



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická Fakulta
Katedra regionálního managementu

Diplomová práce

Řízení lidských zdrojů ve firmě poskytující služby

Vypracoval: Bc. Rostislav Kain
Vedoucí práce: doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

České Budějovice 2018

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Rostislav KAIN**
Osobní číslo: **E16608**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Řízení lidských zdrojů ve firmě poskytující služby**
Zadávací katedra: **Katedra regionálního managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zhodnotit současný stav v oblasti řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a stanovit návrhy na zlepšení. V práci budou použity analytické metody historické, logické a komparační s využitím terénního průzkumu a analýzy statistických údajů.

Metodika práce:

Práce je zaměřena na analýzu podmínek vnějšího a vnitřního prostředí hotelu vzhledem k dopadům na řízení lidských zdrojů. Na základě analýzy procesu poskytování služeb a způsobu řízení lidských zdrojů navrhnout možná zlepšení.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Cíle a metodika, 3. Literární přehled, 4. Řešení problematiky, 5. Provedení analýzy, 6. návrhová část, 7. Závěr, 8. Resumé, 9. Použitá literatura, 10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50-60 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**


Seznam odborné literatury:

1. Bieger, T. (2008). Management von Destinationen (7., unveränd. Aufl.) [Management of destinations]. München: Oldenbourg.
2. Goeldner, C. R., & Ritchie, J. R. B. (2009). Tourism: principles, practices, philosophies (11th ed.). Hoboken, N.J.: John Wiley.
3. Hesková, M. (2006). Cestovní ruch: pro vyšší odborné školy a vysoké školy. Praha: Fortuna.
4. Jakubíková, D. (2009). Marketing v cestovním ruchu. Praha: Grada.
5. Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. C. (2010). Marketing for hospitality and tourism (5th ed.). Boston: Prentice Hall.
6. Nejd, K. (2011). Management destinace cestovního ruchu. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
7. Palatková, M. (2011). Marketingový management destinací: strategický a taktický marketing destinace turismu, systém marketingového řízení destinace a jeho financování, řízení kvality v destinaci a informační systém destinace. Praha: Grada.
8. Scott, J., & Selwyn, T. (2010). Thinking through tourism (English ed.). New York: Berg.


Vedoucí diplomové práce: **doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová**
Katedra regionálního managementu

Datum zadání diplomové práce: **2. ledna 2017**

Termín odevzdání diplomové práce: **13. dubna 2018**


doc. Ing. Ladislav Rolík, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studená 13 (20)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Eva Cudíňová, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 5. března 2017

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

.....

Bc. Rostislav Kain

Poděkování

Rád bych poděkoval své vedoucí práce, paní Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové, za trpělivost, odborné rady a vedení mé diplomové práce.

Také tímto děkuji ředitelce hotelu Zámek Valeč, paní PaedDr. Anežce Valové, za spolupráci, ochotu a čas, který si na mě vyčlenila.

A nakonec tímto děkuji své rodině a svým přátelům, kteří mě neustále podporovali při psané mé diplomové práci.

Obsah

1	Úvod.....	8
2	Literární rešerše	10
2.1	Řízení lidských zdrojů.....	10
2.1.1	Podstata řízení lidských zdrojů.....	10
2.1.2	Vývoj pojetí řízení lidských zdrojů	10
2.1.3	Definice pojmu řízení lidských zdrojů.....	11
2.1.4	Personální činnosti	12
2.1.4.1	Plánování pracovníků.....	12
2.1.4.2	Vytváření a analýza pracovních míst	14
2.1.4.3	Získávání pracovníků	15
2.1.4.4	Výběr pracovníků.....	18
2.1.4.5	Přijímání a orientace pracovníků	21
2.1.4.6	Rozmíst'ování, propouštění a pensiování pracovníků	23
2.1.4.7	Hodnocení pracovníků	25
2.1.4.8	Odměňování	28
2.1.4.9	Pracovní vztahy	29
2.1.4.10	Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci	31
2.1.4.11	Personální informační systém	33
2.1.4.12	Péče o pracovníky	34
2.2	Nové trendy.....	36
3	Cíle a metodika	38
3.1	Cíl práce	38
3.2	Hypotézy	38
3.3	Metody sběru dat.....	38
3.3.1	Dotazníkové šetření	38

3.3.2	Standardizovaný rozhovor	39
3.3.3	Osobní pozorování	39
3.3.4	Zpracování dat	39
4	Vlastní práce	40
4.1	Představení organizace	40
4.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření	41
4.3	Standardizovaný rozhovor	68
4.4	Porovnání odpovědí z dotazníku a z rozhovoru	72
4.5	Vyhodnocení hypotéz	74
5	Shrnutí	77
6	Závěr	85
7	Summary	87
8	Seznam literatury	88
9	Seznam obrázků, tabulek a grafů	92
9.1	Seznam obrázků	92
9.2	Seznam tabulek	92
9.3	Seznam grafů	93
10	Seznam příloh	95

1 Úvod

Již od konce 20. století začal pojem lidský kapitál získávat na větším významu. Ten se postupně zvětšoval, až nabyl dnešní podoby. V dnešním světě je lidský kapitál nejdůležitějším výrobním faktorem. Na lidském kapitálu stojí konkurenceschopnost podniků. Díky kreativitě zaměstnanců mohou podniky získat různé výhody a předběhnout konkurenci. Avšak aby si podnik svou konkurenceschopnost, či dokonce určitou výhodu udržel, musí do svého kapitálu investovat. Stejně tak, jako investuje do strojů tím, že je opraví, vylepší, nebo nakoupí nové stroje, musí investovat i do svého lidského kapitálu. A právě o lidský kapitál se stará oddělení řízení lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů v sobě skrývá spoustu činností a úkolů. Mnoho lidí se domnívá, že se jedná pouze o přijímání zaměstnanců, jejich propouštění a vyplácení mezd. Řízení lidských zdrojů má však i spoustu jiných, neméně důležitých úkolů, které musí splnit. Provádí zaměstnance od úplného počátku, kdy ho vyhledává, přes přijímání, seznámení, ohodnocení, školení až do propouštění či pensionování.

Řízení lidských zdrojů mají na starosti jak vedoucí v podniku, tak personalisté. Většinou mají své úkoly rozděleny dle kompetencí a přidělených práv. Součástí řízení lidských zdrojů je i motivace zaměstnanců. Správně motivovaní zaměstnanci chodí do své práce rádi a chodí z ní spokojeni domů. Současně zaměstnanec, který je motivován, odvádí svou práci o poznání lépe než ten, který do práce chodí z donucení či jenom kvůli penězům. A je právě na vedení, aby své zaměstnance uměl správně motivovat. Zaměstnanci ze strany managementu podniku tedy očekávají odměnu za odvedenou práci, ale zároveň i podporu. Management na druhé straně vyžaduje odvedení kvalitní práce a poslušnost.

Diplomová práce se zaměří na řízení lidských zdrojů v hotelu, tedy v odvětví cestovního ruchu. Právě v hotelu jsou lidské zdroje to nejdůležitější, neboť zákazníci hodnotí, více než v jiných odvětvích, právě kvalitu lidských zdrojů, a to jak u čistoty prádla, kterou mají na starosti pokojské, tak hlavně chování zaměstnanců na recepci, číšníků a dalších zaměstnanců, kteří se dostanou do kontaktu se zákazníky. Velký důraz se v tomto oboru klade na tým a spolupráci.

Tato diplomová práce se dělí na několik částí. V první části je rozebrána celá oblast řízení lidských zdrojů, která uvede čtenáře do teorie. Další částí je metodika a cíl práce, kde je uvedeno, čeho chce autor dosáhnout a jak. Následuje již vlastní práce autora, kde

autor vyhodnotí všechna potřebná data. Součástí vlastní práce je i shrnutí, kam uvede všechno podstatné, co zjistil a případně navrhne kroky ke zlepšení dané situace.

2 Literární rešerše

Pro vypracování diplomové práce je nutné před vlastní praktickou částí provést zjištění aktuálního stavu problematiky. Zde konkrétně se bude jednat o řízení lidských zdrojů pro hotelnictví.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se zabezpečuje pomocí architektury a systému řízení lidských zdrojů, personálního útvaru, personalistů a manažerů první linie. Někteří kritici pojem „řízení lidských zdrojů“ odsuzují a nahrazují ho „personálním řízením“. Je to z toho důvodu, že pojem „lidské zdroje“ mohou někteří vnímat tak, že lidé jsou považováni na úrovni materiálu, peněz, půdy či jiného výrobního faktoru. I přes toto je však pojem „řízení lidských zdrojů“ nejpoužívanějším pojmem v této oblasti (Armstrong & Taylor, 2015).

2.1.1 Podstata řízení lidských zdrojů

Kvalita jakékoliv organizace je z velké části determinována kvalitou lidí, které zaměstnává. Pro většinu organizací úspěch spočívá v nalezení lidí, kteří mají dovednosti a kteří je umí využít k splnění strategických cílů organizace. Obsazování pracovních míst a personální rozhodování jsou klíčovými akcemi k zajištění konkurenceschopnosti organizace (Robbins, De Cenzo, & Coulter, 2016).

Pojem řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co jakkoliv souvisí se zaměstnáváním lidí v organizaci a s jejich řízením. Řízení lidských zdrojů v sobě zahrnuje činnosti, které se týkají strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, dále zabezpečování lidských zdrojů, neboli jejich plánování, získávání a výběr zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, pracovní vztahy, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům (Armstrong & Taylor, 2015).

Lidské zdroje patří mezi jeden ze čtyř nejdůležitějších zdrojů. Základem analýzy lidských zdrojů je skutečnost, že existuje jak lidský, tak kulturní kapitál (Duchoň & Šafránková, 2008).

2.1.2 Vývoj pojetí řízení lidských zdrojů

Během posledního století prošel význam a metody řízení lidí obrovským vývojem (Veber, 2009). Dříve se nepoužíval termín „řízení lidských zdrojů“, neboť se nepoužíval

pojem „lidské zdroje“. Používalo se personální řízení a tím bylo myšleno označení těch procesů, které se nějak týkaly řízení lidí v organizaci (Armstrong & Taylor, 2015). Ještě před tím se používal pojem „řízení práce“ nebo „řízení pracovníků“ (Armstrong & Taylor, 2015). Tehdejší management na lidi nahlížel jako na nositele pracovní síly, bez které není možné uskutečnit potřebné činnosti. Od pracovníka bylo požadováno plnění zadaných úkolů, avšak bez přemýšlení a bez vlastních nápadů. To bylo považováno za škodlivé a jako přítěž (Veber, 2009). Například Henry Ford řekl: „*Proč kdykoliv požádám o pár rukou, s nimi přichází i mozek?*“ (HAMEL G.: *Strategy as Revolution. Harvard Business Review*, 1996).

Poprvé se o řízení lidských zdrojů zmínil Bakke (1966). Poté Armstrong (1977), který uvedl, že lidské zdroje jsou v podniku klíčovým zdrojem. Řízení zdrojů jako takové se objevilo až okolo osmdesátých let 20. století. Za zakladatele řízení lidských zdrojů jsou považováni Charles Fombun a jeho kolegové (Armstrong & Taylor, 2015). V současnosti je kladen důraz na to, aby systémy lidských zdrojů byly řízeny v souladu se strategií organizace (Veber, 2009).

2.1.3 Definice pojmu řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako postup, který je promyšlen jak strategicky, tak i logicky. Je to přístup, který řídí to nejcennější, co organizace mají. Tím jsou myšleni lidé, pracovníci, kteří jednak svými individuálními výkony, ale i týmovou prací, dosahují cílů organizace (Armstrong & Taylor, 2015). Dále lze tento pojem definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí, kteří pracují v organizaci. Boxall a Purcell definují řízení lidských zdrojů jako všechny činnosti, které jsou spojené s řízením zaměstnaneckých vztahů v organizaci (Boxall and Purcell in Armstrong & Taylor, 2015). Jinak se na to díval Waston. Ten tvrdí, že řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost (Waston in Armstrong & Taylor, 2015).

V řízení lidských zdrojů dále dochází k vývoji. Jedním z nich je také přístup pojetí řízení lidských zdrojů. V dnešní době se již neuvažuje tolik o lidských zdrojích, jako o lidském kapitálu. Jedinci si vytváření, udržují a používají znalosti a dovednosti. Toto se označuje jako lidský kapitál. Dále vytváření intelektuální kapitál. Jejich znalosti se rozšiřují a prohlubují díky vzájemnému působení, tím vzniká společenská kapitál a plodí další znalosti vlastněné organizací (organizační kapitál) (Armstrong & Taylor, 2015).

Teorie lidského kapitálu klade důraz na přidanou hodnotu, kterou lidé přispívají do organizace. Lidé jsou považováni za bohatství a je zdůrazňováno, že investice do lidí se vyplatí. Výhoda lidského kapitálu je takového charakteru, že konkurence nedokáže lidské zdroje napodobit nebo nahradit. Zároveň je nutné do lidských zdrojů investovat. Očekává se, že návratnost se projeví ve zlepšeném výkonu, produktivitě, flexibilitě a schopnosti inovace (Armstrong & Taylor, 2015).

2.1.4 Personální činnosti

Personální činnosti jsou specializované činnosti řízení a jsou úkolem personálního útvaru. Z hlediska obsahu a zaměření se tyto činnosti obvykle odlišují na tzv. personální činnosti v užším slova smyslu, kam spadají například personální agendy zabezpečující základní činnosti, které se vztahují k personálu firmy, a na vlastní personální řízení, které se zaměřuje na základní oblasti formování lidských zdrojů. Tyto oblasti se nejčastěji vymezují takto (Veber, 2000):

- Plánování pracovníků;
- Vytváření a analýza pracovních míst;
- Získávání pracovníků;
- Výběr pracovníků;
- Přijímání a orientace pracovníků;
- Rozmíst'ování, propouštění a pensiování pracovníků;
- Hodnocení pracovníků;
- Odměňování;
- Pracovní vztahy;
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci;
- Personální informační systém;
- Péče o pracovníky (Koubek, 2007).

2.1.4.1 Plánování pracovníků

Plánování pracovníků je proces, který se zaměřuje na rozhodování o tom, kolik dodatečných pracovníků organizace potřebuje a k jakému termínu (Vaverčáková, 2006). Lze tedy říci, že personální útvar usiluje o tom, aby organizace měla dostatek pracovníků nejen v současnosti, ale zejména i v budoucnosti

- a) V potřebném množství;
- b) S potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi;

- c) S žádoucími osobnostními charakteristikami;
- d) Optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci;
- e) Flexibilní a připravené na změny;
- f) Optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace;
- g) Ve správný čas;
- h) S přiměřenými náklady (Koubek, 2007).

Patří tedy k nejdůležitějším úkolům personálního oddělení, neboť plánuje nejen počet pracovníků, ale i jejich profesní kvality. Předpokládá předvídání vývoje potřeb lidských zdrojů, pohyb pracovníků mezi organizacemi, okolím, ale i mezi jednotlivými vnitropodnikovými útvary. Cílem je dosáhnout rovnováhy mezi potřebou pracovních sil a použitelnými zdroji a uspokojení této potřeby v souladu se strukturou pracovníků, která je žádoucí (Veber, 2000). Personální plánování je odvozeným plánováním. To znamená, že primární je plánování výroby a jiných cílů, které se týkají činnosti organizace, plánování technického rozvoje, prodeje výrobků a služeb apod. Má-li být personální plán efektivní, musí vycházet z dlouhodobých plánů organizace a musí těmto plánům sloužit. Personální plánování nesmí být odloučeno od ostatních plánovacích činností podniku, ale musí být jejich součástí (Koubek, 2007). Plánování lidských zdrojů zahrnuje:

- Rozbor prostředí – předvídá a zjišťuje zdroje rizik a příležitostí, prozkoumává vnější prostředí (konkurence, legislativa, aj.) a vnitřní podmínky organizace.
- Předpověď poptávky po práci – jak aktivity organizace ovlivní její potřebu lidských zdrojů.
- Předpověď nabídky lidských zdrojů – disponibilní vnitřní zdroje, analýzy počtu, kvalifikace a potenciálu rozvoje stávajících zaměstnanců, vnější zdroje.

Identifikace rozdílu mezi předvídanou poptávkou po práci a nabídkou pracovní síly a nástin řešení (Dvořáková, 2007).

V oblasti hotelnictví patří personální plánování za velmi problematickou oblast. Personální útvar nikdy nemůže přesně vědět, kolik hostů se bude zrovna chtít ubytovat, či kolik návštěvníků se chystá navštívit hotelovou restauraci. Hotelový personál zároveň patří mezi jednu z nejnákladnějších položek, proto by se měl potřebný počet zaměstnanců odhadnout co nejlépe (Beránek, 2013).

Cílem plánování je tedy získat si a udržet takové počty zaměstnanců, které hotel potřebuje. Zároveň je potřebné, aby měli požadované dovednosti, zkušenosti a kvalifikaci. Dalším cílem je formovat flexibilní a trénovanou pracovní sílu, aby pomohla hotelu adaptovat se v tak nejistém prostředí (Křížek & Neufus, 2014).

2.1.4.2 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a analýza pracovních míst hrají svým způsobem klíčovou roli personální činnosti, neboť její kvalita rozhoduje o tom, jak efektivní bude vykonávaná práce v organizaci, rozhoduje také o tom, jaká bude spokojenost pracovníků s vykonávanou prací a také o mnoha dalších personálních činnostech, i o úspěšnosti personální práce vůbec. Je to proces, během něhož se definují konkrétní pracovní úkoly jedince, popřípadě skupiny, a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků na daných pracovních místech. Analýzou pracovního místa se rozumí poskytnutí obrazu práce na pracovním místě. Tím se vytváří představa i o pracovníkovi, který by měl na daném pracovním místě pracovat. U analýzy pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, odpovědnosti, metodách, vazbách na jiná pracoviště, podmínkách, za nichž se práce vykonává a o dalších souvislostech (Koubek, 2007).

Hlavním cílem analýzy je zpracování všech informací v podobě popisu pracovního místa. Tento popis je pak podkladem pro odvození požadavků, které se kladou na pracovníka na této pozici, tedy specifikaci pracovního místa (Koubek, 2007). Pracovním místem se chápe nejmenší jednotka v organizační struktuře, která je obsazená jedním pracovníkem. S tímto místem je spojena odpovědnost, vztahy, požadovaná kvalifikace a podmínky. Při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst je potřebné určit obsah práce, tedy stupeň specializace, kterou potřebuje pracovník. Analýza pracovního místa přináší někdy více, někdy méně objektivní obraz pracovního místa, ale je rozhodujícím východiskem pro proces vytváření pracovního místa či pro jeho změnu. Vytváření a analýza pracovního místa jsou systematickým procesem. Po vytvoření pracovního místa se po určité době provede analýza, během které se nejen zpracovává popis a specifikace pracovního místa, ale hledají se možnosti, jak práci vykonávat efektivněji (Dvořáková, 2007). Při vytváření pracovního místa je potřeba zajistit, aby

- Pracovní úkoly efektivně přispívaly k dosažení cílů organizace;
- Přinášely uspokojení pracovníkům a motivovaly je;

- Neměly negativní vliv na fyzické a duševní zdraví pracovníků;
- Byly v souladu s kvalifikací a dalšími schopnostmi pracovníků;
- Byly v souladu se zákony a dalšími předpisy (Koubek, 2007).

Ve službách zaujímají lidé různé role. S tím souvisí i jejich pracovní místa. Můžeme je rozdělit do několika skupin, podle toho, jak jsou v kontaktu se zákazníky a jak se podílejí na produkci služeb (Jakubíková, 2012).

Kontaktní pracovníci jsou ti, kteří jsou v pravidelném kontaktu se zákazníky a významně se podílejí na marketingových činnostech. Je od nich vyžadována zkušenost v oblasti marketingových strategií, motivovanost a flexibilita na potřeby a přání zaměstnanců (Jakubíková, 2012).

Koncepční pracovníci přichází do kontaktu se zákazníkem zcela výjimečně. Jejich náplní práce jsou například marketingový výzkum, či výzkum a vývoj nových produktů (Jakubíková, 2012).

Obsluhující pracovníci přichází pravidelně do styku se zákazníky. Nejdůležitějšími vlastnostmi u nich jsou dobré komunikační schopnosti, profesionalita a slušnost (Jakubíková, 2012).

Podpůrní pracovníci nemají pravidelný kontakt se zákazníky. Jejich úkolem je podporovat veškeré činnosti v organizaci (Jakubíková, 2012).

2.1.4.3 Získávání pracovníků

Trvalý úspěch organizace je do značné míry závislý na míře jejího kapitálu, který představuje schopnosti, znalosti, dovednosti, pracovní ochotu a nasazení těch, kteří v ní pracují. Proto vstupují do popředí ty personální činnosti, které jsou spojeny se snahou vzbudit zájem vhodných kandidátů o práci v dané firmě a vybrat mezi nimi ty, kteří nejlépe odpovídají požadavkům dané organizace (Bedrnová & Nový, 2002). Hlavním cílem získávání pracovníků je tedy přilákat ty nejlepší uchazeče o volná pracovní místa (Donnelly, 1997). V České republice se vžil pojem nábor pracovníků. Je však třeba rozlišit pojmy získávání a nábor. Zatímco nábohem se rozumí zpravidla získávání pracovníků z vnějších zdrojů, moderní získávání usiluje nejen o získávání lidských zdrojů z vnějšku, ale v první řadě o získávání lidských zdrojů z řad současných pracovníků v organizaci (uvolňování, uspoření, aj.). Firma potřebuje najmout pracovníky buď při svém vlastním založení, během rozšiřování či k náhradě odešlého zaměstnance. Vždycky se však musí opřít o již vytvořené a zanalyzované pracovní místo (Němec, 1998).

V procesu získávání pracovníků proti sobě stojí dvě strany. Na jedné straně je organizace se svou potřebou pracovních sil, na druhé straně jsou potenciální uchazeči o práci, tedy osoby, které hledají vhodné zaměstnání, či chtějí změnit své stávající. Mezi těmito osobami však mohou být i současní pracovníci organizace, kteří sami mají zájem o změnu pracovního místa, nebo jsou ze svého místa uvolňováni v souvislosti s organizačními změnami či úsporami.

Proces získávání pracovníků má zajistit takový tok informací mezi oběma těmito stranami, aby potenciální zájemci o práci reagovali na nabídku zaměstnání v organizaci (Koubek, 2007).

Obrázek 1: Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků



Zdroj: Koubek, 2007, str. 118

Jak již bylo uváděno, organizace může svá volná pracovní místa obsazovat z vnitřních a vnějších zdrojů. Oba způsoby mají své výhody a nevýhody.

Do vnitřních zdrojů řadíme:

- a) Pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje.
- b) Pracovní síly uvolňované v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či jinými změnami v organizaci.

- c) Pracovníci, kteří došli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na současném pracovním místě.
- d) Pracovníci, kteří jsou sice využiti na současném pracovním místě, ale mají z nějakých důvodů zájem přejít na nové místo (Koubek, 2007).

Mezi hlavní výhody získávání pracovníků uvnitř podniku se řadí nízké náklady na získávání lidí znalost podniku u uchazeče, znalost prostředí aj. Mezi nejdůležitější nevýhody jsou například omezený výběr, podniková slepota, zklamání kolegů, rivalita (Bedrnová & Nový, 2002).

Obrázek 2: Získávání pracovníků uvnitř podniku

Výhody:	Nevýhody:
– otevření možností postupu (zvyšuje sepětí s podnikem, zlepšuje podnikové klima)	– omezený výběr
– nízké náklady na získávání lidí	– náklady na vzdělávání
– znalost podniku u uchazeče	– podniková slepota
– znalost spolupracovníků	– zklamání kolegů, méně uznání, rivalita
– vědomí vlastních schopností	– klikaření
– udržení úrovně mezd a platů	– obavy z odmítnutí dlouholetého pracovníka
– rychlejší obsazení místa	– automatické povyšování
– uvolnění místa pro mladé zájemce	– přeložení neřeší potřebu bez dalšího vzdělávání
– průhledná personální politika	
– regulovatelnost personálním plánem	
– cílevědomé řízení personálu	
– zabránění fluktuaci	

Zdroj: Bedrnová a Nový, 2002, str. 325

Mezi hlavní vnější zdroje patří:

- a) Volné pracovní síly na trhu práce.
- b) Čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání.
- c) Zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele.

Doplňkovými vnějšími zdroji mohou být například:

- a) Ženy v domácnosti.
- b) Důchodci.
- c) Studenti.
- d) Pracovní zdroje v zahraničí aj. (Koubek, 2007).

Největší výhodou vnějších zdrojů je širší možnost výběru a nové přístupy. Nejdůležitějším negativem jsou však vyšší náklady na získávání, neznalost podniku či negativní účinek na podnikové klima.

Obrázek 3: Získávání pracovníků z mimopodnikových zdrojů

Výhody:	Nevýhody:
<ul style="list-style-type: none">– širší možnost výběru– nové impulsy pro podnik– přichodí je rychleji uznán („nové koště dobře mete“)– přesné pokrytí potřeby	<ul style="list-style-type: none">– vyšší náklady na získávání– zvyšování fluktuace– negativní účinek na podnikové klima– riziko zkušební lhůty– neznalost podniku, seznámení potřebuje čas a peníze– obsazení místa trvá déle– stres z přechodu na nové působiště– představa vyššího platu– blokování šancí postupu

Zdroj: Bedrnová a Nový, 2002, str. 326

Při hledání zaměstnanců je tedy nutné určit si profil dané pozice a zjistit, zda již současný zaměstnanec nevyhovuje kritériím, která pozice požaduje. Zjistí-li se, že žádný takový opravdu není, začne personální útvar hledat v externích zdrojích. Jelikož práce v hotelnictví vyžaduje přímý kontakt a komunikaci se zákazníky, je dobré využít metodu situačního testu (Beránek, 2013). Velmi častým externím zdrojem v tomto odvětví jsou právě zaměstnanci jiného zaměstnavatele, kteří se rozhodli změnit zaměstnání. Mnoho pracovníků, hlavně číšníků a servírek, přechází z jednoho podniku do druhého (Jakubíková, 2012).

2.1.4.4 Výběr pracovníků

Výběr zaměstnanců je personální činnost, která navazuje na činnost získávání zaměstnanců (Dvořáková, 2007). Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům pracovního místa, přispěje k vytváření dobrých mezilidských vztahů jak v pracovní skupině, tak i v celé organizaci, bude schopen akceptovat hodnoty dané pracovní skupiny a organizace a v neposlední řadě bude dostatečně flexibilní s rozvojovým potenciálem, aby se mohl přizpůsobit změnám, které se předpokládají na pracovním místě i v organizaci (Koubek, 2007).

Během výběru se musí brát v úvahu nejen odborné vlastnosti, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilita (Koubek, 2007).

Fáze výběru pracovníků

U procesu výběru pracovníků se rozlišují dvě fáze, a to fáze předběžná a fáze vyhodnocovací.

Předběžná fáze začíná tam, kde se objeví potřeba obsadit volné místo. Tato fáze má tři kroky:

- a) Definuje se příslušné pracovní místo a stanoví se základní pracovní podmínky. Je nutný detailní popis pracovní pozice.
- b) V druhém kroku se zkoumá kvalifikace, dovednosti a znalosti, které by měli mít uchazeči o pracovní místo.
- c) V posledním kroku se již konkrétně specifikují požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, praxe a další schopnosti (Koubek, 2007).

Vyhodnocovací fáze následuje po fázi předběžné s určitým časovým odstupem. Mezitím dochází k procesu získávání pracovníků a shromáždění dostatečného množství vhodných uchazečů. I tato fáze má většinou několik kroků (metod):

- a) Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem, včetně životopisu.
- b) Předběžný pohovor, který doplňuje některé skutečnosti.
- c) Testování uchazečů.
- d) Výběrový pohovor.
- e) Zkoumání referencí.
- f) Lékařské vyšetření.
- g) Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
- h) Informování uchazečů o rozhodnutí (Koubek, 2007).

Metody výběru pracovníků

Dotazník zpravidla vyplňují uchazeči o zaměstnání ve velkých organizacích. Zpravidla se používá více variant dotazníků, které jsou diferenciovány pro různé odvětví (Koubek, 2007).

Hodnocení životopisu je jednou ze základních metod. Životopis vypovídá o profesním vývoji uchazeče. Očekává se, že bude stručný, přehledný a logický. Většinou má větší

vypovídací hodnotu, než osobní dotazník. Patří mezi univerzální metodu, která se používá ve všech organizacích (Dvořáková, 2007).

Výběrový pohovor slouží k ověření předběžných úsudků o uchazeči, jeho předpokladech a motivaci. Je také nepoužívanější a podle praktiků nejvhodnější výběrovou metodou. Musí však být velmi dobře připraven (Dvořáková, 2007).

Psychologické testy jsou pečlivě zvolené, systematická a standardizovaná procedura pro vypracování vzorku odpovědí od uchazečů, kterou lze použít k posouzení jedné nebo více jejich psychologických charakteristik. Účelem těchto testů je poskytnout objektivní nástroj měření individuálních schopností nebo charakteristik. Používají se proto, aby umožnili lépe poznat jedince tak, aby bylo možné předvídat, jak budou na pracovním místě úspěšní (Armstrong, 2006).

Testy inteligence měří všeobecnou inteligenci. Problém těchto testů je fakt, že musí být založeny na tom, co podle nějaké teorie tvoří inteligenci, musí odvodit řadu verbálních a neverbálních nástrojů měření. Inteligence je však složitý pojem a má spoustu teorií, proto existuje spousta variant testovacích nástrojů a výrazně tak komplikují výběr testu inteligence (Armstrong & Taylor, 2015).

Testy schopností měří charakteristiky související s prací, jako například numerické, verbální, mechanické schopnosti nebo schopnosti vnímání (Armstrong & Taylor, 2015).

Proces výběru pracovníků se liší v závislosti na typu práce, organizaci od organizace i uvnitř samotné organizace. Nicméně se považuje za optimální to, když se na tomto procesu podílí větší počet manažerů a personálních specialistů (Walker, 2003).

Výběr zaměstnanců má v odvětví poskytování služeb svá specifika. Velmi významný je zde vliv lidského faktoru. Služba jako taková je totiž poskytována osobně pracovníkem, a proto záleží již na vzhledu, povaze, temperamentu a dalších aspektech (Hesková, 2011). Velmi vhodnou metodou je výběrový pohovor, protože poskytuje možnost přímého kontaktu, pružné volby otázek, poznají se vyjadřovací schopnosti uchazeče, jeho chování a personální útvar si udělá celkový dojem (Křížek & Neufus, 2014).

Dalším důležitým faktem při výběru pracovníků u cestovního ruchu je fakt, že zaměstnanci podniku poskytují služby, a přichází tedy do kontaktu se zákazníky. Zákazníci pak hodnotí nejen vybavenost hotelu, ale i chování a profesionalitu zaměstnanců. Zaměstnanci se tímto tedy podílí na marketingu firmy a je dobré vybrat takové zaměstnance, kteří budou dobře reprezentovat svoji organizaci (Kotler, Bowen, & Makens, 2010).

2.1.4.5 Přijímání a orientace pracovníků

Poté, co je vybraný uchazeč informován o tom, že byl vybrán a v případě, že akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, se spouští řada procedur, které se shrnují pod pojem přijímání pracovníků. Tyto procedury končí dnem nástupu pracovníka do zaměstnání.

Nejdůležitějším formálním činem během přijímání zaměstnanců je vypracování a podepsání pracovní smlouvy. Během sestavování pracovní smlouvy by měl mít pracovník možnost seznámit se s návrhem organizace a vyjadřovat se k němu (Koubek, 2007).

Pracovník je následně pracovníkem personálního útvaru ústně seznámen se svými právy a povinnostmi, které vyplývají jednak z pracovního poměru v organizaci, jednak z povahy práce na příslušném pracovním místě. Také zodpoví na dotazy pracovníka. Tyto kroky by měly být učiněny ještě před samotným podpisem pracovní smlouvy. Zároveň by měl zaměstnanec před podpisem pracovní smlouvy podstoupit vstupní lékařskou prohlídku (Koubek, 2007).

Po podpisu pracovní smlouvy následuje důležitý krok procesu přijímání pracovníků, a to sice zařazení pracovníka do personální evidence, tedy pořízení osobní karty či jiného nosiče s nezbytnými údaji o pracovníkovi, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu aj. Minimálně by se však měly zajistit údaje:

- a) Příjmení (rodné příjmení), jméno, titul;
- b) Datum a místo narození;
- c) Rodné číslo;
- d) Rodinný stav a informace o závislých dětech;
- e) Adresa trvalého bydliště, telefonní číslo;
- f) Národnost / státní příslušnost;
- g) Zdravotní stav;
- h) Údaje o kvalifikaci;
- i) Datum vzniku pracovního poměru;
- j) Pracovní zařazení v organizaci;
- k) Místo pracoviště v organizaci;

V případě přijímání nového pracovníka je potřeba převzít od předchozího zaměstnavatele zápočtový list pro potřeby důchodového zabezpečení. Poté už je potřeba uvést pracovníka na pracoviště (Koubek, 2007).

Orientace je promyšlený a pro každý druh pracovních míst i pracovišť specifický program adaptace a vzdělávání (Koubek, 2007). Orientace má čtyři cíle:

- Překonat počáteční fázi, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cizí a neznámé;
- Rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace;
- Dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu;
- Snižit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka (Armstrong & Taylor, 2015).

Problém stabilizace pracovníků je mimořádně problematický u nových zaměstnanců. Jejich fluktuace totiž převyšuje fluktuaci u ostatních skupin zaměstnanců. Nový zaměstnanec se musí přizpůsobit nejen požadavkům práce, ale též sociálním vztahům na pracovišti, spolupracovníkům a podnikové kultuře. Z tohoto tedy vyplývá, že se jedná o sociální a pracovní adaptaci, které se vzájemně prolínají a působí na sebe (Dvořáková, 2007).

Velké organizace mají obvykle implementován tzv. adaptační program. Je to nástroj, který pomáhá urychlit začlenění a zapracování nových zaměstnanců. Tento program může zahrnout jak rámcovou orientaci určenou všem novým zaměstnancům, tak specifickou orientaci podle skupin zaměstnanců (Dvořáková, 2007).

Orientace probíhá za součinnosti personalistů a vedoucích zaměstnanců. Personalisté předávají co největší množství informací, které se dotýkají všech pracovníků. Vedoucí pracovníci by měli být informováni o adaptaci a adaptačním programu a měli by být v něm školeni (Dvořáková, 2007).

Orientace pracovníků má také vzdělávací aspekt. Jedná se o formování pracovních schopností nového pracovníka tím způsobem, aby vyhovovaly požadavkům pracovního místa a nového zaměstnavatele. Součástí orientace jsou také odborné informace, informace o pracovních postupech, o zvláštích techniky a technologie a o možnosti odborného rozvoje, prohlubování a rozšiřování kvalifikace. I z toho důvodu bývá orientace zařazována do systému vzdělávání pracovníků v organizaci (Koubek, 2007).

Orientaci je možno dělit do tří oblastí:

- a) Celoorganizační orientace – zaměřuje se na zprostředkování informací obecného rázu a je společná pro všechny pracovníky.
- b) Útvarová organizace – týká se organizační jednotky (pracovní skupiny či týmu), v níž je příslušné pracovní místo obsazeno pracovníkem. Zaměřuje se na detaily a zvláštnosti, kterým se útvar odlišuje. Bývá stejná pro všechna pracovní místa v útvaru.
- c) Orientace na konkrétní pracovní místo – jedná se už o konkrétní zaměstnání, odlišuje se podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě (Koubek, 2007).

Pro nového zaměstnance bývá zpravidla velmi těžké absorbovat všechny informace, které mu byly poskytnuty najednou či ve velmi krátké době. Není možné na něj vše „vychrlit“ během jednoho setkání. Je proto třeba, aby mu informace byly poskytovány po částech podle priorit. Z toho tedy plyne, že ani orientace a adaptace není jednorázová akce, ale měly by být rozprostřeny do delších časových úseků. Také není možné je provádět pouze pomocí písemných materiálů, ale je potřeba sladit písemnou a ústní formu předávání informací (Koubek, 2007).

2.1.4.6 Rozmíst'ování, propouštění a pensiování pracovníků

Rozmíst'ování pracovníků by se dalo definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování s pracovníky úkoly a pracovními místy. Cílem rozmíst'ování je optimalizovat vztah mezi pracovníkem, jeho prací a pracovním místem a díky tomu dosahovat zlepšení jak individuálního, tak týmového a celoorganizačního pracovního výkonu. Jinými slovy: dát správného člověka na správné místo (Koubek, 2007).

Při rozmíst'ování pracovníků je nutno brát v úvahu pracovníkův profil, ale zároveň i profil a povahu pracovního místa. Profilem pracovníka se myslí jeho kvalifikační charakteristiky, kam spadá vzdělání, povolání, délka odborné praxe či délka praxe v oboru. Další částí profilu pracovníka jsou charakteristiky jeho osobnosti a také výsledky jeho dosavadního hodnocení (Koubek, 2007).

Profil a povaha pracovního místa vyplývají z analýzy pracovního místa. Jejich produkty jsou popis pracovního místa a specifikace pracovního místa. To však nestačí, proto se ještě vytváří představa úrovně výkonu na pracovním místě, většinou reprezentována normami výkonu (Koubek, 2007).

Při rozmisťování pracovníků tedy proti sobě stojí na jedné straně pracovníci se svým profilem a svými výkony, a na druhé straně pracovní místa se svými profily a požadavky na úroveň výkonu. Hlavní roli při rozmisťování pracovníků hrají pracovní místa se svými požadavky. Pro ně se na základě zkoumání profilů pracovníků hledá ten nejlepší pracovník, které má odpovídající kvalifikaci, výkon a má schopnost přizpůsobit se podmínkám na pracovním místě. Rozmísťování pracovníků je nepřetržitý proces sladování počtu a struktury pracovních míst s počtem a strukturou pracovníků (Koubek, 2007).

Rozmísťování může mít různé formy:

- a) Povyšování pracovníků;
- b) Převádění pracovníků na jinou práci;
- c) Přeřazování pracovníků na nižší funkci.

Povyšení pracovníka je takový pohyb, kdy je pracovník v rámci organizace přeřazen na důležitější, náročnější a většinou lépe placenou pracovní pozici. Jeho postavení v hierarchii organizace se zlepšuje. K povýšení dochází buď z rozhodnutí kompetentních míst organizace, nebo na základě nabídky volné pracovní funkce všem zájemcům v organizaci. Důležité je, aby kritéria pro povyšování byla pro všechny pracovníky jasná a spravedlivá (Koubek, 2007).

Převedení pracovníka na jinou práci je takový pohyb, kdy pracovník přechází na pracovní místo, které má přibližně stejný charakter a obsah práce, význam, postavení v hierarchii i plat jako předchozí místo. Důvodem může být úspora pracovníků v nějaké části organizaci, ukončení výroby či provozu nějaké části organizace, potřeba pokrýt nové pracovní místo, ať již vytvořené, či uvolněné (Koubek, 2007).

Přeřazení na nižší funkci je sestup pracovníka na nižší stupeň v hierarchii pracovních funkcí organizace. Bývá doprovázeno snížením mzdy či platu. Pracovník může být přeřazen na nižší funkci ze dvou důvodů:

1. Jeho pracovní místo je zrušeno nebo jeho význam poklesne v důsledku organizačních změn a organizace nemá možnost pracovníkovi nabídnout zařazení na rovnocenné pracovní místo jako to, co měl doposud. Nabídne mu tedy nižší funkci.

2. Pracovník je shledán nekompetentním nadále vykonávat svou dosavadní práci. K tomu může dojít z důvodu změněného zdravotního stavu pracovníka či hodnocení jeho pracovního výkonu (Koubek, 2007).

Zaměstnanecký vztah (pracovní poměr, pracovní vztah) může být ukončen dobrovolně pracovníkem, nedobrovolně ze strany organizace, pensionováním či smrtí. Ve větší míře končí nedobrovolně, neboť organizace upadají, směřují ke štíhlé výrobě, tedy z důvodu nadbytečnosti či neschopnosti plnit své pracovní úkoly (Armstrong & Taylor, 2015). Některé způsoby jsou organizací ovlivnitelné, jiné naprosto ne.

- Propouštění pracovníků je plně v kompetenci organizace.
- Pensionování je možno do jisté míry ovlivnit z hlediska jeho načasování, je možno se s pracovníkem dohodnout na předčasném či odloženém pensionování.
- Rozhodnutí pracovníka odejít z organizace je ovlivnitelné ještě méně.
- Ukončení pracovního poměru z důvodu smrti je pak zcela neovlivnitelné (Koubek, 2007).

Ne vždy se jedná o trvalý odchod pracovníků. Existují důvody pro dočasný odchod do zaměstnání. Odchody na mateřskou dovolenou nemůže organizace ovlivnit a různé dohody, které organizace nutí ženám o tom, kolik dětí a kdy může mít, jsou nezákonné. Odchody do prezenční vojenské služby organizace také nemůže ovlivnit, neboť vyplývají ze zákona. Dalším možným dočasným přerušením může být zvolení do veřejné funkce. Teoreticky je sice možné, aby pracovník vykonával veřejnou funkci i zaměstnání zároveň, většinou to však vede k tomu, že pracovník ukončí pracovní poměr. V rámci propouštění se však personální útvar zabývá trvalým ukončením pracovního poměru. Prvním je propouštění pracovníka, které může být iniciováno jak ze strany pracovníka, tak organizace, a druhým způsobem je pensionování pracovníků, tedy jeho odchod do důchodu (Koubek, 2007).

V hotelnictví je velmi časté propouštění zaměstnanců z iniciativy právě zaměstnanců. V tomto oboru je velká fluktuace. Může za to jak nízké finanční ohodnocení, tak i malá snaha o budování loajality zaměstnanců k firmě ze strany vlastníků a manažerů (Jakubíková, 2012).

2.1.4.7 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků vyjadřuje oficiální hodnocení pracovního výkonu jednotlivce. Součástí hodnocení je i informování pracovníka o tom, jak byl jeho výkon ohodnocen,

zvážení, zda a jak je možné případně jeho výkon vylepšit (Donnelly, 1997). Hodnocení je jednou z odborných kompetencí nadřízeného pracovníka. Všichni vedoucí na všech stupních řízení jsou povinni hodnotit své podřízené spravedlivě a objektivně. Současné pojetí personálního managementu vnímá kvalitní systém hodnocení jako nástroj zkvalitňování výkonu jedince, tím tedy i zkvalitňování celého personálu firmy, dosahování vyššího výkonu, vyšší kvality všech činností a rozvoje schopností pracovníků. Součástí hodnocení by mělo být i rozpoznání potenciálu k rozvoji pracovníka. Výsledky hodnocení tedy nejsou nástrojem jenom pro objektivní odměňování, ale také pro rozhodování o pohybu pracovníka v organizaci, tj. povýšení či přeřazení na nižší pozici (Veber, 2000). Mezi nejčastější problém v oblasti hodnocení patří používání neměřitelných a subjektivních kritérií (Kubeš, Kurnický, & Spillerová, 2004).

Cílem hodnocení pracovníků je zjistit, do jaké míry pracovník splňuje nároky, které na ně klade pracovní místo, kvantifikovat plnění jednotlivých kritérií jeho pracovní činnosti, zhodnotit, zda pracuje na hranici svých možností či zda má ještě nějaké rezervy, formulovat doporučení pro jeho další činnost, navrhnout jeho převedení na složitější práci, převedení na méně náročnou práci či odchod z organizace pro nepřekonatelné nedostatky (Veber, 2000).

Díky hodnocení pracovníků může organizace zjistit slabé a silné stránky všech pracovníků. Charakterizuje tedy jak jeho pozitivní, tak ale i problémové stránky pracovního výkonu a jeho kvality a osobního jednání. V návaznosti na tyto skutečnosti umožňuje pracovníkům zlepšit svůj výkon, pokud ten není dostačující či pokud mají potenciál k dalšímu rozvoji (Veber, 2000).

Proces hodnocení pracovníků má devět částí, které jsou rozděleny do tří časových období:

a) Přípravné období, které má čtyři části:

1. Rozpoznání a stanovení předmětu hodnocení, stanovení zásad, pravidel, postupu hodnocení a vytvoření formulářů.
2. Analýza pracovních míst, popřípadě revize existujícího popisu a specifikace pracovních míst.
3. Formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení, jejich výběr, stanovení norem pracovního výkonu, volba metod hodnocení a klasifikací pro rozlišování

úrovně pracovního výkonu, volba rozhodného období pro zjišťování informací o pracovním výkonu.

4. Informování pracovníků o připravovaném hodnocení a o jeho účelu.
- b) Období získávání informací a podkladů, které má dvě fáze:
5. Zjišťování informací, například pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce.
 6. Pořízení dokumentace o pracovním výkonu. Tato fáze patří mezi nejdůležitější, neboť k záznamům je možno se vrátit a získat retrospektivní informaci. Díky tomu, že je záznam písemný, je omezen prostor pro spory a diskuze.
- c) Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu, která má tři fáze:
7. Vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníků. Porovnávají se skutečné výsledky práce s normami výkonu či očekávanými výsledky práce. Výstupy této fáze musí mít písemnou formu.
 8. Rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích, která plynou z hodnocení a o možných řešeních problémů. Tato fáze je klíčová pro zlepšování pracovního výkonu zaměstnance. Na této fázi záleží, zda bude mít hodnocení na pracovníka pozitivní motivační vliv či nikoliv.
 9. Poslední fází je pozorování pracovního výkonu pracovníka a poskytnutí pomoci při zlepšování pracovního výkonu (Koubek, 2007).

Jak teorie, tak i praxe se shodují na tom, že nejkompentnější osobou pro hodnocení pracovníka bývá jeho bezprostřední nadřízený. Jeho úkolem je též závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, a nezáleží, jestli je pořizoval on sám, či mu byly předloženy jinou osobou. Z těchto pak dělá závěry, vede hodnotící rozhovor a navrhuje opatření, která vyplývají z hodnocení. Výhody hodnocení přímým nadřízeným jsou zejména to, že nadřízený zná pracovní místo a úkoly jemu přiřazené, dále zná zázemí pracovníka, které má vliv i na jeho pracovní výkon. Poskytuje pracovníkovi zpětnou vazbu a může neformálně hodnotit jeho pracovní výkon v průběhu, což je velmi důležité, neboť formální vychází často z neformálního (Armstrong & Taylor, 2015).

Zájem manažerů o hodnocení pracovníků má několik důvodů. Prvním je skutečnost, že nedostačující výkon pracovníků ovlivní negativně efektivnost celého hotelu. Efektivnost je pak mařena právě managementem tím, že špatně finančně ohodnotí zaměstnance, ale také hosty, kteří posuzují spokojenost se zaměstnanci (Beránek, 2013).

2.1.4.8 Odměňování

Odměňování je jednou z nejstarších a zároveň nejzávažnějších činností, které vykonává personální útvar. Tato činnost na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak vedení organizace, tak i pracovníků (Koubek, 2007).

V moderním pojetí řízení lidských zdrojů se již neformuluje odměňování jako mzda, plat či jiné formy peněžní odměny, kterou organizace poskytuje zaměstnancům za jejich odvedenou práci. Moderní pojetí v sobě skrývá i jiné odměny, jako například povýšení, formální uznání či různé zaměstnanecké výhody, které mají zpravidla nepeněžní charakter a nejsou závislé na pracovním výkonu zaměstnance (Koubek, 2007).

Nejobvyklejším systémem však zůstávají mzdy, které jsou založeny na ohodnocení času či počtu jevených jednotek práce. Pracovníci mimo manažerské pozice bývají zpravidla placeni hodinovou nebo denní sazbou (Donnelly, 1997).

Jak již však bylo napsáno dříve, organizace má k dispozici širokou škálu možností, jak své zaměstnance odměňovat za pracovní výkony i za to, že jsou zaměstnání právě v téže organizaci. Odměny mohou být též vázány na povahu vykonávané práce, její význam, na odvedenou práci, výkon pracovníka, jeho schopnosti a dovednosti či vzácnost na trhu práce, mohou mít podobu zajímavých a podnětných pracovních úkolů, veřejného uznání (pochvaly), péče o individuální pracovní prostředí, zdokonalování pracovních a mezilidských vztahů apod. Jelikož je odměňování jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace, kterou mají organizace a vedoucí pracovníci k dispozici, ovlivňuje odměna za práci, včetně dalších odměn, množství a kvalitu práce v budoucnu (Koubek, 2007).

Zásadní je stanovit si pravidla, nástroje a postupy odměňování, tedy vytvořit spravedlivý, přiměřený a motivující systém odměňování. Každá organizace je však jedinečná a vyznačuje se jak specifickou povahou práce, materiálními, finančními i lidskými zdroji, stejně tak rozdílnou podnikovou kulturou. Z toho důvodu by měl být systém odměňování nastaven pro každou konkrétní organizaci podle jejích potřeb a pro potřeby zaměstnanců. Systém by měl:

- Přilákat potřebný počet uchazečů s potřebnou kvalitou;
- Stabilizovat žádoucí pracovníky;
- Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti;

- Povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální a přiměřené;
- Být akceptován zaměstnanci;
- Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami;
- Zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány (Koubek, 2007).

Je-li systém dobře nastaven, přináší i výhody, jako například:

- Vyšší motivaci zaměstnanců cíleným využíváním individuálního potenciálu a schopností;
- Větší spravedlnost při hodnocení různých pracovníků ve vzájemném srovnání;
- Zjednodušené vydávání osvědčení při přeložení nebo odchodu zaměstnanců;
- Růst produktivity dosažený odhalením nevyužitého potenciálu pracovníků (Faerber & Stöwe, 2007).

Již od roku 1989 patří cestovní ruch mezi odvětví s nejnižší průměrnou mzdou. Nejnižší mzdy pak mají v tomto odvětví zaměstnanci ubytování, stravování a pohostinství. V roce 2011 dosahovala průměrná hrubá měsíční mzda 13 562 Kč. Specifické pro toto odvětví je však takzvané spropitné, které tvoří nezanedbatelnou část příjmu pracovníků v tomto odvětví (Beránek, 2013).

2.1.4.9 Pracovní vztahy

Při jakémkoliv kontaktu člověka s jiným člověkem, při jakékoliv činnosti se mezi lidmi vyvíjejí vztahy. Tyto vztahy pak mají různou kvalitu, ať od naprosto pozitivních, tak po vyloženě negativní. Je tedy patrné, že vztahy vznikají i mezi lidmi v souvislosti s vykonáváním práce. Může se jednat o běžné, neformální vztahy, většinou příležitostné povahy, ale i formální vztahy, které bývají upravované nejrůznějšími pravidly a normami (Koubek, 2007).

Vztahy je možno členit do následujících skupin:

- a) Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, tedy zaměstnanecké vztahy, zpravidla bývají upravované zákoníkem práce, kolektivní smlouvou, pracovní smlouvou, pracovním řádem apod.

- b) Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením, odbory nebo komorami zaměstnanců, které hájí zájmy svých členů, obvykle vymezujícími práva a povinnosti.
- c) Vztahy mezi odbory, případně jinými druhy sdružení zaměstnanců a zaměstnavatelem, vedením organizace či sdruženími zaměstnanců, zpravidla upravované celostátními zákonnými normami. Tyto vztahy jsou pojmenovávány kolektivní pracovní vztahy.
- d) Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným, upravované pracovní smlouvou, organizačním a pracovním řádem, či jinými předpisy organizace.
- e) Vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci, které bývají upravované organizačním řádem. Zpravidla se jedná o to je organizačně harmonizovat a zabránit nežádoucí soutěživosti s důrazem na soutěživost žádoucí.
- f) Vztahy k zákazníkům a veřejnosti, které jsou upravované řadou obecných a zvláštních pravidel.
- g) Vztahy mezi spolupracovníky, obvykle neformální, tedy i neupravované žádnými předpisy, přesto se mnohé organizace snaží i tuto oblast částečně formalizovat (Koubek, 2007).

Základním východiskem pro zaměstnanecké vztahy je skutečnost, že zaměstnanec se zavazuje poskytovat zaměstnavateli své dovednosti a úsilí a odměnou mu je za to poskytnutá mzda či plat. Tento vztah je založen na písemné pracovní smlouvě. Z té zaměstnancům i zaměstnavateli vyplývají práva a povinnosti. Důležité je, aby obě strany své povinnosti plnily, tedy aby zaměstnavatel vyplácel mzdu nebo plat, poskytoval bezpečnost na pracovišti a přistupoval k zaměstnanci v dobré víře, čímž nebude podryvat jeho důvěru. Zaměstnanec zase musí plnit své povinnosti, jako poslušnost, schopnost, čestnost a loajalitu (Armstrong & Taylor, 2015).

Spousta manažerů v organizacích spolupracuje s organizovanými zaměstnanci, kteří se sdružují do odborů. Odbory jsou sdružení zaměstnanců, které mají za cíl obhajovat jejich zájmy a chránit jejich práva. Odbory bývají upravovány jak zákony jednotlivých států, tak i mezinárodními úmluvami. Základními cíly odborů jsou zvyšování mezd, zlepšování pracovní doby, zaměstnaneckých výhod, pracovních podmínek, ale i zlepšování postupů manažerů při vyjednávání s pracovníky. Dříve odbory neexistovaly a zaměstnavatelé o těchto věcech rozhodovali sami. Odbory se snaží zlepšovat podmínky zaměstnanců pomocí kolektivního vyjednávání (Donnelly, 1997).

Aby byl hotel efektivní, je potřeba nejen efektivnost jednotlivých pracovníků. Ale i efektivnost celého kolektivu. Je třeba zajistit co nejlepší výsledky týmů a předcházet konfliktům mezi nimi. Pracovní kolektivy jsou rozděleny do dvou základních skupin. Do první patří personál, který je v kontaktu s hostem, do druhé skupiny patří pracovníci housekeepingu, kuchyní a technických oddělení. Mezi těmito dvěma skupinami dochází ke konfliktům, které negativně ovlivňují zájmy hotelu. Neefektivnost je většinou dána problémy v sociální oblasti. To se může částečně řešit větší samostatností týmu, což poskytuje vědomí důležitosti (Beránek, 2013).

Spoustu pracovníků v zařízeních cestovního ruchu nemá dostatečnou kvalifikaci. Tím se stává obtížnější jak jejich řízení, tak ale i spolupráce. Dále, jak již bylo řečeno výše, je v tomto odvětví velká fluktuace, proto nebývá lehké navázat pevnější vztahy na pracovišti. Posledním problémem v odvětví cestovního ruchu je již zmíněná malá snaha o budování loajality vůči podniku (Jakubíková, 2012).

2.1.4.10 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci

Základem úspěšnosti každé ekonomiky je konkurenceschopnost firem. Firmy k tomu, aby se v budoucnu mohly vyrovnat konkurenci, potřebují ve svých strategiích počítat s rozvojem lidských zdrojů. Nezbytné je zajistit schopnost rychle se učit a flexibilně reagovat na změny nejen v legislativě, ale také v pracovních postupech a technologiích (Dytrt, 2006).

Požadavky na znalosti a dovednosti pracovníka se neustále rozvíjí a mění. Aby v moderní době uspěl, musí pracovník své znalosti pořád prohlubovat, rozšiřovat a učit se novým věcem. V dnešní společnosti se učení, rozvíjení a vzdělávání stává celoživotním procesem. Nejdůležitějším faktorem v každém podniku je dnes člověk, včetně jeho znalostí a dovedností. Proto je pro další úspěch elementární, aby měla organizace flexibilní pracovníky připravené na změny. Dalším důležitým faktorem je nejen jejich připravenost na změnu, ale i ochota akceptovat ji, případně změnu podporovat. Z tohoto důvodu se v dnešní době stává vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci nejdůležitější funkcí útvaru řízení lidských zdrojů (Bartoňková, 2010).

Cestovní ruch není statickým oborem, naopak je možno ho chápat jako živý organismus, který, podléhá vývojovým pravidlům (Nejdl, 2011). V dnešní době je velmi důležité udržet dynamiku a strukturu rozvoje pracovníků s určitým předstihem v souladu s dynamikou a rozvojem technologie a techniky. Pracovníci organizace musí být schop-

ni pružně reagovat na požadavky, které na ně klade neustálý rozvoj a musí se neustále zdokonalovat. Proto v dnešní době již nestačí klasické způsoby vzdělávání, jakým je například zácvik, doškolování nebo přeškolování. Je naopak zapotřebí směřovat na rozvojové aktivity, které pomáhají formovat širší seznam znalostí a dovedností, které formují flexibilitu pracovníků a připravují je na budoucí změny (Hroník, 2007).

Vzdělávání a rozvoj se dá také popsat jako formování pracovních schopností člověka. Toto formování se dá chápat dvěma způsoby, zaprvé obecné formování ve smyslu v průběhu celého života, bez ohledu na to, kdo toto formování iniciuje a kdy, v druhém případě jde již o formování pracovních schopností pracovníka určité organizace. Jde o aktivity, které souvisí s prací, kterou zaměstnanec v dané organizaci vykonává. Tyto aktivity jsou podporované či umožňované organizací, jsou organizované a jsou v rámci její personální a sociální práce. Obvykle se v systému formování pracovních schopností rozlišují tři oblasti:

- a) Oblast všeobecného vzdělávání se zaměřuje na formování základních a všeobecných znalostí a dovedností. Díky nim člověk může žít ve společnosti a jejich návaznosti dále rozvíjet specializované pracovní schopnosti i další vlastnosti. Tato oblast se tedy ve většinovém zaměření dívá na sociální rozvoj jedince a jeho osobnost. Tato oblast není organizovaná organizací, ale je řízena a kontrolována státem.
- b) Oblast odborného vzdělávání (formování kvalifikace, odborné přípravy), někdy známé jako training, se zaměřuje na přípravu povolání. Formují se zde specifické znalosti a dovednosti, zaměřené na konkrétní zaměstnání neustále se aktualizují a přizpůsobují požadavkům na pracovní místa. Tato oblast tedy zahrnuje základní přípravu na povolání a doškolování, tedy prohlubování kvalifikace.
 - Základní příprava na povolání – většinou je uskutečňována mimo organizaci.
 - Orientace – snaha o adaptaci pracovníka v nové organizaci a v novém kolektivu, zprostředkování informací, znalostí a dovedností pro výkon práce již v organizaci.
 - Doškolování – jde o pokračování odborného vzdělávání v oboru. Jedná se tedy o proces, kde se přizpůsobují znalosti a dovednosti pracovníka na nové požadavky jeho pracovního místa.

- **Přeškolení** – formování nových schopností pracovníka, aby si osvojil nové povolání. Rekvalifikace může být částečná nebo plná.

Rozvoj lidských zdrojů je v poslední době novým pojmem. Tento pojem nelze zaměnit za rozvoj pracovníků. Rozvoj lidských zdrojů v sobě ukrývá nový pohled na rozvoj a vzdělávání lidí v organizaci. Tradiční vzdělávací systémy jsou orientovány na rozvoj těch znalostí a dovedností, které jsou pro daného pracovníka na daném pracovním místě klíčové. Rozvoj lidských zdrojů se však zabývá koncepcí rozvojem pracovních schopností jako celku. Tím se rozvíjí pracovní schopnosti týmů a pomáhá k dosažení vyššího výkonu v organizaci a zvýšení efektivnosti jednotlivých týmů. S tímto souvisí pojem učící se organizace. Jedná se o organizaci, kde je taková podniková kultura a vládne takové pracovní klima, které lidi motivuje k dalšímu rozvoji (Laufer, 2008).

Jelikož hotelnictví patří k neustále se rozvíjejícím oborům, musí být jeho personál připraven rychle a flexibilně reagovat na nové podmínky, trendy a inovace. Po realizaci školení je nutná kontrola. Ta je většinou prováděna pomocí dotazníků, nebo osobním pozorováním. Toto pomáhá hotelu zjistit, zda vynaložil prostředky účelně (Beránek, 2013).

Také z toho důvodu, že se hotelnictví neustále rozvíjí, je zapotřebí provádět v této oblasti výzkum. Zvláště je to nutné pro ty, kteří provádí školení těch zaměstnanců poskytující služby. V cestovním ruchu se pohostinství považuje za střed v porovnávání kvality (Scott & Selwyn, 2010).

2.1.4.11 Personální informační systém

Znalosti jsou dnes považovány za základní zdroj. Půda, práce a kapitál jsou důležité jako omezení. Znalosti bez kombinace s těmito zdroji nejsou produktivní. Bez nich by nebylo co řídit Palatková, 2011, str. 167).

Každý personální útvar ve všech organizacích se neobejde bez detailních, věrohodných a vždy aktuálních informací. Tyto informace mu totiž umožňují rozhodovat se, provádět všechny analýzy, které se týkají pracovní síly dané organizace, dávají personálnímu útvaru informace o výsledcích práce, povaze práce a pracovních míst, o efektivnosti všech personálních činností, o fungování personálu organizace, ale i o vnějších podmínkách, které ovlivňují formování personálu. Z těchto důvodů je potřebné, aby byl vytvořen a neustále rozvíjen personální informační systém v organizaci. Jelikož je v současné době řízení lidských zdrojů strategií, musí se využívat všech dostupných informací, čas-

to i ze zdrojů zvenčí organizace. Personální informační systém by se proto měl skládat ze subsystémů:

- a) Informace o pracovnících;
- b) Informace o pracovních místech;
- c) Informace o personálních činnostech;
- d) Informace o vnějších podmínkách (Koubek, 2007).

Personální informační systém má základní funkce, kterými jsou:

- Evidovat detailní osobní informace o jednotlivých pracovnících, včetně přehledu jejich kariéry, dovedností, kvalifikace;
- Evidovat detailní informace o pracovních místech pracovníka, včetně třídy, mzdy (platu) a zaměstnaneckých výhod, pracovní doby, umístění, popisu a specifikace pracovního místa;
- Zpracovávat zprávy shrnující různé stránky těchto informací.

Mezi další funkce, které systém může obsahovat, patří:

- Evidence a analýza absence, přítomnosti v práci a fluktuace;
- Organizace získávání a vzdělávání pracovníků;
- Hodnocení práce;
- Propojení s internetem nebo vnitropodnikovým intranetem (Armstrong, 1999).

Dnes je již nutností mít jako personální informační systém počítačovým systémem. Čím dál více se počítačové sítě propojují s pracovišti v organizaci. Tyto pak do něj vkládají informace a naopak z něj další informace čerpají. Typické pro to je to, že data, informace a dokumenty, které se do systému vkládají, se neustále aktualizují. Také se ukládá datum každé aktualizace. Dlouhodobě se však také uchovávají retrospektivní data, která slouží k analyzování vývoje a pomáhá zlepšovat výkon organizace (Koubek, 2007).

2.1.4.12 Péče o pracovníky

Jak již bylo několikrát zmíněno, pracovníci jsou tím nejdůležitějším zdrojem, kterým organizace disponuje. Také bývají zpravidla tím nejdražším zdrojem, speciálně jedná-li se o kvalifikované pracovníky. Zaměstnavatelé si proto uvědomují, že jejich konkurenceschopnost závisí právě na pracovnících, jejich schopnostech, chování, spokojenosti a zejména na jejich vztahu k zaměstnavateli. Z toho plyne, že je pro zaměstnavatele klíčové věnovat jim péči (Koubek, 2007).

Péče o pracovníky je poskytována v těch oblastech, které většinou nesouvisí s vykonávanou prací pracovníků, přesto mohou souviset s jejich pracovištěm. Péče o pracovníky se týká individuálních služeb, jako například pomoc v podobě konzultací při osobních problémech, pomoc, která souvisí s problémy zdraví či nemoci nebo služby pro penzionované pracovníky. Mezi skupinové služby se mohou řadit například zabezpečování společenských a sportovních akcí či stravovací zařízení. Za oboje, tedy jak individuální, tak kolektivní péče o pracovníky, lze považovat péče o děti (Armstrong & Taylor, 2015).

Péče o pracovníky se může dělit to tří skupin

- a) Povinná péče o pracovníky, které je dána zákony, předpisy či kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně.
- b) Smluvní péče o pracovníky je zabezpečována kolektivními smlouvami na úrovni organizace.
- c) Dobrovolná péče o pracovníky vychází z personální politiky zaměstnavatele, snaží se tím získat konkurenční výhodu na trhu práce (Koubek, 2007).

Principy individuální péče vyžadují osobní sociální práci a nejdůležitějším principem je fakt, že péče o pracovníka se nám vrátí zpátky. V individuální péči je nejdůležitější důvěra. Lidé se nesmí bát svěřit se, aniž by si mysleli, že se jejich osobní problémy dozví někdo jiný. Dalším důležitým aspektem individuální péče je čestnost a poctivost úmyslu. Individuální péče navíc pomáhá rozvinout dobré vztahy (Kamp, 2000). Příklady individuálních služeb:

Během **nemoci** je úkolem poskytnout radu pracovníkům, kteří jsou dlouhodobě nepřítomní v zaměstnání z důvodu nemoci. Účelem rady či pomoci je urychlení návratu pracovníka zpět do práce. Poskytovatel pomoci si však musí uvědomit, že nemá prověřovat možné simulanty. Tato pomoc je většinou poskytována tam, kde se o pracovníky z nejrůznějších důvodů nemůže postarat stát či rodina (Armstrong & Taylor, 2015).

Úmrtí blízké osoby je těžkým obdobím, kdy lidé potřebují veškerou dostupnou pomoc a radu, které se jim může dostat. Státní služby nejsou schopny tuto pomoc poskytnout a rodina často buď neexistuje, či nemůže pomoci. Organizace, které mají ve své filozofii péči o pracovníky, přikládají těmto událostem obrovský význam (Armstrong & Taylor, 2015).

I přes to, že se **rodinné problémy** zdají být mimo oblast péče o pracovníky ze strany organizace, opak je pravdou. Organizaci sice není nic po soukromí svých zaměstnanců, ale zaměstnavatelům, kteří to s péčí o zaměstnance myslí vážně, jde skutečně o blahobyt svých pracovníků. Podnik zde samozřejmě nehraje roli manželského poradce, ani za zaměstnance neplatí jeho dluhy. Může ho však nasměrovat za odborníkem, či poradit, jak si v dané situaci nejlépe počnout (Armstrong & Taylor, 2015).

Principy skupinové péče se opírají na tom, že péče organizace o pracovníky, jako například sport či společenské akce, by neměly být pořádány jenom pro vylepšení morálky, neboť neexistují důkazy, že to tak funguje. Zaměstnanci by do těchto akcí neměli být nuceni. Měly by být pořádány jen tehdy, projeví-li o ně zaměstnanci zájem, či pokud to vyplývá z podnikové kultury (Armstrong & Taylor, 2015).

Skupinová péče se skládá hlavně ze stravovacích zařízení, sportovních a společenských akcí a zařízení péče o předškolní děti. Některé organizace také pořádají různé dobročinné akce, či poskytují finanční prostředky (Armstrong & Taylor, 2015).

2.2 Nové trendy

Hotelový trh v České republice prošel v minulém období rychlým vývojem. Prudký růst byl nahrazen propadem a nejistotou. Vše bylo ovlivněno hospodářskou situací v zemi. K úspěchu je tedy nezbytné interpretovat a včasně reagovat nejen na hospodářské, ale také na socioekonomické trendy (“Současné trendy v cestovním ruchu”, 2017).

Česká ekonomika roste. S tím souvisí, že nejdůležitější a jen velmi těžko nahraditelná komodita, **lidský kapitál**, se stává pro hotely velmi drahou. Tomu napomáhá ještě nízká nezaměstnanost. Pracovníků je v současné době málo a schopní, kvalifikovaní zaměstnanci požadují dobré platové podmínky. Tento tlak bude nutit hotely k úsporám nákladů v jiných oblastech, což může mít v budoucnu vliv na kvalitu poskytovaných služeb (“Současné trendy v cestovním ruchu”, 2017).

Sdílená ekonomika se nevyhnula ani hotelnictví. Naopak, velmi znatelně nabourala pořádky v tomto odvětví. Airbnb je dnes největším poskytovatelem ubytovacích služeb na světě a jeho raketový růst nezpomaluje. Do této doby platilo, že náklady pro vstup do odvětví byly vysoké. Airbnb však tento fakt změnil. Hlavními výhodami Airbnb jsou rychlé cenové srovnání, systém referencí, či možnost vyzkoušet nový rozměr cestování, na který nedokážou hotely pružně reagovat. Hotely jsou na tuto významnou konkurenci nuceni reagovat a inovovat, zvyšovat kvalitu služeb či individualizovat svoji nabídku.

Problémem je také stav českého legislativního prostředí, které neumí na tyto nové služby reagovat, neboť podmínky pro ubytovací služby jsou velmi přísné, což vede k rozdílným podmínkám pro podnikání (“Současné trendy v cestovním ruchu”, 2017).

Nové technologie, jako automatizace, internet věcí, big data atd. jsou spojeny s průmyslovou revolucí. To také představuje nové možnosti v hotelnictví. Aby si hotel udržel konkurenceschopnost, musí se těmto tématům věnovat. Nové technologie jsou součástí života zákazníků, pohodlí a standard, který s sebou přináší nové technologie, bude zákazník vyžadovat. Dnes již nestačí pouze bezplatné internetové připojení či interaktivní hotelové televize. Je nutné investovat do nových technologií. Novým trendem je vznik chytrých pokojů, které se dají ovládat smarhphonem. Tento pokoj se tak přizpůsobuje individuálním očekáváním a potřebám hostů. Nové technologie také mohou pomoci při nedostatku pracovních sil. **Automatizace a robotizace** již není velmi vzdálená realita. Pravděpodobně tak bude docházet k úbytku procesů, které vyžadují lidské zdroje (“Současné trendy v cestovním ruchu”, 2017).

3 Cíle a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je zhodnotit současný stav v oblasti řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci, konkrétně ve wellness Hotelu Zámek Valeč, a případně stanovit návrhy na zlepšení. Zároveň je cílem této práce potvrdit či vyvrátit hypotézy, které byly stanoveny a budou rozebrány dále.

3.2 Hypotézy

Byly stanoveny tři hypotézy, které se autor pokusil potvrdit či vyvrátit.

1. Zaměstnanci považují své finanční ohodnocení za adekvátní.
2. Zaměstnanci jsou spokojeni se svým pracovním prostředím.
3. Zaměstnanci jsou pravidelně školeni ze strany podniku.

První hypotéza se zakládá na skutečnosti, že odvětví cestovního ruchu patří dle Beránka mezi nejhůře placené v České republice. Jako nejhůře placené jsou pak pozice v pohostinství, ubytování a stravování (Beránek, 2013). Autor se nicméně domnívá, že pracovníci v hotelu mají o něco vyšší mzdy, než je celorepublikový průměr, tedy že své finanční ohodnocení považují za adekvátní.

Druhá hypotéza se stanovuje na faktu, že hotel je poměrně velmi mladý, prošel generální rekonstrukcí a nešetřilo se na něm. Je možné se tedy domnívat, že pracovní prostředí je pro zaměstnance příjemné a že s ním budou spokojeni.

Podle Scotta patří hotelnictví mezi rychle a neustále se měnící prostředí, na které je třeba pružně reagovat. Mezi takovou reakci patří i školení personálu, zejména toho, který je neustále ve styku se zákazníky (Scott & Selwyn, 2010). Autor považuje personál za vyškolený a domnívá se, že podnik pravidelně školí své zaměstnance v nových trendech ohledně hotelnictví.

3.3 Metody sběru dat

Sběr dat proběhl třemi způsoby, a to dotazníkovým šetřením, standardizovaným rozhovorem s managementem organizace a osobním pozorováním.

3.3.1 Dotazníkové šetření

Pro účely diplomové práce byl použit dotazník sestavený autorem. Dotazník se skládá z 25 otázek a mapuje celou oblast řízení lidských zdrojů. Prvních dvacet otázek mapuje

oblast řízení lidských zdrojů z pohledu zaměstnanců. Zbývajících pět otázek jsou otázky identifikační. Dotazník je koncipován jako uzavřený, pouze poslední otázka je vypisovací, a to otázka týkající se pracovní pozice. Dále je u dvou otázek, a to sice u první otázky a u otázky číslo 8 možnost vybrat odpověď „jiné“ a vypsát požadovanou odpověď, která se v dotazníku nenachází. U ostatních otázek tedy respondenti volí z předem daných odpovědí. Dotazník byl určen pro řadové zaměstnance podniku a pro všechny pracovní pozice. Celkem bylo do organizace dodáno 40 dotazníků, z nichž se jich vrátilo 32. Celková návratnost tedy činí 80%.

3.3.2 Standardizovaný rozhovor

Dále byl proveden standardizovaný rozhovor s managementem organizace za účelem získání informací o procesu řízení lidských zdrojů, jakož i doplnění informací k dotazníkovému šetření. Dále bylo vybráno několik témat týkajících se fungování podniku. Předem stanovené otázky byly vybrány podle dotazníkového šetření, aby bylo možno porovnat odpovědi ze strany zaměstnanců s odpovědi managementu.

3.3.3 Osobní pozorování

Jako poslední metoda bylo zvoleno osobní pozorování. Pozorování probíhalo jak v rovině zaměstnanců, tak managementu. Díky tomuto bylo možno lépe porozumět procesům uvnitř organizace, včetně právě procesu řízení lidských zdrojů. Zároveň osobní pozorování umožnilo autorovi poznat pracovní prostředí a vztahy na pracovišti.

3.3.4 Zpracování dat

Data získaná z předchozích metod byla zpracována a zaznamenána do sešitu Microsoft Excel, kde byla následně využita na vytvoření tabulek a grafů. K hodnocení hypotéz byl využit rovněž program Microsoft Excel.

K vyhodnocení hypotéz byl použit Test dobré shody, známý také jako Pearsonův chí-kvadrát test. Vzoreček tohoto testu vypadá následovně:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(X_i - Np_i)^2}{Np_i},$$

kde X_i představuje skutečné četnosti a Np_i očekávané četnosti. Test byl nastaven na hladinu významnosti $\alpha = 5\%$.

4 Vlastní práce

4.1 Představení organizace

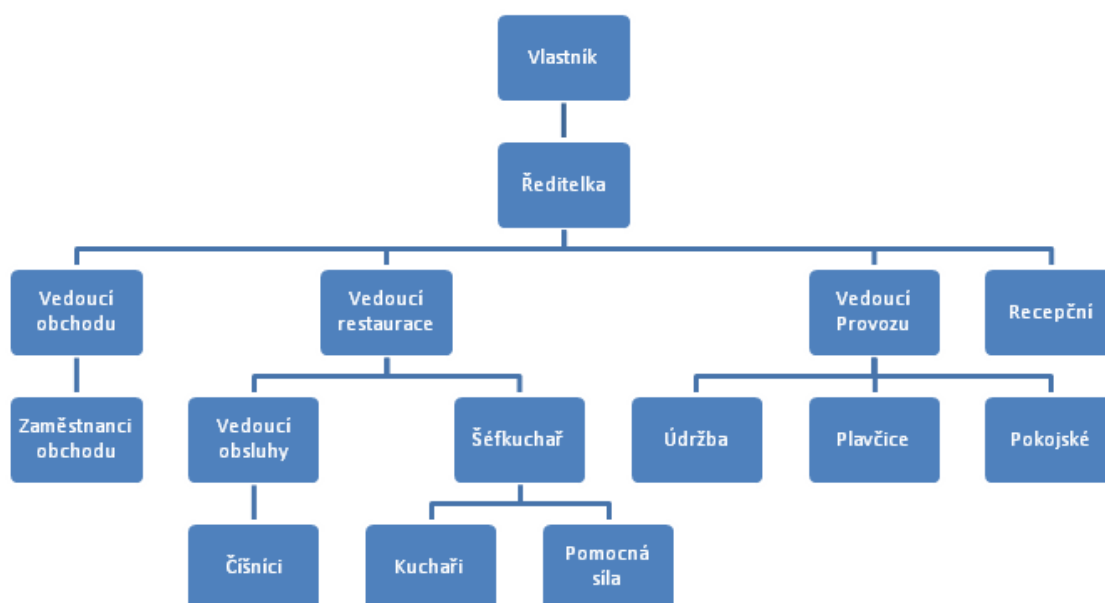
Organizací, kde probíhá výzkum, je Hotel Zámek Valeč. Jedná se o zrekonstruovaný zámek, který leží přibližně 15 kilometrů východně od okresního města Třebíč.

Samotné základy zámku sahají do počátku 15. století. Na místě, kde dnes stojí zámek, byla postavena nová tvrz, nedaleko starší tvrze, která je již dnes zaniklá a na jejím místě stojí fara. Zmínky o této nové tvrzi pochází z roku 1406, a to když byla spolu se vsí propuštěna z manství a novým majitelem se stal Jan Hovorka z Hartvíkovic. Následovaly další změny majitelů. Dalším majitelem se stal Mikuláš z Mochova, který ji roku 1437 prodal Ješkovi, Mikuláši a Vaňkovi z Nárámče. Dalším majitelem byl roku 1480 Jan z Kunštátu. Další změna proběhla v roce 1520, kdy se tvrz stala majetkem Viléma II. z Perštejna. Ten ji v roce 1529 prodal Smilu Osovskému z Doubravice, který ji roku 1534 nechal přestavět na renesanční zámek. Další přestavba se konala v roce 1712, kdy zámek získal barokní podobu, ve které ho známe dnes. Od 17. století do roku 1945 se rychle měnili majitelé. V roce 1945 začal zámek sloužit jako sklad zeleniny a stáje pro místní zemědělské družstvo. Mezi lety 1973 až 1989 probíhala na zámku rekonstrukce, která však nebyla dokončena. Zámek byl po revoluci navrácen rodině Malíků v desolátním stavu. Ti na jeho rekonstrukci neměli finanční prostředky, proto se jej roku 2008 rozhodli prodat. Novým majitelem se stal Ing. Bronislav Vala, který začal s rozsáhlou rekonstrukcí. Díky tomu mohl být zámek dne 22. června 2013 slavnostně otevřen (“Tvrz Valeč”, 2018).

V současné době je možné využít ubytování v pokojích, které se dělí na zámecké pokoje a na pokoje na pánském dvoře. Zámecké pokoje se dělí na komnaty, pokoje, podkrovní pokoje a apartmány. Pokoje na pánském dvoře se dělí na pokoje a apartmány. Kromě ubytování zámek nabízí i možnost zarezervovat si prostory pro kongresy či školení. V nabídce je celkem 10 sálů podle kapacity. Nejmenší sál pojme 8 lidí, největší pak 100. V zámku se také často pořádají svatby (“Hotel Zámek Valeč”, 2018).

V neposlední řadě zámek nabízí wellness vyžití. V hotelu se nachází 5 druhů saun, relaxační zóna, masáže, kadeřník, je zde možnost nechat si udělat manikúru a pedikúru. Dále se v areálu nachází dva kryté a jeden venkovní bazén, hotelové fitness, možnost projížďky na koni a čtyři bowlingové dráhy. Dále je součástí zámecká restaurace Stodola (“Hotel Zámek Valeč”, 2018).

Obrázek 4: Organizační struktura podniku



Zdroj: Vlastní

4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Otázka č. 1: Jak jste se dozvěděl(a) o pracovním místě?

Tabulka 1: Jak jste se dozvěděl(a) o pracovním místě?

	Počet	Procent
Doporučení od známého	22	68,75%
Inzerát	2	6,25%
Obecné povědomí	1	3,13%
Pracovní úřad	1	3,13%
Sama	4	12,50%
Školní praxe	2	6,25%
Celkem	32	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 1: Jak jste se dozvěděl(a) o pracovním místě?



Zdroj: Vlastní

Nejvíce dotázaných, přes 68%, se o pracovním místě dozvědělo díky doporučení od známého, který v podniku pracoval nebo o možnosti pracovního uplatnění věděl. Díky inzerátu se o možnosti pracovat pro podnik dozvědělo 6,25% respondentů. Zde se jedná o dva zaměstnance, kdy jsou oba muži, oba pracují v podniku v rozmezí 0-5 let a oba pracují na pozici kuchaře. Po jedné odpovědi skončily možnosti pracovní úřad a obecné povědomí. Obecně povědomí vysvětluje respondentka tím, že otevření podniku byla veřejně známá událost a tak se zajímala o možnost pracovního uplatnění v podniku. Čtyři respondenti, tedy druhá nejpočetnější skupina, si možnost uplatnění zjistili sami, zde jsou všichni čtyři respondenti ženy. Otázku uzavírá odpověď školní praxe, kterou zvolili dva respondenti, zde se jedná o muže.

Z výsledku lze tedy konstatovat, že v otázce zviditelnění se pro zaměstnance podnik nemusel vynakládat veliké úsilí, neboť velká většina zaměstnanců se o možnosti práce dozvěděla díky svým známým. To je možné i díky tomu, že otevření Hotelu byla veřejně známá věc a vědělo o ní spoustu lidí z okolí. Právě ti mohli svým známým doporučit pracovní pozici v hotelu. Zároveň majitel vlastní Hotel Zámek Valeč vlastní v nedalekém městě Hrotovice další hotel, kde rovněž mohli zaměstnanci či známi doporučovat práci v Hotelu ve Valči. Pouze dva lidé využili inzerátu a jeden pracovního úřadu. Zbylí zaměstnanci se o možnosti práce dozvěděli sami či v podniku zůstali pracovat poté, co zde byli na praxi.

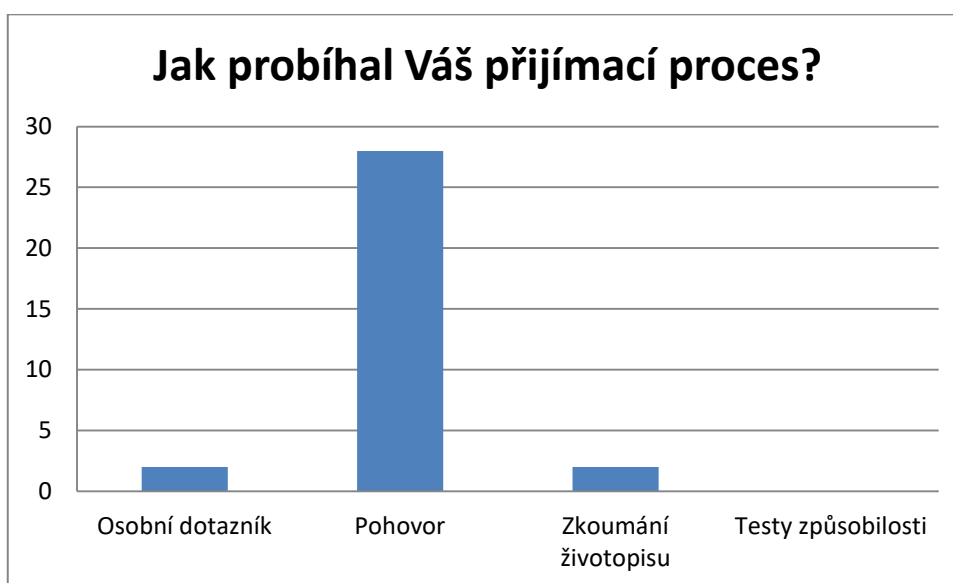
Otázka č. 2: Jak probíhal Váš přijímací proces?

Tabulka 2: Jak probíhal Váš přijímací proces?

	Počet	Procent
Osobní dotazník	2	6,25%
Pohovor	28	87,50%
Zkoumání životopisu	2	6,25%
Testy způsobilosti	0	0%
Celkem	32	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 2: Jak probíhal Váš přijímací proces?



Zdroj: Vlastní

Drtivá většina odpověděla, že jejich přijímací proces se uskutečnil formou pohovoru. Odpovědělo tak 87,50% dotázaných. Pouze dva respondenti uvedli, že dostali osobní dotazník a dva uvedli jako proces zkoumání jejich životopisu. Zajímavá je skutečnost, že formu zkoumání životopisu uvádí dva kuchaři. Žádný z dotázaných se nepodrobil testům způsobilosti.

V podniku pracuje 40 lidí na nejrůznějších pozicích. Lze však říci, že většina pracovních míst nevyžaduje zvláštní znalosti, proto je pohovor nejčastější odpovědí pochopitelný. Zkoumání životopisu u kuchařů je také v normě, neboť kuchaři jsou důležitá součást podniku a ten si proto musí vybrat takové, kteří mají jistou praxi v oboru. Jelikož se v hotelu pravděpodobně nenachází pozice, která by vyžadovala testy pracovní způsobilosti, nevybral tuto možnost žádný respondent.

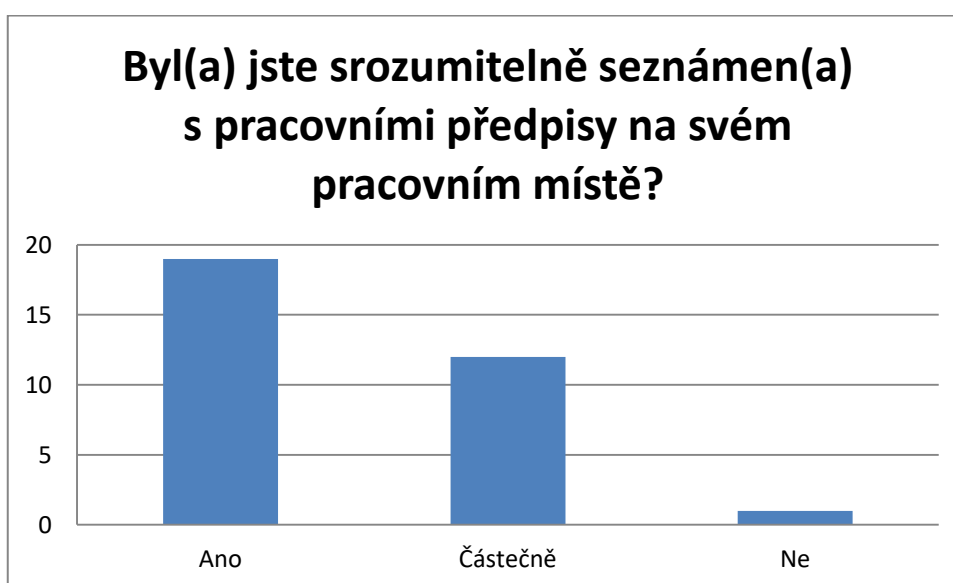
Otázka č. 3: Byl(a) jste srozumitelně seznámen(a) s pracovními předpisy na svém pracovním místě?

Tabulka 3: Byl(a) jste srozumitelně seznámen(a) s pracovními předpisy na svém pracovním místě?

	Počet	Procent
Ano	19	59,37%
Částečně	12	37,50%
Ne	1	3,13%
Celkem	32	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 3: Byl(a) jste srozumitelně seznámen(a) s pracovními předpisy na svém pracovním místě?



Zdroj: Vlastní

Celkem devatenáct respondentů, tedy přes 59 procent dotázaných uvedlo, že byli seznámeni s předpisy na svém pracovním místě srozumitelně. Dvanáct se jich vymezilo, že byli seznámeni pouze částečně. Jenom jediný dotázaný uvedl, že s předpisy seznámen nebyl.

Jediný, kdo se uvedl, že nebyl se svými pracovními předpisy na svém pracovním místě srozumitelně seznámen, je pomocný kuchař. Je to rovněž jediný zaměstnanec, který uvedl jako nejvyšší vzdělání základní vzdělání. Je tedy možné, že seznámen byl, ale nepamatuje si to, nebo to nepokládal za důležité. Navíc jako pomocný kuchař pravděpodobně nemá moc důležitých povinností, proto mohlo být školení provedeno rychle. Částečně se cítí být seznámeno se svými předpisy 37,50%, což činí 12 respondentů. Za zmínku stojí, že v celém souboru se nachází dva respondenti s vysokoškolským vzdělá-

ním a oba uvedli, že seznámeni byli jen částečně. Toto může být způsobeno tím, že zaměstnanci jsou seznámeni se základními předpisy, ale z nějakého důvodu (zapomenou se zeptat, nevědí, na co se chtějí zeptat,...) se nezeptají na další skutečnosti, které by je zajímali a později se již nezeptají. Největší část, téměř 60%, odpovědělo, že byli srozumitelně seznámeni s předpisy na svém pracovišti.

Otázka č. 4: Vnímáte v podniku možnost kariérního růstu?

Tabulka 4: Vnímáte v podniku možnost kariérního růstu?

	Počet	Procent
Ano	13	40,63%
Ne	19	59,38%
Celkem	32	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 4: Vnímáte v podniku možnost kariérního růstu?



Zdroj: Vlastní

Zde měli respondenti na výběr pouze z odpovědí ano či ne. Většina respondentů uvedla, že v podniku nevnímají žádnou možnost kariérního růstu. Vymezilo se tak 19 respondentů, což činí 59,38%. Zbývajících 40,63% ji zde vnímá.

Mezi těmi, kdo uvedl, že v podniku existuje možnost postupu na vyšší pozici, převládají kuchaři a pomocní kuchaři. Jak již bylo zmíněno výše, v podniku zastávají zaměstnanci nejrozličnější pracovní pozice. Některé mají možnost povýšení, některé ne. Mezi těmi, co odpověděli, že v podniku nevidí možnost povýšení, se právě proto vyskytují pokojské či plavčík, neboť zde není možnost posunout se výše.

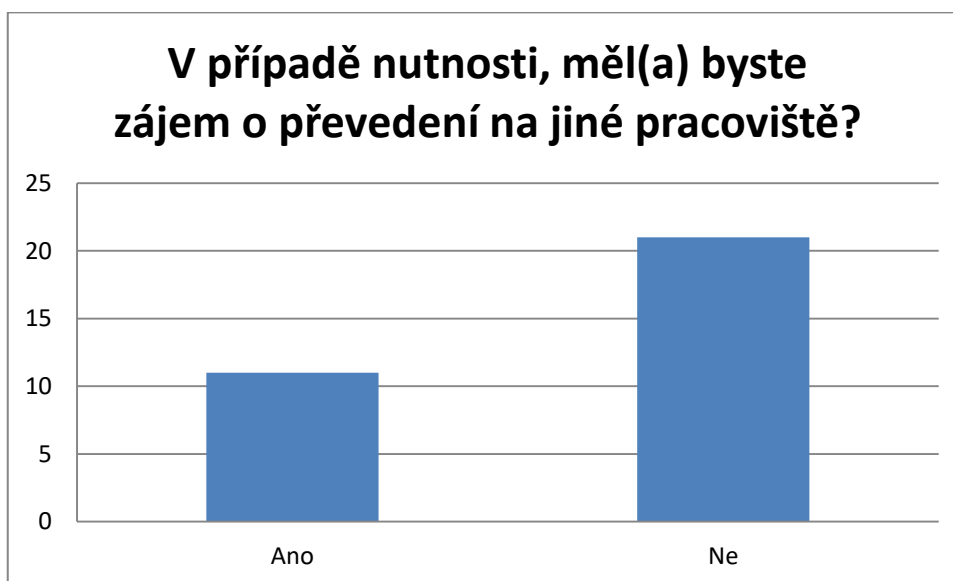
Otázka č. 5: V případě nutnosti, měl(a) byste zájem o převedení na jiné pracoviště?

Tabulka 5: V případě nutnosti, měl(a) byste zájem o převedení na jiné pracoviště?

	Počet	Procent
Ano	11	34,38%
Ne	21	65,63%
Celkem	32	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 5: V případě nutnosti, měl(a) byste zájem o převedení na jiné pracoviště?



Zdroj: Vlastní

I v této otázce měli respondenti na výběr mezi odpovědí ano či ne. Většina dotázaných zaměstnanců by zájem o nové pracoviště v případě nutnosti neměla a raději by tedy z podniku v případě nutnosti odešli. Odpovědělo tak 21 dotázaných, což představuje 65,63%. Pouze 11, tedy zhruba 1/3 zaměstnanců, by se nechala převést na jinou práci, aby v podniku mohli dál pracovat.

Mezi těmi, kteří by zájem o převedení na jiné pracoviště neměli, převládají ve velké většině zaměstnanci, kteří jsou v podniku v rozmezí 0-5 let. Kdežto u těch, kteří by raději přešli na jiné pracoviště, je situace již vyrovnanější. Takto velký počet respondentů, kteří uvedli, že by se převést nenechali, je zapříčiněn současným stavem na trhu práce. Nezaměstnanost je na historickém minimu, kdy Česká republika má nejnižší nezaměstnanost v celé Evropské unii, dle Českého statistického úřadu dokonce pouhá 2,4% (“Zaměstnanost, nezaměstnanost”, 2018), firmy přesto stále trápí nedostatek zaměst-

nanců a hledají nové. Pro zaměstnance tedy není problém hledat novou práci, protože mají větší jistoty, že se uplatní, než kdyby byla situace naopak, nezaměstnanost byla vysoká a firmy nehledaly pracovní síly. Navíc mezi těmi, co by nechtěli být převedeni, převládají ty profese, kde nejsou potřeba specifické znalosti či dovednosti a tak se mohou ucházet o práci ve fabrikách, které nejvíce trápí nedostatek pracovníků.

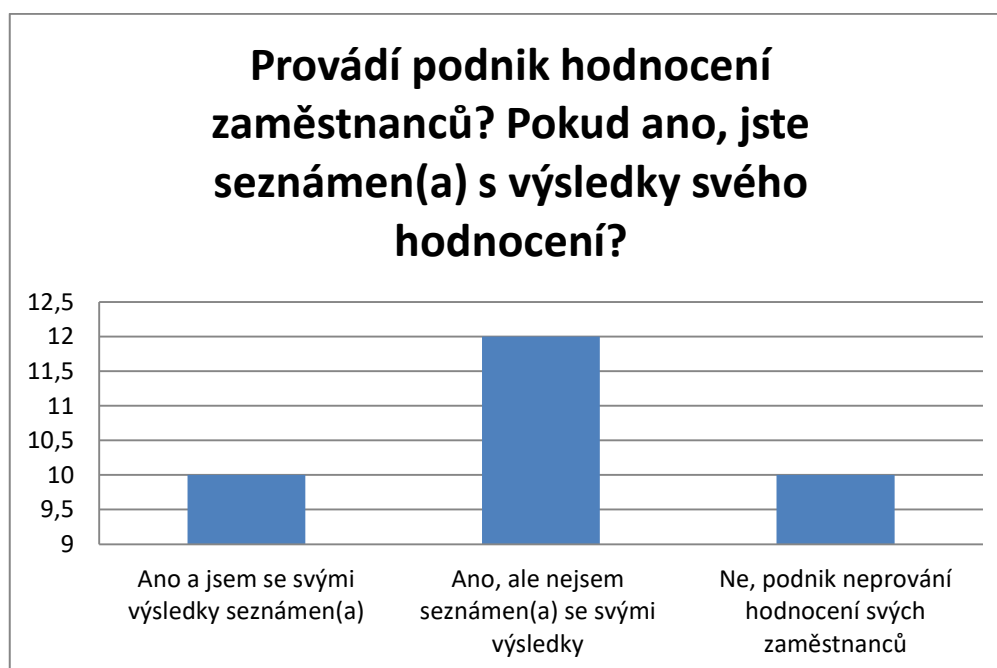
Otázka č. 6: Provádí podnik hodnocení zaměstnanců? Pokud ano, jste seznámen(a) s výsledky svého hodnocení?

Tabulka 6: Provádí podnik hodnocení svých zaměstnanců? Pokud ano, jste seznámen(a) s výsledky svého hodnocení?

	Počet	Procent
Ano a jsem se svými výsledky seznámen(a)	10	31,25%
Ano, ale nejsem seznámen(a) se svými výsledky	12	37,50%
Ne, podnik neprovádí hodnocení svých zaměstnanců	10	31,25%
Celkem	32	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 6: Prování podnik hodnocení zaměstnanců? Pokud ano, jste seznámen(a) s výsledky svého hodnocení?



Zdroj: Vlastní

Na tom, že podnik své zaměstnance hodnotí, se shodlo 22 zaměstnanců, což činí 68,75%. Neshodli se však na tom, zda podnik svým zaměstnancům sděluje výsledky

jejich hodnocení. Seznámeno s výsledky své práce je 10 zaměstnanců, dalších dvanáct není s výsledky své práce seznámeno. Zbýlých 10, tedy 31,25% uvedlo, že podnik své zaměstnance nehodnotí vůbec.

Všichni, kromě jedné výjimky, kteří uvedli, že podnik hodnotí své zaměstnance a jsou s výsledky své práce seznámeni, jsou v podniku krátce, tedy v rozmezí 0-5 let. Vedení je tedy hodnotí jednak pro své účely, ale také proto, aby dávali zpětnou vazbu zaměstnancům, kde se mohou zlepšit a kde si vedou dobře, tedy kde udržet požadovanou úroveň. Ti, kteří uvedli, že podnik hodnotí své zaměstnance, ale své výsledky neznají, jsou většinou v podniku zaměstnání 6-10 či 10 a více let. Ví tedy, že podnik hodnocení zaměstnanců provádí, ale již neznají své výsledky. Zde je pravděpodobné, že podnik své zaměstnance stále hodnotí, ale už ví, co od nich očekávat. Výsledky jim nesdělují, neboť si vedou dobře a vedení by výsledky jejich hodnocení se zaměstnanci probralo pouze v případě, že by se objevil nějaký výkyv či dlouhodobý negativní trend u zaměstnance. Mezi těmi, kteří uvedli, že podnik své zaměstnance nehodnotí, opět dominují zaměstnanci, kteří jsou v podniku krátce, tedy 0-5 let. Ne každý je pro práci nadchnut a nechce slyšet připomínky ke své práci. Je tedy možné, že zaměstnanci hodnoceni jsou, ale nedávají tomu velkou váhu či neposlouchají.

Otázka č. 7: Považujete své finanční ohodnocení za adekvátní?

Tabulka 7: Považujete své finanční ohodnocení za adekvátní?

	Počet	procent
Určitě ano	8	25%
Spíše ano	16	50%
Spíše ne	8	25%
Určitě ne	0	0%
Celkem	32	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 7: Považujete své finanční ohodnocení za adekvátní?



Zdroj: Vlastní

Z výsledku můžeme vyčíst, že většina zaměstnanců své finanční ohodnocení za adekvátní považuje. Naprosto s tímto souhlasí 8 zaměstnanců, tedy $\frac{1}{4}$, spíše ano odpovědělo 16 zaměstnanců, což činí přesně polovinu. Poslední jedna čtvrtina odpověděla, že jejich finanční ohodnocení adekvátní spíše není. Žádný z dotázaných neuvedl, že by své finanční ohodnocení považoval za zcela neadekvátní.

Hotelnictví celkově patří mezi nejméně placený obor v České republice. Již od roku 1989 patří celkově cestovní ruch mezi nejhůře placené odvětví. Podnik se však snaží svým zaměstnancům nabídnout o něco vyšší mzdy, než je průměr v tomto odvětví. Nemalou část navíc tvoří spropitné. I proto se většina (75%) cítí být finančně ohodnocena adekvátně. Při podrobnějším pohledu zjistíme, že spíše neadekvátně se cítí být ohodnoceno sedm žen a jeden muž. Co se délky zaměstnání u podniku týče, je tato skupina rozdělena na čtyři pracovníky, jež pracují u podniku 0-5 let, na dva s délkou 6-10 a na dva 10 a více let u podniku. Můžeme se tedy domnívat, že podnik se snaží pravidelně zvedat mzdy také na závislosti délce pracovního poměru u podniku.

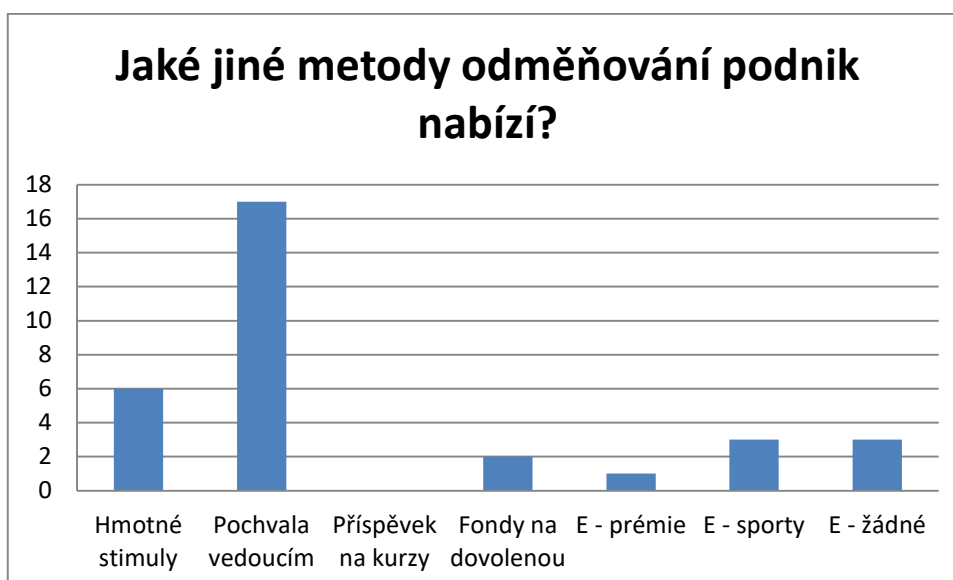
Otázka č. 8: Jaké jiné metody odměňování podnik nabízí?

Tabulka 8: Jaké jiné metody odměňování podnik nabízí?

	Počet	Procent
Hmotné stimuly	6	18,75%
Pochvala vedoucím	17	53,13%
Příspěvek na kurzy	0	0%
Fondy na dovolenou	2	6,25%
E – prémie	1	3,13%
E – sleva na sporty	3	9,38%
E – žádné	3	9,38%
Celkem	32	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 8: Jaké jiné metody odměňování podnik nabízí?



Zdroj: Vlastní

U otázky jiných metod odměňování se nejvíce zaměstnanců vyjádřilo, že jako jinou metodu odměňování dostávají pochvalu vedoucím. Celkem se jich tak vyjádřilo 17. Druhou nejčastější odpovědí jsou hmotné stimuly, kde se tak vyjádřilo šest zaměstnanců. Pro fondy na dovolenou se vyjádřili 2 respondenti. Jeden respondent uvedl, že podnik nabízí prémie. Po třech respondentech skončily slevy na sporty a odpověď, že podnik nenabízí žádné jiné metody odměňování. Žádná odpověď nebyla zaznamenána u příspěvků na kurzy.

Nejvyšší počet má tedy metod pochvala vedoucím. Není to jediná metoda, kterou podnik nabízí, ale je nejpoužívanější. Pochvala vedoucím je metoda, která podnik nic nestojí a zároveň dokáže velmi motivovat zaměstnance k vyšším výkonům. Podnik samozřejmě nabízí spoustu metod. Důvod, proč má tato metoda tak vysoký počet odpovědí, je ten, že je to nejpoužívanější metoda. Co se hmotných stimulů týče, nabízí podnik například služební mobily. Jelikož je hotel také wellness, nabízí rekreační a sportovní vyžití. I toto nabízí podnik svým zaměstnancům jako formu nefinančního odměňování.

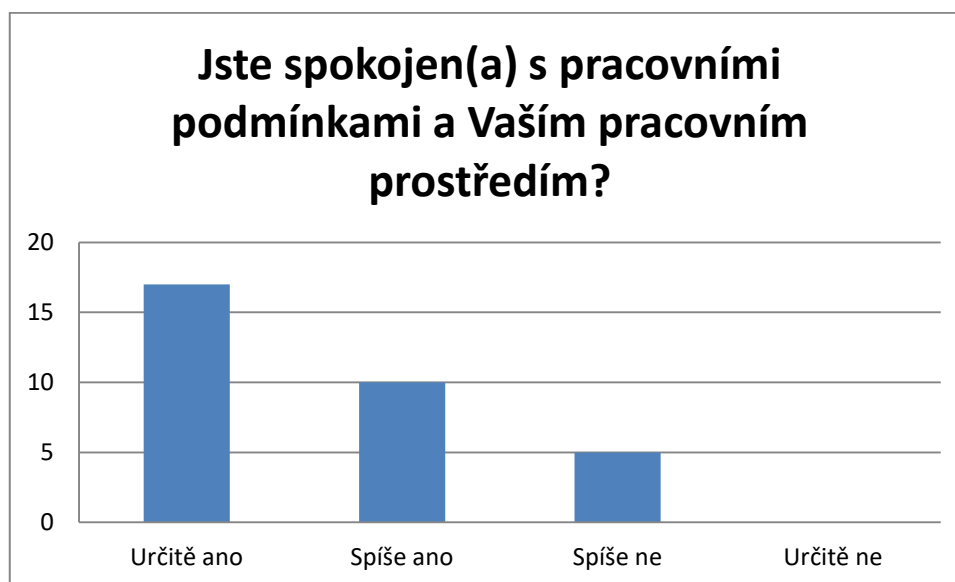
Otázka č. 9: Jste spokojen(a) s pracovními podmínkami a Vaším pracovním prostředím (hygiena, bezpečnost,...)?

Tabulka 9: Jste spokojen(a) s pracovními podmínkami s Vaším pracovním prostředím (hygiena, bezpečnost,...)?

	Počet	procent
Určitě ano	17	53,13%
Spíše ano	10	31,25%
Spíše ne	5	15,63%
Určitě ne	0	0%
Celkem	32	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 9: Jste spokojen(a) s pracovními podmínkami a Vaším pracovním prostředím (hygiena, bezpečnost,...)?



Zdroj: Vlastní

Drtivá většina zaměstnanců je spokojena s pracovními podmínkami a jejich pracovním prostředím. Vymezilo se tak 27 zaměstnanců, kdy 17 řeklo, že jsou určitě spokojeni a 10 uvedlo, že jsou spíše spokojeni. Jenom 5 pracovníků je spíše nespokojeno se svými

pracovními podmínkami či pracovním prostředím. Žádný respondent neuvedl možnost „určitě ne“.

Hotel Zámek Valeč byl otevřen v roce 2013 a je tedy poměrně nový. Byl několik let rekonstruován a práce se velmi povedly. Jelikož se dbalo na moderní vybavení a spokojenost hostů, musel být brát i zvláštní zřetel na zázemí, pracovní podmínky a pracovní prostředí zaměstnanců. Neustále se navíc zázemí Hotelu rozšiřuje, bylo postaveno nové podzemní parkoviště, staví se nové tenisové kurty. Není tedy překvapením, že jsou zaměstnanci s podmínkami i prostředím spokojeni. U všech zaměstnanců, kteří odpověděli „spíše ne“ je jeden společný znak, a to sice ten, že v otázce pracovním vztahů odpověděly tak, že v podniku nejsou dobré pracovní vztahy. Odpověď spíše ne tedy volily z tohoto důvodu, neboť i toto se totiž počítá jako pracovní prostředí.

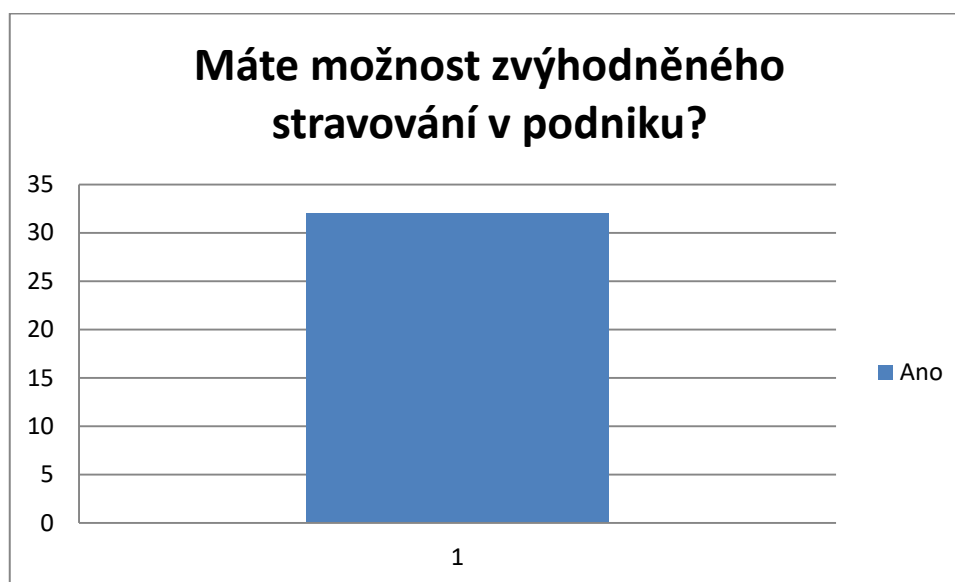
Otázka č. 10: Máte možnost zvýhodněného stravování v podniku?

Tabulka 10: Máte možnost zvýhodněného stravování v podniku?

	Počet	Procent
Ano	32	100%
Ne	0	0%
Celkem	32	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 10: Máte možnost zvýhodněného stravování v podniku?



Zdroj: Vlastní

Všichni respondenti uvedli, že mají možnost stravovat se v podniku za nižší ceny.

Podnik toto nabízí svým zaměstnancům jako jeden z několik benefitů. Pro zaměstnance je to velmi výhodné, protože hotel se snaží modernizovat svůj jídelníček a držet se světových trendů. Zaměstnanci tak mají možnost stravovat se jak klasickými jídly, tak i speciality za velmi výhodné ceny. Restaurace je navíc v srdci hotelu, tedy všichni zaměstnanci ji mají velmi blízko. To zajisté nemalou měrou zvyšuje motivovanost pracovníků.

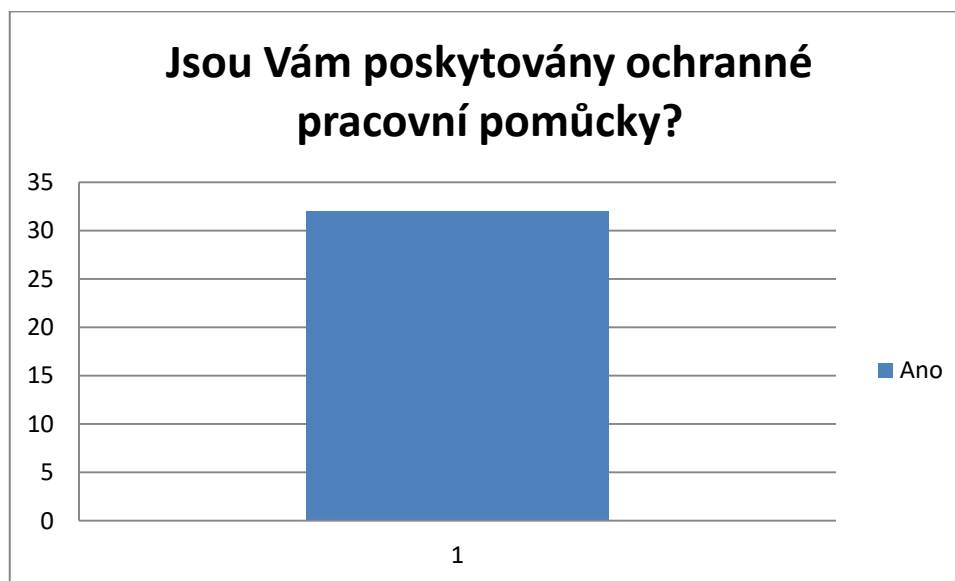
Otázka č. 11: Jsou Vám poskytovány ochranné pracovní pomůcky?

Tabulka 11: Jsou Vám poskytovány ochranné pracovní pomůcky?

	Počet	Procent
Ano	32	100%
Ne	0	0%
Celkem	32	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 11: Jsou Vám poskytovány ochranné pracovní pomůcky?



Zdroj: Vlastní

I v této otázce všichni dotázaní odpověděli, že jim jsou poskytovány ochranné pracovní pomůcky.

Podnik je ze zákona povinen poskytovat svým pracovníkům ochranné pracovní pomůcky a zajišťovat jejich bezpečí při práci. Podnik tedy plní svou povinnost a zároveň se o své zaměstnance stará.

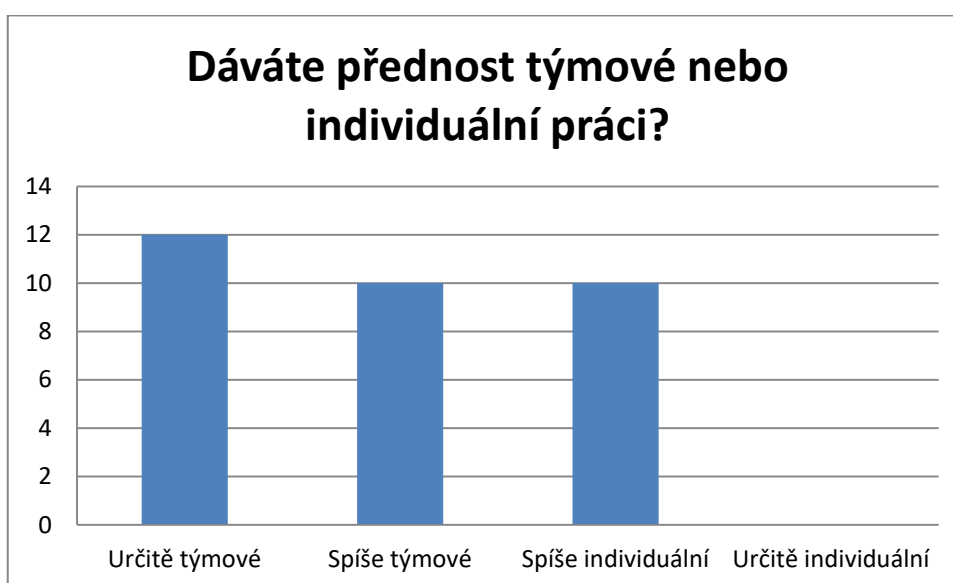
Otázka č. 12: Dáváte přednost týmové nebo individuální práci?

Tabulka 12: Dáváte přednost týmové nebo individuální práci?

	Počet	Procent
Určitě týmové	12	37,50%
Spíše týmové	10	31,25%
Spíše individuální	10	31,25%
Určitě individuální	0	0%
Celkem	32	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 12: Dáváte přednost týmové nebo individuální práci?



Zdroj: Vlastní

Z celkových 32 dotázaných jich 12 uvedlo, že preferují práci v týmu. Spíše tým volilo 10 lidí, což představuje 31,25%. Stejný počet pak preferuje spíše individuální práci. Nikdo pak nevedl, že by preferoval čistě individuální práci.

Lidé jsou odlišní, někteří jsou extroverti, jiní introverti. Je proto samozřejmé, že někdo bude preferovat týmovou práci, někdo spíše práci individuální. Při dalším zkoumání bylo zjištěno, že ti, kteří preferují spíše individuální práci, pracují většinou na pozicích, kde od nich není vyžadována práce v týmu. Jedná se většinou o pokojské či uklízečky. Jsou zde však i dva pomocní kuchaři a jedna recepční. A právě recepční by měla preferovat spíše týmovou práci.

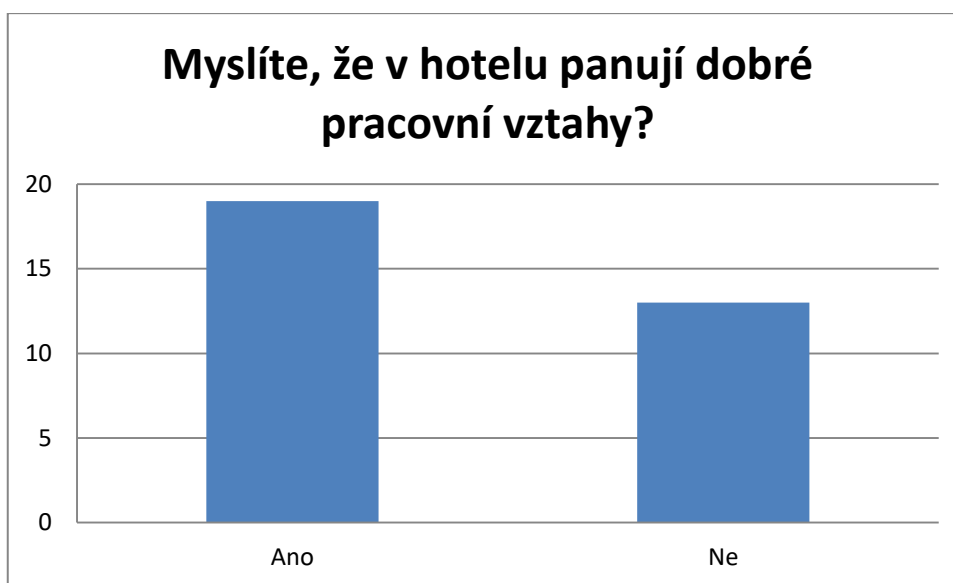
Otázka č. 13: Myslíte, že v hotelu panují dobré pracovní vztahy?

Tabulka 13: Myslíte, že v hotelu panují dobré pracovní vztahy?

	Počet	Procent
Ano	19	59,38%
Ne	13	40,62%
Celkem	32	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 13: Myslíte, že v hotelu panují dobré pracovní vztahy?



Zdroj: Vlastní

U této otázky se pro dobré pracovní vztahy vyjádřilo 19 tázaných, což představuje 59,38%. Zbýlých 13, tedy 40,62% se vyjádřilo tak, že v podniku dobré pracovní vztahy nepanují.

Procentní zastoupení respondentů, kteří uvedli pracovní vztahy jako nedobré, je velmi vysoké. Díky osobnímu pozorování bylo možné vysledovat, že vztahy v podniku se zdají být na dobré úrovni. Osobním pozorováním však není možné zjistit všechny vztahy na všech pracovištích. Při řízeném rozhovoru s managementem firmy bylo zjištěno, že 2/3 pracovníků jsou v podniku již zapracováni a mají motivaci v něm dále pracovat, kdežto 1/3 zaměstnanců se neustále mění. Někteří přijdou a zase odejdou. Tato jedna třetina v podniku nevydrží moc často. Mezi těmi, kteří uvedli, že v podniku nejsou dobré vztahy, je obrovská převaha právě těch zaměstnanců, kteří u podniku jsou 0-5 let. Je tedy pravděpodobné, že ti, kteří nevnímají vztahy na pracovišti jako dobré, jsou právě ti

zaměstnanci, kteří v podniku jsou krátce a brzy jej opustí. Nicméně je to oblast, na kterou se bude potřeba zaměřit.

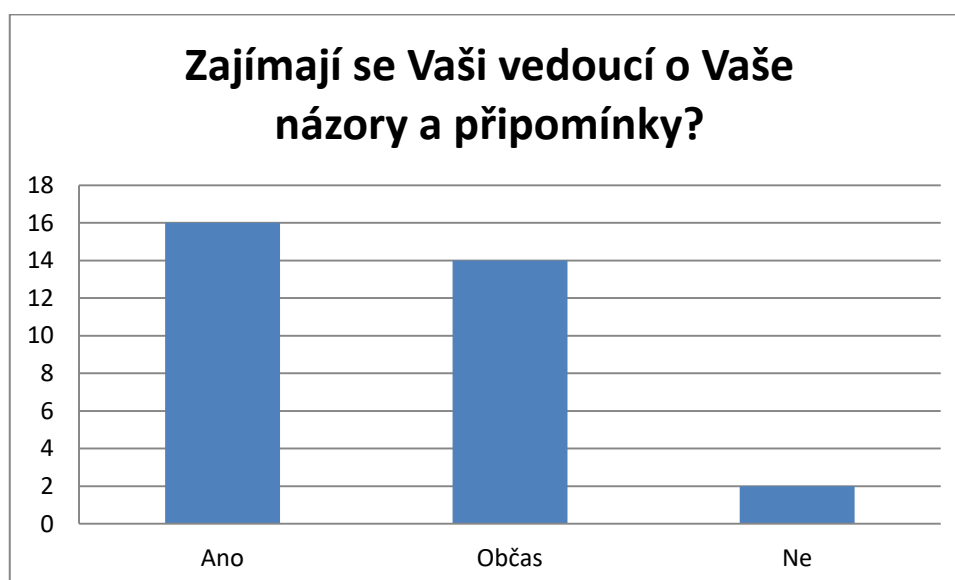
Otázka č. 14: Zajímají se Vaši vedoucí o Vaše názory a připomínky?

Tabulka 14: Zajímají se Vaši vedoucí o Vaše názory a připomínky?

	Počet	Procent
Ano	16	50%
Občas	14	43,75%
Ne	2	6,25%
Celkem	32	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 14: Zajímají se Vaši vedoucí o Vaše názory a připomínky?



Zdroj: Vlastní

Přesně polovina respondentů uvedla, že se vedoucí zajímají o jejich názory a připomínky. Čtrnáct dalších uvádí, že se vedoucí zajímají alespoň občas o jejich názory či připomínky. Poslední dva pak uvádějí, že se o ně vedoucí nezajímají vůbec.

Z výsledků je tedy patrné, že vedoucí se zajímají o to, co si jejich zaměstnanci myslí, jaké mají názory a jaké mají připomínky. Vedoucí tedy vyhledávají zpětnou vazbu od svých zaměstnanců a reagují na ni. Pro zaměstnance je to navíc signál, že se o ně vedení zajímá a že jejich názory, prosby či připomínky jsou brány na zřetel. Jediní, kteří se vymezili, že se o jejich připomínky nezajímají, jsou dva muži, jeden pomocný kuchař a druhý kuchař. Tato oblast je tedy na velmi dobré úrovni, neboť to ukazuje, že vedoucí se zajímají o své zaměstnance. To zvyšuje motivovanost zaměstnanců a jejich sounále-

žitost s podnikem. Zároveň jsou lidské zdroje tím nejcennějším aktivem, které podnik má. Podnik může díky námětům a připomínkám od svých zaměstnanců přijít s novým řešením problémů, či vylepšit stávající stav. Pro vedení podniku je proto velmi důležité nadále sledovat připomínky svých zaměstnanců a využívat zpětnou vazbu.

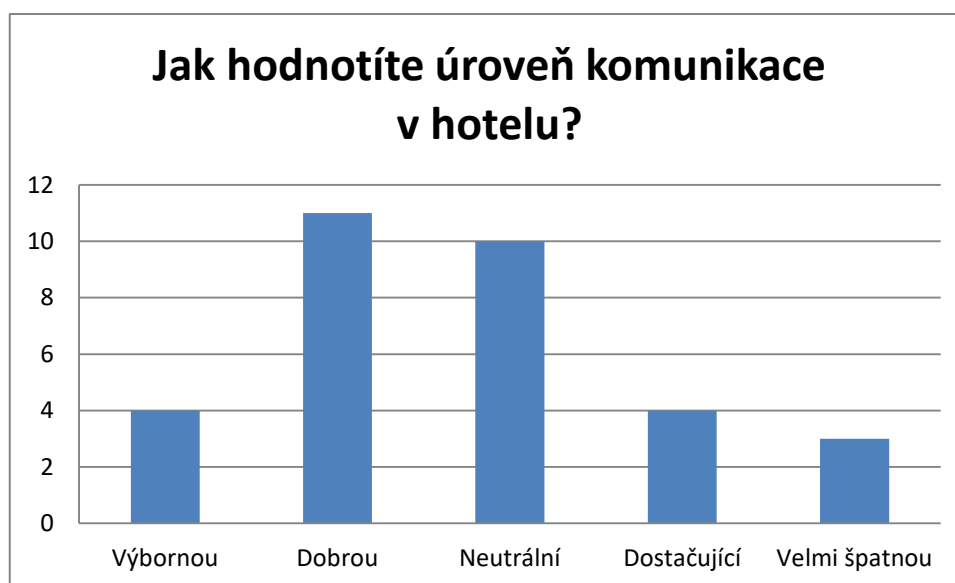
Otázka č. 15: Jak hodnotíte úroveň komunikace v hotelu?

Tabulka 15: Jak hodnotíte úroveň komunikace v hotelu?

	Počet	Procent
Výbornou	4	12,50%
Dobrou	11	34,38%
Neutrální	10	31,25%
Dostačující	4	12,50%
Velmi špatnou	3	9,38%
Celkem	32	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 15: Jak hodnotíte úroveň komunikace v hotelu?



Zdroj: Vlastní

Jako výbornou úroveň komunikace v hotelu hodnotí čtyři odpovídající. Nejvíce, celkem jedenáct, uvedlo, že úroveň komunikace je v podniku dobrá. Druhý nejvyšší počet, čítající 10 odpovědí, tvrdí, že úroveň komunikace je neutrální. Jako dostačující ji uvedli 4 respondenti a tři uvedli úroveň jako velmi špatnou.

Komunikace je velmi důležitá pro předávání informací a zpětnou vazbu. Zdravá komunikace je základem pro úspěšné řízení podniku. Ve výsledku výzkumu si můžeme

všimnout, že většina respondentů hodnotí úroveň komunikace jako dobrou či neutrální. Jako dostačující či velmi špatnou ji hodnotí 7 z dotázaných, což představuje téměř 22%. Drtivou většinu, šest ze sedmi, tvoří zaměstnanci, kteří v podniku pracují 0-5 let. Co se vzdělání týče, jedná se o zaměstnance se základním vzděláním, jednoho se střední školou s maturitou a zbytek má výuční list. Pracovníci, kteří v podniku pracují 6-10 a 10 a více let hodnotili komunikaci vesměs jako neutrální. I když se toto číslo nezdá nijak veliké, bude zapotřebí zlepšit komunikační kanály v podniku.

Otázka č. 16: Jsou starší kolegové ochotni se s Vámi podělit o své zkušenosti?

Tabulka 16: Jsou starší kolegové ochotni se s Vámi podělit o své zkušenosti?

	Počet	Procent
Ano	18	56,25%
Většinou	9	28,13%
Zřídka	3	9,38%
Ne	2	6,25%
Celkem	32	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 16: Jsou starší kolegové ochotni se s Vámi podělit o své zkušenosti?



Zdroj: Vlastní

Nejčastější odpovědí čítající 18 respondentů, což činí 56,25%, byla možnost Ano, tedy že starší kolegové jsou ochotni se podělit o své zkušenosti se svými mladšími kolegy. Druhou nejčastější odpovědí je varianta Většinou, která čítá 9 odpovědí, tedy 28,13%.

Možnost Zřídka využili 3 respondenti s 9,38% a možnost Ne, tedy že se kolegové se svými zkušenostmi nepodělí, využili 2 respondenti, což činí 6,25%

Velká většina, 84,38% tedy tvrdí, že starší kolegové rádi poradí a předají zkušenosti svým mladším kolegům. Velmi zajímavé je porovnání této otázky s otázkou číslo 13, kde se zkoumaly vztahy v podniku. U té se necelých 60% vyjádřilo, že vztahy v podniku jsou dobré, ale přes 40% respondentů uvedlo, že vztahy v podniku dobré nejsou. Přitom u této otázky více jak 4/5 dotázaných uvedlo, že starší kolegové jsou ochotni poradit a podělit se o své zkušenosti. Respondentů, kteří zvolili odpověď Zřídka či Ne, odpověděli zároveň u otázky č. 13, že v podniku nepanují dobré vztahy. Zároveň to jsou, až na jednu výjimku, respondenti, kteří v podniku nevidí možnost kariérního růstu. I přes tuto skutečnost se dá říct, že co se spolupráce v podniku týče, je na tom podnik velmi dobře.

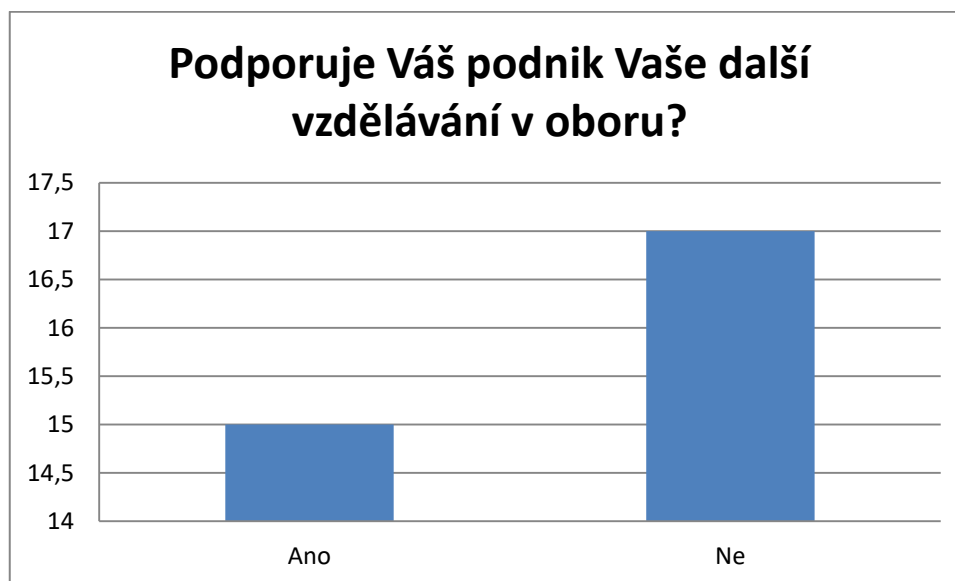
Otázka č. 17: Podporuje Váš podnik Vaše další vzdělávání v oboru?

Tabulka 17: Podporuje Váš podnik Vaše další vzdělávání v oboru?

	Počet	Procent
Ano	15	46,88%
Ne	17	53,12%
Celkem	32	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 17: Podporuje Váš podnik vaše další vzdělávání v oboru?



Zdroj: Vlastní

Ze všech dotázaných jich 15 odpovědělo, že podnik podporuje jejich vzdělávání v oboru. To tedy činí 46,88%. Dalších 17 respondentů, představujících 53,12% uvedlo, že podnik jejich vzdělávání nepodporuje.

Mezi těmi, kdo uvedli, že podnik podporuje jejich další vzdělávání v oboru, jsou hlavně kuchaři. Dále se zde objevuje cukrářka, provozní restaurace, plavčice či recepční. U těch, kteří uvedli, že podnik dále nepodporuje jejich vzdělávání, převládají pokojské. Už v tomto rozdělení si můžeme všimnout jistých rozdílů. Zatímco u pokojských není moc co rozvíjet v oboru, kuchaři vzdělávání jsou. To je také dáno tím, že gastronomie je velmi proměnlivá a změny přicházejí rychle. Podnik proto musí své kuchaře školit, aby byli vždy znalí nových světových trendů v gastronomii.

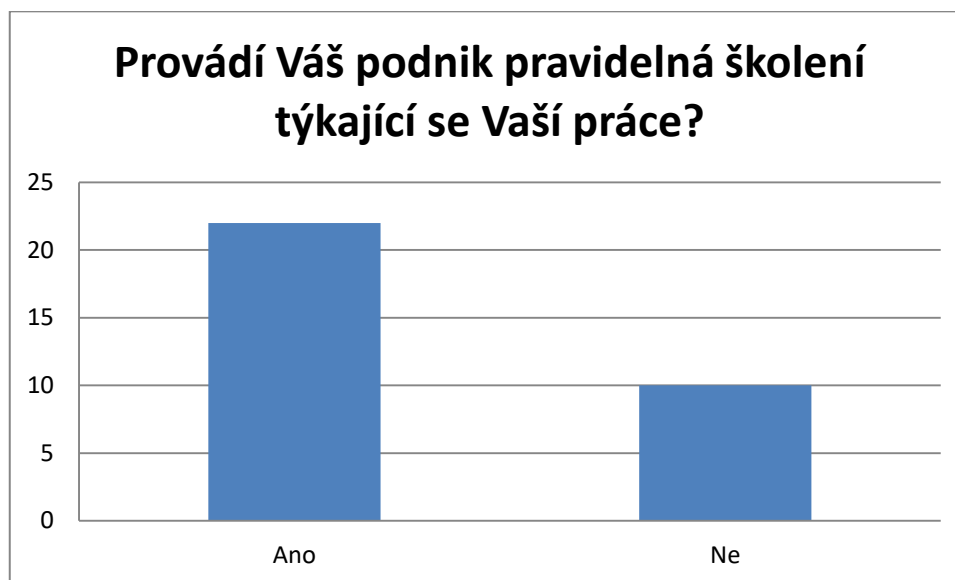
Otázka č. 18: Provádí Váš podnik pravidelná školení týkající se Vaší práce?

Tabulka 18: Prování Váš podnik pravidelná školení týkající se Vaší práce?

	Počet	Procent
Ano	22	68,75%
Ne	10	32,25%
Celkem	32	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 18: Prování Váš podnik pravidelná školení týkající se Vaší práce?



Zdroj: Vlastní

Dvaadvacet odpovídajících uvedlo, že podnik provádí pravidelná školení týkající se jejich práce. Procentuálně to tedy činí 68,75%. Naopak 32,25%, tedy 10 respondentů uvedlo, že podnik školení neprovádí.

U odpovědi Ne se opět objevily nejvíce pokojské, jeden pomocný kuchař a jeden kuchař. U odpovědi ano jsou zbývající kuchaři, pomocní kuchaři, recepční a také část pokojských. Jak již bylo zmiňováno výše, kuchaři jsou školeni v nejnovějších trendech v gastronomii. Recepční jsou zase pravidelně školeni v cizích jazycích.

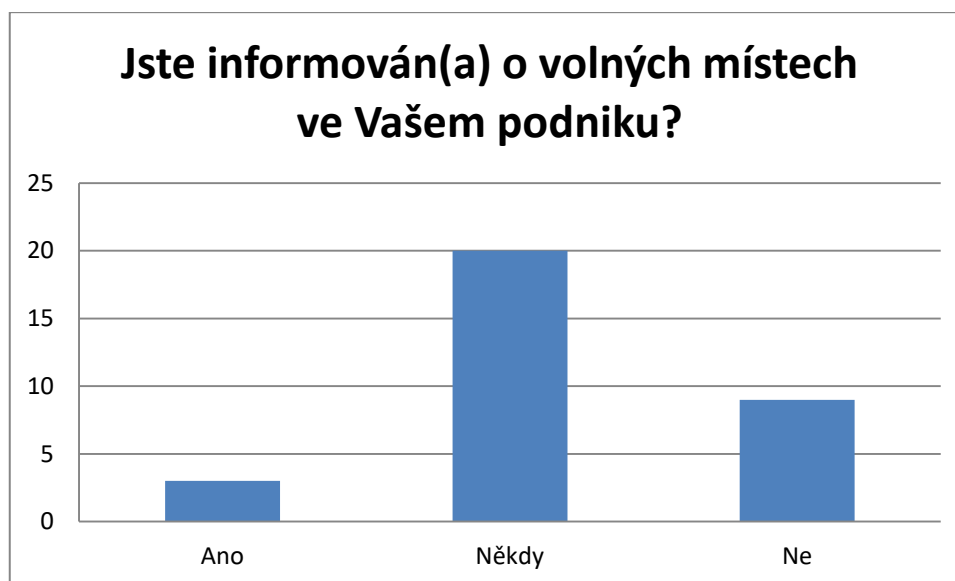
Otázka č. 19: Jste informován(a) o volných místech ve Vašem podniku?

Tabulka 19: Jste informován(a) o volných místech ve Vašem podniku?

	Počet	Procent
Ano	3	9,38%
Někdy	20	62,50%
Ne	9	28,12%
Celkem	32	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 19: Jste informován(a) o volných místech ve Vašem podniku?



Zdroj: Vlastní

Pouze tři dotázaní odpověděli, že jsou vždy informováni o volných místech v jejich podniku. Nejpočetnější odpovědí byla odpověď Někdy, kterou uvedlo 20 respondentů, tedy 62,50%. O volných pozicích není informováno 9 respondentů, což činí 28,12%.

Z výsledků je tedy patrné, že 23 odpovídajících je alespoň někdy informováno o volných pozicích v hotelu. Tu to otázku můžeme konfrontovat s otázkou č. 15, kde se hodnotila úroveň komunikace v podniku. Jak jsme se již dozvěděli, komunikace není na nejlepší úrovni. A právě toto může být důvodem, proč nejsou všichni zaměstnanci informováni, případně proč nejsou informováni o všech volných pozicích.

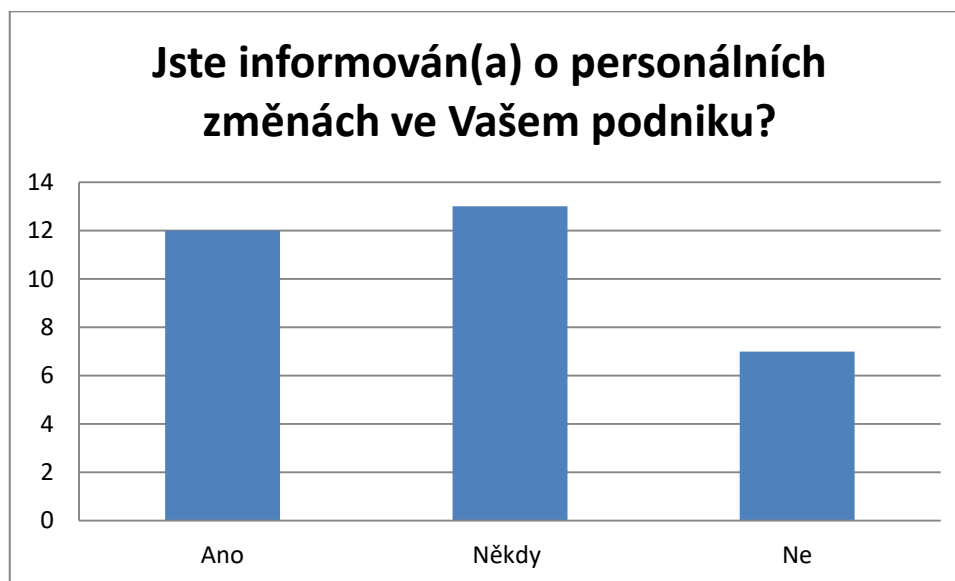
Otázka č. 20: Jste informován(a) o personálních změnách ve Vašem podniku?

Tabulka 20: Jste informován(a) o personálních změnách ve Vašem podniku?

	Počet	Procent
Ano	12	37,50%
Někdy	13	40,62%
Ne	7	21,88%
Celkem	32	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 20: Jste informován(a) o personálních změnách ve Vašem podniku?



Zdroj: Vlastní

Dvanáct dotázaných odpovědělo, že o personálních změnách informováni jsou. To činí 37,50%. Největší část odpovídajících zvolila možnost Někdy, celkem se jich tak rozhodlo třináct, což činí 40,62%. Posledních sedm uvedlo, že o personálních změnách v podniku informováni nejsou, to činí 21,88%.

Informovanost zaměstnanců o personálních změnách v podniku je důležité. Zaměstnanci by měli vědět, když do jejich kolektivu přijde nový kolega či nová kolegyně. Zároveň by měli být informováni o změnách v hierarchii výše, tedy o změnách svých vedoucích. Je ovšem samozřejmé, že by zaměstnanci měli být informováni pouze o změnách ve svém týmu či právě o změně vedoucích. Většina je alespoň někdy informována o personálních změnách, jedná se o 25 respondentů. Zbýlých 7 tedy neví, pokud dochází k nějakým změnám v oblasti personalistiky.

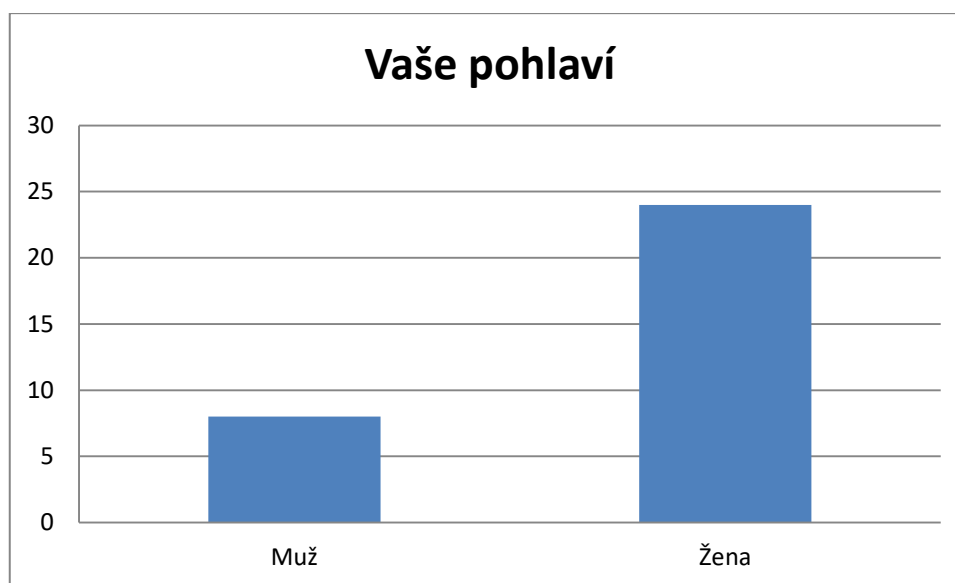
Otázka č. 21: Vaše pohlaví

Tabulka 21: Vaše pohlaví

	Počet	Procent
Muž	8	25%
Žena	24	75%
Celkem	32	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 21: Vaše pohlaví



Zdroj: Vlastní

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 8 mužů a 24 žen. Procentuálně to tedy vychází na 25% pro muže a 75% pro ženy.

Velká většina zaměstnanců v podniku jsou ženy, což je vidět i u této otázky. Muži, kteří v podniku pracují, jsou kuchaři, jeden číšník a jeden pomocný kuchař. Většina mužů pracuje v podniku 0-5 let, jenom jeden pracuje v podniku 6-10 let a jeden 10 let a více. U žen jsou pracovní pozice již rozmanitější. Jedná se o provozní restaurace, cukrářku, recepční, plavčice, pokojské, číšnice či pomocné kuchařky. Převaha žen se dá vysvětlit také povahou práce v odvětví hotelnictví. Právě v tomto odvětví totiž ženy výrazně převažují nad muži.

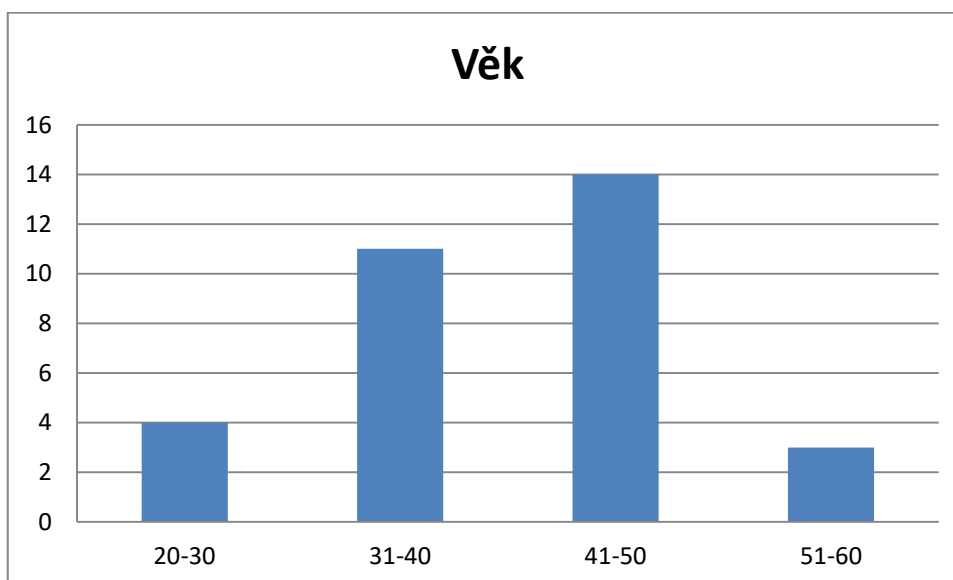
Otázka č. 22: Věk

Tabulka 22: Věk

	Počet	Procent
Do 20 let	0	0%
20-30	4	12,50%
31-40	11	34,38%
41-50	14	43,75%
51-60	3	9,38%
61 a více	0	0%
Celkem	32	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 22: Věk



Zdroj: Vlastní

Žádný pracovník v podniku není mladší 20 let. Celkem 4 pracovníci jsou v rozmezí 20-30 let, což činí 12,50% odpovídajících. Druhou nejčastější odpovědí u této otázky je věková skupina mezi 31 až 40 roky. Odpovědělo tak 11 ze všech dotázaných, a to představuje 34,38%. Nejčastější odpovědí bylo rozmezí 41-50 let. Tuto odpověď zvolilo 14 z dotazovaných a představuje tak s 43,75% nejpočetnější věkovou skupinu v podniku. Možnost 51-60 let zvolili 3 zaměstnanci, tedy 9,38%. Sejně jako u první věkové skupiny do 20 let, ani věkovou skupinu 61 let a více nezvolil žádný pracovník.

Nejmladší skupinu reprezentuje pomocný kuchař, kuchař, číšník a recepční. Kromě číšníka, který je v podniku již delší dobu (6-10 let) jsou ostatní v podniku krátce, tedy v rozmezí 0-5 let

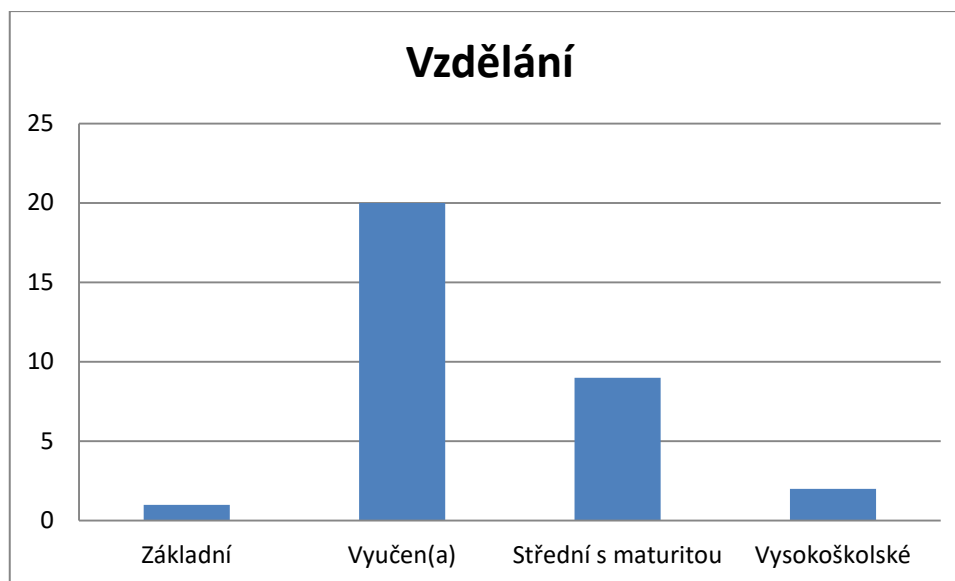
Otázka č. 23: Vzdělání

Tabulka 23: Vzdělání

	Počet	Procent
Základní	1	3,13%
Vyučen(a)	20	62,50%
Střední s maturitou	9	28,12%
Vysokoškolské	2	6,25%
Celkem	32	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 23: Vzdělání



Zdroj: Vlastní

Pouze jediný respondent ve výzkumu má základní vzdělání, představuje tak tedy 3,13% ze všech dotazovaných. Většina uvedla jako svoje nejvyšší dosažené vzdělání možnost vyučen či vyučena. Vymezilo se tak 20 odpovídajících, kteří představují 62,50% ze zkoumaného vzorku. Druhou nejpočetnější skupinou jsou pracovníci, kteří vystudovali střední školu s maturitou. Celkem se jich dotazníkového šetření zúčastnilo 9, představují tak tedy 28,12% všech odpovídajících. Pouze 2 respondenti uvedli jako své vzdělání vysokoškolské vzdělání. To tedy činí 6,25%.

Jediným zaměstnancem se základním vzděláním je pomocný kuchař, který v podniku pracuje teprve krátce, tedy 0-5 let. Mezi nejpočetnější skupinu, tedy lidi s výučním listem, se řadí kuchaři, pomocní kuchaři, pokojské, cukrářka či číšník. Zaměstnanci, kteří mají maturitní zkoušku, jsou zaměstnaní na pozicích, jako je kuchař, plavčík, provozní restaurace, recepční a číšník. Oba jediné zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním jsou recepční. Za zmínku určitě stojí, že obě jsou ženy.

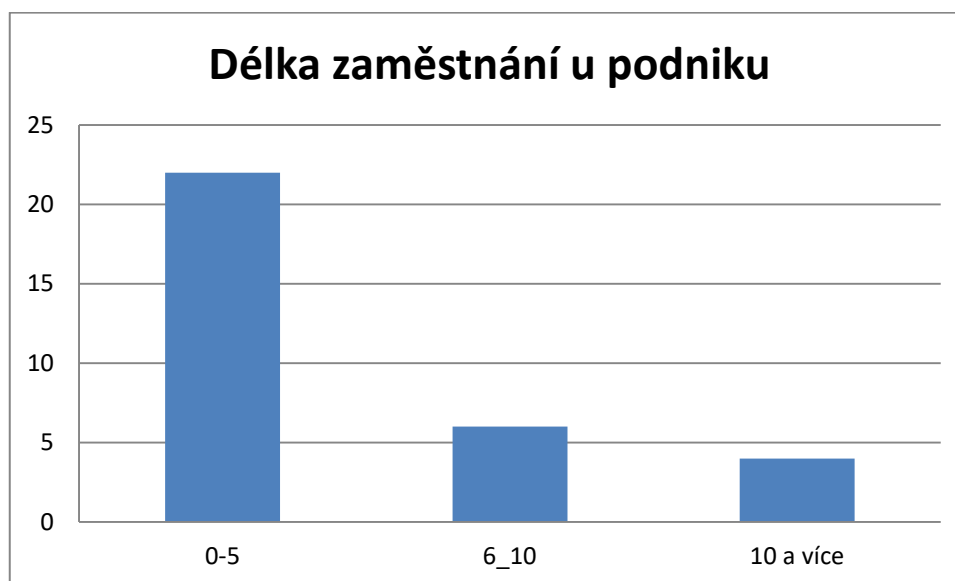
Otázka č. 24: Délka zaměstnání u podniku

Tabulka 24: Délka zaměstnání u podniku

	Počet	Procent
0-5	22	68,75%
6-10	6	18,75%
10 a více	4	12,50%
Celkem	32	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 24: Délka zaměstnání u podniku



Zdroj: Vlastní

Nejpočetnější odpověď u délky zaměstnání u podniku byla odpověď 0-5 let, kde se sešlo 22 odpovědí. Toto tedy činí 68,75%. Druhá nejpočetnější skupina je odpověď 6-10 let, kde se tak vyjádřilo 6 respondentů s 18,75%. Jako poslední je možnost 10 let a více, kde se sešly 4 odpovědi, tedy 12,50%.

Důvodem, proč je tak obrovské číslo u možnosti 0-5 let je ten, že podnik byl slavnostně otevřen 22. června 2013. Nábory zaměstnanců tedy začal před cca pěti lety. To je tedy

ten důvod, proč je největší počet odpovědí právě u této možnosti. Jak je ale možné, že hotel, který je otevřen necelých 5 let, má zaměstnance, kteří u něj pracují i více jak 10 let? V nedalekém městě Hrotovice již existuje jeden hotel, který má stejného vlastníka. A tak, když se otvíral Hotel Zámek Valeč, dostali někteří zaměstnanci možnost jít pracovat z hotelu v Hrotovicích právě do tohoto hotelu, a někteří, jak je patrné z výsledků výzkumu, této příležitosti využili.

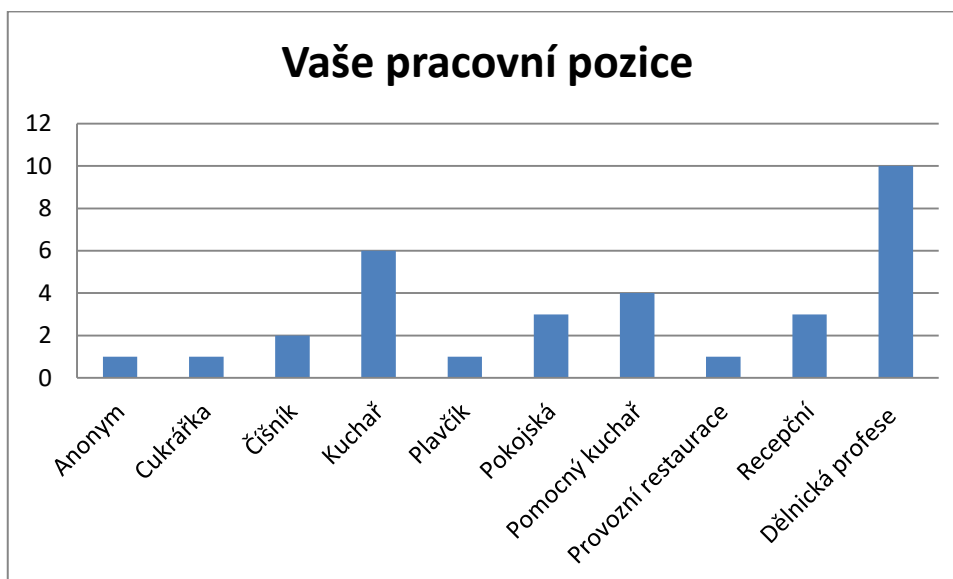
Otázka č. 25: Vaše pracovní pozice

Tabulka 25: Vaše pracovní pozice

	Počet	Procent
Anonym	1	3,13%
Cukrářka	1	3,13%
Číšník	2	6,25%
Kuchař	6	18,75%
Plavčík	1	3,13%
Pokojská	3	9,38%
Pomocný kuchař	4	12,50%
Provozní restaurace	1	3,13%
Recepční	3	9,38%
Dělnická profese	10	31,25%
Celkem	32	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 25: Vaše pracovní pozice



Zdroj: Vlastní

Nejvíce odpovědí se sešlo u dělnické profese. Celkem se tak vyjádřilo 10 zaměstnanců a činí tak 31,25%. Druhá nejpočetnější pozice je kuchař, u které se dohromady sešlo 6 odpovědí, a procentuální podíl tak činí 18,75%. Dalšími jsou pomocní kuchaři, kterých se dotazníkového šetření zúčastnili 4, tedy 12,50%. Následovaly pokojské, kde se sešly 3 odpovědi, tedy 9,38%. Se stejným počtem skončily recepční. Dotazník dále vyplnili dva číšníci s 6,25%. Po jedné odpovědi, tedy 3,13% skončily pozice cukrářka, plavčík, provozní restaurace a anonym.

Z výše uvedeného je tedy vidět, že dotazníkové šetření se dostalo do všech oblastí podniku. Jak do oblasti kuchyně, do oblasti poskytování služeb, i přes administrativu až k dělnickým profesím. Samozřejmě zde nejsou uvedeny veškeré pozice, neboť ne všichni zaměstnanci dotazník vyplnili, a pod pojmem dělnická profese se představuje pozice, kde dotyčná osoba vykonává to, co je zrovna potřeba.

4.3 Standardizovaný rozhovor

Po dotazníkovém šetření byl proveden standardizovaný rozhovor s vedením podniku, kde byly předem dány otázky a management na ně odpovídal.

Otázka č. 1: Z jakých zdrojů získává podnik pracovníky?

Podnik své potenciální pracovníky získává převážně z vnějších zdrojů. V podstatě by se dalo říci, že polovinu zaměstnanců podnik získává díky doporučením od známých a druhou polovinu přes inzeráty či přes pracovní úřady. V dnešní době má management

různé kontakty, které využívá právě k získávání pracovní síly. Tyto kontakty si podnik dlouhodobě buduje a udržuje a získává tak případné uchazeče o práci. V dnešní době je však malá nezaměstnanost a málo lidí, kteří hledají práci. Podnik se proto snaží nabírat lidi, kteří neustále chybí. Vedení se nebojí nabírat ani zaměstnance ze zahraničí, například ze Slovenska. V dnešní době se říci, že podnik přijme téměř každého, kdo vyhovuje a má potřebnou praxi.

Otázka č. 2: Jak probíhá výběr zaměstnanců?

Největší důraz je kladen právě na životopis. V něm se vedení zaobírá zejména praxí a pracovními zkušenostmi, na které je kladen veliký důraz. V realitě se totiž někdy stává, že přichází nepravdivé životopisy. Uchazeč v něm například tvrdí, že má vystudovanou školu či výuční list, ve skutečnosti se pak ale ukáže, že jej nemá. Dalšími častými nepravdivými informacemi je délka praxe. Potenciální uchazeči si přidávají délku praxe, aby byli pro zaměstnavatele zajímaví. Ve skutečnosti však praxi nemají, či mají, ale podstatně kratší, než jakou uvádí.

Velmi důležité taky je to, aby měl uchazeč ke své práci kladný vztah. V hotelnictví jsou totiž zaměstnanci neustále na očích zákazníkům. Působí tedy zároveň jako marketing, reklama. Pokud má pracovník ke své práci špatný vztah či k ní žádný nemá, projevuje se to právě v jeho chování a to i v chování vůči zákazníkům. U kuchařů se požaduje praxe alespoň 3 měsíce. U recepčních se dbá na příjemné vystupování, příjemný zevněšek, komunikativnost a reprezentativnost. Zároveň je nutné, aby měla recepční znalost okolí. Například aby uměla poradit, kam zajet na památky, aby měla přehled o zajímavostech v okolí, uměla doporučit krásná místa či nasměrovat zákazníky, kam si udělat pěkný výlet.

Otázka č. 3: Jaká je v podniku fluktuace?

V podniku pracují přibližně dvě třetiny stálých zaměstnanců. Ta zbývající jedna třetina se velmi často mění. Jedná se o lidi, kteří v podniku vydrží měsíc, dva či půl roku. Zároveň se jedná o brigádníky. Ne každý vydrží v provozu a ne každého to baví, tak si raději najde jiné zaměstnání. Také ne každý zapadne do kolektivu. Jak již bylo řečeno, v současnosti v podniku pracují i lidé ze Slovenska, kteří patří mezi ty stálé.

Otázka č. 4: Je v podniku možnost kariérního růstu?

Opět se tady podnik dělí na dvě poloviny. Pro některé pozice je zde možnost stoupat výš, pro některé ne. Zároveň jsou určité pozice limitovány vzděláním. Například kucha-

ře nemůže dělat někdo, kdo nemá výuční list. Zároveň na recepční je taky potřeba mít jistou kvalifikaci a nemůže ji dělat někdo bez vzdělání. U pozice, jako je například pokojská, není možnost povýšení. Naopak, u kuchaře či číšníka je již možnost vyšší, například na šéfkuchaře či šéfa určité oblasti. Obecně pak lze říci, že také záleží na snaze konkrétních lidí. I pokojská může přejít na jinou pozici, případně si dodělat školu.

Otázka č. 5: Hodnotí podnik své zaměstnance? Pokud ano, sděluje jim výsledky hodnocení?

Podnik samozřejmě hodnotí své zaměstnance. Hodnocení probíhá, mimo finanční formu, také formou slovní. Vedení se zaměstnanci probírá jejich pracovní výkon a výsledky. Zároveň jim tím sděluje výsledky hodnocení. Toto se tedy odehrává slovně. Písemně podnik hodnotí své zaměstnance jen v případě, že byla porušena pravidla a musí to být zaznamenáno. Zaměstnance také nehodnotí pouze vedení podniku, ale i majitel. I ten totiž dělá obchůzky a nechává se informovat o výkonech zaměstnanců. To mu pomáhá vytvářet si vlastní názor na chod podniku.

Otázka č. 6: Považujete finanční ohodnocení zaměstnanců za adekvátní?

Podnik se snaží platit zaměstnance tak, aby jejich finanční ohodnocení bylo adekvátní s jejich pozicí a výkony. Celkově je však obor hotelnictví jedním z nejhůře placených odvětví v České republice.

Otázka č. 7: Jaké jiné metody odměňování podnik nabízí svým zaměstnancům?

Zaměstnanci mají možnost se velmi výhodně stravovat. Podnik jim dává na stravu v podniku slevy. Zároveň mají zaměstnanci možnost využívat wellness či sportovní zázemí podniku. Některé pracovní pozice pak dostávají hmotné stimuly, například služební telefon a jiné.

Otázka č. 8: Považujete pracovní podmínky a pracovní prostředí za dobré?

Hotel je poměrně velmi mladý. Byl tedy velmi nedávno rekonstruován za hodně peněz. Nešetřilo se jednak na opravě zevnějšku, ale i vnitřku. Hotel působí velmi krásným dojmem, zároveň zázemí pro zaměstnance je na velmi dobré úrovni. Navíc se na hotelu neustále pracuje a neustále se vše zlepšuje.

Otázka č. 9: Myslíte, že v podniku panují dobré pracovní vztahy?

Stálí zaměstnanci, kteří v podniku pracují již delší dobu, mají mezi sebou dobré, vyrovnané vztahy. Vedení se tedy domnívá, že obecně v podniku panují dobré vztahy. Co se nových zaměstnanců týče, ti bývají většinou zamlklí a moc nekomunikují. Potřebují se „ohřát“. To se jim podaří, když jsou pochváleni. Pokud jsou pochváleni a pochvalu rozpoznají, tak se právě „ohřejí“ a začnou se začleňovat do kolektivu. Tím si začnou vytvářet dobré, zdravé a vyrovnané vztahy.

Vztahy mezi řadovými zaměstnanci a vedením podniku jsou také na dobré úrovni. Vedení se snaží poslouchat své zaměstnance, jejich názory, připomínky a podobně. Bere tedy na vědomí jejich zpětnou vazbu. Právě zpětná vazba od zaměstnanců je velmi cenná, neboť umožňuje podniku přijít na nové věci či zjistit chyby ve stávajícím stavu a tyto chyby odstranit, vyvarovat se jim či vylepšit stávající stav. Celkově je komunikace hodnocena na dobré úrovni.

Otázka č. 10: Podporuje podnik své zaměstnance ve vzdělávání?

Samozřejmě. Například kuchyně. V gastronomii se objevují pořád nové věci, nové recepty, neustále se inovuje. Aby podnik zůstal v této oblasti konkurenceschopný či aby byl na vyšší úrovni než ostatní konkurenti, musí se neustále zlepšovat a hledat nové trendy a to, co je ve světě v módě. Proto jsou zaměstnanci kuchyně školeni v nejnovějších trendech, například u míchaných nápojů. Podnik neustále sleduje, jaké nové míchané nápoje se ve světě objevují a jaké jsou momentálně oblíbené. Podnik se tak snaží jít s dobou. Nebo co se nabídky vín týče. Podnik se snaží zjistit, jaké víno je nejoblíbenější či jestli není na trhu nějaká novinka a pak jej získat.

Hotel v těchto případech využívá zpětnou vazbu od svých dodavatelů. Například právě u vína zjišťuje od dodavatele, jaké se nejvíc prodává a na jaké jsou nejlepší ohlasy. Dodavatel zároveň hotelu poskytuje vstupenky na veletrhy, kam podnik vyšle svého zaměstnance, aby tam šli načerpat novou inspiraci.

Otázka č. 11: Představuje pro podnik sdílená ekonomika hrozbu?

Sdílená ekonomika pro hotel nepředstavuje konkurenci, neboť tento trend se zatím drží spíše velkých měst, ne však vesnic. Navíc podnik neposkytuje jen ubytování, ale i možnost stravování, sportovních zařízení a wellness, kterým může sdílená ekonomika velmi obtížně konkurovat.

4.4 Porovnání odpovědí z dotazníku a z rozhovoru

Při porovnávání odpovědí začneme první otázkou, která se zabývá tím, odkud podnik nabírá své zaměstnance, případně jak se zaměstnanci dozvědí z pracovní příležitosti. Můžeme si povšimnout, že 68,75% zaměstnanců se o svém pracovním místě dozvědělo právě díky svým známým, kteří jim dali tip. To koresponduje i s tím, co řeklo vedení, neboť většinu zaměstnanců získává díky svým kontaktům.

Co se výběru zaměstnanců týče, zde už se odpovědi rozcházejí. Drtivá většina zaměstnanců, 87,50% totiž uvádí, že byla přijata na základě pohovoru. Nedávají tak tedy velkou váhu životopisu. Naopak, pro vedení je životopis právě tím nejdůležitějším, kde si vedení ověřuje, zda má žadatel vůbec požadované znalosti a kvalifikaci. Tato skutečnost může být dána tím faktem, že se lidé dnes snaží udělat dobrý první dojem, proto přikládají větší váhu pohovoru. A právě proto tedy nejspíše lidé volili pohovor jako způsob přijímání do podniku.

U možnosti kariérního růstu je zase určitá shoda. I když většina zaměstnanců odpověděla, že možnost kariérního růstu v podniku nemají, tak 40,63% uvedla, že ji mají. I podle vedení je to rozdělené na dvě poloviny, kdy určité pozice mají možnost pracovního postupu, další ne. Zároveň je ale třeba myslet na to, že každý zaměstnanec se může neustále vzdělávat, a to jak školně, například si dodělat výuční list či maturitu, tak lze absolvovat různé rekvalifikační kurzy. To, spolu s projeveným zájmem a značnou dávkou pracovitosti může vést právě k povýšení.

V otázce hodnocení zaměstnanců již dochází k většímu rozdělování. Celých 68,75% zaměstnanců tvrdí, že jsou hodnoceni, avšak pouze 31,25% zároveň tvrdí, že jsou se svým hodnocením seznámeni. Dalších 31,25% pak dokonce tvrdí, že podnik své zaměstnance nehodnotí. Vedení naopak tvrdí, že všechny své zaměstnance hodnotí a výsledky hodnocení jim sděluje. Zde můžeme narazit na to, že ne všem jsou výsledky hodnocení sdělovány srozumitelně, případně se hodnocený zaměstnanec nesoustředí či tomu nedává velkou váhu.

U finančního ohodnocení se opět tvrzení spíše sbližují. Naprosto spokojená se svým finančním ohodnocením je přesně jedna čtvrtina dotazovaných. Jedna polovina pak své finanční ohodnocení považuje za spíše adekvátní. Poslední jedna čtvrtina ho považuje za spíše neadekvátní, ale žádný z respondentů si nemyslí, že by nebyl naprosto neadekvátně ohodnocen. Jak již bylo několikrát uvedeno, obor cestovního ruchu, kam i hotel-

nictví spadá, patří mezi nejhůře ohodnocené obory v České republice. Jak uvádí vedení, tak i ono považuje finanční ohodnocení svých zaměstnanců za adekvátní, zároveň si uvědomuje, že hotelnictví patří mezi nejhůře placené obory. Svou podstatnou část navíc tvoří spropitné.

U nefinančních metod odměňování se zaměstnanci vyjadřovali hlavně tak, že nejčastější metodou, či pro ně nejběžnější, nebo nejužitečnější metodou, je pochvala od vedoucího. Již menší počet uvedl, že dostává hmotné stimuly, sporty, prémie či fondy na dovolenou. Dokonce se objevily 3 odpovědi, že podnik žádné jiné metody odměňování nenabízí. Vedení však uvedlo, že podnik nabízí. Některým zaměstnancům dává hmotné stimuly ve formě služebních telefonů a jiných. Zaměstnanci mají rovněž možnost využívat sportovní a wellness zařízení se zaměstnaneckou slevou. Mezi další formy patří možnost výhodně se v podniku stravovat. Toto mimochodem koresponduje s otázkou, zda mají zaměstnanci možnost se v podniku výhodně stravovat. Určitě tedy není pravdivé tvrzení, že podnik žádné jiné metody nenabízí.

Další srovnávání otázek se zaměřuje na dotaz, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svými pracovními podmínkami a pracovním prostředím. Naprostá většina respondentů, celkem 84,37% uvedlo, že s podmínkami na pracovišti či svým pracovním prostředím jsou spokojeni. Dokonce 53,12% je velmi spokojeno a 31,25% je spíše spokojeno. Jen 15,63% dotázaných uvedlo, že jsou spíše nespokojeni. Nikdo však již neuvedl, že by byl naprosto nespokojen. I vedení je toho názoru, že podmínky pro zaměstnance, včetně jejich pracovního prostředí, jsou velmi dobré. Jak totiž uvádí vedení podniku, Hotel před pár lety prošel obrovskou rekonstrukcí, kdy byli pozváni památkáři, na opravě se podílely fondy z České republiky a dbalo se jak na dobový vzhled zámku, tak ale i na moderní a příjemné zázemí pro zaměstnance.

U otázky dobrých pracovních vztahů se nadpoloviční většina respondentů, 59,38%, rozhodlo, že v podniku panují dobré vztahy. Dalo by se říct, že to jsou necelé dvě třetiny. Vedení v podniku je toho názoru, že v podniku panují dobré vztahy. Zároveň však říká, že tyto dobré vztahy panují hlavně mezi zaměstnanci, kteří jsou v podniku už dlouhodoběji. Pokud se podíváme na otázku fluktuace v podniku, zjistíme, že stálých zaměstnanců má podnik přibližně dvě třetiny a zbývající jedna třetina zaměstnanců neustále odchází a přichází. Tito zaměstnanci tedy nemají dostatek času vybudovat si v podniku dobré a silné vztahy. Tato čísla jsou velmi podobná těm, která vyšla u dotazníkového šetření, tedy že přibližně necelé dvě třetiny respondentů si myslí, že v podniku dobré

vztahy panují a něco málo přes jednu třetinu se domnívá, že dobré vztahy nepanují. Zároveň se vedení podniku vyjádřilo tak, že vedení podniku má dobré vztahy i se svými zaměstnanci. Rovněž vedení tvrdí, že v rámci komunikace se zaměstnanci naslouchá zpětné vazbě, názorům, podnětům či připomínkám. Podíváme-li se na odpovědi, které nám dali zaměstnanci, zjistíme, že 93,75% zaměstnanců se domnívá, že vedení se o jejich náměty, připomínky či podněty zajímá. Rovných 50% uvedlo, že se vedení zajímá určitě, 43,75% pak uvedlo, že vedení se občas zajímá o názory svých podřízených. Kolonku vyjadřující nesouhlas s tímto tvrzením pak zvolilo 6,25% všech dotázaných. Můžeme tedy říci, že vedení se opravdu zajímá o své zaměstnance, o jejich připomínky, nápady, náměty či návrhy.

U dalšího dotazu se bude posuzovat shoda odpovědí, zda podnik podporuje další vzdělávání svých zaměstnanců. Zde se pouze 46,88% respondentů vyjádřilo v tom směru, že podnik je podporuje v jejich dalším vzdělávání. Většina tedy uvádí, že podnik nepodporuje jejich další vzdělávání. Vymezilo se tak 53,12%. Co se odpovědi z vedení týče, tak zaměstnanci jsou prý školeni. Vedení se však v odpovědi zaměřilo pouze na oblast kuchyně a ostatní oblasti vynechalo. Podíváme-li se na odpovědi zaměstnanců, tak skutečně zjistíme, že podporování v dalším vzdělávání jsou zejména zaměstnanci v oblasti kuchyně. Další otázkou, která na toto navazuje je, jestli podnik pravidelně školí své zaměstnance. V tomto již zaměstnanci odpovídali jinak. Zde už většina, tedy 68,75%, odpověděla, že jsou pravidelně školeni a 31,25% uvádí, že nikoliv. I zde vedení říká, že své zaměstnance školí. Opět se však zaměřili pouze na obsluhu restaurace. Tu totiž posílají na různé konference, kde se určitý zaměstnanec školí a přináší nové vědomosti do podniku.

4.5 Vyhodnocení hypotéz

První stanovená hypotéza předpokládá, že zaměstnanci považují své finanční ohodnocení za adekvátní. Byla stanovena nulová a alternativní hypotéza:

$$H_0: n_A = n_N$$

$$H_A: n_A \neq n_N,$$

kde n_A je počet zaměstnanců, kteří své ohodnocení považují za adekvátní a n_N je počet zaměstnanců, kteří své ohodnocení za adekvátní nepovažují.

Tabulka 26: Vyhodnocení hypotézy č. 1

	Naměřené hodnoty	Očekávané hodnoty
n_A	24	16
n_N	8	16

Zdroj: Vlastní

P-value vyšlo 0,004678. Je tedy menší než stanovená hladina významnosti α . Na základě dat při stanovené hladině významnosti $\alpha = 5\%$ tedy můžeme zamítnout nulovou hypotézu ve prospěch alternativní, která tvrdí, že zaměstnanci jsou se svým finančním ohodnocením spokojeni.

Druhá hypotéza tvrdí, že zaměstnanci jsou se svým pracovním prostředím spokojeni. Byla tedy také stanovena nulová a alternativní hypotéza, které zní:

$$H_0: n_S = n_N$$

$$H_A: n_S \neq n_N,$$

kde n_S je počet zaměstnanců, kteří jsou se svým pracovním prostředím spokojeni a n_N je počet zaměstnanců, kteří nejsou.

Tabulka 27: Vyhodnocení hypotézy č. 2

	Naměřené hodnoty	Očekávané hodnoty
n_S	27	16
n_N	5	16

Zdroj: Vlastní

U této hypotézy P-value vyšlo 0,000101 a i zde je tedy menší, než hladina významnosti α . U druhé hypotézy, stejně jako i u první, tedy můžeme zamítnout nulovou hypotézu ve prospěch alternativní, která tvrdí, že zaměstnanci jsou se svým pracovním prostředím spokojeni.

Třetí hypotéza stanovuje předpoklad, že zaměstnanci jsou pravidelně školeni ze strany podniku. I v této hypotéze byla stanovena nulová a alternativní hypotéza, které vypadají následovně:

$$H_0: n_{\xi} = n_N$$

$$H_A: n_{\xi} \neq n_N,$$

kde n_{ξ} je počet zaměstnanců, kteří tvrdí, že je podnik pravidelně školí a n_N je počet zaměstnanců, kteří tvrdí, že je podnik pravidelně neškolí.

Tabulka 28: Vyhodnocení hypotézy č. 3

	Naměřené hodnoty	Očekávané hodnoty
n_{ξ}	22	16
n_N	10	16

Zdroj: Vlastní

U této hypotézy vyšla hodnota P-value 0,33895, což je sice menší, než hladina významnosti, tedy zamítáme nulovou hypotézu ve prospěch té alternativní, ale už to není tak jisté, jako u dvou předchozích hypotéz. I tak ale můžeme tvrdit, že zaměstnanci jsou dle tohoto testu pravidelně školeni ze strany podniku.

5 Shrnutí

Účelem dotazníkového šetření a standardizovaného rozhovoru s vedením bylo zjištění současného stavu v oblasti řízení lidských zdrojů. Porovnáním odpovědí těchto dvou zainteresovaných stran je navíc možné se dozvědět, jak se na různé oblasti dívají zaměstnanci, a jak vedení. Zároveň je možné porovnat, které skutečnosti považují zaměstnanci za důležité a které by chtěli změnit, a zároveň názor vedení na tyto problémy.

V oblasti získávání zaměstnanců panuje shoda mezi zaměstnanci i vedení podniku. Podnik získává drtivou většinu svých zaměstnanců z vnějších zdrojů, kde využívá převážně svých kontaktů, kteří Hotel doporučují potenciálním zaměstnancům. Pro Hotel je toto velmi výhodné, neboť nemusí vynakládat další prostředky na případnou náborovou kampaň. Sami zaměstnanci, kteří mají podnik doporučen, se navíc mohou svých známých zeptat, jak to v podniku vypadá, a nejdou tak tedy do naprosté nejistoty. V tomto autor podniku doporučuje pokračovat.

U přijímacího procesu již dochází k odlišným odpovědím. Zatímco zaměstnanci dávají větší význam osobnímu pohovoru než životopisu, u managementu Hotelu je tomu právě naopak. Právě díky životopisu může vedení rovnou vyřadit případné nevyhovující adepty a zaměřit se tak skutečně jen na ty, kteří mají potřebnou kvalifikaci či potřebné znalosti a dovednosti.

Až na jednu výjimku, všichni zaměstnanci byli se svými pracovními předpisy na svém pracovním místě seznámeni.

U možnosti kariérního růstu opět panuje částečná shoda. Jak zaměstnanci, tak vedení se domnívá, že u některých pozic je možnost kariérního růstu, u některých ne. Případně je nutné doplnit si potřebnou kvalifikaci.

I když většina respondentů by neměla zájem být převedena na jiné pracoviště, možnost by tu byla. Majitel Hotelu totiž vlastní ještě jeden hotel v nedalekém městě, kde by zaměstnanci jistě našli pracovní uplatnění.

Další oblastí bylo hodnocení zaměstnanců a případné sdělení výsledků hodnocení. Zde už se vyskytuje první problém, a to v tom, že pouze 68,75% pracovníků odpovědělo tak, že podnik své zaměstnance hodnotí. A pouze 31,25% zná výsledky svého hodnocení. Dá se tedy tvrdit, že jedna třetina zaměstnanců ví, že je podnik hodnotí, ale neznají výsledky svého hodnocení. Další jedna třetina vůbec neví, že je a jejich kolegy podnik

nějak hodnotí. Vedení podniku přitom tvrdí, že své zaměstnance hodnotí a výsledky jejich hodnocení jsou jim sdělovány.

Oblast finančního ohodnocení je na tom už o něco lépe. Tři čtvrtiny odpovídajících jsou se svým finančním ohodnocením spokojeni, ať již zcela, či se přiklánějí na alternativu „spíše ano“. Jedna čtvrtina tedy své ohodnocení za adekvátní nepovažuje. Vedení si je vědomo, že právě oblast turistického ruchu, kam hotelnictví spadá, patří mezi nejhůře placené obory v České republice. I přes to se však většina zaměstnanců cítí být ohodnocována adekvátně.

U jiných metod odměňování se zaměstnanci ve většině případů rozhodli, že podnik nabízí pochvalu vedoucím. Jen velmi málo z dotazovaných odpovědělo, že podnik nabízí i jiné benefity. Někteří dokonce uvedli, že podnik žádné jiné metody odměňování, kromě toho finančního, nenabízí. Podnik přitom, dle vedení i dle osobního pozorování, nabízí spoustu jiných možností. Nejviditelnější jsou například slevy na sportovní či jiná zařízení podniku, kam spadá například bazén, sauny či posilovna. Dále podnik nabízí svým pracovníkům fondy na dovolenou či hmotné stimuly. Do nefinančních metod odměňování, neboli benefitů, také vedení zahrnuje možnost zvýhodněného stravování v podniku. Tuto možnost vnímají všichni z dotázaných zaměstnanců. Bude však potřeba udělat v tomto směru osvětu u zaměstnanců.

S pracovními podmínkami a prostředím jsou zaměstnanci ve velké většině spokojeni. Zároveň vedení považuje tyto podmínky za velmi dobré. Jak je již několikrát zmiňováno, je to zejména tím, že Hotel prošel velmi nedávno generální opravou a rekonstrukcí, kde bylo dbáno na vše potřebné. Zaměstnanci se tedy většinou cítí být v bezpečném prostoru, kde mají vše, co ke své práci potřebují. Podnik zároveň poskytuje všem svým zaměstnancům potřebné ochranné prostředky a pomůcky. Zaměstnanci tedy nemají potřebu si nic kupovat z vlastního.

Většina zaměstnanců dává přednost týmové práci, celých 68,25%. K tomu je zapotřebí mít příjemné prostředí, dobré pracovní vztahy a dobrou úroveň komunikace.

U dobrých vztahů se také odpovědi zaměstnanců shodují s odpověďmi vedení. Tedy přibližně u dvou třetin dobré vztahy panují a u té jedné ne. To je dáno tím, že dvě třetiny zaměstnanců jsou stálí zaměstnanci, kdežto jedna třetina se neustále mění. Nicméně, 40,63% zaměstnanců se domnívá, že v podniku dobré vztahy nepanují. Toto číslo je velmi veliké a bude potřeba zde podniknout jisté kroky, aby došlo k jeho redukci, neboť

většina zaměstnanců pracuje raději týmově, než individuálně. A právě tady by se mohly na práci ostatních projevit špatné pracovní vztahy.

Velmi dobré výsledky vychází u otázky, zda vedoucí pracovníci naslouchají své zaměstnance a zajímají se o jejich názory a připomínky. Celých 93,75% odpovědí uvádí, že se alespoň občas jejich vedoucí zajímají. Tedy jen 6,25% odpovědělo, že nikoliv. Oproti minulému stavu jde tedy o výrazný posun k lepšímu.

Horší situace již nastává u úrovně komunikace v hotelu. Jako výbornou či dobrou ji hodnotí 46,88%. Za neutrální ji považuje 31,25%. Celých 21,88% ji pak považuje buď za dostačující, či dokonce velmi špatnou. Právě komunikace by mohla být důvodem, proč se přes 40% ze zaměstnanců vyjádřilo tak, že v podniku nepanují dobré vztahy. Na vině může být rovněž šum v komunikaci či nepochopení druhého. Zdravá a oboustranná komunikace by mohla řešit spoustu problémů, případně jim rovnou předcházet. V této oblasti bude nutné učinit kroky, aby bylo možno zlepšit komunikaci v hotelu. Jak již bylo ukázáno u otázky dobrých vztahů, většina zaměstnanců dává přednost týmové práci před prací individuální. A v týmu je ze všeho nejdůležitější komunikace, neboť je potřeba neustále se informovat a chápat toho druhého.

Předávání zkušeností pracovníky staršími kolegy mladšími kolegy je pro podnik dobré a výhodné, neboť se tím noví pracovníci rychleji zaučí. Velmi slušných 84,38% respondentů uvedlo, že starší kolegové své zkušenosti předávají vždy anebo většinou. Toto číslo je velmi dobré. Jako zřídka volilo možnost 9,38% a pouze 6,25% uvedlo, že starší kolegové si své zkušenosti nechávají pro sebe. V podniku tedy funguje předávání know-how mladším kolegům.

Necelá polovina, 46,88% z dotázaných, uvedla, že podnik podporuje jejich další vzdělávání v oboru. Znamená to tedy, že více než polovina respondentů necítí od vedení podporu pro své další vzdělávání. Zde budou muset být učiněny kroky ke zlepšení situace. Zaměstnanci, kteří se chtějí školit a mají k tomu motivaci, někdy potřebují k onomu kroku od někoho „popostrčit“. A tím někým by měl být právě podnik. Zaměstnanec se totiž může naučit nové věci a donést do podniku nové know-how. Pro podnik to navíc může být levnější, než si najímat externí specialisty v oboru. Ten totiž k podniku nebude mít osobní vztah a nebude tak motivován, jako právě zaměstnanec.

Následující otázka se také zabývá školením. Nadpoloviční většina, více než dvě třetiny, 68,75% z dotazovaných uvádí, že je podnik školí v jejich oboru. Necelá jedna třetina, tedy 31,25% pak tvrdí, že školení nejsou.

O volných místech je informováno 9,38%. Někdy je o nich informováno až 62,50%. Posledních 28,12% pak uvedlo, že nejsou o volných místech informováni nikdy. To může být způsobováno jak komunikačním šumem, tak skutečností, že vedení tomu nepřikládá velký význam. Současní zaměstnanci však mohou být na volné pozice lepší, než ti z vnějších zdrojů. Podnik je zná a zaměstnanec zná podnik. Zároveň má zaměstnanec velikou motivaci ono pracovní místo získat a pracovat na sobě dál. Pokud toto místo navíc získá, ukáže tak podnik svým zaměstnancům, že mají také dveře otevřené.

Většina, tedy 78,12%, je vždy nebo někdy informováno o personálních změnách. Z toho tedy plyne, že 21,88% zaměstnanců nejsou informováni, pokud k nějaké personální změně dojde. I zde se může projevit úroveň komunikace. Zaměstnanci by však měli být informováni o personálních změnách, neboť jde o jejich spolupracovníky a měli by tedy vědět, pokud je přijat nebo propuštěn někdo další.

Nejčastějším respondentem pak byla žena (75%), ve věkové struktuře mezi 41-50 lety (43,75%), která je vyučena (62,50%) a v podniku pracuje mezi 0-5 roky (68,75%).

Díky dotazníkovému šetření, osobnímu pozorování a standardizovaným rozhovorem s managementem podniku byl zjištěn stav Řízení lidských zdrojů v podniku. Ne u všech se však podnik nachází v tom stavu, který by pro něj byl žádoucím. Proto zde budou předloženy **návrhy ke zlepšení**.

První oblastí, která bude požadovat kroky ke zlepšení, je **hodnocení**. I když vedení tvrdí, že své zaměstnance hodnotí a výsledky hodnocení jim sděluje, více než dvě třetiny zaměstnanců neví, že je podnik hodnotí, či neznají výsledky svého hodnocení. Podnik své zaměstnance hodnotí slovně. Zde by tedy bylo vhodné zavést jednotný hodnotící formulář, který by zaměstnanec vždy obdržel, případně podepsal. Formulář by mohl být hodnocení pracovníka za měsíc, či za čtvrtletí. Zaměstnanci by se zároveň mohli ke svému hodnocení vyjádřit a vznést k němu připomínky. Vzory těchto formulářů jsou zdarma volně na internetu, jedinými náklady by tedy byl papír a barva do tiskárny. Přínosem by bylo, že by zaměstnanci věděli, na co si dávat pozor, na co se zaměřit a co dělají špatně. Možnost vyjádřit se ke svému hodnocení by zase dávala zpětnou vazbu vedení.

Další návrh je s hodnocením spjat a týká se **finančního ohodnocení**. Zaměstnanci, kteří by měli po několikáté za sebou pozitivní hodnocení, by byli odměněni mimořádnou finanční odměnou ve výši 1 000 Kč. Podnik by si samozřejmě stanovil podrobné podmínky na to, kdo může na odměnu dosáhnout, případně kolik předchozích hodnocení je zapotřebí a kolikrát po sobě může zaměstnanec za rok dostat tuto finanční odměnu. Jednou z možností by například mohlo být, že zaměstnanec, který má 3 po sobě jdoucí měsíce kladné hodnocení, dostane následující měsíc odměnu. Tímto systémem by si zaměstnanec přilepšil o 3 tisíce za rok. Za předpokladu, že by na toto ohodnocení dosáhli všichni zaměstnanci, by se jednalo o částku 120 000 Kč za rok pro podnik. Další možností by bylo, že pokud by zaměstnanec dosáhl na tuto odměnu 2x po sobě, následující odměna by již nebyla 1 000 korun, ale 1 500 Kč. Je však nutno počítat i s odvody, tedy u 1 000 korun by se jednalo o 340 korun na sociální a zdravotní pojištění, u 1 500 Kč by pak šlo o částku 510 Kč. Při předpokladu, že by na tuto odměnu dosáhli všichni zaměstnanci, by se jednalo o částku 40 800 Kč. Další možnou metodou by byla soutěž. Soutěžili by mezi sebou zaměstnanci, hodnocení by se dělalo podle spokojenosti zákazníků. Například by zákazník mohl hodnotit zaměstnance tím, že by při placení jídla mohl vybrat „smajlíka“. Stejně tak by mohli zákazníci hodnotit upravenost pokoje či další služby. Na lístcích by bylo číslo přiřazené každému zaměstnanci. Ten zaměstnanec, který by měl v daném týmu nejlepší hodnocení, by dostal mimořádnou odměnu. I zde by samozřejmě podnik musel odvést odvody do státního rozpočtu.

V oblasti **jiných metod odměňování** zaměstnanci odpověděli, že podnik nabízí pochvalu vedoucím. Jen velmi málo respondentů uvedlo i jiné metody odměňování. Podnik přitom nabízí pro své zaměstnance spoustu různých benefitů, jako například slevy na sporty v hotelu, fondy na dovolenou či hmotné stimuly. Zde by měli vedoucí pracovníci svým zaměstnancům připomenout tyto benefity, či je s nimi seznámit. Seznámení zaměstnanců s podnikovými výhodami organizaci nic nestojí. Navíc navodí u zaměstnanců pocit, že jsou pro podnik důležití a že si jich všímají. Tím se zvýší jejich sounáležitost s podnikem a motivace. Zároveň zjistí, že podnik nabízí spoustu různých výhod, čímž by se opět mohla zvýšit spokojenost v podniku.

Velký problém však přichází o otázky **dobrých pracovních vztahů**. Více než jedna třetina se totiž vyjádřila, že v podniku dobré pracovní vztahy nepanují. Manažer vede lidi, je za ně zodpovědný a má ve své podstatě i zodpovědnost za vztahy na pracovišti. Nepanují-li dobré vztahy, měl by to řešit právě manažer. Jenže ne vždy k tomu má po-

třebné zkušenosti či znalosti. Jako vhodné se zde ze začátku jeví možnost využití externího mediátora. Ten by se zaměstnanci mohl probrat právě vztahy na pracovišti a pomohl by vyřešit situaci. Jedno sezení mediátora trvá přibližně hodinu a půl, kde se cena pohybuje od 500 do 800 korun na osobu za hodinu. Mediátor by v podniku začal řešit nejdříve ty nejzávažnější problémy a konflikty. Další možností by byl kurz na zlepšení vztahů na pracovišti určený pro management. Zde by si mohlo vedení vybrat mezi obecnějším kurzem pro vedení pracovního týmu, který je obsáhlejší a prohlubuje znalosti i v jiných oblastech, či jít na kurz čistě zaměřený na řešení konfliktů. První kurz vyjde na 13 915 Kč (“Vedení pracovního týmu”, 2018), druhý na 9 559 Kč (“Řešení konfliktů”, 2018). Oba kurzy jsou pořádány v Brně, což je necelých 60 kilometrů od Hotelu. V neposlední řadě by byla možnost poslat management na kurz asertivního jednání. Manažer by pak mohl své nově nabyté vědomosti rozšířit mezi zaměstnance. Jako poslední návrh autor zařazuje pořádání více společných akcí podnikem. Avci uvádí, že podpora spolupracovníků má vliv na celkovou spokojenost zaměstnanců. Tato podpora má dále pozitivní vliv na životní podmínky zaměstnanců. Kvalita pracovního života má pak vliv na celkový blahobyt zaměstnance. Zaměstnanci, kteří jsou podporováni svými spolupracovníky, mají spokojenější život (Avcí, 2017).

Společné akce, či teambuildingové akce navíc pomohou budovat **týmovost**, pocit, že zaměstnanci patří do týmu a schopnost v týmu pracovat. Dvě třetiny zaměstnanců uvedly, že preferují týmovou práci před prací individuální. Jedna třetina tedy preferuje spíše individuální práci před tou týmovou. Preference lidí nejdou měnit nařízením či rozkazem. Je to jejich přirozenost a to je třeba respektovat. Nicméně je nutné si uvědomit, že právě v hotelnictví lidé musí pracovat v týmu a pomáhat si. A to nejen vně týmu. Musí spolu spolupracovat i týmy různých zaměření, například tým zaměstnanců z administrativy spolupracuje s týmem kuchařů a podobně. Hotel má tedy v podstatě dvě možnosti, jak teambuildingové akce pořádat. Jako první možnost se jeví pořádání akcí přímo v hotelu. Výhodou je, že zaměstnanci znají prostředí a nemají to daleko. Možné zde je například uspořádat bowlingový turnaj či raut. V podniku se totiž nachází bowlingová dráha. To by podnik nestálo ani velké finanční prostředky. Dále by se mohl pořádat raut pro zaměstnance. I zde by byly náklady pouze na občerstvení. Druhá možnost je ta, že by podnik využil specializovaných služeb na teambuildingové akce. Výhodou pořádání teambuildingové akce specializovanou společností jsou větší zkušenosti v oboru a možnost zážitků, které se v podniku nedají provozovat. Podnik to sice bude stát více financí,

ale již se nemusí starat o zabezpečování ostatních důležitých okolností. Ceny těchto akcí se velmi liší dle druhu pořádané akce. Jak uvádí Pizam a Shani, většina průmyslových odvětví a podniků potřebuje určitou úroveň spolupráce mezi zaměstnanci, aby mohl podnik řádně fungovat. Odborníci se však shodli, že v oblasti pohostinství je potřeba mimořádné úrovně týmové práce (Pizam & Shani, 2009).

Další nutné kroky budou muset být učiněny v oblasti **komunikace**. Komunikace těsně navazuje právě na dobré vztahy na pracovišti. Posune-li se tedy jedna oblast směrem k lepšímu, je zde předpoklad, že se posune i ta druhá. Pro zlepšení komunikace by mohl být použit již zmiňovaný kurz asertivní komunikace. Ten stojí 9 559 Kč na osobu ("Asertivita v praxi", 2018). Kurz trvá dva dny a opět se pořádá v Brně. Aumbareen, Khattak a Abass říkají, že zdvořilá komunikace má velký význam. Má velký význam pro vytváření dobrých vztahů a image hotelu. Hotelnictví pokládají za dynamické prostředí, kde má zdvořilá komunikace v každodenním životě obrovský význam a posluchačům tím dává jasnou zprávu (Khattak Aumbareen, Aumbareen, Khattak, & Abass, 2015).

Dalším nedostatkem, který z šetření vyplynul, je skutečnost, že většina zaměstnanců necítí od podniku podporu v dalším **vzdělávání**. Zaměstnanci, kteří by se rádi zdokonalovali, ale necítí podporu ze strany podniku, se k takovému kroku neodhodlají. Je to přitom velká škoda, neboť právě motivovaný zaměstnanec je to, co každý podnik potřebuje. Zde by podnik mohl přispívat svým zaměstnancům na různé kurzy, které by jim pomohly zdokonalit se ve své práci. Opět by si podnik stanovil podmínky a hranice. Například pro levnější kurzy by podnik proplácel 500 Kč, u dražších až 1 000 Kč. Dalším možným řešením by mohla být tabule, kam by podnik vyvěsoval různé kurzy, které se týkají pracovníků. Například na recepci by měli recepční vyvěšené jazykové či komunikační kurzy, u kuchyně by zase byly kurzy vaření neobvyklých jídel či kurzy míchání nápojů. O tuto činnost by se staral člen managementu, který má na starosti školení, nebo by se o to mohli starat sami zaměstnanci.

U **školení** zaměstnanců týkajících se jejich práce odpověděla jedna třetina tak, že je podnik neškolí. U některých pozic se přitom jedná o takové pozice, kde se zaměstnanci dostávají do přímého kontaktu se zákazníky. Hotelnictví patří mezi rychle se rozvíjející odvětví, na které je nutno rychle a flexibilně reagovat. Organizace podnikající v tomto oboru tedy musí neustále školit své zaměstnance. Podle některých oborů se za střed hodnocení v cestovním ruchu dokonce považuje právě pohostinství. Ceny školení se

budou různit dle pracovní pozice. Například pro recepci se hodí jazykové kurzy, neboť do hotelu nemíří pouze Češi, ale i zahraniční cizinci. Je tedy zapotřebí neustále se vzdělávat v tomto směru. Kurzy angličtiny již nejsou tak drahé, neboť v dnešní době působí již mnoho certifikovaných lektorů. Ceny se pohybují okolo 4 tisíc korun za kurz pro jednu osobu, kurz probíhá v několika etapách a účastník se probere témata v jazykové úrovni A1 až do C1. Případně je možnost individuálního kurzu, kde se ceny pohybují okolo 600 Kč za hodinu (“Kurzy angličtiny”, 2018). Podle pánů Rađenović, Marković, Drljević, a Ćoso souvisí spokojenost zákazníků také s tím, jak jsou spokojeni se zaměstnanci podniku. To je velmi důležité, neboť hosté jsou se zaměstnanci v přímém kontaktu. Zároveň uvádějí, že v dnešní době již lze velmi lehce kopírovat ceny, služby či propagaci. Proto by se měli hotely více zaměřovat právě na školení zaměstnanců, kteří pak budou zdrojem konkurenční výhody, která je nejobtížnější na kopírování a napodobování (Rađenović, Marković, Drljević, & Ćoso, 2016).

U **informovanosti o volných pracovních místech** by podnik mohl zavést metodu job rotation. Jelikož majitel vlastní další hotel, který je od tohoto vzdálen do 5 kilometrů, není to pro zaměstnance velká dálka. Měli by tak navíc možnost vyzkoušet si práci v druhém hotelu, získat odtud nové zkušenosti a poznatky, pracovat v jiném týmu a hledat tak možnosti, jak se zdokonalovat. Tato metoda by podnik ve své podstatě nic nestála.

6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit současný stav řízení lidských zdrojů ve firmě poskytující služby. Zároveň bylo cílem navrhnout změny v té oblasti řízení lidských zdrojů, kde se objeví nedostatky.

Základem pro zjištění současného stavu, a tedy i nedostatků k navržení možných řešení, byly hlavně dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a řízený standardizovaný rozhovor s vedením podniku. Jako podpůrná metoda bylo využito osobní pozorování. Z celkového počtu 40 zaměstnanců se dotazníkového šetření zúčastnilo 32, což činí 80% účast. Dotazníky vyplnili zaměstnanci ze všech oblastí podniku. Data byla následně zpracována do tabulek a grafů a byl zjištěn stav řízení lidských zdrojů z pohledu zaměstnanců. Zde už byly objeveny první poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů.

Řízený rozhovor s managementem se uskutečnil po dotazníkovém šetření a otázky byly velmi podobné jako u dotazníkového šetření pro zaměstnance. Šlo tedy o získání informací z pohledu vedení. Následně byla data použita pro porovnání, jak vnímají různé oblasti zaměstnanci, a jak vedení.

V neposlední řadě byly vyhodnoceny stanovené hypotézy, a to tím způsobem, že se všechny tři hypotézy povedlo potvrdit. I přes to, že se všechny povedly potvrdit, je třeba upozornit na skutečnost, že i když dvě hypotézy byly potvrzeny, poslední hypotéza již ne s takovou významností. Pokud by byla zvolena hladina významnosti 1% a ne zvolených 5%, poslední hypotéza týkající se školení zaměstnanců by neprošla.

Pomocí sběru dat jak od zaměstnanců, tak z vedení, bylo možné zjistit současný stav řízení lidských zdrojů. Díky porovnání odpovědí mezi zaměstnanci a vedením podniku byly odhaleny různé odchylky či nedostatky. To, spolu s vyhodnocením hypotéz, byl základ pro stanovení návrhů pro podnik. I přes konstatování, že podnik má dobré fungování řízení lidských zdrojů, byly nalezeny určité oblasti, které vyžadují určité zlepšení. Jako největší nedostatky, které vyžaduje rychle vyřešení, se jeví vztahy na pracovišti a komunikace, a to jak mezi samotnými zaměstnanci, tak mezi zaměstnanci a vedením podniku.

Autor věří, že zavedením alespoň některých z jeho navrhovaných opatření pomůže v dalším rozvoji v oblasti řízení lidských zdrojů. Zároveň si však uvědomuje, že nikdy nebude schopen odhalit veškeré nedostatky či problémy, a proto by podnik měl neustále

získávat zpětnou vazbu od svých zaměstnanců, aby jich co nejvíce odhalil a mohl se na ně zaměřit a úspěšně je vyřešit.

7 Summary

This thesis is focused on the analysis of the human resource management in a service provider company. The company is hotel Zámek Valeč.

The main aim of this thesis is to evaluate the current situation in the field of human resources management and to set out proposals for improvement. At the same time, the aim of this work is to confirm or refuse the hypotheses.

Data were obtained through a questionnaire survey, controlled interview and personal observation. The questionnaire consist of 25 questions, where the first 20 questions map the whole area of human resources management and the last 5 are identification questions. The controlled interview containt 11 questions, that are almost identical to the questionnaire for employees. This makes it possible to compare the employee's view with the view of the company management.

The biggest problem is the relationship at work and communication. Only 60% of the employees consider work relations to be good. Even worse is the communication, where 46,88% of employees are rand it as good, not even half. These two areas interact with each other. If there is a bad situation in one, a bad situation i salso expedited in the other one. Because of this, measures have been designed to significantly improve the current situation.

Key words: human resources management, communication, work relationship, hospitality

8 Seznam literatury

- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th ed.). Philadelphia: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada.
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2002). *Psychologie a sociologie řízení* (2. rozš. vyd.). Praha: Management Press.
- Beránek, J. (2013). *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Mag Consulting.
- Beránek, J. (2013). *Moderní řízení hotelového provozu* (5., zcela přeprac. vyd.). Praha: MAG Consulting.
- Boston: Pearson Education Limited.
- Donnelly, J. H. (1997). *Management*. Praha: Grada.
- Duchoň, B., & Šafránková, J. (2008). *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck.
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- Dytrt, Z. (2006). *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada.
- Faerber, Y., & Stöwe, C. (2007). *Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti*. Praha: Grada.
- Hesková, M. (2011). *Cestovní ruch: pro vyšší odborné školy a vysoké školy* (2., upr. vyd.). Praha: Fortuna.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
- Jakubíková, D. (2012). *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci* (2., aktualiz. a rozš. vyd.). Praha: Grada.
- Kamp, D. (2000). *Manažer 21. století*. Praha: Grada.
- Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. C. (c2010). *Marketing for hospitality and tourism* (5th ed.). Boston: Prentice Hall.

Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (4., rozš. a dopl. vyd.). Praha: Management Press.

Křížek, F., & Neufus, J. (2014). *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha* (2., aktualiz. a rozš. vyd.). Praha: Grada.

Kubeš, M., Kurnický, R., & Spillerová, D. (2004). *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada.

Laufer, H. (2008). *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada.

Nejdl, K. (2011). *Management destinace cestovního ruchu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.

Němec, V. (1998). *Řízení a ekonomika firmy*. Praha: Grada.

Palatková, M. (2011). *Marketingový management destinací: strategický a taktický marketing destinace turismu, systém marketingového řízení destinace a jeho financování, řízení kvality v destinaci a informační systém destinace*. Praha: Grada.

Robbins, S., De Cenzo, D., & Coulter, M. (2016). *Fundamentals of Management: Management Myths Debunked!* (10th edition). Boston: Pearson Education Limited.

Scott, J., & Selwyn, T. (2010). *Thinking through tourism* (English ed.). New York: Berg.

Vaverčáková, M. (2006). *Riadenie ľudských zdrojov*. Trnava: FZaSP TU Trnava.

Veber, J. (2000). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.

Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* (2., aktualiz. vyd.). Praha: Management Press.

Walker, A. (2003). *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada.

Internetové zdroje:

Asertivita v praxi [Online]. (2018). Retrieved March 30, 2018, from <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/asertivita-v-praxi.html>

Avci, N. (2017). THE RELATIONSHIP BETWEEN COWORKER SUPPORTS, QUALITY OF WORK LIFE AND WELLBEING: AN EMPIRICAL STUDY OF HOTEL EMPLOYEES [Online]. *International Journal Of Management Economics*, 13(3), 577-589. <https://doi.org/10.17130/ijmeb.2017331328>

Hotel Zámek Valeč [Online]. (2018). Retrieved April 09, 2018, from <https://www.hotel-valec.cz/>

Khattak Aumbareen, A. A., Aumbareen, Khattak, I., & Abass, M. Y. A. (2015). Impact of Hospitality in Building Good Image of Organization [Online]. *Abasyn University Journal Of Social Sciences*, 8(1), 156-169. Retrieved from <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=3e340b4e-8153-4e76-8845-aae0a6b0d31a%40sessionmgr4006>

Kurzy angličtiny [Online]. (2018). Retrieved March 30, 2018, from <http://www.oxfordhouse.cz/kurzy-anglictiny/>

Pizam, A., & Shani, A. (2009). The Nature of the Hospitality Industry: Present and Future Managers' Perspectives [Online]. *Anatolia: An International Journal Of Tourism*, 20(1), 134-150. Retrieved from <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=c55679b2-28de-4ac7-8cd9-23e8f5f40ab6%40sessionmgr4008>

Radenović, M., Marković, A. T., Drljević, O., & Ćoso, R. (2016). THE CHALLENGES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE HOTEL INDUSTRY IN MONTENEGRO [Online]. *Teme: Casopis Za Društvene Nauke*, 40(2), 839-852. Retrieved from <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=8f68b29c-8c59-4a39-98ec-9f4e7fa5c54a%40sessionmgr4006>

Řešení konfliktů [Online]. (2018). Retrieved March 30, 2018, from <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/reseni-konfliktu.html>

Současné trendy v cestovním ruchu [Online]. (2017). Retrieved November 27, 2017, from <https://home.kpmg.com/cz/cs/home/clanky-a-analyzy/2017/05/trendy-cestovni-ruch-hotelnictvi.html>

Tvrz Valeč [Online]. (2018). Retrieved April 09, 2018, from <http://www.hrady.cz/index.php?OID=1430&PARAM=11&tid=3523&pos=800>

Vedení pracovního týmu [Online]. (2018). Retrieved March 30, 2018, from <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/vedeni-pracovniho-tymu.html>

Zaměstnanost, nezaměstnanost [Online]. (2018). Retrieved March 17, 2018, from https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

9 Seznam obrázků, tabulek a grafů

9.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků	16
Obrázek 2: Získávání pracovníků uvnitř podniku	17
Obrázek 3: Získávání pracovníků z mimopodnikových zdrojů.....	18
Obrázek 4: Organizační struktura podniku	41

9.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Jak jste se dozvěděl(a) o pracovním místě?.....	41
Tabulka 2: Jak probíhal Váš přijímací proces?.....	43
Tabulka 3: Byl(a) jste srozumitelně seznámen(a) s pracovními předpisy na svém pracovním místě?.....	44
Tabulka 4: Vnímáte v podniku možnost kariérního růstu?.....	45
Tabulka 5: V případě nutnosti, měl(a) byste zájem o převedení na jiné pracoviště?	46
Tabulka 6: Provádí podnik hodnocení svých zaměstnanců? Pokud ano, jste seznámen(a) s výsledky svého hodnocení?.....	47
Tabulka 7: Považujete své finanční ohodnocení za adekvátní?.....	48
Tabulka 8: Jaké jiné metody odměňování podnik nabízí?.....	50
Tabulka 9: Jste spokojen(a) s pracovními podmínkami s Vaším pracovním prostředím (hygiena, bezpečnost,...)?.....	51
Tabulka 10: Máte možnost zvýhodněného stravování v podniku?.....	52
Tabulka 11: Jsou Vám poskytovány ochranné pracovní pomůcky?.....	53
Tabulka 12: Dáváte přednost týmové nebo individuální práci?	54
Tabulka 13: Myslíte, že v hotelu panují dobré pracovní vztahy?.....	55
Tabulka 14: Zajímají se Vaši vedoucí o Vaše názory a připomínky?	56
Tabulka 15: Jak hodnotíte úroveň komunikace v hotelu?	57
Tabulka 16: Jsou starší kolegové ochotni se s Vámi podělit o své zkušenosti?	58
Tabulka 17: Podporuje Váš podnik Vaše další vzdělávání v oboru?	59
Tabulka 18: Provádí Váš podnik pravidelná školení týkající se Vaší práce?.....	60
Tabulka 19: Jste informován(a) o volných místech ve Vašem podniku?.....	61
Tabulka 20: Jste informován(a) o personálních změnách ve Vašem podniku?.....	62
Tabulka 21: Vaše pohlaví	63

Tabulka 22: Věk.....	64
Tabulka 23: Vzdělání.....	65
Tabulka 24: Délka zaměstnání u podniku.....	66
Tabulka 25: Vaše pracovní pozice.....	67
Tabulka 26: Vyhodnocení hypotézy č. 1	75
Tabulka 27: Vyhodnocení hypotézy č. 2	75
Tabulka 28: Vyhodnocení hypotézy č. 3	76

9.3 Seznam grafů

Graf 1: Jak jste se dozvěděl(a) o pracovním místě?	42
Graf 2: Jak probíhal Váš přijímací proces?	43
Graf 3: Byl(a) jste srozumitelně seznámen(a) s pracovními předpisy na svém pracovním místě?	44
Graf 4: Vnímáte v podniku možnost kariérního růstu?	45
Graf 5: V případě nutnosti, měl(a) byste zájem o převedení na jiné pracoviště?	46
Graf 6: Prování podnik hodnocení zaměstnanců? Pokud ano, jste seznámen(a) s výsledky svého hodnocení?.....	47
Graf 7: Považujete své finanční ohodnocení za adekvátní?	49
Graf 8: Jaké jiné metody odměňování podnik nabízí?	50
Graf 9: Jste spokojen(a) s pracovními podmínkami a Vaším pracovním prostředím (hygiena, bezpečnost,...)?.....	51
Graf 10: Máte možnost zvýhodněného stravování v podniku?	52
Graf 11: Jsou Vám poskytovány ochranné pracovní pomůcky?	53
Graf 12: Dáváte přednost týmové nebo individuální práci?	54
Graf 13: Myslíte, že v hotelu panují dobré pracovní vztahy?.....	55
Graf 14: Zajímají se Vaši vedoucí o Vaše názory a připomínky?	56
Graf 15: Jak hodnotíte úroveň komunikace v hotelu?	57
Graf 16: Jsou starší kolegové ochotni se s Vámi podělit o své zkušenosti?.....	58
Graf 17: Podporuje Váš podnik vaše další vzdělávání v oboru?	59
Graf 18: Prování Váš podnik pravidelná školení týkající se Vaší práce?.....	60
Graf 19: Jste informován(a) o volných místech ve Vašem podniku?.....	61
Graf 20: Jste informován(a) o personálních změnách ve Vašem podniku?	62
Graf 21: Vaše pohlaví	63
Graf 22: Věk	64

Graf 23: Vzdělání.....	65
Graf 24: Délka zaměstnání u podniku	66
Graf 25: Vaše pracovní pozice.....	68

10 Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Standardizovaný rozhovor

Příloha č. 1: Dotazník

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Rostislav Kain a jsem studentem na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích. Rád bych Vás tímto požádal o vyplnění tohoto krátkého dotazníku, který se týká řízení lidských zdrojů. Dotazník je zcela anonymní a bude sloužit pouze pro účely mé diplomové práce. Jeho vyplnění Vám nezabere ani 5 minut.

Velmi si vážím Vašeho času a děkuji Vám za spolupráci

Rostislav Kain

1. Jak jste se dozvěděl(a) o pracovním místě?
 - a) doporučení od známého
 - b) pracovní úřad
 - c) inzerát
 - d) jiné (prosím uveďte):.....

2. Jak probíhal Váš přijímací proces?
 - a) zkoumání životopisu
 - b) osobní dotazník
 - c) pohovor
 - d) testy způsobilosti

3. Byl(a) jste srozumitelně seznámen(a) s pracovními předpisy na svém pracovním místě?
 - a) ano
 - b) částečně
 - c) ne

4. Vnímáte v podniku možnost kariérního růstu?
 - a) ano
 - b) ne

5. V případě nutnosti, měl(a) byste zájem o převedení na jiné pracoviště?
 - a) Ano
 - b) Ne

6. Provádí podnik hodnocení zaměstnanců? Pokud ano, jste seznámen(a) s výsledky svého hodnocení?
 - a) Ano, podnik hodnotí své zaměstnance a jsem se svými výsledky seznámen(a).
 - b) Ano, podnik hodnotí své zaměstnance, ale nejsem seznámen(a) se svými výsledky.
 - c) Ne, podnik neprovádí hodnocení svých zaměstnanců.

7. Považujete své finanční ohodnocení za adekvátní?
- a) určitě ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) určitě ne
8. Jaké jiné metody odměňování podnik nabízí?
- a) hmotné stimuly (služební telefon, služební automobil,...)
 - b) pochvala vedoucím
 - c) příspěvek na kurzy
 - d) fondy na dovolenou
 - e) jiné (prosím uveďte):.....
9. Jste spokojen(a) s pracovními podmínkami a Vaším pracovním prostředím (hygiena, bezpečnost,...)?
- a) určitě ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) určitě ne
10. Máte možnost zvýhodněného stravování v podniku?
- a) ano
 - b) ne
11. Jsou Vám poskytovány ochranné pracovní pomůcky?
- a) ano
 - b) ne
12. Dáváte přednost týmové nebo individuální práci?
- a) určitě týmové
 - b) spíše týmové
 - c) spíše individuální
 - d) určitě individuální
13. Myslíte, že v hotelu panují dobré pracovní vztahy?
- a) ano
 - b) ne
14. Zajímají se Vaši vedoucí o Vaše názory a připomínky?
- a) ano
 - b) občas
 - c) ne
15. Jak hodnotíte úroveň komunikace v hotelu?
- a) výbornou
 - b) dobrou

- c) neutrální
- d) dostačující
- e) velmi špatnou

16. Jsou starší kolegové ochotni se s Vámi podělit o své zkušenosti?

- a) ano
- b) většinou
- c) zřídka
- d) ne

17. Podporuje Váš podnik Vaše další vzdělávání v oboru?

- a) ano
- b) ne

18. Provádí Váš podnik pravidelná školení týkající se Vaší práce?

- a) ano
- b) ne

19. Jste informován(a) o volných místech ve Vašem podniku?

- a) ano
- b) někdy
- c) ne

20. Jste informován(a) o personálních změnách ve Vašem podniku?

- a) ano
- b) někdy
- c) ne

21. Vaše pohlaví

- a) Muž
- b) Žena

22. Věk

- a) Do 20 let
- b) 20-30
- c) 31-40
- d) 41-50
- e) 51-60
- f) 61 a více

23. Vzdělání

- a) základní
- b) vyučen(a)
- c) střední s maturitou
- d) vysokoškolské

24. Délka zaměstnání u podniku

- a) 0-5 roky
- b) 6-10
- c) 10 a více

25. Vaše pracovní pozice (prosím, vypište)

.....

Příloha č. 2: Standardizovaný rozhovor

Otázka č. 1: Z jakých zdroj získává podnik pracovníky?

Otázka č. 2: Jak probíhá výběr zaměstnanců?

Otázka č. 3: Jaká je v podniku fluktuace?

Otázka č. 4: Je v podniku možnost kariérního růstu?

Otázka č. 5: Hodnotí podnik své zaměstnance? Pokud ano, sděluje jim výsledky hodnocen?

Otázka č. 6: Považujete finanční ohodnocení zaměstnanců za adekvátní?

Otázka č. 7: Jaké jiné metody odměňování podnik nabízí svým zaměstnancům?

Otázka č. 8: Považujete pracovní podmínky a pracovní prostředí za dobré?

Otázka č. 9: Myslíte, že v podniku panují dobré pracovní vztahy?

Otázka č. 10: Podporuje podnik své zaměstnance ve vzdělávání?

Otázka č. 11: Představuje pro podnik sdílená ekonomika hrozbu?