žádná opatření učiněna nebyla.

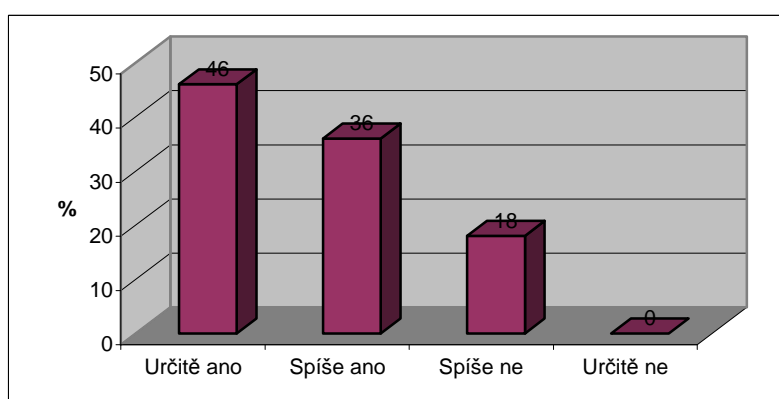
Jak již bylo uvedeno výše, personál by měl být poučen, jak při stížnostech postupovat a jak se zachovat, aby problém byl co nejlépe vyřešen a hostovi byla poskytnuta náhrada a omluva. Lze se domnívat, že ta 4 % hostů, kteří odpověděli záporně, měli stížnost neoprávněnou a tudíž personál usoudil, že postačí pouze ústní omluva.

### Otázka č. 19: Obdržel(a) jste účet dostatečně rychle?

Tabulka č. 19:

	Počet	v %
Určitě ano	23	46
Spíše ano	18	36
Spíše ne	9	18
Určitě ne	-	-
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Graf č. 19:



### Výsledky a diskuze:

Zda hosté obdrželi účet dostatečně rychle odpovědělo kladně 82 % dotázaných. Celých 18 % s rychlostí spokojeno nebylo.

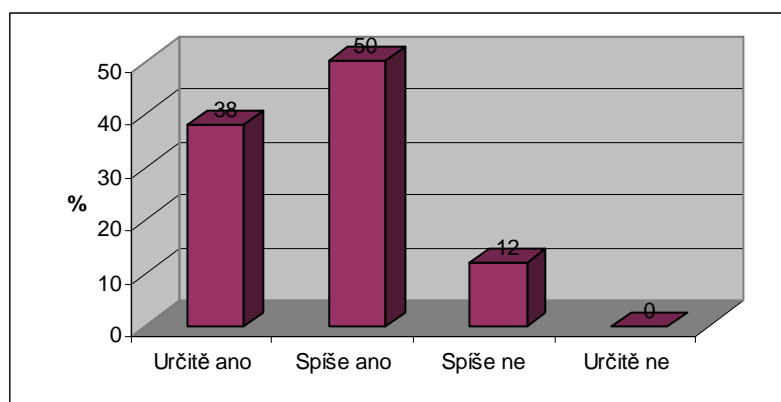
Jak je z výsledků dotazování zřejmé, účet dostatečně rychle nedostala téměř jedna pětina dotazovaných. Může to být způsobeno tím, že obsluhující personál je právě v momentě, kdy tito hosté chtějí platit, zaneprázdněný a potřebuje udělat ještě řadu jiných úkonů (např. odnést připravený pokrm k jinému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

### Otázka č. 20: Je účet přehledně uspořádán?

Tabulka č. 20:

	Počet	v %
Určitě ano	19	38
Spíše ano	25	50
Spíše ne	6	12
Určitě ne	-	-
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Graf č. 20:



### Výsledky a diskuze:

Uspořádání účtu považuje za přehledné 88 % zákazníků. Zbýlých 12 % se v účtu spíše nevyzná.

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

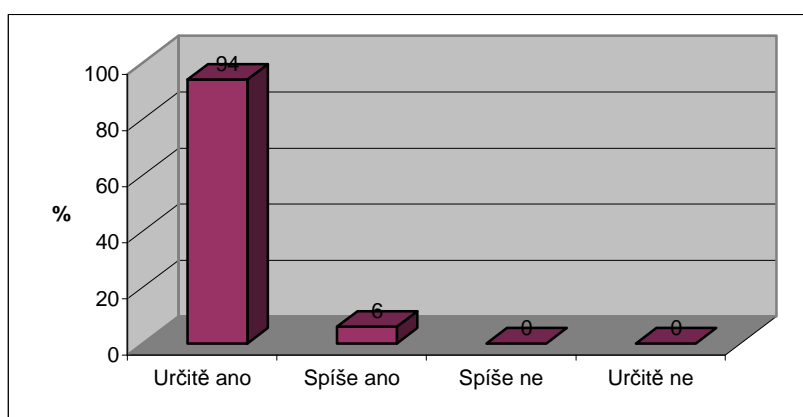


### Otázka č. 21: Je účet ve správné výši?

Tabulka č. 21:

	Počet	v %
Určitě ano	47	94
Spíše ano	3	6
Spíše ne	-	-
Určitě ne	-	-
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Graf č. 21:



### Výsledky a diskuze:

Na otázku, zda byl hostův účet ve správné výši, odpověděli všichni dotázaní kladně, z čehož 94 % určitě ano a 6 % spíše ano.

Tato otázka byla do dotazníku zařazena z důvodu, že současným „trendem“ některých stravovacích zařízení je naučtovat hostovi jiné ceny pokrmů, než je uvedeno v jídelním lístku.

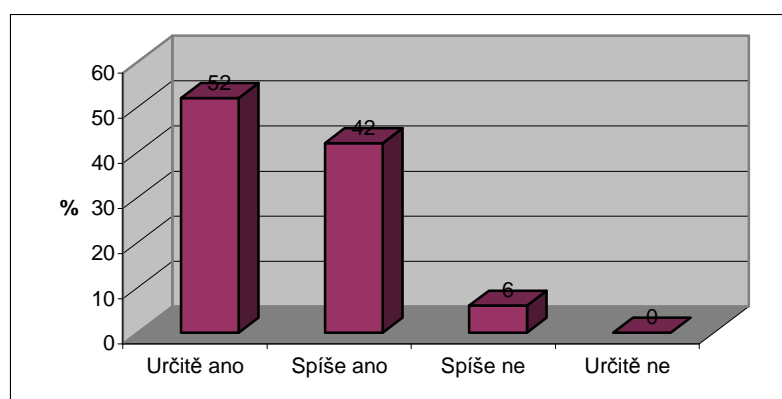
Pokud by odpověděl jen jediný host této restaurace záporně, bylo by to silně znepokojující. Poctivost prodeje je totiž jedna z nejdůležitějších součástí vztahu se zákazníkem.

## Otázka č. 22: Byla Vám splněna veškerá přání?

Tabulka č. 22:

	Počet	v %
Určitě ano	26	52
Spíše ano	21	42
Spíše ne	3	6
Určitě ne	-	-
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Graf č. 22:



### Výsledky a diskuze:

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

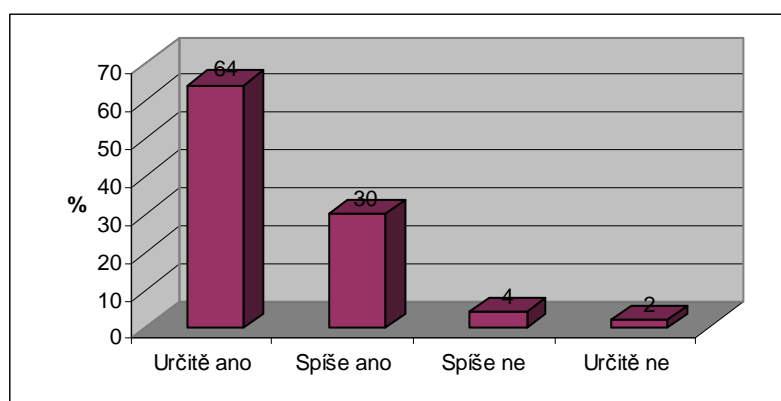
Tato otázka úzce souvisí se spokojeností hosta. Jak již bylo řečeno výše, spokojený zákazník přináší podniku zisk. Pokud se jedná o splnění zákaznickova přání, dalo by se říci, že ten, komu se požadavky a přání vyplní, odchází spokojený. Pro podnik je velice uspokojivé, že je spokojena většina hostů.

### Otázka č. 23: Měl personál příjemné vystupování?

Tabulka č. 23:

	Počet	v %
Určitě ano	32	64
Spíše ano	15	30
Spíše ne	2	4
Určitě ne	1	2
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Graf č. 23:



### Výsledky a diskuze:

Podle 94 % dotázaných hostů měl personál určitě a spíše příjemné vystupování. Zbylým 6 % se chování personálu nezamlouvalo.

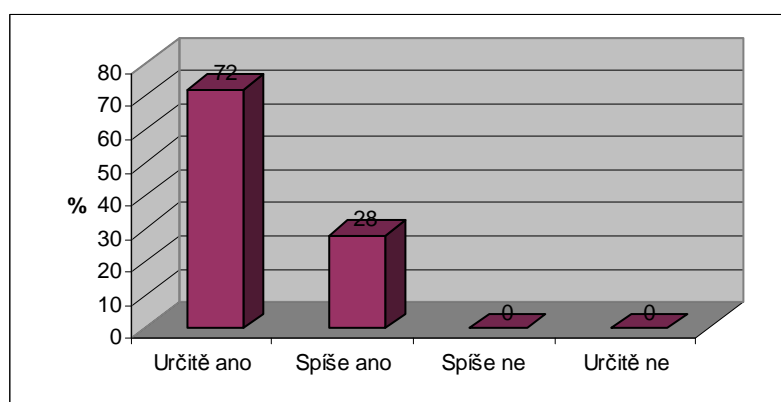
Každý obsluhující by se měl vůči hostům chovat přívětivě a ochotně a jeho vystupování by mělo odpovídat atmosféře restaurace. Měl by hostu umět poradit a doporučit, když je host nerozhodný. Jak již bylo zmíněno výše, host se musí cítit příjemně a pohodlně a vystupování personálu tomu může velice napomoci.

### Otázka č. 24: Rozloučil se s Vámi personál slušně a uctivě?

Tabulka č. 24:

	Počet	v %
Určitě ano	36	72
Spíše ano	14	28
Spíše ne	-	-
Určitě ne	-	-
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Graf č. 24:



### Výsledky a diskuze:

Z výsledků dotazování je zřejmé, že se personál se všemi hosty rozloučil slušně a uctivě, konkrétně odpovědělo 72 % z dotázaných určitě ano a 28 % spíše ano.

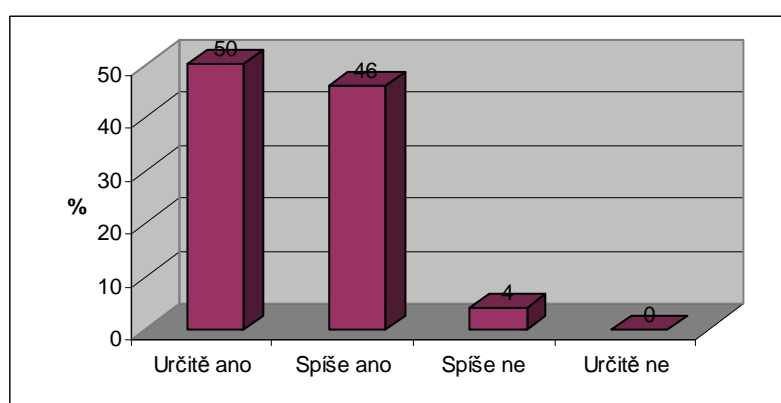
Jako je přátelský pozdrav a oslovení důležitý při příchodu hosta, neméně důležité je správné rozloučení při jeho odchodu, jelikož host potřebuje mít pocit, že je o něj postaráno od začátku až do konce. Personál by měl také vycítit, jakým způsobem se má s konkrétním hostem rozloučit, co host očekává.

### Otázka č. 25: Domníváte se, že podnik jako celek poskytuje kvalitní služby?

Tabulka č. 25:

	Počet	v %
Určitě ano	25	50
Spíše ano	23	46
Spíše ne	2	4
Určitě ne	-	-
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Graf č. 25:



### Výsledky a diskuze:

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

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

## 4.3 Strukturovaný dotazník zadaný zaměstnancům a vedoucímu restaurace

### 4.3.1 Identifikace s prací a podnikem

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

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

#### Otázka č. 1

**Tabulka č. 26: Odpovědi zaměstnanců**

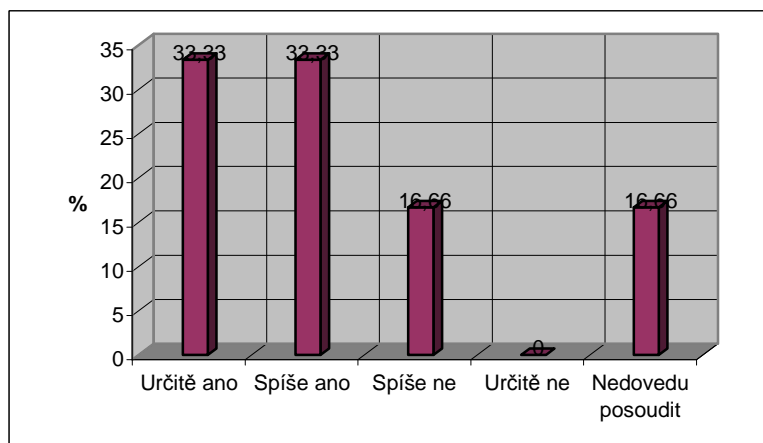
Údaje jsou uvedeny v procentech

Číslo otázky	Znění otázky	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nedovedu posoudit
1	Profese, kterou vykonávám, mě baví a uspokojuje.	33,33	33,33	16,66	-	16,66

**Tabulka č. 27: Odpověď zaměstnavatele**

Číslo otázky	Znění otázky	Odpověď
1	Profese, kterou mí zaměstnanci vykonávají, je baví a uspokojuje.	Spíše ano

**Graf č. 26: Uspokojení z profese u zaměstnanců**



### **Výsledky a diskuze:**

Se svou profesí a prací je určitě a spíše spokojeno 66,66 % zaměstnanců. Pouze 16,66 % spokojeno není a stejný počet nedovede tuto situaci posoudit. Zaměstnavatel v odpovědi předpokládá, že jeho zaměstnanci spíše spokojeni jsou.

Otázka číslo jedna se ptala na vztah k profesi a byla položena proto, že kladný přístup k profesi a práci je první z předpokladů pro poskytování kvalitních služeb. Odpovědi na tuto otázku byly ze dvou třetin případů kladné a v podstatě jsou shodné s názorem vedoucího pracovníka.

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

## Otázka č. 2

**Tabulka č. 28: Odpovědi zaměstnanců**

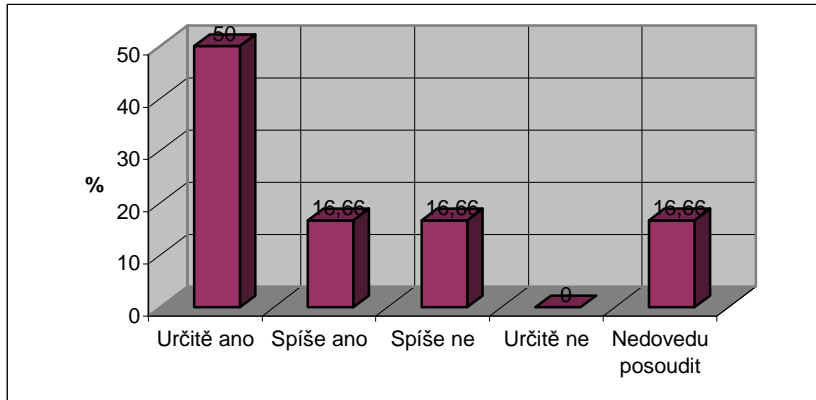
Údaje jsou uvedeny v procentech:

Číslo otázky	Znění otázky	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nedovedu posoudit
2	Neúspěch podniku považují i za svůj osobní neúspěch.	50	16,66	16,66	-	16,66

**Tabulka č. 29: Odpověď zaměstnavatele**

Číslo otázky	Znění otázky	Odpověď
2	Neúspěch podniku má zaměstnanci považují i za svůj osobní neúspěch.	Určitě ano

**Graf č. 27: Neúspěch podniku**



### Výsledky a diskuze:

Neúspěch podniku považuje určitě i za svůj vlastní neúspěch pouze polovina zaměstnanců. 16,66 % odpovědělo jen spíše ano, stejný počet zaměstnanců odpověděl spíše ne a zbývajících 16,66 % opět nedovedlo posoudit. Zaměstnavatel si je jist, že všichni odpověděli určitě ano.



Otázka číslo dva se nepřímo ptala na vztah zaměstnanců k podniku. Pokud má zaměstnanec rád svou práci a profesi, lze z toho usuzovat, že bude nějakým způsobem spjatý i s podnikem, kde pracuje.

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

### Otázka č. 3

#### Tabulka č. 30: Odpovědi zaměstnanců:

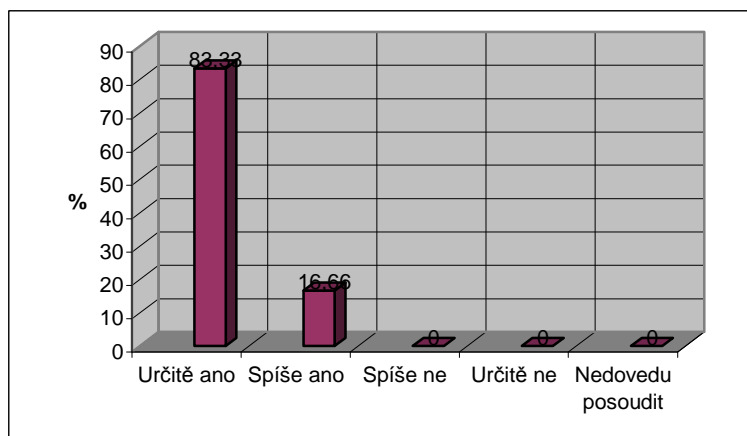
Údaje jsou uvedeny v procentech

Číslo otázky	Znění otázky	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nedovedu posoudit
3	Je mi nepříjemné, když se o podniku, kde pracuji, mluvím negativně, i když to přímo nesouvisí s mou prací.	83,33	16,66	-	-	-

#### Tabulka č. 31: Odpověď zaměstnavatele

Číslo otázky	Znění otázky	Odpověď
3	Mým zaměstnancům je nepříjemné, když se o podniku, kde pracují, mluvím negativně, i když to přímo nesouvisí s jejich prací.	Určitě ano

**Graf č. 28: Postoj k podniku**



### **Výsledky a diskuze:**

Všem zaměstnancům je nepříjemné, když se o podniku, kde pracují, mluví negativně, ačkoli to přímo nesouvisí s jejich prací. Konkrétně 83,33% odpovědělo „určitě ano“, zbývajících 16,66 % „spíše ano“. Vedoucí se tudíž správně domníval, že jeho zaměstnanci jsou v tomto směru s podnikem spjati.

Otázka číslo tři navazuje na otázku předchozí, jelikož zkoumá opět vztah k podniku. Z odpovědí lze opět soudit, že vztah zaměstnanců k podniku je spíše vřelý.

To, že mají svůj podnik rádi, je dobrý předpoklad k tomu, aby se pracovníci snažili jméno podniku vyvýšit a být na něj pyšnější, než byli dosud. Aby se jim povedlo renomé podniku zlepšit, museli by se snažit poskytovat ty nejkvalitnější služby, jaké poskytovat mohou. S tím souvisí další otázky jako iniciativa, vzdělávání apod.

#### Otázka č. 4

**Tabulka č. 32: Odpovědi zaměstnanců**

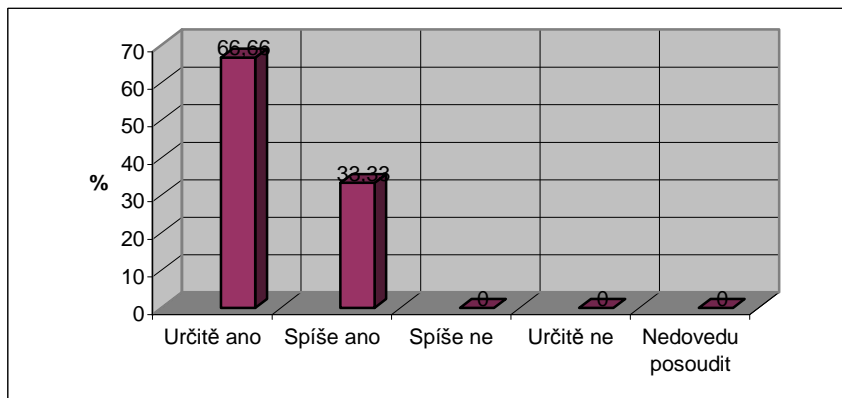
Údaje jsou uvedeny v procentech

Číslo otázky	Znění otázky	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nedovedu posoudit
4	Domnívám se, že napětí a nespokojenost na pracovišti má negativní vliv na kvalitu služeb, které poskytujeme.	66,66	33,33	-	-	-

**Tabulka č. 33: Odpověď zaměstnavatele**

Číslo otázky	Znění otázky	Odpověď
4	Mí zaměstnanci se domnívají, že napětí a nespokojenost na pracovišti má negativní vliv na kvalitu služeb, které poskytují.	Spíše ano

**Graf č. 29: Vliv napětí na kvalitu služeb**



#### Výsledky a diskuze:

Zaměstnanci se z 66,66 % určitě a z 33,33 % spíše domnívá, že napětí a nespokojenost na pracovišti má negativní vliv na kvalitu služeb, které poskytují. Zaměstnavatel se domnívá, že většina z nich odpoví, že s tvrzením souhlasí pouze spíše.

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

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

#### Otázka č. 20

#### Tabulka č. 34: Odpovědi zaměstnanců

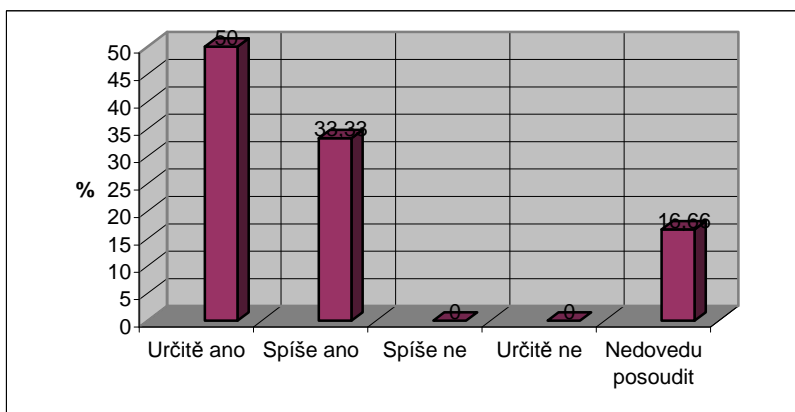
Údaje jsou uvedeny v procentech

Číslo otázky	Znění otázky	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nedovedu posoudit
20	Vztah mezi vedoucím a mnou je založen na důvěře, pravdivosti a otevřenosti.	50	33,33	-	-	16,66

#### Tabulka č. 35: Odpověď zaměstnavatele

Číslo otázky	Znění otázky	Odpověď
20	Vztah mezi mnou a mými zaměstnanci je založen na důvěře, pravdivosti a otevřenosti.	Určitě ano

**Graf č. 30: Vztah mezi vedoucím a zaměstnanci**



### **Výsledky a diskuze:**

Vedoucí se domnívá, že vztah mezi ním a jeho zaměstnanci je určitě založen na důvěře, pravdivosti a otevřenosti. Toto si myslí pouze 50 % jeho zaměstnanců. Celá jedna třetina se přiklání k odpovědi spíše ano a 16,66 % tento vztah nedovede posoudit.

Otázka číslo dvacet se zaměřuje na vztah mezi vedoucím a zaměstnanci, jelikož kladný vztah mezi nimi může vést ke zlepšení vztahu k práci a podniku a tím ke zvýšení kvality služeb.

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

### 4.3.2 Pracovní podmínky

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

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

#### Otázka č. 5

**Tabulka č. 36: Odpovědi zaměstnanců**

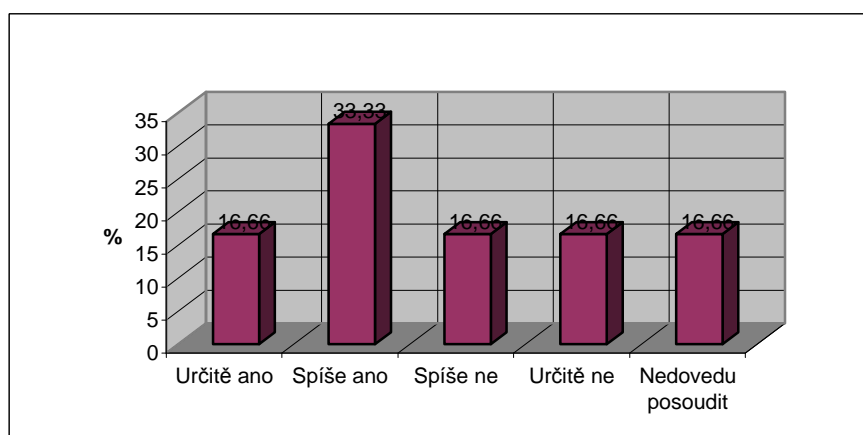
Údaje jsou uvedeny v procentech

Číslo otázky	Znění otázky	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nedovedu posoudit
5	Myslím si, že vedoucí pečuje o naše pracovní podmínky.	16,66	33,33	16,66	16,66	16,66

**Tabulka č. 37: Odpověď zaměstnavatele**

Číslo otázky	Znění otázky	Odpověď
5	Mí zaměstnanci si myslí, že pečuji o jejich pracovní podmínky.	Spíše ano

**Graf č. 31: Pracovní podmínky**



### **Výsledky a diskuze:**

S pracovními podmínkami je určitě a spíše spokojeno pouze 50 % zaměstnanců. Jedna třetina zaměstnanců spokojena spíše a určitě není. Zbývajících 16,66 % nedovede pracovní podmínky posoudit.

Vedoucí pracovník se domnívá, že jsou jeho zaměstnanci s pracovními podmínkami spokojeni. Ve výsledcích dotazování lze zjistit, že jeho názor zastává pouze polovina zaměstnanců a musí se zmínit, že je tato polovina zaměstnanců spokojena, pokud se jedná o pracovní podmínky všeobecně.

Otázka číslo pět byla položena za zjištěním, zda jsou zaměstnanci spokojeni s pracovními podmínkami všeobecně. Když se mluví o pracovních podmínkách, většinou se myslí osvětlení, hluk, teplota, čistota vzduchu, pracovní doba, odměny, uspořádání pracoviště apod.

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

chybějícímu zařízení jsou po celý rok zaměstnanci nuceni dýchat vzduch, který je znečištěný jak výpary z úpravy pokrmů, tak cigaretovým a doutníkovým kouřem.

### Otázka č. 6

**Tabulka č. 38: Odpovědi zaměstnanců**

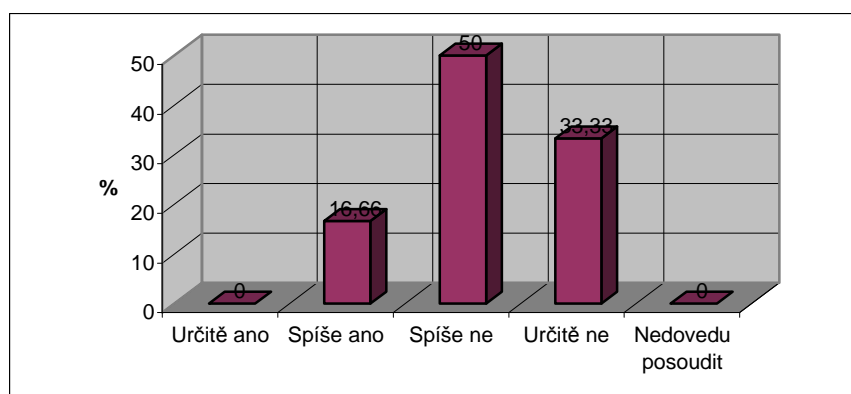
Údaje jsou uvedeny v procentech

Číslo otázky	Znění otázky	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nedovedu posoudit
6	Jsem spokojen s pracovním zázemím.	-	16,66	50	33,33	-

**Tabulka č. 39: Odpověď zaměstnavatele**

Číslo otázky	Znění otázky	Odpověď
6	Domnívám se, že jsou mí zaměstnanci spokojeni s pracovním zázemím.	Spíše ano

**Graf č. 32: Spokojenost se zázemím**





## **Výsledky a diskuze:**

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

Otázka číslo šest zkoumala zaměstnancovu spokojenost s pracovním zázemím. Pod pracovním zázemím si lze představit šatny, sprchy, toalety, místo k odpočinku apod.

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

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

## Otázka č. 7

### Tabulka č. 40: Odpovědi zaměstnanců

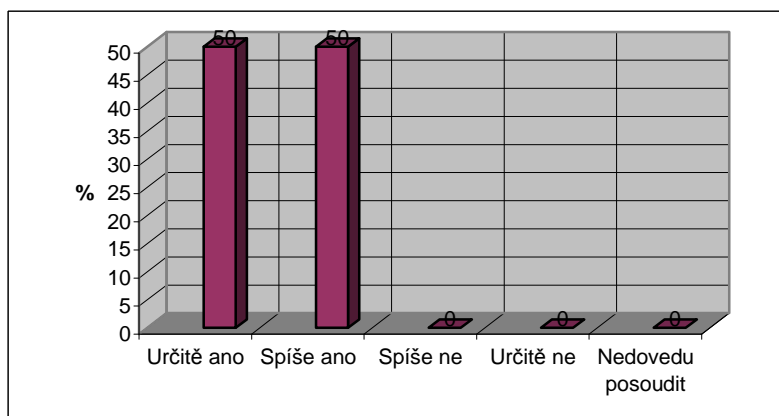
Údaje jsou uvedeny v procentech

Číslo otázky	Znění otázky	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nedovedu posoudit
7	Má pracovní doba mi vyhovuje.	50	50	-	-	-

### Tabulka č. 41: Odpověď zaměstnavatele

Číslo otázky	Znění otázky	Odpověď
7	Pracovní doba mým zaměstnancům vyhovuje.	Určitě ano

### Graf č. 33: Pracovní doba



### Výsledky a diskuze:

Jelikož si jsou pracovníci vědomi, že restaurační provoz vyžaduje jinou pracovní dobu, než mají zaměstnanci v jiných oborech, všichni s ní souhlasí a dá se říct, že jim vyhovuje. Konkrétně 50 % odpovědělo určitě ano a stejný počet odpověděl spíše ano. Zaměstnavatel si je jist, že všichni spokojeni určitě jsou. Vedoucí v tomto ohledu své zaměstnance zná a tudíž odpověděl v souladu s jejich názorem.

Otázka číslo sedm zkoumala, zda jsou zaměstnanci spokojeni s pracovní dobou. Pracovní dobu má každý zaměstnanec jinou. U všech zaměstnanců je ale ovlivněna otevírací dobou restaurace.

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

#### Otázka č. 8

#### Tabulka č. 42: Odpovědi zaměstnanců

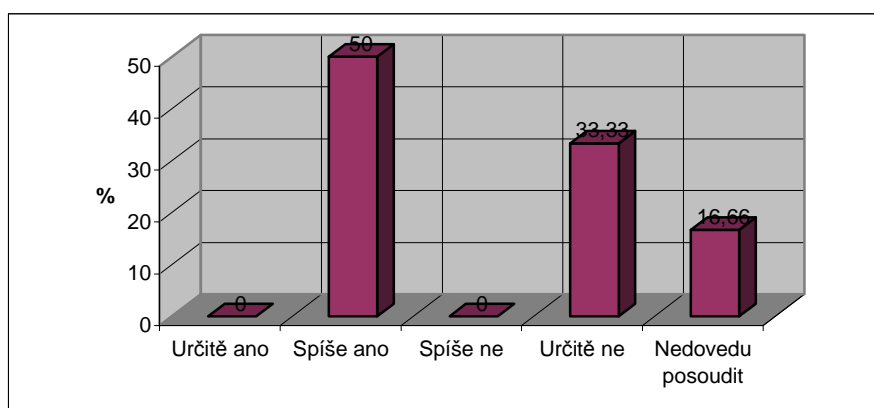
Údaje jsou uvedeny v procentech

Číslo otázky	Znění otázky	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nedovedu posoudit
8	Má odměna je adekvátní k výkonu mé práce.	-	50	-	33,33	16,66

#### Tabulka č. 43: Odpověď zaměstnavatele

Číslo otázky	Znění otázky	Odpověď
8	Odměna zaměstnanců je adekvátní k výkonu jejich práce.	Určitě ano

**Graf č. 34: Odměna**



### **Výsledky a diskuze:**

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

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

Lze se domnívat, že třetina zaměstnanců, která se svou odměnou nesouhlasí, s největší pravděpodobností odpovídá všeobecně známému faktu, že zaměstnanci chtějí pracovat co nejméně za co nejvyšší odměnu.

S největší pravděpodobností ale mohou nesouhlasit z důvodu, že jsou si vědomi toho, že se jejich mzdy pohybují pod průměrem mezd v klatovském okrese a že mzdy v odvětví ubytování a stravování, tedy zaměstnanců v hotelích a restauracích, jsou nejnižší v ČR.

## Otázka č. 9

**Tabulka č. 44: Odpovědi zaměstnanců**

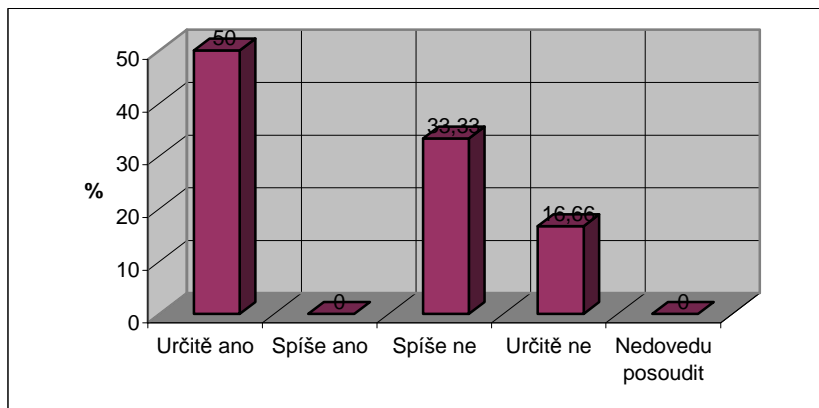
Údaje jsou uvedeny v procentech

Číslo otázky	Znění otázky	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nedovedu posoudit
9	Zastávám názor: vyšší mzda vede ke kvalitnějšímu výkonu práce.	50	-	33,33	16,66	-

**Tabulka č. 45: Odpověď zaměstnavatele**

Číslo otázky	Znění otázky	Odpověď
9	Zastávám názor: vyšší mzda vede ke kvalitnějšímu výkonu práce.	Určitě ne

**Graf č. 35: Vyšší mzda versus kvalitnější výkon práce**



### Výsledky a diskuze:

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

Výše uvedená otázka měla za cíl dozvědět se, zda vyšší mzda vede ke kvalitnějšímu výkonu práce. Lze se domnívat, že pokud zaměstnanci dostávají dostatečně vysokou mzdu, která odpovídá náročnosti práce, po zvýšení mezd svou práci kvalitněji dělat nebudou, což ale není případ zaměstnanců v této restauraci. Podle výsledků dotazování bylo v otázce č. 8 zjištěno, že celá třetina zaměstnanců není se svou mzdou spokojena. To může znamenat, že nevidí důvod vykonávat svou práci nejlépe, jak umí, ale pouze podle toho, jak jsou ohodnoceni.

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

### 4.3.3 Obsah práce

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

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

#### Otázka č. 14

#### Tabulka č. 46: Odpovědi zaměstnanců

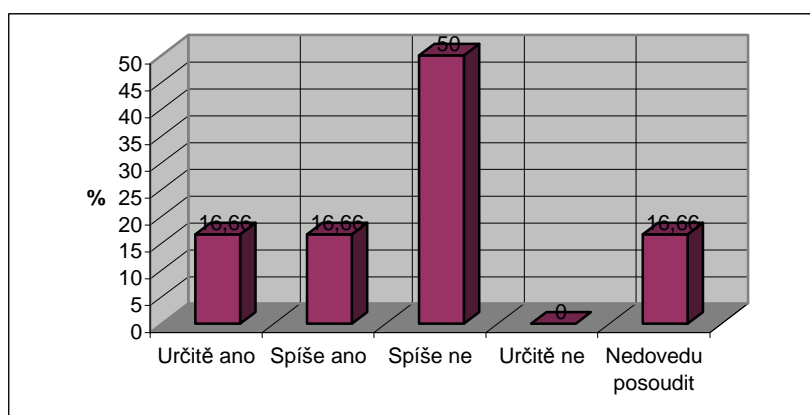
Údaje jsou uvedeny v procentech

Číslo otázky	Znění otázky	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nedovedu posoudit
14	Vykonávám práci uloženou vedoucím, vlastní iniciativu nevyvíjím.	16,66	16,66	50	-	16,66

#### Tabulka č. 47: Odpověď zaměstnavatele

Číslo otázky	Znění otázky	Odpověď
14	Mí zaměstnanci vykonávají mnou uloženou práci, vlastní iniciativu nevyvíjí.	Spíše ano

**Graf č. 36: Iniciativa zaměstnanců**



### **Výsledky a diskuze:**

Zaměstnanci podle vlastního názoru z 16,66 % určitě a z 16,66 % spíše vlastní iniciativu nevyvíjí. Celých 50 % s výše uvedeným tvrzením nesouhlasí, tzn., že jsou v rozporu se zaměstnavatelovým názorem. Opět 16,66 % zaměstnanců odpověď nedovedlo posoudit.

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

Iniciativa pracovníků je v restauračním provozu velmi důležitá. Vedoucí svým zaměstnancům stanovil určitý standard služeb s tím, že ho zaměstnanci rozvinou. Tento stanovený standard se podle slov vedoucího zabývá spíše technickou stránkou poskytované služby a to, jak mají vypadat pokrmy a jejich způsob přípravy, jakým způsobem má být prováděná obsluha atd. Proto by ho zaměstnanci měli rozvíjet především v oblasti styku s hostem.

Z výsledků dotazování je patrné, že se celá polovina zaměstnanců snaží být iniciativní. Jedna třetina tento názor nesdílí a může to být tím, že nevidí důvod být iniciativní, jelikož už svou mzdu považují za nedostatečnou a také jim může chybět jakákoli motivace k tvořivosti v jiné podobě, viz kapitola 4.3.4.



## Otázka č. 15

**Tabulka č. 48: Odpovědi zaměstnanců**

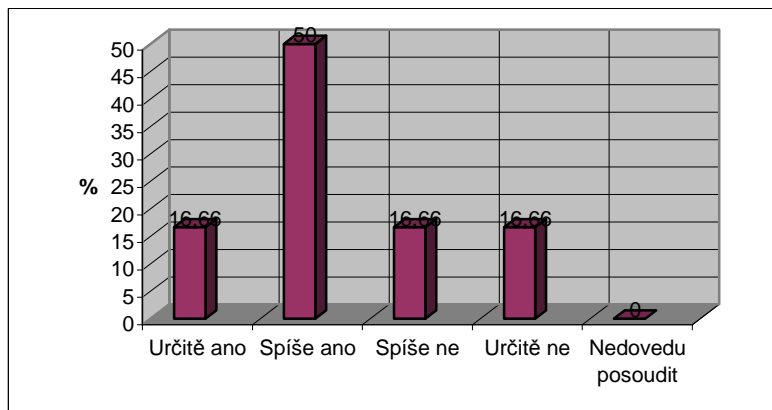
Údaje jsou uvedeny v procentech

Číslo otázky	Znění otázky	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nedovedu posoudit
15	Vzhledem k výkonovému zatížení se nemohu dostatečně věnovat kvalitě.	16,66	50	16,66	16,66	-

**Tabulka č. 49: Odpověď zaměstnavatele**

Číslo otázky	Znění otázky	Odpověď
15	Vzhledem k výkonovému zatížení se zaměstnanci nemohou dostatečně věnovat kvalitě.	Spíše ne

**Graf č. 37: Výkonové zatížení**



### Výsledky a diskuze:

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

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

V restauračním provozu musí být takový počet zaměstnanců, aby byli zatíženi tak, že splní předpoklad poskytování služeb na určité úrovni. Počet pracovníků záleží na ročním období a také na časovém úseku určitého dne. Jelikož na letní sezónu, kdy je zde největší počet hostů se přibírají brigádníci, budeme se výkonovým zatížením zabývat z hlediska dne.

V této restauraci je každý den nejnáročnější na výkonové zatížení doba obědů, jelikož sem chodí na oběd téměř všichni hosté najednou. Tato doba je náročná jak na obsluhu, tak na plynulý výdej pokrmů. V této době se zaměstnanci věnují kvalitě podstatně méně, než je tomu v jiných částech dne, ale hosté, kteří jsou většinu roku stálí, v této době kvalitu služeb vnímají jinak a snadno tak odpouštějí některé prohřešky, jelikož je jejich cílem rychle se najíst.

Ve zbylých částech dne chodí hosté postupně a tudíž je možné lépe se jim věnovat a tak jim poskytnout služby kvalitnější. Tyto informace byly získány jak z řízeného rozhovoru s vedoucím, tak zkoumáním na místě.

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

### Otázka č. 17

**Tabulka č. 50: Odpovědi zaměstnanců**

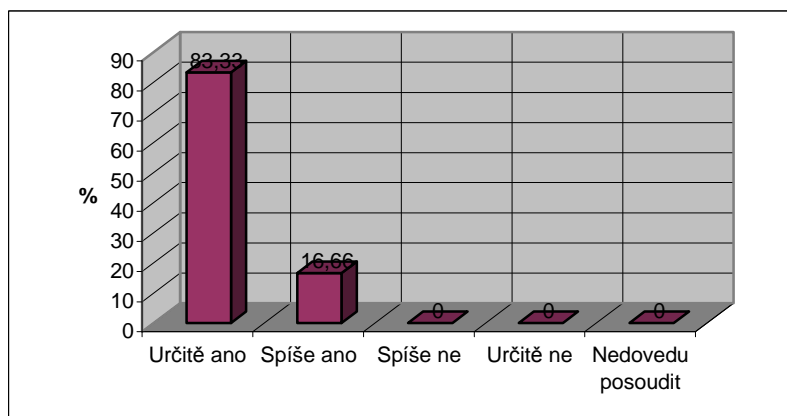
Údaje jsou uvedeny v procentech

Číslo otázky	Znění otázky	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nedovedu posoudit
17	Svou práci vykonávám nejlépe, jak umím a domnívám se, že práce, kterou odvádím, je na úrovni služeb, které jsou požadovány.	83,33	16,66	-	-	-

**Tabulka č. 51: Odpověď zaměstnavatele**

Číslo otázky	Znění otázky	Odpověď
17	Svou práci mí zaměstnanci vykonávají nejlépe, jak umí a domnívám se, že práce, kterou odvádí, je na úrovni služeb, které jsou požadovány.	Spíše ne

**Graf č. 38: Výkon práce**



### Výsledky a diskuze:

Všichni zaměstnanci (83,33 % určitě a 16,66 % spíše) jsou názoru, že svou práci vykonávají nejlépe, jak umí a domnívají se, že jejich výkony odpovídají požadované

úrovni služeb. Zaměstnavatelova odpověď se zásadně liší, jelikož jeho odpověď zněla spíše ne.

Otázka číslo sedmnáct byla do dotazníku zařazena za zjištěním úrovně kvality služeb z pohledu zaměstnanců. Všichni zaměstnanci v první části otázky tvrdí, že svou práci vykonávají nejlépe, jak umí. Pokud nebereme v úvahu výtky, výše uvedené, z jejich pohledu to tak opravdu může být.

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

Je tedy zřejmé, že zaměstnanci daný standard služeb, možná nevědomě, snižují a díky tomu se domnívají, že jsou jejich služby kvalitní. Také je možné, že sami sebe i služby, které poskytují, nadhodnocují. Lze ale také předpokládat, že vzhledem k nedostatečným pracovním podmínkám, mohou podle svého názoru práci vykonávat opravdu nejlépe, jak je to možné.

## Otázka č. 21

### Tabulka č. 52: Odpovědi zaměstnanců

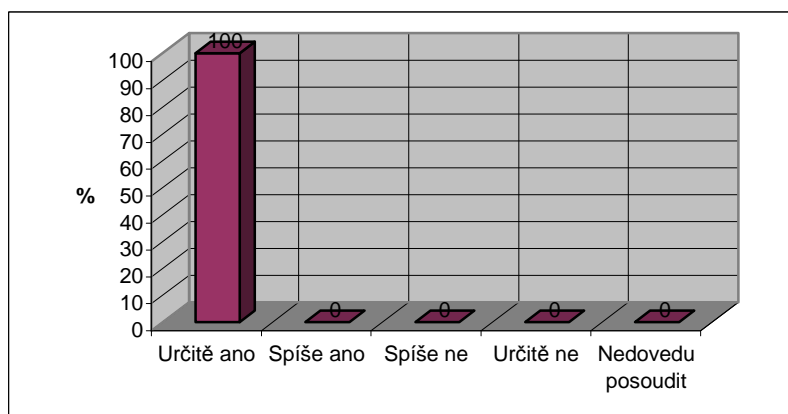
Údaje jsou uvedeny v procentech

Číslo otázky	Znění otázky	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nedovedu posoudit
21	Kvalita služeb je vedoucím pravidelně kontrolována.	100	-	-	-	-

**Tabulka č. 53: Odpověď zaměstnavatele**

Číslo otázky	Znění otázky	Odpověď
21	Kvalitu služeb pravidelně kontroluji.	Určitě ano

**Graf č. 39: Kontrola kvality služeb**



#### **Výsledky a diskuze:**

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

Otázka číslo dvacet jedna se zabývá kontrolou služeb. U poskytovaných služeb je totiž nutné provádět kontrolu kvality. Tuto kontrolu by měla provázet sebekontrola každého pracovníka, která by měla být prováděna průběžně.

Za předpokladu, že sebekontrolu provádí každý zaměstnanec, lze doufat, že tím poskytují kvalitnější služby. Je ale důležité, aby poskytované služby kontroloval i vedoucí. Jelikož je tento podnik malý a vedoucí pracuje mezi svými zaměstnanci, má kontrolu o to snazší. Z tohoto důvodu může sledovat chování obsluhy k hostům, kvalitu pokrmů a zda je každému hostu poskytnuta služba na stejné úrovni.

## Otázka č. 22

**Tabulka č. 54: Odpovědi zaměstnanců**

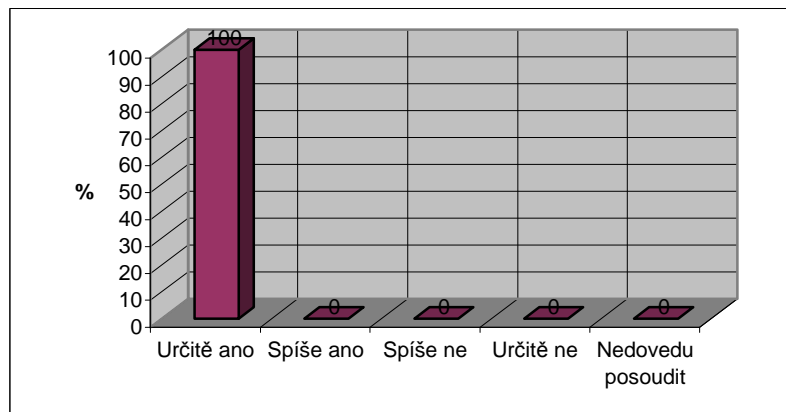
Údaje jsou uvedeny v procentech

Číslo otázky	Znění otázky	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nedovedu posoudit
22	Vedoucí mě na mé nedostatky, týkající se kvality služeb upozorňuje.	100	-	-	-	-

**Tabulka č. 55: Odpověď zaměstnavatele**

Číslo otázky	Znění otázky	Odpověď
22	Zaměstnance na nedostatky, týkající se kvality služeb, upozorňuji.	Určitě ano

**Graf č. 40: Upozorňování na nedostatky**



### Výsledky a diskuze:

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

Při kontrole služeb je velmi důležité zjištěné nedostatky napravovat a odstraňovat. Vedoucí proto musí na konkrétní chyby zaměstnance upozorňovat a požadovat po nich zlepšení. Pokud by si tyto poznatky nechal pro sebe, zaměstnanci by si navykli být laxní k poskytování služeb a jejich úroveň by se stále snižovala.

### Otázka č. 23

#### Tabulka č. 56: Odpovědi zaměstnanců

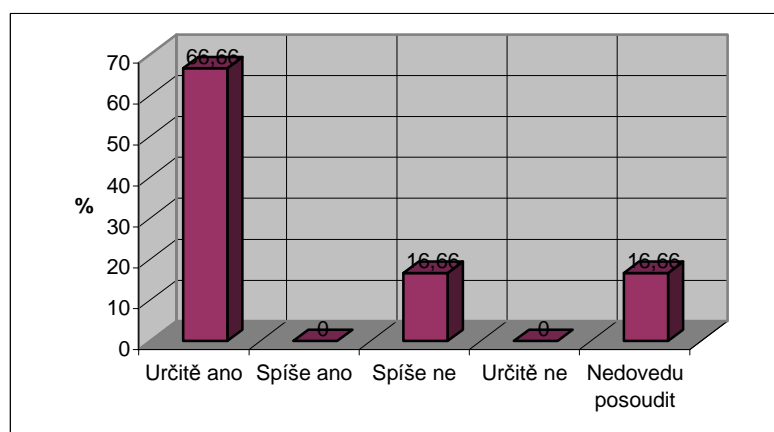
Údaje jsou uvedeny v procentech

Číslo otázky	Znění otázky	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nedovedu posoudit
23	Domnívám se, že jsou tyto výtky oprávněné.	66,66	-	16,66	-	16,66

#### Tabulka č. 57: Odpověď zaměstnavatele

Číslo otázky	Znění otázky	Odpověď
23	Domnívám se, že jsou tyto výtky oprávněné.	Určitě ano

#### Graf č. 41: Oprávněnost výtek



## Výsledky a diskuze:

Většina zaměstnanců (66,66 %) se domnívá, že jsou výtky vedoucího oprávněné. Dalších 16,66 % uvedlo, že jsou spíše nezasloužené a 16,66 % nedovede posoudit. Vedoucí se v odpovědi shoduje s 2/3 zaměstnanců.

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

### Otázka č. 24

#### Tabulka č. 58: Odpovědi zaměstnanců

Údaje jsou uvedeny v procentech

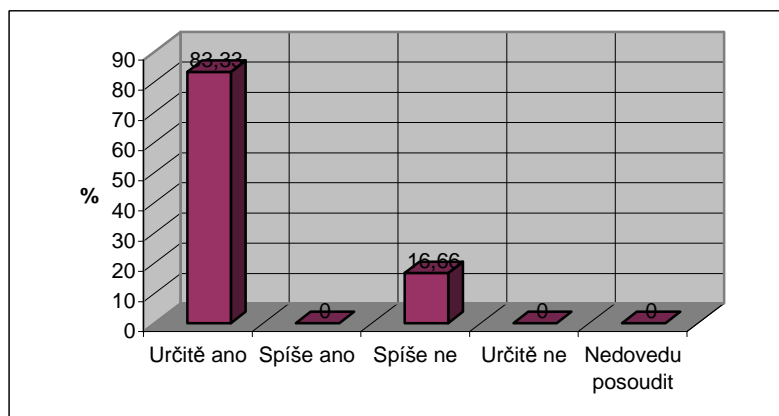
Číslo otázky	Znění otázky	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nedovedu posoudit
24	Jsem ochotný se připomínkami řídit a snažím se je akceptovat.	83,33	-	16,66	-	-

#### Tabulka č. 59: Odpověď zaměstnavatele

Číslo otázky	Znění otázky	Odpověď
24	Zaměstnanci jsou ochotni se připomínkami řídit a snaží se je akceptovat.	Spíše ano



**Graf č. 42: Řízení se připomínkami**



### **Výsledky a diskuze:**

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

Otázka číslo dvacet čtyři přímo navazuje na předchozí a byla položena z toho důvodu, že si vedoucí stěžoval, že ho zaměstnanci často neakceptují. Podle odpovědí na tuto otázku ale většina zaměstnanců odpověděla, že připomínky akceptuje a navíc se jimi řídí. S tímto názorem nesouhlasí výše zmíněných 16,66 % zaměstnanců. Ti nejenže se domnívají, že výtky, týkající se poskytování kvalitních služeb, jsou neoprávněné (otázka č. 23), ale také se připomínkami neřídí. To, že svého vedoucího spíše neakceptují, zaměstnavatel ví, neboť ve své odpovědi uvedl spíše ano.

Tím, že zaměstnanci uznali, že se dopouští chyb, o kterých se následně od vedoucího dozvídají a tím, že se snaží tyto nedostatky, podle jejich odpovědí, napravovat, nepřímo uznávají, že služby jimi poskytované nejsou tak kvalitní, jak by mohly být a také to, že zkvalitnění služeb je v jejich silách.

## Otázka č. 25

**Tabulka č. 60: Odpovědi zaměstnanců**

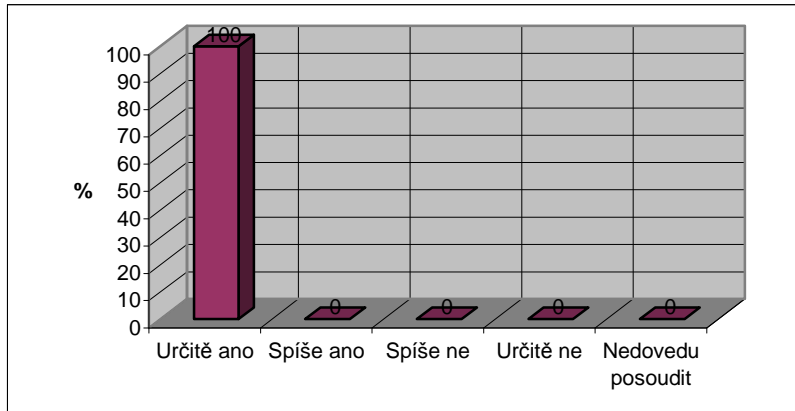
Údaje jsou uvedeny v procentech

Číslo otázky	Znění otázky	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nedovedu posoudit
25	Domnívám se, že podnik jako celek poskytuje kvalitní služby.	100	-	-	-	-

**Tabulka č. 61: Odpověď zaměstnavatele**

Číslo otázky	Znění otázky	Odpověď
25	Domnívám se, že podnik jako celek poskytuje kvalitní služby.	Spíše ano

**Graf č. 43: Kvalita služeb v podniku**



### Výsledky a diskuze:

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

Otázka číslo dvacet pět se ptala opět na kvalitu služeb, ale ne služeb poskytovaných jednotlivci, nýbrž služeb poskytovaných podnikem, jako celkem. Všichni zaměstnanci se domnívají, že určitě poskytují kvalitní služby. Vedoucí je v tomto případě opět pochybovačnější a s takovou určitostí to tvrdit nemůže.

Odpovědi na tuto otázku přímo navazují na otázku číslo sedmnáct, kdy zaměstnanci svou práci nadhodnotili a zde v tom pokračují. Tímto dávají najevo, že na službách, které poskytují se nedá nic vylepšovat, protože jsou podle nich opravdu kvalitní. Tímto přístupem se mohou poskytované služby jen zhoršovat a zaměstnanci si toho s největší pravděpodobností nemusí ani všimnout.

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

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

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

Následující otázky byly do dotazníku zařazeny z důvodu, že je stimulace nedílnou součástí personální práce. Pokud zaměstnavatel své zaměstnance stimuluje a motivuje, pracovníci projeví iniciativu, snahu a tvořivost. Pokud není stimulace žádná, má to spíše demotivující účinky.

##### Otázka č. 10

**Tabulka č. 62: Odpovědi zaměstnanců**

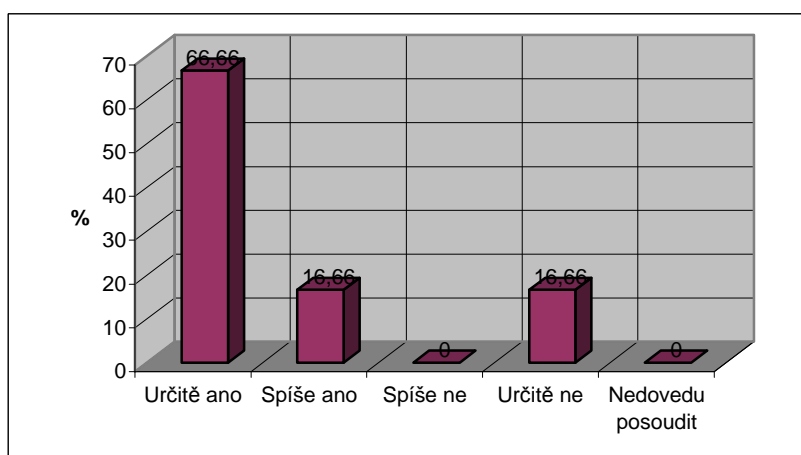
Údaje jsou uvedeny v procentech

Číslo otázky	Znění otázky	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nedovedu posoudit
10	Myslím si, že pro poskytování kvalitních služeb potřebuji zdokonalovat své znalosti.	66,66	16,66	-	16,66	-

**Tabulka č. 63: Odpověď zaměstnavatele**

Číslo otázky	Znění otázky	Odpověď
10	Myslím si, že pro poskytování kvalitních služeb mají zaměstnanci potřebují zdokonalovat své znalosti.	Určitě ano

**Graf č. 44: Zdokonalování znalostí**



### **Výsledky a diskuze:**

Zaměstnanci se z 83,33 % domnívají, že své znalosti potřebují vylepšovat. Pouze 16,66 % tento názor nezastává. Vedoucí se ve své odpovědi „určitě ano“ shoduje s většinou svých zaměstnanců.

Otázka číslo deset se ptala na názor zaměstnanců, zda potřebují pro poskytování kvalitních služeb zdokonalovat své znalosti, jelikož získávání nových vědomostí a zkušeností rozvíjí schopnosti a charakter člověka. Navíc se obor služeb neustále vyvíjí a rozvíjí, a proto je třeba znalosti a schopnosti obnovovat a rozšiřovat.

K tomuto názoru se přiklání většina zaměstnanců, včetně vedoucího. Odpověď „určitě ne“ zaškrtl pouze jeden zaměstnanec a díky tomu se lze domnívat, že právě tato odpověď patřila uklízečce, která ze svého pohledu může soudit, že k úklidu nové znalosti nepotřebuje. Pokud tato odpověď byla skutečně její, stejně se zmýlila. Rozvíjí se totiž i její obor a je třeba se stále seznamovat s novými prostředky a postupy.

## Otázka č. 11

**Tabulka č. 64: Odpovědi zaměstnanců**

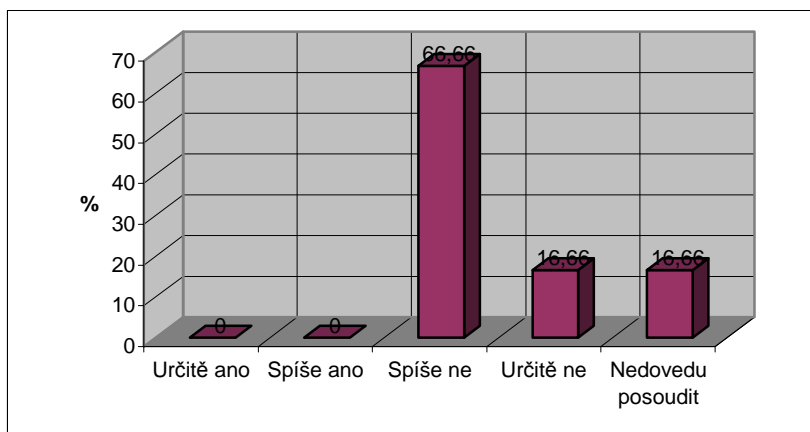
Údaje jsou uvedeny v procentech

Číslo otázky	Znění otázky	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nedovedu posoudit
11	Domnívám se, že případné zvyšování kvalifikace by bylo vedoucím ohodnoceno.	-	-	66,66	16,66	16,66

**Tabulka č. 65: Odpověď zaměstnavatele**

Číslo otázky	Znění otázky	Odpověď
11	Mí zaměstnanci se domnívají, že případné zvyšování kvalifikace by mnou bylo ohodnoceno.	Určitě ne

**Graf č. 45: Ohodnocení zvýšení kvalifikace**



### Výsledky a diskuze:

Zaměstnanci se z 66,66 % spíše a z 16,66 % určitě domnívají, že by zvyšování kvalifikace vedoucí neohodnotil. Opět se zde našel počet zaměstnanců, kteří nedovedou posoudit a to 16,66 %. Vedoucí tudíž správně předpokládá, že většina zaměstnanců (83,33 %) zastává tento názor.

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

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

#### Otázka č. 12

#### Tabulka č. 66: Odpovědi zaměstnanců

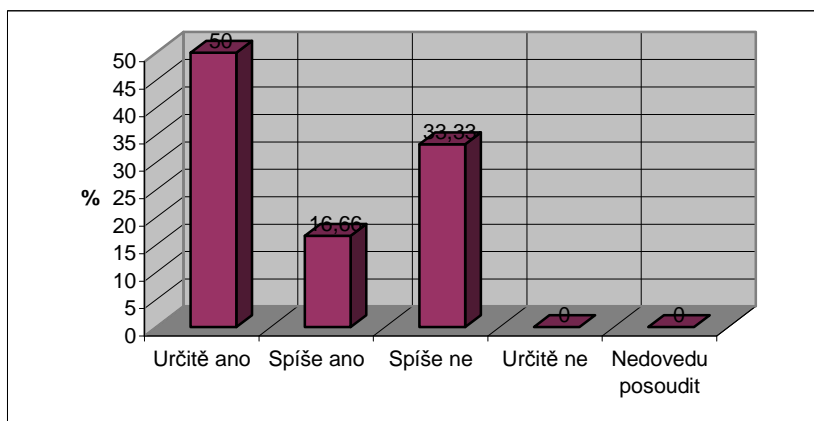
Údaje jsou uvedeny v procentech

Číslo otázky	Znění otázky	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nedovedu posoudit
12	Kdyby vedoucí uhradil veškeré náklady spojené se zvyšováním kvalifikace, školení a kurzů bych se rád zúčastnil.	50	16,66	33,33	-	-

#### Tabulka č. 67: Odpověď zaměstnavatele

Číslo otázky	Znění otázky	Odpověď
12	Kdybych uhradil veškeré náklady spojené se zvyšováním kvalifikace, školení a kurzů by se mí zaměstnanci rádi zúčastnili.	Určitě ne

**Graf č. 46: Školení a kurzy**



### **Výsledky a diskuze:**

Školení a kurzů by se určitě a spíše zúčastnila většina zaměstnanců a to 66,66 %. Jedna třetina zaměstnanců se domnívá, že by se spíše nezúčastnila. Vedoucí zastává názor, že by se určitě nezúčastnil ani jeden zaměstnanec.

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

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

Jelikož se vedoucí domnívá, že zaměstnanci o vzdělávání nemají zájem, různé metody zvyšování kvalifikace v podobě kurzů, seminářů, školení apod. zde nerealizuje.



### Otázka č. 13

**Tabulka č. 68: Odpovědi zaměstnanců**

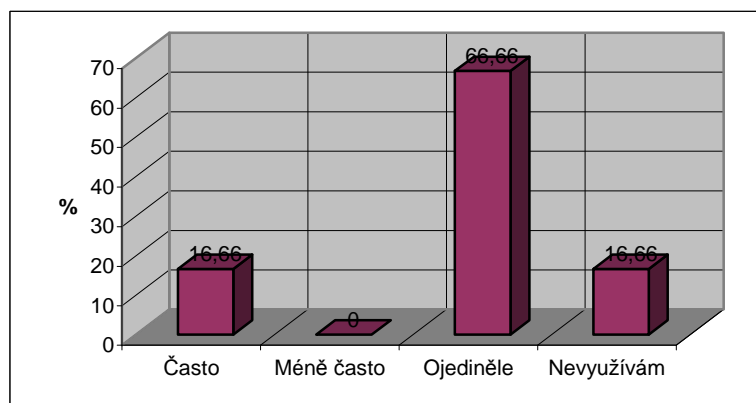
Údaje jsou uvedeny v procentech

Číslo otázky	Znění otázky	Často	Méně často	Ojedinele	Nevyužívám
13	Ke zlepšení úrovně poskytovaných služeb využívám odbornou literaturu.	16,66	-	66,66	16,66

**Tabulka č. 69: Odpověď zaměstnavatele**

Číslo otázky	Znění otázky	Odpověď
13	Ke zlepšení úrovně poskytovaných služeb mí zaměstnanci využívají odbornou literaturu.	Často

**Graf č. 47: Využívání odborné literatury**



### Výsledky a diskuze:

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

Otázka číslo třináct zjišťovala, zda pracovníci využívají odbornou literaturu ke zlepšení poskytovaných služeb. V tomto případě se odpovědi opět rozcházejí. Většina zaměstnanců totiž odpověděla, že tuto literaturu využívá, ale pouze ojediněle.

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

Na otázku v řízeném rozhovoru, z jaké odborné literatury zaměstnanci čerpají, vedoucí odpověděl, že mají k dispozici různé kuchařky a receptury. Z této odpovědi lze vyvodit, že odbornou literaturu, v menší míře, využívají pouze kuchaři. Ti do těchto knih nahlíží při sestavování lístku hotových jídel. Jiná odborná literatura se zde nevyužívá, což lze pokládat za další nedostatek, jelikož se vyvíjí a mění různé trendy nejen v přípravě pokrmů, ale i nápojů a mění se celkově nároky na poskytování služeb.

#### Otázka č. 16

#### Tabulka č. 70: Odpovědi zaměstnanců

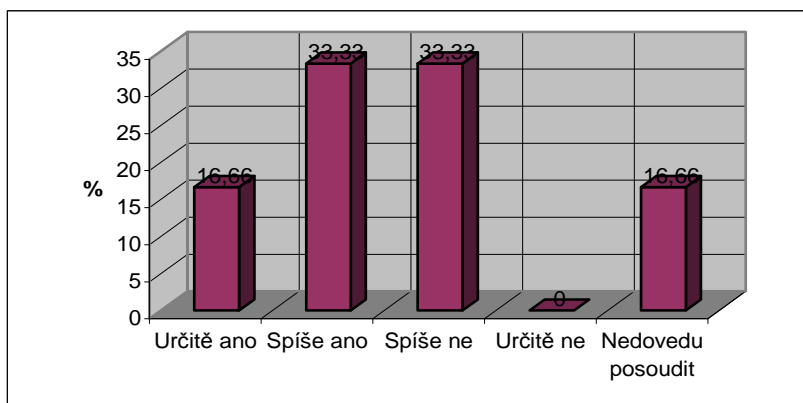
Údaje jsou uvedeny v procentech

Číslo otázky	Znění otázky	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nedovedu posoudit
16	Pokud někdo nepracuje kvalitně, domnívám se, že ohrožení ztrátou pozice, či místa mu pomůže vyvinout zvýšenou iniciativu a snahu o udržení místa.	16,66	33,33	33,33	-	16,66

#### Tabulka č. 71: Odpověď zaměstnavatele

Číslo otázky	Znění otázky	Odpověď
16	Pokud někdo nepracuje kvalitně, domnívám se, že ohrožení ztrátou pozice, či místa mu pomůže vyvinout zvýšenou iniciativu a snahu o udržení místa.	Určitě ano

**Graf č. 48: Ohrožení ztrátou místa**



### **Výsledky a diskuze:**

Výše uvedený názor o zvýšení iniciativy hrozbou ztráty pozice či místa zastává určitě a spíše 50 % zaměstnanců, 33,33 % se domnívá, že je spíše nepravdivý. Toto tvrzení nedovede posoudit 16,66 % zaměstnanců. Vedoucí zvolil odpověď určitě ano.

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

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

## Otázka č. 18

**Tabulka č. 72: Odpovědi zaměstnanců**

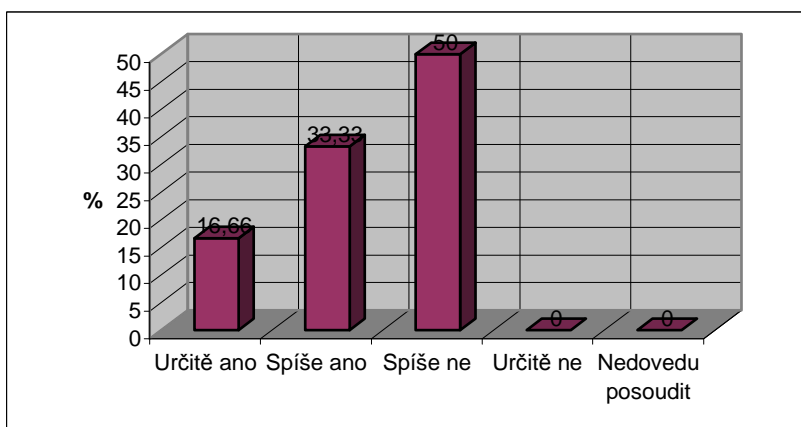
Údaje jsou uvedeny v procentech

Číslo otázky	Znění otázky	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nedovedu posoudit
18	Snažím se přicházet s novými nápady, trendy, postupy a zlepšovat tak kvalitu služeb, které poskytujeme.	16,66	33,33	50	-	-

**Tabulka č. 73: Odpověď zaměstnavatele**

Číslo otázky	Znění otázky	Odpověď
18	Mí zaměstnanci se snaží přicházet s novými nápady, trendy, postupy a zlepšovat tak kvalitu služeb, které poskytujeme.	Spíše ne

**Graf č. 49: Iniciativa zaměstnanců**



### Výsledky a diskuze:

Pouze 16,66 % zaměstnanců se určitě snaží přicházet s novými trendy a nápady, 33,33 % spíše a celých 50 % s nimi spíše nepřichází. Vedoucí zastává názor, že s těmito nápady jeho zaměstnanci spíše ke zlepšení úrovně služeb nepřispívají.

Otázka číslo osmnáct byla do dotazníku zařazena za zjištěním, zda si zaměstnanci myslí, že přichází s novými nápady, trendy a postupy. V odpovědích na tuto otázku se názor poloviny zaměstnanců kloní k názoru vedoucího a to, že s tímto spíše nepřichází.

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

### Otázka č. 19

#### Tabulka č. 74: Odpovědi zaměstnanců

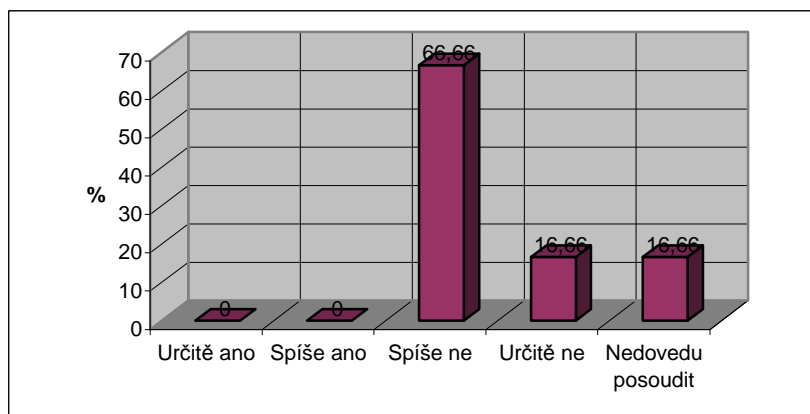
Údaje jsou uvedeny v procentech

Číslo otázky	Znění otázky	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nedovedu posoudit
19	Domnívám se, že má snaha a tvořivost je dostatečně ohodnocena.	-	-	66,66	16,66	16,66

#### Tabulka č. 75: Odpověď zaměstnavatele

Číslo otázky	Znění otázky	Odpověď
19	Snaha a tvořivost mých zaměstnanců je dostatečně ohodnocena.	Spíše ano

**Graf č. 50: Ohodnocení snahy a tvořivosti**



### **Výsledky a diskuze:**

Odpovědi na tuto otázku jsou ve většině záporné. Konkrétně 66,66 % zaměstnanců uvedlo odpověď spíše ne a 16,66 % určitě ne. Znovu 16,66 % nedovedlo situaci posoudit. Vedoucí se domnívá, že jejich snaha je spíše ohodnocena dostatečně.

Otázka číslo devatenáct na předešlou navazuje a zkoumá, zda je případná snaha zaměstnanců ohodnocena. Odpovědi zaměstnanců se shodovaly s jejich odpověďmi v otázce číslo jedenáct, týkající se případného ohodnocení zvyšování kvalifikace. Jelikož tyto odpovědi byly záporné, opět se lišily od názoru vedoucího, podle kterého jejich snaha a tvořivost jsou ohodnoceny dostatečně.

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

## **5. Diskuze**

Z důvodu bližší návaznosti byly jednotlivé dílčí diskuze uvedeny u každé řešené otázky v předchozích kapitolách. Následuje souhrnná diskuze k výsledkům z dotazníků pro hosty, zaměstnance a pro zaměstnavatele zkoumaného podniku.

### **5.1 Diskuze výsledků dotazníkového šetření - hosté**

Z výsledků dotazování vyplynulo, že jsou hosté, ve většině případů, určitě a spíše s kvalitou služeb v restauraci Zlatý jelen spokojeni. Počet méně spokojených či nespokojených hostů se pohyboval od 0 do 20 %.

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

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

### **5.2 Diskuze výsledků dotazníkového šetření – zaměstnanci a zaměstnavatel**

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

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

Největší rozpory v odpovědích zaměstnavatele a jeho zaměstnanců byly v otázkách zaměřených na pracovní podmínky, obsah práce a motivaci. Vedoucí se mylně domnívá, že jsou pracovníci spokojeni například s pracovním zázemím a s výší mzdy.

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

V odpovědích na otázky týkající se motivace a stimulace byli zaměstnanci skeptičtí. Jsou si totiž z 83 % jisti, že kdyby zvyšovali svou kvalifikaci, nebyli by nijak ohodnoceni. Je alarmující, že vedoucí podniku sám tvrdí, že by ocenění žádným způsobem nebyli. Zaměstnavatel se také mylně domnívá, že by se nikdo nechtěl zúčastnit případných kurzů a školení. Nikdo ze zaměstnanců by je ale rázně neodmítl. Celé dvě třetiny by se zúčastnily rády a jedna třetina by o tom alespoň uvažovala.

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

V České republice je naprosto běžné, že je mezi nadřízeným a podřízeným propast. Z hlediska řízení lidských zdrojů hovoříme o výrazném mocenském odstupu. Ve světě



je tomu ale jinak. Například v irských podnicích vedoucí pečuje o podmínky svých zaměstnanců, různě je motivuje a je spíše jejich kamarád, než nadřízený. To vše působí pozitivně na spokojenost zaměstnanců, jejich snahu poskytovat kvalitní služby a tím kladně ovlivňovat spokojenost zákazníků.

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

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

## 6. Závěr

V bakalářské práci jsem se zabývala některými hledisky řízení lidských zdrojů, ovlivňujícími kvalitu poskytovaných služeb, ve specifických podmínkách malého podniku, konkrétně v restauraci Zlatý jelen v Horažďovicích.

Vedoucí pracovník, který mi umožnil provádět analýzu problematiky v tomto podniku, byl při všech rozhovorech i při vyplňování dotazníku velice ochotný a otevřený. Jeho přístup byl podmíněn také tím, že sám pociťuje důležitost problematiky, kterou jsem se zabývala. Mou práci uvítal s tím, že sám znalosti řízení lidských zdrojů nemá a proto se domnívám, že by mohla tato práce být pro jeho další manažerskou činnost přínosem. Protože vedoucí nemá žádný přehled v problematice řízení lidských zdrojů, doporučuji, aby si v daném oboru rozšiřoval vzdělání, jelikož je to na vedoucí pozici nutnost.

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

Časté rozpory byly také v otázkách souvisejících s odměňováním, motivací, péčí o zaměstnance či pracovními podmínkami. Z dotazníkového šetření lze sice dojít k tomu, že mají zaměstnanci ke své profesi, práci, vedoucímu i podniku kladný vztah, ale tato skutečnost nemůže k poskytování kvalitních služeb stačit. Pokud bude vedoucí pracovník spoléhat pouze na vřelý vztah jeho zaměstnanců k profesi či podniku, tento vztah bude pomalu chladnout. Proto je nutné zabývat se i další problematikou.

Z výzkumu lze usoudit, že zaměstnanci nejsou ve většině případů spokojeni s pracovními podmínkami. Jelikož si vedoucí myslí opak, můžeme se domnívat, že o pracovní podmínky nepečuje, nebo že se o potřeby zaměstnanců nezajímá. Proto je

velice důležité, aby vedoucí nechal vybavit pracovní zázemí alespoň nezbytným zařízením.

Dalším nedostatkem ze strany zaměstnavatele je nedostatečná motivace a stimulace zaměstnanců. Vedoucí pracovník totiž své zaměstnance motivuje pouze mzdou a to pro ně může být příliš málo. Pokud zaměstnanci nevidí zvláštní ohodnocení a odměny, nejen peněžité, nemají důvod být iniciativní a snažit se udělat něco navíc. Motivace je pro zaměstnance velice potřebná. Vedoucí by měl podporovat zlepšování jejich znalostí, neboť v současné době vstupujeme do znalostní společnosti a kvalita lidí bude určovat kvalitu firmy.

Je nezbytné, aby se řízení lidských zdrojů v tomto podniku vztahovalo také ke standardu služeb. Protože se stávající standard zabývá pouze technickými záležitostmi při poskytování služeb, je zapotřebí, aby do něj byly zařazeny i postupy např. při vítání a loučení s hosty, a to především z důvodu, že si na nedostatky ve vystupování pracovníků stěžovala až jedna pětina (18 %) dotázaných hostů.

Cílem každého podnikatele je spokojený zákazník. Je ale velmi důležité, aby byli spokojeni i pracovníci, kteří služby poskytují. Měli by nacházet radost a spokojenost při realizaci své profese a měli by mít i pozitivní přístup ke své práci. V daném podniku pracovníci příliš spokojeni nejsou. Dvě třetiny zaměstnanců sice jejich práce baví, ze dvou třetin jsou i spjati s podnikem, ale 83 % zaměstnanců je nespokojeno s pracovním zázemím, 33 % s vyšší mzdou a 83 % si je jista, že by nebylo ohodnoceno jejich zvyšování kvalifikace. Pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců je nutné, aby vedoucí zlepšil řízení lidských zdrojů.

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

- vzdělávání vedoucího v oboru řízení lidských zdrojů,
- zlepšení pracovních podmínek, alespoň nezbytného vybavení pracovního zázemí,
- podpora zvyšování kvalifikace a znalostí,
- stanovení standardu služeb,
- provádění cílených průzkumů mezi hosty.

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

Řízení lidských zdrojů je jednou z klíčových činností v řízení podniku. Kvalita lidských zdrojů organizace má pro fungování podniku a jeho rozvoj rozhodující význam, neboť od kvality řízení lidských zdrojů se odvíjí kvalita služeb. Řízení lidských zdrojů je v dnešní společnosti světový trend, který pomáhá udržet konkurenceschopnost nejen na místním trhu, ale v rámci globální společnosti.

## 7. Summary

### **The quality of the offered services and human resource management**

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

Human resource management belongs to the key activities of company's management and is the content of daily activities of the workers, who direct and influence other workers. It is necessary to know the basic principles of personal work and directing people.

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

My work is about human resource management in restaurant „Zlatý jelen“ in Horažďovice. The analysis of issues was preceded by the opening interview. I interviewed a manager of the restaurant. He was acquainted with the theme of my work and he gave me a permission to be engaged in these issues in his firm. The manager gave me some problems connected with the quality of services and personal work. I set the hypotheses that the problems could arise from:

- insufficient identification of employees with their work and the firm,
- insufficient working conditions,
- the contents of work with the claim on utilization, the quality of services and its control,
- minimum stimulation as interaction to rendition of first-quality services, creativity and self-advancement.

I used two structured questionnaires for closer investigation of these issues. The first one was adressed to the guests of the restaurant. Through the questionnaires I should have found out the reasons of above mentioned problems. The other questionnaires were given

to all employees of this restaurant and I could use all of them to their next elaboration. The results of inquiries were listed to the tables.

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

I defined the possible reasons for the origin of the problems and I found out my hypotheses were right after the analysis. Then I suggested some provisions for the future. I hope my suggestions will help to increase the quality of the offered services and the standard of human resource management in this restaurant.

**The quality of the services, human resource management, the manager, employees, guests, analysis**

## 8. Přehled použité literatury

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přek. J. Koubek, Praha: Grada Publishing, a. s., 2002. 856 s. Orig. A handbook of human resource management practice. ISBN 80-247-0469-2.
2. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
3. BERÁNEK, J., KOTEK, P. *Řízení hotelového provozu*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. 220 s. ISBN 80-86724-00-X.
4. BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
5. HESKOVÁ, M. a kol. *Cestovní ruch pro vyšší odborné školy a vysoké školy*. Praha: Fortuna, 2006. 224 s. ISBN 80-7168-948-3.
6. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. Praha: ČZU PEF, 1995. 220 s. ISBN 80-213-0234-8.
7. HOROVITZ, J. *Jak získat zákazníka: kvalita služeb*. Přek. Toman, P. a Novotný, P., Praha: Management Press, 1994. 134 s. Orig. La Qualité de Service. ISBN 80-85603-45-4.
8. KLEIBL, J. *Metody personální práce*. Praha: VŠE, 1996. 160 s. ISBN 80-7079-413-5.
9. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
10. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
11. KOUBEK, J., HÜTTLOVÁ, E. a HRABĚTOVÁ, E. *Personální řízení*. Praha: VŠE, 1995. 194 s. ISBN 80-7079-629-4.
12. KRNINSKÁ, R.: *Řízení lidských zdrojů*. Č. Budějovice: ZF JU, 2002. 187 s. ISBN 80-7040-581-3.
13. MLEJNKOVÁ, L. a kol. *Služby společného stravování*. Praha: VŠE 2005. 102 s. Učební texty vysokých škol; VŠE Praha – fakulta mezinárodních vztahů. ISBN 80-245-0870-2.
14. ORIEŠKA, J. *Technika služeb cestovního ruchu*. Praha: IDEA SERVIS, 1999. 245 s. ISBN 80-85970-27-9.
15. PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. *Obchodní podnikání: detail management*. Praha: Management Press, 1997. 880 s. ISBN 80-85943-48-4.

16. SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2000. 456 s. ISBN 80-7179-300-4.
17. VEGER, J. a kol. *Management: základy – prosperita – globalizace*. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
18. VEGER, J. a kol. *Podnikání v malé a střední firmě*. Praha: VŠE 1999. 157 s. Učební texty vysokých škol; VŠE Praha – fakulta podnikohospodářská. ISBN 80-7079-707-X.
19. VEGER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. 304 s. ISBN 80-2471069-2.
20. JANDA, K. *Zaměstnanecké výhody – benefity*. Práce – Odvody – Mzdy bez chyb, pokut a penále, 2007, roč. II., č. 3, s. 88 -92. ISBN 80-7365-239-5.
21. *Jihočeská klasifikace a certifikace služeb v cestovním ruchu*. Webové stránky Jižních Čech [online]. [cit. 2007-11-09]. Dostupné na WWW:  
[http://www.jiznicechy.cz/dokumenty/2005/20050826\\_klasifikace\\_ubytovani\\_stravovani\\_web.pdf](http://www.jiznicechy.cz/dokumenty/2005/20050826_klasifikace_ubytovani_stravovani_web.pdf)



## **9. Přílohy**

### **Seznam příloh**

Příloha 1: Struktura úvodního řízeného rozhovoru s vedoucím restaurace

Příloha 2: Dotazník určený hostům restaurace

Příloha 3: Dotazník určený zaměstnancům a vedoucímu restaurace

## **Příloha 1:**

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

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

## Příloha 2:

# Dotazník

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

**Tento dotazník je přísně anonymní.**

---

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

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

### Příloha 3:

## Dotazník

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

**Tento dotazník je přísně anonymní.**

---

**Při vyplňování zaškrtněte odpověď, která odpovídá Vašemu mínění.**

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

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



