

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2010

Katarína Paulíčková

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta mezinárodních vztahů

Hlavní specializace: Mezinárodní obchod



Názov diplomovej práce:

Organizačná kultúra v hoteli Adria

Vypracovala: Katarína Pauličková

Vedúci diplomovej práce: prof. Ing. Ivan Nový, CSc.

V y h l á s e n i e

Vyhlasujem, že diplomovú prácu na tému
„Organizačná kultúra v hoteli Adria“
som vypracovala samostatne.

Použitú literatúru a podkladové materiály
uvádzam v priloženom zozname literatúry.

V Prahe dňa 7. mája 2010

.....

Podpis

P o ď a k o v a n i e

Rada by som poďakovala vedúcemu mojej diplomovej práce
prof. Ing. Ivanovi Novému, CSc. za odborné vedenie, cenné pripomienky a čas,
ktorý mi venoval pri konzultáciách.

Tiež by som rada poďakovala Ing. Karlovi Doubkovi, riaditeľovi hotela Adria za inšpiráciu
do budúcnosti a Irene Řehořovej, personalistke spoločnosti Adria-Neptun a.s. za jej
drahocenný čas a pomoc, ktorú mi poskytla pri tvorbe tejto práce.

Obsah

1	Úvod	4
1.1	Cieľ diplomovej práce	4
1.2	Štruktúra práce	5
2	Teoretické východiská	7
2.1	Organizačná kultúra	7
2.1.1	Definície pojmu organizačná kultúra	8
2.1.2	Prvky organizačnej kultúry	10
2.1.3	Funkcie organizačnej kultúry	12
2.1.4	Silná organizačná kultúra	13
2.2	Organizačná kultúra a organizačné procesy	14
2.2.1	Koordinácia a integrácia	14
2.2.2	Motivácia	16
2.2.3	Interná komunikácia	19
2.2.4	Fluktuácia	20
2.3	Oddanosť zamestnancov voči organizácii	21
2.3.1	Definícia organizačnej oddanosti	21
2.3.2	Stupne oddanosti	23
2.3.3	Faktory podporujúce oddanosť zamestnancov	24
2.3.4	Výsledné efekty vysokej oddanosti	28
2.4	Osobný rozvoj zamestnancov prostredníctvom zážitkového vzdelávania	28
2.4.1	Definícia zážitkovej pedagogiky	28
2.4.2	Postupy zážitkového vzdelávania	30
2.4.3	Využitie zážitkového vzdelávania v podniku	31
2.4.4	Zhrnutie	32
3	Hotel Adria Praha	33
3.1	História hotela Adria	33
3.2	Hotel Adria a súčasnosť	34
3.3	Vedenie hotela	34
3.4	Zamestnanci hotela	35

3.4.1	Veková štruktúra.....	35
3.4.2	Vzdelávanie.....	36
3.5	Organizačná štruktúra hotela.....	37
3.6	Klienti hotela.....	37
3.7	Charakteristika konkurencie.....	37
3.8	Špecifické aktivity hotela.....	39
3.9	Zhrnutie.....	40
4	Popis výsledkov empirického výskumu.....	41
4.1	Metodický postup.....	41
4.1.1	Výber výskumných metód.....	41
4.1.2	Analýza dokumentov.....	42
4.1.3	Dotazníky.....	43
4.1.4	Hĺbkové rozhovory.....	46
4.1.5	Pološtrukturované rozhovory so zamestnancami.....	46
4.1.6	Limity zvolenej metodiky.....	47
4.2	Analýza vybraných aspektov súvisiacich s organizačnou kultúrou.....	48
4.2.1	Stratégia.....	48
4.2.2	Hodnoty.....	53
4.2.3	Ciele.....	66
4.2.4	Rigidita a rezistencia.....	66
4.3	Analýza oddanosti zamestnancov voči hotelu Adria.....	69
4.3.1	Vzťah k hotelu Adria.....	70
4.3.2	Vzťah k vedeniu.....	71
4.3.3	Vzťah zamestnancov k práci.....	73
4.3.4	Istota a pracovné zázemie.....	77
4.3.5	Plat a benefity.....	77
4.3.6	Pracovný kolektív.....	79
4.3.7	Vzdelávanie a rozvoj.....	80
4.3.8	Komunikácia.....	81
4.3.9	Iné faktory.....	82

4.3.10	Zhrnutie.....	83
5	Odporúčania a závery	88
5.1	Odporúčania	88
5.2	Zhrnutie diplomovej práce	90
6	Zoznam literatúry a iných zdrojov.....	92
7	Zoznam obrázkov, tabuliek a grafov	95
8	Zoznam príloh.....	97

1 Úvod

Hlavnou témou mojej práce sú vybrané aspekty organizačnej kultúry v hoteli Adria Praha, a to hlavne organizačné hodnoty a faktory pozitívne pôsobiace na oddanosť zamestnancov. Hotel Adria je štvorhviezdičkový hotel na Václavskom námestí, ktorý sa hrdí dlhoročnou tradíciou v českom hotelierstve a odoláva tvrdej konkurencii zo strany nadnárodných reťazcov.

Keď som sa prvýkrát o hoteli a jeho aktivitách dopytala, táto organizácia vzbudila môj záujem. Vedenie hotela sa zaujíma o zážitkovú pedagogiku a prostredníctvom tohto konceptu sa snaží zlepšovať komunikáciu so svojimi obchodnými partnermi a posilňovať tímového ducha medzi zamestnancami. Ako jediný štvorhviezdičkový hotel v Prahe získal ekologickú nálepku Kvetinka zastrešenú Európskou úniou.

Pri osobnom stretnutí ma zaujalo niekoľko vecí. Cieľom pána Doubka, riaditeľa hotela, je vytvoriť v práci príjemnú atmosféru a zvýšiť lojalitu zamestnancov. Ak budú spokojní zamestnanci, budú podávať kvalitné výkony a ak budú podávať kvalitné výkony, odrazí sa to na spokojnosti klientov hotela. Tejto politike sa snaží prispôbiť aktivity hotela.

Na druhej strane sú reakcie zamestnancov rôzne. Určitá skupina si snahy vedenia váži a oceňuje ich, iná časť zamestnancov sa však vyznačuje nízkou lojalitou voči svojmu zamestnávateľovi. Keďže lojalita a spokojnosť zamestnancov úzko súvisia s organizačným výkonom, zamerala som sa práve na túto oblasť a snažila sa o hlbšiu analýzu uvedených problémov.

1.1 Cieľ diplomovej práce

Organizačná kultúra je veľmi obsiahly pojem. Z toho dôvodu som sa rozhodla cieľ mojej práce rozdeliť na niekoľko parciálnych cieľov a tieto presne špecifikovať. Výsledkom môjho snaženia má byť nasledujúci výstup:

- analýza vybraných aspektov organizačnej kultúry hotela Adria, so zameraním na organizačné hodnoty,
- analýza miery identifikácie zamestnancov s hodnotami hotela Adria,
- analýza faktorov vplývajúcich na oddanosť zamestnancov hotela Adria,

- návrh konkrétnych opatrení k trvalému posilňovaniu identifikácie pracovníkov s hotelom Adria.

Cieľom je predovšetkým navrhnúť zlepšenia a konkrétne kroky, ktoré by zabezpečovali dlhodobé stotožňovanie zamestnancov so špecifickými marketingovými a obchodnými aktivitami organizácie, respektíve ich identifikáciu s organizačnou kultúrou hotela Adria.

1.2 Štruktúra práce

Moja práca pozostáva zo štyroch hlavných častí, ktoré sú následne logicky rozdelené do podkapitol.

Prvá časť diplomovej práce je súhrnom teoretických východísk potrebných pre pochopenie skúmaných problémov. Budem sa snažiť definovať organizačnú kultúru, jej prvky a funkcie, pričom špecifikujem znaky silnej organizačnej kultúry a jej prínos pre organizáciu. V tejto časti tiež rozoberám vzájomné väzby medzi organizačnou kultúrou a rôznymi organizačnými procesmi, ako je napríklad koordinácia, motivácia či komunikácia vnútri organizácie.

Okrem konceptu organizačnej kultúry sa taktiež venujem oddanosti zamestnancov voči organizácii. Okrem definícií a rôznych stupňov oddanosti uvádzam aj hlavné faktory, ktoré na identifikáciu zamestnancov s organizáciou silne pôsobia.

Taktiež definujem koncept zážitkovej pedagogiky ako jednu z metód pre osobnostný rozvoj. Som presvedčená, že je nutné mu porozumieť, aby bol správne chápaný význam aktivít hotela Adria.

Druhá časť mojej práce má za cieľ predstaviť hotel Adria, jeho históriu, vedenie, zamestnancov, klientov, konkurenciu, organizačnú štruktúru a ekologické aktivity.

V tretej časti popisujem a odôvodňujem výber výskumných metód. Pre účely tejto práce som zvolila analýzu dokumentov, dotazníkové šetrenie medzi všetkými zamestnancami a pološtrukturovaný rozhovor s dvanástimi zamestnancami hotela.

Následne výsledky popisujem a analyzujem. Jednak sa snažím analyzovať stratégiu hotela a základné organizačné hodnoty podľa toho, ako sa to snaží presadzovať vedenie. Taktiež sa

zameriam na mieru identifikácie zamestnancov s jednotlivými organizačnými hodnotami, ich lojalitou voči organizácii a na faktory, ktoré lojalitu ovplyvňujú.

V záverečnej časti diplomovej práce by som rada uviedla zhrnutie, konkrétne kroky a odporúčania, ktoré vyplynú z analyzovaných výsledkov výskumu. Tieto by mali byť prakticky realizovateľné a mali by pozitívne pôsobiť na identifikáciu zamestnancov a ich angažovanosť.

Pri spracovaní tejto práce používam českú, ako aj zahraničnú odbornú literatúru, ktorá sa týka hlavne managementu, organizačnej kultúry a organizačného správania. Taktiež som využila služby Českého statistického úradu, štúdiu spoločnosti Deloitte o situácii v hotelierstve, webové stránky hotela Adria a hnutia GO!, ktoré sa zaoberá zážitkovou pedagogikou. Významným zdrojom informácií boli taktiež interné dokumenty hotela Adria.

2 Teoretické východiská

V tejto časti sa venujem trom základným tematickým celkom, a to organizačnej kultúre, oddanosti zamestnancov voči organizácii a zážitkovej pedagogike ako prostriedku pre osobný rozvoj. Vzhľadom k tomu, že každá z týchto tém je veľmi obsiahla, uvádzam iba tie informácie a poznatky, ktoré sú následne nutné k pochopeniu a k hlbšej analýze empirickej časti mojej diplomovej práce.

Čo sa týka organizačnej kultúry, venujem sa predovšetkým definícii, jednotlivým prvkom a funkciám organizačnej kultúry. Následne objasňujem vzájomné puto medzi organizačnou kultúrou a vybranými organizačnými procesmi. V podkapitole o oddanosti zamestnancov kladiem dôraz na jednotlivé faktory, ktoré na oddanosť zamestnancov vplyvajú a uvádzam, ako na ne možno pôsobiť a prečo je to pre vedenie dôležité. V poslednej časti tejto kapitoly definujem zážitkovú pedagogiku a popisujem jej využitie v korporátnej praxi.

2.1 Organizačná kultúra

Pre bežného človeka je kultúra abstraktný pojem, pod ktorým si pravdepodobne predstaví iný jazyk, iné tradície, rozdielne správanie sa a iný prístup k životu. Väčšina ľudí si len málokedy vedome spojuje pojem kultúra aj s organizáciou, pre ktorú pracuje. Podvedome cítime rozdiely, ale bez hlbších znalostí ich len ťažko môžeme interpretovať.

Kultúra ako koncept má bohatú históriu. Ako uvádza Edgar Schein (2004), laici používali prívlastok „kultúrny“ ako synonymum k slovu vzdelaný. Antropológovia používali toto slovo, keď mali na mysli zvyky a rituály, ktoré si spoločnosť budovala v priebehu svojej histórie. V posledných dekádach sa tento výraz ujal aj medzi odborníkmi, ktorí skúmali organizačné správanie.

V zásade kultúra znamená pre skupinu to, čo charakter alebo osobnosť pre jednotlivca. Môžeme pozorovať správanie a činy človeka, ale ťažko odhalíme motiváciu a pohnútky, ktoré k danému chovaniu viedli. Asi najviac neobvyklé na kultúre je to, že nás núti zamýšľať sa nad fenoménmi, ktoré sú ukryté pod povrchom. I keď sú neviditeľné, majú veľký vplyv. Presne tak, ako charakter jedinca určuje jeho správanie, tak kultúra určuje správanie skupiny (Schein, 2004).

Organizačná kultúra, podniková kultúra a firemná kultúra sú v dnešnej dobe veľmi často skloňované pojmy, ktoré sa používajú ako synonymá. I keď sa môže zdať, že tieto pojmy sú pomerne nové, nie je tomu tak. Už v 60. rokoch Blake a Mouton (1969) naznačili spojenie medzi typickými organizačnými znakmi a organizačným výkonom. Neskôr v 70. rokoch poskytli dôkladnejší rozbor organizačnej kultúry Peters a Watermann (1982), Deal a Kennedy (1982) či Kanterová (1983). Odborníci a manažéri si začali plne uvedomovať dôležitosť silnej organizačnej kultúry a jej vplyv na dosahovanie cieľov podniku.

Napriek rozsiahlej literatúre a množstvu výskumov, zostáva organizačná kultúra zložitou oblasťou štúdia. Odborníci sa zhodujú, že úzko súvisí s organizačným výkonom, jednaním managementu a organizačnou zmenou, štruktúrou a stratégiou podniku. Organizačnú kultúru možno chápať ako kľúč k pochopeniu organizácie ako celku a všetkých činností a procesov, ktoré sa v rámci nej a v súvislosti s ňou odohrávajú.

2.1.1 Definície pojmu organizačná kultúra

Neexistuje jednotná a exaktná definícia organizačnej kultúry. Cieľom tejto podkapitoly je poskytnúť prehľad definícií z vybranej českej a zahraničnej odbornej literatúry a môj názor na ne. Následne uvádzam zhrnutie, ktoré by v sebe malo obsiahnuť všetky dôležité aspekty.

Podľa Vláčila (1997, str. 14) je „organizačná, podniková či firemná kultúra najčastejšie chápaná ako súhrn kolektívne zdieľaných hodnôt a noriem. Tie vznikli na základe spoločných skúseností členov organizácie, získaných pri súbežnom riešení problémov jej vnútornej integrácie a pri jej prispôbovaní sa vonkajšiemu prostrediu.“ Táto definícia poukazuje na spoločné a priebežné vytváranie organizačnej kultúry zamestnancami, neberie však do úvahy vplyv managementu pri jej formovaní, ani nepoukazuje na problém novoprijatých zamestnancov a ich integráciu do spoločnosti.

Podľa Pfeifera a Umlaufovej (1993, str. 19) je „kultúra firmy súhrn predstáv, prístupov a hodnôt vo firme všeobecne zdieľaných a relatívne dlhodobo udržiavaných“. Dodávajú, že všetky prvky kultúry majú svoj pôvod v myslení ľudí, čiže organizačná kultúra je mäkkou zložkou fungovania firmy. Podobne ako Vláčil zdôrazňujú, že kultúra firmy taktiež závisí na činnosti organizácie a okolnostiach, ktoré ju sprevádzajú. Podľa môjho názoru, prínos tejto definície je práve v poukazaní na relatívnu dlhodobosť a nemennosť organizačnej kultúry. To značí, že kultúra sa v čase síce môže zmeniť (napríklad zmena loga, prípadne fúzie

a akvizície často vyústia do zmeny organizačných hodnôt), ale k podobným zmenám nedochádza každý deň. Preto možno tvrdiť, že organizačná kultúra je relatívne stála.

Ďalšia známa a často používaná definícia, ktorú je nutné spomenúť, je od odborníka na organizačné správanie Edgara Scheina (2004, str. 17). Podľa jeho definície je organizačná kultúra „vzorec zdieľaných základných predpokladov, ktoré si skupina osvojila pri riešení problémov externej adaptácie a internej integrácie a ktoré sa natoľko osvedčili, že sú považované za platné a predávajú sa novým členom organizácie ako spôsob vnímania, myslenia, cítenia, ktorý je vo vzťahu k týmto problémom správny.“ Táto definícia poukazuje, že organizačná kultúra predstavuje niečo, s čím by sa mali zamestnanci automaticky stotožňovať, pretože je to niečo overené a v ich ponímaní správne a efektívne fungujúce.

Z kratších definícií možno spomenúť Atkinsona, ktorý zjednodušene popisuje organizačnú kultúru ako to „čo je a čo nie je [v organizácii] prijateľné“ (Ďedina, Cejthamr, 2005, str. 265). Za zmienku stojí aj definícia Deal a Kennedyho, ktorí charakterizujú organizačnú kultúru ako spôsob, „ako sa veci okolo robia“ (Ďedina, Cejthamr, 2005, str. 265). Tieto dve stručné definície veľmi jednoducho poukazujú na to, že organizačná kultúra podsúva ľuďom hodnotové súdy a nastavuje jednotlivé procesy.

Lukášová a Nový (2004, str. 22) vo svojej publikácii uvádzajú aj nasledujúcu definíciu. Organizačná kultúra je „všeobecne zdieľané a relatívne stabilné názory, postoje, hodnoty, ktoré existujú v organizácii,“ pričom „kultúra determinuje procesy rozhodovania a riešenia problémov v organizácii, ovplyvňuje ciele, nástroje a spôsoby jednania, je zdrojom motivácie a demotivácie, spokojnosti a nespokojnosti“ (Williams, Dobson a Walters, 1989, podľa Furnham a Gunter, 1993, str. 238). Táto definícia ako jediná z uvedených poukazuje na veľmi dôležitý aspekt, a to súvislosť medzi organizačnou kultúrou, motiváciou a spokojnosťou zamestnancov. Uvádza, že môže pôsobiť ako veľmi silný motivátor. Ale ak je nesprávne nastavená, respektíve ak sa s ňou zamestnanci nestotožňujú, môže slúžiť ako podstatný demotivátor a zdroj nespokojnosti, čo spôsobuje ďalšie problémy v rámci organizačného správania.

Lukášová a Nový (2004, str. 22) sa pokúsili spraviť prienik medzi viacerými definíciami a navrhujú, že organizačnú kultúru možno poňať ako:

- súbor základných predpokladov, hodnôt, postojov a noriem chovania,
- ktoré sú zdieľané v rámci organizácie,

- ktoré sa prejavujú v myslení, cítení a správaní členov organizácie a v artefaktoch (výtvoroch) materiálnej a nemateriálnej povahy.

Keďže táto definícia sa mi zdá najkompletnejšia a obsahuje všetky dôležité faktory, ktoré podľa môjho názoru musia byť v definícii organizačnej kultúry obsiahnuté, rozhodla som sa pre zvyšok práce vychádzať z nej. Navyše by som ešte dodala niekoľko nasledovných bodov, ktoré treba brať do úvahy:

- Kultúra vo firme je relatívne dlhodobá a relatívne nemenná,
- môže byť managementom ovplyvňovaná,
- jej formovanie môže byť cielené alebo samovoľné,
- je jedinečná v každej organizácii,
- pôsobí na ňu interné ako aj externé vplyvy,
- veľmi podstatným spôsobom ovplyvňuje organizačné správanie (či už kladne alebo záporne).

2.1.2 Prvky organizačnej kultúry

Podľa Lukášovej a Nového (2004) bývajú za prvky organizačnej kultúry najčastejšie považované základné predpoklady, hodnoty, normy, postoje a artefakty materiálnej a nemateriálnej povahy. Pfeifer a Umlaufová (1993) pridávajú ešte predstavy a prístupy. Tieto jednotlivé prvky by do seba mali vzájomne zapadať, jeden z druhého vychádzať a vhodne sa dopĺňať. Pre ich správne fungovanie je dôležitá jednotnosť a súvislosť.

Základné predpoklady sú zafixované predstavy o fungovaní reality, ktoré ľudia považujú za úplne prirodzené, pravdivé a nespochybniteľné. U človeka fungujú automaticky a je ťažké ich identifikovať (Lukášová, Nový, 2004).

Hodnotou je to, čo jednotlivec považuje za dôležité, čomu jednotlivec či skupina prikladá význam. Hodnoty vyjadrujú všeobecné preferencie a sú jadrom organizačnej kultúry (Lukášová, Nový, 2004, str. 23). Podľa Vláčila (1997, str. 15) „zdieľané hodnoty vyjadrujú ciele, uznávané rozhodujúcou časťou osadenstva a sprostredkovávajú tak väzbu medzi dosahovaním podnikových zámerov a uspokojovaním individuálnych potrieb zamestnancov. Neexistujú len v mysli jednotlivcov, ale nachádzajú svoj výraz v mnohých symbolických formách.“ Dodáva, že „každodenné pracovné správanie symbolicky vyjadruje tieto hodnoty

v najrôznejších návykovo ritualizovaných postupoch – spôsob vnútropodnikovej komunikácie, prijímanie, odmeňovanie či povyšovanie pracovníkov, označovanie ich statusu a prestíže a pod.“ Kľúčové organizačné hodnoty bývajú komunikované pracovníkom v poslaní či etickom kódexe organizácie.

Normy správania sú nepísané pravidlá, zásady chovania v určitých situáciách, ktoré skupina ako celok akceptuje. Môžu sa týkať pracovnej činnosti, komunikácie, ale aj odievania a iných aspektov. V zásade vymedzujú konanie, ktoré v organizácii je a nie je akceptované, čím regulujú každodenné činy zamestnancov a zaisťujú stabilné a predvídateľné správanie (Lukášová, Nový, 2004, str. 24).

Termín postoj sa používa vo vzťahu k pozitívnym alebo negatívnym pocitom, ktoré sa týkajú nejakej osoby, veci, udalosti, či problému. Postoj vyjadruje hodnotiaci vzťah – objekt môže byť žiaduci alebo nežiaduci (Lukášová, Nový, 2004, str. 23).

Artefakty delíme podľa materiálnej a nemateriálnej povahy. Je to v podstate materiálny či nemateriálny výraz hodnoty. Artefakty materiálnej povahy predstavujú materiálne vybavenie firiem, architektúru budov, produkty vytvárané organizáciou, výročné správy, propagačné brožúry a pod. Artefakty nemateriálnej povahy sú jazyk, historky a mýty, firemní hrdinovia, zvyky, rituály, ceremoniály. Taktiež sem môžu byť zaradené symboly ako napríklad logo firmy.

Jednotlivé prvky organizačnej kultúry spolu úzko súvisia, dopĺňajú sa a vytvárajú jeden nedeliteľný celok. Ako už vyplýva z jednotlivých definícií, niektoré prvky sú navonok viditeľné (napr. artefakty materiálnej či nemateriálnej povahy) a pre externého pozorovateľa rýchlo identifikovateľné s danou firmou. Pomáhajú pri prvotnej diferenciacii jednotlivých organizácií. Na druhej strane, prvky ako hodnoty, základné predpoklady a postoje sú ukryté pod povrchom a nezaujatý pozorovateľ ich na prvý pohľad neodhalí.

Tomuto usporiadaniu zodpovedajú aj jednotlivé úrovne organizačnej kultúry podľa Edgara Scheina (2004, str. 26; Bedrnová, Nový a kol., 2007, str. 431).

Obrázok 1: Úrovne organizačnej kultúry podľa Edgara Scheina.



Zdroj: Vlastné grafické spracovanie podľa teórie E. Scheina (2004, str. 26) a Bedrnovej a Nového (2007, str. 431).

Metaforicky by sme teda mohli organizačnú kultúru prirovnať k ľadovcu. Špička ľadovca, ktorú v tomto prípade predstavujú symboly a artefakty, je viditeľná hneď na prvý pohľad. Signalizuje, že pod hladinou sa nachádza zvyšok tohto telesa, ale na prvý pohľad sa nám veľmi ťažko odhaduje tvar, veľkosť či iné vlastnosti. Až pri hlbšej analýze a po nahliadnutí pod hladinu vieme odpovedať na viacero otázok, pričom niektoré špecifické vlastnosti ľadovca zistíme až po hĺbkovej analýze v laboratóriu.

2.1.3 Funkcie organizačnej kultúry

Podľa predchádzajúcich kapitol sa môže zdať, že organizačná kultúra je veľmi abstraktný pojem. Je však dôležité poznamenať, že spĺňa veľmi dôležitú úlohu. Podľa Pfeifera a Umlafovej (1993, str. 33) organizačná kultúra má v zásade dve základné funkcie – vonkajšiu a vnútornú.

Vonkajšia funkcia v sebe zahŕňa:

- spôsob adaptácie firmy na okolité podmienky, t.j. flexibilita a pružnosť reagovať na potreby trhu,
- tvár firmy a jej image, čiže spôsob, akým sa firma prezentuje navonok.

Vnútorňou funkciou je:

- spôsob integrácie vo vnútri firmy, to značí, ako nový zamestnanec, či nový proces zapadne do fungujúceho organizmu,
- pribojnosť stratégie firmy, to znamená, že ak je stratégia v súlade s organizačnou kultúrou, zvyšuje to výkon a potenciálny úspech organizácie.

Je veľmi dôležité, aby organizačná kultúra bola nastavená takým spôsobom, aby jej vnútorná a vonkajšia funkcia boli v súlade a navzájom sa podporovali. Ako príklad možno uviesť prepojenie medzi image, stratégiou a internou politikou ľudských zdrojov. Ak oddelenie ľudských zdrojov neberie pri výbere nových zamestnancov ohľad na image, ktorý chce firma navonok vyžarovať a na stratégiu, ktorú presadzuje management, môže sa stať, že do firmy sa prijímú takí ľudia, ktorí sa nestotožňujú s celkovým smerovaním organizácie. To môže vyústiť cez rôzne konflikty a nespokojnosť až k ich odchodu a organizácia tak príde o zdroje, ktoré do týchto nových zamestnancov investovala.

2.1.4 Silná organizačná kultúra

Ako vyplýva z funkcií organizačnej kultúry, tento koncept má vplyv na vnútropodnikovú organizáciu a riadenie a významným spôsobom ovplyvňuje jednanie spolupracovníkov. V tejto súvislosti odborníci definovali pojmy silná a slabá organizačná kultúra (Nový, 1993). Na rozdiel od slabej, silná organizačná kultúra má významný vplyv na charakter a priebeh podstatných podnikových javov, ktoré budú rozobraté v nasledujúcej kapitole.

Sila a slabosť organizačnej kultúry taktiež úzko súvisia s jej vnútornou diferenciaciou na jednotlivé subkultúry. Tieto subkultúry sa vyznačujú inou hierarchiou preferencií a vznikajú napríklad medzi rôznymi úrovňami riadiacej hierarchie alebo medzi jednotlivými funkčnými oblasťami.

Aby bola organizačná kultúra považovaná za silnú, musí spĺňať nasledujúce kritéria (Nový, 1993):

1. Konzistentnosť – jednotlivé oblasti organizačnej kultúry musia byť jasne, prehľadne a zrozumiteľne definované. Musia dávať spolupracovníkom najavo, aké jednanie je požadované, ktoré aktivity sú nutné, žiaduce, ešte akceptovateľné, prípadne celkom

neprijateľné. Tento systém hodnôt a noriem musí vytvárať konzistentný, vnútorne usporiadaný celok.

2. Rozšírenosť – je podstatné, aby všetci zamestnanci poznali jednotlivé prvky kultúry, taktiež aby sa stretávali s ich vplyvom a existenciou v každej situácii, v každom okamžiku a na každom mieste.
3. Zakotvenosť – vyjadruje mieru identifikácie jednotlivých organizačných hodnôt, vzorov a noriem jednania.

Podľa Vláčila (1997, str. 19) „silná kultúra býva využívaná ako nástroj nepriameho riadenia a vedenia ľudí“. Podporuje motiváciu k preberaniu spoločných hodnôt a tým prekonáva rozdiely medzi jednotlivcami a skupinami. Podporuje nielen stratégiu, ale aj štrukturálne zmeny. Vytvára zdroj informácií, ku ktorému sa môže ktokoľvek a kedykoľvek vrátiť. Nový (1993) dodáva, že silná organizačná kultúra taktiež umožňuje rýchle rozhodovanie, plynulú implementáciu plánov, projektov a programov, znižuje nároky na kontrolu spolupracovníkov a zaisťuje stabilitu sociálneho systému, t.j. znižuje fluktuáciu. V zásade by nemala prekážať iniciatíve a inovatívnosti, ale svojou zakotvenosťou môže pokusom o zmenu brániť.

2.2 Organizačná kultúra a organizačné procesy

Organizačná kultúra má veľmi úzky vzťah k rôznym organizačným procesom a nabáda k určitému typu správania jednotlivých zamestnancov alebo skupín. Svojím vplyvom na rozhodovanie a jednanie pracovníkov uľahčuje priebeh a realizáciu organizačných procesov ako je koordinácia, integrácia, motivácia, komunikácia a pod (Nový, 1993).

2.2.1 Koordinácia a integrácia

Koordináciu možno chápať ako harmonizáciu jednotlivých zamestnancov a oddelení, do ktorých patria, za účelom dosiahnutia organizačného cieľa, ktorý býva nadradený cieľom jednotlivých oddelení (Nový, 1993). Ak je cieľom managementu napríklad kvalita služieb alebo inovácie, dokáže k tomu správne nastavenou organizačnou kultúrou doviest' všetkých zamestnancov.

Koordinácia je nutná hlavne u hierarchicky členenej organizácie, a u organizácii, ktoré majú komplikovanú organizačnú štruktúru, pretože zaručuje spoluprácu jednotlivcov a skupín

(Nový, 1993). Jednou z takýchto organizácií môže byť hotel. Koordinácia jednotlivých stredísk je pre jeho správne fungovanie kľúčová, avšak nedostatočná komunikácia a zlá koordinácia medzi jednotlivými oddeleniami môže byť zdrojom konfliktov a neefektívneho fungovania celku.

K dosiahnutiu koordinácie môžu byť použité štrukturálne nástroje ako napríklad plány, pokyny, programy a pod. Je veľmi dôležité zabezpečiť plynulý chod podstatných informácií z jedného oddelenia do druhého, aby sa nenarušila kontinuita fungovania organizácie (Nový, 1993).

Na druhej strane existujú neštrukturálne mechanizmy, medzi ktoré sa zaraďuje trh ako regulátor a synchronizátor ponuky a dopytu. Druhým neštrukturálnym mechanizmom je klan. Zamestnanec, ako člen určitého klanu, zdieľa rovnaké hodnoty, ciele a normy so svojimi spolupracovníkmi. Z toho dôvodu majú všetci pocit, že ťahajú za jeden povraz a ako celok vyvíjajú aktivity, ktoré vedú k dosiahnutiu spoločného cieľa (Nový, 1993).

Popri koordinácii je veľmi dôležitá aj integrácia. Integrácia znamená spojenie elementov v jeden celistvý systém. V našom prípade by integrácia znamenala zastrešenie jednotlivých stredísk a oddelení pod jednou firmou za účelom dosiahnutia rovnakého cieľa.

Nevyhnutnou podmienkou úspešnej vnútornej integrácie podniku je jednoliatosť individuálnych a organizačných cieľov. Ide teda o proces prebiehajúci vnútri každého jedinca. V prípade vysokej zhody medzi individuálnymi a organizačnými cieľmi to automaticky bez vonkajších stimulov garantuje, že rozhodnutie spolupracovníka bude konzistentné s organizačnými cieľmi a pozitívne to vplýva na pracovnú atmosféru (Nový, 1993).

Silná organizačná kultúra teda môže za určitých okolností fungovať ako neštrukturálny nástroj organizačnej koordinácie, pretože zaisťuje všeobecný súhlas s podnikovými cieľmi a prioritami. Taktiež slúži ako sociálne lepidlo, ktoré udržiava subkultúry (môžu mať podobu jednotlivých stredísk, alebo sa môžu vytvoriť na danom hierarchickom stupni a pod.) pohromade a neustále pripomína nadriadené ciele a spoločné hodnoty a normy (Nový, 1993).

2.2.2 Motivácia

Motivácia je ďalším dôležitým aspektom organizačného správania, ktorý úzko súvisí s organizačnou kultúrou. Motivácii zamestnancov sa prikladá veľký dôraz, keďže podstatne ovplyvňuje podávaný výkon a nasadenie zamestnanca v každodennej práci a ich smerovanie za dosiahnutím určitého cieľa.

Vzťah medzi motiváciou a organizačnou kultúrou je priamo úmerný. To značí, že silná organizačná kultúra nielen zvyšuje pracovnú spokojnosť v pasívnom slova zmysle (t.j. vnútorný pocit spokojnosti), ale v mnohých súvislostiach má stimulačnú funkciu, lebo iniciuje a posilňuje výkonnosť a pracovnú ochotu zamestnancov (Nový, 1993).

V zásade môžeme rozlíšiť dva druhy motivačných teórií, a to teórie potrieb a teórie určovania cieľov. Teórie potrieb zdôrazňujú, že ľudia sú motivovaní využívať svoju prácu na uspokojenie svojich potrieb. Na druhej strane, teórie určovania cieľov považujú za jeden z najdôležitejších motivačných faktorov konkrétny a presne určený cieľ.

V súvislosti s teóriami potrieb by som rada spomenula Alderferov akronym ERG. Alderfer touto teóriou reagoval na Maslowovu pyramídu potrieb. Na rozdiel od Maslowa vytvoril a definoval len tri základné typy potrieb. Ich aktivácia nenastáva v žiadnom presne určenom poradí ako je tomu u Maslowa, ale každá potreba môže byť aktivovaná kedykoľvek v čase, bez akejkoľvek súvislosti s aktiváciou ostatných dvoch. Akronym ERG v sebe zahŕňa fyziologické potreby a potreby istoty (Existence needs), potrebu zdravých sociálnych vzťahov (Relatedness needs) a potreby seberealizácie a uspokojenia (Growth needs).

Obrázok 2: Alderferova teória ERG.



Zdroj: Vlastné grafické spracovanie podľa Greenberga a Barona (1993, str. 120)

Silná a funkčná organizačná kultúra môže pôsobiť súčasne a veľmi účinne na všetky tri úrovne a iniciovať jednotlivé motivačné činitele. Čo sa týka fyziologických potrieb, istoty a bezpečnosti, dobre zakorenená organizačná kultúra v sebe nesie jasný a transparentný spôsob odmeňovania a systém prestávok počas pracovnej doby. Mnoho spoločností čím ďalej tým viac kladie dôraz na zdravie a kondíciu svojich zamestnancov, čo sa prejavuje v podobe rôznych fitness a wellness programov. Taktiež existuje veľa spôsobov, ako uspokojiť potreby istoty a bezpečnosti. Môže to mať podobu nezávadného pracovného prostredia, platby životného a zdravotného poistenia, či istota pracovného miesta (Greenberg, Baron, 1993).

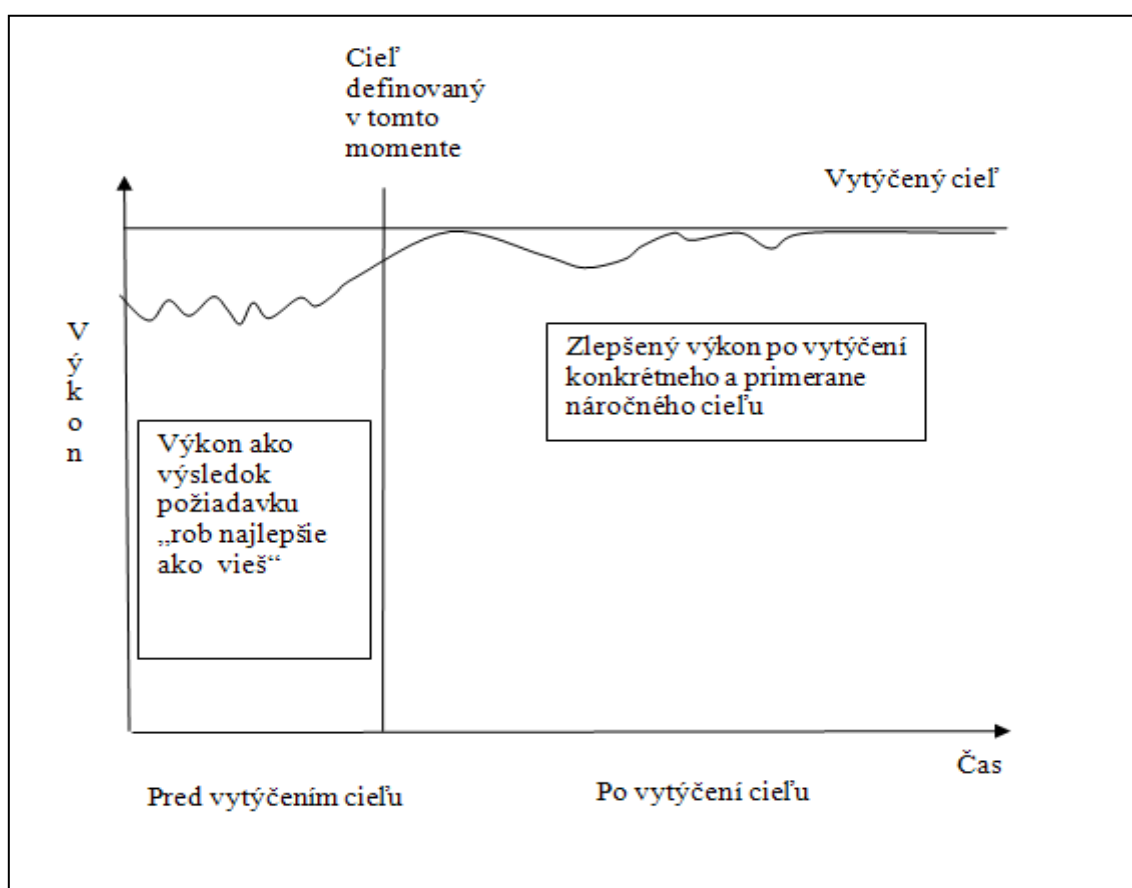
Organizačná kultúra taktiež vplýva na sociálne vzťahy a tým podporuje druhý pilier Alderferovej teórie. Slúži ako sociálne lepidlo, podporuje komunikáciu medzi strediskami, čo vedie k zníženiu konfliktov. Prejavuje sa tiež v očakávanom a predpovedateľnom štýle riadenia zo strany vedenia a v určitom prístupe k organizačným zmenám, takže zamestnanci vedia, čo môžu očakávať. Vďaka vyznávaniu podobných hodnôt by mala podporovať aj pozitívne sociálne vzťahy. Organizácia to môže doceliť rôznymi teambuildingovými akciami, organizovaním spoločných mimopracovných aktivít ako je napríklad kino, divadlo či bowling (Greenberg, Baron, 1993).

Organizačná kultúra taktiež určuje možnosti kariérneho postupu a cestu po kariérnom rebríčku, spôsob spätnej väzby a pochvál, či program pre osobný rozvoj zamestnancov. Často sa to prejavuje v symbolických gestách a rituáloch, ako je napríklad vyhlásenia

zamestnanca mesiaca. Týmto spôsobom organizačná kultúra ovplyvňuje aj tretiu potrebu v Alderferovej teórii ERG (Greenberg, Baron, 1993).

Jednou z najznámejších teórií zaoberajúcich sa vytýčením cieľov je Lockeho a Lathamova teória. Táto vníma vytýčený cieľ ako motivátor, pretože núti zamestnancov porovnávať ich aktuálny výkon s požadovaným cieľom. Presne určený cieľ motivuje zamestnanca k zlepšeniu a k jeho dosiahnutiu a poskytuje mu spätnú väzbu k jeho aktuálnemu výkonu. Nasledujúci graf sumarizuje výsledky niekoľkých štúdií, ktoré dokázali, že určenie konkrétneho a primerane náročného cieľu motivuje pracovný výkon (Greenberg, Baron, 1993).

Obrázok 3: Typický efekt vytýčenia konkrétnych a presne určených cieľov.



Zdroj: Podľa Greenbera a Barona (1993, str. 123).

Ako z grafu vyplýva, po momente určenia cieľa výkon vzrástol a priblížil sa k hranici definovanej cieľom. Na druhej strane, požiadavka „pracuj najlepšie, ako vieš“ je málo konkrétna a nepodáva zamestnancovi žiadnu informáciu o tom, či je jeho výsledok dostatočný alebo nedostatočný. Aby táto teória fungovala v praxi, je nutné dodržiavať

niekoľko základných pravidiel. Cieľ musí byť presne určený, dosiahnuteľný t.j. náročný, ale prijateľný, a zamestnancovi musí byť poskytnutá spätná väzba (Greenberg, Baron, 1993).

Táto teória úzko súvisí s organizačnou kultúrou, pretože spoločné ciele, metódy spätnej väzby od nadriadeného a chápanie dôležitosti týchto cieľov by mali byť práve silno zakotvené v organizačnej kultúre. To značí, je potrebná istá konzistentnosť v požiadavkách na jednotlivých zamestnancov.

Na záver tejto podkapitoly možno zhrnúť, že motivácia zamestnancov úzko súvisí s procesmi, ktoré by mali byť čo najefektívnejšie nastavené v každej organizácii a vďaka silnej a zakotvenej organizačnej kultúre by mal byť ich význam zrozumiteľný pre zamestnancov a mali by sa s nimi stotožňovať.

2.2.3 Interná komunikácia

Komunikácia je považovaná za kľúčový proces v každej organizácii. Vplýva na ňu niekoľko aspektov, a to organizačná štruktúra, formálne a neformálne siete, ako aj technológia či usporiadanie kancelárií. Z toho vyplýva, že komunikácia ako taká a organizačná kultúra spolu úzko súvisia. Zmysluplná komunikácia stojí na zodpovednosti a morálnych hodnotách rovnako ako organizačná kultúra, preto sa tieto dva aspekty tak úzko prelínajú (Holá, 2006).

Atmosféra v organizácii by mala byť vďaka efektívnej komunikácii otvorená, založená na dôvere a spravodlivosti. Kultúra organizácie sa potom prejavuje vo vzťahu ku všetkým partnerom firmy, hlavne k zamestnancom, zákazníkom a konkurencii. Taktiež sa prejavuje v osobnom príklade manažérov, tímovej spolupráci a v demokratickom štýle riadenia. Je veľmi dôležité dodržiavať morálne zásady a nebrať zákazníkov ako jednorázový zdroj peňazí (Holá, 2006).

Zamestnanci by mali mať pocit, že všetky potrebné informácie sa ku nim dostanú včas a v presnom znení, aby to nijakým spôsobom neohrozovalo vykonávanie ich pracovnej činnosti a necítili sa neistí. Taktiež je veľmi podstatné prispôbiť formálne kanály a formuláciu informácie tak, aby bola všeobecne pochopiteľná, jasná a zrozumiteľná a aby nedochádzalo k zlej interpretácii a neistote.

Ako uvádzajú Bedrnová a Nový (2007), podľa Armstronga by mala stratégia internej komunikácie vychádzať z analýzy:

- toho, čo chce povedať management,
- toho, čo chcú počuť zamestnanci,
- problémov, ktoré sa v procese komunikácie objavujú.

Je nutné zvoliť adekvátne systémy komunikácie (t.j. intranetové, písomné a ústne) a neustále zdokonaľovať procesy, ktoré budú efektívny prenos informácií zaisťovať (Bedrnová, Nový, 2007).

Vrcholové vedenie musí chápať dôležitosť komunikácie, pretože vďaka správnej komunikácii vo vnútri organizácie je možné konzistentne smerovať k dosiahnutiu organizačných cieľov. Tento zjednotený prístup potom ovplyvňuje celú organizačnú kultúru aj celú organizačnú komunikáciu (Holá, 2006). Navyše, silná organizačná kultúra vytvára podmienky pre bezkonfliktnú komunikáciu, pretože sa všetci stotožňujú s jednotnou cieľovou a hodnotovou orientáciou. Taktiež neformálna komunikačná sieť je jasná a dochádza k menšiemu skresľovaniu správ (Nový, 1993).

Odborníci odporúčajú vytvoriť na úplnom začiatku tím, ktorí chápe hodnoty a ciele firmy jednotne a jednotne ich komunikuje zamestnancom. Je dôležité, aby management jednal v rovnakých intenciách a intenzívne spolupracoval na prevencii nedorozumení. Vrcholový management musí vypracovať zásady a princípy vedenia a jednotliví manažéri ich musia dodržiavať a uplatňovať jednotne, rovnako ako by mali jednotne dodržiavať hodnoty organizačnej kultúry. Názorová nejednotnosť odrážajúca sa v nejednotnom vedení pôsobí veľmi chaoticky a kontraproduktívne (Holá, 2006).

2.2.4 Fluktuácia

Fluktuácia je číselné vyjadrenie počtu zamestnancov, ktorí z firmy/odvetvia prišli a odišli. Štúdie dokázali, že zamestnanci firiem, ktorých organizačná kultúra bola založená na zdôrazňovaní tímovej práce a medziľudských vzťahoch, opustili firmu po značne dlhšej dobe v porovnaní so zamestnancami, ktorí pracovali vo firmách s organizačnou kultúrou zameranou na výsledky (Greer, 2001).

Ďalšie výskumy dokázali, že zamestnanci zostávajú dlhšie v organizácii, v ktorej vládne otvorená atmosféra, kde môžu otvorene povedať svoj názor a riešiť problémy bez strachu z postihov (Greer, 2001).

Ďalší z faktorov, ktoré priaznivo znižujú fluktuáciu a zvyšujú výkon, je podľa O'Reillyho, Chatmana a Caldwell (podľa Greenberga a Barona, 1993) tzv. *person-organization fit*, čo znamená, do akej miery sa hodnoty jednotlivých zamestnancov zhodujú s hodnotami presadzovanými organizačnou kultúrou. Podľa ich výskumu identifikácia s organizačnými hodnotami zvyšuje normatívnu oddanosť a následne pôsobí na pracovnú spokojnosť.

Na základe týchto výsledkov odporúčajú firmám, aby po dôslednej identifikácii organizačných aspektov komunikovali potenciálnym záujemcom organizačné hodnoty a následne sa rozhodli pre tých, ktorí najlepšie zapadajú do daného organizačného prostredia. Taktiež radia kandidátom, aby si hľadali zamestnávateľa, s ktorým by sa hodnotovo stotožňovali.

2.3 Oddanosť zamestnancov voči organizácii

V americkej odbornej literatúre sa vyskytuje pojem *organizational commitment*. V českej ani slovenskej odbornej literatúre sa mi však nepodarilo nájsť presný ekvivalent tohto výrazu. Častokrát sa píše o identifikácii, angažovanosti, spokojnosti a lojalite zamestnancov, ale ani jeden z týchto výrazov presne nezodpovedá tomuto aspektu organizačného správania. Preto som si zvolila vlastnú terminológiu a nazývam tento jav *oddanosť* zamestnancov voči organizácii. Keďže som presvedčená, že ide o veľmi dôležitý aspekt organizačného správania, rozhodla som sa tomu venovať pomerne veľkú časť v mojej diplomovej práci.

2.3.1 Definícia organizačnej oddanosti

Oddanosť zamestnancov voči organizácii je čosi viac ako pracovná spokojnosť. Je to oveľa pomalší a globálnejší proces. Pracovná spokojnosť v sebe zahŕňa uspokojenie z pracovnej činnosti ako takej. Okrem vzťahu k práci však zamestnanec prechováva pocity aj voči celej organizácii (Greenberg, Baron, 1993). V tom prípade hovoríme o oddanosti.

V prvom rade je nutné si definovať formy a mieru identifikácie s organizačnou kultúrou. Rozlišujeme nasledujúce stupne (Nový, 1993):

1. Prirodzená identifikácia.

Štruktúra osobnosti pracovníka, jeho hodnotové preferencie a záujmy plne korešpondujú s organizačnými cieľmi, hodnotami, normami a zamestnanec je s nimi úplne stotožnený.

2. Selektívna identifikácia.

Organizácia vyberá a prijíma len takých spolupracovníkov, ktorí korešpondujú s ich požiadavkami. Pri náboe, výbere a najímaní organizácia svoje ciele, hodnoty a normy zverejňuje, vysvetľuje a preveruje vnútornú väzbu uchádzačov na tieto hodnoty a normy.

3. Evokovaná identifikácia.

Prostredníctvom riadenej adaptácie vedenie podniku pozitívne ovplyvňuje identifikáciu pracovníkov.

4. Vykalkulovaná identifikácia.

Spolupracovník sa podriadi organizačným cieľom, normám a hodnotám bez toho, aby ich prijal za svoje. Dôvodom je výhoda tohto predstierania. Riziko budúceho konfliktu, nespôľahlivosť a nepredvídateľnosť miesta a doby jeho vzniku je pre organizáciu väčšie než výhody plynúce z konformity.

Stupeň identifikácie s organizačnými cieľmi a hodnotami následne vplýva na zamestnancovu oddanosť voči danej organizácii. Vzťah k organizácii môže byť pozitívny alebo negatívny. Poukazuje na to, do akej miery jednotlivec prijíma kľúčové organizačné ciele a hodnoty a implementuje ich do vlastnej hierarchie hodnôt, neuvažuje o zmene pracoviska a investuje svoje úsilie a energiu do rastu a rozvoja podniku (Greenberg, Baron, 1993).

Podľa odbornej literatúry možno rozlíšiť dva druhy oddanosti, a to plynulú oddanosť a emocionálnu oddanosť. Oba druhy sú rovnako podstatné, i keď reflektujú rozdielny prístup.

Kontinuálna oddanosť (*continous commitment*) znamená, že jednotlivec pokračuje v práci pre danú organizáciu, pretože nechce prísť o to, čo za určitý čas do organizácie investoval. S postupom času je pre neho čím ďalej tým viac nákladné organizáciu opustiť, a prísť tak napríklad o benefity (ktoré s časom stráveným v organizácii narastajú) (Greenberg, Baron, 1993).

Emocionálna oddanosť (*affective commitment*) predstavuje silu túžby pokračovať v práci pre podnik, pretože zamestnanec sa s ním stotožňuje a chce preň ďalej pracovať. Emocionálna angažovanosť úzko súvisí so skúsenosťami a pracovnou náplňou (Greenberg, Baron, 1993).

2.3.2 Stupne oddanosti

Podľa Sonnenberga (1994) možno jednotlivé stupne oddanosti zoradiť tak, ako to ukazuje nasledujúci obrázok.

Obrázok 4: Stupne oddanosti zamestnancov voči organizácii.



Zdroj: Podľa Sonnenberga (1993, str. 16)

Apatický a nevšímavý zamestnanec je ten, ktorý trpí nedostatkom záujmu, nikdy nič nenavrhne a neurobí nič dobrovoľne. Využije všetky „sick days“, ktoré má k dispozícii a každý deň netrepezlivo pozerá na hodinky.

Nespokojný zamestnanec je taký, ktorého túžby, predstavy a očakávania neboli naplnené. Stále sa snaží situáciu zmeniť tým, že dáva najavo svoju nespokojnosť. Ak si vedenie túto nespokojnosť nevšimne, s postupom času sa zamestnanec stane apatický alebo opustí organizáciu.

Poslušný zamestnanec je taký, ktorý urobí presne toľko, koľko treba, ani o kúsok viac. Koná tak buď zo strachu alebo kvôli snahe vyhnúť sa osobným konfliktom. Takíto zamestnanci sú dobrí vojaci, poslúchajú zadané rozkazy, ale nikdy neurobia nič pre to, aby bola organizácia úspešnejšia.

Motivovaný zamestnanec je taký, ktorý je spokojný so súčasnou situáciou. Vedeniu sa darí uspokojovať jeho potreby, ale tieto pocity uspokojenia môžu byť dočasné. Na tomto stupni sa jedinec viac stará o osobný úspech ako o úspech organizácie. V prípade lepšej ponuky od iného zamestnávateľa by organizáciu pravdepodobne opustili.

Lojálny zamestnanec je taký, ktorý sa do práce teší, má pocit, že prispieva k úspechu organizácie, že je spravodlivo odmenený a uznávaný a úspech organizácie pre neho veľa znamená. Lojalita však nepodporuje iniciatívu, inovatívne a nezávislé zmýšľanie.

Oddaný zamestnanec je o krok vpred pred lojálnym zamestnancom. Hlboko verí v organizačné hodnoty a neustále hľadá nové možnosti, aby sa organizácia mohla ďalej rozvíjať a rásť. Toto nadšenie a vášeň môžu byť nákazlivé pre ostatných zamestnancov.

Na druhej strane, O'Reilly uvádza len tri úrovne oddanosti (Dědina, Cejthamr, 2005, str. 270):

- Súhlas, čiže situácia, kedy pracovník prijme cudzí vplyv hlavne preto, že niečo očakáva – najčastejšie odmenu alebo plat.
- Identifikácia, čiže situácia, kedy pracovník prijme cudzí vplyv preto, že chce udržať priaznivé vzťahy na pracovisku. Je tiež hrdý na to, že je členom danej organizácie. Identifikuje sa plne s organizáciou.
- Spolužitie znamená, že pracovník považuje firemné hodnoty za tak významné a správne, že sa s nimi zžíva. Firemné hodnoty sa zhodujú s jeho životnými hodnotami.

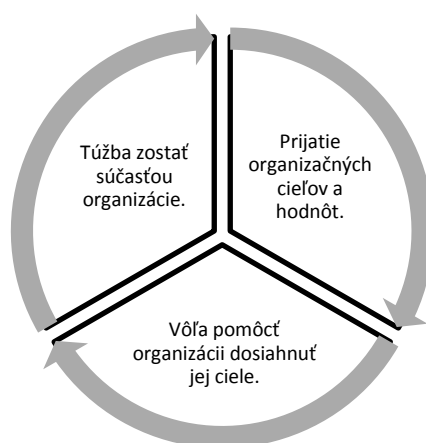
V zásade ide o zostručnenie a zjednodušenie Sonnenbergovho modelu.

2.3.3 Faktory podporujúce oddanosť zamestnancov

Väčšina zamestnávateľov si uvedomuje, že náklady na nespokojných zamestnancov sú vysoké a prejavujú sa v rôznych formách. Nespokojní zamestnanci ovplyvňujú morálku a koncentráciu ostatných a vytvárajú konfliktné prostredie. V mnohých prípadoch chodia neskoro do práce, vykazujú vysoký absentizmus, nie sú motivovaní a robia len nutné minimum. V krajnom prípade môžu dať výpoveď a zoberú si know-how so sebou. V tejto súvislosti sa často používa analógia k dobre známemu prísloviu „V zdravom tele, zdravý duch“, ktoré hovorí „V zdravej organizácii, zdraví zamestnanci“ (Sonnenberg, 1994).

Podľa Portera je oddanosť zamestnancov výsledkom troch základných faktorov, ktoré už boli spomenuté v jednej z predchádzajúcich podkapitol a figurujú na nasledujúcom obrázku.

Obrázok 5: Porterove tri základné faktory zvyšujúce oddanosť zamestnancov.

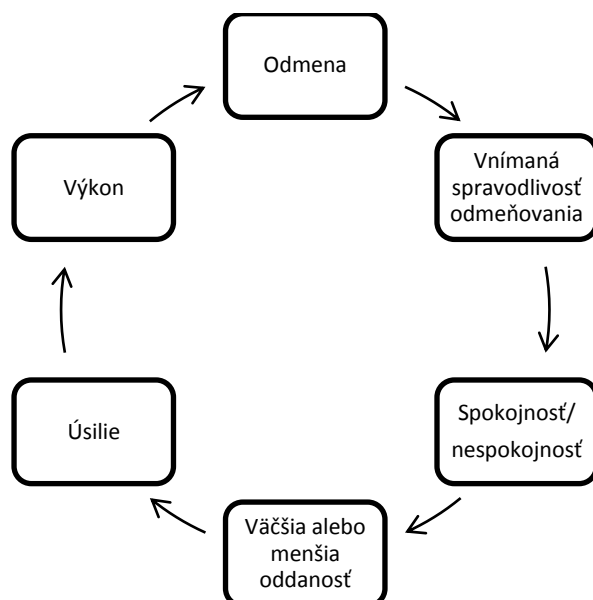


Zdroj: Vlastné grafické spracovanie podľa Greenberga a Barona (1993, str. 174).

Tieto tri faktory vychádzajú zvnútra zamestnanca. Ich úspešnou stimuláciou prostredníctvom využitia vonkajších faktorov môže organizácia pozitívne alebo negatívne pôsobiť na oddanosť zamestnancov.

Medzi základné patrí podpora organizácie v podobe platu, vzdelávania a benefitov (Ilgen, Pulakos, 1999). Ilustruje to nasledujúci obrázok.

Obrázok 6: Slučka výkon - spokojnosť - úsilie.



Zdroj: Podľa Davisa a Newstroma (1985, str. 112).

Tento obrázok ukazuje väzbu medzi výkonom a spokojnosťou. Lepší výkon väčšinou vedie k vyššej ekonomickej, sociologickej a psychologickej odmene. Ak sú tieto odmeny

spravodlivé, tak sa to prejaví vo vyššej spokojnosti a oddanosti zamestnancov, čo následne vedie k zvýšenému úsiliu a lepšiemu výkonu (Davis, Newstrom, 1985).

Medzi ďalšie faktory patria taktiež charakteristiky vykonávanej pracovnej činnosti. Čím vyššia zodpovednosť za výstup svojej práce, tým viac sa zamestnanci cítia oddaní voči organizácii. Na druhej strane, ak je kariérny postup obmedzený a možnosti kariérneho rastu nejasné, zamestnancova oddanosť klesá (Greenberg, Baron, 1993).

Ďalším faktorom je množstvo alternatívnych možností zamestnania. Čím jednoduchšie si zamestnanec môže nájsť iné pracovné uplatnenie, tým menej oddaný sa cíti. Rôzne osobnostné charakteristiky sú tiež dôležitou determinantou oddanosti. Starší a skúsenejší zamestnanci bývajú lojálnejší, čo sa dáva do súvisu s kontinuálnou oddanosťou. Na druhej strane, zamestnanci na čiastočný úväzok vykazujú podľa štúdií nižšiu oddanosť.

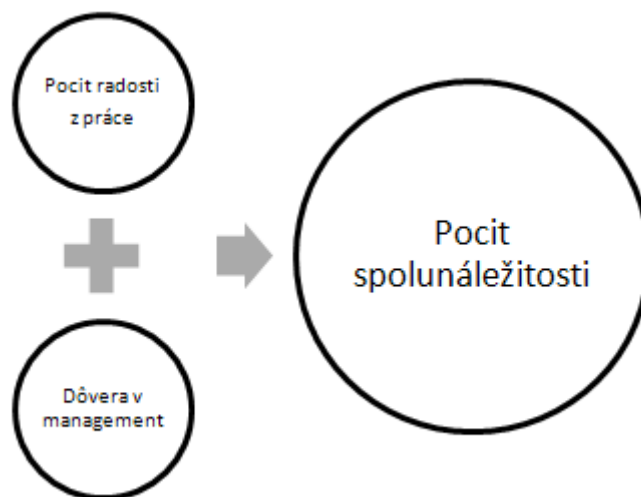
Veľkosť organizácie je nepriamo úmerná zamestnaneckej oddanosti voči organizácii. Nejedná sa tu o veľkosť podniku ako takého, ale skôr o veľkosť jednotlivých útvarov, tímov, úsekov, či oddelení, v ktorých zamestnanci pôsobia. Pri zvyšovaní počtu zamestnancov daného oddelenia častokrát dochádza k narušeniu komunikácie, koordinácie či zapojenia sa. Pracovné prostredie taktiež stráca elementy osobnej blízkosti a priateľstva, ktoré sú dôležité pre mnohých ľudí. Pre objasnenie, neznamena to, že veľké podniky majú menej oddaných zamestnancov. Ale v prípade nedostatku záujmu a straty ľudskej vnímavosti k tomu môže dôjsť (Davis, Newstrom, 1985).

Adaptačný proces pre nových zamestnancov je tiež veľmi dôležitý. Oddanosť je vysoko ovplyvnená používanými náborovými metódami ako aj silným a jasne prezentovaným systémom organizačných hodnôt. V organizáciách poskytujúcich služby sa môžu zaviesť segmentované postupy vedenia ľudských zdrojov. To znamená, že namiesto všeobecných postupov by mala organizácia zamestnať ľudí, ktorí sú v súlade s vybraným tržným segmentom, poskytovať im školenia, vďaka ktorým by mohli lepšie plniť požiadavky klientov, zaviesť systém odmeňovania, ktorý odráža spokojnosť klientov toho tržného segmentu, ktorý chcú ovládnuť (Sonnenberg, 1994).

Martin a Nicholls predstavili svoj trojpilierový model oddanosti (*Three Pillar Model of Commitment*), ktorý bol vytvorený na základe výsledkov výskumu štrnástich významných britských firiem. Tieto tri piliere angažovanosti predstavujú (Dědina, Cejthamr, 2005, str.

270) pocit spolunáležitosti, pocit radosti z práce, dôvera v management. Ich vzájomnú súvislosť ilustruje nasledujúci obrázok.

Obrázok 7: Trojpilierový model oddanosti.



Zdroj: Podľa Dědina a Cejthamra (2005, str. 270).

V súvislosti s týmto modelom Dědina a Cejthamr (2005) uvádzajú nasledujúce praktické rady na zvyšovanie oddanosti.

- Ciele všetkých pracovníkov musia byť jasné, merateľné a realistické. Ľudia ich musia chápať a byť schopní ich splňať. Musí byť jasný dlhodobý firemný cieľ: čo sme a čo chceme.
- Dôraz na tímovú prácu a plné zapojenie každého pracovníka. Management musí príkladne plniť svoje vlastné ciele.
- Management musí byť pripravený trénovať a viesť svojich podriadených. Nikto nesmie zostať bez pomoci a bez kontroly.
- Jasná, pravidelná a logická komunikácia na všetkých úrovniach a medzi všetkými článkami je absolútnou nutnosťou.
- Pracovníci musia byť finančne zainteresovaní na úspechu. Je dokázané, že firmy, ktoré zamestnancom ponúkajú svoje vlastné akcie, dosahujú lepšie výsledky a majú vynikajúcu pracovnú atmosféru.

Na záver tejto kapitoly je nutné podotknúť, že zamestnanci musia byť považovaní za aktíva spoločnosti a musia to tak aj cítiť. Organizácia do nich musí byť ochotná investovať, podporiť ich motiváciu a iniciatívu, aby vydali energiu. Zamestnanci chcú robiť pre

organizáciu, na ktorú môžu byť hrdí. Táto organizácia by sa mala zaoberať hlavne prevenciou viac než liečením príznakov, jej hodnoty a postoje by mali byť kompatibilné s ich, mala by sa starať o morálku a etiku, o klientov a o dopad na životné prostredie (Sonnenberg, 1994).

2.3.4 Výsledné efekty vysokej oddanosti

Zo stupňa oddanosti zamestnancov možno vyvodit' dôležité dôsledky pre danú organizáciu. Medzi hlavné efekty sa uvádzajú niektoré kľúčové aspekty organizačného správania ako napríklad nízka fluktuácia zamestnancov, nízky absentizmus, vysoká miera otvorenosti a ochoty pracovať nad rámec určených povinností. Oddaná pracovná sila je stabilnejšia a produktívnejšia. Podľa štúdií bývajú oddaní zamestnanci spokojnejší a vyrovnanejší aj v osobnom živote (Greenberg, Baron, 1993).

Väčšina manažérov je presvedčená, že oddanosť pracovníkov je významným prvkom pri zvyšovaní výkonu organizácie a pri dosahovaní lepších výsledkov. Ak sú pracovníci vnútorne presvedčení o zmysle svojho konania, prispievajú nielen k zvyšovanému výkonu, ale aj k zlepšovaniu pracovného prostredia. Treba si uvedomiť, že dosiahnutie tohto stavu nie je jednoduché a ide o dlhodobý proces (Dědina, Cejthamr, 2005).

2.4 Osobný rozvoj zamestnancov prostredníctvom zážitkového vzdelávania

Osobný rozvoj zamestnancov je ďalší z dôležitých procesov, ktoré organizačná kultúra môže do značnej miery ovplyvňovať. V praxi sa využíva veľa rôznych metód zameraných na osobnostný rast ako napríklad klasické vzdelávanie pomocou tréningov, coaching, development centrá a pod. Jedna z metód, ktorá sa v korporátnom svete toľko nespomína, ale v súčasnosti naberá na význame, je metóda vzdelávania prostredníctvom zážitkovej pedagogiky.

2.4.1 Definícia zážitkovej pedagogiky

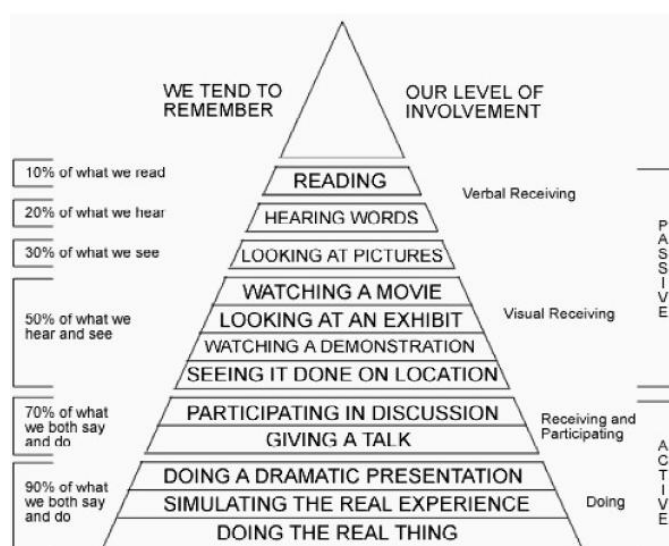
O zážitkovej pedagogike sa po prvýkrát zmieňuje už Jan Amos Komenský, keď vo svojom diele presadzuje celistvý rozvoj osobnosti. Podľa neho treba rozvíjať ducha, jazyk, srdce a ruku. Zdôrazňoval, že najdôležitejšie skúsenosti človek získava pomocou vlastných

zmyslov. Uznával, že cestovanie je dôležitou zložkou vzdelávania mladých ľudí a odporúčal tiež využitie hier pri vyučovaní. Vo svojom hlavnom diele Veľká didaktika upozorňuje na niekoľko aspektov (Franc, Zouňková a Martin, 2007, str. 12):

- prepojenie teórie a praxe,
- prepojenie jednotlivých vyučovaných predmetov,
- podporu samostatného vzdelávania a riešenia problémov, motivované vlastným záujmom.

Tieto tvrdenia dopĺňa aj teória Edgara Dale (1969) v podobe kužeľa skúseností. Prostredníctvom výskumu Dale zachytil vzťah medzi použitými výukovými metódami a efektivitou učenia. Výsledky ukazuje nasledujúci obrázok.

Obrázok 8: Kužeľ skúseností.



Zdroj: Podľa Dale (1969).

Podľa tejto teórie je to, čo si zapamätáme ovplyvnené tým, aké zmysly do procesu zapojíme. Ak si daný text prečítame, zapamätáme si zhruba 10 percent nových informácií. Na druhej strane, percento stúpa, ak danú informáciu počujeme, zobrazíme graficky a ich následnou kombináciou. Najlepšie výsledky sú dosiahnuté v prípade, že človek na probléme skutočne pracuje. Táto teória je základom zážitkového vzdelávania.

V dnešnej dobe je zážitková pedagogika presne definovaná ako „pedagogický smer, ktorý využíva zážitok ako prostriedok vzdelávania a výchovy“ (Hnutí GO!). Zážitok vzniká pri aktivite ako skúsenosť, ktorá sa dobre uchováva v pamäti, pretože pri prežívaní sú

k spracovaniu podnetov zapojené všetky zmysly. Prežívanie je tým hlbšie a intenzívnejšie, čím je človek otvorenejší. Cieľom zážitkovej pedagogiky je rozšíriť zónu človeka, v ktorej sa jedinec cíti bezpečne a pohodlne. Veľkosť tejto zóny je u každého odlišná (Franc, Zouneková a Martin, 2007).

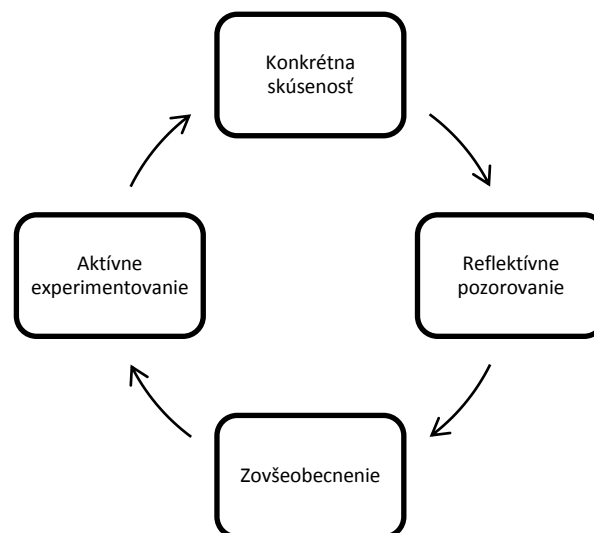
2.4.2 Postupy zážitkového vzdelávania

Účastník získava zážitky aktívnym zapojením do rôznych činností, najčastejšie hier. V hre sa človek stretáva s rôznymi situáciami, s ktorými v bežnom živote zápasí. Prostredníctvom tejto skúsenosti „na nečisto“ si overí, ako by sa v podobnej situácii zachoval v reálnom živote. Vďaka skúseným inštruktorom a časovej obmedzenosti sú aj náročné hry bezpečné, a preto dodávajú jedincovi istotu v jeho jednaní (Hnutí GO!).

Dôležité je, že človek postavený pred nejaký problém musí jednať alebo aspoň zaujať nejaký postoj k danej situácii. Ostatní členovia skupiny mu poskytujú spätnú väzbu. Taktiež má možnosť uvedomiť si svoje reakcie vo vypätých situáciách, ktoré bývajú častokrát nečakané, prekvapivé a umožňujú mu hlbšie nahliadnuť do svojho ja (Hnutí GO!).

Cyklus učenia je komplexný proces. Pozostáva z niekoľkých etáp, ako to ilustruje nasledujúci obrázok cyklu učenia podľa Davida Kolba.

Obrázok 9: Cyklus učenia podľa Davida Kolba.



Zdroj: Podľa Mužíka (2005, str. 202).

Prvým dôležitým krokom či spúšťačom celého procesu je konkrétna skúsenosť respektíve zážitok. Zážitok samotný však neznamená, že sa človek niečo naučil (Franc, Zouneková a Martin, 2007, str. 20). Kľúčovú úlohu v zážitkových programoch má reflektívne pozorovanie. Toto v sebe zahrňuje spätný pohľad na hru, pocity z prežitého zážitku, účastníci rozoberajú, akým spôsobom daný problém vyriešili, poskytujú si vzájomne spätnú väzbu. Následne prichádza zovšeobecňovanie. To znamená, že človek sa snaží pochopiť výsledok a utvoriť konkrétne závery. Poslednou etapou je aktívne experimentovanie, ktoré spočíva v implementácii naučeného do reálneho života.

Tým, že problémy v hrách bývajú náročnejšie než v bežnom živote, účastník rozvíja svoju odolnosť a získava zdravé sebavedomie. Čím viac nasadenia do hry vloží, tým väčší je jej prínos. Riešenie náročných úloh umožňuje rozvoj kreativity, tímovej spolupráce, komunikačné schopnosti, sociálne cítenie a ďalšie vlastnosti potrebné v každodennom živote (Hnutí GO!).

V dnešnej dobe sa zážitkovou pedagogikou zaoberá veľa neziskových organizácií ako sú napríklad Prázdninová škola Lipnice, Outward Bound či Project Adventure.

2.4.3 Využitie zážitkového vzdelávania v podniku

Princípy zážitkovej pedagogiky sa postupne začínajú využívať aj pri rôznych manažérskych kurzoch a školeniach na upevnenie tímovej spolupráce, rozvoj manažérskych kompetencií ako zvládanie stresu, riešenie konfliktov, rozvoj kreativity a pod. Medzi kurzami pre verejnosť a firemnými aktivitami však existujú určité rozdiely. Ide hlavne o dĺžku a výber aktivít.

Dĺžka aktivít zorganizovaných v rámci podniku je pomerne kratšia, ideálne tri dni. Účastníci týchto kurzov sa na ne obvykle dostanú z rozhodnutia vedenia spoločnosti, takže úroveň ich motivácie môže byť rozdielna. Preto je nutné ich presvedčiť, nenásilne motivovať a detailne vysvetliť, čo im aktívna účasť môže priniesť.

Ďalším znakom firemných školení je ich priame zameranie na rozvoj konkrétnych schopností, podporu vzťahov v tíme a pod. Niektoré aktivity však môžu byť pre zamestnancov neprijateľné. Problémom môže byť osobné nepohodlie, ktoré je častokrát s účasťou na hrách spojené. Ďalší aspekt, ktorý sa berie do úvahy je nevôľa odkrývať citlivé

témy. Treba dbať na to, aby sa účastníci nedostali do situácií, ktoré by mohli ohroziť ich budúcu spoluprácu a vzájomné vzťahy. Výber tém a miera otvorenosti by z toho dôvodu mala byť ponechaná skupine (Franc, Zouneková a Martin, 2007).

Pri organizácii firemných aktivít možno rozlíšiť aktívny a pasívny prístup. Aktívny prístup sa využíva v prípade, že týmto školením chce firma niečo zmeniť, napríklad komunikačné kanály, prípadne komunikovať poslanie a víziu firmy. Výsledkom pasívneho prístupu je zábava a odreagovanie sa od pracovných problémov (Greksáková, 2007).

Ak sú aktivity zorganizované na základe zážitkového vzdelávania dobre pripravené, môže to mať značný prínos pre osobnostný rozvoj zamestnancov. Je veľmi podstatné, aby sa zamestnanci s týmto konceptom stotožňovali, chápali jeho význam a nepovažovali ho za nezmyselný. Toto prepojenie úzko súvisí s hodnotami v organizácii a tým pádom s celkovým postavením organizačnej kultúry.

2.4.4 Zhrnutie

Podľa môjho názoru je metóda zážitkového vzdelávania vynikajúcou príležitosťou pre rozvoj zamestnancov. Svedčí o tom aj zvyšujúci sa počet „zážitkových podnikov“ na trhu a rastúci záujem o tieto produkty.

Treba ale rozlíšiť aktivity organizované vedením ako napríklad športové turnaje, zábavné akcie a posedenia od zážitkového vzdelávania. V tomto prípade nejde o zážitkovú pedagogiku, i keď je to výborný spôsob ako zlepšiť atmosféru vo firme a odreagovať sa od každodenného pracovného stresu.

Ak sa už vedenie podniku rozhodne pre zážitkové vzdelávanie, malo by si ujasniť, či je táto metóda na rozvíjanie požadovaných schopností najefektívnejšia a malo by si správne určiť ciele. Schopnosti možno rozvíjať mnohými spôsobmi a je dôležité identifikovať, ktorá je v danom prípade najvhodnejšia a aký má byť konkrétny výsledok. Vynaložené investície do vzdelávania by mali mať čo najvyššiu návratnosť.

Ďalší aspekt, ktorý treba vziať do úvahy, je prístup zamestnancov. Zamestnanci majú častokrát negatívny prístup k nariadeniam zhora a a priori ich odmietajú. Navyše bývajú rezistentní voči novým procesom, ktoré im vopred neboli detailne vysvetlené. V prípade nízkej aktivity zo strany zamestnanca by zážitkové vzdelávanie nesplnilo požadovanú úlohu.

3 Hotel Adria Praha

V tejto kapitole by som rada predstavila hotel Adria, jeho históriu, súčasné aktivity, vedenie a štruktúru zamestnancov, ako aj klientov a konkurenciu na trhu. Vychádzam predovšetkým z informácií z kódexu zamestnanca, výročných správ spoločnosti a interných dokumentov, ktoré som dostala k dispozícii od personalistky spoločnosti Ireny Řehořovej.

Hotel Adria Praha je štvorhviezdičkový hotel nachádzajúci sa priamo na Václavskom námestí v blízkosti známej Františkánskej záhrady. Patrí pod spoločnosť Adria-Neptun s.r.o. a v súčasnosti má 52 stálych zamestnancov. Na rozdiel od väčšiny ostatných štvorhviezdičkových hotelov, medzi ktoré patria hlavne medzinárodné reťazce, to je výhradne česká spoločnosť bez akéhokoľvek zahraničného kapitálu. Jednatelmi spoločnosti Adria-Neptun s.r.o. sú Vladimír Tichý a Richard Tichý, ktorí získali budovu hotela po reštitúcii v roku 1991.

3.1 História hotela Adria¹

História budovy dnešného hotela Adria siaha do 14. storočia. V tomto období celý pozemok patrila Karmelitánskemu kláštoru Panny Márie Snežnej. Počas storočí zmenila budova mnohokrát svojho majiteľa i podobu. V roku 1911 zakúpil dom hotelier Emil Ročák a celý ho prestaval. Pri tejto náročnej prestavbe bola v suteréne vybudovaná reštaurácia s galériou a kabaretným javiskom.

V kolaudačnom protokole z roku 1912 už hotel figuruje pod názvom NEPTUN. Toto meno sa v roku 1919 objavuje taktiež na kúpnej zmluve so zakladateľom hotelierskej tradície rodiny Tichých, Františkom Tichým, ktorý sa zaslúžil aj o to, že sa neskôr hotel zapísal do povedomia obyvateľov a návštevníkov hlavného mesta aj ako kultúrny stánok. Vystupovali tu napríklad Vlasta Burian, Saša Rašilov, Jaroslav Marvan či legendárna dvojica Voskovec a Werich. Po roku 1942 bol rodinný majetok rozdelený medzi tri deti - Vladimíra Tichého, Richarda Tichého a Boženu Žukovskú.

¹ (Kódex zamestnanca hotela Adria)

3.2 Hotel Adria a súčasnosť²

V roku 1991 bola založená spoločnosť Adria-Neptun s.r.o., ktorá vypísala konkurzné konanie na architekta rekonštrukcie hotela Adria. Finančné pokrytie rekonštrukcie hotela Adria bolo zaistené výhradne českým kapitálom a tiež na samotnej realizácii sa podieľali len české firmy. Koncom roku 1996 zakúpila spoločnosť Adria-Neptun s.r.o. hotel Zlatá hvězda v Třeboni. V roku 2001 pridala spoločnosť do svojho portfólia aj pražskú reštauráciu U Pinkasů.

Čo sa týka hotela Adria, jeho prevádzka bola otvorená v máji 1993. Ubytovacie kapacity hotela a priestory pre ďalšie služby hosťom sa rozšírili v roku 1999, keď hotel začal ponúkať ubytovanie v 88 izbách. K veľkej rekonštrukcii a modernizácii izieb došlo v januári 2003 a následne vo februári 2007. Hostia majú momentálne k dispozícii 89 zariadených izieb.

Hotel Adria Praha je prvým štvorhviezdičkovým hotelom v Prahe, ktorý získal ekonálepku Európskej únie „Kvetinka“. Ako zdôrazňuje riaditeľ hotela, táto nálepka je dodatočným zastrešením aktivít, ktoré už v minulosti v hoteli prebiehali. V súčasnosti je aktívne používaná aj ako marketingový nástroj na odlíšenie sa od konkurencie.

3.3 Vedenie hotela

Riaditeľom hotela a celej spoločnosti Adria-Neptun s.r.o. je Ing. Karel Doubek. Vyštudoval stredné odborné učilište, potom strednú hotelovú školu a následne Vysokú školu ekonomickú v Prahe. Pôsobí v tejto spoločnosti od prvopočiatkov jej vzniku. Z toho dôvodu bolo pre neho možné od základu vybudovať stratégiu hotela.

Počas svojich štúdií na VŠE sa Karel Doubek zúčastnil kurzu vedeného na základe princípov zážitkovej pedagogiky. Uvedomil si, že táto metóda (viď kapitola 2.4) je veľmi efektívna a v praxi využiteľná. Oslovilo ho to do takej miery, že sa rozhodol aplikovať tieto metódy aj pri riadení hotela. Keďže fluktuácia v hoteli Adria je nižšia ako u konkurencie, pán Doubek predpokladá, že jeho zamestnancom tento koncept vyhovuje.

² (Kódex zamestnanca hotelu Adria)

Aktivity, ktoré vedenie hotela organizuje, možno rozdeliť do trochu skupín – aktivity pre zamestnancov, aktivity pre obchodných partnerov a aktivity pre klientov. Tieto aktivity budú bližšie popísané v nasledujúcich častiach práce.

Podľa slov Karla Doubka na realizáciu treba niekoľko vecí. V prvom rade je dôležité obklopiť sa ľuďmi s podobnými názormi a pohľadom na vec. Keďže v hoteli pôsobil hneď od počiatkov jeho existencie, mal možnosť vytvoriť si tím ľudí, ktorí ho v jeho úsilí podporujú a navzájom sa dopĺňujú. Taktiež na to treba dostatok skúseností z odboru, aby bolo možné nájsť vhodné príležitosti pre uplatnenie tohto konceptu.

Ďalším dôležitým faktorom je veľkosť hotela. S 52 zamestnancami ide skôr o rodinný podnik, kde sa všetci poznajú a podobné aktivity sú relatívne ľahko realizovateľné. Taktiež na to treba pochopenie od vlastníkov, keďže tieto aktivity negenerujú okamžitý zisk, ale ich efekt je viditeľný až po určitej dobe.

Podľa Karla Doubka je dôležité, aby nápady prichádzali z vnútra organizácie a nie od externých dodávateľov ako napríklad rôznych zážitkových agentúr. Pokiaľ by tieto nápady prichádzali z vonku, nebol by tento proces dlhodobu udržateľný.

3.4 Zamestnanci hotela

Hotel Adria má v súčasnosti 52 stálych zamestnancov. V obdobiach, kedy je hotel maximálne vyťažený, si najímajú dočasných pracovníkov prostredníctvom sprostredkovateľských agentúr.

Vzhľadom k hospodárskej kríze v roku 2009 bol hotel nútený osekať zamestnanecké benefity a zrušiť trinásty a štrnásty plat. Vedenie sa však snažilo o minimálne uvoľňovanie zamestnancov a v prípade zrušenia danej pozície (napr. bagážista), ponúkli zamestnancovi alternatívnu pozíciu.

3.4.1 Veková štruktúra

Veková štruktúra je rôznorodá, pričom skoro polovica zamestnancov v hoteli Adria je vo veku medzi 30 až 39 rokov. Pre detailnejšie informácie viď nasledujúca tabuľka.

Tabuľka 1: Štruktúra zamestnancov hotela Adria podľa veku.

Vek	Percentuálne zastúpenie
20-29	21%
30-39	46%
40-49	14%
50-59	19%

Zdroj: Vlastné výpočty podľa dát z hotela Adria.

Podľa slov personalistky spoločnosti Ireny Řehořovej, vekový priemer v hoteli Adria je o niečo vyšší než u konkurencie. Je to dané hlavne rodinným zameraním hotela a nižšou fluktuáciou zamestnancov. Pre percentuálne vyjadrenie kombinácie vekovej štruktúry a dĺžky zamestnania vid' príloha č. 1.

3.4.2 Vzdelávanie

Podľa slov Ireny Řehořovej sa hotel Adria snaží v závislosti na vývoji trhu a na základe potrieb poskytovať zamestnancom školenia a zahraničné stáže. Výsledkom toho sú aj ocenenia, ktoré za niekoľko rokov zamestnanci získali. Možno spomenúť ocenenie Miloša Končického, ktorý bol riaditeľom spoločnosti, ako Hotelier roku 1994 a 1999. Karel Doubek získal v roku 1996 ocenenie Mladý manager roka a v roku 2008 získal ocenenie Green manager. Zlatá medaila bola v roku 1999 udelená Michalovi Novákovi na udalosti Gastro Hradec 1999.

V marci 2010 sa podarilo získať prostriedky od Európskeho sociálneho fondu v rámci Operačného Programu Praha Adaptabilita (OPPA), ktorý je určený na podporu vzdelávania a rozvoja ľudských zdrojov v organizáciách v hlavnom meste.

Tento komplexný vzdelávací program v hoteli Adria potrvá 30 mesiacov a zamestnanci na všetkých úrovniach organizačnej štruktúry sa zúčastnia na viac ako 70 rôznych školeniach. Školenia sú zamerané na jazykové a technické znalosti, odborné znalosti z hotelierstva, efektívne vedenie tímov, zahraničné stáže v luxusných reštauráciách vo Francúzsku či Rusku a pod.

3.5 Organizačná štruktúra hotela

Organizačná štruktúra je charakterizovaná ako spôsob, akým je organizácia konfigurovaná do pracovných skupín. Taktiež určuje vzťahy a právomoci, ktoré spájajú jednotlivca a skupiny dohromady (Brooks, 2003).

Organizačná štruktúra hotela Adria (viď príloha č. 2) môže byť charakterizovaná ako funkčná organizačná štruktúra, a to z niekoľkých dôvodov. Členenie jednotlivých útvarov organizácie je na základe príbuzných činností (napríklad ubytovací úsek, stravovací úsek, marketing, údržba a pod.). Tieto útvary majú funkčne špecializovaného vedúceho (vedúci ubytovacieho úseku, vedúci stravovacieho úseku, šéfkuchár, vedúci údržby). Dochádza tu teda k dôslednej delbe práce s využitím špecialistov.

3.6 Klienti hotela

Klienti hotela sú hlavne z dvoch odvetví – jednak sú to hostia, ktorí prišli na návštevu do Prahy a jednak sú to korporátni partneri, ktorí v hoteli Adria organizujú kongresy či rôzne firemné akcie. Presné informácie o hosťoch mi, žiaľ, neboli poskytnuté, pretože podľa marketingovej špecialistky Jitky Rimell ide o vysoko dôvernú informáciu.

Priemerná ročná obsadenosť za posledné roky zostala na hranici 70% a priemerná dĺžka pobytu je 2,9 dní. Za rok 2008 sa znížila dosiahnutá priemerná cena za izbu z 2818 Kč na 2286 Kč. Čo sa týka národností za rok 2008 sa na prvých piatich miestach umiestnili Rusko, Veľká Británia, Spojené štáty americké, Nemecko a Taliansko (Výročná správa za rok 2008).

3.7 Charakteristika konkurencie

Charakteristika konkurencie sa za posledných dvadsať rokov výrazne zmenila. Po roku 1989 bolo na trhu dostatok ubytovania v podobe troj a menej hviezdčkových hotelov, ale luxusnejší trh nebol ani zďaleka nasýtený. Začal sa rozvíjať až neskôr v 90. rokoch. V Prahe sa začali usídľovať značky ako Holiday Inn, Corinthia, Four Seasons, SAS Radisson, Mövenpick, Mariott a mnohé ďalšie.

I keď objektívne rebríčky hotelov podľa kvality a rozsahu služieb neexistujú (ide o veľmi subjektívne hodnotenie a každý zákazník má svoje preferencie), zvyšok trhu sa musel rýchlo prispôbiť vyššiemu štandardu, ktorý so sebou tieto nadnárodné reťazce priniesli (Sochor, 2008).

Čo sa týka vývoja za roky 2003 až 2008, podľa údajov z Českého štatistického úradu sa počet štvorhviezdičkových hotelov počas tohto obdobia skoro zdvojnásobil. Podrobnejšie informácie viď v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 2: Prehľad počtu štvor a päťhviezdičkových hotelov v Prahe za uvedené obdobie.

Rok	Hotely v Prahe ****	Hotely v Prahe *****
2003	77	17
2004	90	24
2005	89	26
2006	101	27
2007	127	31
2008	142	33

Zdroj: ČSÚ.

Vzhľadom k rastúcej konkurencii hotel Adria pocítil v roku 2007 tlak na zníženie ceny ubytovania, ako aj na zmäkčenie obchodných podmienok. Nepriaznivo taktiež vplývalo posilňovanie koruny voči euru (Výročná správa za rok 2007).

Čo sa týka roku 2009, ten bol do značnej miery poznačený hospodárskou krízou. Podľa štúdie spoločnosti Deloitte o stave európskeho hotelového priemyslu (2009), sú české hotely postihnuté najviac z Európskej únie. Praha ako kľúčová lokalita zaznamenala od januára do septembra 2009 medziročný pokles príjmu na dostupnú izbu o 26,4 percenta na 1161 Kč. Priemerná cena za izbu sa v tomto období znížila o 14,5 percenta na 2053 Kč. Obsadenosť pražských hotelov ku koncu septembra medziročne klesla z 65,6 percent na 56,6 percent.

Ako sa ďalej v štúdiu (2009) uvádza, nepriaznivo na situáciu vplýva aj nezamestnanosť. Pokles hotelového trhu je však spôsobený skôr dokončováním ďalších hotelových kapacít, než poklesom zahraničných návštevníkov. Pokles zahraničných návštevníkov o 8,1 percent bol do značnej miery kompenzovaný nárastom domácej klientely. Možno očakávať, že uvedený nadbytok hotelových kapacít bude pretrvávať aj po doznení ekonomickej recesie

a hotely budú musieť pokračovať v úsporných opatreniach, orientácii na iné zákaznícke segmenty, napríklad na domácu klientelu alebo na návštevníkov z Ázie.

3.8 Špecifické aktivity hotela

Vedenie hotela organizuje rôzne špecifické aktivity, ktoré sú zacielené na tri základné skupiny – zamestnancov, hostí a obchodných partnerov. Spoločným zastrešením vybraných aktivít je ekologická nálepka „Kvetinka“, kreativita a do istej miery inšpirácia zážitkovým vzdelávaním.

Na zlepšenie atmosféry a podporu tímového ducha sa vedenie hotela snaží organizovať rôzne aktivity pre svojich zamestnancov. Tieto sú veľmi rôznorodé - od spoločnej návštevy kina a športové súťaže, cez rôzne víkendové výlety až po aktivity slúžiace k zlepšeniu a skrášleniu životného prostredia. Ako príklad možno uviesť aktivitu z jari 2010. Hotel Adria vzal pod svoj patronát studničku na Petříne. Počas Svetového dňa vody sa dobrovoľná skupinka zamestnancov rozhodla studničku vyčistiť a pripraviť ju na opätovné odomknutie.

Hotel Adria sa taktiež snaží motivovať svojich hostí, aby prispievali k šetreniu životného prostredia. Hostia majú na výber, či ekologické aktivity hotela podporia alebo nie. Okrem šetrenia vody a energie, prispievania ku znižovaniu množstva odpadu a zlepšeniu životného prostredia, hotel Adria prijal aj niekoľko ďalších opatrení ako napríklad koše na triedený odpad, tepelne izolované okná, úsporné žiarovky, obmedzenie používania výrobkov na jedno použitie, ekologicky šetrné čistiace prostriedky, podpora vysádzania stromov na Václavskom námestí, používanie drevených firemných pier a podobne.

Taktiež možno uviesť iniciatívu v rámci „Hodiny Zeme“, ktorá sa konala pod záštitou WWF. Počas jednej hodiny sa hotelové svetlá vypli, spotrebiče stlmili a v prevádzke zostali len najnutnejšie elektrické zariadenia. Napríklad v hotelovej reštaurácii sa večeralo len pri sviečkach.

Pre zlepšenie komunikácie s obchodnými partnermi vedenie hotela na mnohé aktivity pozýva aj svojich obchodných partnerov. Možno spomenúť natieranie lavičiek vo Františkánskej záhrade či budovanie a natieranie vtáčích búdiok a ich následné vyvesenie v záhrade.

3.9 Zhrnutie

Hotel Adria má v Prahe pomerne dlhú tradíciu. Napriek tomu, že za posledné roky sa konkurencia v hotelierstve zvyšuje, podarilo sa mu udržať si svoje miesto a štandard svojich služieb. Je to z dôvodu, že sa v mnohých aspektoch odlišuje od nadnárodných reťazcov.

Ako veľké plus možno spomenúť rodinnú atmosféru, ktorú tvorí pomerne malý kolektív zamestnancov. Táto atmosféra je udržateľná aj vďaka relatívne nízkej fluktuácii zamestnancov a vyššiemu vekovému priemeru. Ďalším pozitívom sú ekologické aktivity, ktoré majú veľkú podporu a snahu o udržanie zo strany vedenia. Taktiež možno spomenúť vynikajúcu lokalitu v rámci hlavného mesta.

Z môjho pohľadu oceňujem na tejto organizácii niekoľko aspektov. Po prvé je to vôľa udržať si čisto českú štruktúru vlastníkov bez investície zahraničného kapitálu. Na rozdiel od zahraničných reťazcov to hotelu Adria dodáva autentickosť a môže to slúžiť ako marketingový nástroj na prilákanie hostí.

Ďalším aspektom, ktorý dodáva hotelu Adria jeho špecifickosť, je vízia, respektíve smerovanie, ktoré mu udáva riaditeľ na základe kreativity a skúseností so zážitkovou pedagogikou. Tieto aktivity nielenže zlepšujú komunikáciu s obchodnými partnermi, ale stmelujú istú časť zamestnancov a priaznivo pôsobia na atmosféru v hoteli.

Posledným aspektom, ktorý ma veľmi zaujal, je snaha o rozvíjanie zamestnancov, čo sa prejavilo iniciatívou získať grant od Európskeho sociálneho fondu. Je to vynikajúci príklad toho, že napriek tomu, že ešte úplne nepominula ekonomická a hospodárska kríza, je možné získať prostriedky na rozvoj zamestnancov. Na rozdiel od iných firiem, ktoré osekali rozpočty na školenia, to hotel Adria poňal presne z opačnej strany.

Na záver možno zhrnúť, že hlavná výhoda hotela Adria je práve v tom, že sa snaží myslieť nielen na dosiahnutie zisku, ale aj na ostatných zainteresovaných stakeholdrov.

4 Popis výsledkov empirického výskumu

V nasledujúcej časti popisujem použité metódy výskumu a analyzujem samotné výsledky tohto šetrenia. Je nutné podotknúť, že výsledky neanalyzujem podľa použitej metódy, ale na základne tematických súvislostí. Keďže metódy sa navzájom dopĺňajú, zdalo sa mi toto usporiadanie logickejšie.

V prvej časti tejto kapitoly popisujem metodický postup. Použila som tri základné metódy výskumu v nasledujúcom chronologickom poradí – analýzu dokumentov, dotazníkové šetrenie a pološtrukturované rozhovory. V druhej časti tejto kapitoly rozoberám vybrané aspekty súvisiace s organizačnou kultúrou, ako stratégia, hodnoty, ciele, atmosféra a rezistencia voči zmene. V tretej časti kapitoly sa zaoberám analýzou oddanosti zamestnancov, pričom rozoberám jednotlivé faktory vplývajúce na oddanosť.

4.1 Metodický postup

Táto podkapitola sa zaoberá metodickými postupmi, ktoré som si zvolila za účelom dosiahnutia cieľov tejto práce. Okrem odôvodnenia voľby a popisu jednotlivých postupov uvádzam aj konkrétne podmienky ich priebehu a limity zvolenej metodiky.

4.1.1 Výber výskumných metód

Podľa Lukášovej a Nového by mal žiaduci postup pre diagnostiku obsiahnuť organizačnú kultúru na viacerých úrovniach, aby ju bolo možné jednoznačne definovať. Pri skúmaní len jednej úrovne by mohlo dôjsť k mylným záverom, pretože napríklad „rovnaké vonkajšie znaky môžu byť prejavom odlišných hodnôt a noriem“ (Lukášová, Nový, 2004, str. 99).

Rovina analýzy musí byť naviac relevantná k riešenému problému. Ak je analýza kultúry vykonávaná v rámci strategickej analýzy, relevantnými indikátormi sú predovšetkým organizačné hodnoty, pretože tieto ovplyvňujú pozitívny alebo negatívny vzťah k rôznym strategickým alternatívam.

V minulosti odborníci diskutovali použitie kvalitatívnych a kvantitatívnych metód. V súčasnosti prevláda názor, že ideálna je kombinácia oboch a musia byť v súlade s účelom a cieľom výskumu (Lukášová, Nový, 2004).

Z toho dôvodu som sa aj ja rozhodla v mojom výskume použiť kombináciu kvalitatívnych a kvantitatívnych metód. Z kvalitatívnych som zvolila analýzu dokumentov, hĺbkový neštrukturovaný rozhovor s riaditeľom hotela a s personalistkou a pološtrukturované rozhovory s dvanástimi zamestnancami. Z kvantitatívnych je to dotazník zameraný na zistenie súladu zamestnancov s vybranými aspektmi organizačnej kultúry.

Môj výskum sledoval niekoľko parciálnych cieľov. Analýzou dokumentov som sa snažila identifikovať jednotlivé prvky organizačnej kultúry – hodnoty, normy chovania, stratégiu hotela a etické zásady spoločnosti.

Po analýze dokumentov a hĺbkovom rozhovore s riaditeľom hotela som bola schopná sformulovať dotazník, prostredníctvom ktorého som chcela zistiť mieru identifikácie zamestnancov s hodnotami presadzovanými vedením a so smerovaním hotela.

Na záver som využila metódu pološtrukturovaných rozhovorov, ktoré mali za cieľ objasniť niektoré výsledky dotazníkového šetrenia a odhaliť mieru oddanosti zamestnancov voči hotelu, bariéry a potenciálne motivátory zvýšenia ich oddanosti.

4.1.2 Analýza dokumentov

Podľa Lukášovej a Nového (2004) je táto kvalitatívna metóda mnohokrát využívaná ako doplnok iných metód diagnostiky organizačnej kultúry. Analyzované dokumenty môžu byť rôzne písané záznamy ako napríklad kódex zamestnanca, výročné správy, zápisy z porád, propagačné materiály, zápisy z hodnotiacich pohovorov, záznamové tréningové archy, tlačové správy, výskumy spokojnosti zákazníkov a podobne.

Všetky tieto materiály mi hotel ADRIA poskytol k dispozícii. Hodnotila som hlavne obsah dokumentov. Cieľom tejto analýzy bolo získanie informácií o presadzovaných hodnotách, normách správania a stratégie hotela. V tomto prípade bol prínosný hlavne kódex zamestnanca hotela Adria. Jeho hlbšou analýzou som odhalila normy správania zamestnancov, hodnoty organizácie, históriu celej organizácie a taktiež je v ňom do istej

miery obsiahnutá stratégia hotela Adria. Tento dokument mi pomohol pochopiť vízie a identifikovať žiaducu organizačnú kultúru v hoteli.

Prínosné boli tiež výročné správy za rok 2007 a 2008. Poskytli mi zhodnotenie rokov 2007 a 2008 z obchodného hľadiska a dopomohli mi k identifikácii klientov a konkurencie hotela Adria. Hlbšou analýzou je možné čiastočne odpozorovať mieru jednotliatosti stratégie a cieľov organizácie.

4.1.3 Dotazníky

V minulosti odborníci vyvinuli mnoho dotazníkov, ktoré slúžili k zisteniu obsahu organizačnej kultúry. V literatúre sa uvádza (Lukášová, Nový, 2004), že z hľadiska formátu prevažuje využívanie škál Likertovho typu, pretože vďaka škálam je možné zistiť mieru, do akej sa zamestnanci stotožňujú s jednotlivými prvkami organizačnej kultúry.

Podľa Ashkanasy, Broadfoota a Falkusa (2000, podľa Lukášovej a Nového, 2004) existuje niekoľko typov dotazníkov, z toho jednu skupinu tvoria dotazníky zamerané na zisťovanie súladu. Merajú mieru súladu medzi hodnotami zastávanými vedením a zamestnancami organizácie, medzi hodnotami jedinca a organizácie a pod.

Preto som sa aj ja snažila vytvoriť dotazník, ktorý by mi mohol pomôcť pri odhalení hodnotového systému zamestnancov a následne identifikovať, či sa systém presadzovaný vedením zhoduje s tým, ako to cítia zamestnanci. V náväznosti na to bolo možné identifikovať oblasti a hodnoty, v ktorých sa vedenie a zamestnanci zhodujú, prípadne rozchádzajú.

Dotazník pozostáva zo 42 položiek (pre kompletné znenie dotazníku viď príloha č. 4). Prvých sedem otázok je výber z možností, prípadne zoradenie možností podľa poradia. Nasledujúcich 30 tvrdení je zameraných na zistenie hodnôt zamestnancov – do akej miery sa stotožňujú s presadzovanými hodnotami. Respondenti vyberajú na Likertovej škále od jedna do päť podľa toho, do akej miery sa s výrokom stotožňujú. Posledné štyri otázky sú na zistenie štatistických údajov, aby bolo možné dotazníky nejakým spôsobom vyhodnotiť.

Prieskum prebiehal počas piatich dní od 11.12. do 16.12.2009. Dotazníky boli jednotlivým zamestnancom distribuované prostredníctvom riaditeľa hotela, ktorý ich následne distribuoval medzi vedúcich pracovníkov v jednotlivých oddeleniach a tí ich dali k vyplneniu

svojím podriadeným. Dotazník som doplnila sprievodným listom, aby zamestnanci vedeli, za akým účelom sa dotazník spracováva (viď príloha č. 5). Dotazník bol anonymný, vyplnený ho mohli zamestnanci odovzdať do schránky umiestnenej v zamestnaneckej jedálni. Základný súbor a výskumný súbor sa zhodujú, dotazník obdržali všetci zamestnanci hotela. Z 52 dotazníkov sa mi vrátilo 25, čo predstavuje 48% návratnosť.

Na dotazník odpovedalo 13 žien, 7 mužov, 5 respondentov neuviedlo pohlavie. Čo sa týka oddelenia, štruktúra respondentov je v nasledujúcej tabuľke. Pre zhrnutie všetkých štatistických údajov viď príloha č. 9.

Tabuľka 3: Štruktúra respondentov dotazníku podľa oddelenia.

Oddelenie	Respondenti	Percentá
Recepcia	2	8%
Housekeeping	1	4%
Obchodná skupina	7	28%
Obsluha	3	12%
Kuchyňa a sklad	1	4%
Tech. stredisko, účtáreň, ekonóm	4	16%
Neuviedli	7	28%

Zdroj: Vlastné spracovanie autorky.

Hneď na prvý pohľad možno skonštatovať vysokú návratnosť dotazníku z oddelení, ktoré vykonávajú duševnú prácu (obchodná skupina, technické stredisko, účtáreň a ekonóm). Na druhej strane možno konštatovať nízku návratnosť z oddelení housekeepingu a kuchyne. Veľké percento identifikačné údaje odmietlo uviesť. Možno predpokladať, že identifikačné údaje boli príliš detailné a v tak malej spoločnosti by po ich vyplnení bolo jednoduché určiť respondenta. Pravdepodobne z toho dôvodu až 28 percent uprednostnilo neuviesť vôbec svoje oddelenie.

Cieľom prvej otázky dotazníku bolo zistiť, koľko percent respondentov prichádza do kontaktu s hosťami. Vďaka tejto otázke som chcela zistiť, či kontakt s hosťami nejakým

spôsobom ovplyvňuje odpovede na jednotlivé otázky. V nasledujúcej tabuľke je presné rozdelenie respondentov podľa toho, či prichádzajú do kontaktu s hosťami alebo nie.

Tabuľka 4: Percentá respondentov prichádzajúcich do kontaktu s hosťami.

Prichádzam do kontaktu s hosťami	Respondenti	Percentá
Áno	14	56%
Niekedy	7	28%
Nie	3	12%
Neuviedli	1	4%

Zdroj: Vlastné spracovanie autorky.

Ako vyplýva z tabuľky, až 84 percent respondentov aspoň niekedy prichádza do kontaktu s hosťami a len 12 percent do kontaktu s hosťami neprichádza. I keď sa jedná o pomerne malé percento z celkového počtu respondentov, snažila som sa vyhodnotiť závislosť medzi týmto parametrom a jednotlivými odpoveďami na dané otázky. Nepodarilo sa mi však dokázať, že by tento parameter nejakým spôsobom ovplyvňoval organizačné správanie zamestnancov.

Nasledujúcich šesť otázok v dotazníku je s možnosťami výberu, prípadne ide o zoradenie jednotlivých možností podľa preferencií zamestnanca. Tieto otázky (s výnimkou ot. č. 2) sú zamerané na oddanosť zamestnancov voči organizácii ako celku. Pre podrobné výsledky otázok jedna až sedem vid' prílohy č. 6 a 7.

Zvyšných tridsať tvrdení pozostáva z jednoduchých výrokov, ktorým respondenti priradili hodnoty od jedna po päť na základe nasledujúcej tabuľky.

Tabuľka 5: Škála použitá v dotazníku.

Absolútne súhlasím	1
Čiastočne súhlasím	2
Neviem to zhodnotiť	3
Čiastočne nesúhlasím	4
Absolútne nesúhlasím	5

Zdroj: Vlastné spracovanie autorky.

Tieto výroky sa týkali organizačných hodnôt. Prostredníctvom tejto škály bolo možné jednoducho vyhodnotiť mieru identifikácie s uvedenými hodnotami. Pre kompletne výsledky tejto časti dotazníku viď príloha č. 8.

4.1.4 Hĺbkové rozhovory

Uvedené metódy som doplnila hĺbkovým rozhovorom s personalistkou Irenou Řehořovou a s riaditeľom hotela Karlom Doubkom. V oboch prípadoch išlo o neštandardizovaný rozhovor, kedy som si pripravila okruhy tém, ktoré som s oboma odpovedajúcimi chcela prediskutovať. Týmito rozhovormi sa mi podarilo získať hĺbkové informácie o fungovaní a smerovaní organizácie.

Určite je možné namietat', že poskytnuté informácie boli subjektívne. Išlo mi však skôr o zistenie, ako vlastne firma funguje, ako sa vysporiada s HR procesmi, aké sú vízie a stratégia a aké hodnoty sa snaží management presadzovať.

4.1.5 Pološtrukturované rozhovory so zamestnancami

Na získanie hlbších informácií než možno získať z dotazníku, som použila pološtrukturované rozhovory s dvanástimi zamestnancami hotela. Cieľom bolo vyspovedať vždy dvoch ľudí z jedného strediska, pričom jeden mal byť v organizácii relatívne dlho a druhý relatívne krátko. Nakoniec sa mi podarilo urobiť rozhovory so zamestnancami z nasledujúcich úsekov – údržba (1), kuchyňa (1), obsluha (2), obchodná skupina (2), účtovné oddelenie (1), personálne oddelenie (1), upratovanie (2), recepcia (2).

Vopred som si pripravila dotazník, ktorý pozostával zo sedemnástich otázok. V prípade potreby som jednotlivé otázky rozvinula alebo zostručnila, prípadne poprehadzovala ich poradie podľa toho, ako sa daný rozhovor vyvíjal. Dĺžka jedného rozhovoru bola v priemere pol hodinu.

Pre záznamy z rozhovorov viď príloha č. 10. Po vyhodnotení týchto dát sa mi nepodarilo zistiť žiadne markantné rozdiely medzi zamestnancami, ktorí pôsobia v hoteli Adria relatívne dlhšie, alebo relatívne kratšie. Na druhej strane však boli zásadné rozdiely medzi zamestnancami vykonávajúcimi duševnú prácu (obchodná skupina, účtovné oddelenie,

personálne oddelenie) a medzi zamestnancami vykonávajúcimi fyzickú prácu (údržba, kuchyňa, obsluha, upratovanie).

4.1.6 Limity zvolenej metodiky

Keďže v tomto hoteli nepracujem, je veľmi ťažko preniknúť úplne pod povrch skúmaného javu. Myslím, že niektoré prvky organizačnej kultúry je možné presne identifikovať až po určitom čase pôsobenia v danej organizácii.

Za najväčší limit uvedenej metodológie považujem slabú mieru návratnosti dotazníkov. Tento nedostatok sa dal do istej miery vykompenzovať pološtruktúrovanými rozhovormi so zamestnancami hotela. Výsledky dotazníku však treba brať s rezervou, keďže reprezentujú len polovicu zamestnancov.

Ďalším limitom je nedostatok aktuálnych záznamov. Ešte do roku 2001 sa konali hodnotiace pohovory, ktoré už teraz formálne neexistujú. Prebiehajú len na základe neformálnych rozhovorov vedúcich s ich podriadenými. Do roku 2001 sa raz ročne vyplňali dotazníky ohľadne sebahodnotenia a spokojnosti v zamestnaní a tieto výsledky boli individuálne vyhodnotené a na ich základe bol navrhnutý plán následného vzdelávania či zmien. Z týchto záznamov som získala veľmi cenné informácie, ale ťažko povedať, do akej miery sú stále aktuálne, i keď management sa za posledných osem rokov nezmenil a celková fluktuácia zamestnancov je relatívne nízka.

Za limit možno taktiež považovať fakt, že prostredníctvom analýzy dokumentov a dotazníkového šetrenia nie je možné obsiahnuť všetky prvky organizačnej kultúry. Keďže hlavným cieľom práce je zistenie stotožnenia sa zamestnancov s organizačnou kultúrou a mieru ich oddanosti, dotazník aj analýza dokumentov sú zamerané hlavne na hodnoty v organizácii.

Posledným limitným faktorom zvolenej metodiky bol počet uskutočnených pološtruktúrovaných rozhovorov. Určite by bolo prínosné, keby som mohla uskutočniť interview s čo najviac zamestnancami. Taktiež sa mi nepodarilo presne dodržať zvolený prístup k výberu zamestnancov. Žiaľ, kvôli časovej vyťažnosti v niektorých strediskách (napríklad kuchyňa) nebolo možné urobiť rozhovor s dvoma zamestnancami ale len

s jedným. V iných strediskách (napríklad upratovačky) je štruktúra pomerne stála a všetky zamestnankyne tam pracujú zhruba rovnakú dobu.

4.2 Analýza vybraných aspektov súvisiacich s organizačnou kultúrou

Na nasledujúcich riadkoch analyzujem vybrané aspekty súvisiace s organizačnou kultúrou. Rada by som zdôraznila, že nejde o analýzu všetkých prvkov organizačnej kultúry a jej typológiu, ale zameriavam sa na aspekty organizačného správania, ktoré s organizačnou kultúrou úzko súvisia. Ide o stratégiu hotela, ktorá by mala byť kompaktná a v súlade s organizačnou kultúrou. Ďalej analyzujem hodnoty, ktoré tvoria základný prvok organizačnej kultúry. Následne sa zameriavam na spoločné ciele, ktoré by mali organizačné správanie zastrešovať. Ciele by v prípade správne komunikovanej stratégie a identifikácie s organizačnými hodnotami mali byť chápané podobne. A ako posledný bod analyzujem rigiditu organizačnej kultúry, keďže rezistencia voči zmenám býva častokrát problémom pri silnej organizačnej kultúre.

V tejto podkapitole kombinujem hlavne výsledky analýzy dokumentov a dotazníkového šetrenia (pre kompletné výsledky dotazníku vid' Prílohy 6, 7, 8 a 9). Neanalyzujem otázky v chronologickom poradí, ale podľa tematických súvislostí. Z toho dôvodu sú výsledky jednotlivých otázok a tvrdení z dotazníku poprehadzované. Väčšina dát, ktoré na nasledujúcich stránkach analyzujem sa týkajú reakcií na tvrdenia č. 8 až 38 z dotazníku, na ktoré respondenti reagovali zakrúžkovaním čísla na Likertovej škále od jedna po päť.³ Zvolila som stĺpcový graf, aby boli evidentné rozdiely medzi percentuálnym znázornením odpovedí.

4.2.1 Stratégia

Ako už bolo spomenuté v teoretickej časti, organizačná kultúra do značnej miery vychádza a následne aj ovplyvňuje stratégiu organizácie. Stratégia je niečo ako celopodnikové motto.

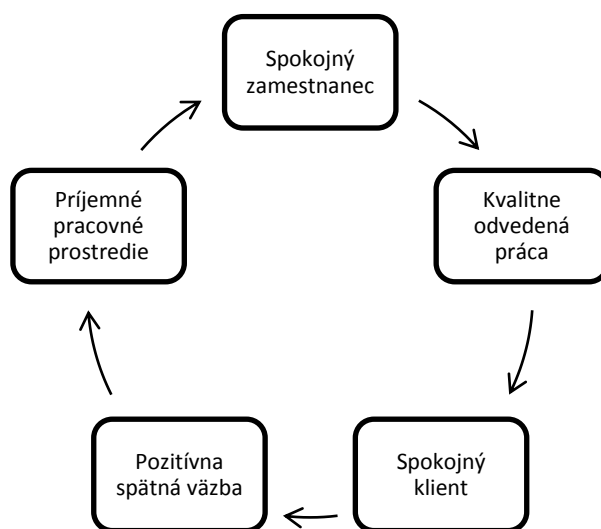
³ Vid' tabuľka č. 5.

Mala by byť jasne, zrozumiteľne a stručne definovaná a všetci zamestnanci by s ňou mali byť stotožnení. Je to definícia žiaduceho stavu organizácie.

Pri hľadaní presnej definície stratégie hotela som zistila, že na rozdiel od väčšiny organizácií pôsobiacich v korporátnom svete, hotel Adria nemá svoju stratégiu nikde presne definovanú. Z toho vyplývajú aj rozdiely vo formulácii, na ktoré som narazila. Vychádzala som jednak z hĺbkového rozhovoru s riaditeľom hotela Karlom Doubkom a jednak z analýzy kódexu zamestnanca.

Podľa pána Doubka je jeho hlavnou stratégiou, aby „sme sa v práci mali dobre“. Pán Doubek sa snaží presadzovať to, aby sa jednotliví zamestnanci cítili v práci príjemne a na základe toho je presvedčený, že jeho zamestnanci sa budú snažiť podávať čo najlepšie výkony v rámci hotela. Predstavil mi to ako systém, ktorý možno znázorniť nasledovným obrázkom.

Obrázok 10: Znázornenie stratégie hotela Adria.



Zdroj: Vlastné spracovanie autorky.

V súvislosti s týmto obrázkom je nutné podotknúť, že “príjemné pracovné prostredie” neznamena len fyzické prostredie a vybavenie pracoviska, ale aj ostatné potenciálne motivátory, ktoré vplývajú na spokojnosť a oddanosť zamestnancov. O týchto motivátoroch sa budem viac zmieňovať v časti 4.3. Možno povedať, že podľa tejto definície stratégie je zamestnanec kladený na prvé miesto.

Na druhej strane, po dôkladnom preštudovaní kódexu zamestnanca by som stratégiu sformulovala tak, ako je to spomenuté v úplne poslednom paragrafe kódexu: „Zmyslom práce

každého zamestnanca sú predovšetkým spokojní hostia, ktorí sa do Prahy, do hotela Adria, radi vracajú, pretože sa tu stretávajú s príjemným a priateľským prostredím a vedia, že hotelový personál splní ich pranie skôr, ako ho vyslovia.“

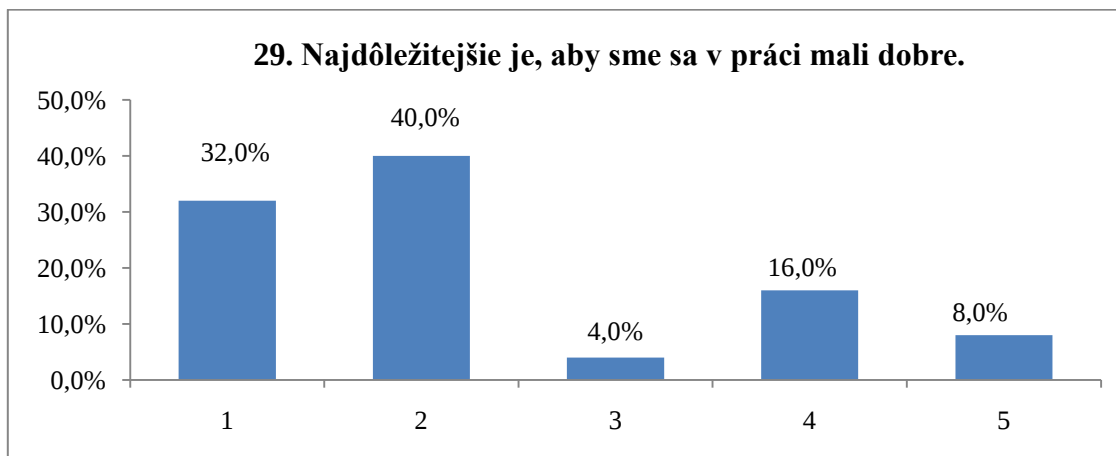
Podľa tejto formulácie je jasné, že na prvom mieste je spokojný hosť a dobré meno hotela Adria. Spokojnosť zamestnancov sa tu zmieňuje len okrajovo v úvode kódexu a potom v poslednej kapitole kódexu.

V súvislosti s tým som do dotazníku zahrnula nasledujúce dve tvrdenia. Prvé hovorí, že najdôležitejšie je, aby sa zamestnanci mali v práci príjemne. Druhý výrok kladie dôraz na spokojnosť hostí. Chcela som porovnať reakcie respondentov na oba výroky.

Výrok č. 29: Najdôležitejšie je, aby sme sa v práci mali dobre (viď graf č. 1).

Cieľom tohto výroku bolo zistiť dve základné veci. Po prvé, či je príjemná atmosféra v práci pre zamestnancov hotela ADRIA dôležitá a či je teda stratégia riaditeľa hotela správne postavená. Po druhé, do akej miery zamestnanci vnímajú svoje blaho za najdôležitejšie.

Graf 1: Výrok č. 29.



Zdroj: Vlastné spracovanie autorky.

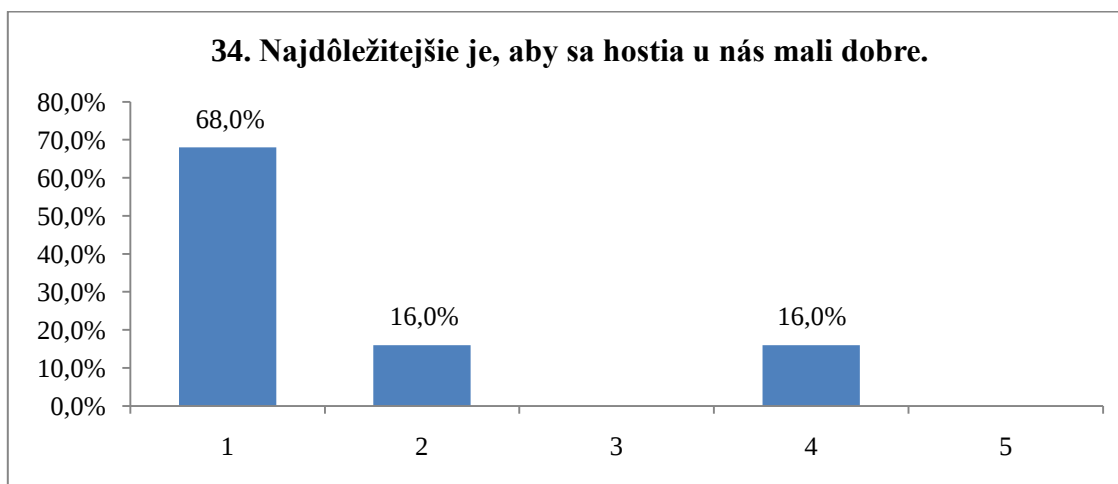
Podľa výsledkov skoro jedna tretina úplne súhlasí s týmto tvrdením a 40 percent čiastočne súhlasí. Len 24 percent čiastočne alebo úplne s týmto výrokom nesúhlasí. Je možné skonštatovať, že pre väčšinu zamestnancov je podstatné, aby sa v práci cítili príjemne. Zo štruktúry odpovedí na tento výrok však možno taktiež usúdiť, že len tretina zamestnancov považuje tento aspekt v práci za najdôležitejší. Dá sa predpokladať, že stratégia hotela

prezentovaná Karlom Doubkom teda nie je jasne komunikovaná na rôznych úrovniach organizačnej štruktúry.

Výrok č. 34: Najdôležitejšie je, aby sa hostia u nás mali dobre (viď graf č. 2).

Táto otázka je obdobná ako predchádzajúca. Jediný rozdiel je v tom, že ako prioritu zamestnancov označuje spokojnosť hostí, t.j. zisťuje či sa zamestnanci stotožňujú so stratégiou formulovanou v kódexe zamestnanca. Cieľom tejto otázky bolo jednak porovnať reakcie na tento výrok s odpoveďami na predchádzajúci výrok a zistiť, s ktorým z nich sa zamestnanci viac stotožňujú.

Graf 2: Výrok č. 34.



Zdroj: Vlastné spracovanie autorky.

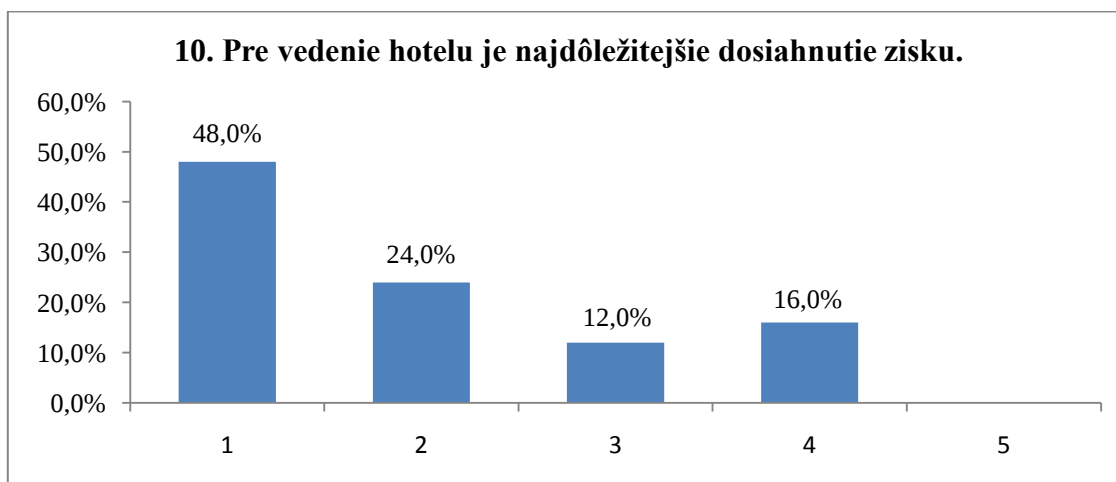
Podľa výsledkov sa 68 percent úplne stotožňuje s tým, že spokojnosť hostí je najdôležitejšia. Vcelku až 84 percent zamestnancov úplne alebo čiastočne súhlasí s týmto nadriadeným cieľom. Na druhej strane, až 16 percent s týmto výrokom čiastočne nesúhlasí. Tento rozdiel môže poukazovať na iné individuálne hodnoty, nejednotnosť v komunikácii stratégie vedením, či zlé pochopenie, respektíve odmietanie hlavného cieľu organizácie. Podľa štruktúry odpovedí aj celkových percent je jasné, že s týmto výrokom sa respondenti stotožňujú viac ako s predchádzajúcim.

So spokojnosťou hostí častokrát súvisí práve dosiahnutie zisku, respektíve zisk by podľa formulovanej stratégie mal byť skôr dôsledkom ako príčinou korektného správania sa zamestnancov voči hostom. Z toho dôvodu som zvolila nasledujúce tvrdenie.

Výrok č. 10: Pre vedenie hotela je najdôležitejšie dosiahnutie zisku (vid' graf č. 3).

Cieľom tohto tvrdenia je možné porovnanie výsledkov s výrokmi č. 29 a 34. Na nasledujúcom grafe sú znázornené percentuálne odpovede respondentov.

Graf 3: Výrok č. 10.



Zdroj: Vlastné spracovanie autorky.

Pre zjednodušené porovnanie uvedených troch otázok som zhotovila dve tabuľky. Prvá uvádza percentuálne odpovede na zmienené výroky. Druhá poskytuje kumulované percentá.

Tabuľka 6: Percentuálne odpovede na otázky č. 29, 34 a 10.

Odpoveď	Spokojnosť zamestnancov (%)	Spokojnosť hostí (%)	Zisk (%)
1	32	68	48
2	40	16	24
3	4	0	12
4	16	16	16
5	8	0	0

Zdroj: Vlastné spracovanie autorky.

Podľa tejto tabuľky je evidentné, že väčšina respondentov sa úplne stotožňuje s tým (t. j. zaškrtili odpoveď 1), že spokojnosť hostí je na prvom mieste, s tým súvisí dôležitosť dosiahnutia zisku pre vedenie, ktoré je percentuálne na druhom mieste a následne je spokojnosť zamestnancov. Ak však vezmeme do úvahy aj tých respondentov, ktorí iba čiastočne súhlasili s danými výrokmi (t.j. zaškrtili 2), dostaneme výsledky, ktoré možno pozorovať na nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 7: Kumulované percentuálne odpovede na otázky č. 29, 34 a 10.

Odpoveď	Spokojnosť zamestnancov (kumulované %)	Spokojnosť hostí (kumulované %)	Zisk (kumulované %)
1	32	68	48
2	72	84	72
3	76	84	84
4	92	100	100
5	100	100	100

Zdroj: Vlastné spracovanie autorky.

Podľa kumulovaných výsledkov zostáva spokojnosť hostí stále na prvom mieste a dosiahnutý zisk a spokojnosť zamestnancov sú spoločne na druhom mieste podľa dôležitosti.

Analýzou a vzájomným porovnaním týchto dvoch tabuliek je možné dospieť k nasledujúcim záverom ohľadne stratégie hotela Adria:

- Väčšina zamestnancov považuje za najdôležitejšiu spokojnosť hostí a vníma zisk ako dôležitý cieľ pre vedenie.
- Kumulované percentuálne hodnoty otázky ohľadne zisku striedavo splývajú s otázkou o spokojnosti zamestnancov a o spokojnosti hostí. Možno z toho usúdiť nasledujúce poradie veličín vnímanej dôležitosti – spokojnosť hostí na prvom mieste, zisk na druhom mieste a spokojnosť zamestnancov na treťom mieste v poradí dôležitosti.
- I keď sa zamestnanci cítia v práci príjemne, majú pocit, že zisk je pre vedenie hotela jednou z najdôležitejších veličín.

4.2.2 Hodnoty

Hodnoty sú jedným zo základných prvkov organizačnej kultúry. Vo veľkej väčšine organizácií, či už ide o rôznorodé podniky alebo iné hotely, sú firemné hodnoty uvedené na webových stránkach, prípadne v interných dokumentoch. V hoteli Adria tieto informácie nie sú nikde explicitne uvedené. Z toho dôvodu som analýzou dokumentov identifikovala hlavné hodnoty presadzované vedením a následne zisťujem mieru identifikácie zamestnancov s týmito hodnotami.

Jedným z hlavných aspektov organizačnej kultúry, na ktorom si vedenie i zamestnanci zakladajú, je rodinný aspekt hotela Adria. Hneď v prvej vete etického kódexu je zamestnanec privítaný v „rodine zamestnancov hotela Adria“. Rodinné založenie vyplýva aj z veľkosti tejto organizácie. Pri počte 52 zamestnancov je možné tento rodinný aspekt pomerne ľahko udržať.

Okrem rodinnej atmosféry je evidentné ekologické cítenie, ktoré je v hoteli Adria zastrešené ekologickou euronálepku Kvetinka. Vedenie hotela si dáva záležať na šetrnom prístupe k životnému prostrediu, čo sa prejavuje organizáciou rôznych aktivít a podporovanie hostí a zamestnancov v ich snahe prispievať k zlepšeniu životného prostredia.

Ďalším dôležitým aspektom je vysoká kvalita poskytovaných služieb. V zásadách správania sa zamestnancov sú presne vymedzené normy chovania, ktoré by mal každý zamestnanec dodržiavať a riadiť sa nimi. Spája ich práve silný dôraz na kvalitu.

Jedným z veľmi dôležitých bodov v kódexe zamestnanca je diskretnosť. Píše sa tam, že „vašu úplnú diskretnosť ocení aj ten hosť, ktorý ju nevyžaduje“. V nasledujúcom bode sa zdôrazňuje, že „zachovanie anonymity a rešpektovanie súkromia našich hostí je jednou z našich najdôležitejších úloh“. V kódexe sa dodáva, že zamestnanci nemôžu hovoriť o podrobnostiach týkajúcich sa pobytu žiadneho z hostí, taktiež majú zakázané podávať detaily médiám.

Maximálna spokojnosť hostí je kladená na prvé miesto. V kódexe zamestnanca sa tomu venuje hneď niekoľko zásad chovania zamestnanca. Uvádza sa tu napríklad, že „hosť je tou najdôležitejšou osobou“ a „jeho úplná spokojnosť je v záujme nás všetkých“. Taktiež sa zdôrazňuje, že zamestnanec má urobiť „ešte o niečo navyše, než hosť očakáva“.

Poslednou základnou hodnotou, ktorú som identifikovala je profesionalita. V kódexe sa píše, že i „v zložitých situáciách má zamestnanec zachovať pokoj a príjemné profesionálne vystupovanie“. Navyše sa zdôrazňuje, že zamestnanec reprezentuje hotel a predstupuje pred hostí upravený v súlade s hotelovými zásadami.

Na základe týchto poznatkov možno organizačné hodnoty v hoteli Adria zhrnúť nasledovne:

- rodinná atmosféra,
- ekologické správanie,

- vysoká kvalita poskytovaných služieb,
- diskretnosť,
- maximálna spokojnosť hostí,
- profesionalita.

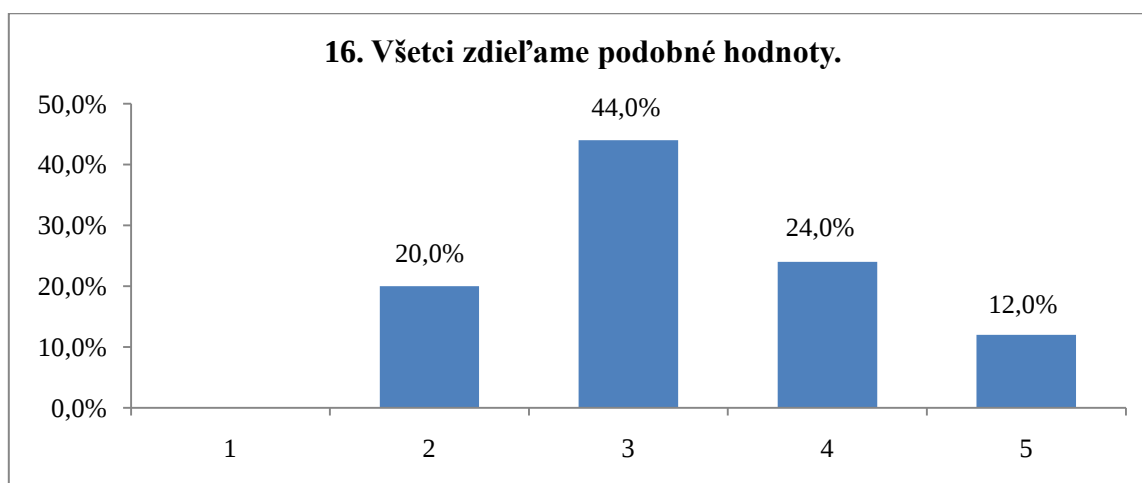
4.2.2.1 Všeobecné zdieľanie hodnôt

V prvom rade sa zameriam na všeobecné zdieľanie hodnôt v organizácii. Poukazuje na to výrok č. 16 a 22.

Výrok č. 16: Všetci zdieľame podobné hodnoty (viď graf č. 4).

Cieľom tejto otázky bolo zistiť, ako zamestnanci v hoteli ADRIA vnímajú svojich spolupracovníkov, respektíve či si myslia, že väčšina zamestnancov má podobný osobný hodnotový rebríček.

Graf 4: Výrok č. 16.



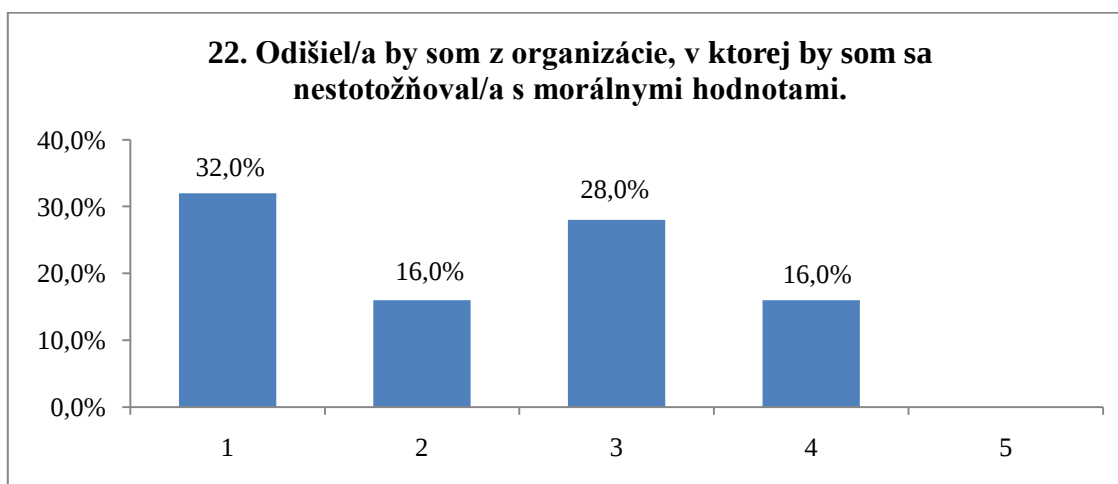
Zdroj: Vlastné spracovanie autorky.

Ako však z grafu vyplýva, 44 percent to nevie posúdiť a len 20 percent s týmto tvrdením čiastočne súhlasí. Na druhej strane, až 36 percent s týmto výrokom čiastočne alebo absolútne nesúhlasí. Z týchto výsledkov možno vyvodiť rôznorodú hodnotovú základňu v hoteli Adria. Na druhej strane, rozdielne osobné hodnoty môžu odrážať iné priority, rôznorodé vzdelanie, životné ciele, taktiež do istej miery vychádzajú z ekonomickej situácie.

Výrok č. 22: Odišiel/a by som z organizácie, v ktorej by som sa nestotožňoval/a s morálnymi hodnotami (vid' graf č. 5).

Prostredníctvom tohto výroku som sa snažila zistiť, do akej miery sú rozdielne morálne hodnoty dôvodom pre opustenie organizácie.

Graf 5: Výrok č. 22.



Zdroj: Vlastné spracovanie autorky.

Necelá polovica by organizáciu opustila, 16 percent by v podobnej organizácii zostalo. Necelých 30 percent odpoveď na túto otázku nevie posúdiť. Z reakcií na tento výrok možno usúdiť, že zamestnanci sa stotožňujú s morálnymi hodnotami hotela Adria. Ak by tomu tak nebolo, je pravdepodobné, že fluktuácia zamestnancov by bola na vyššej úrovni.

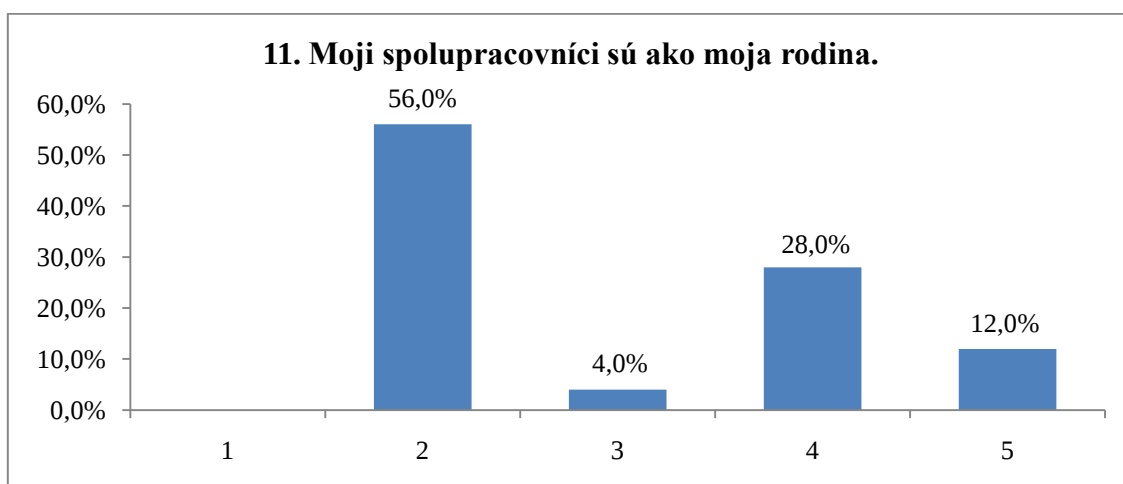
4.2.2.2 Rodinná atmosféra

Jedna z prvých viet v kódexe zamestnanca víta nových pracovníkov v „rodine zamestnancov hotela Adria“. Je tu zdôraznené, že táto skupinka zamestnancov, ktorí sa starajú o hostí, tvorí do istej miery rodinu.

Výrok č. 11: Moji spolupracovníci sú ako moja rodina (vid' graf č. 6).

Cieľom tohto tvrdenia bolo zistiť, do akej miery zamestnanci považujú svojich kolegov za svoju druhú rodinu.

Graf 6: Výrok č. 11.



Zdroj: Vlastné spracovanie autorky.

Ako vyplýva z výsledkov, až 56 percent zamestnancov s daným výrokom čiastočne súhlasí. Ani jeden zamestnanec sa s týmto výrokom nestotožňuje úplne. Na druhej strane je tu však pomerne veľké percento (40 percent) tých, ktorí sa s tým čiastočne alebo vôbec nestotožňujú.

Tieto výsledky môžu byť dané pracovnými vzťahmi, atmosférou v organizácii, či na prístupe vedenia k podriadeným. V zásade možno skonštatovať, že viac ako polovica zamestnancov vníma rodinnú atmosféru v hoteli Adria ako prirodzenú a stotožňujú sa s tým. Je tu ale časť zamestnancov, ktorí sa s týmto ponímaním nestotožňujú.

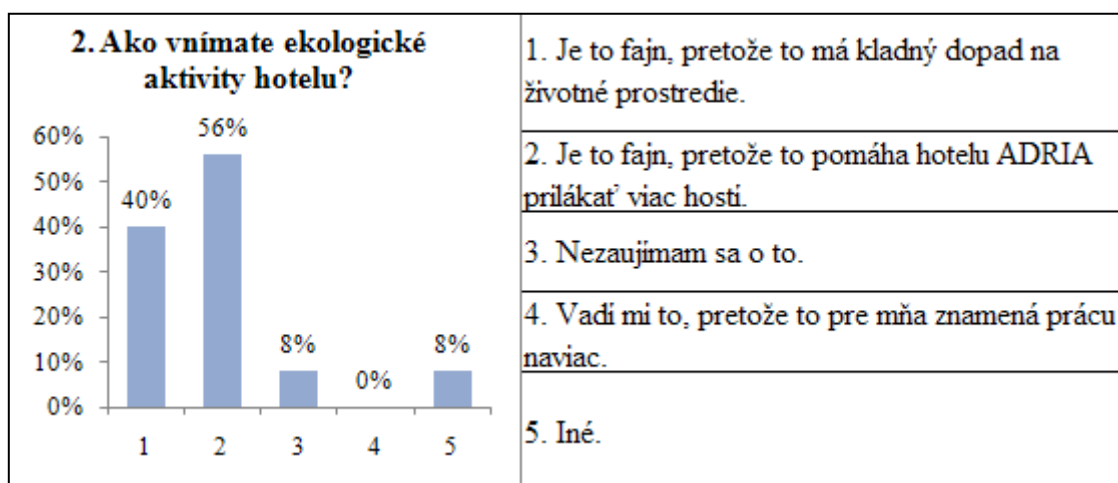
Taktiež z pološtrukturovaných rozhovorov vyznieva, že zamestnanci si vážia túto rodinnú atmosféru v hoteli a považujú ju za prínosnú, pretože podporuje lojalitu medzi kolegami a hostia v hoteli oceňujú individuálny prístup v poskytovaní služieb.

4.2.2.3 Ekologické správanie

Vedenie hotela Adria kladie veľký dôraz na ekologicky šetrné správanie sa k životnému prostrediu a trvalo udržateľný rozvoj. Dôvodom tohto správania je vôľa správať sa zodpovedne k životnému prostrediu. Tieto aktivity sa využívajú aj ako účinný marketingový nástroj na odlíšenie sa od konkurencie. Preto to možno pokladať za jednu z veľmi dôležitých organizačných hodnôt.

Na otázku č. 2 „**Ako vnímate ekologické aktivity hotela?**“ som obdržala nasledujúce odpovede. Bolo možné zaškrtnúť niekoľko odpovedí.

Graf 7: Otázka č. 2.



Zdroj: Vlastné spracovanie autorky.

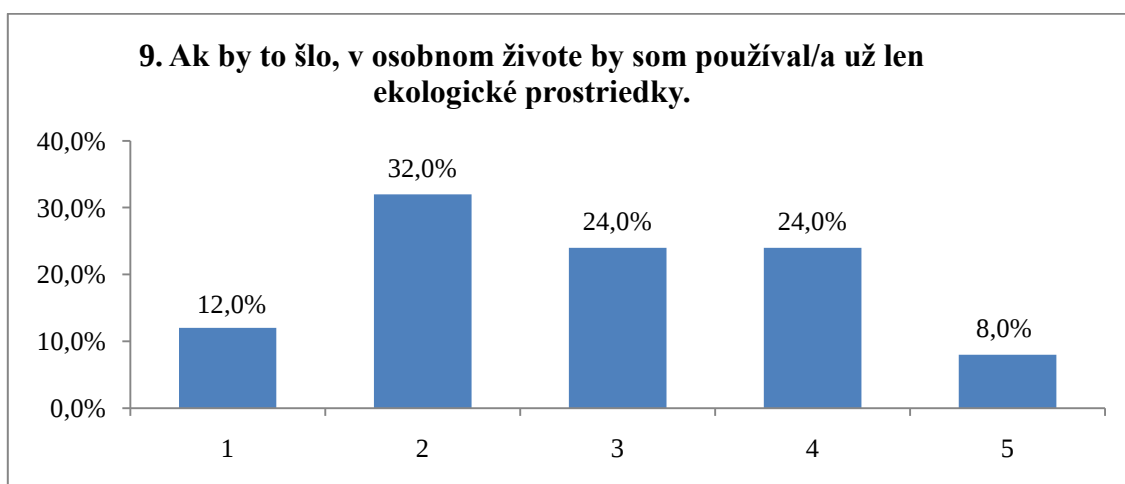
Na základe týchto výsledkov možno zhrnúť, že zamestnanci chápu tieto aktivity skôr ako úspešný marketingový nástroj. Kladný dopad na životné prostredie chápu ako plus týchto aktivít. Myslím, že je veľmi pozitívne, že ani jednému zamestnancovi ekologické aktivity neprekážajú.

Prostredníctvom ďalšieho výroku som sa snažila zistiť, či by zamestnanci aj v osobnom živote používali ekologické prostriedky, ak by to šlo.

Výrok č. 9: Ak by to šlo, v osobnom živote by som používal/a už len ekologické prostriedky (viď graf č. 8).

Cieľom bolo odhaliť, do akej miery sa zamestnanci vnútorne stotožňujú s ochranou životného prostredia.

Graf 8: Výrok č. 9.



Zdroj: Vlastné spracovanie autorky.

Až 44 percent sa s nimi stotožňuje, zatiaľčo 32 percent zamestnancov sa vnútorne s touto hodnotou nestotožňuje. Z toho vyplýva, že i keď v práci tomu prispôsobujú svoje správanie, dodržiavajú isté normy chovania, v zásade tieto normy za svoje vlastné považuje len necelá polovica respondentov.

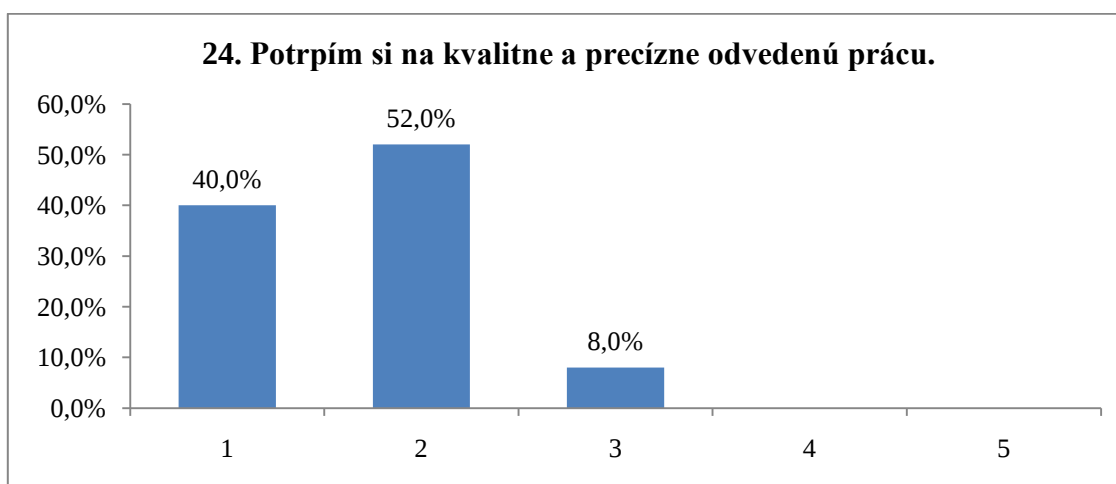
4.2.2.4 Vysoká kvalita poskytovaných služieb

Ako som už uviedla, hotel Adria je štvorhviezdičkový hotel, preto je kvalita poskytovaných služieb veľmi dôležitá a podľa slov riaditeľa hotela permanentne zdôrazňovaná. Cieľom nasledujúcich troch otázok bolo zistiť vzťah zamestnancov ku kvalite z rôznych uhlov pohľadu.

Výrok č. 24: Potrpím si na kvalitne a precízne odvedenú prácu (vid' graf č. 9).

Týmto tvrdením som sa snažila odhaliť, do akej miery zamestnanci sami dbajú na kvalitu služieb.

Graf 9: Výrok č. 24.



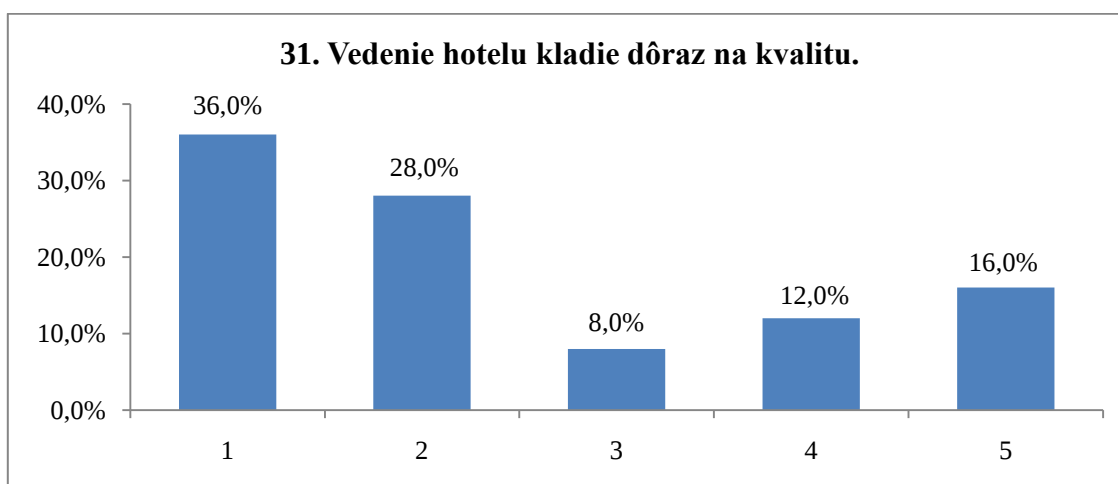
Zdroj: Vlastné spracovanie autorky.

Ako možno podotknúť na základe odpovedí na túto otázku, 92 percent úplne alebo čiastočne súhlasí s tvrdením, že si potrpia na kvalitnú prácu. Tento výsledok je veľmi pozitívny a možno konštatovať, že kvalita je teda jedna z hodnôt, s ktorými sa zamestnanci určite stotožňujú.

Výrok č. 31: Vedenie hotela kladie dôraz na kvalitu (vid' graf č. 10).

Cieľom tohto tvrdenia bolo zistiť, do akej miery vnímajú zamestnanci tlak na kvalitu zo strany vedenia. Z výskumu vyplýva, že 64 percent úplne alebo čiastočne súhlasí s tvrdením, že vedenie kladie dôraz na kvalitu. Až 28 percent s tým však nesúhlasí.

Graf 10: Výrok č. 31.



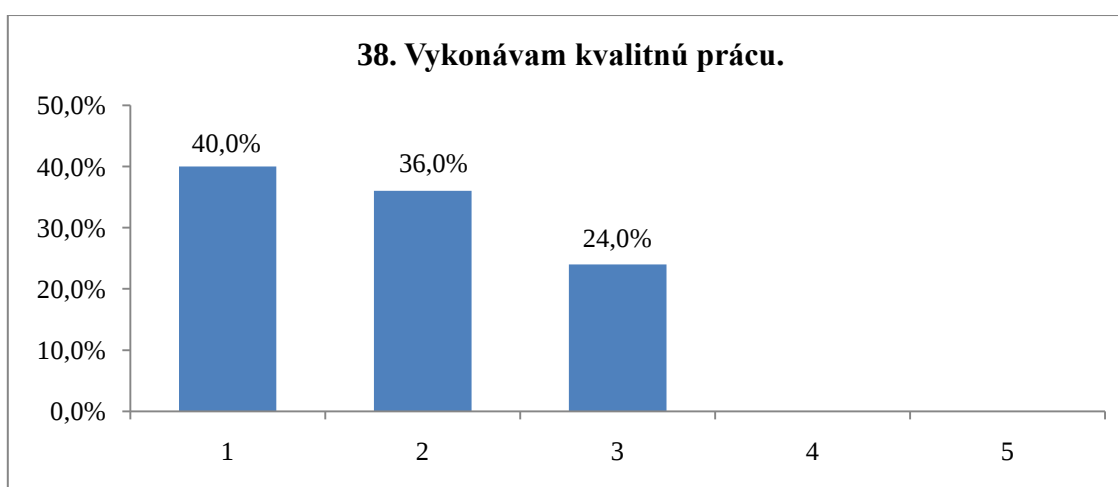
Zdroj: Vlastné spracovanie autorky.

Na základe výsledkov možno konštatovať, že i keď sa zamestnanci stotožňujú s poskytovaním kvalitných služieb, vedenie hotelu to pravdepodobne slabo zdôrazňuje, respektíve mohla nastať chyba v internej komunikácii. Pokiaľ ide o takú zásadnú hodnotu, vedenie hotelu by malo svojim správaním dať jasne najavo, že kvalita je na prvom mieste.

Výrok č. 38: Vykonávam kvalitnú prácu (vid' graf č. 11).

Cieľom tohto tvrdenia bolo zistiť, do akej miery zamestnanci prenášajú hodnotu kvality do skutočnosti.

Graf 11: Výrok č. 38.



Zdroj: Vlastné spracovanie autorky.

Z výsledkov vyplýva, že 76 percent si je istých tým, že vykonávajú kvalitnú prácu. Zvyšných 24 percent to nemôže posúdiť, čo možno pripísať rôznym faktorom, ako je napríklad nedostatok sebavedomia, nedostatok spätnej väzby od vedenia hotela a podobne.

Ako vyplýva aj z rozhovorov so zamestnancami, všetci sa snažia v rámci svojim kompetencií a v rámci svojej pracovnej náplne prispievať k úspechom hotela. Ako sami uviedli, jedna z možností je práve vykonávanie kvalitnej práce. Na druhej strane sa vyskytli pochybnosti, či vedenie kladie dôraz na kvalitu. Ako uviedli niektorí zamestnanci, napríklad používané suroviny by mohli byť kvalitnejšie.

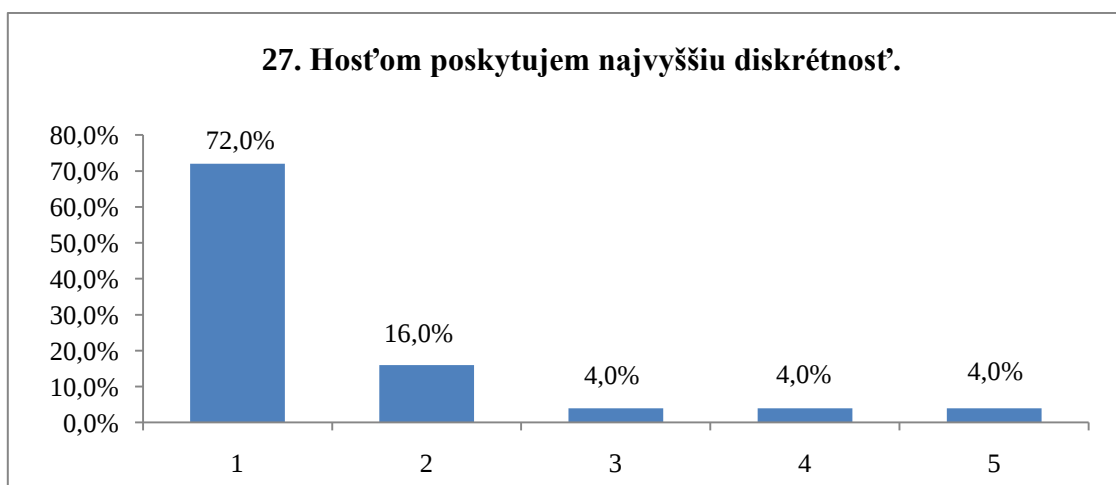
4.2.2.5 Diskrétnosť

Je jasné, že v tomto odvetví je diskretnosť jedna z najdôležitejších hodnôt. Z toho dôvodu som zaradila do dotazníku nasledujúce tvrdenie.

Výrok č. 27: Host'om poskytujem najvyššiu diskretnosť (vid' graf č. 12).

Tento výrok nemal žiaden skrytý význam. Snažila som sa zistiť, či sa zamestnanci podľa vlastného uváženia dodržia diskretnosť a rešpektujú súkromie hostí.

Graf 12: Výrok č. 27.



Zdroj: Vlastné spracovanie autorky.

Až 88 percent sa s výrokom stotožňuje, čo možno považovať za veľmi pozitívny výsledok. Čo sa týka tejto organizačnej hodnoty, možno konštatovať, že zamestnanci si svoju povinnosť dodržiavať diskretnosť uvedomujú a prenášajú to do každodenného jednanja.

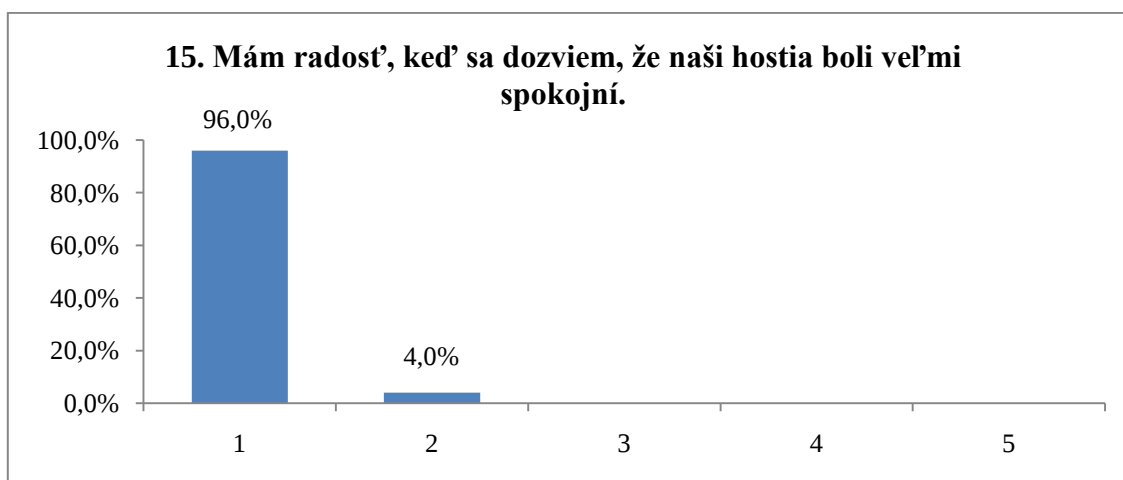
4.2.2.6 Maximálna spokojnosť hostí

Podľa kódexu zamestnanca je hlavnou úlohou všetkých zamestnancov spokojnosť hotelových hostí. Vedenie hotela to zdôrazňuje hneď v úvode a taktiež všetky zásady správania sú podriadené tomuto cieľu. Z toho dôvodu som do dotazníku zaradila nasledujúce dva výroky.

Výrok č. 15: Mám radosť, keď sa dozviem, že naši hostia boli veľmi spokojní (viď graf č. 13).

Cieľom tejto otázky bolo zistiť, do akej miery zamestnancom spôsobuje potešenie, respektíve ich motivuje k lepším výkonom, keď zistia, že zákazník bol spokojný. Výsledky sú v nasledujúcom grafe.

Graf 13: Výrok č. 15.



Zdroj: Vlastné spracovanie autorky.

Ako jasne vyplýva z výsledku, všetci zamestnanci majú radosť, keď sa dozvedia, že hostia boli u nich spokojní. Nezáleží, či denne prichádzajú do styku s hosťami, ale keďže zmysel ich práce je spokojnosť zákazníka, majú dobrý pocit z pozitívnej spätnej väzby.

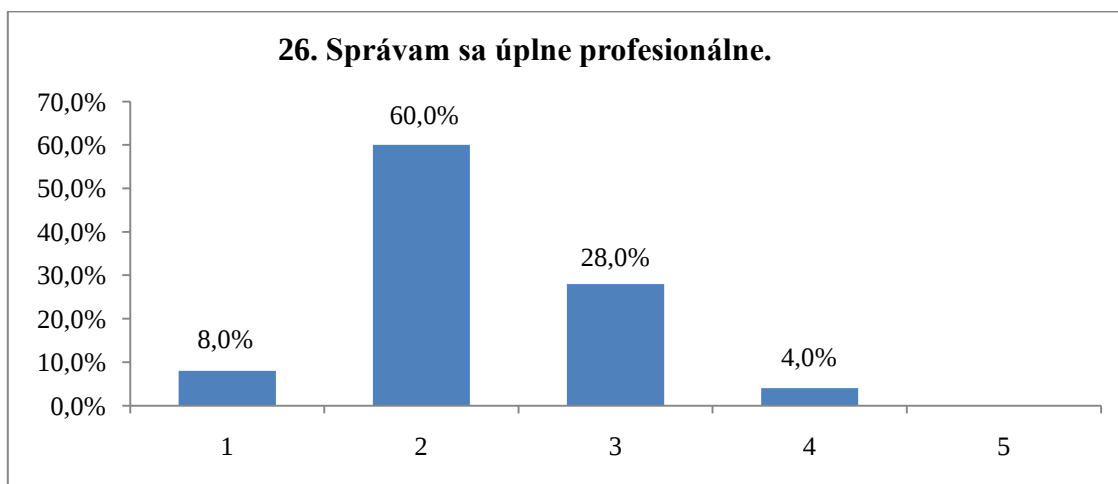
4.2.2.7 Profesionalita

Na základe noriem chovania uvedených v kódexe, zamestnanci hotela Adria by sa mali vždy správať profesionálne. Z toho dôvodu som zisťovala, ako zamestnanci hodnotia svoje profesionálne vystupovanie a správanie sa.

Výrok č. 26: Správam sa úplne profesionálne (vid' graf č. 14).

Cieľom nasledujúceho výroku bolo zistiť, do akej miery sa s hodnotou profesionality stotožňujú.

Graf 14: Výrok č. 26.



Zdroj: Vlastné spracovanie autorky.

Prekvapivo, len 8 percent s týmto výrokom úplne súhlasí. Až 60 percent s ním súhlasí čiastočne. Na druhej strane je veľmi pozitívne nízke percento nesúhlasu, ktoré tvorí len štyri percentá. Z toho možno usúdiť, že zamestnanci sa snažia správať profesionálne a uvedomujú si dôležitosť tohto aspektu v každodennej práci.

4.2.2.8 Zhrnutie

V tejto podkapitole by som rada poskytla prehľad miery identifikácie s analyzovanými hodnotami hotela. Sumarizuje to nasledujúca tabuľka.

Tabuľka 8: Zhrnutie miery identifikácie zamestnancov s hodnotami hotela.

Rodinná atmosféra	Väčšina zamestnancov sa stotožňuje s rodinným založením hotela.
Ekologické správanie	Ekologické aktivity sú chápané skôr ako úspešný marketingový nástroj. Ide však skôr o evokovanú, alebo až vykalkulovanú identifikáciu s touto hodnotou.
Vysoká kvalita poskytovaných služieb	Zamestnanci sa vnútorne stotožňujú s touto hodnotou a snažia sa podávať kvalitné výkony. Na druhej strane je nutná lepšia komunikácia zo strany vedenia, aby bolo evidentné, že kvalita poskytovaných služieb je prvoradá.
Diskrétnosť	Veľmi vysoká identifikácia s touto hodnotou.
Maximálna spokojnosť hostí	Veľmi vysoká identifikácia s touto hodnotou.
Profesionalita	Vysoká identifikácia s touto hodnotou.

Zdroj: Vlastné spracovanie autorky.

Na základe tohto prehľadu možno zhrnúť, že zamestnanci sa vo veľkej miere identifikujú s organizačnými hodnotami, čo svedčí o silnej organizačnej kultúre.

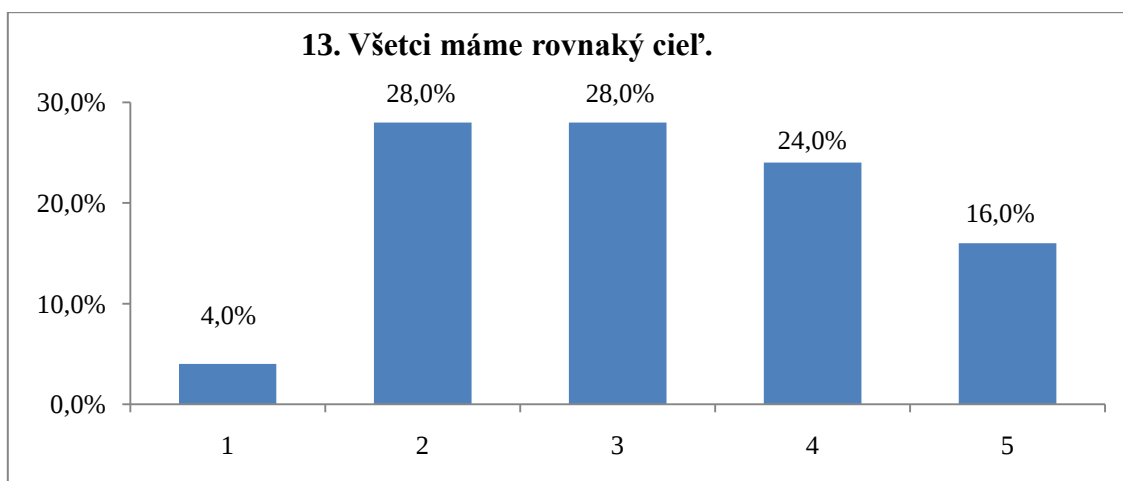
4.2.3 Ciele

Jedným z dôležitých predpokladov zdravo fungujúcej organizácie a silnej organizačnej kultúry je jednotnosť cieľov, ktoré sa jednotliví zamestnanci a vedenie snažia dosiahnuť. To navyše pozitívne ovplyvňuje aj atmosféru na pracovisku.

Výrok č. 13: Všetci máme rovnaký cieľ (viď graf č. 15).

Toto tvrdenie malo za cieľ zistiť, či sú aktivity zamestnancov zastrešené nejakým spoločným cieľom.

Graf 15: Výrok č. 13.



Zdroj: Vlastné spracovanie autorky.

Len 4 percentá úplne súhlasia a len 28 percent čiastočne súhlasí s týmto výrokom. Až 40 percent s týmto výrokom nesúhlasí. To značí, že organizačné ciele nie sú jasne formulované (úzko súvisí s jasne a zrozumiteľne formulovanou stratégiou). Na základe rozhovorov možno taktiež predpokladať, že každé stredisko v hoteli sa snaží dosiahnuť svoje parciálne ciele a pritom neberie v úvahu jednotný organizačný cieľ.

4.2.4 Rigidita a rezistencia

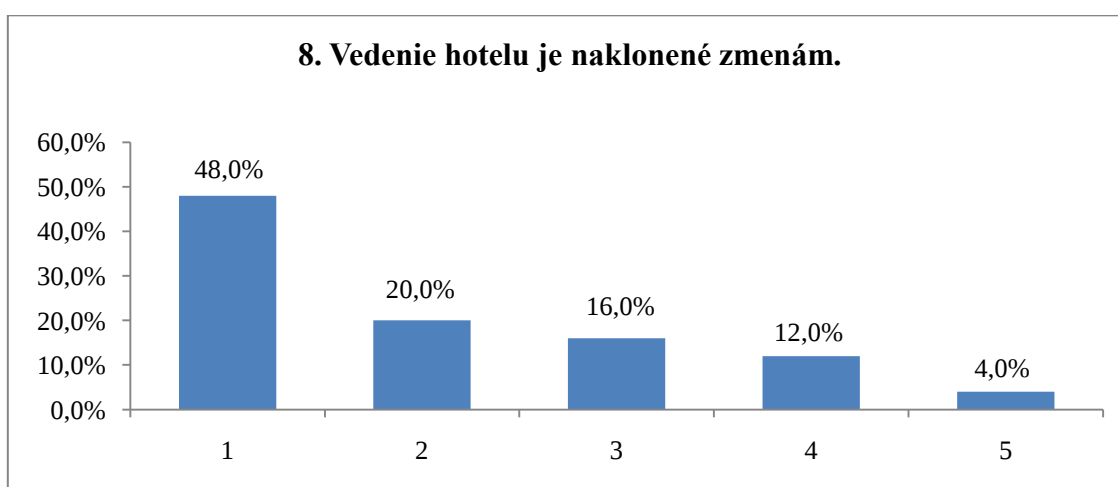
Podľa rôznych teórií je jednou z veľkých nevýhod silnej organizačnej kultúry silná rezistencia voči zmenám. Prejavuje sa to v nízkom stupni inovatívnosti, neochote k zmene zo strany vedenia i zamestnancov.

Rigidita nie je pre organizáciu ako takú prospešná, pretože zabraňuje a potláča iniciatívu zamestnancov pri zlepšovaní organizačných procesov. Z toho dôvodu som chcela prostredníctvom nasledujúcich troch tvrdení zistiť prístup vedenia a samotných zamestnancov ku zmenám a možným inováciám.

Výrok č. 8: Vedenie hotela je naklonené zmenám (viď graf č. 16).

Cieľom tohto výroku bolo zistiť, či je podľa zamestnancov vedenie hotela naklonené akýmkoľvek zmenám v organizácii.

Graf 16: Výrok č. 8.



Zdroj: Vlastné spracovanie autorky.

Ako ukazujú výsledky, skoro polovica respondentov s týmto výrokom úplne súhlasí, a ďalších 20 percent súhlasí čiastočne. Na druhej strane len 16 percent s výrokom nesúhlasí. Je možné skonštatovať, že zamestnanci vnímajú vedenie z tohto pohľadu pozitívne a majú pocit, že zmeny sú vítané.

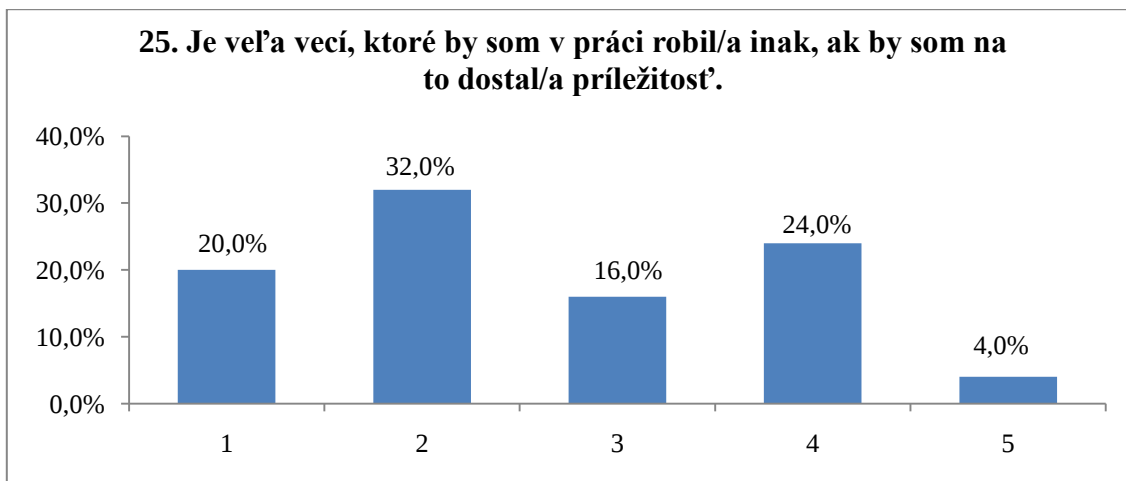
Výrok č. 25: Je veľa vecí, ktoré by som v práci robil/a inak, ak by som na to dostal/a príležitosť (viď graf č. 17).⁴

Prostredníctvom tejto otázky som sa snažila zistiť, či zamestnanci o zmenách a vylepšení procesov rozmyšľajú a či majú nápady, ako tieto procesy vylepšiť a zefektívniť. Kvôli nízkej

⁴ Graf nezobrazuje 4 percentá respondentov, ktoré na túto otázku neodpovedali.

fluktuácii a stabilnej zamestnaneckej základni by sa dalo očakávať nižšie percento súhlasiacich.

Graf 17: Výrok č. 25.



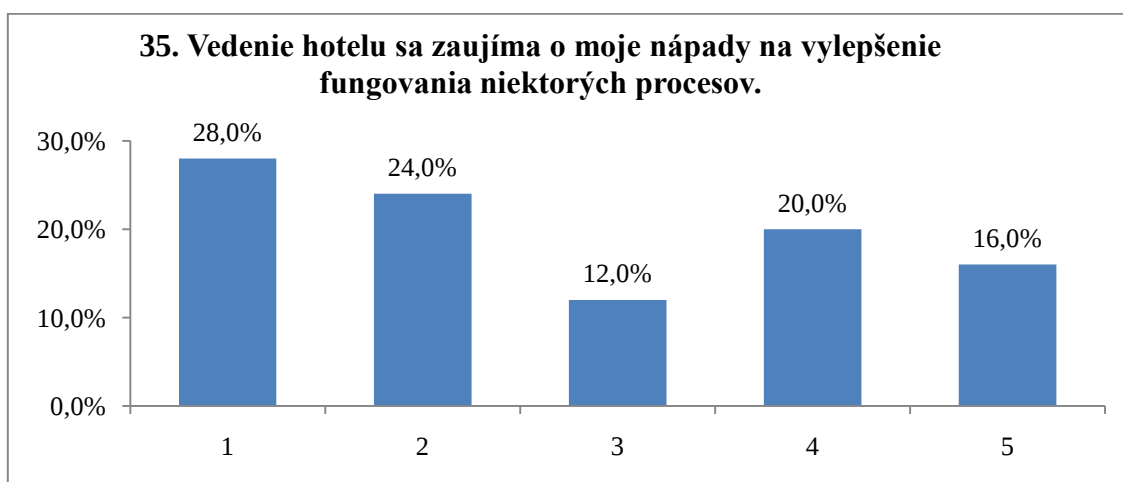
Zdroj: Vlastné spracovanie autorky.

Podľa výsledkov viac než polovica súhlasí úplne alebo čiastočne. To znamená, že zamestnanci majú nápady a podnety, ako by sa dali mnohé procesy vylepšiť. Či má vedenie o tieto nápady záujem je obsahom ďalšieho výroku.

Výrok č. 35: Vedenie hotela sa zaujíma o moje nápady na vylepšenie fungovania niektorých procesov (viď graf č. 18).

Cieľom tohto tvrdenia bolo zistiť, či vedenie podporuje inovatívnu klímu v hoteli Adria. V mnohých organizáciách existujú napríklad rôzne odmeny pre zamestnanca, ktorého nápad je uvedený do praxe. Ak však zamestnanci majú pocit, že vedenie ich nápady nezaujíma, tieto nápady sa málokedy dostanú až k vedeniu.

Graf 18: Výrok č. 35.



Zdroj: Vlastné spracovanie autorky.

Na základe týchto výsledkov možno skonštatovať, že viac ako polovica zamestnancov má pocit, že vedenie sa o ich nápady zaujíma. Na druhej strane viac ako tretina respondentov má pocit, že vedenie ich nápady nezaujíma.

Vďaka výsledkom a analýze reakcií na tieto tvrdenia je možné povedať, že vedenie sa snaží vytvárať pozitívnu atmosféru naklonenú zmenám v organizačných procesoch. Zamestnanci túto flexibilitu vítajú, ale nie všetci majú pocit, že vedenie ich nápady zaujíma.

4.3 Analýza oddanosti zamestnancov voči hotelu Adria

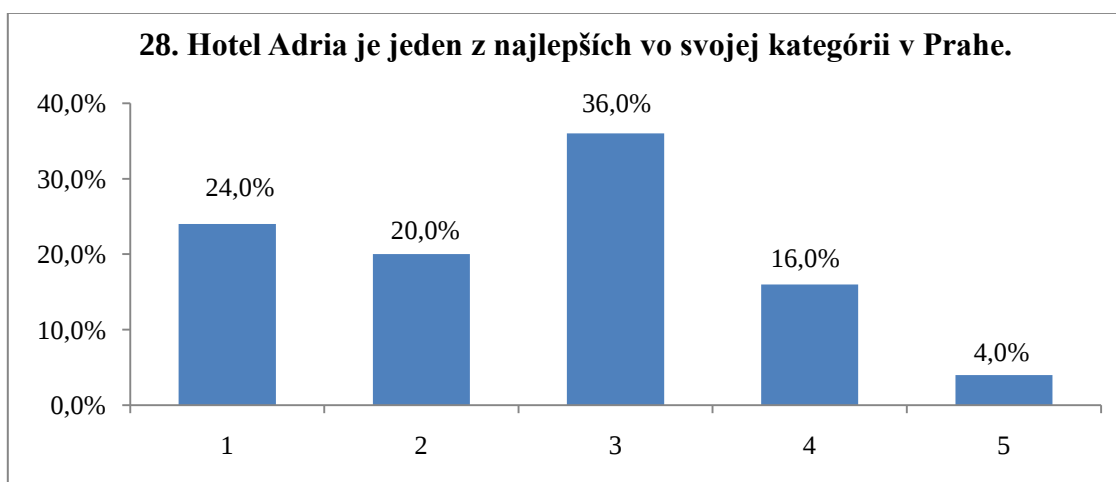
V tejto podkapitole mojej diplomovej práce sa opieram z väčšej časti o pološtrukturované rozhovory so zamestnancami, pretože oddanosť zamestnancov voči organizácii sa dá veľmi ťažko zmerať. Ide teda skôr o hĺbkovú analýzu rôznych faktorov, ktoré na tento aspekt organizačného správania pôsobia.

Ako som už spomenula, nepodarilo sa mi dokázať, že by dĺžka doby zamestnania v hoteli Adria nejakým spôsobom ovplyvnila výsledky výskumu. Na druhej strane som však identifikovala podstatné rozdiely medzi zamestnancami vykonávajúcimi fyzickú prácu a zamestnancami vykonávajúcimi duševnú prácu.

4.3.1 Vzťah k hotelu Adria

Keďže oddanosť zamestnancov je v zásade ich vzťah voči organizácii, v ktorej pôsobia, zaujímalo ma, ako zmýšľajú zamestnanci o hoteli, v ktorom pôsobia. V dotazníkovom šetrení ma zaujali reakcie na výrok č. 28, ktoré znelo: **Hotel Adria je jeden z najlepších vo svojej kategórii v Prahe (vid' graf č. 19).** Predpokladala som, že väčšina respondentov sa bude s týmto výrokom stotožňovať.

Graf 19: Výrok č. 28.



Zdroj: Vlastné spracovanie autorky.

Z výsledkov však vyplýva, že len 24 percent sa s týmto výrokom stotožňuje úplne a 20 percent čiastočne. To znamená, že menej než polovica respondentov považuje svoje pracovisko za miesto poskytujúce lepšie služby ako konkurencia.

Ako vyplynulo z osobných rozhovorov, tieto nízke percentá majú niekoľko príčin. Niektorí zamestnanci považujú poskytované služby za nedostatočné, a sú presvedčení, že konkurencia je na tom lepšie. Ďalší poukazujú na interiér a malé izby, ktoré sú hosťom k dispozícii. Jeden z dôvodov bol tiež ten, že zamestnanci majú pocit, že vedenie šetrí tam, kde by nemalo a z toho dôvodu poskytuje hosťom nižšiu kvalitu služieb alebo produktov.

Na druhej strane je však zaujímavé, že takmer všetci opýtaní by svojim blízkym odporučili pobyt v hoteli Adria, ak by mali cestu do Prahy. Ako plusy hotela uvádzajú hlavne lokalitu, príjemný personál, rodinné zázemie a individuálny prístup.

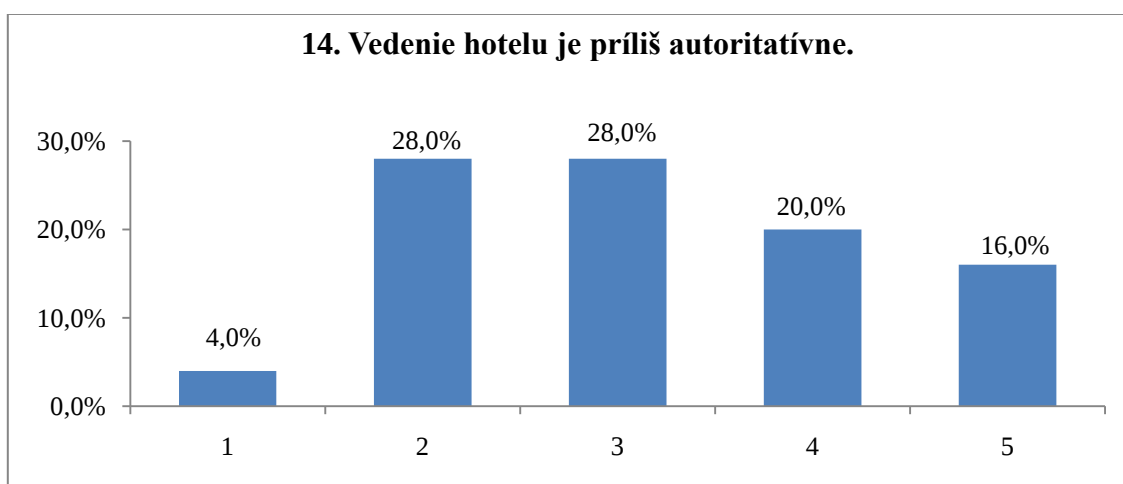
4.3.2 Vzťah k vedeniu

Cieľom nasledujúcich výrokov bolo zistiť, ako vnímajú zamestnanci vedenie hotela.

Výrok č. 14: Vedenie hotela je príliš autoritatívne (vid' graf č. 20).⁵

Zaujímalo ma, či majú zamestnanci pocit, že vedenie je príliš autoritatívne. To by malo na pracovnú atmosféru nepriaznivý vplyv a mohlo by ovplyvniť oddanosť zamestnancov voči hotelu.

Graf 20: Výrok č. 14.



Zdroj: Vlastné spracovanie autorky.

Ako ukazuje tento graf, jedna tretina súhlasí s tým, že vedenie je príliš autoritatívne, zatiaľ čo jedna tretina s týmto tvrdením nesúhlasí. Nie je teda možné vyvodiť žiaden jednoznačný záver.

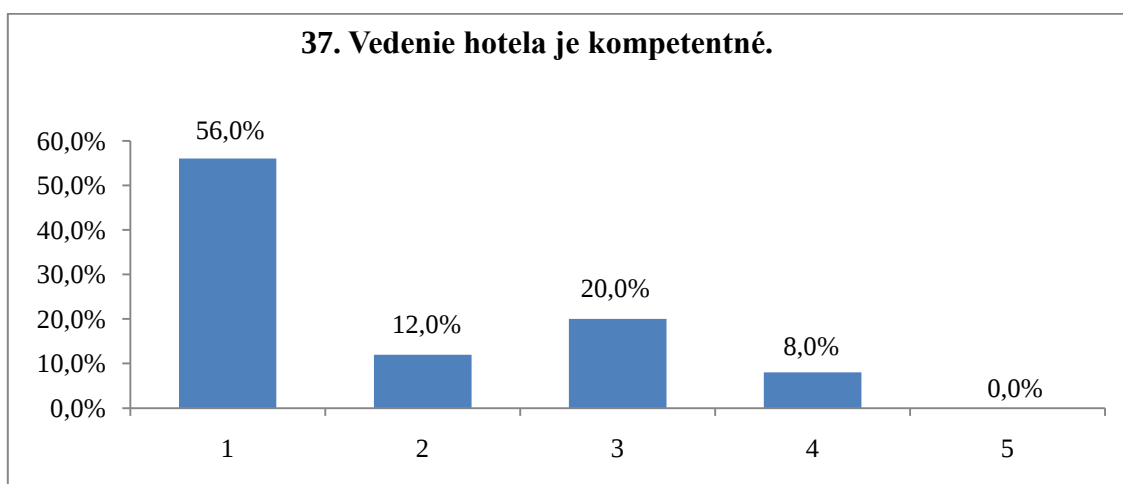
Výrok č. 37: Vedenie hotela je kompetentné (vid' graf č. 21).⁶

Taktiež ma zaujímalo, či zamestnanci vnímajú vedenie ako kompetentné. Ako ukazujú výsledky, až 56 percent s týmto výrokom úplne súhlasí, ďalších 12 percent s ním súhlasí čiastočne a žiaden respondent ho nepoprel.

⁵ Graf nezobrazuje 4 percentá respondentov, ktoré na túto otázku neodpovedali.

⁶ Graf nezobrazuje 4 percentá respondentov, ktoré na túto otázku neodpovedali.

Graf 21: Výrok č. 37.



Zdroj: Vlastné spracovanie autorky.

Tieto výsledky možno zhodnotiť veľmi pozitívne. Znamená to, že zamestnanci majú dôveru v schopnosti vedenia.

Počas individuálnych rozhovorov vystali aj nasledujúce dôležité aspekty ohľadne vedenia hotela. Cítiť veľký rozdiel medzi vnímaním zamestnancov vykonávajúcich fyzickú a duševnú prácu.

Zamestnanci pracujúci duševne si veľmi cenia niekoľko aspektov. V prvom rade je to otvorená komunikácia a prístupnosť vedenia hotela. Majú pocit, že vedenie je ochotné vypočuť si názory zamestnancov a že i tí zamestnanci, ktorí sú postavení na najnižšom stupni v organizačnej štruktúre, majú príležitosť sa k mnohým veciam otvorene vyjadriť.

Ďalším aspektom, ktorí si tento typ zamestnancov cení, je tzv. „nebuzerácia“ zo strany vedenia. Možno povedať, že tento aspekt veľmi úzko súvisí s dôverou a uznaním od nadriadených. Vďaka vysokej dôvere vedenie necháva zamestnancom voľnú ruku. Môže to byť dané pomerne silnou organizačnou kultúrou, ktorá eliminuje nutnosť kontroly a zaručuje smerovanie za dosiahnutím jedného spoločného cieľa.

Z negatívnych aspektov uviedli nadmernú vyťaženosť riaditeľa hotela. Napriek tomu, že je riaditeľ prístupný a možno s ním predebatovať akýkoľvek problém, jeho nesmierna vyťaženosť spôsobuje, že jednoducho nie je čas na prerokovanie niektorých problémov.

Čo sa týka zamestnancov pracujúcich fyzicky, tu odpovede neboli úplne jednotné. Na jednej strane uviedli, že cítia, že vedenie sa o nich stará. Na druhej strane, iní spomenuli, že sa cítia prehliadaní a mrzí ich, že napríklad riaditeľ hotela ich na chodbe nepozdraví.

Väčšina z nich má pocit, že sa im dostáva málo uznania a pochvaly za ich snahu. Ako uviedli, majú pocit, že sťažnosti hostí sa ku nim dostanú hneď, vedia o tom všetci, ale keď vedenie dostane pozitívnu spätnú väzbu od hostí, tieto informácie sa už ďalej neposúvajú.

Ďalším aspektom, na ktorý by som rada poukázala, som identifikovala počas hĺbkového rozhovoru s riaditeľom hotela. Následne mi to do istej miery potvrdili aj osobné rozhovory so zamestnancami. Ide o tzv. nahraditeľnosť zamestnancov. Ako riaditeľ uviedol, niektorí jeho zamestnanci si neuvedomujú, že by mali byť v čase hospodárskej krízy vďační za to, že vôbec majú prácu. Dodal, že keby chcel, mohol by hneď vymeniť celé oddelenie housekeepingu, pretože výborných upratovačiek je v dnešnej dobe všade dostatok. Aj z pohovorov vyznelo, že zamestnanci majú pocit, že ich vedenie niekedy prehliada a dáva im najavo, že sú nahraditeľní.

Rada by som ešte spomenula jedno prekvapivé zistenie. Týka sa to poslednej otázky, ktorú som kládla počas osobných pohovorov zamestnancom, a to: Cítite, že sa vedenie o Vás a o ostatných zamestnancov stará? V zásade všetci respondenti, nech už akokoľvek negatívne reagovali na predchádzajúce otázky ohľadne vedenia, odpovedali kladne. Zamestnanci určite majú pocit, že vedenie za nimi stojí a stará sa o nich. V súvislosti s tým ma zarazilo, že zamestnanci pracujúci duševne sice odpovedali kladne, ale poznamenali, že zamestnanci na nižších stupňoch organizačnej štruktúry určite odpovedia záporne.

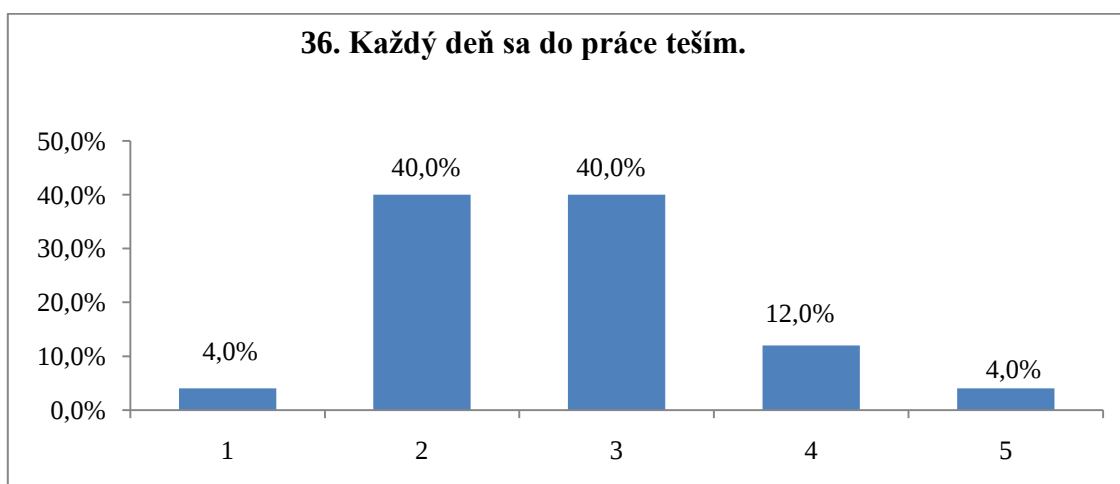
4.3.3 Vzťah zamestnancov k práci

Vzťah k práci a pracovnú atmosféru som sa snažila odhaliť prostredníctvom nasledujúceho výroku.

Výrok č. 36: Každý deň sa do práce teším (vid' graf č. 22).

Ako ukazujú výsledky, 44 percent súhlasí čiastočne alebo úplne a len 16 percent s týmto výrokcom nesúhlasí.

Graf 22: Výrok č. 36.



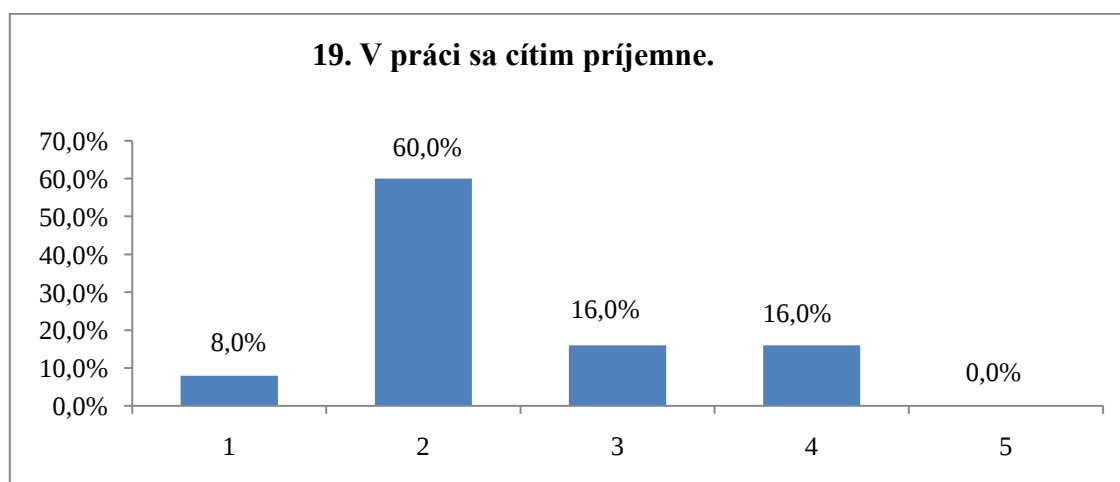
Zdroj: Vlastné spracovanie autorky.

Zo štruktúry reakcií na tento výrok možno usudzovať, že vzťah zamestnancov k ich práci je čiastočne kladný, až neutrálny, t. j. že pracujú preto, aby si zarobili na živobytie, nie preto, že by ich daná práca naplňovala. Toto môže byť dané sociálne-ekonomickým statusom zamestnancov vykonávajúcich fyzickú prácu.

Výrok č. 19: V práci sa cítim príjemne (viď graf č. 23).

Cieľom tejto otázky bolo zistiť, do akej miery sa vedeniu hotela darí splňať svoju stratégiu.

Graf 23: Výrok č. 22.



Zdroj: Vlastné spracovanie autorky.

Reakcie na tento výrok vyznievajú veľmi pozitívne, pretože až 68 percent s tým čiastočne alebo úplne súhlasí, a len 16 percent s výrokom čiastočne nesúhlasí. Možno teda zhodnotiť,

že vedeniu sa darí udržať v organizácii príjemnú atmosféru a pôsobiť tak priaznivo na angažovanosť zamestnancov v hoteli.

Ďalším aspektom, ktorý ovplyvňuje vzťah k práci a sprostredkovane aj oddanosť zamestnancov, je pracovná vyťaženosť. Z toho dôvodu som do dotazníku zaradila nasledujúce tvrdenie.

Výrok č. 33: V práci som vyčerpaný/á tak akurát (viď graf č. 24).⁷

Cieľom tohto tvrdenia bolo zistiť, či majú zamestnanci pocit preťaženia, alebo či na druhej strane vnímajú množstvo práce ako primerané.

Graf 24: Výrok č. 33.



Zdroj: Vlastné spracovanie autorky.

Dve tretiny sa cítia vyčerpané primerane, len 20 percent respondentov nesúhlasilo s týmto výrokom. Tieto výsledky však úplne nekorešpondujú so zistením prostredníctvom osobných rozhovorov. Opäť som zaznamenala veľké rozdiely medzi duševne a fyzicky pracujúcimi zamestnancami.

Duševne pracujúci zamestnanci ako veľké pozitívum vnímajú málo stresu v práci. Tento aspekt zasahuje aj do ich osobného života a prispieva k väčšej celkovej spokojnosti a vyrovnanosti.

⁷ Graf nezobrazuje 4 percentá respondentov, ktoré na túto otázku neodpovedali.

Na druhej strane, fyzicky pracujúci zamestnanci to vnímajú úplne opačne. V súvislosti s hospodárskou krízou a znižovaním počtu zamestnancov sa prejavil nedostatok zamestnancov v jednotlivých úsekoch. Zamestnanci majú pocit, že minimum ľudí musí zvládať zvyšujúci sa objem práce, cítia sa nadmerne zaťaženi.

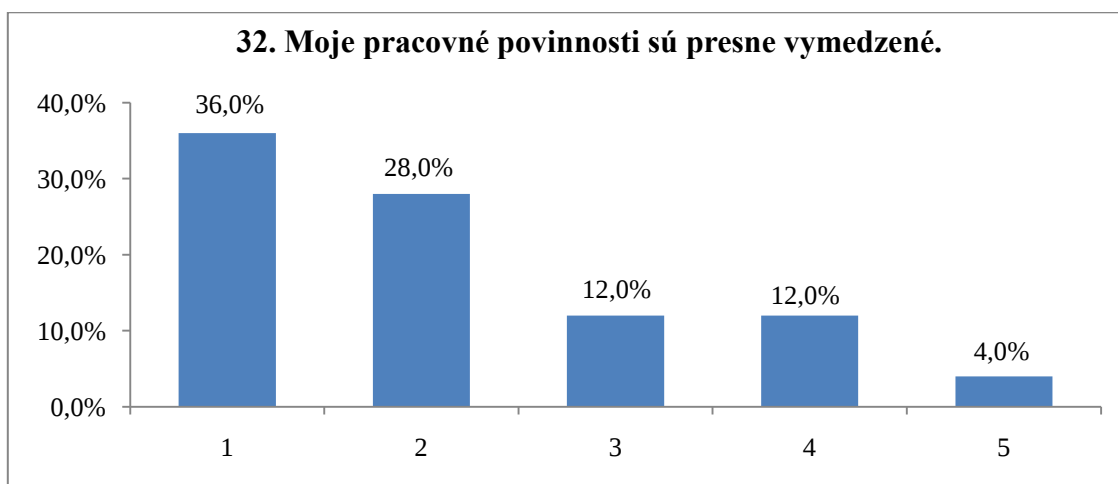
Zamestnanci pracujúci duševne zmienili ešte dva ďalšie faktory. Prvým faktorom, ktorý bol spomenutý, boli stiesnené pracovné podmienky a pracovné prostredie. Zamestnanci si uvedomujú, že v zariadení, akým je hotel, je priestor venovaný hlavne na účely pre uspokojenie hostí, na druhej strane by si priali priestornejšie kancelárie, kde by sa navzájom nerušili s kolegami. Taktiež považujú personálne stravovanie za neuspokojivé.

Druhý faktor, ktorý znižuje oddanosť duševne pracujúcich zamestnancov je nedostatok príležitostí pre kariérny postup. Jedná sa hlavne o mladých a ambiciózných ľudí, ktorí by uvítali viac výziev a motivácie. Výsledkom je spohodlnenie a nedostatok snahy dosiahnuť nadpriemerné výsledky.

Výrok č. 32: Moje pracovné povinnosti sú presne vymedzené (vid' graf č. 25).⁸

Prostredníctvom nasledujúceho výroku som chcela zistiť, či majú zamestnanci presne vymedzenú pracovnú náplň.

Graf 25: Výrok č. 32.



Zdroj: Vlastné spracovanie autorky.

⁸ Graf nezobrazuje 8 percent respondentov, ktorí na túto otázku neodpovedali.

Ako odpovede naznačujú, skoro dve tretiny s výrokom čiastočne alebo úplne súhlasia a len 16 percent s výrokom nesúhlasí.

4.3.4 Istota a pracovné zázemie

Ďalším dôležitým aspektom, ktorý vplýva na oddanosť zamestnancov je istota, pracovné zázemie a kolektív. Tieto témy vyvstali hlavne počas osobných pohovorov.

Istota, stabilita a flexibilita pracovného miesta do veľkej miery ovplyvňujú celkové cítenie duševne pracujúcich zamestnancov. Cítia, že vedenie urobí maximum pre to, aby ani v dobe hospodárskej a ekonomickej krízy nemuseli byť zamestnanci prepustení.

Taktiež pre fyzicky pracujúcich zamestnancov je zázemie veľmi podstatným faktorom. Toto zázemie je výsledkom rôznych iných faktorov ako je práve stabilita, istota, tímová lojalnosť a pod.. Zamestnanci, ktorí majú pocit, že v danej organizácii majú zázemie, sú viac oddaní a neuvažujú o zmene zamestnania.

4.3.5 Plat a benefity

Ako som už spomenula v teoretickej časti, plat a benefity hrajú veľmi dôležitú úlohu pri ovplyvňovaní zamestnaneckej oddanosti. Ak je odmeňovanie vnímané ako spravodlivé, môže pozitívne podporovať výkon v organizácii.

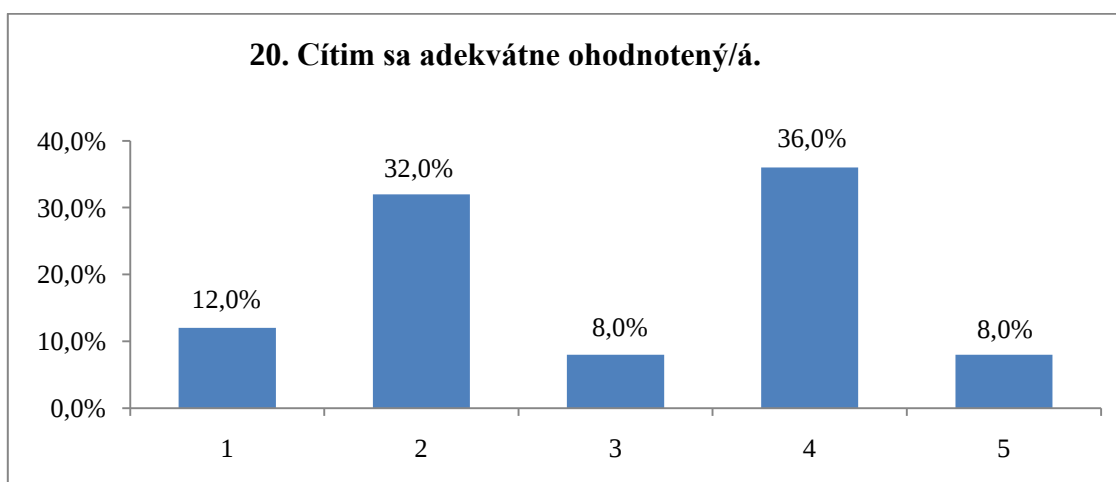
Rozhovory potvrdili výsledok otázky č. 3., a to, že pre väčšinu zamestnancov sú v práci najdôležitejšie plat a benefity a dobré vzťahy na pracovisku. Najmenej dôležité sú kariérny postup, čo je pravdepodobne dané charakterom hotela a vytváranie nových a lepších postupov. Tento posledný aspekt pravdepodobne súvisí s vyšším vekovým priemerom a nízkou fluktuáciou, t. j. zamestnanci majú svoje zaužívané postupy a neuvažujú o ich zlepšovaní.

Výrok č. 20: Cítim sa adekvátne ohodnotený/á (viď graf č. 26).⁹

Cieľom nasledujúcej otázky bolo zistiť, či majú zamestnanci pocit, že sú za svoje výkony ohodnotení adekvátne.

⁹ Graf nezobrazuje 4 percentá respondentov, ktoré na túto otázku neodpovedali.

Graf 26: Výrok č. 20.



Zdroj: Vlastné spracovanie autorky.

Len 12 percent súhlasí úplne, zatiaľ čo jedna tretina súhlasí čiastočne a skoro polovica respondentov s týmto výrokom nesúhlasí.

Táto otázka je však do istej miery skreslená hospodárskou a ekonomickou krízou, ktorej musel hotel Adria v rokoch 2009 a 2010 čeliť. Vyústilo to do zrušenia mnohých benefitov a trinásteho a štrnásteho platu. Síce sa vedenie snažilo platy neznižovať, ale za posledné dva roky sa podľa niektorých zamestnancov ani nezvýšili, pričom majú pocit, že práce im pribudlo.

Neznižovanie plátov počas hospodárskej krízy je jedným z kladne hodnotených aspektov fyzicky pracujúcimi zamestnancami. Veľmi si vážia snahu vedenia nesiahnuť im na mesačné platy a udržať rovnaký štandard ako pred krízou. Navyše ocenili snahu neprepúšťať zamestnancov počas tohto ekonomicky náročného obdobia.

Na otázku, či by zamestnanci opustili hotel Adria kvôli lepšiemu platu som dostala rôzne odpovede. Niektorí zamestnanci by odišli z toho dôvodu, že potrebujú živiť rodinu a musia myslieť prakticky. Iní by kvôli kolektívu a príjemnému pracovnému prostrediu zostali. Ďalší by odišli iba v prípade, že by ponuka značne prevyšovala ich terajšie finančné ohodnotenie.

Čo sa týka platového priemeru, fyzicky pracujúci zamestnanci si nemyslia, že by v inom hoteli dostali vyšší plat. To sa líši od duševne pracujúcich zamestnancov, ktorí majú pocit, že vo veľkých medzinárodných reťazcoch by dostali lepšie platové ohodnotenie.

4.3.6 Pracovní kolektív

Na prvý pohľad sa zdá, že pracovný kolektív je v hoteli Adria veľmi zohraný a príjemný. Po hlbšej analýze som však zistila, že lojalita funguje hlavne v rámci jednotlivých oddelení. Nezdá sa, že by sa zamestnanci naprieč oddeleniami nadštandardne podporovali.

V minulosti sa organizovali rôzne teambuildingové aktivity, ako napríklad splav, víkend na horách a pod. Všetci respondenti hodnotili tieto akcie veľmi pozitívne a zdieľali názor, že utužujú kolektív a pripisovali im veľký význam. Ilustruje to aj 60 percent respondentov, ktoré v dotazníku uvideli, že sa tešia na vianočný večierok (pozn: dotazník bol distribuovaný tesne pred jeho konaním).

Vedenie hotela okrem víkendových akcií organizuje aj rôzne popracovné akcie, ktoré sú založené na zážitkovej pedagogike. Ide napríklad o natieranie lavičiek vo Františkánskej záhrade, či čistenie studničiek na Petříne. Čo sa týka týchto aktivít, bol badateľný rozdiel k ich hodnoteniu zo strany duševných pracovníkov a zo strany fyzických pracovníkov, pričom zamestnanci recepcie sa v tomto prípade prikláňajú k duševne pracujúcim.

Duševne pracujúci zamestnanci sa týchto akcií zúčastňujú radi. Páči sa im, že sa na nich podieľa aj riaditeľ hotela a vnímajú to ako príjemnú formu odreagovania sa a stmelenia sa. Uviedli, že vďaka týmto akciám majú pocit, že aj vedenie je tvorené ľuďmi, ktorí majú vlastný život a obyčajné ľudské problémy.

Čo sa týka fyzicky pracujúcich, ich záujem o popracovné aktivity je pomerne nízky. Niektorí nechápu ich význam, iní zase idú radšej po práci späť ku svojim rodinám. Podľa ich slov im prídu nezmyselné.

Ako bolo spomenuté v jednej z prechádzajúcich kapitol, riaditeľ hotela sa snaží svojich zamestnancov rozvíjať prostredníctvom zážitkovej metódy. Je vcelku zaujímavé, že 48 percent respondentov o zážitkovej pedagogike nikdy nepočula. Naviac len 8 percent považuje akcie, ktoré sú vedením organizované, za akcie pre osobný rozvoj. Polovica respondentov ich vníma skôr ako metódu na zlepšenie komunikácie s obchodnými partnermi a ako prostriedok na posilnenie tímového ducha.

Z toho je možné vyvodit', že je nutné tento koncept v rámci organizácie lepšie propagovať a vysvetliť zamestnancom jeho význam. Je možné, že ak by zamestnanci lepšie chápali význam týchto akcií, zúčastňovali by sa ich v hojnejšom počte.

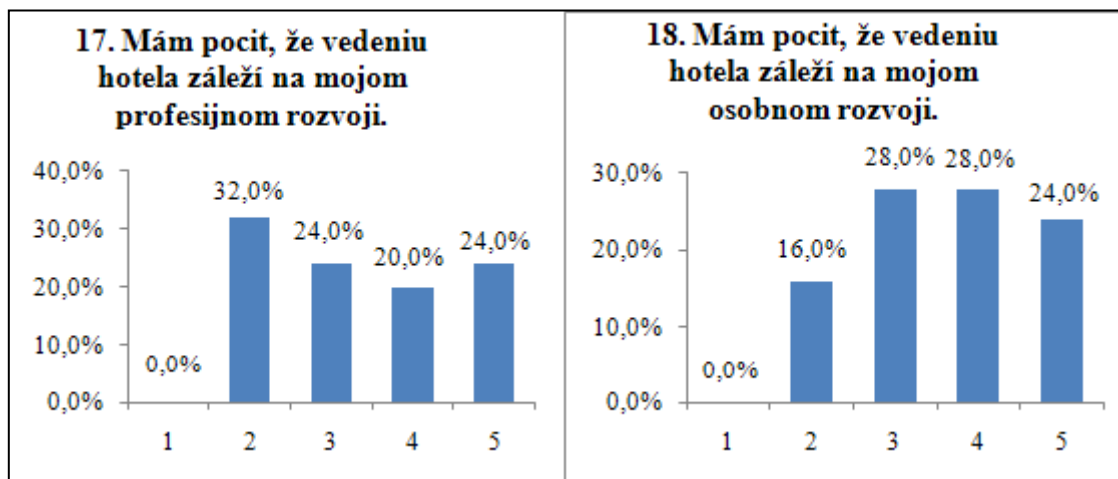
4.3.7 Vzdelávanie a rozvoj

Investície do vzdelávania chápu zamestnanci ako znak, že organizácii na nich záleží. Pre niektorých zamestnancov môžu byť príležitosti k osobnému a pracovnému rastu dôležitých rozhodovacím faktorom, či zostať alebo odísť z organizácie. Ďalšie vzdelávanie patrí medzi dôležité aspekty organizačného správania.

Výroky č. 17 a 18: Mám pocit, že vedeniu hotela záleží na mojom profesijnom/osobnom rozvoji (viď grafy č. 27).¹⁰

Ako oba grafy naznačujú, jedna tretina čiastočne súhlasí s tým, že vedeniu záleží na ich profesijnom rozvoji. Zatiaľ čo v oblasti osobného rozvoju s tým súhlasí čiastočne iba 16 percent.

Graf 27: Výrok č. 17 a 18.



Zdroj: Vlastné spracovanie autorky.

Myslím, že je alarmujúce, že ani jedno percento respondentov s týmito výrokmi absolútne nesúhlasilo a v oboch prípadoch približne polovica respondentov čiastočne alebo úplne nesúhlasí.

¹⁰ Graf nezobrazuje 4 percentá respondentov, ktoré na túto otázku neodpovedali.

Je možné, že ak by zamestnanci mali posúdiť tieto otázky v dnešnej dobe, odpovede by sa líšili. V marci 2010 vedenie oznámilo, že sa podarilo získať grant od Európskej únie na vzdelávanie zamestnancov. Títo si majú možnosť vybrať školenia z oblastí, ktoré ich zaujímajú.

Ako uviedli v rozhovoroch, väčšina zamestnancov si myslí, že tieto investície do vzdelania zo strany vedenia by sa mohli prejavovať na vyššej oddanosti voči hotelu Adria. Na druhej strane je tu opäť aspekt fyzicky pracujúcich, ktorí to nevnímajú až tak pozitívne. Majú pocit, že nadobudnuté poznatky v práci len veľmi ťažko využijú a v zásade ich nepotrebnú.

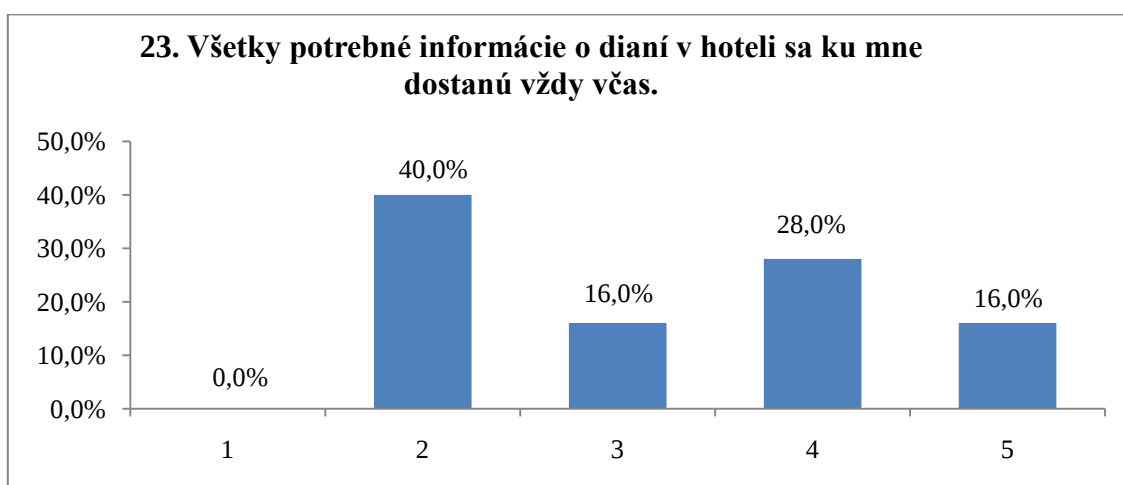
4.3.8 Komunikácia

Ak som v teórii spomenula prispôsobenú metaforu „v zdravej organizácii, zdraví zamestnanci“, tak by komunikáciu bolo možné prirovnať ku krvnému obehu. Bez správneho prúdenia krvi by žiaden človek dlho neprežil. Podľa môjho názoru a tiež podľa názoru mnohých odborníkov, je komunikácia kľúčová pre úspech všetkých aspektov organizácie. Z toho dôvodu som do dotazníku zaradila nasledujúce tvrdenie.

Výrok č. 23: Všetky potrebné informácie o dianí v hoteli sa ku mne dostanú vždy včas (viď graf č. 28).

Tento výrok bol zacielený na zistenie fungovania komunikácie v hoteli Adria.

Graf 28: Výrok č. 23.



Zdroj: Vlastné spracovanie autorky.

Žiaden respondent sa s týmto výrokom nestotožňuje, zatiaľčo 40 percent respondentov súhlasilo čiastočne a 42 percent respondentov nesúhlasilo čiastočne alebo úplne. Keďže ma tieto výsledky veľmi zaujali, venovala som téme komunikácia určitý čas aj počas osobných rozhovorov. Narazila som na niekoľko problémov, ktoré zdôrazňovali hlavne fyzicky pracujúci zamestnanci.

Podľa nich je totiž nedostatočná a nejasná komunikácia jedným z veľkých problémov v hoteli. Ide hlavne o informácie o chystaných sa pracovných i popracovných aktivitách, neinformovanie o problémoch diskutovaných na pravidelných poradách vedenia, nejasné vyjadrovanie sa a pod.

S týmto bodom úzko súvisí aj nasledujúci aspekt, a to je nezrozumiteľné komunikovanie hospodárskych výsledkov. Toto sa týka hlavne zamestnancov, ktorí majú nižšie vzdelanie, alebo nepoznajú ekonomické súvislosti. Priali by si, aby im hospodárske výsledky boli komunikované v im zrozumiteľnom jazyku, aby si vedeli predstaviť, ako na tom hotel v skutočnosti je.

Ďalším problémom, na ktorý som prostredníctvom rozhovorov narazila, je zmena štýlu komunikácie za posledných niekoľko mesiacov. Zamestnanci uviedli, že predtým bola v hoteli otvorená atmosféra a vedenie pripomienky zamestnancov vypočulo a bralo do úvahy. Za niekoľko posledných mesiacov sa však situácia zmenila a komunikácia sa „uzavrela“, respektíve zamestnanci sa boja vyjadriť svoj názor.

Čo sa týka duševne pracujúcich zamestnancov, tí komunikáciu v hoteli hodnotia veľmi pozitívne. Na druhej strane upozornili na problém viaznucej komunikácie medzi jednotlivými úsekmi, čo je spôsobené hlavne ľudským faktorom. Taktiež niektorí uviedli, že majú pocit, že viazne posun informácií na recepcii.

4.3.9 Iné faktory

Ďalším dôležitým faktorom, ktorý ovplyvňuje oddanosť zamestnancov je možnosť alternatívneho zamestnania. Tieto dva aspekty pôsobia nepriamo voči sebe. Podľa rozhovorov vyplynulo, že vo väčšine prípadoch si zamestnanci nemyslia, že by mali problém nájsť si iné zamestnanie. Niektorí si myslia, že by to bolo trochu zložitejšie, napríklad v prípade, že opýtaní sa nachádzajú vo vyššej vekovej skupine.

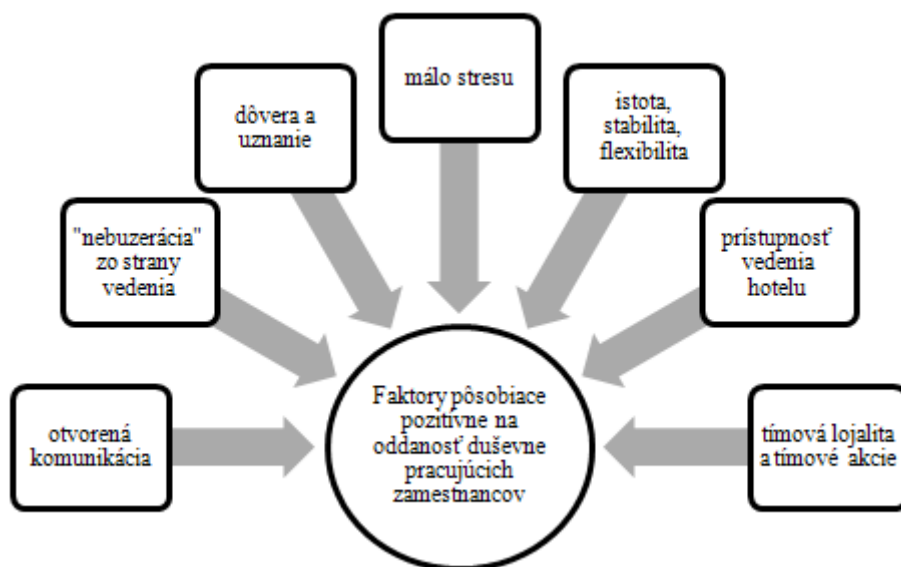
Veľkosť organizácie taktiež ovplyvňuje oddanosť zamestnancov. Netýka sa to celkového počtu zamestnancov, ale jednotlivých úsekov, do ktorých sú zamestnanci rozdelení. V hoteli Adria je každý zamestnanec zadelený do daného strediska, v rámci ktorého sú zamestnanci k sebe veľmi vysoko lojálni. Naprieč úsekmi lojalita klesá.

4.3.10 Zhrnutie

V tomto zhrnutí podávam prehľad faktorov pozitívne a negatívne pôsobiacich na oddanosť duševne a fyzicky pracujúcich zamestnancov. Pre lepšiu prehľadnosť ku každému odseku pridávam aj obrázok ilustrujúci jednotlivé faktory.

Podľa pološtrukturovaných rozhovorov som identifikovala nasledujúce faktory, ktoré duševne pracujúci zamestnanci hotela Adria hodnotia ako pozitívne vplyvajúce na ich oddanosť voči hotelu.

Obrázok 11: Faktory podporujúce oddanosť duševne pracujúcich zamestnancov.

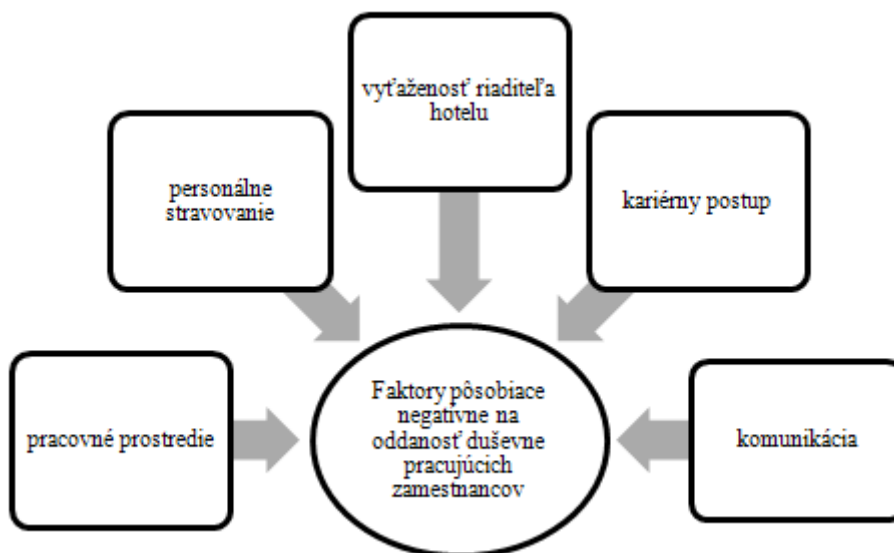


Zdroj: Vlastné spracovanie autorky.

Je to hlavne otvorená komunikácia naprieč celou organizáciou a možnosť každého zamestnanca sa k problému vyjadriť. S tým úzko súvisí prístupnosť vedenia hotelu a ich vôľa riešiť problémy na dennej báze. Ďalej je to rešpektovanie, dôvera a uznanie od nadriadených, nízka hladina stresu v každodennej práci, ktorá im pomáha udržiavať si vyvážený rodinný a pracovný život. K oddanosti taktiež prispieva istota, stabilita a flexibilita pracovného miesta a tímová lojalita a akcie, ktoré sa organizujú.

Na druhej strane som identifikovala nasledujúce aspekty, ktoré záporne pôsobia na oddanosť duševne pracujúcich zamestnancov voči hotelu. Ilustruje ich nasledujúci obrázok.

Obrázok 12: Faktory brzdiace oddanosť duševne pracujúcich zamestnancov.

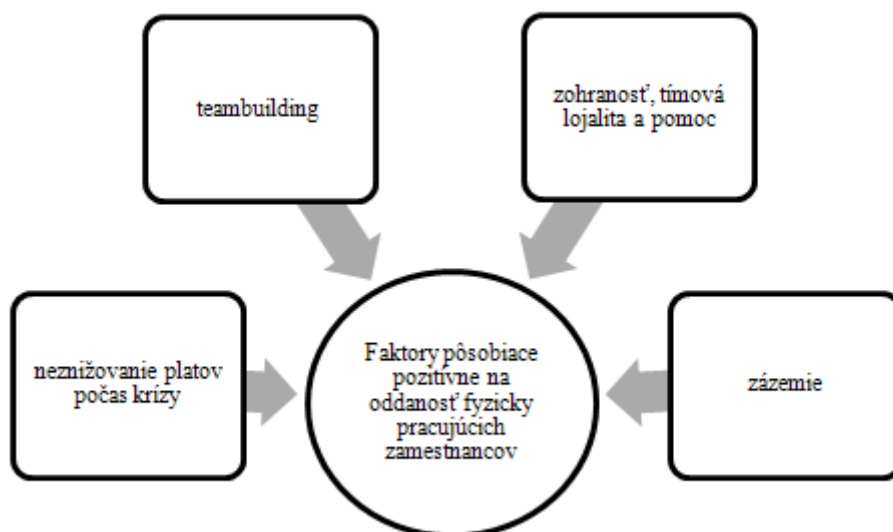


Zdroj: Vlastné spracovanie autorky.

Jedným z faktorov, ktoré síce zamestnanci chápu, ale radi by videli zlepšenie, sú stiesnené pracovné podmienky a taktiež im nevyhovuje personálne stravovanie. Napriek otvorenosti riaditeľa hotela majú pocit, že kvôli jeho vyťaženosti sa zamestnancom nedostáva dostatok priestoru na predebatovanie určitých problémov. Taktiež oddanosť zamestnancov nepriaznivo ovplyvňuje nemožnosť kariérneho postupu a občas nefungujúca komunikácia naprieč jednotlivými úsekmi.

Ako som už uviedla, vďaka osobným pološtrukturovaným rozhovorom sa mi podarilo odhaliť rozdiely medzi duševne a fyzicky pracujúcimi zamestnancami. Aspekty, ktoré priaznivo pôsobia na oddanosť manuálnych zamestnancov sú nasledujúce.

Obrázok 13: Faktory podporujúce oddanosť fyzicky pracujúcich zamestnancov.

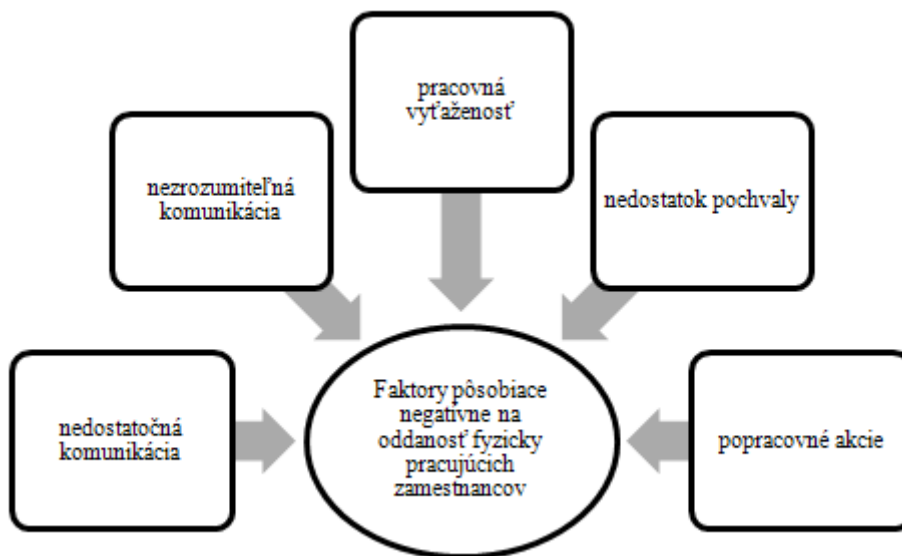


Zdroj: Vlastné spracovanie autorky.

Zamestnanci si veľmi vážia, že vedeniu sa podarilo neznižovať im platy počas krízy. Taktiež na nich veľmi priaznivo pôsobia teambuildingové akcie, ktoré sa zvykli organizovať, pretože podporovali zohranosť a tímovú lojalitu. Tieto faktory spolu utvárajú isté zázemie pre zamestnancov, ktoré im dodáva pocit istoty.

Na druhej strane som identifikovala nasledujúce faktory, ktoré ich oddanosť voči hotelu znižujú. Tieto sa opäť líšia od faktorov pôsobiacich na duševne pracujúcich zamestnancov.

Obrázok 14: Faktory brzdiace oddanosť fyzicky pracujúcich zamestnancov.



Zdroj: Vlastné spracovanie autorky.

V prvom rade si fyzicky pracujúci zamestnanci sťažujú na nedostatočnú komunikáciu. Ku niektorým sa nedostanú všetky potrebné informácie, čo spôsobuje silnú nevôľu a negatívne pocity voči vedeniu. Taktiež ich oddanosť znižuje fakt, že vedenie napríklad pri komunikácii hospodárskych výsledkov používa ekonomické pojmy a zamestnanci s nižším vzdelaním tomu nerozumejú. Ďalším faktorom je pracovná vyťaženosť. Ako spomenuli v rozhovoroch, počet zamestnancov v jednotlivých úsekoch sa znížil, ale práce pribúda. Navyše nemajú pocit, že by ich za ich snahu niekto pochválil a ocenil ich dobre odvedenú prácu. Posledným faktorom znižujúcim oddanosť zamestnancov je nezmyselnosť popracovných akcií, na ktorých nemajú vôľu sa zúčastňovať a nechápu ich význam.

Pokiaľ by som mala analyzovať oddanosť pracovníkov hotela Adria podľa použitých teoretických modelov v kapitole 2.3, zhodnotila by som to nasledovne.

Podľa Potterovho modelu možno zhrnúť, že duševne pracujúci zamestnanci sú oddanejší voči hotelu Adria než je tomu u fyzicky pracujúcich zamestnancov. Obe skupiny zamestnancov prijali ciele a hodnoty organizácie, ale v rôznych mierach. Podľa výsledkov výskumu možno skonštatovať, že duševne pracujúci sa viacej stotožňujú s hodnotami a cieľmi hotela Adria. Čo sa týka fyzicky pracujúcich zamestnancov, títo sa stotožňujú skôr s cieľmi úseku, v ktorom pracujú. Na druhej strane je tu však hromadná snaha pomôcť organizácii dosiahnuť

jej cieľ, ktorým je spokojný zákazník. Z tohto pohľadu sú na tom obe skupiny zamestnancov rovnako. Posledným faktorom v Potterovom modele je túžba zostať súčasťou organizácie. Táto je pomerne vyššia u duševne pracujúcich zamestnancov vyššieho vekového priemeru. Z toho dôvodu možno usúdiť, že sa jedná skôr o vykalkulovanú oddanosť.

Čo sa týka trojpilierového modelu Martina a Nichollsa, pocit oddanosti by mal byť v hoteli pomerne vysoký, keďže pilier dôvery v management je veľmi silne zakorenený. A druhý pilier – pocit radosti z práce – je taktiež podľa výsledkov môjho výskumu pomerne silný.

5 Odporúčania a závery

V závere práce sformulujem na základe predošlej analýzy konkrétne rady a odporúčania pre hotel Adria a zhrňam doterajšie zistenia a reflektujem naplnenie cieľov tejto práce.

5.1 Odporúčania

Na základe môjho výskumu možno sformulovať nasledujúce odporúčania.

1. Vedenie hotela by malo presne definovať stratégiu hotela a ciele do budúcnosti. Vzhľadom k rôznorodosti v rámci hotela je pochopiteľné, že každému zamestnancovi treba stratégiu interpretovať takým spôsobom, aby ju pochopil. Na druhej strane je však dôležité, aby bola jednotne definovaná a aby všetci zamestnanci jasne vedeli, čo je ich hlavnou úlohou, hlavným cieľom ich snaženia a mohli sa plne stotožniť so smerovaním hotela.
2. Vedenie by mohlo lepšie a zreteľnejšie propagovať organizačné hodnoty, a to medzi zamestnancami ako aj medzi klientmi, t.j. publikovať ich na svojich webových stránkach, presne ich vymedziť v kódexe zamestnanca, vylepiť ich na nástenky a pod. Je tiež možné zorganizovať rôzne súťaže, prípadne nominácie kolegov, ktorí za daný mesiac najlepšie stelesnili v podobe nejakého činu tú danú hodnotu.
3. Je tiež dôležité, aby vedenie konalo v jednej línii s propagovanými hodnotami. Keďže si hotel zakladá na kvalite poskytovaných služieb, malo by vedenie svojím prístupom a jednaním kvalitu zdôrazňovať.
4. V súvislosti s predchádzajúcimi bodmi by som odporučila preformulovať úvodné slovo v kódexe zamestnanca. Celý úvod aj nasledujúca časť sú zamerané len na povinnosti zamestnanca, a jeho hlavnú úlohu, ktorou je starať sa o hostí a o rozvíjanie dobrého mena hotela Adria. O stratégii hotela, ktorú mi prezentoval riaditeľ hotela Karel Doubek („Aby nám v práci bolo dobre.“) je tam zmienka len veľmi okrajovo.
5. Jedna z vecí, ktoré zamestnancom chýbajú, je pochvala od nadriadených a sprostredkovanie pozitívnej spätnej väzby od hostí. Tento deficit je možné odstrániť cielenou pochvalou jednotlivým zamestnancom. Prípadne zamestnancom túto spätnú väzbu sprostredkovať prostredníctvom rôznych komunikačných prostriedkov, ako napríklad preposlať ďakovné emaily na všetkých zamestnancov, vyvesiť ich kópie na všetky nástenky, dbať na to, aby na pravidelných poradách jednotlivých úsekov boli tieto záležitosti spomenuté a pod. Táto pozitívna spätná väzba motivuje k lepším výkonom a pripomína zamestnancom ich spoločný cieľ.

6. S nedostatočnou spätnou väzbou môže súvisieť aj to, že nie všetci zamestnanci považujú hotel Adria za jeden z najlepších vo svojej kategórii. Vedenie by mohlo toto pozitívne zmýšľanie podporiť porovnaním s konkurenciou, sprostredkovaním pozitívnej spätnej väzby od všetkých stakeholderov a zdôrazňovaním výhod hotela oproti konkurencii.
7. Je prekvapujúce, že skoro polovica respondentov dotazníku nikdy nepočula o zážitkovom vzdelávaní. Z toho dôvodu mu niektorí nerozumejú. Preto by bolo vhodné túto metódu vysvetliť a objasniť cieľ organizovaných akcií.
8. Popracovné akcie organizované vedením sú zastrešované ekologickým prístupom a zážitkovou metódou učenia. Ako však vyplýva z teórie, dôležitou časťou celého procesu je práve spätné hodnotenie zážitku. Bez tohto kroku nie je táto metóda ako prostriedok osobného rozvoja prínosná.
9. Tieto popracovné akcie sú tiež zastrešené ekologickou nálepkou Kvetinka. Zamestnancom by malo byť jasné, že tieto aktivity sa nerobia kvôli nálepke, ale toto ocenenie je len ich spoločným prvkom.
10. Vzhľadom k výsledkom z dotazníka ohľadne osobného a profesijného rozvoja, veľmi pozitívne hodnotím implementáciu programu OPPA.
11. Na základe môjho výskumu vyvstalo viacero problémov týkajúcich sa komunikácie v organizácii. Prvým problémom je nedostatočná a nefungujúca komunikácia naprieč úsekmi. Pre jej zlepšenie je možné zaviesť určité normy alebo formalizovať niektoré kanály. Taktiež je možné vylepšiť neformálnu komunikáciu prostredníctvom teambuildingových aktivít naprieč úsekmi.
12. Rôzne informácie od vedenia treba správne interpretovať všetkým zamestnancom a podať im to spôsobom, ktorý by bol adekvátny ich chápaniu. Napríklad hospodársky výsledok je nutné prezentovať v súvislostiach, ktoré by pochopili aj zamestnanci s najnižším dosiahnutým vzdelaním.
13. V hoteli Adria sa veľká väčšina informácií ohľadne popracovných akcií komunikuje prostredníctvom emailu. Keďže nie všetci zamestnanci majú firemný email, stáva sa, že informácie sa nedostanú ku každému. Z toho dôvodu by som odporučila maximálne využitie aj iných komunikačných kanálov, ako sú napríklad rôzne nástenky, informovanie vedúcimi na pravidelných poradách a pod.
14. Tento posledný bod je skôr námet na zamyslenie. Napriek tomu, že v hoteli Adria donedávna vládla otvorená atmosféra, mnohí zamestnanci pociťujú zmenu v štýle komunikácie. Nepodarilo sa mi presne zistiť príčinu tejto zmeny (môže ale nemusí byť dôsledok hospodárskej krízy).

5.2 Zhrnutie diplomovej práce

Hlavnou témou mojej diplomovej práce bola organizačná kultúra v hoteli Adria. Keďže ide o veľmi obsírný pojem, rozhodla som sa túto tému zúžiť a zamerať sa len na vybrané aspekty súvisiace s organizačnou kultúrou. Cieľom mojej práce bola analýza organizačných hodnôt a miera, do akej sa s nimi zamestnanci hotela Adria stotožňujú, analýza faktorov vplývajúcich na oddanosť zamestnancov voči hotelu a návrh konkrétnych opatrení k trvalému posilňovaniu zhody medzi zamestnancami a hotelom. Tieto ciele sa mi v práci podarilo naplniť.

V prvej časti som popísala teoretické východiská, na ktorých som neskôr postavila empirický výskum. V druhej kapitole som predstavila hotel Adria, jeho odvetvie, konkurenciu, klientelu, zamestnancov a špecifické aktivity. Následne som vysvetlila použité postupy a analyzovala výsledky výskumu.

Organizačná kultúra ako taká je abstraktný pojem a zahŕňa v sebe veľa rôznych aspektov pôsobiacich na organizačné správanie. Pozostáva z rôznych prvkov, ktoré možno rozlíšiť od vedomých a na prvý pohľad viditeľných až po externému pozorovateľovi neviditeľné a pre zamestnanca nevedomé. Za hlavný stavebný prvok možno pokladať hodnoty. Organizačná kultúra ovplyvňuje stratégiu organizácie, motiváciu zamestnancov, ich fluktuáciu a spôsob komunikácie. Dobre nastavená silná organizačná kultúra eliminuje nutnosť kontroly a vplýva na atmosféru v organizácii. Preto je dôležité, aby boli organizačné hodnoty aspoň čiastočne v súlade s individuálnymi hodnotami zamestnancov.

Ako z literatúry vyplýva, organizačná kultúra má podstatný vplyv na výkonnosť organizácie a na dosiahnutie cieľov organizácie. Preto by malo byť v záujme každého manažéra, aby dbal na vytvorenie silnej organizačnej kultúry.

Ďalším analyzovaným aspektom organizačného správania je oddanosť zamestnancov voči organizácii. Keďže neexistuje jednotný ani úplne presný preklad anglického výrazu *organizational commitment*, zvolila som si svoj vlastný, ktorý používam v priebehu celej práce. Vysoká oddanosť zvyšuje efektivitu, motiváciu, spokojnosť zamestnancov a znižuje fluktuáciu. Je ovplyvňovaná roznorodými faktormi, ako napríklad spravodlivé odmeňovanie, možnosti k osobnému a profesijnému rastu, kolektívom a podobne.

V mojej práci som využila tri hlavné metódy empirického výskumu – analýzu interných dokumentov, hlavne etického kódexu a výročných správ, dotazníkové šetrenie medzi všetkými zamestnancami hotela Adria s návratnosťou 48 percent a pološtrukturované rozhovory s dvanástimi zamestnancami.

Na základe tohto postupu som identifikovala stratégiu a hlavné hodnoty hotela, medzi ktoré patrí rodinná atmosféra, ekologické správanie, vysoká kvalita poskytovaných služieb, diskretnosť, maximálna spokojnosť hostí, profesionalita. Následne som analyzovala mieru identifikácie zamestnancov s uvedenými hodnotami. Výsledky možno zhodnotiť ako pozitívne, keďže respondenti sa do istej miery s danými hodnotami stotožňujú. V prípade ekologického cítenia však ide o „naučenú“ identifikáciu, čo značí, že tieto hodnoty chápu a vyznávajú na pracovisku, ale v osobnom živote sa s nimi nestotožňujú.

Ďalšiu časť výskumu som zamerala na zistenie oddanosti zamestnancov voči hotelu Adria. Pri identifikácii jednotlivých faktorov, ktoré na zamestnancov pôsobia, som odhalila pomerne veľké rozdiely medzi duševne a fyzicky pracujúcimi zamestnancami.

Duševne pracujúci zamestnanci sú oddanejší voči hotelu Adria než fyzicky pracujúci. Pozitívne hodnotia najmä uznanie a dôveru zo strany vedenia, nedostatok stresu, istotu a stabilitu, tímovú lojalitu a otvorený spôsob komunikácie. Negatívne na nich vplýva nedostatok pracovného priestoru, neuspokojivé personálne stravovanie, málo príležitostí ku kariérnemu rastu a nefungujúca komunikácia naprieč úsekmi.

Fyzicky pracujúci zamestnanci sú lojálni, ale mnohí by v prípade vyššieho platu odišli. To je dané socioekonomickým statusom týchto zamestnancov. V hoteli Adria oceňujú tímovú lojalitu, férovosť vedenia, zázemie a teambuildingové akcie. Na druhej strane im chýba pochvala, dostatočné, zrozumiteľné a jasné informácie o dianí v hoteli, pracovná vyváženosť. Tiež nechápu zmysel popracovných akcií organizovaných vedením.

Na záver možno zhrnúť, že hotel Adria sa vyznačuje pomerne silnou organizačnou kultúrou a pomerne lojálnymi a oddanými zamestnancami. Zamestnanci cítia, že sa o nich vedenie stará a oceňujú tento prístup. Na druhej strane však narážajú na problém komunikácie, ktorý by sa dal ale postupným budovaním a zlepšovaním fungujúcich komunikačných kanálov vyriešiť.

6 Zoznam literatúry a iných zdrojov

Adria-Neptun. *Vzdělávací projekt Adria-Neptun*. [online], [cit. 1.5.2010]. Dostupný na WWW: <<http://www.adria-neptun.cz/an-oppa/>>

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a KOLEKTIV. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611690.

BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 8072267639.

Český statistický úřad, [online], [cit. 16.12.2009], Dostupný na WWW: <<http://www.czso.cz/>>

DALE, E. *Audio – visual methods in teaching*. International Thomson Publishing, 1969. ISBN10 0030890063.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J.W. *Human behavior at work: Organizational behavior*. 7. vydanie. New York: McGraw-Hill, 1985. ISBN 0070155666

DĚDINA, J.; CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 8024713004.

Deloitte Česká republika. *České hotely prochází těžkým obdobím, hlavním problémem je nadbytek kapacit*, [online], 20.11.2009 [cit. 16.12.2009], Dostupný na WWW: <http://www.deloitte.com/print/cs_CZ/cz/tiskove-centrum/press-release/c547d676eb115210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm>

Fondy Evropské unie. Operační program Praha Adaptabilita. [online], [cit. 1.5.2010]. Dostupný na WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/opadaptabilita>>

FRANC, D.; ZOUNKOVÁ, D. ; MARTIN, A. *Učení zážitkem a hrou – praktická příručka instruktora*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 9788025117019.

GREENBERG, J; BARON, R.A. *Behavior in organizations*. 4. vydanie. Boston: Allyn and Bacon, 1993. ISBN 0205136974.

GREER, CH.R. *Strategic Human Resource Management: A General managerial approach*. 2. vydanie. New Jersey: Prentice Hall, 2001. ISBN 0130279501.

Hnutí GO! *Zážitková pedagogika*, [online], [cit. 16.12.2009], Dostupný na WWW: <<http://www.hnuti-go.cz/>>

HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 8025112500

Hotel ADRIA Praha. *Ecolabel EU*. [online], [cit. 16.12.2009], Dostupný na WWW: <<http://www.adria.cz/ae-ecolabel/>>

ILGEN, D.R.; PULAKOS, E.D. *The Changing nature of performance: Implications for staffing, motivation and development*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999. ISBN 0787946257.

KYSEĽOVÁ, H. Denník SME. *Rozhovor s Tamarou Greksákovou: Premostenie rokliny v tvojom vnútri*. [online], 9.5.2007 [cit. 1.5.2010], Dostupný na WWW: <<http://www.sme.sk/c/3285782/premostenie-rokliny-v-tvojom-vnutri.html>>

LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 8024706482.

MUŽÍK, J. *Didaktika profesního vzdělání dospělých*. Plzeň: Fraus, 2005. ISBN 8072382209.

NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993. ISBN 8070791594.

PFEIFER, L.; UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura. Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 807169018.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. 3. vydanie. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley, 2004. ISBN 0787968455.

SILVERMAN, D. *Interpreting qualitative data*. 3. vydanie. London: SAGE Publications, 2006. ISBN10 1412922445.

SOCHOR, V. Investors for Prague 8. *Tuzemský marketing hotelů a lázní*. [online], 7.1.2008 [cit. 16.12.2009]. Dostupný na WWW: <<http://www.sme.sk/c/3285782/premostenie-rokliny-v-tvojom-vnutri.html>>

SONNENBERG, F.K. *Managing with a conscience*. New York: McGraw-Hill, 1994. ISBN 0070596328.

VLÁČIL, J. a KOLEKTIV. *Organizační kultura v českém průmyslu*. Praha: Codex Bohemia, 1997. ISBN 8085963426.

Interné dokumenty hotela Adria:

Kódex zamestnance hotela Adria

Výroční zpráva za rok 2007

Výroční zpráva za rok 2008

Záznamy vybraných hodnotiacich pohovorov (2001, 2002)

Veková štruktúra zamestnancov hotelu Adria

Štruktúra zamestnancov podľa dĺžky zamestnania v spoločnosti Adria-Neptun a.s.

Vybrané zápisy z porád

7 Zoznam obrázkov, tabuliek a grafov

Zoznam obrázkov:

Obrázok 1: Úrovně organizační kultury podle Edgara Scheina.	12
Obrázok 2: Alderferova teória ERG.	17
Obrázok 3: Typický efekt vytýčenia konkrétnych a presne určených cieľov.	18
Obrázok 4: Stupne oddanosti zamestnancov voči organizácii.	23
Obrázok 5: Porterove tri základné faktory zvyšujúce oddanosť zamestnancov.	25
Obrázok 6: Slučka výkon - spokojnosť - úsilie.	25
Obrázok 7: Trojpilierový model oddanosti.	27
Obrázok 8: Kužel skúseností.	29
Obrázok 9: Cyklus učenia podľa Davida Kolba.	30
Obrázok 10: Znárodnienie stratégie hotela Adria.	49
Obrázok 11: Faktory podporujúce oddanosť duševne pracujúcich zamestnancov.	83
Obrázok 12: Faktory brzdiace oddanosť duševne pracujúcich zamestnancov.	84
Obrázok 13: Faktory podporujúce oddanosť fyzicky pracujúcich zamestnancov.	85
Obrázok 14: Faktory brzdiace oddanosť fyzicky pracujúcich zamestnancov.	86

Zoznam tabuliek:

Tabuľka 1: Štruktúra zamestnancov hotela Adria podľa veku.	36
Tabuľka 2: Prehľad počtu štvor a päťhviezdičkových hotelov v Prahe za uvedené obdobie.	38
Tabuľka 3: Štruktúra respondentov dotazníku podľa oddelenia.	44
Tabuľka 4: Percentá respondentov prichádzajúcich do kontaktu s hosťami.	45
Tabuľka 5: Škála použitá v dotazníku.	45
Tabuľka 6: Percentuálne odpovede na otázky č. 29, 34 a 10.	52
Tabuľka 7: Kumulované percentuálne odpovede na otázky č. 29, 34 a 10.	53
Tabuľka 8: Zhrnutie miery identifikácie zamestnancov s hodnotami hotela.	65

Zoznam grafov:

Graf 1: Výrok č. 29.	50
Graf 2: Výrok č. 34.	51
Graf 3: Výrok č. 10.	52
Graf 4: Výrok č. 16.	55
Graf 5: Výrok č. 22.	56
Graf 6: Výrok č. 11.	57
Graf 7: Otázka č. 2.	58
Graf 8: Výrok č. 9.	59
Graf 9: Výrok č. 24.	60
Graf 10: Výrok č. 31.	61
Graf 11: Výrok č. 38.	61
Graf 12: Výrok č. 27.	62
Graf 13: Výrok č. 15.	63
Graf 14: Výrok č. 26.	64
Graf 15: Výrok č. 13.	66
Graf 16: Výrok č. 8.	67
Graf 17: Výrok č. 25.	68
Graf 18: Výrok č. 35.	69
Graf 19: Výrok č. 28.	70
Graf 20: Výrok č. 14.	71
Graf 21: Výrok č. 37.	72
Graf 22: Výrok č. 36.	74
Graf 23: Výrok č. 22.	74
Graf 24: Výrok č. 33.	75
Graf 25: Výrok č. 32.	76
Graf 26: Výrok č. 20.	78
Graf 27: Výrok č. 17 a 18.	80
Graf 28: Výrok č. 23.	81

8 Zoznam príloh

Príloha č. 1: Dĺžka zamestnania podľa veku v hoteli Adria

Príloha č. 2: Oficiálna organizačná štruktúra hotela Adria od 1. 1. 2008

Príloha č. 3: Kódex zamestnanca hotela Adria

Príloha č. 4: Kompletné znenie dotazníka

Príloha č. 5: Sprievodný list k dotazníku

Príloha č. 6: Vyhodnotenie dotazníkových otázok č. 1, 2, 5, 6 a 7

Príloha č. 7: Vyhodnotenie dotazníkových otázok č. 3 a 4

Príloha č. 8: Vyhodnotenie dotazníkových výrokov č. 8 až 38

Príloha č. 9: Štatistické údaje respondentov dotazníka

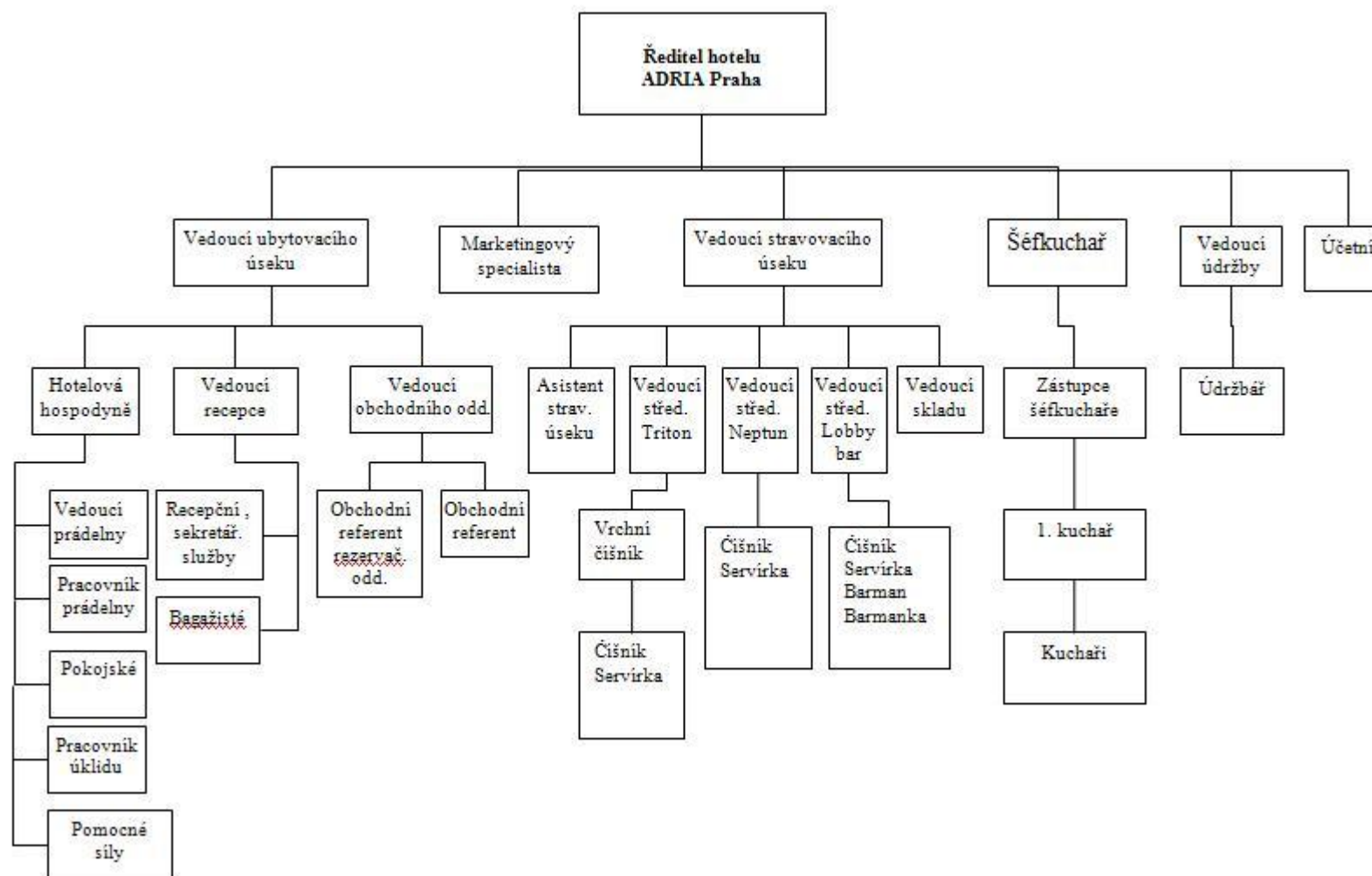
Príloha č. 10: Záznamy pološtrukturovaných rozhovorov

Príloha č. 1: Dĺžka zamestnania podľa veku v hoteli Adria.

Dĺžka zamestnania (v rokoch)	Vek (v rokoch)			
	20 - 29	30-39	40-49	50-59
0 - 4	15,8%	15,8%	1,8%	0,0%
5 - 9	3,5%	5,3%	5,3%	3,5%
10 - 14	1,8%	14,0%	1,8%	8,8%
15 - 20	0,0%	8,8%	5,3%	8,8%

Zdroj: Vlastné spracovanie autorky na základe interných dát.

Príloha č. 2: Oficiálna organizačná štruktúra hotela Adria od 1. 1. 2008



Príloha č. 3: Kódex zamestnanca hotela Adria

1. Úvodní slovo ředitele hotelu

Vážení spolupracovníci,
jsem rád, že Vás mohu přivítat v rodině zaměstnanců hotelu ADRIA. V tuto chvíli Vám možná slovo „rodina“ připadá poněkud nadnesené, ale během příštích dní a měsíců se, doufám, sami přesvědčíte, že tým, který v našem hotelu pečuje o hosty, tvoří opravdu do jisté míry rodinu. Každý v této rodině má nejen své místo, povinnosti a také práva, ale především hlavní úkol – spokojenost hotelových hostů. Důkazem, že složitý a někdy i náročný mechanismus této rodiny správně funguje, je fakt, že hotel ADRIA si za dobu svého trvání získal mezi českými i zahraničními hosty značné renomé a v současnosti patří nejen k nejlepším hotelům ve své kategorii, ale také k nejobsazenějším hotelům v Praze.

Věřím, že i pro Vás se spokojenost každého hosta hotelu ADRIA stane tím hlavním a nejdůležitějším úkolem, a že pro dobré jméno naší firmy uděláte v rámci svých možností vždy maximum. Už nyní si můžete být jisti, že hotel ADRIA Vaši snahu ocení a vynasnaží se, abyste také Vy v hotelové „rodině“ byli spokojeni.

Ing. Karel Doubek
ředitel společnosti Adria-Neptun, s.r.o.

2. Zásady chování zaměstnance hotelu ADRIA

- Pro každého zaměstnance hotelu ADRIA je host tou nejdůležitější osobou. Jeho naprostá spokojenost je v zájmu nás všech.
- Hosta vždy pozdravte a promluvte na něj jako první.
- Znáte-li jméno hosta, vždy ho oslovujte jménem.
- Při komunikaci s hostem dbejte na spisovnost jazyka a správnou výslovnost.
- Vždy se snažte udělat ještě o něco víc, než host očekává. Jeho přání se pokoušejte předem odhadnout.
- I v obtížných situacích zachovávejte zdvořilý klid a příjemné, profesionální vystupování.
- Zapomeňte, že existuje slovo „NE“. Z Vašeho chování a jednání musí mít každý host za každých okolností pocit, že pro něj děláte maximum.
- Úsměv je nejsilnější zbraní a nejlepším pomocníkem za každých okolností.
- Jakékoliv potíže řešte s hostem mimo prostor recepcie či restaurace. Problém jednoho hosta nesmí nijak obtěžovat okolí.
- Vaši naprostou diskrétnost ocení i ten host, který ji nevyžaduje.
- Zachování anonymity a respektování soukromí našich hostů je jedním z našich důležitých úkolů. Je proto nutné, aby se všichni zaměstnanci hotelu tímto pravidlem řídili a respektovali jej. Nebudou tedy hovořit o podrobnostech týkajících se našich hostů nebo jejich pobytu a veškeré případné dotazy ze strany médií budou výhradně zodpovězeny ředitelem hotelu, jeho zástupcem či pracovníkem konajícím ředitelskou službu.
- Hosté nechtějí slyšet Vaše soukromé rozhovory. Nehovořte proto před nimi o soukromých záležitostech.
- Nezapomínejte, že reprezentujete hotel a předstupujete před hosty upraveni v souladu s našimi zásadami.
- Před hosty se vždy chovejte jako profesionál, i když hosta znáte, je to Váš přítel či bývalý spolupracovník. Dodržujte k němu vždy profesionální přístup jako k ostatním hostům, které jinak rušíte.
- Vzhledem k tomu, že není možné zabránit ve vstupu do hotelu osobám nabízejícím prodej různého zboží našim pracovníkům či lidem pohybujícím se v hotelu, upozorňujeme pracovníky na zákaz nakupovat toto zboží. To se týká i prostoru před hotelem Adria či jiného zprostředkování nákupu.

- V prostorách pro hosty je možné se zdržovat pouze tehdy, pokud to bude bezprostředně souviset s pracovními úkony daného pracovníka. Zaměstnanci hotelu se pohybují výhradně v prostorách určených pro jejich osobní užívání. V žádném případě není dovoleno používat toalety pro hosty ve veřejných prostorách ani v pokojích hostů.
- V případě napadení chráňte majetek společnosti pouze pokud není ohroženo Vaše zdraví. V tom případě vyhovte jakýmkoli požadavkům, neklad'te odpor. Zvolte neutrální postoj a chovejte se ke každému jako k hostům.

3. Historie hotelu ADRIA

Historie budovy dnešního hotelu ADRIA sahá až do 14. století, kdy celý pozemek příslušel Karmelitskému klášteru Panny Marie Sněžné. Archeologické průzkumy potvrzují, že se zde nacházelo jedno z nejstarších pohřebišť na Novém Městě. Během staletí měnila budova mnohokrát svoji podobu i majitele. V roce 1911 zakoupil dům, který v té době nesl název „U modré botičky“, hoteliér Emil Ročák a provedl jeho přestavbu pro účely hotelové a restaurační. Při této náročné přestavbě byla také v suterénu vybudována restaurace s galerií a kabaretním jevištěm. V kolaudačním protokolu z roku 1912 už hotel figuruje pod názvem „NEPTUN“. A toto jméno se v roce 1919 objevuje rovněž na kupní smlouvě se zakladatelem hoteliérské tradice rodiny Tichých, panem Františkem Tichým, který se zasloužil nejen rovněž o to, že se později hotel zapsal do povědomí obyvatel a návštěvníků hlavního města i jako kulturní stánek, kde vystupovali například Vlasta Burian, Saša Rašilov, Jaroslav Marvan či legendární dvojice Voskovec a Werich.

Po roce 1942 byl rodinný majetek rozdělen mezi tři děti: Vladimíra Tichého, Richarda Tichého a Boženu Žukovskou, jejichž podíly převzali po restituci v roce 1991 dědicové.

4. Hotel ADRIA a současnost

Plány na oživení rodinné tradice a rekonstrukci hotelu ADRIA vznikly v roce 1991, kdy byla založena společnost Adria-Neptun s.r.o., která nejprve vypsalala konkursní výběrové řízení na architekta a později na dodavatele celé stavby. Finanční pokrytí rekonstrukce hotelu ADRIA bylo zajištěno výhradně českým kapitálem a také na samotné realizaci se podílely pouze české firmy. Provoz hotelu ADRIA byl slavnostně zahájen v květnu roku 1993 a od té doby se snaží dělat dobré jméno českému hoteliérství doma i ve světě. Ubytovací kapacita hotelu a prostor pro další služby hostům byly rozšířeny v roce 1999, kdy hotel začal nabízet ubytování v celkem 88 pokojích. K velké rekonstrukci a modernizaci pokojů došlo v lednu 2003. Byl vyměněn veškerý nábytek, koberce, obklady stěn, podhledy a osvětlení a renovovány koupelny. Poslední velká rekonstrukce byla provedena v únoru 2007. Rekonstrukce se týkala hotelových chodeb a recepce. Hosté mají nyní k dispozici 89 velmi komfortně zařízených pokojů.

Hotel ADRIA jako první ** hotel v Praze obdržel v roce 2008 certifikaci EU „The Flower“ – Ekoznačka.**

Hotel Zlatá hvězda

Koncem roku 1996 zakoupila společnost Adria-Neptun s.r.o. hotel ZLATÁ HVĚZDA v Třeboni, který se řadí mezi nejlepší hotely v jižních Čechách.

Zrekonstruovaný renesanční hotel Zlatá hvězda se nachází v samotném centru historického jádra Třeboně, zapsané na listině chráněných památek a přírodních rezervací UNESCO. K ubytování hostů slouží 48 pokojů čtyřhvězdičkového komfortu. Krásnou okolní přírodu můžete poznat při projížďce na horském kole z hotelové půjčovny. Večer se pak nabízí hotelové bowlingové centrum, kde jsou rovněž kulečnické stoly, šipkové automaty a bar. Hotel Zlatá hvězda také nabízí hostům k zpestření svého pobytu wellness služby v moderním hotelovém wellness centru a fitness.

Restaurace U Pinkasů

V roce 2001 zakoupila společnost Adria-Neptun s.r.o. slavnou pražskou restauraci U Pinkasů. Tato restaurace je první v Praze, kde se začalo čepovat pilsenské pivo, a to již v roce 1843. Častými hosty

zde bývaly slavné osobnosti české historie – např. Rieger, Palacký, Jan Masaryk, Voskovec, Werich či Bohumil Hrabal.

4. Po rozsáhlé rekonstrukci byla restaurace znovu otevřena 22.10.2002. Špičkově ošetřené a tradičním způsobem točené pivo U Pinkasů nyní nabízejí ve třech podlažích s tím, že každý z těchto prostorů osloví hosty zcela specifickou gastronomií i atmosférou.

5. Management hotelu ADRIA

Ing. Karel Doubek, General Manager, tel. linka 290
Bc. Roman Talman, Room Division Manager, tel. linka 291
Jakub Pažout, Food&Beverage Manager, tel. linka 230
Hana Zlesáková, Executive Housekeeper, tel. linka 296
Jiří Bílý, Chief Maintenance, tel. linka 210
Michal Novák, Executive Chef, tel. linka 216
Jitka Rimell, Marketing Specialist, tel. linka 215

6. Úspěchy a ocenění našich pracovníků

Hoteliér roku 1994
(Národní federace hotelů a restaurací ČR)
Miloš Končický

Mladý manager roku 1996
(Národní federace hotelů a restaurací ČR)
Ing. Karel Doubek

Hoteliér roku 1999
(Národní federace hotelů a restaurací ČR)
Miloš Končický

Mladý recepční roku 1999 - 3. místo
(AICR ČR)
Pavel Jirout

Mladý kuchař ve francouzské gastronomii Sopexa 1998 – 2. místo
Michal Novák

Gastro Hradec 1999 – Zlatá medaile
(Asociace kuchařů a cukrářů ČR)
Michal Novák

7. Významní hosté hotelu ADRIA

Henri Cartier-Bresson, francouzský umělecký fotograf
Olga Havlová, první manželka prezidenta Václava Havla
Horst Bucholz, herec
H. Edward O'Daniel, President - Kentucky Distillers' Association
Peter Dvorský, operní pěvec
Christopher Pregardien, operní pěvec
Tomáš Baťa, syn zakladatele firmy Baťa
Sergej Kirienko, bývalý ruský premiér
Vladimír Aškenazy, dirigent
Július Satinský, herec
Ladislav Chudík, herec
AIK Stockholm, švédský fotbalový klub

Jan Svěrák, filmový režisér

8. Péče o zaměstnance hotelu ADRIA

V zájmu hotelu ADRIA je nejen spokojenost hostů, ale také zaměstnanců, protože jen člověk, který je sám spokojen, dokáže náležitě pečovat o spokojenost jiných. Péče o zaměstnance je tedy neodmyslitelnou součástí sociální programu .

V popředí našeho zájmu je:

- Stravování
- pro zaměstnance je zajištěno stravování za režijní ceny

Vzdělávání

- specializovaná školení pro další profesní růst
- výuka cizích jazyků
- účast v odborných a dovednostních soutěžích v tuzemsku i zahraničí

Preventivní péče v oblasti zdraví

- příspěvek na očkování proti chřipce

Pojištění a penzijní připojištění

- pojištění odpovědnosti za škodu
- možnost uzavření smlouvy o penzijním připojištění přímo na pracovišti

Bezúročné půjčky

- pro případ překlenutí tíživé sociální situace
- Společenské a sportovní vyžití
- společné zájmové akce zaměstnanců

9. Závěrem

Vstupujete do soukromé, české rodinné společnosti, která provozuje jeden z nejlepších pražských hotelů ve své kategorii. Smyslem práce každého zaměstnance tohoto hotelu jsou především spokojení hosté, kteří se do Prahy, do hotelu Adria, rádi vracejí, neboť se tady setkávají s příjemným a přátelským prostředím a vědí, že hotelový personál každé jejich přání splní dříve, než bude vyřčeno. Snažte se, prosím, také Vy udělat pro hosty hotelu Adria ještě něco víc než očekávají.

Príloha č. 4: Kompletné znenie dotazníka

V nasledujúcich otázkach, prosím zaškrtnete odpovede, s ktorými sa najviac stotožňujete.

1. Prichádzate denne do osobného kontaktu s hosťami hotelu? Áno Niekedy Nie
2. Ako vnímate ekologické aktivity hotelu? (môžete zaškrtnúť niekoľko možností)
 - ☐ Je to fajn, pretože to má kladný dopad na životné prostredie
 - ☐ Je to fajn, pretože to pomáha hotela Adria prilákať viac hostí
 - ☐ Nezaujímam sa o to
 - ☐ Vadí mi to, pretože to pre mňa znamená prácu navyše
 - ☐ Iné.....
3. Očíslujte nasledujúce od 1 (najdôležitejšie) po 10 (najmenej dôležité) podľa toho, čo považujete **vy osobne** v práci za najdôležitejšie.
 - ☐ Zarábať si dostatok prostriedkov na živobytie a benefity
 - ☐ Osobný rozvoj
 - ☐ Splnenie zadanej úlohy
 - ☐ Spokojnosť hostí
 - ☐ Dobré vzťahy na pracovisku
 - ☐ Vyváženosť rodinného a pracovného života
 - ☐ Kariérny postup
 - ☐ Vymýšľanie nových a lepších postupov
 - ☐ Mať z práce radosť
 - ☐ Iné, prosím vymenujte.....
4. Očíslujte nasledujúce od 1 (najdôležitejšie) po 10 (najmenej dôležité) podľa toho, aký dôraz na to podľa Vás kladie **vedenie hotela**.
 - ☐ Image hotela
 - ☐ Správať sa zodpovedne voči životnému prostrediu
 - ☐ Rozvoj zamestnancov
 - ☐ Spokojnosť zákazníkov
 - ☐ Zisk
 - ☐ Poraziť konkurenciu
 - ☐ Spokojnosť zamestnancov
 - ☐ Svoj osobný prospech
 - ☐ Rozvíjať nové služby pre zákazníkov
 - ☐ Iné.....
5. Počuli ste niekedy o učení sa zážitkom? ☐ Áno ☐ Nie
6. Zúčastňujete sa na akciách ako napríklad maľovanie lavičiek, tímové aktivity a pod.?
 - ☐ Áno, veľmi ma to baví
 - ☐ Áno, ale veľmi ma to nezaujíma
 - ☐ Niekedy, ak ma zaujme obsah akcie
 - ☐ Niekedy, ak mám čas
 - ☐ Nie, nemám čas
 - ☐ Nie, nezaujíma ma to
7. Prečo sa podľa Vás tieto akcie organizujú? (môžete zaškrtnúť niekoľko možností)
 - ☐ Aby sme sa stmelili ako tím
 - ☐ Aby sme sa osobnostne rozvíjali
 - ☐ Aby sa zlepšila komunikácia s obchodnými partnermi
 - ☐ Lebo to baví vedenie hotela
 - ☐ Iné.....

Zaškrtnite, do akej miery sa stotožňujete s daným výrokom (1-absolútne súhlasím, 2-častočne súhlasím, 3-neviem to zhodnotiť, 4-častočne nesúhlasím, 5-absolútne nesúhlasím)

8. Vedenie hotela je naklonené zmenám.	1	2	3	4	5
9. Ak by to šlo, v osobnom živote by som používal/a už len ekologické prostriedky a metódy.	1	2	3	4	5
10. Pre vedenie hotela je najdôležitejšie dosiahnutie zisku.	1	2	3	4	5
11. Moji spolupracovníci sú ako moja rodina.	1	2	3	4	5
12. Nevadí, ak urobím chybu.	1	2	3	4	5
13. Všetci máme rovnaký cieľ.	1	2	3	4	5
14. Vedenie hotela je príliš autoritatívne.	1	2	3	4	5
15. Mám radosť, keď sa dozviem, že naši hostia boli veľmi spokojní.	1	2	3	4	5
16. Všetci zdieľame podobné hodnoty.	1	2	3	4	5
17. Mám pocit, že vedeniu hotela záleží na mojom profesnom rozvoji.	1	2	3	4	5
18. Mám pocit, že vedeniu hotela záleží na mojom osobnom rozvoji.	1	2	3	4	5
19. V práci sa cítim príjemne.	1	2	3	4	5
20. Cítim sa adekvátne ohodnotený/á.	1	2	3	4	5
21. Teším sa na vianočný večierok.	1	2	3	4	5
22. Odišiel/a by som z organizácie, v ktorej by som sa nestotožňoval s morálnymi hodnotami.	1	2	3	4	5
23. Všetky potrebné informácie o dianí v hoteli sa ku mne dostanú vždy včas.	1	2	3	4	5
24. Potrpím si na kvalitne a precízne odvedenú prácu.	1	2	3	4	5
25. Je veľa vecí, ktoré by som v práci robil inak, ak by som na to dostal/a príležitosť.	1	2	3	4	5
26. Správam sa úplne profesionálne.	1	2	3	4	5
27. Hostom poskytujem najvyššiu diskretnosť.	1	2	3	4	5
28. Hotel Adria je jeden z najlepších v Prahe.	1	2	3	4	5
29. Najdôležitejšie je, aby sme sa mali v práci príjemne.	1	2	3	4	5

Príloha č. 5: Sprievodný list k dotazníku

Dobrý deň,

Volám sa **Katarína Pauličková**, mám 25 rokov a študujem v poslednom ročníku na Vysokej škole ekonomickej v Prahe. Popri štúdiu medzinárodného obchodu sa venujem aj mojej vedľajšej špecializácii zameranej na psychológiu a sociológiu. Štúdium ma veľmi baví.

O hoteli Adria som sa dozvedela na **konferencii cestovného ruchu** vďaka prezentácii pána Doubka. Aktivity tohto hotelu ma natoľko zaujali, že som poprosila pána Doubka o spoluprácu na mojej diplomovej práci. Mojej žiadosti vyhovel a dovolil mi, aby som ju spracovala práve tu.

Aby som mohla celú prácu úspešne dokončiť, potrebovala by som Vašu **pomoc pri vyplnení priloženého dotazníku**. Dotazník je úplne **anonymný** a jeho výsledky budú použité len pri spracovaní spomenutej diplomovej práce.

Preto by som si Vás dovolila **poprosiť**, aby ste mi venovali dvanásť minút Vášho času a dotazník vyplnili do **stredy 16.12. 2009 14:00**. Dotazníky je možné odovzdať do zelenej schránky s nápisom „DOTAZNÍK“ umiestnenej **v personálnej jedálni**. Za Vašu ochotu a pomoc Vám **vopred ďakujem**.

Prajem Vám príjemné vianočné sviatky a úspešný nový rok 2010.

Katarína Pauličková

Príloha č. 6: Vyhodnotenie dotazníkových otázok č. 1, 2, 5, 6 a 7

Otázka	Možnosti	Četnosti	Percentá
1. Prichádzate denne do osobného kontaktu s hosťami hotelu?	Áno	14	56%
	Niekedy	7	28%
	Nie	3	12%
2. Ako vnímate ekologické aktivity hotelu?	Je to fajn, pretože to má kladný dopad na životné prostredie	10	40%
	Je to fajn, pretože to pomáha hotelu Adria prilákať viac hostí	14	56%
	Nezaujímam sa o to	2	8%
	Vadí mi to, pretože to pre mňa znamená prácu navyše	0	0%
	Iné	2	8%
5. Počuli ste niekedy o učení sa zážitkom?	Áno	10	40%
	Nie	12	48%
6. Zúčastňujete sa na akciách ako napríklad maľovanie lavičiek, tímové aktivity a pod.?	Áno, veľmi ma to baví	9	36%
	Áno, ale veľmi ma to nezaujíma	3	12%
	Niekedy, ak ma zaujme obsah akcie	7	28%
	Niekedy, ak mám čas	4	16%
	Nie, nemám čas	3	12%
	Nie, nezaujíma ma to	0	0%
7. Prečo sa podľa Vás tieto akcie organizujú? (môžete zaškrtnúť niekoľko možností)	Aby sme sa stmelili ako tím	13	52%
	Aby sme sa osobnostne rozvíjali	2	8%
	Aby sa zlepšila komunikácia s obchodnými partnermi	12	48%
	Lebo to baví vedenie hotela	8	32%
	Iné	1	4%

Príloha č. 7: Vyhodnotenie dotazníkových otázok č. 3 a 4

Otázka	Možnosti	Priemer	Modus	Medián	Min	Max
3. Očíslujte nasledujúce od 1 (najdôležitejšie) po 10 (najmenej dôležité) podľa toho, čo považujete vy osobne v práci za najdôležitejšie.	Plat a benefity	2,8	1	2	1	9
	Osobný rozvoj	3,67	3	3	1	8
	Splnenie zadanej úlohy	4,58	4	4	1	9
	Spokojnosť hosti	3,46	1	3	1	9
	Dobré vzťahy na pracovisku	3,54	5	3	1	9
	Vyváženosť rodinného a pracovného života	3,46	1	2	1	9
	Kariérny postup	6,04	9	6,5	1	10
	Vymýšľanie nových a lepších postupov	5,92	7	7	1	10
	Mať z práce radosť	3,92	1	3	1	9
	Iné, prosím vymenujte		10	10	10	10
4. Očíslujte nasledujúce od 1 (najdôležitejšie) po 10 (najmenej dôležité) podľa toho, aký dôraz na to podľa Vás kladie vedenie hotelu.	Image hotelu	3,46	4	3	1	8
	Správať sa zodpovedne voči životnému prostrediu	4	3	4	1	7
	Rozvoj zamestnancov	5,46	5	5,5	2	9
	Spokojnosť zákazníkov	2,42	1	1	1	10
	Zisk	2,3	1	1	1	8
	Poraziť konkurenciu	4,75	5	5	1	9
	Spokojnosť zamestnancov	5,35	2	5	2	9
	Svoj osobný prospech	6,21	9	8	1	10
	Rozvíjať nové služby pre zákazníkov	5,21	7	6	1	10
	Iné		10	10	10	10

Príloha č. 8: Vyhodnotenie dotazníkových výrokov č. 8 až 38

Otázka	Možnosti	Četnosti	Percentá
8. Vedenie hotela je naklonené zmenám.	1 - absolútne súhlasím	12	48%
	2 - čiastočne súhlasím	5	20%
	3 - neviem to zhodnotiť	4	16%
	4 - čiastočne nesúhlasím	3	12%
	5 - absolútne nesúhlasím	1	4%
9. Ak by to šlo, v osobnom živote by som používal/a už len ekologické prostriedky a metódy.	1 - absolútne súhlasím	3	12%
	2 - čiastočne súhlasím	8	32%
	3 - neviem to zhodnotiť	6	24%
	4 - čiastočne nesúhlasím	6	24%
	5 - absolútne nesúhlasím	2	8%
10. Pre vedenie hotela je najdôležitejšie dosiahnutie zisku.	1 - absolútne súhlasím	12	48%
	2 - čiastočne súhlasím	6	24%
	3 - neviem to zhodnotiť	3	12%
	4 - čiastočne nesúhlasím	4	16%
	5 - absolútne nesúhlasím	0	0%
11. Moji spolupracovníci sú ako moja rodina.	1 - absolútne súhlasím	0	0%
	2 - čiastočne súhlasím	14	56%
	3 - neviem to zhodnotiť	1	4%
	4 - čiastočne nesúhlasím	7	28%
	5 - absolútne nesúhlasím	3	12%
12. Nevadí, ak urobím chybu.	1 - absolútne súhlasím	2	8%
	2 - čiastočne súhlasím	3	12%
	3 - neviem to zhodnotiť	9	36%
	4 - čiastočne nesúhlasím	4	16%
	5 - absolútne nesúhlasím	7	28%
13. Všetci máme rovnaký cieľ.	1 - absolútne súhlasím	1	4%
	2 - čiastočne súhlasím	7	28%
	3 - neviem to zhodnotiť	7	28%
	4 - čiastočne nesúhlasím	6	24%
	5 - absolútne nesúhlasím	4	16%
14. Vedenie hotela je príliš autoritatívne.	1 - absolútne súhlasím	1	4%
	2 - čiastočne súhlasím	7	28%
	3 - neviem to zhodnotiť	7	28%
	4 - čiastočne nesúhlasím	5	20%
	5 - absolútne nesúhlasím	4	16%
15. Mám radosť, keď sa dozviem, že naši hostia boli veľmi spokojní.	1 - absolútne súhlasím	24	96%
	2 - čiastočne súhlasím	1	4%
	3 - neviem to zhodnotiť	0	0%
	4 - čiastočne nesúhlasím	0	0%
	5 - absolútne nesúhlasím	0	0%
16. Všetci zdieľame podobné hodnoty.	1 - absolútne súhlasím	0	0%
	2 - čiastočne súhlasím	5	20%
	3 - neviem to zhodnotiť	11	44%
	4 - čiastočne nesúhlasím	6	24%
	5 - absolútne nesúhlasím	3	12%

17. Mám pocit, že vedeniu hotela záleží na mojom profesnom rozvoji.	1 - absolútne súhlasím	0	0%
	2 - čiastočne súhlasím	8	32%
	3 - neviem to zhodnotiť	6	24%
	4 - čiastočne nesúhlasím	5	20%
	5 - absolútne nesúhlasím	6	24%
18. Mám pocit, že vedeniu hotela záleží na mojom osobnom rozvoji.	1 - absolútne súhlasím	0	0%
	2 - čiastočne súhlasím	4	16%
	3 - neviem to zhodnotiť	7	28%
	4 - čiastočne nesúhlasím	7	28%
	5 - absolútne nesúhlasím	6	24%
19. V práci sa cítim príjemne.	1 - absolútne súhlasím	2	8%
	2 - čiastočne súhlasím	15	60%
	3 - neviem to zhodnotiť	4	16%
	4 - čiastočne nesúhlasím	4	16%
	5 - absolútne nesúhlasím	0	0%
20. Cítim sa adekvátne ohodnotený/á.	1 - absolútne súhlasím	3	12%
	2 - čiastočne súhlasím	8	32%
	3 - neviem to zhodnotiť	2	8%
	4 - čiastočne nesúhlasím	9	36%
	5 - absolútne nesúhlasím	2	8%
21. Teším sa na vianočný večierok.	1 - absolútne súhlasím	8	32%
	2 - čiastočne súhlasím	7	28%
	3 - neviem to zhodnotiť	4	16%
	4 - čiastočne nesúhlasím	0	0%
	5 - absolútne nesúhlasím	5	20%
22. Odišiel/a by som z organizácie, v ktorej by som sa nestotožňoval s morálnymi hodnotami.	1 - absolútne súhlasím	8	32%
	2 - čiastočne súhlasím	4	16%
	3 - neviem to zhodnotiť	7	28%
	4 - čiastočne nesúhlasím	4	16%
	5 - absolútne nesúhlasím	0	0%
23. Všetky potrebné informácie o dianí v hoteli sa ku mne dostanú vždy včas.	1 - absolútne súhlasím	0	0%
	2 - čiastočne súhlasím	10	40%
	3 - neviem to zhodnotiť	4	16%
	4 - čiastočne nesúhlasím	7	28%
	5 - absolútne nesúhlasím	4	16%
24. Potrpím si na kvalitne a precízne odvedenú prácu.	1 - absolútne súhlasím	10	40%
	2 - čiastočne súhlasím	13	52%
	3 - neviem to zhodnotiť	2	8%
	4 - čiastočne nesúhlasím	0	0%
	5 - absolútne nesúhlasím	0	0%
25. Je veľa vecí, ktoré by som v práci robil inak, ak by som na to dostal/a príležitosť.	1 - absolútne súhlasím	5	20%
	2 - čiastočne súhlasím	8	32%
	3 - neviem to zhodnotiť	4	16%
	4 - čiastočne nesúhlasím	6	24%
	5 - absolútne nesúhlasím	1	4%
26. Správam sa úplne profesionálne.	1 - absolútne súhlasím	2	8%
	2 - čiastočne súhlasím	15	60%
	3 - neviem to zhodnotiť	7	28%
	4 - čiastočne nesúhlasím	1	4%
	5 - absolútne nesúhlasím	0	0%

27. Host'om poskytujem najvyššiu diskretnosť.	1 - absolútne súhlasím	18	72%
	2 - čiastočne súhlasím	4	16%
	3 - neviem to zhodnotiť	1	4%
	4 - čiastočne nesúhlasím	1	4%
	5 - absolútne nesúhlasím	1	4%
28. Hotel Adria je jeden z najlepších v Prahe.	1 - absolútne súhlasím	6	24%
	2 - čiastočne súhlasím	5	20%
	3 - neviem to zhodnotiť	9	36%
	4 - čiastočne nesúhlasím	4	16%
	5 - absolútne nesúhlasím	1	4%
29. Najdôležitejšie je, aby sme sa mali v práci príjemne.	1 - absolútne súhlasím	8	32%
	2 - čiastočne súhlasím	10	40%
	3 - neviem to zhodnotiť	1	4%
	4 - čiastočne nesúhlasím	4	16%
	5 - absolútne nesúhlasím	2	8%
30. Myslím si, že prispievam k úspechom hotelu.	1 - absolútne súhlasím	8	32%
	2 - čiastočne súhlasím	12	48%
	3 - neviem to zhodnotiť	4	16%
	4 - čiastočne nesúhlasím	1	4%
	5 - absolútne nesúhlasím	0	0%
31. Vedenie hotela kladie dôraz na kvalitu.	1 - absolútne súhlasím	9	36%
	2 - čiastočne súhlasím	7	28%
	3 - neviem to zhodnotiť	2	8%
	4 - čiastočne nesúhlasím	3	12%
	5 - absolútne nesúhlasím	4	16%
32. Moje pracovné povinnosti sú presne vymedzené.	1 - absolútne súhlasím	9	36%
	2 - čiastočne súhlasím	7	28%
	3 - neviem to zhodnotiť	3	12%
	4 - čiastočne nesúhlasím	3	12%
	5 - absolútne nesúhlasím	1	4%
33. V práci som vyt'ažený/á tak akurát.	1 - absolútne súhlasím	9	36%
	2 - čiastočne súhlasím	7	28%
	3 - neviem to zhodnotiť	3	12%
	4 - čiastočne nesúhlasím	3	12%
	5 - absolútne nesúhlasím	2	8%
34. Najdôležitejšie je, aby sa hostia u nás mali dobre.	1 - absolútne súhlasím	17	68%
	2 - čiastočne súhlasím	4	16%
	3 - neviem to zhodnotiť	0	0%
	4 - čiastočne nesúhlasím	4	16%
	5 - absolútne nesúhlasím	0	0%
35. Vedenie hotela sa zaujíma o moje nápady na vylepšenie fungovania niektorých procesov.	1 - absolútne súhlasím	7	28%
	2 - čiastočne súhlasím	6	24%
	3 - neviem to zhodnotiť	3	12%
	4 - čiastočne nesúhlasím	5	20%
	5 - absolútne nesúhlasím	4	16%
36. Každý deň sa do práce teším.	1 - absolútne súhlasím	1	4%
	2 - čiastočne súhlasím	10	40%
	3 - neviem to zhodnotiť	10	40%
	4 - čiastočne nesúhlasím	3	12%
	5 - absolútne nesúhlasím	1	4%

37. Vedenie hotela je kompetentné.	1 - absolútne súhlasím	14	56%
	2 - čiastočne súhlasím	3	12%
	3 - neviem to zhodnotiť	5	20%
	4 - čiastočne nesúhlasím	2	8%
	5 - absolútne nesúhlasím	0	0%
38. Vykonávam kvalitnú prácu.	1 - absolútne súhlasím	10	40%
	2 - čiastočne súhlasím	9	36%
	3 - neviem to zhodnotiť	6	24%
	4 - čiastočne nesúhlasím	0	0%
	5 - absolútne nesúhlasím	0	0%

Príloha č. 9: Štatistické údaje respondentov dotazníku

Otázka	Možnosti	Četnosti	Percentá
39. Pohlavie	Muž	7	28%
	Žena	13	52%
	Neuviedli	5	20%
40. Vek	Menej ako 20	0	0%
	20 - 30	6	24%
	30 - 40	5	20%
	40 - 50	4	16%
	50 - 60	4	16%
	60 - 70	0	0%
	Neuviedli	6	24%
41. Ako dlho pracujete v hoteli Adria?	0 - 4 roky	5	20%
	5 - 9 rokov	3	12%
	10 - 14 rokov	4	16%
	15 a viac rokov	4	16%
	Neuviedli	9	36%
42. Na akom oddelení pracujete	Recepcia	2	8%
	Housekeeping	1	4%
	Obchodná skupina	7	28%
	Obsluha	3	12%
	Kuchyňa a sklad	1	4%
	Technické stredisko a uctáreň, ekonóm	4	16%
	Neuviedli	7	28%

Príloha č. 10: Záznamy pološtrukturovaných rozhovorov

1. Na akej pozícii pracujete?	Personalista spoločnosti Adria-Neptun s.r.o.
2. Ako dlho? Myslíte, že tu máte dobré zázemie?	4 roky, áno
3. Myslíte si, že je hotel Adria jedným z najlepších vo svojej kategórii?	Áno, kvôli polohe, prístup ku klientele, ako hosť by som tu bola spokojná.
4. Čo robíte pre to, aby bol jedným z najlepších vo svojej kategórii? A Vaši kolegovia?	Starostlivosť o zamestnancov – ak sú spokojní zamestnanci, aj výstup pre hostí je kladný, spokojní hostia znamenajú vyššie tržby. Napríklad ekonomický úsek – sú samostatní, uľahčujú prácu, sú vzorom pre ostatných zamestnancov.
5. Keby ste bol/a riaditeľom, čo by ste urobili, aby sa zamestnanci cítili lepšie a aby sa zvýšila ich lojalita voči hotelu?	Nastavený systém hodnotím veľmi pozitívne, dôležitá je vôľa. Snažila by som sa o podporu komunikácie, počúvať námety od zamestnancov, dávať im spätnú väzbu, rozšírila by som benefity, podporovala by som osobný rast zamestnancov.
6. Čo vy robíte pre to, aby sa zvýšila lojalita ostatných voči hotelu?	Vid' č. 4.
7. Prečo neprejavujete viac svoju iniciatívu? Čo Vám v tom bráni?	Nemôžem povedať, že robím maximum. Momentálne sa venujem programu OPPA, aby mali zamestnanci pocit svojho osobného rastu, aby mali pocit, že im to pomôže.
8. Myslíte si, že by zvýšilo lojalitu voči hotelu, ak by vedenie viac podporovalo Váš osobný rozvoj? Prípadne vzdelávanie?	Určite. Vzdelávaním sa zaoberáme permanentne, prizvali sme zamestnancov ku spoluúčasti, chceme viac plniť ich prania.
9. Odporučili by ste svojim známym pobyt v hoteli Adria, ak by mali cestu do Prahy?	Áno, aj reštauráciu Triton.
10. Ak by ste chceli zmeniť zamestnanie, bolo by to pre Vás náročné? Našli by ste ľahko podobnú prácu?	Neviem, asi by to nebolo ani zložité ani jednoduché.
11. Ak by ste dostal/a finančne lepšie ohodnotenú ponuku z iného hotela, odišli by ste?	Spokojnosť je pre mňa dôležitejšia, to, ako ma berú nadriadení, uznanie, vyváženie osobného a pracovného života. Ako matka si nemôžem dovoliť prísť každý deň z práce vystresovaná.
12. Myslíte si, že v inom hoteli by ste za rovnakých podmienok dostali lepší plat?	Myslím, že v nadnárodných reťazcoch majú inak nastavené limity a budgety pre to, čo robím ja.
13. Čo sa týka prístupu k zamestnancom, čo podľa Vás robí vedenie správne?	Je to lídr, vedie ich správne osobným príkladom, sám uznáva hodnoty, ktoré hlása a riadi sa nimi.
14. Čo Vám chýba?	Riaditeľ je častokrát vyčerpaný, takže ak za ním idete s problémom, cítite časový pres z jeho strany a nemáte takú motiváciu mu všetko vysvetliť.
15. Čo si myslíte o spôsobe komunikácie v hoteli? Máte pocit, že sa ku Vám dostanú všetky info, ktoré by ste chceli? Ako by sa to dalo robiť lepšie?	Fungujeme, ale všetko sa dá zlepšovať, hlavne naprieč úsekmi. Z hora dolu je dostačujúca – bloky, kde riaditeľ informuje všetkých zamestnancov. Aj upratovačky majú príležitosť sa vyjadriť. Občas ale komunikácia drhne.
16. Ak by ste bol riaditeľom hotela, čo by ste urobil/a, aby sa Vaši zamestnanci cítili v práci príjemne? Čo by ste urobili inak vzhľadom k ich prístupu k zamestnancom?	Nie je jedna odpoveď pre všetkých. Dôležité je počúvanie a podpora od vedenia. Každý má iné priority.
17. Cítite, že sa vedenie o Vás a o ostatných zamestnancov stará? Že im záleží na Vás a na Vašich kolegoch?	Áno, dokazuje to program OPPA.

1. Na akej pozícii pracujete?	Recepcia
2. Ako dlho? Myslíte, že tu máte dobré zázemie?	3 roky, určite
3. Myslíte si, že je hotel Adria jedným z najlepších vo svojej kategórii?	Ťažko to porovnať, nepoznám zázemie inde. Ale myslím, že je jeden z najlepších – máme štyri hviezdy superior.
4. Čo robíte pre to, aby bol jedným z najlepších vo svojej kategórii? A Vaši kolegovia?	Som milá na ľudí, aby sa hostia cítili dobre, príjemné vystupovanie. Kolegovia – „naše parta“ sa snaží.
5. Keby ste bol/a riaditeľom, čo by ste urobili, aby sa zamestnanci cítili lepšie a aby sa zvýšila ich lojalita voči hotelu?	Pán riaditeľ robí veľa, je to veľká zodpovednosť. Zamestnanecké výlety, spoločenské akcie, ideme spolu na Febiofest. Asi by som zvýšila platy, už tri roky žiadne zvýšenie, pričom práce pribudlo. I keď môžeme byť radi, že máme prácu.
6. Čo vy robíte pre to, aby sa zvýšila lojalita ostatných voči hotelu?	Snažím sa doručovať odkazy – aby sa ku každému dostali. Základom je dobrá komunikácia a informácie, vychádzame si v ústrety.
7. Prečo neprejavujete viac svoju iniciatívu? Čo Vám v tom bráni?	Neviem.
8. Myslíte si, že by zvýšilo lojalitu voči hotelu, ak by vedenie viac podporovalo Váš osobný rozvoj? Prípadne vzdelávanie?	Určite. Veľa hostí hovorí rusky, každý by sa mohol zdokonaľiť v jazykoch.
9. Odporučili by ste svojim známym pobyt v hoteli Adria, ak by mali cestu do Prahy?	Áno, má to super lokalitu, izby sú útulné.
10. Ak by ste chceli zmeniť zamestnanie, bolo by to pre Vás náročné? Našli by ste ľahko podobnú prácu?	Teraz je ťažká doba, asi tak 50 na 50.
11. Ak by ste dostal/a finančne lepšie ohodnotenú ponuku z iného hotelu, odišli by ste?	Nevylučujem to, zmena je život, zázemie si vážim, ale peniaze sú peniaze.
12. Myslíte si, že v inom hoteli by ste za rovnakých podmienok dostali lepší plat?	Neviem.
13. Čo sa týka prístupu k zamestnancom, čo podľa Vás robí vedenie správne?	Má správny prístup, čo sľúbi, to dodrží, férové jednanie.
14. Čo Vám chýba?	Pochvala.
15. Čo si myslíte o spôsobe komunikácie v hoteli? Máte pocit, že sa ku Vám dostanú všetky info, ktoré by ste chceli? Ako by sa to dalo robiť lepšie?	Po emaile sa všetko rozošle.
16. Ak by ste bol riaditeľom hotela, čo by ste urobil/a, aby sa Vaši zamestnanci cítili v práci príjemne? Čo by ste urobili inak vzhľadom k ich prístupu k zamestnancom?	Nikto sa nestáažuje, zamestnanci sú tu už dlho.
17. Cítite, že sa vedenie o Vás a o ostatných zamestnancov stará? Že im záleží na Vás a na Vašich kolegoch?	Áno, organizujú výlety, kultúrne akcie, vzdelávací program OPPA.

1. Na akej pozícii pracujete?	Recepcia
2. Ako dlho? Myslíte, že tu máte dobré zázemie?	5 rokov, prestávka, 4 roky, áno
3. Myslíte si, že je hotel Adria jedným z najlepších vo svojej kategórii?	Áno, hlavne kvôli lokalite.
4. Čo robíte pre to, aby bol jedným z najlepších vo svojej kategórii? A Vaši kolegovia?	Ako vedúca recepcie vediem podriadených k správne správaniu voči hosťom.
5. Keby ste bol/a riaditeľom, čo by ste urobili, aby sa zamestnanci cítili lepšie a aby sa zvýšila ich lojalita voči hotelu?	Obnovila by som benefity, chodili sme cvičiť, penzijné pripoistenie. Zvýšila by som platy, nenavýšujú sa, pre zamestnancov je to najväčšia motivácia. Inak zachádzanie viac než dobré, rodinnejšie.
6. Čo vy robíte pre to, aby sa zvýšila lojalita ostatných voči hotelu?	Prístup k zamestnancom, tlmočenie požiadaviek zhora dolu, vyrovňavam tieto požiadavky medzi vedením a mojím podriadenými.
7. Prečo neprejavujete viac svoju iniciatívu? Čo Vám v tom bráni?	Neviem, čo konkrétne by šlo urobiť.
8. Myslíte si, že by zvýšilo lojalitu voči hotelu, ak by vedenie viac podporovalo Váš osobný rozvoj? Prípadne vzdelávanie?	To je ťažké – keď to nie je, tak hundru, že to nie je. Keď to je, tak tam nechodia. Ak by to nebolo vo osobnom čase, tak áno, napríklad jazyková výuka ruštiny.
9. Odporučili by ste svojim známym pobyt v hoteli Adria, ak by mali cestu do Prahy?	Áno.
10. Ak by ste chceli zmeniť zamestnanie, bolo by to pre Vás náročné? Našli by ste ľahko podobnú prácu?	Áno, som samoživiteľka, ťažko by mi niekde takto vyšli v ústrety.
11. Ak by ste dostal/a finančne lepšie ohodnotenú ponuku z iného hotelu, odišli by ste?	Beriem do úvahy aj iné ukazatele. Ale za rovnakých podmienok by som odišla, bolo by mi ľúto za kolegami, ale musím myslieť na seba.
12. Myslíte si, že v inom hoteli by ste za rovnakých podmienok dostali lepší plat?	Nie.
13. Čo sa týka prístupu k zamestnancom, čo podľa Vás robí vedenie správne?	Otvorenosť, priateľskosť, ústretovosť, organizovanie akcií, sám riaditeľ tam chodí, nie je príliš autoritatívny.
14. Čo Vám chýba?	Recepcia má nedostatok zamestnancov, ale sú kladené rovnaké nároky, robím viac za rovnaký plat. Vedenie chce veci, ktoré sú ťažko zvládnuteľné.
15. Čo si myslíte o spôsobe komunikácie v hoteli? Máte pocit, že sa ku Vám dostanú všetky info, ktoré by ste chceli? Ako by sa to dalo robiť lepšie?	Informácie nie sú problém. Komunikácia medzi strediskami drhne, ani školenie nepomohlo. Každý si háji to svoje vo vypätých situáciách. Nakoniec sa ale vždy dohodneme.
16. Ak by ste bol riaditeľom hotela, čo by ste urobil/a, aby sa Vaši zamestnanci cítili v práci príjemne? Čo by ste urobili inak vzhľadom k ich prístupu k zamestnancom?	Žiaden dril, riaditeľ nám dáva dôveru a voľnosť.
17. Cítite, že sa vedenie o Vás a o ostatných zamestnancov stará? Že im záleží na Vás a na Vašich kolegoch?	Áno, boli sme rekonštruovať napríklad studničku na Petříne. Nikto si tu na nič nehrá, riaditeľ sa s nami stýka i mimo, nikto si tu na nič nehrá, porozprávame sa u piva.

1. Na akej pozícii pracujete?	Údržba
2. Ako dlho? Myslíte, že tu máte dobré zázemie?	17 rokov, áno, teším sa do práce.
3. Myslíte si, že je hotel Adria jedným z najlepších vo svojej kategórii?	Nie, sú aj lepšie hotely, je to taký priemer, nevyčnieva.
4. Čo robíte pre to, aby bol jedným z najlepších vo svojej kategórii? A Vaši kolegovia?	Urobím čo najlepšie svoju prácu. Niektorí to tak necítia, odfláknu to.
5. Keby ste bol/a riaditeľom, čo by ste urobili, aby sa zamestnanci cítili lepšie a aby sa zvýšila ich lojalita voči hotelu?	Najímajú sa zamestnanci, ktorí nemajú vzťah k hotelu. Stály personál zaručuje lojalitu. Peniaze z 90 percent motivujú zamestnancov.
6. Čo vy robíte pre to, aby sa zvýšila lojalita ostatných voči hotelu?	Ja to neovplyvním, vzťahy nezmením.
7. Prečo neprejavujete viac svoju iniciatívu? Čo Vám v tom bráni?	
8. Myslíte si, že by zvýšilo lojalitu voči hotelu, ak by vedenie viac podporovalo Váš osobný rozvoj? Prípadne vzdelávanie?	Niektorí o to vôbec nestoja, zaujímajú ich len peniaze, to je tak 20 percent zamestnancov. Mňa osobne to ale baví.
9. Odporučili by ste svojim známym pobyt v hoteli Adria, ak by mali cestu do Prahy?	Asi áno, už len z toho dôvodu, aby tu boli ľudia, je blbé dať ich ku konkurencii.
10. Ak by ste chceli zmeniť zamestnanie, bolo by to pre Vás náročné? Našli by ste ľahko podobnú prácu?	Nie.
11. Ak by ste dostal/a finančne lepšie ohodnotenú ponuku z iného hotelu, odišli by ste?	Nie, páčia sa mi vzťahy, ktoré tu mám. Neviem, akí ľudia by boli inde.
12. Myslíte si, že v inom hoteli by ste za rovnakých podmienok dostali lepší plat?	Áno.
13. Čo sa týka prístupu k zamestnancom, čo podľa Vás robí vedenie správne?	Snažia sa naplniť hotel, aby ľudia dostali peniaze.
14. Čo Vám chýba?	Vzťah ku zamestnancom – je tu prehliadanie ľudí. Dôležitých je 6 ľudí, myslia si, že vždy si môžu nájsť niekoho iného, zmena nastala s novým riaditeľom.
15. Čo si myslíte o spôsobe komunikácie v hoteli? Máte pocit, že sa ku Vám dostanú všetky info, ktoré by ste chceli? Ako by sa to dalo robiť lepšie?	Nie je problém. Skôr sa dozviete aj to, čo sa otvorene nepovie.
16. Ak by ste bol riaditeľom hotela, čo by ste urobil/a, aby sa Vaši zamestnanci cítili v práci príjemne? Čo by ste urobili inak vzhľadom k ich prístupu k zamestnancom?	Aby aj tí najspodnejší cítili podporu, že nie sú pre vedenie nuly. Sú tu ľudia, ktorí riaditeľa ani nevideli. Komunikácia by to vyriešila-riaditeľ by sa mal zaujímať aj sám. Zamestnanci nemajú záujem zúčastniť sa akcií, neviem, čím to je.
17. Iné	Niektorí ľudia majú motiváciu, aby sa tu niečo zmenilo. Iní motiváciu nemajú, chodia do práce len kvôli peniazom, zmeniť sa to nedá, súvisí to s vekom.

1. Na akej pozícii pracujete?	Zástupca riaditeľa
2. Ako dlho? Myslíte, že tu máte dobré zázemie?	17 rokov
3. Myslíte si, že je hotel Adria jedným z najlepších vo svojej kategórii?	Áno (po zaváhaní). Host' nie je anonymný.
4. Čo robíte pre to, aby bol jedným z najlepších vo svojej kategórii? A Vaši kolegovia?	Venujem čas prevádzke a mám čas aj na osobné riešenie problémov, prístup voči obchodným partnerom, vychádzame si v ústrety v rámci obchodnej skupiny.
5. Keby ste bol/a riaditeľom, čo by ste urobili, aby sa zamestnanci cítili lepšie a aby sa zvýšila ich lojalita voči hotelu?	Zaviedol by som despotický štýl vedenia, bol by som prísnejší. Ak sa zamestnávateľ chová korektne, zamestnanec by mal byť spokojný. Aktivita sú najprv hodnotené kladne, potom sa z nepovinného stane povinné a naraz zistíte, že tam chodí stále tých istých desať ľudí. Razím cestu nátlakovej lojality.
6. Čo vy robíte pre to, aby sa zvýšila lojalita ostatných voči hotelu?	Riadim sa heslom: Koho chleba ješ, toho pieseň spievaj. Navzájom sa podržíme.
7. Prečo neprejavujete viac svoju iniciatívu? Čo Vám v tom bráni?	
8. Myslíte si, že by zvýšilo lojalitu voči hotelu, ak by vedenie viac podporovalo Váš osobný rozvoj? Prípadne vzdelávanie?	Všetko tu už bolo, spočiatku je o to záujem, potom to vyprchá a cítia, že sú pod tlakom.
9. Odporučili by ste svojim známym pobyt v hoteli Adria, ak by mali cestu do Prahy?	Stopercentne, môžem zaručiť, že pobyt sa vydarí – vynikajúca lokalita, služby.
10. Ak by ste chceli zmeniť zamestnanie, bolo by to pre Vás náročné? Našli by ste ľahko podobnú prácu?	Nemám problém zmeniť pole pôsobnosti, bez problémov by som si našiel prácu.
11. Ak by ste dostal/a finančne lepšie ohodnotenú ponuku z iného hotelu, odišli by ste?	Záleží, z akej spoločnosti by to bolo, ak by o mňa naozaj stáli, tak áno.
12. Myslíte si, že v inom hoteli by ste za rovnakých podmienok dostali lepší plat?	V zahraničných reťazcoch a v kapacitne väčších hoteloch áno.
13. Čo sa týka prístupu k zamestnancom, čo podľa Vás robí vedenie správne?	Nie je rozlíšený management a zamestnanci, sme na jednej palube. I keď kuchári sú zvláštna kasta, stráňa sa. Práve preto, že sa zamestnanci nezúčastňujú na akciách si neuvedomujú, že sme všetci ľudia. S ľuďmi sa jedná korektne.
14. Čo Vám chýba?	Parking a vlastná kancelária. Ostatní by chceli krajšiu personálnu jedáleň, lepšiu stravu, vyššiu mzdu, týždeň dovolenky navyše, vzdelávanie v rámci pracovného času a nie počas osobného voľna.
15. Čo si myslíte o spôsobe komunikácie v hoteli? Máte pocit, že sa ku Vám dostanú všetky info, ktoré by ste chceli? Ako by sa to dalo robiť lepšie?	Na recepcii to viazne. Email a mobil to zlepšujú, ja spím s telefónom. Zasahuje tu ľudský faktor.
16. Ak by ste bol riaditeľom hotela, čo by ste urobil/a, aby sa Vaši zamestnanci cítili v práci príjemne? Čo by ste urobili inak vzhľadom k ich prístupu k zamestnancom?	Všetko je o peniazoch.
17. Cítite, že sa vedenie o Vás a o ostatných zamestnancov stará? Že im záleží na Vás a na Vašich kolegoch?	Áno – rôzne školenia, akcie, zájazdy, adventné vence na Vianoce a pod.

1. Na akej pozícii pracujete?	Obchodná skupina
2. Ako dlho? Myslíte, že tu máte dobré zázemie?	2,5 roku, v súčasnej dobe áno
3. Myslíte si, že je hotel Adria jedným z najlepších vo svojej kategórii?	Nie, moc do toho nevidím, interiér sa mi nepáči, služby sú lepšie inde.
4. Čo robíte pre to, aby bol jedným z najlepších vo svojej kategórii? A Vaši kolegovia?	Snaha o získavanie spätnej väzby od hostí, hľadám nedostatky. Každý prispieva motiváciou a novými nápadmi.
5. Keby ste bol/a riaditeľom, čo by ste urobili, aby sa zamestnanci cítili lepšie a aby sa zvýšila ich lojalita voči hotelu?	Lojalita je už i tak vysoká. Skupiny si stále sťažujú. Asi by som usporiadala akciu, aby sme spolu niekam išli.
6. Čo vy robíte pre to, aby sa zvýšila lojalita ostatných voči hotelu?	Nič.
7. Prečo neprejavujete viac svoju iniciatívu? Čo Vám v tom bráni?	Nedostatok času, nedýcham pre hotel. Pracujem, aby som mohla žiť. To nie je moja práca, nie som HR, nikto to po mne nemôže chcieť.
8. Myslíte si, že by zvýšilo lojalitu voči hotelu, ak by vedenie viac podporovalo Váš osobný rozvoj? Prípadne vzdelávanie?	Určite, teším sa na to, je to nová výzva. Obetovala by som aj voľný čas.
9. Odporučili by ste svojim známym pobyt v hoteli Adria, ak by mali cestu do Prahy?	Áno.
10. Ak by ste chceli zmeniť zamestnanie, bolo by to pre Vás náročné? Našli by ste ľahko podobnú prácu?	Neviem.
11. Ak by ste dostal/a finančne lepšie ohodnotenú ponuku z iného hotelu, odišli by ste?	Určite, šla by som do niečoho nového, aby som sa vyvíjala. Predtým som odmietla, prišlo mi to blbé, páčila sa mi pohodlnosť, že si všetko robím sama. Teraz ma tá pohodlnosť štie.
12. Myslíte si, že v inom hoteli by ste za rovnakých podmienok dostali lepší plat?	Áno.
13. Čo sa týka prístupu k zamestnancom, čo podľa Vás robí vedenie správne?	Páči sa mi prístup, solidarita, teambuildingové akcie sú dosť silný článok.
14. Čo Vám chýba?	Motivácia – finančné ohodnotenie, robiť niečo, čo by bolo vidieť, súvisí to aj s pracovnou náplňou.
15. Čo si myslíte o spôsobe komunikácie v hoteli? Máte pocit, že sa ku Vám dostanú všetky info, ktoré by ste chceli? Ako by sa to dalo robiť lepšie?	Jeden článok nefunguje – recepcia- neposúvajú si informácie. Treba tam svieži vánok, novú energiu, ktorá by to rozprúdila.
16. Ak by ste bol riaditeľom hotela, čo by ste urobil/a, aby sa Vaši zamestnanci cítili v práci príjemne? Čo by ste urobili inak vzhľadom k ich prístupu k zamestnancom?	Peniaze? O chvíľu to bude zase málo... Lepšie personálne stravovanie.
17. Cítite, že sa vedenie o Vás a o ostatných zamestnancov stará? Že im záleží na Vás a na Vašich kolegoch?	Áno, páči sa mi prístup, preto som tu.

1. Na akej pozícii pracujete?	Housekeeping
2. Ako dlho? Myslíte, že tu máte dobré zázemie?	11 rokov, áno (váhavo)
3. Myslíte si, že je hotel Adria jedným z najlepších vo svojej kategórii?	Nie, sú tu malé miestnosti, nie je to špička.
4. Čo robíte pre to, aby bol jedným z najlepších vo svojej kategórii? A Vaši kolegovia?	Snažím sa do roztrhania tela.
5. Keby ste bol/a riaditeľom, čo by ste urobili, aby sa zamestnanci cítili lepšie a aby sa zvýšila ich lojalita voči hotelu?	Viac by som predebatovala zdary a nezdary so zamestnancami, viac by som pochválila, nielen vtedy, keď sa niečo nepodarí. Stále je cítiť rozdiel medzi zamestnancami a vedením, vedenie má arogantné správanie, ani nepozdraví.
6. Čo vy robíte pre to, aby sa zvýšila lojalita ostatných voči hotelu?	Nikoho neprehliadam, ku všetkým som ústretová, nemračím sa, usmievam sa, vychádzam so všetkými.
7. Prečo neprejavujete viac svoju iniciatívu? Čo Vám v tom bráni?	Urobím aj prácu navyše, viac robiť nemôžem.
8. Myslíte si, že by zvýšilo lojalitu voči hotelu, ak by vedenie viac podporovalo Váš osobný rozvoj? Prípadne vzdelávanie?	Nie v mojej profesii, ja si tu po anglicky s nikým nepokecám.
9. Odporučili by ste svojim známym pobyt v hoteli Adria, ak by mali cestu do Prahy?	Ak by som im mohla odporučiť, ktorú izbu si vybrať, tak áno.
10. Ak by ste chceli zmeniť zamestnanie, bolo by to pre Vás náročné? Našli by ste ľahko podobnú prácu?	Nebolo by to ťažké.
11. Ak by ste dostal/a finančne lepšie ohodnotenú ponuku z iného hotelu, odišli by ste?	Asi áno, bolo by mi ľúto za kolektívom, ale prachy sú prachy.
12. Myslíte si, že v inom hoteli by ste za rovnakých podmienok dostali lepší plat?	Nemyslím si, riaditeľ si drží štandard a píše si tabuľky.
13. Čo sa týka prístupu k zamestnancom, čo podľa Vás robí vedenie správne?	Nechovajú sa vyložené zle, máme výhody, i keď to bývalo lepšie, nie som odstrkovaná.
14. Čo Vám chýba?	PENIAZE. Ja by som si pridala. Prístup vedenia by som zmenila, sme zabehnutí, ľudia sa tu netočia. Viac by som používala české značky.
15. Čo si myslíte o spôsobe komunikácie v hoteli? Máte pocit, že sa ku Vám dostanú všetky info, ktoré by ste chceli? Ako by sa to dalo robiť lepšie?	Viazne, niektoré informácie sa ku mne nedostanú. Vedenie používa email, ktorý mi nemáme, ak píše hosť, že bol spokojný, my o tom nevieme, okolo násteniek nechodíme.
16. Ak by ste bol riaditeľom hotela, čo by ste urobil/a, aby sa Vaši zamestnanci cítili v práci príjemne? Čo by ste urobili inak vzhľadom k ich prístupu k zamestnancom?	Úsmev, aby boli ľudia v pohode, vedúci by mal mať osobný prístup a zaujímať sa o zamestnancov.
17. Cítite, že sa vedenie o Vás a o ostatných zamestnancov stará? Že im záleží na Vás a na Vašich kolegoch?	Áno. I keď akcií sa nezúčastním, som rada doma. Oni sedia v kancelárii, takže to vidia inak. Radšej idem domov a urobím si svoje veci.

1. Na akej pozícii pracujete?	Housekeeping
2. Ako dlho? Myslíte, že tu máte dobré zázemie?	17 rokov, áno
3. Myslíte si, že je hotel Adria jedným z najlepších vo svojej kategórii?	Mám ho rada, má úroveň, poskytujeme hosťom dobré služby.
4. Čo robíte pre to, aby bol jedným z najlepších vo svojej kategórii? A Vaši kolegovia?	Snažím sa vyhovieť hosťom, aby boli spokojní.
5. Keby ste bol/a riaditeľom, čo by ste urobili, aby sa zamestnanci cítili lepšie a aby sa zvýšila ich lojalita voči hotelu?	Kolektív a spolupráca je dôležitá. Riaditeľ sa snaží, organizujú sa výlety, kino a pod.
6. Čo vy robíte pre to, aby sa zvýšila lojalita ostatných voči hotelu?	Poznáme sa tu už roky, nič ma nenapadá. Napríklad keď príde niekto z agentúry, tak im vysvetlím všetko, čo treba.
7. Prečo neprejavujete viac svoju iniciatívu? Čo Vám v tom bráni?	Prídem do práce a robím svoju prácu. Snažím sa vyjsť hosťom v ústrety.
8. Myslíte si, že by zvýšilo lojalitu voči hotelu, ak by vedenie viac podporovalo Váš osobný rozvoj? Prípadne vzdelávanie?	Teraz to prebehlo. Ja si potrebujem privyrobiť, nemám na to čas, som rada, ak si urobím svoju prácu.
9. Odporučili by ste svojim známym pobyt v hoteli Adria, ak by mali cestu do Prahy?	Určite áno.
10. Ak by ste chceli zmeniť zamestnanie, bolo by to pre Vás náročné? Našli by ste ľahko podobnú prácu?	Nerada mením prácu, mám radosť z práce, asi by som si dlho zvykala. Asi by to nebolo jednoduché, robia to prevažne agentúry.
11. Ak by ste dostal/a finančne lepšie ohodnotenú ponuku z iného hotelu, odišli by ste?	To je ťažké, som zvyknutá tu na ľudí, rozhodovala by som sa. Ak by ma nevyhodili, tak by som asi neodišla.
12. Myslíte si, že v inom hoteli by ste za rovnakých podmienok dostali lepšiu plat?	Na rovnakej úrovni.
13. Čo sa týka prístupu k zamestnancom, čo podľa Vás robí vedenie správne?	Vianočné besiedky, snažia sa starať o zamestnancov, oslavy vo Františkánskej záhrade. Snaha neprepúšťať. Férové jednanie.
14. Čo Vám chýba?	
15. Čo si myslíte o spôsobe komunikácie v hoteli? Máte pocit, že sa ku Vám dostanú všetky info, ktoré by ste chceli? Ako by sa to dalo robiť lepšie?	Máme telefóny, vedúca nás informuje.
16. Ak by ste bol riaditeľom hotela, čo by ste urobil/a, aby sa Vaši zamestnanci cítili v práci príjemne? Čo by ste urobili inak vzhľadom k ich prístupu k zamestnancom?	Vedenie robí dosť, snažia sa s nami komunikovať, pozývajú aj dôchodcov na vianočné besiedky a pod.
17. Cítite, že sa vedenie o Vás a o ostatných zamestnancov stará? Že im záleží na Vás a na Vašich kolegoch?	Áno, starajú sa, hotel za nami stojí, sú nám oporou.

1. Na akej pozícii pracujete?	Ekonom/učtáreň
2. Ako dlho? Myslíte, že tu máte dobré zázemie?	13,5 roka, áno
3. Myslíte si, že je hotel Adria jedným z najlepších vo svojej kategórii?	Ťažko povedať, patrí k tým lepším.
4. Čo robíte pre to, aby bol jedným z najlepších vo svojej kategórii? A Vaši kolegovia?	Svoju profesiu. Musím si všímať, aby bolo všetko podľa štandardu, považujem sa za súčasť hotelu, chovám sa slušne, upozorňujem na nedostatky, kopeme všetci za jeden tím.
5. Keby ste bol/a riaditeľom, čo by ste urobili, aby sa zamestnanci cítili lepšie a aby sa zvýšila ich lojalita voči hotelu?	Zázemie, istota, viac ako finančné výhody si vážim kľud, pekné prostredie, nebuzeráciu, žiaden stres, pestuje sa pocit, že chodíme radi do práce, pochváliť. Keď bude dobre prosperovať firma, aj zamestnanci sa budú mať dobre.
6. Čo vy robíte pre to, aby sa zvýšila lojalita ostatných voči hotelu?	Firma je ako moja druhá rodina. Služby pre hotel. Pochvala, informácie o všetkom dianí.
7. Prečo neprejavujete viac svoju iniciatívu? Čo Vám v tom bráni?	Rezerva tu je, snažím sa ísť na akcie, zisťovať, čo by sa ešte mohlo páčiť.
8. Myslíte si, že by zvýšilo lojalitu voči hotelu, ak by vedenie viac podporovalo Váš osobný rozvoj? Prípadne vzdelávanie?	To je rozporuplné, je to o IQ ľudí a jednotlivých profesiách. Na jednej strane pozitívne ohlasy, na druhej strane, do čoho nás to znovu zatiahli.
9. Odporučili by ste svojim známym pobyt v hoteli Adria, ak by mali cestu do Prahy?	Určite, už to bývali.
10. Ak by ste chceli zmeniť zamestnanie, bolo by to pre Vás náročné? Našli by ste ľahko podobnú prácu?	Bolo by to ťažké kvôli dvom aspektom – jazykovej nezdatnosti a môjmu veku.
11. Ak by ste dostal/a finančne lepšie ohodnotenú ponuku z iného hotelu, odišli by ste?	Asi ani nie. Nedívala by som sa iba na financie, ale skôr na stabilitu, perspektívu do budúcnosti, je to určite aj kolektívom a prostredím. Vážia si tu moju prácu.
12. Myslíte si, že v inom hoteli by ste za rovnakých podmienok dostali lepší plat?	Nemám info. Ale zahraničné reťazce asi majú lepšie ohodnotenie.
13. Čo sa týka prístupu k zamestnancom, čo podľa Vás robí vedenie správne?	Spoločné akcie, informovanosť (hovoria dobré aj zlé správy), vysvetľujú to v súvislostiach.
14. Čo Vám chýba?	Pracovné podmienky – sú tu stiesnené priestory, všetko je pre hostí.
15. Čo si myslíte o spôsobe komunikácie v hoteli? Máte pocit, že sa ku Vám dostanú všetky info, ktoré by ste chceli? Ako by sa to dalo robiť lepšie?	Nie vždy, trochu viazne, vplyv ľudského faktoru. Ťažko dosiahnuť ideálneho stavu. Internú komunikáciu zdokonaľujeme, snažíme sa, ale nie vždy to vyjde. Systém komunikácie sa vyvíja už niekoľko rokov.
16. Ak by ste bol riaditeľom hotela, čo by ste urobil/a, aby sa Vaši zamestnanci cítili v práci príjemne? Čo by ste urobili inak vzhľadom k ich prístupu k zamestnancom?	Aby vedeli o tom, ako sa hotel prezentuje navonok, aby mali pocit, že majú existenčnú istotu, stabilitu, aby boli hrdí na to, že robíme dobré veci.
17. Cítite, že sa vedenie o Vás a o ostatných zamestnancov stará? Že im záleží na Vás a na Vašich kolegoch?	Budete počuť záporné odpovede, ale nie je tomu tak. Človek si neuvedomuje, čo pre neho firma robí, umožňujeme lepší priemer, i keď sme museli stlmiť benefity.

1. Na akej pozícii pracujete?	Kuchyňa
2. Ako dlho? Myslíte, že tu máte dobré zázemie?	7 rokov
3. Myslíte si, že je hotel Adria jedným z najlepších vo svojej kategórii?	Nie, zlá obchodná politika, hosť sa už nevráti, lebo chcú za málo nakúpiť a za veľa predať.
4. Čo robíte pre to, aby bol jedným z najlepších vo svojej kategórii? A Vaši kolegovia?	Nie, nemám k tomu nástroje. Všetci sa boja niečo povedať.
5. Keby ste bol/a riaditeľom, čo by ste urobili, aby sa zamestnanci cítili lepšie a aby sa zvýšila ich lojalita voči hotelu?	Psychické zázemie – nikto ma tu nevníma, neváži si ma, nie sú radi, že nás tu majú.
6. Čo vy robíte pre to, aby sa zvýšila lojalita ostatných voči hotelu?	Nič, nemám pre to nástroje. Ako tím sme k sebe lojálni.
7. Prečo neprejavujete viac svoju iniciatívu? Čo Vám v tom bráni?	Dostali sme sa do fáze, keď sa všetci boja niečo povedať, riaditeľ vytvoril okolo seba panický strach.
8. Myslíte si, že by zvýšilo lojalitu voči hotelu, ak by vedenie viac podporovalo Váš osobný rozvoj? Prípadne vzdelávanie?	Nie.
9. Odporučili by ste svojim známym pobyt v hoteli Adria, ak by mali cestu do Prahy?	Nie, na sto pro.
10. Ak by ste chceli zmeniť zamestnanie, bolo by to pre Vás náročné? Našli by ste ľahko podobnú prácu?	Netuším. Nemám strach o prácu.
11. Ak by ste dostal/a finančne lepšie ohodnotenú ponuku z iného hotelu, odišli by ste?	Samozrejme. Nejde o peniaze, bolo by mi smutno za kolektívom, budovali sme ho osem rokov.
12. Myslíte si, že v inom hoteli by ste za rovnakých podmienok dostali lepší plat?	Neviem.
13. Čo sa týka prístupu k zamestnancom, čo podľa Vás robí vedenie správne?	Posielajú včas peniaze. Náplň akcií sa mi nepáči, je to „uchylárna“. Víkendové akcie ako hory, voda a pod. sa mi páčili, uvoľní to atmosféru.
14. Čo Vám chýba?	Poďakovanie, pochvala.
15. Čo si myslíte o spôsobe komunikácie v hoteli? Máte pocit, že sa ku Vám dostanú všetky info, ktoré by ste chceli? Ako by sa to dalo robiť lepšie?	Katastrofické. Desať ľudí si jednu informáciu vyloží inak. Predtým jasná komunikácia, teraz sa to zmenilo.
16. Ak by ste bol riaditeľom hotela, čo by ste urobil/a, aby sa Vaši zamestnanci cítili v práci príjemne? Čo by ste urobili inak vzhľadom k ich prístupu k zamestnancom?	Zmenil by som stratégiu, prístup k ľuďom, systém hodnotenia. Niektorí ľudia sa občas vezú, to by som rozlíšil.
17. Cítite, že sa vedenie o Vás a o ostatných zamestnancov stará? Že im záleží na Vás a na Vašich kolegoch?	Áno, mám pocit, že sa starajú.

1. Na akej pozícii pracujete?	Lobby bar
2. Ako dlho? Myslíte, že tu máte dobré zázemie?	3 mesiace, áno
3. Myslíte si, že je hotel Adria jedným z najlepších vo svojej kategórii?	V Prahe áno, personál príjemný na ľudí, kvalita služieb dobrá.
4. Čo robíte pre to, aby bol jedným z najlepších vo svojej kategórii? A Vaši kolegovia?	Pamätám si mená hostí, čo kto pije, som vždy usmievavý.
5. Keby ste bol/a riaditeľom, čo by ste urobili, aby sa zamestnanci cítili lepšie a aby sa zvýšila ich lojalita voči hotelu?	Zaviedol by som 13. plat a 5 týždňov dovolenky.
6. Čo vy robíte pre to, aby sa zvýšila lojalita ostatných voči hotelu?	Snažím sa pomáhať kolegom, byť ochotný, ústretový, držím sa i požiadaviek, ktoré nemám v popise práce.
7. Prečo neprejavujete viac svoju iniciatívu? Čo Vám v tom bráni?	
8. Myslíte si, že by zvýšilo lojalitu voči hotelu, ak by vedenie viac podporovalo Váš osobný rozvoj? Prípadne vzdelávanie?	Neviem. Asi nepriamo. Ak viem rusky, dostanem viac peňazí a budem mať vyšší plat.
9. Odporučili by ste svojim známym pobyt v hoteli Adria, ak by mali cestu do Prahy?	Áno.
10. Ak by ste chceli zmeniť zamestnanie, bolo by to pre Vás náročné? Našli by ste ľahko podobnú prácu?	Nie, nemal by som problém.
11. Ak by ste dostal/a finančne lepšie ohodnotenú ponuku z iného hotelu, odišli by ste?	Neviem, záleží o koľko. Manažéra za lepšie peniaze by som išiel robiť. Manažéra za tie isté peniaze by som nešiel robiť.
12. Myslíte si, že v inom hoteli by ste za rovnakých podmienok dostali lepší plat?	Tu je to priemer, je to dobré, ale neprepláca nás. Dostávam výplatnú pásku, mám tu pocit istoty.
13. Čo sa týka prístupu k zamestnancom, čo podľa Vás robí vedenie správne?	Všetko. Nerobia nič demotivujúceho. Nikdy sa neponáhľala tak, aby nepozdravil, slušný prístup.
14. Čo Vám chýba?	Aby viacej vnímali množstvo práce svojich podriadených, i keď to nie je vidno. Ak nepochvália, z toho je človek smutný.
15. Čo si myslíte o spôsobe komunikácie v hoteli? Máte pocit, že sa ku Vám dostanú všetky info, ktoré by ste chceli? Ako by sa to dalo robiť lepšie?	Áno, všetky informácie sa ku mne dostanú, všetko chodí mailom.
16. Ak by ste bol riaditeľom hotela, čo by ste urobil/a, aby sa Vaši zamestnanci cítili v práci príjemne? Čo by ste urobili inak vzhľadom k ich prístupu k zamestnancom?	Zaviedol by som cross-training, človek tak lepšie spozná hotel, i keď na lojalitu to nemá dopad.
17. Cítite, že sa vedenie o Vás a o ostatných zamestnancov stará? Že im záleží na Vás a na Vašich kolegoch?	Určite, starajú sa.

1. Na akej pozícii pracujete?	Obsluha
2. Ako dlho? Myslíte, že tu máte dobré zázemie?	11 rokov, áno
3. Myslíte si, že je hotel Adria jedným z najlepších vo svojej kategórii?	Áno.
4. Čo robíte pre to, aby bol jedným z najlepších vo svojej kategórii? A Vaši kolegovia?	Profesionálne vystupovanie, rodinný prístup voči zákazníkom, aby sa ľudia radi vracali.
5. Keby ste bol/a riaditeľom, čo by ste urobili, aby sa zamestnanci cítili lepšie a aby sa zvýšila ich lojalita voči hotelu?	Zvýšil by som služby, čo sa týka surovinového základu, aby mohol personál lepšie pracovať.
6. Čo vy robíte pre to, aby sa zvýšila lojalita ostatných voči hotelu?	Navzájom si pomáhame, vychádzame si v ústrety.
7. Prečo neprejavujete viac svoju iniciatívu? Čo Vám v tom bráni?	Pracovná vytáženosť.
8. Myslíte si, že by zvýšilo lojalitu voči hotelu, ak by vedenie viac podporovalo Váš osobný rozvoj? Prípadne vzdelávanie?	Vzdelávanie by určite zvýšilo lojalitu. Popracovné akcie sú nezmyselné. Vedenie sa snaží.
9. Odporučili by ste svojim známym pobyt v hoteli Adria, ak by mali cestu do Prahy?	Áno.
10. Ak by ste chceli zmeniť zamestnanie, bolo by to pre Vás náročné? Našli by ste ľahko podobnú prácu?	Áno, mám rád zázemie, kolektív, dobré vzťahy, páči sa mi tu.
11. Ak by ste dostal/a finančne lepšie ohodnotenú ponuku z iného hotelu, odišli by ste?	Ak by to bol rapidný rozdiel, tak áno, ale skôr nie. Je tu rodinná atmosféra, vedenie je ústretové.
12. Myslíte si, že v inom hoteli by ste za rovnakých podmienok dostali lepší plat?	Nie.
13. Čo sa týka prístupu k zamestnancom, čo podľa Vás robí vedenie správne?	Otvorená komunikácia. Finančné hodnotenie by sa mohlo zlepšovať, výlety združovali ľudí, bolo to dobré odreagovanie.
14. Čo Vám chýba?	Komunikácia sa uzavrela, veľa ľudí už nič nehovorí, už nepadajú návrhy, rezignovali. Finančné škrtý, minimum ľudí na viac práce.
15. Čo si myslíte o spôsobe komunikácie v hoteli? Máte pocit, že sa ku Vám dostanú všetky info, ktoré by ste chceli? Ako by sa to dalo robiť lepšie?	Vid' č. 14.
16. Ak by ste bol riaditeľom hotela, čo by ste urobil/a, aby sa Vaši zamestnanci cítili v práci príjemne? Čo by ste urobili inak vzhľadom k ich prístupu k zamestnancom?	Zvýšil by som plat, prijal by som pracovnú silu, aby bol nápor vyrovnaný, napríklad kuchári sú preťažení.
17. Cítite, že sa vedenie o Vás a o ostatných zamestnancov stará? Že im záleží na Vás a na Vašich kolegoch?	Áno, spýtajú sa, čo je nové, udržujú kontakt, spýtajú sa na rodinu.