



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 řízení

Bakalářská práce

# Řízení lidských zdrojů ve vybraných wellness hotelech

Vypracovala: Karolína Halmlová

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

České Budějovice 2019

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Karolína HALMLOVÁ**  
Osobní číslo: **E16281**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **Řízení lidských zdrojů ve vybraných wellness hotelech**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce bude analyzovat oblast řízení lidských zdrojů ve vybraných wellness hotelech. A na základě získaných dat navrhnout možná zlepšení v personálních oblastech.

Metodika práce:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení analýzy současného stavu ve vybraných wellness hotelech, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a navržení možných alternativ zlepšení stávající situace.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní práce.
5. Závěr.
6. Použitá literatura.
7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**  
Seznam odborné literatury:

**Armstrong, M., & Taylor, S. (2017).** *Armstrong's handbook of human resource management practice.* **London: Kogan Page.**  
**Beránek, J. (2013).** *Moderní řízení hotelového provozu.* **Praha: MAG Consulting.**  
**Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016).** *Řízení lidských zdrojů: nové trendy.* **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.* **Praha: Grada.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **23. dubna 2018**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **13. dubna 2019**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (26)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 23. dubna 2018

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala 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 bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě/ v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích 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 a 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 na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

.....

## Obsah

1	Úvod.....	7
2	Literární rešerše .....	8
2.1	Hotelnictví.....	8
2.1.1	Historie hotelnictví .....	8
2.1.2	Vymezení pojmu hotel.....	8
2.1.3	Kategorizace .....	9
2.1.4	Klasifikace .....	9
2.2	Wellness .....	10
2.2.1	Pojem wellness .....	10
2.2.2	Wellness hotel.....	11
2.2.3	Vývoj wellness v České republice .....	13
2.3	Řízení lidských zdrojů.....	14
2.3.1	Personální plánování.....	14
2.3.2	Získávání pracovníků.....	15
2.3.3	Výběr a přijímání pracovníků .....	16
2.3.4	Hodnocení pracovníků .....	17
2.3.5	Rozmíst'ování zaměstnanců .....	18
2.3.6	Spolupráce se vzdělávacími institucemi .....	18
2.3.7	Odměňování zaměstnanců .....	19
2.3.8	Flexibilní formy práce .....	20
2.3.9	Zaměstnanecké výhody.....	21
2.3.10	Péče o pracovníky .....	22
2.3.11	Komunikace se zaměstnanci .....	22
2.4	Řízení lidských zdrojů v hotelových zařízeních .....	23
2.4.1	Hotelový management .....	23
2.4.2	Personální úsek v hotelových zařízeních .....	24
2.4.3	Plánování personálu .....	24
2.4.4	Hledání a výběr pracovníků .....	25
2.4.5	Zaměstnanecké výhody.....	25
2.4.6	Vedení lidí.....	26
2.4.7	Organizační struktura.....	26
2.4.8	Ubytovací úsek .....	27

2.4.9	Stravovací úsek .....	28
2.4.10	Technický úsek .....	28
2.4.11	Nové pracovní profily v hotelnictví.....	29
2.4.12	Požadavky na personál wellness hotelu.....	29
3	Metodika a cíle práce .....	30
3.1	Cíl práce .....	30
3.2	Metodika práce.....	30
4	Praktická část .....	31
5	Návrh .....	44
6	Závěr .....	48
I.	Summary and keywords.....	49
II.	Zdroje.....	50
III.	Seznam schémat.....	52
IV.	Seznam grafů .....	52
V.	Přílohy.....	53

# 1 Úvod

Oblast řízení lidských zdrojů je nepochybně jednou ze základních činností každého podniku, a právě proto je velice důležité se na ni zaměřit a věnovat ji dostatek pozornosti. Je zřejmé, že bez potřebného, kvalifikovaného a motivovaného personálu žádný podnik efektivně fungovat nemůže. Veškeré činnosti s tím spojené realizuje personální vedení spolu s vrcholovým managementem podniku.

Řízení lidských zdrojů je také důležitou součástí i v oblasti hotelnictví a pro tuto kvalifikační práci jsem zvolila wellness hotely, které jsou mi velmi blízké a jednou bych sama jeden wellness hotel chtěla otevřít.

Tato bakalářská práce obsahuje dvě základní části, a to část teoretickou a praktickou. V části teoretické je vysvětlené pojetí hotelnictví, jeho definování, členění a vymezení činností. Dále si blíže specifikujeme wellness hotely, v čem se liší a jaké jsou jejich hlavní znaky. Jelikož rostoucí konkurence hotelnictví nutí zákazníka více zaujmout, je wellness hotel více atraktivnější oproti ostatním ubytovacím zařízením. Následně si definujeme řízení lidských zdrojů v hotelnictví a podrobněji vysvětlíme jednotlivé pozice a činnosti jimi spojené.

V praktické části se snažíme o porovnání vybraných wellness hotelů po celé ČR v oblasti řízení lidských zdrojů, které probíhalo formou dotazníkového šetření. Po srovnání uvedeme možné návrhy na zlepšení a zkvalitnění personálních činností.

## 2 Literární rešerše

V této části se zaměříme na teoretické charakteristiky a pojmy z dané problematiky.

### 2.1 Hotelnictví

Tato kapitola je určena pro definici hotelnictví, charakteristiku klasifikace a kategorizace hotelů.

#### 2.1.1 Historie hotelnictví

První zmínky o průmyslu hotelnictví pochází již ze starověku, kdy tehdy cestovali především poutníci po posvátných místech a kupci, a vznikala potřeba někde přenocovat. V prvopočátku bylo ubytování zajišťováno soukromými osobami, jelikož v té době bylo povinností každého občana ubytovat nakrmit unaveného poutníka. Díky rostoucímu počtu poutníků již nestačily ubytovací kapacity, a tak vznikly první zájezdní hostince, kde byla možnost ubytování i se svými vozy. Po první polovině 20. století se v Čechách začalo rozvíjet hotelnictví především v lázeňských městech, jako dnešní Karlovy Vary, Mariánské Lázně apod. Ve 30. letech vznikaly moderní hotely jako hotel Alcron. Ke konci 60. let se státní cestovní kancelář ČEDOK inspirovala západními zeměmi a začala vybudovávat hotelové řetězce. (Beránek, 2013)

Hotelnictví se u nás vyvíjelo s celkovým hospodářským rozmachem související s rozvojem hotelů v Čechách zaznamenaný na počátku 20. století. Do roku 1990 sloužily největší hotely zejména k zahraničnímu cestovnímu ruchu. Řada ubytovacích zařízení bylo provozováno podnikem Restaurace a jídelny, spotřebními družstvy a cestovními kanceláři. (Kostková, 2010)

Od počátku 21. století vznikl problém u českých hoteliérů v podobě silné koruny, klesajícího kurzu eura, navýšení ceny energií nebo také problémy s kvalitním personálem. Dále začaly vznikat spory v oblasti nekalé soutěže s dumpingovými cenami, především ve větších městech. (Kostková, 2010)

#### 2.1.2 Vymezení pojmu hotel

*„Slovo hotel bylo původně odvozeno od francouzského názvu „hote“ a latinského „hospicem“, což v překladu znamená „osoba, která poskytuje nocleh“. Dalšími slovy, z nichž vychází dnešní pojmenování pro ubytovací zařízení hotel, jsou latinská „hospitalis“ a „hospitium“, která označovala místo, kde se dalo přenocovat s možností stravy.“* (Beránek, 2013, s. 15)



Aby se ubytovací zařízení mohlo označit jako hotel, musí splňovat následující požadavky. Musí mít minimálně 10 pokojů, musí mít přesně stanovené normy (hygienické) jako pro hosty, tak i pro personál, musí splňovat minimální standardy dle třídy kategorizace apod. (Kostková, 2010)

Křížek a Neufus (2014) definují hotel jako místo, poskytující za úplatu ubytování, zpravidla na krátkou dobu.

### **2.1.3 Kategorizace**

Kategorie hotelových zařízení. Kategorie znamená rozdělení hotelů do několika druhů, vycházejících z typů služeb, které poskytují.

Beránek (2013) vymezuje následující druhy, jako hotel, hotel garni (hotel nabízející pouze snídani), apartmánový hotel, boarding hotel (městský hotel, sloužící pro dlouhodobější ubytování), motel (hotel určený převážně pro motoristy), penzion, horská chata.

Mezi specifická hotelová zařízení zařazuje lázeňský/spa hotel (hotel s vlastními léčebnými procedurami), lázeňský hotel garni, butik hotel (hotel s důrazem na design, výzdobu a vysokou úroveň služeb), botel (ubytovací zařízení na trvale ukotvené lodi), wellness hotel, ekohotel (hotel, kterému byl udělen certifikát „Ekologicky šetrná služba“) apod. (Beránek, 2013)

Orieška (2010) přidává další modifikace hotelu jako baby hotel (vyhrazený pro rodiny s dětmi), tranzitní hotel (pro hosty, které pouze přespávají), zámecký hotel, resort, golf resort, rezidence (byrotel), horstel (umožňuje během ubytování jízdu na koni), hotelová dependance.

### **2.1.4 Klasifikace**

Klasifikace specifikuje pro každou třídu požadavky, které jsou povinně volitelné a žadatel o certifikaci si může vybrat dle zvolené třídy maximálně stanovený počet.

Požadavky na jednotlivé třídy jsou uváděny následovně:

- Tourist \* (nemusí splňovat 3 povinně volitelné požadavky)
- Economy \*\* (nemusí splňovat 3 povinně volitelné požadavky)
- Standard \*\*\* (nemusí splňovat 6 povinně volitelných požadavků)
- First Class \*\*\*\* (nemusí splňovat 9 povinně volitelných požadavků)

- Luxury \*\*\*\*\* (nemusí splňovat 9 povinně volitelných požadavků) (Orieška, 2010)

Třída Tourist nabízí základní vybavení pokojů a poskytovaných služeb. V Economy kromě základního vybavení přibývá každodenní výměna ručníků a doplnění hygienických potřeb. Standard třída je specifikována přídatnými službami jako je služba prádelny a žehlení nebo trezor součástí vybavení pokoje. Další třídou je First Class, která se liší hotelovým vybavením, jako je restaurace „a la carte“, snídaně přímo do pokoje nebo minibar na pokoji. Nejvyšší kategorie Luxury, nabízející služby žehlení, či čištění obuvi nebo internet včetně počítače na pokoji. (Beránek, 2013)

Provozovatel ubytovacího zařízení může žádat o udělení více tříd v rámci jednoho objektu, avšak jednotlivé třídy nemusí být po sobě jdoucí. Žadatel musí jednotlivé části jako patra, pokoje označit příslušnou certifikací, ale společné znaky musí splňovat nejvyšší třídu certifikace. (Orieška, 2010)

Dle rozhodnutí Ministerstva pro místní rozvoj České republiky se problematikou Jednotné klasifikace zabývá Asociace hotelů a restaurací ČR (AHR ČR) a Sdružení podnikatelů v pohostinství, stravovacích a ubytovacích službách (UNIHOST). (Kostková, 2010)

## **2.2 Wellness**

Pro bližší upřesnění pojetí wellness slouží tato kapitola, která definuje pojem wellness, wellness hotel a jeho vývoj v České republice.

### **2.2.1 Pojem wellness**

Pojem Wellness pochází z angličtiny „well-being“ a znamená trvalé zlepšování psychické, fyzické a emocionální pohody za účelem duševního a tělesného zdraví. Mezi základní principy wellness se považuje zdravá strava, pravidelný pohyb, odpočinek a pozitivní postoj k životu. Zásadou je se vyvarovat stresu, alkoholu a kouření. (Beránek, 2013)

Jedna z definic wellness definuje wellness jako „širokou škálu ctností“, které člověka mění jak fyzicky, tak psychicky a sociálně nebo emocionálně a mentálně. Vzniká tak nový životní styl, který představuje množství různorodých činností, vystihující požadavky lidí. (Poděbradský, 2008)

V poslední době je velkým fenoménem cestování spojené s wellness především z důvodu přínosu radosti do života a také za účelem dosažení různých způsobů léčby vedoucí k dobrému zdravotnímu stavu. (Foris, Artenie, 2014)

Tento trend dokazuje i počet cest realizovaných za wellness turismem, který v roce 2015 čítal přes 691 milionů cest po celém světě a výdaje na něj dosahovaly přes 560 miliard amerických dolarů. (Ulrych, 2018)

Pro správné pochopení wellness, je potřeba vymezit jednotlivé rozdíly oproti léčebnému lázeňství. Nejzásadnější rozdíl je, že klasické lázeňství zahrnuje i léčebnou funkci, oproti wellness, který by měl zdravotním potížím předcházet. Funkce wellness je tedy jakousi prevencí a udržení zdraví člověka. (Poděbradský, 2008)

Zdravotní a wellness cestovní ruch je velice zásadní a stává se velkým trendem u zákazníků, kteří chtějí zlepšit své životní podmínky a snaží se vypadat lépe, zlepšit bolest a nepohodlí a zvládat stres. (Stănciulescu, g. C., Diaconescu, g. N., & Diaconescu, d. M., 2015)

Beránek (2013) uvádí těchto 5 rozměrů wellness:

- Fyzický
- Spirituální
- Emocionální
- Sociální
- Mentální

### **2.2.2 Wellness hotel**

Dříve bylo samozřejmostí, že minimálně tříhvězdičkový hotel poskytoval fitness centrum, v současné době je novým trendem nabízení wellness v rámci zdravého životního stylu. Co se však provozování týče, na tom se nic nezměnilo a funguje na stejný způsob jako fitness centra. Výjimkou však jsou hotely, u kterých je wellness hlavním produktem, tak je zásadou kvalita a rozsah služeb kontrolovat a navazovat na další poskytované služby. (Křížek & Neufus, 2014)

Hotelový wellness jinými slovy znamená připojení služeb wellness ke klasickým hotelovým službám. V případě více specializovaného hotelu se nejedná pouze o existenci wellness centra, ale celý hotel je situován do toho směru. K zázemí wellness centra ovšem

také patří sportovní centrum spolu s relaxačním a kosmetickým centrem. (Poděbradský, 2008)

Jedním z velmi zásadních aspektů úspěchu wellness hotelu je i jeho umístění. Rušivé venkovní prostředí může negativně ovlivnit celkový dojem zákazníka z pobytu. Hotel umístěný v centru nebo v blízkosti rušné komunikace není vhodný. Stejně tak výhled z okna na ruch velkoměsta nenavozuje zrovna příjemný a relaxační pocit. (Poděbradský, 2008)

Jelikož neexistuje konkrétní seznam kritérií pro určení kvality wellness zařízení, je možnost se inspirovat u zahraničních asociací jako je například European Wellness Union nebo Deutsche Wellness Verband, která má tyto požadavky k provozování wellness hotelu:

- Minimálně tříhvězdičkový hotel
- Poloha hotelu v blízkosti přírody
- Ekologická šetrnost
- Nekuřácké prostory
- Povinnost pravidelných kontrol kvality apod. (Poděbradský, 2008)

#### **Technické zařízení hotelového wellness centra:**

- Sportovní centrum – posilovna, plavecký bazén, golfové hřiště, tenisové kurty,
- Relaxační centrum – sauna, parní lázeň, hydromasážní zařízení, solárium, masážní salon,
- Kosmetický salon,
- Wellness recepce (Beránek, 2013)

Poděbradský (2008) přidává:

- Aromalázeň
- Infrakabinu
- Solnou jeskyni

Wellness hotely nabízí svým hostům racionální stravu. O služby wellness hotelu má zájem nejen spotřebitelská veřejnost, ale také lidé s profesemi souvisejícími s vysokými nároky na duševní práci. (Orieška, 2010)

## **Stravování ve wellness hotelu**

Ke standardním wellness službám patří i speciální nabídka stravování, která klade důraz na zdravou výživu, čerstvost, nezávadnost potravin a pestrost. Obsahem nabídky potravin by měly být i biopotraviny a podpora regionální kuchyně s místními potravinami. Základem je nabízet nutričně vyvážené potraviny i včetně sezónních potravin. Moderní kuchyně umožňuje tepelnou úpravu surovin bez velkého množství tuku. (Beránek, 2013)

### **2.2.3 Vývoj wellness v České republice**

Wellness dorazilo do České republiky až v 90. letech 20. století díky našemu odloučení od západu Evropy až do roku 1989. Teprve až v posledních letech se klade větší důraz na zdravý životní styl a s tím přichází i nové koncepty jako právě wellness. V roce 2007 byla založena Česká asociace wellness (ČAW) k podporování a rozvoji oboru wellness. Vznikla díky častým nejasnostem a chaosu, který kolem názvu wellness panoval. (Poděbradský, 2014)

Česká republika a Slovensko se řadí mezi 20 nejdůležitějších trhů nabízející produkty termálních a minerálních pramenů a služeb s nimi spojenými. Z pohledu tržeb v roce 2015 Česká republika patřila mezi první desítku trhů. (Ulrych, 2018)

V současné době se v České republice nachází hned několik wellness hotelů. Příklady těchto hotelů jsou:

Wellness hotel Savannah – Znojmo

Wellness hotel svatá Kateřina – Počátky

Wellness hotel Diamant – Hluboká nad Vltavou

Wellness hotel Horal – Velké Karlovice

## 2.3 Řízení lidských zdrojů

*„V praxi i v literatuře se v souvislosti s řízením lidí v organizaci setkáváme s pojmy personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení či řízení lidských zdrojů. Tyto termíny bývají často považovány za synonyma.“* (Koubek, 2007, str. 14)

Koubek (2007) definuje řízení lidských zdrojů jako nejnovější koncept personální práce, která se v zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Tato koncepce se stává jádrem řízení organizace.

Dvořáková, Z., (2007) uvádí, že management lidských zdrojů je soubor určitých politik, zásad a postupů, které se označují jako „best practices“.

Armstrong, M., (2007) uvádí, že řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejdůležitějšího, co organizace mají, a to personálu, který v organizaci pracuje a individuálně i kolektivně přispívá k dosažení cílů organizace.

Úkoly řízení lidských zdrojů souvisí s personálními činnostmi, které zahrnují:

- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání zaměstnanců
- hodnocení zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců,
- rozmisťování zaměstnanců,
- vzdělávání zaměstnanců
- péči o zaměstnance,
- personální pracovní systém,
- průzkum trhu práce,
- zjišťování a zpracování informací,
- dodržování zákonů v oblasti práce (Koubek, 2007)

### 2.3.1 Personální plánování

Dvořáková (2007) říká, že *„Plánování lidských zdrojů znamená procesně zaměřené rozhodování o tom, kolik dodatečných pracovníků organizace potřebuje a k jakému termínu. Plány lidských zdrojů jsou odvozovány z plánů organizace a představují předpovědi o*

*potřebě lidí k zabezpečení určité produkce či služeb. I když plány v oblasti lidských zdrojů nemohou být zcela přesné, poskytují v odpovídajícím výhledu cenné indikátory pro získávání pracovníků, vzdělávání a rozvoj, a to pro různé úrovně organizace.*“ (Dvořáková, 2007, s. 114)

Za dílčí oblasti plánování se považuje plánování momentální potřeby pracovníků, plánování vybavení personálem určeným kvalifikací v oboru nebo stupněm obratu zaměstnanců. (Stýblo, 1993)

Časový horizont plánování pracovníků bývá odlišný pro různé profesně kvalifikační skupiny pracovníků. Například potřeba dělníků se obvykle plánuje na dosti krátkou dobu, asi tři měsíce, pro ostatní například jeden rok. Čím je horizont delší, tím je plánování obecnější. Na rozdíl od kratšího horizontu jsou plány vymezeny konkrétněji. (Koubek, 2007)

Dlouhodobé plány udávají potřeby a rezervy lidských zdrojů na 2, 5 a více let dopředu a jsou východiskem pro plány vzdělávání a rozvoje. Naopak krátkodobé plánování vymezuje pracovní místa obsazená během dalšího roku. Předpověď je možná několika metodami, jako například odbornými odhady, modelováním, indexy nebo analýzou rozpočtu. (Dvořáková, Z., 2007)

### **2.3.2 Získávání pracovníků**

Dvořáková, (2007) definuje získávání pracovníků jako personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu. Při daných nákladech na získávání je však pro podnik výhodnější dosáhnout nižšího poměru mezi počtem žadatelů a počtem nabízených míst, aby se mohla více soustředit na kvalitní výběr.

Vyhledání pracovníků a samotný nábor může probíhat z vnějších zdrojů (například přes Úřad práce) nebo z vnitřních zdrojů (doporučení od stávajících zaměstnanců). Hlavním úkolem získávání je informování potenciálních uchazečů, o jakou práci se ucházejí a jejich následné přesvědčování. Získávání spolu s výběrem je klíčové pro tzv staffing<sup>1</sup>. Možností získávání je hned několik. Radí se sem například používání vývěsek, letáků, inzercí na internetu, spolupráce se školami a úřady práce, personálními agenturami, využívání sociální sítě apod. (ManagementMania.com, 2016)

---

<sup>1</sup> Staffing je širší pojem než rozmísťování, obvykle se překládá jako formování pracovní síly organizace. Zahrnuje v sobě strategický přístup

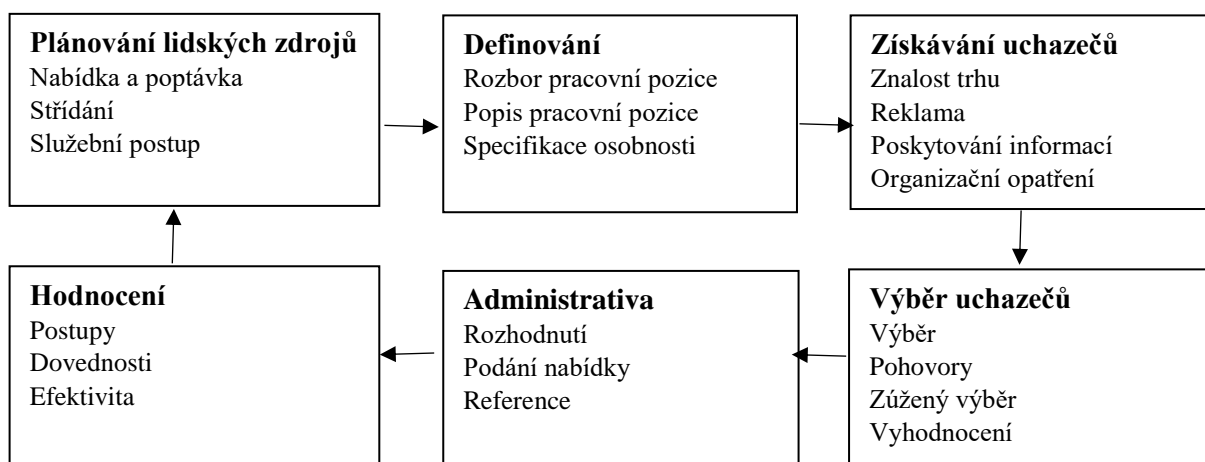
„Chceme-li s úspěchem vybírat zaměstnance z řad vlastní organizace, je bezpodmínečně nutné, abychom měli k dispozici aktuální informace o tom, co a jak příslušní lidé dělali. Tyto záznamy by měly být konzistentní, přesné, úplné a objektivní“. (Ludlow, Panton, 1995, s. 13)

### 2.3.3 Výběr a přijímání pracovníků

Výběr zaměstnanců představuje proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru. Na základě toho se jednotliví pracovníci porovnávají a hledá se shoda se specifickými požadavky pracovního místa a požadovanými schopnostmi a dovednostmi. (Dvořáková, 2007)

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který uchazeč, žádající o zaměstnání, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům pracovního místa, ale přispěje i k vytváření dobrých mezilidských vztahů v organizaci. Výběr tedy musí brát v potaz jak odborné schopnosti, tak i určitý potenciál a flexibilitu k práci. (Koubek, 2007)

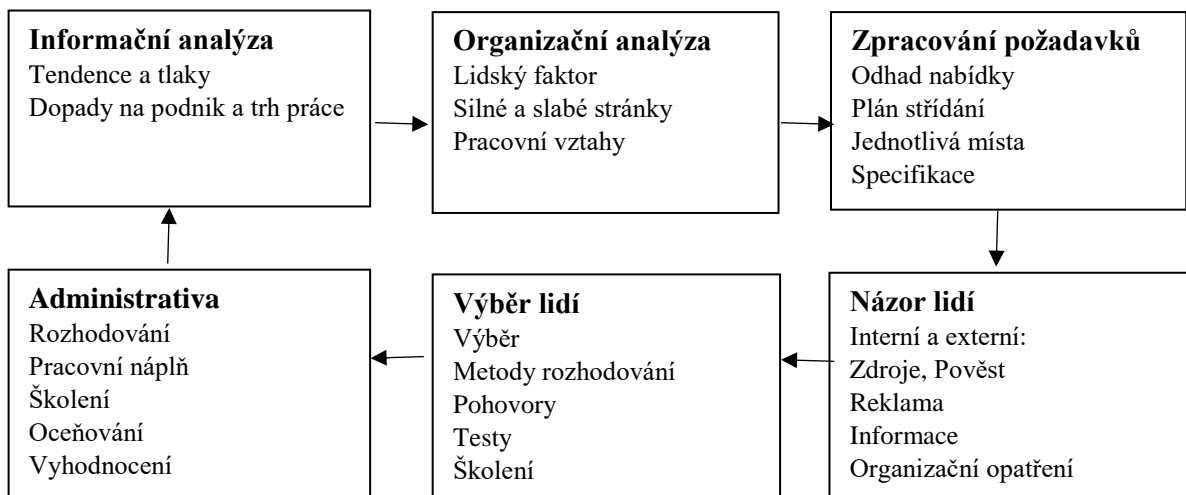
**Schéma 1** Jednotlivé kroky náboru a výběru zaměstnanců z vnějšího prostředí



Zdroj: vlastní zpracování dle Ludlow, Panton, 1995, Nábor a výběr.



**Schéma 2 Výběr zaměstnanců z vnitřního a vnějšího prostředí**



Zdroj: vlastní zpracování dle Ludlow, Panton, 1995, Výběr zaměstnanců.

Proces přijímání zahrnuje Předběžný pohovor, žádost, pohovor a testování. Předběžný pohovor slouží k prvotnímu vyřazení nevhodných uchazečů, dále žádost, což představuje vyplnění dotazníku, sloužícího k pomoci při rozhodování. Po samotném pohovoru řada podniků využívá testování k prověření uchazečů. (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997)

### 2.3.4 Hodnocení pracovníků

Moderní hodnocení pracovníků představuje zjišťování, posuzování a úsilí o nápravu a stanovování cílů v pracovním procesu. Lze rozlišit dvě podoby hodnocení pracovníků, a to formální a neformální podobu. Neformální hodnocení je průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným. Je dáno pocitem hodnotícího a jeho dojmem. Formální hodnocení je racionálnější způsob hodnocení, systematictější a pořizují se na základě toho dokumenty, které se zakládají do spisů pracovníků. Vedle formálního hodnocení je vhodné dvakrát či třikrát do roka zorganizovat neformální hodnocení prostřednictvím diskuzí a porad a poskytnutí tak i zpětné vazby. (Koubek, 2007)

Ke kvalitnímu a účelovému provádění některých hodnocení se doporučuje spolupráce s odborníky personálního útvaru, tzv. „assessment centres“. Přispívá k vyšší objektivitě a jasnějším závěrům vedoucích pracovníků. (Vodáček, Vodáčková, 1996)

Při vhodně prováděné kontrole, pravidelné zpětné vazbě a správně podaném hodnocení pracovníkům se vypomáhá k posílení motivace. Pokud je vedoucí zvyklý tuto kontrolu

provádět pravidelně, věnují ji zaměstnanci vyšší pozornost. Naopak, pokud je pravděpodobnější, že ji provádět nebude, vede to spíše k odkládání práce zaměstnanců a často i trvale. (Urban, 2017)

### **2.3.5 Rozmíst'ování zaměstnanců**

Rozmíst'ování pracovníků se uskutečňuje v rámci určité mobility pracovníků v organizaci, která se člení například takto:

- Povyšování pracovníků
- Transfer pracovníků na podobnou práci
- Přeřazování pracovníků na nižší pozici
- Propouštění
- Pensionování (odchod do důchodu)
- Rezignace pracovníka
- Úmrtí pracovníka (Altaxo, 2015)

K povýšení může dojít jak na základě rozhodnutí direktivním či administrativním způsobem nebo na základě nabídky volné pracovní pozice všem zájemcům v organizaci. Příčinou převedení pracovníka na jiné pracoviště může být například úspora pracovníků, ukončení části výroby, potřeba pokrytí nové pracovní pozice nebo změna požadavků na stávající pozici. Naopak důvodem pro přeřazení na nižší pozici může být například neschopnost pracovníka nadále efektivně vykonávat stávající činnost nebo organizační změny. (Koubek, 2007)

### **2.3.6 Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

Jde o rozvoj člověka a jeho znalostí a dovedností, ne jaké vyžaduje zastávané pracovní místo. V systému formování schopností člověka se obvykle rozlišují tři oblasti, a to oblast všeobecného vzdělávání, oblast odborného vzdělávání a oblast rozvoje. V oblasti všeobecného vzdělávání se formují základní znalosti a dovednosti potřebné k životu ve společnosti. Jde především o sociální rozvoj člověka. Odborné vzdělání neboli „training“, se orientuje na specifické znalosti formované na určité zaměstnání jako proces doškolení, prohlubování kvalifikace apod. Oblast rozvoje je orientována na širší pojetí znalostí a dovedností, než jsou potřebné k současnému zaměstnání. (Koubek, 2007)

Pro správné rozhodnutí, jak školení provést, je důležité si zvolit, zda podnik využije školení v rámci pracovního procesu nebo mimo pracovní proces. Toto rozhodnutí závisí na

velikosti organizace, věkové skupině nebo odborných nárocích. V rámci pracovního procesu se osvědčuje pro mladší pracovníky bez větších zkušeností, a vytvořit jim tak lepší představu o pracovních procesech firmy. V případě školení mimo pracovní proces se pojí spíše s doplňkovým zvyšováním kvalifikace podporující inovovat odbornost na úroveň světové techniky a managementu. (Vodáček, Vodáčková, 1996)

Mezi metody používané zpravidla při výkonu práce na pracovišti lze zařadit:

- instruktáž při výkonu práce,
- coaching (periodická kontrola pracovníka nadřízeným a vzdělavatelem a sdělování připomínek),
- mentoring (sám pracovník si zvolí svého mentora, rádce, který mu radí a stimuluje ho),
- pověření úkolem,
- rotace práce (pracovník je za určitý čas pověřován úkoly z různých částí organizace),
- pracovní porady (Koubek, 2007)

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště lze zařadit:

- přednáška, přednáška spojená s diskusí,
- demonstrování (zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem),
- případová studie,
- workshop (řešení týmových případových studií),
- brainstorming,
- simulace,
- hraní rolí (manažerské hry),
- assessment centre,
- outdoor training,
- e-learning-vzdělávání pomocí počítačů. (Koubek, 2007)

### **2.3.7 Odměňování zaměstnanců**

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, ale zahrnuje i povýšení, formální uznání a výhody pro zaměstnance. Organizace si potřebuje vytvořit konkurenční výhodu pro získávání pracovníků, udržet si je a dosáhnout tak formování a rozvoje personálu, který je schopný realizovat cíle organizace. Pracovníci

potřebují mít jistotu uspokojování svých potřeb i svých blízkých, mít určitou jistotu a životní stabilitu, včetně budoucích výdělků a možnost seberealizace. (Koubek, 2007)

Podstatné u odměňování pracovníků je stanovení výkonových požadavků a odměň předem, a aby se jejich objektivní hodnocení opíralo o objektivně měřitelná kritéria. Složité systémy výkonového odměňování mohou být snadno obcházeny a budí tak nedůvěru. Mnohdy vedou i k růstu mzdových nákladů, aniž by se zvýšila produktivita práce. (Urban, 2017)

Halík (2008) uvádí několik způsobů nastavení forem odměňování, a to:

- Úkolová mzda
- Hodinová mzda
- Základní mzda + podíl na zisku
- Mzda + prémie, odměny
- Dvousložková mzda

### **2.3.8 Flexibilní formy práce**

Pracovní smlouva, kterou zaměstnanec sjednal na hlavní pracovní poměr je nejčastější formou pracovněprávního vztahu. To však není jediná forma práce, na kterou může zaměstnanec pracovat. Jsou udány jinou podobou pracovněprávního vztahu, rozsahem práce nebo místem výkonu práce. (Jouza, 2018)

Zákoník práce uvádí následující flexibilní formy práce:

- Pružná pracovní doba
- Zkrácená pracovní doba
- Sdílení pracovního místa s více zaměstnanci

Tato v dnešní době moderní forma je specifikována organizací práce více pracovníků na jednom pracovním místě. Práce spočívá v rozdělení jednotlivých směn mezi několik zaměstnanců, kteří se domluví na pravidelném střídání pracovní doby tak, aby společně pokryli celou pracovní dobu.

- Částečná nebo úplná práce z domova

Jedná se o práci konanou mimo pracovní prostředí, tedy doma a zaměstnanec si sám stanovuje svou pracovní dobu. S touto formou práce nastává problém při nárokování úhrady

za pracovní úraz apod, kdy není často doloženo, zda se stal úraz během pracovní doby nebo v jeho volném čase.

- Stlačený pracovní týden

Stlačený pracovní týden udává týdenní pracovní dobu ve čtyřech dnech, kdy pracovní dny jsou delší, ale zato pracovní týden je kratší. Nejčastěji je tato pracovní doba ujednána na 10 hodin denně a zaměstnanec tak získá den volna navíc.

- Konto pracovní doby

Konto pracovní doby je systém reagující na sezónní výkyvy, které dopadají na objem práce a počet odpracovaných hodin se tak mění v závislosti na sezóně.

- Volnou pracovní dobu
- Víkendovou pracovní dobu (Bičáková, 2008)

### **2.3.9 Zaměstnanecké výhody**

Díky zaměstnaneckým výhodám je zaměstnavatel lépe vnímán, jelikož mu nabízí výhody, které však pro ně nejsou natolik důležité oproti mzdě. Nicméně z pohledu motivace představují benefity také velkou roli při hledání práce a uchazeče zajímá co pro ně jejich zaměstnavatel udělá. (Berglová, 2017)

Zaměstnanecké benefity jsou výhody, které zaměstnavatel poskytuje svému zaměstnanci nad rámec jeho mzdy nebo platu.

Za tyto složky se považují:

- Zdravotní benefity (příspěvky na nadstandardní zdravotní péči, individuální zdravotní péči)
- Benefity k důchodu (penzijní připojištění, životní pojištění)
- Benefity na pracovišti (občerstvení na pracovišti, závodní stravování, dárky od zaměstnavatele)
- Benefity pracovního volna a životní benefity (sportovní aktivity, fitness, služební vůz i k soukromým účelům, placená dovolená nad rámec legislativní povinnosti, firemní telefon i k soukromým účelům)
- Finanční benefity (13. plat, stravenky, příspěvky na bydlení, dopravu)
- Nadstandardní vzdělávání (jazykové vzdělávání, odborné kurzy)

- Vybavení zaměstnanců (firemní notebook a internet pro soukromé účely). (ManagementMania.com, 2015)

### **2.3.10 Péče o pracovníky**

Péči o pracovníky můžeme rozdělit do 3 skupin:

- Povinná péče
- Smluvní péče (na základě kolektivní smlouvy)
- Dobrovolná péče

V kolektivní smlouvě je nejčastěji přiblížena problematika stanovení předpokládané potřeby pracovníků na dané období, odměňování zaměstnanců jako je určení minimálního výdělku, určení průměrného zvýšení mzdy a získávání dalších výhod. Další součástí kolektivní smlouvy je rekvalifikace zaměstnanců, sociální služby jako ochrana a zajištění zdraví při práci, upravená pracovní doba a režimy práce nebo účast zaměstnanců na řízení podniku. (Stýblo, 1993)

### **2.3.11 Komunikace se zaměstnanci**

Schopnost managementu a zaměstnanců spolu navzájem komunikovat patří ke kritickým faktorům úspěchu podniku. Úkolem manažera by mělo být soustředění se na dostatečnou informovanost svých zaměstnanců o cílech podniku a na druhé straně záměrech a perspektivě k dalšímu rozvoji. Základem komunikace je nebát se kritiky a zpětné vazby. (Březinová, Holátová a kol., 2014)

Komunikace nespočívá pouze zadávání úkolů a vedení monologů před zaměstnanci, komunikace musí být oboustranného charakteru. Lidé ocení, když vidí zájem vedoucích, kteří chtějí znát jejich názor a potřeby pro práci. (Halík, 2008)

## 2.4 Řízení lidských zdrojů v hotelových zařízeních

V této literární části si blíže specifikujeme řízení lidských zdrojů aplikované v hotelových zařízeních.

### 2.4.1 Hotelový management

Top managementem se rozumí nejvyšší vedení hotelu:

Na úseku managementu: generální ředitel hotelu, asistent ředitele, sekretářka ředitele, právník a dále ekonomický, obchodní, marketingový, personální a finanční ředitel.

Provozním managementem jsou myšleny jednotlivé úseky hotelu a jejich části:

- Ubytovací úsek (front office, housekeeping),
- Stravovací úsek (výrobní, odbytová a skladovací část),
- Technický úsek (informační technologie, prádelna, garáže apod. (Hotelový provoz, 2012)

Povinnosti vedoucích pracovníků:

- řídit a kontrolovat práci a pravidelně hodnotit poměr zaměstnanců k práci,
- vzhledem ke zvyšování produktivity práce co nejlépe organizovat práci a dbát, aby jednotlivé činnosti odpovídaly hospodářským a technickým požadavkům technicko-ekonomického rozvoje,
- vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat BOZP,
- zabezpečit spravedlivé odměňování zaměstnanců podle mzdových předpisů a kolektivních smluv,
- vytvářet příznivé podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců a oceňovat jejich iniciativu, upevňovat firemní kulturu,
- zabezpečovat dodržování právních a jiných předpisů, vést zaměstnance k pracovní kázní zabezpečovat přijetí včasných a účinných opatření k ochraně majetku zaměstnavatele. (Mičkalová, 2012)

Hotelový management se zabývá 5 základními funkcemi, řešící vedoucí pracovníci a patří sem například:

- Plánování (plánování úkolů, priorit vedoucích k dosažení cílů)
- Organizování (koordinace činností členů organizace)
- Personalistika (řízení lidských zdrojů)

- Vedení lidí (úkolování a motivace zaměstnanců)
- Kontrolování (sběr a vyhodnocování informací o výsledcích organizace) (Beránek, 2013)

## 2.4.2 Personální úsek v hotelových zařízeních

Pojetí lidských zdrojů je v hotelnictví zásadní pro klienty, jejichž jejich první dojem je ovlivněn přístupem dovednostmi personálu, a proto je důležité brát velký důraz na jejich přístup. Veškeré aktivity hotelu jsou realizovány prostřednictvím činností lidí. K realizaci jakékoliv strategie jsou důležití zaměstnanci a jejich kvalita a ochota k práci. (Kostková, 2010)

Pokud se zaměříme na zaměstnanost v hotelových zařízeních nabízející služby spa, nejvíce zaměstnanců přibýlo mezi lety 2013 a 2015 v Asii, kde se tento počet navýšil o 109 000 zaměstnanců. Z pohledu do budoucnosti, má toto číslo narůst až na 1 milion zaměstnanců. (Ulrych, 2018)

Pracovníci musí mít k dispozici informace pro splnění svých úkolů a zároveň mít i přehled o podnikatelských a marketingových cílech hotelu. Dále je potřeba vymezení odpovědností a podporovat tak samostatnost. Pro správně fungování těchto zásad je prováděno pravidelné školení pro zvyšování odborných znalostí.

Každý hotel by si měl průběžně klást tyto otázky:

Jsou pracovníci rozmístěni na správných místech?

Jsou pracovníci dostatečně informováni o nabídce hotelu?

Jsou pracovníci dostatečně pracovně motivováni?

Jak hodnotí vystupování personálu vůči hostům?

Jak reagují pracovníci na reklamace hostů?

Jak se hotel staví k rozvoji svých zaměstnanců?

Jaké jsou podmínky a jistoty pracovníků v práci? (Beránek, Kotek, 2003)

## 2.4.3 Plánování personálu

V hotelnictví je plánování personálu celkem složité z důvodu, že personální ředitel nemůže přesně určit kolik lidí se přijede ubytovat nebo navštívit hotelovou restauraci, proto může pouze odhadovat kolik personálu bude potřeba. Na začátku plánování je nutné



sestavení rozpočtu a naplánovat předpokládané obraty peněz a na základě těchto informací je teprve možné naplánovat potřebný počet zaměstnanců. Personální plánování se zpravidla plánuje na 1 až 2 týdny dopředu. Jestliže personální ředitel nesprávně naplánuje počet zaměstnanců, přináší to jistá rizika formou demotivace zaměstnanců, zvýšení nákladů a pokles úrovně služeb. (Beránek, 2013)

Plánování personálu zahrnuje počet hostů připadající na jednoho zaměstnance, určení pracovní doby, požadavků pracovníků a personální administrativu. Personál je zajišťován náborovými a reklamními metodami. (Beránek, Kotek, 2003)

#### **2.4.4 Hledání a výběr pracovníků**

Jedním z hlavních problémů personálního řízení je správné vymezení volných pracovních pozic nejen z hlediska pracovní náplně, ale také z pohledu požadavků na zaměstnance. Bez správné analýzy nelze tyto podmínky splnit. (Křížek, Neufus, 2014)

Zaměstnanci nejsou vybíráni pouze na současnou, bere se zřetel i na budoucnost. Proces transformace bude vyhledávat i nové typy pracovníka, který se dokáže přizpůsobit změnám a bude se chtít sám zdokonalovat. (Křížek, Neufus, 2014)

##### **Metody personálního výběru:**

- Výběrový pohovor
- Reference
- Psychologické testy (slouží především pro identifikování rozdílů mezi účastníky. S touto metodou se hodnotí kognitivní schopnosti, především pro manažery, testy mechanických vlastností a testy osobnosti. Tyto testy provádí zásadně psycholog)
- Odborné testy
- Osobní dotazník a biodata
- Pracovní vzorky (názorná ukázka uchazeči, jakou činnost bude vykonávat)
- Simulace (metoda používající případovou studii)
- Assessment centra (poměrně nákladná metoda pozorování účastníků při různých simulacích. Nejčastěji je tato metoda využívána pro výběr manažerů). (Beránek, 2013)

#### **2.4.5 Zaměstnanecké výhody**

Přímo během práce se využívají benefity formou stravování v hotelu, výhodnější prodej produktů, které hotel poskytuje nebo příspěvek na vzdělávání. V hotelových zařízeních

je využíván i tzv. cafeteria systém, který využívá formu bodovacího systému, na základě kterého si zaměstnanci mohou zvolit způsob a dobu čerpání výhod. Na základě pracovníkovy výkonu jsou mu přiděleny body a tím ho podněcují k vyšším výkonům. Slouží jako silný motivační faktor. (Petrunčíková, 2017a)

Po nasbírání těchto bodů zaměstnancům připadají například tyto benefity:

- Roční permanentka do fitness centra
- Roční předplatné na dopravu MHD
- Vstupenky do divadla nebo kina
- Hodnotnější dárky na základě odpracovaných let
- Příspěvky na dovolenou apod. (Petrunčíková, 2017a)

## **2.4.6 Vedení lidí**

Bylo zpracováno hned několik teorií, jak by měl vypadat úspěšný vedoucí pracovník, jaké by měl mít schopnosti a vlastnosti. Teorie není založená pouze na racionálních principech, ale také na emocionálním principu. V dnešní době je vedení založeno z velké části na motivování zaměstnanců pomocí finančních prostředků, to však není vše, co by zaměstnanci chtěli. Je pro ně důležitá i emocionální stránka jako pocit uznání a seberealizace. Dobrý vedoucí by měl využívat tzv. „individuální úctu“. To znamená, že na každého zaměstnance by měl pohlížet s individuálním pohledem a chovat se k němu jako k sobě rovnému. (Beránek, 2013)

Zaměstnancům je zapotřebí ukázat směr, tím se již řídil Tomáš Baťa. Vše je závislé na dobrých manažerech, kteří své podřízené motivují k dosažení jejich cílů a podporují je v tom. Součástí jejich pozice je plánování, organizování či kontrola. Ke všemu je potřeba mít určité dovednosti, jako například důvěryhodnost, komunikativnost, schopnost delegovat nebo organizovat. (Petrunčíková, 2017b)

## **2.4.7 Organizační struktura**

Organizační struktura hotelu vychází z objemu a náplně hotelového provozu a bude proto odlišná u jednotlivých velikostí hotelů. U malých hotelů se předpokládá organizační struktura jednoduchá, a naopak u větších hotelů se bude jednat spíše o složitější strukturu. Pokud mluvíme o jednoduché organizační struktuře, ta je dána především menším počtem útvarů v malých hotelových zařízeních. U velkých hotelů je znát větší počet útvarů a tím

i vyšší závislost mezi nimi, a proto zaujímá organizační strukturu složitější. (Beránek & Kotek, 2003)

Generální ředitel řídí celý hotel, zabezpečuje plnění úkolů a odpovídá za řízení hotelu. Asistent ředitele odpovídá za celkový chod sekretariátu, sjednává pracovní schůzky ředitele a připravuje materiály a podklady pro ředitele. Asistentka (sekretářka) odpovídá za administrativu a její vyřízení a vede evidenci poštovní zásilky. Nezbytný pro hotel je také právník, který sleduje dodržování všech náležitých norem a předpisů, vypracovává jednotlivé smlouvy a poskytuje právní konzultace. (Beránek, 2013)

Následně ubytovací úsek se dělí na dvě části, a to na část příjmu (front office a recepce) a část lůžkovou (housekeeping).

## **2.4.8 Ubytovací úsek**

### **Front office**

V současnosti má podstatnou roli výpočetní technika a odpovídající software, který urychluje práci recepce a snižuje nároky na počet zaměstnanců. V příjmové části probíhá rezervace pokojů, příjem objednávek a prodej pokojů. Zúčtování s hostem a administrativní práce. (Hotelový provoz, 2012)

Hotelová recepce je v hotelech hlavním a odpovědným organizátorem celého ubytovacího procesu a veškerých dalších recepčních služeb. Provoz recepce ve většině hotelů je organizován 24 hodin denně. Recepce musí mít odpovídající technické vybavení, může být spojena s vrátnicí. Provádí se zde opatření k zajištění bezpečnosti hostů a jejich majetku, přijímají se objednávky na doplňkové služby. Ve vyšších třídách ubytovacích zařízeních bývá zpravidla oddělená od vrátnice. (Mičkalová, 2012)

Za provoz recepce odpovídá vedoucí recepce (Front Office Manager). Pracovníci recepce spolu s pracovníky halových služeb odpovídají za kontrolu veřejné části hotelové haly. Okolí hotelu, vstupní prostory, hotelová hala a recepční jsou nedílnou součástí, kdy si host vytváří svůj první a zároveň i závěrečný dojem o hotelu. (Mičkalová, 2012)

Dále sem patří také hotelový vrátný, směnárník, pracovník rezervací, bagážista, dveřník nebo sekretářka.

### **Housekeeping**

Housekeeping je důležitou částí organizace hotelu, je na něm závislé veškeré ubytování hotelových hostů a čistota hotelu vůbec. Liší se podle typu hotelu a úrovně poskytovaných

služeb. Činnosti na úseku housekeeping jsou například organizace úklidových a souvisejících služeb, kompletní péče o pokoje a ubytovací prostory, evidence hotelového prádla, evidence a analýza nákladů na činnosti oddělení apod. (Mičkalová, 2012)

Veškeré tyto činnosti jsou vykonávány dle předem stanoveného časového harmonogramu. Za tuto část zodpovídá vedoucí housekeepingu spolu s hotelovou hospodyní, pokojskou a uklízečkou. (Beránek, Kotek, 2003)

## **2.4.9 Stravovací úsek**

### **Food & Beverage management**

V čele stravovacího oddělení hotelu stojí F&B Manager, tj. vedoucí stravovacího úseku, gastronomický a provozní ředitel. Jejich úkolem je problematika řízení procesů v plánování výroby a kontroly práce. Řídící pracovník F&B je přímo podřízen TOP managementu nebo provoznímu managementu. (Hotelový provoz, 2012)

Food & Beverage manažer je vedoucí celého hotelového stravování. Jeho prací je dohlížet na správné poskytování jídla a pití hostům. Organizuje fungování všech středisek stravovacího úseku, zadává jim úkoly a kontroluje je. Často také rozděluje směny jednotlivým pracovníkům. Měl by mít alespoň vyšší odborné vzdělání a znalosti z oblasti výživy. (Beránek, 2013)

## **2.4.10 Technický úsek**

### **Technický management**

Úsek technických služeb zahrnuje oblast kotelny, strojovny, prádelny, garáží, parkovišť apod. S tímto úsekem jsou spojené pozice jako vedoucí technického úseku, vedoucí údržby a technický pracovník. (Beránek, Kotek, 2003)

Poskytuje technické zázemí hotelu, a proto je jedním z nejdůležitějších úseků hotelu. Je nejméně vidět a jeho činnost se objevuje až s příchodem nějaké poruchy. Mezi jeho hlavní činnosti patří zajištění bezproblémového chodu strojů a zařízení na dodávku vody a elektrické energie. (Hotelový provoz, 2012)

Vedoucí technického úseku odpovídá řediteli hotelu za péči o materiálně technickou základnu hotelu, zejména za údržbu a chod technických zařízení, provádění oprav hotelu, řízení činnosti v oblasti energetiky, dopravy a požární zabezpečení a správné používání, udržování a modernizaci technického zařízení hotelu. (Mičkalová, 2012)

### **2.4.11 Nové pracovní profily v hotelnictví**

Při vytváření nových produktů cestovního ruchu je důležité brát v úvahu nové trendy a technologie, ke kterým jsou potřeba techničtí specialisté a technologie i z jiných oborů, jako například bankovníctví či pojišťovnictví.

Každý hotel se musí zaměřovat na svůj vlastní trh a rozvíjet ho, s tím souvisí i nabízet širší spektrum služeb. Mezi nové profesní profily se považují například Vedoucí kontrol řízení nebo manažer kvality, Yield manažer, Referent ozdravného cestovního ruchu, manažer počítačových služeb, organizátor práce apod. (Beránek, Kotek, 2003)

### **2.4.12 Požadavky na personál wellness hotelu**

Na kvalifikaci personálu jsou kladeny vysoké požadavky. Jedná se o zkušené fyzioterapeuty, maséry, trenéry, psychoterapeuty, a kosmetičky, Nutné je také nezapomenout na kvalitní stravování, na které by měl dohlížet odborník na zdravou výživu. Také šéfkuchař musí mít správně pojetí o myšlence wellness, a podle toho správně připravoval pokrmy. Aby byl personál stále na kvalifikované úrovni, je zapotřebí jim napomáhat častými školeními. (Poděbradský, 2008)

## **3 Metodika a cíle práce**

### **3.1 Cíl práce**

Cílem této bakalářské práce je analyzovat oblast řízení lidských zdrojů ve vybraných wellness hotelech. A na základě získaných dat navrhnout možná zlepšení v personálních oblastech.

Hlavním cílem této práce však je zjištění vzájemné závislosti personálních procesů se zaměstnanci na jednotlivých požadavcích a dovednostech zaměstnanců.

### **3.2 Metodika práce**

Pro správné zpracování této bakalářské práce bylo nezbytné nastudovat potřebné odborné publikace a dosáhnout tak kompletní představy o dané problematice a vytvoření představy o řízení lidských zdrojů a následné aplikace na wellness hotel.

V literární rešerši jsme se zaměřili na definování lidských zdrojů a vymezení jednotlivých procesů týkajících se řízení, jako například získávání pracovníků, výběr zaměstnanců, odměňování apod. V druhé části jsme se zaměřili na definování wellness služeb a hotely zaměřující se na wellness a následně přiblížit spojení obou těchto oblastí.

V následné praktické části proběhl sběr dat pomocí emailové korespondence s vedením hotelů po celé České republice. Z pohledu návratnosti vyplněných dotazníků byl sběr dat složitější především z důvodu pracovní vytíženosti vedení hotelu, a tak z toho důvodu byl zapotřebí kontakt po telefonu, či osobně pro dosažení potřebného počtu respondentů.

Základem tohoto výzkumu bylo sestavení strukturovaného dotazníku, obsahující 17 otázek. Z převážné části se jednalo o uzavřené otázky týkající se probíraných oblastí v teoretické části. Dále dotazník obsahoval otevřené otázky na počet zaměstnanců, hodnocení dle Booking.com a pro upřesnění důležitosti jednotlivých personálních procesů byla použita matice otázek od nejméně důležité po nejvíce důležité.

Všichni respondenti byli informováni, že se jedná o anonymní dotazník, a proto jejich vyplnění nijak jejich hotel neohrozí. V souhrnu všech dotazníků bylo osloveno 90 ověřených hotelů dle Asociace hotelů a restaurací nebo portálu spa.cz. Telefonicky jsem obě organizace kontaktovala pro poskytnutí více informací o hotelech s wellness službami v České republice. Souhrnných 30 zodpovězených dotazníků bylo použito k tomuto výzkumu. Pro bližší představu je daný dotazník k dispozici v příloze č. 1.

## 4 Praktická část

V současné době je poskytování wellness služeb na vzestupu. Slovo wellness vzniklo ze slov wellbeing a fitness, jehož překlad znamená být fit, a především se tak cítit. Jedná se zásadně o zvýšení kvality života a pozitivní přístup k životu. Ze současného pohledu je wellness spojení relaxace a léčebných metod. V České republice se wellness začalo rozvíjet až po 90. letech teprve v posledních letech se nabídka wellness služeb rapidně zvyšuje, a přináší tak další příležitosti pro podnikatele.

Zásadním přínosem wellness centra v hotelovém zařízení je bezpochyby zvýšení jeho atraktivity pro zákazníka, a především zvýšení konkurenceschopnosti na trhu. Významnou roli zde také hraje prostředí a okolí hotelu, působící uklidňujícím účinkem.

Každý wellness hotel musí splňovat určité požadavky jako například požadovanou kategorií. Jedná se o hotely z kategorie Standard (3-hvězdičkové), First Class (4-hvězdičkové) a Luxus (5-hvězdičkové). Hotely nižších kategorií nemohou být považovány za wellness hotel. Zároveň není zde vázanost místa na lázeňské místo s využitím místních léčivých produktů jako tak často bývá v lázeňských střediscích jako například na západu Čech v okolí Karlových Varů, Mariánských Lázní apod.

Je zapotřebí brát také důraz na fakt, že odvětví wellness služeb je zásadní z ekonomického pohledu, jelikož přispívá do HDP a k rozvoji cestovního ruchu. Velkou část turistů láká wellness turismus jen z pohledu ubytování v daném hotelu a trávení dovolené v lokalitě dané vybraným hotelem, který je jejich úhlavním zájmem cesty.

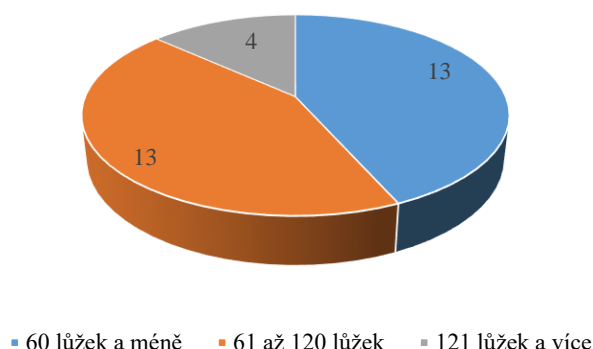
Kvalita poskytovaných služeb se odráží na celkový dojem hotelu, a právě proto by měl hotel brát velký zřetel na požadavky na chování personálu a jejich dovednosti. Zároveň by měl být celý personál obeznámen s pojetím wellness, aby se udržela kompletní idea hotelu. Z toho důvodu se vedení hotelu musí zaměřit na jednotlivé procesy řízení lidských zdrojů od výběru a získávání zaměstnanců, až po jejich motivaci a odměňování. Na jednotlivé procesy je zaměřena následující praktická část.

## Počet lůžek

Tato otázka byla položena každému hotelu proto, aby bylo patrné, jaké hotely z pohledu ubytovacích kapacit se dotazníkového šetření zúčastnili. Menší hotely mají menší počet zaměstnanců, se kterými mají majitelé dá se říci bližší vztah, a proto by zde nemusel být problém s velkou mírou fluktuace<sup>2</sup>, která se nabízí naopak u středních a velkých hotelů, kde již v rámci hotelů pracují desítky zaměstnanců, a vztah s vedoucími případně majiteli, nebývá tak blízký.

Co se týká této otázky, v rámci jejího vyhodnocení, jsem hotely rozdělila do tří kategorií, a to hotel s ubytovací kapacitou 60 lůžek a méně. Tento typ hotelů jsem zařadila do kategorie malý, následně hotely s kapacitou lůžek od 61 do 120, které jsem zařadila do kategorie střední hotel, a třetí kategorii tvoří velké hotely s ubytovací kapacitou nad 121 lůžek.

**Graf 1 Počet lůžek**



Zdroj: vlastní zpracování

V rámci mého šetření a následného rozdělení hotelů, jsem zařadila do kategorie malých hotelů (počet lůžek 60 a méně) celkem 13 hotelů, což je z celkového počtu 43,3%, stejný počet hotelů je také zařazen ve střední kategorii, kterou tvoří hotely s ubytovací kapacitou 61 až 120 lůžek, kterých je stejně jako malých hotelů celkem 13, v procentuálním vyjádření se jedná o 43,3% a poslední část tvoří hotely s ubytovací kapacitou nad 120 míst, které jsou celkem 4, což je procentuálně nejnižší kategorie, a to 13,3%.

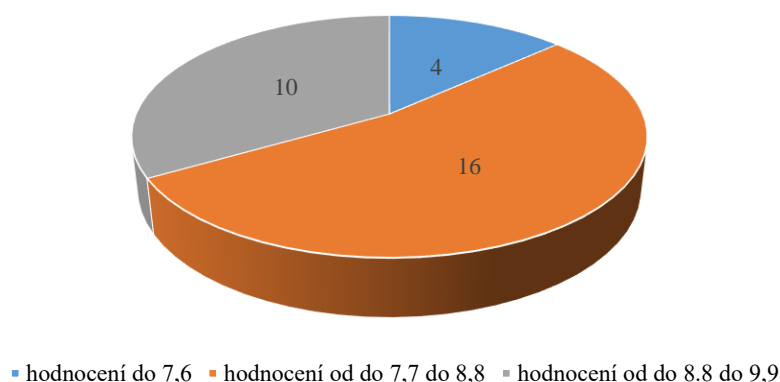
<sup>2</sup> Fluktuace je obrat pracovníků v organizaci, její míra se uvádí v %



## Hodnocení dle Booking.com

Druhá otázka se týkala hodnocení hotelů, v rámci on-line rezervačního systému booking.com. Jedná se o jeden z nejrozšířenějších on-line rezervačních systémů, a velká část turistů, si ubytování rezervuje právě přes tento rezervační portál. Následné hodnocení, které turisté vyplňují je zaměřeno na jejich spokojenost, kde je jedna otázka také směřována na personál a jeho ochotu pomoci, přístup vůči hostům a celkový jejich dojem.

**Graf 2** *Hodnocení dle Booking.com*



Zdroj: vlastní zpracování

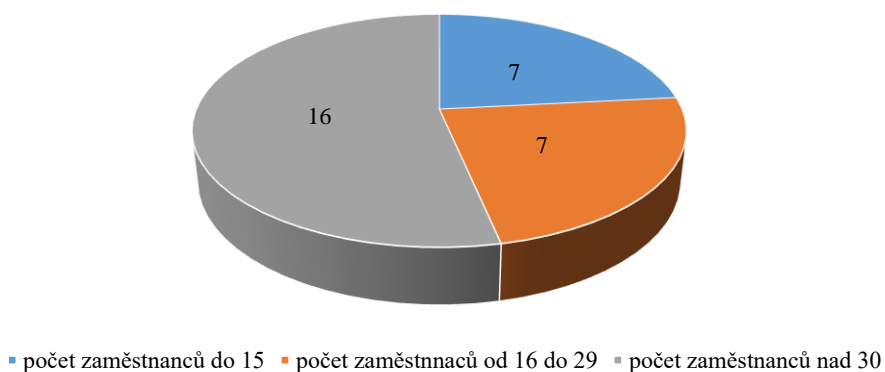
Velmi pozitivní je ta skutečnost, že většina oslovených hotelů, má velmi dobré hodnocení společnosti booking.com, kdy hned 10 hotelů, 33,3% je hodnoceno jako výborné, a mají hodnocení v rozmezí od 8,8 do 10, což je to nejlepší, druhou část tvoří hotely hodnoceny od 7,7 do 8,7, kterých je 53,3% a poslední kategorii tvoří hotely s průměrným až podprůměrným hodnocením a to pod 7,6, které jsou celkem 4, což je 13%.

V odpovědi na tuto otázku je možné usuzovat, že hosté, kteří byli v jednotlivých hotelech ubytováni, byli s jeho službami spokojeni, protože dosáhly velmi vysokého hodnocení, a mezi nimi byl kladně hodnocen i personál.

## Počet zaměstnanců

Třetí otázka byla zaměřena na zjištění počtu zaměstnanců, které hotel zaměstnává. I v tomto případě jsem hotely rozdělila do tři skupin, a to první skupina je počet zaměstnanců do 15, druhá od 16 do 29 zaměstnanců a poslední je od 30 a více zaměstnanců.

**Graf 3 Počet zaměstnanců**



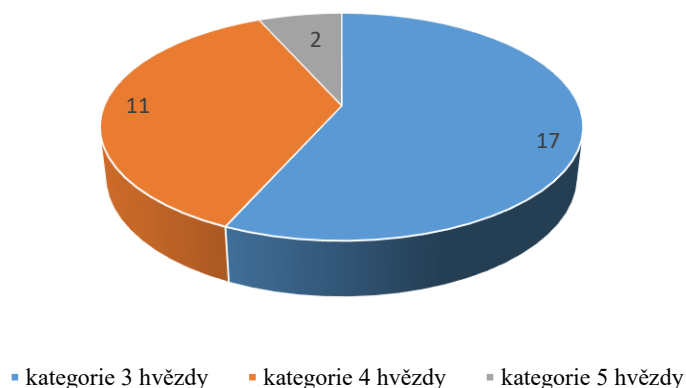
Zdroj: vlastní zpracování

Ve skupině do 15 zaměstnanců a skupině od 16 do 29 zaměstnanců, je stejný počet hotelů a to 7, což je 23,3 %. Zbývá část hotelů zaměstnává více jak 30 zaměstnanců. Pokud se podívám na vyhodnocení nejen této otázky, ale vyhodnotím ji celkově i s ostatními, lze zjistit, že hotely, které mají více zaměstnanců jsou logicky také hotely, které mají větší ubytovací kapacity a poskytují 61 lůžek a více. Při porovnání s hodnocením on-line rezervačním systémem booking.com, je ale patrné, že hotely s vysokým hodnocením mají také větší množství zaměstnanců. Naopak, hotel, který má hodnocení nejhorší, a to známku 4, patří do skupiny s nejmenším počtem zaměstnanců. Dle mého názoru je proto důležité mít dostatečné množství zaměstnanců, které se stará o komfort hostů, jako je včas uklizený pokoj, připravená snídaně, zaměstnanci jsou upravení atd. a následně to také hosté hotelu kladně ohodnotí.

## Kategorie hotelových zařízení

Do dotazníkového šetření byla také zařazena otázka týkající se kategorie hotelu z pohledu úrovně poskytovaných služeb. V rámci zvolených hotelů byly zvoleny jen hotely, které spadají do kategorie 3 a více hvězd. Důvod, proč byla tato otázka zařazena do dotazníkového šetření, je možnost porovnat, zda čím vyšší kvalita hotelů, tím lepší služby z pohledu zaměstnanců, by měli hosté dostat, což by se mělo odrazit i na hodnocení spokojenosti v rámci celkové spokojenosti a v rámci hodnocení přes on-line rezervační server booking.com.

**Graf 4 Kategorie hotelových zařízení**



Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 12 hotelů, 40 % má hodnocení 4 hvězdy. Při porovnání s předchozími otázkami, jsou tyto hotely převážně v kategorii do 60, a nebo 120 lůžek, ale z pohledu množství zaměstnanců, se pohybují většinou v rozmezí od 16 do 29 zaměstnanců, celkem se jedná o 6 hotelů, nebo 30 a více zaměstnanců, také 6 hotelů, což je také následně promítnuto v hodnocení spokojenosti hostů, kteří hodnotili hotel a jeho úroveň poskytovaných služeb jako velmi dobré a průměrné hodnocení prostřednictvím společnosti booking.com těchto hotelů je 8,8, což je na hranici nejvyšší kategorie hodnocení v mém průzkumu.

Největší část hotelů je v kategorii 3hvěz a to celkem 17, což je 56,6 %. Většina těchto hotelů má maximálně do 29 zaměstnanců. Průměrné hodnocení hostů, pomocí hodnocení booking.com je 8, což je druhá polovina hodnocení v rámci střední kategorie. Jen dva hotely spadají do kategorie 5 hvězd.

## Důležitost jednotlivých procesů řízení lidských zdrojů

Tato otázka byla formována pomocí škálovacích otázek na jednotlivé procesy řízení lidských zdrojů, jako je plánování, získávání apod. Otázka byla členěna dle důležitosti na 1 bod (nejméně důležité) po 5 (nejvíce důležité). Výsledné odpovědi jsem rozdělila do dvou škál na méně a více důležité pro lepší přehlednost.

**Tabulka 1 Četnosti jednotlivých odpovědí**

	<b>méně důležitý</b>	podíl v %	<b>více důležitý</b>	podíl v %
Plánování	<b>11</b>	37	<b>19</b>	63
Získávání	<b>9</b>	30	<b>21</b>	70
Rozvoj	<b>16</b>	53	<b>14</b>	47
Odměňování	<b>6</b>	20	<b>24</b>	80
Hodnocení	<b>10</b>	33	<b>20</b>	67
Komunikace	<b>4</b>	13	<b>26</b>	87

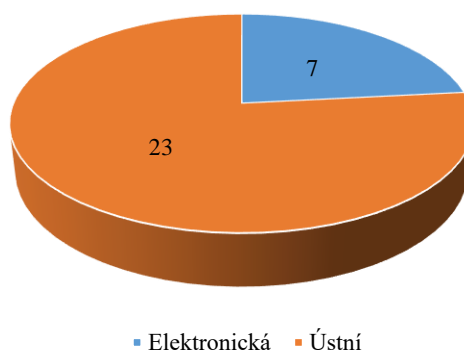
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka nám znázorňuje jednotlivé četnosti odpovědí hotelů, které procesy jsou pro ně méně a více důležité. Je evidentní, že nejvíce důležité je pro hotely komunikace se zaměstnanci, což mě osobně velice překvapilo. V souhrnu lze říci, že 87 % hotelů řadí komunikaci mezi více důležité procesy.

## Forma komunikace se zaměstnanci

V dnešní době moderních technologií a mobilních aplikací, se tato skutečnost začíná promítat také v oblasti komunikaci se zaměstnanci. A právě na tento bod byla zaměřená otázka týkající se komunikace se zaměstnanci z pohledu hotelů.

**Graf 5 Forma komunikace**



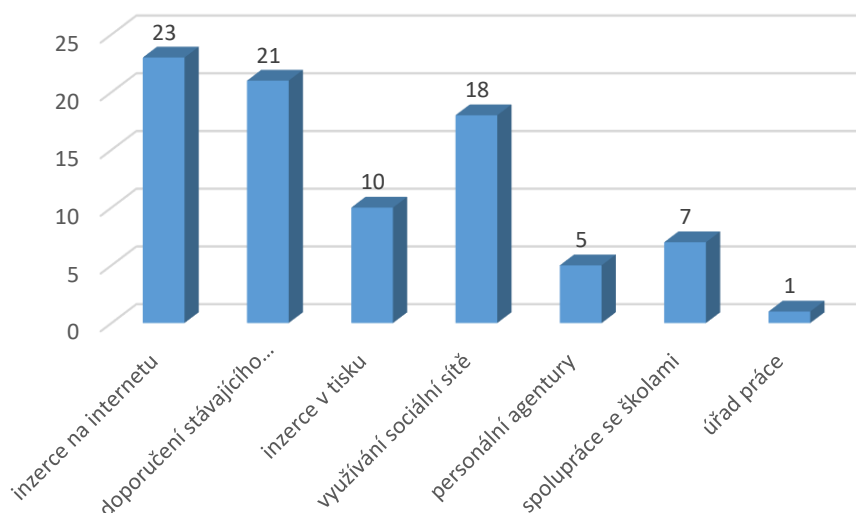
Tři čtvrtiny hotelů, celkem 23 upřednostňují komunikaci se zaměstnanci především prostřednictvím ústní formy, a jen 7 hotelů naopak používá spíše elektronickou komunikaci. Jedná se o hotely, které mají kromě jednoho 40 a více zaměstnanců, a spadají do kategorie hodnocení služeb čtyři a více hvězd. Jelikož tyto hotely mají více zaměstnanců, je také logičtější, že se snaží co možná nejvíce pokynů předávat na své zaměstnance prostřednictvím elektronické komunikace. Dle zjištěných informací se jedná především o servisní informace, jako je týdenní/měsíční rozpis služeb, které pokoje má daný zaměstnanec uklidit, potvrzení o jejich úklidu pomocí aplikace nebo také objednávání potřebných surovin v rámci zajištění chodu restauračního zařízení pomocí objednávkového systému. Díky těmto novinkám je chod hotelu více sofistikovaný a dochází k menšímu množství chybovosti. Tyto hotely ovšem také kladou důraz i na komunikaci se zaměstnanci, a to z pohledu komunikace s nimi, a zjišťování jejich požadavků, připomínek, aby předešly případným komplikacím, protože si uvědomují, že osobní komunikace se zaměstnanci, a utužení sounáležitosti a příjemného pracovního prostředí je velmi důležitá.

Ostatní hotely zatím upřednostňují ústní komunikaci, ale postupně jednotlivé úkony také nahrazují formou elektronických aplikací. Hlavní důvod, proč dochází k postupnému zavádění je především finanční stránka.

## Získávání zaměstnanců

U této otázky jednotlivé hotely odpovídaly, jakou formou získávají nové zaměstnance. Jednalo se o otázku, kde mohlo být vybráno více odpovědí, a v rámci vyhodnocení jsem se zaměřila na více bodů, a to právě jaká forma inzerce je hotely nejvíce využívána a kolik způsobů inzerce nejvíce využívají.

**Graf 6 Získávání zaměstnanců**



Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastěji hotely volí formu inzerce prostřednictvím internetu, a to celkem 23 hotelů, což je 76 %. Nejčastěji inzerují na svých internetových stránkách, různých portálech, které jsou zaměřeny na nabídku volných pracovních míst, případně brigád. Souběžně s tím, celkem 21 hotelů se také snaží využívat své stávající zaměstnance a možnosti doporučení volných pracovních míst rodinným příslušníkům nebo známým. V tomto případě některé hotely jsou ochotny vyplatit zaměstnanci, který takto doporučí vhodného uchazeče na volnou pozici, který se v rámci pracovní doby osvědčí také finanční odměnou. Třetí nejčastější formou inzerce je inzerce na sociálních sítích, jako je facebook, linkedIn atd. Jedná se o oblast, která má stále větší význam a velkou efektivitu v obsazování volných pozic.

Za zmínku také stojí snaha, zachytit si a vychovat své potencionální zaměstnance již na středních školách, kdy hotely poskytují studentům středních škol praxi, a studentům, kteří jsou z větší vzdálenosti poskytují ubytování, stravu a mimo to také finanční ohodnocení, které je úměrné vůči pozici a hodnocení odvedené práce.

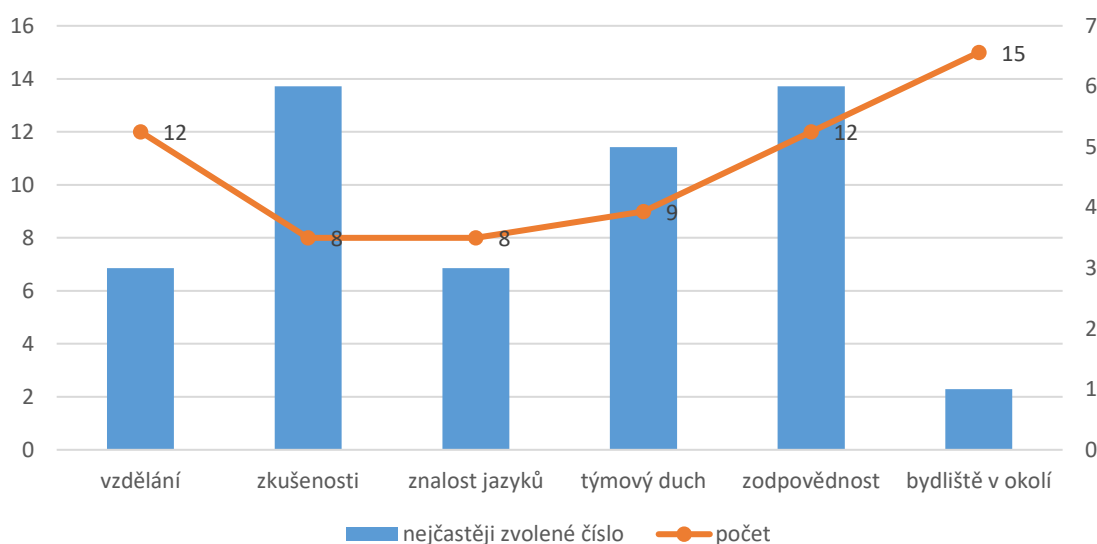
Jen v malé míře poté hotely využívají personální agentury, jelikož se jedná o poměrně drahou službu, a využívají to jen v případě obsazení kvalifikovanějších pozic, jako je ředitel hotelů, provozní atd. nebo úřad práce, jehož služby využívá jen jeden hotel.

Jelikož na položenou otázku, měl hotel možnost odpovědět více variant, zvolily hotely v průměru 2,82 odpovědí, což znamená, že používají kombinace 2-3 kanálů, pro získání nového zaměstnance.

### Požadavky na nového zaměstnance

Tato otázka byla zaměřena na zjištění skutečnosti, jak důležité je pro hotely, zda je zaměstnanec vyučen v oboru, pracovní zkušenosti, týmový duch, znalost jazyků, zodpovědnost a práce vedle bydliště. Hotely číslily odpovědi od 1 (nejvíce důležitá) až po 6 (nejméně důležitá).

**Graf 7 Požadavky na nového zaměstnance**



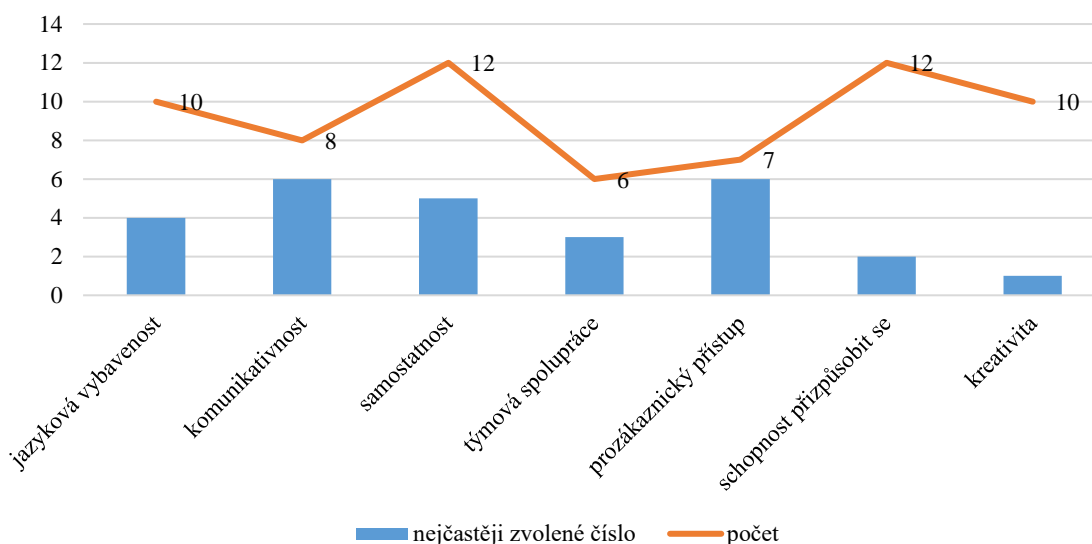
Zdroj: vlastní zpracování

V rámci otázky týkající se vzdělávání, nejčastěji volily hotely číslo 3 a to ve 40 %. Na pozice, kterou potřebovali obsadit novým zaměstnancem, nebylo tak důležité, aby měl zaměstnanec odpovídající vzdělání ale spíše, jak vyplývá z odpovědi na další otázku, aby měl zkušenosti s danou prací. Kdy byla nejčastěji volena odpověď na otázku o váze č. 6, a to ve 26 %. Stejně tak byla od zaměstnavatelů na nejvyšší pozici požadovaná zodpovědnost, kdy ji řadily na nejvyšší pozici celkem 12 hotelů. Jen velmi malou zřetel braly hotely na otázku týkající se vzdálenosti bydliště, kdy nepožadují, aby byl zaměstnanec z blízkého okolí, protože mu můžou nabídnout k ubytování personální pokoj.

## Postrádané dovednosti u potenciálních zaměstnanců

Oproti předchozí otázce byla tato zaměřena na zjištění, jaké dovednosti by hotely u svých zaměstnanců uvítaly. Tato otázka byla sestavena formou seřazení dle důležitosti, kde nejméně důležité bylo hodnoceno číslem 1 a naopak nejvíce důležité hodnotou 6.

**Graf 8** *Postrádané dovednosti u potenciálních zaměstnanců*



Zdroj: vlastní zpracování

Co se týká jazykové vybavenosti, nejčastěji volily hodnotu odpovědi 4 a to 33 % hotelů. Dá se tedy od toho odvodit, že postačí základní jazyková znalost u zaměstnanců, která jim postačí s komunikací s hostem v oblasti pohostinství. Pro hotely je důležité, aby byli zaměstnanci komunikativní, což hosté ocení a na tuto otázku byla nejčastější odpověď 6, což je druhá nejvyšší a odpovědělo tak 8 hotelů 26 %. Naopak nejméně hotely očekávají od zaměstnanců schopnost přizpůsobit se a kreativitu.

## Flexibilní formy práce

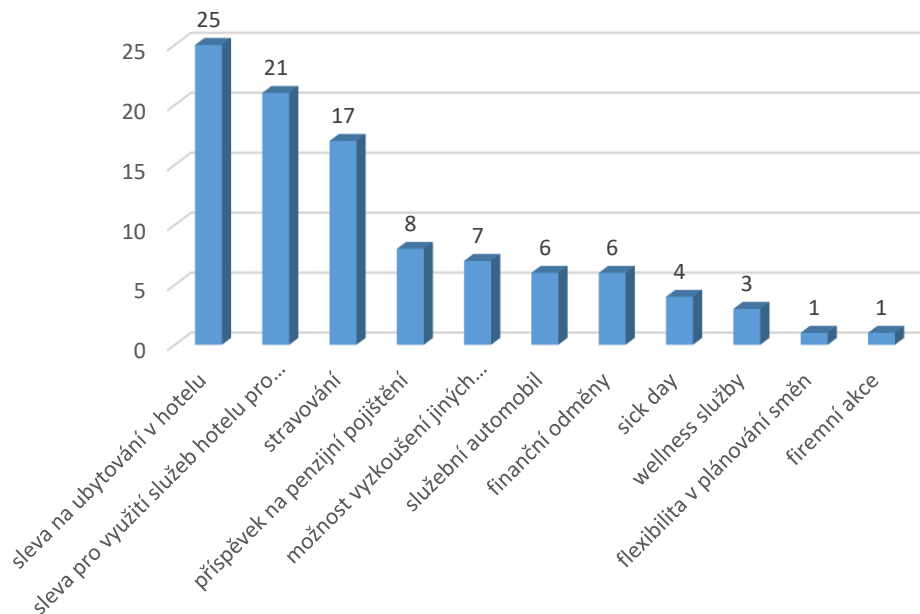
Otázku zaměřenou na flexibilitu pracovní doby, jsem vyhodnotila jen slovně. Otázka byla zaměřena na využívání flexibility pracovní doby. Zde odpovědělo celkem 12 hotelů tj. 40 %, že nabízí flexibilní pracovní dobu manažerským pozicím, a 14 hotelů ji nabízí i nižším pozicím, případně všem, bez rozdílů. Dvě třetiny hotelů také nabízí zaměstnancům možnost zkráceného úvazku, aby vyšli svým zaměstnancům vstříc, v rámci jejich osobního života. Naopak, i vzhledem k pracovním pozicím hotely neumožňují, až na výjimky práci z domu, stejně jako zkrácený týden nebo konto pracovní doby.



## Nabízené benefity

Pro každého zaměstnance, je důležité, jak bude za svou práci kromě mzdy navíc odměněn. Abych zjistila, jak zaměstnavatelé motivují nové zaměstnance, aby se rozhodli pracovat právě pro ně, zařadila jsem jako poslední otázku, do svého dotazníku, otázku zaměřenou právě na zaměstnanecké benefity.

**Graf 9 Nabízené benefity**



Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastěji hotely motivují své zaměstnance slevami na ubytování v hotelu a využívání hotelových služeb, případně jim nabídnou možnost občasného ubytování v personálních pokojích. S tímto je spojená také možnost využití stravování v hotelu, kdy má zaměstnanec zdarma stravování, či určitou část denní spotřeby. Již méně zaměstnavatelů nabízí možnost příspěvku na penzijní připojištění, a to celkem 26 %, některé hotely také nabízí možnost zaměstnancům vyzkoušet si i jinou pozici, než na kterou byli primárně zaměstnání, jako je např. pokojská. Ta může vykonávat práci na recepci, případně obsluhu nebo pomáhat v kuchyni. U vybraných pozic nabízejí hotely také možnost využívání služebního automobilu, jedná se především o pozice provozních nebo vedoucího hotelu. Pomalu se také začíná rozvíjet možnost využívat v případě nevolnosti sick days, aby si zaměstnanec nemusel čerpat dovolenou nebo brát nemocenskou. Jen malé procento hotelů (3 %), nabízí svým zaměstnancům možnost flexibilního plánování směn nebo firemních akcí.

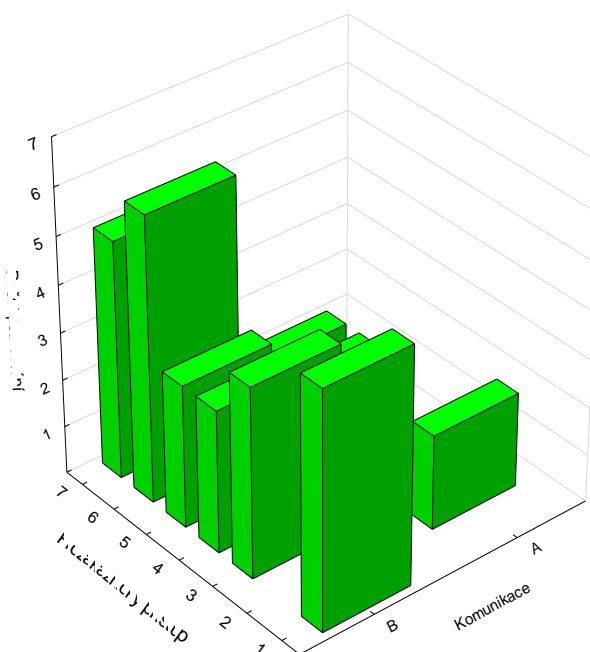
## Závislost jednotlivých odpovědí

Při zjišťování závislosti mezi jednotlivými odpověďmi bylo zjištěno několik závislostí.

V otázkách číslo 5 a 10 byla prokázána závislost mezi odpověďmi týkající se důležitosti komunikace se zaměstnanci spolu s postrádáním prozákaznického přístupu u zaměstnanců. Zde nám pomocí Pearsonova chí-kvadrátu vyšla p-hodnota nižší než 0,05, konkrétně 0,01756. Následující graf nám říká, že pokud respondent uvedl komunikaci jako méně důležitou, přiřazoval k důležitosti prozákaznického přístupu hodnoty 2,6 a 7. V případě považované komunikace jako více důležitou nejvíce respondentů určilo prozákaznický přístup hodnotou 6.

Co je překvapivé, je odpověď respondentů hodnotící komunikaci jako více důležitou, že jako druhou nejčastější odpověď volili opačné hodnoty a to 1 a 7. To ukazuje na nesoulad mezi preferencemi jednotlivých hotelů, kde důležitost správného chování k zákazníkům není vždy založen na dostatečné komunikaci vedení s personálem a důvodem komunikace jsou často jiné aspekty krom přístupu k zákazníkům.

**Graf 10** Závislost prozákaznického přístupu na komunikaci se zaměstnanci



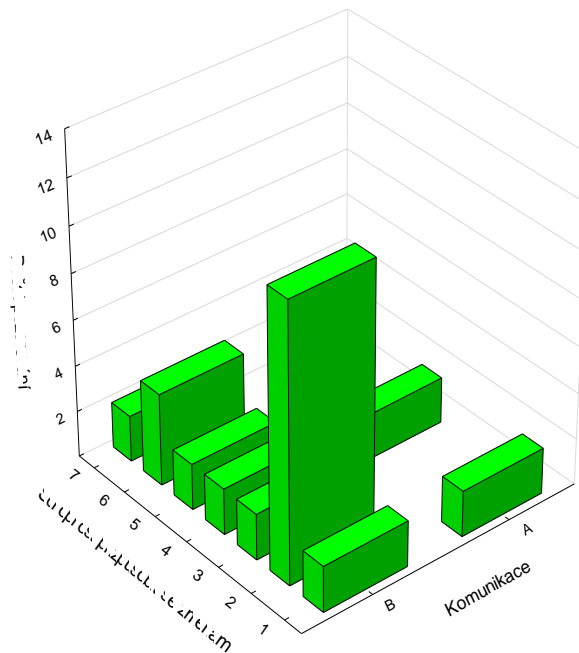
Zdroj: vlastní zpracování

Následným porovnáním důležitosti komunikace se zaměstnanci bylo prokázáno v závislosti na schopnosti přizpůsobit se změnám. Kde graf znázorňuje jednotlivé odpovědi, kde, pokud respondent uvedl komunikaci se zaměstnanci jako méně důležitou, méně důležitý pro něj byla i schopnost přizpůsobit se změnám, a to konkrétně ve dvou případech

hodnotou 1 a hodnotou 4 též u dvou respondentů. Méně důležitým se prozákaznický přístup, uvedený hodnotou 2, stal u 12 respondentů uvádějící komunikaci jako více důležitou. Co se konkrétního číselného vyjádření týká, p-hodnota Pearsonova chí-kvadrátu vykazuje hodnoty 0,04819.

Výsledný graf dokazuje, že ani schopnost přizpůsobit se změnám není zásadním důvodem pro komunikaci se zaměstnanci, ba naopak se řadí mezi ty dovednosti, které hotely nejméně postrádají.

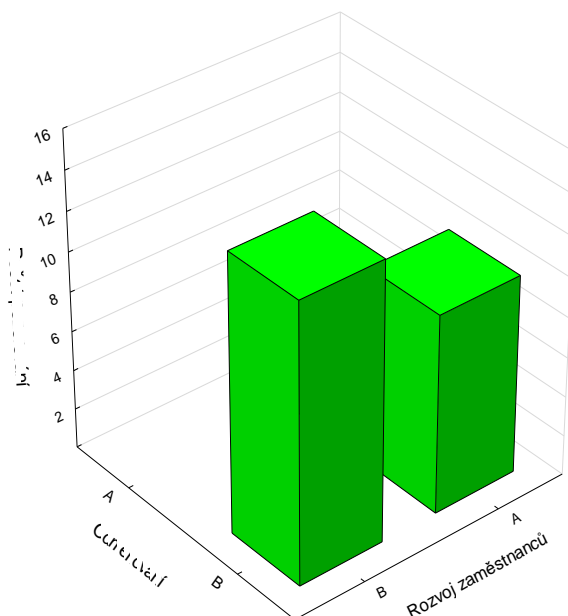
**Graf 11 Závislost schopnosti přizpůsobit se změnám na komunikaci se zaměstnanci**



Zdroj: vlastní zpracování

Další závislost vznikla mezi důležitostí rozvoje zaměstnanců na jejich odměňování. Pomocí Pearsonova chí-kvadrátu s p-hodnotou 0,0141 a Fisherova přesného dvoustranného testu o p-hodnotě 0,01854, je prokázána závislost mezi těmito dvěma procesy. Graf ukazuje, že pokud respondent uvedl, že je pro něj více důležitý rozvoj, současně uvedl jako více důležité odměňování zaměstnanců. V souhrnu se s tímto tvrzením shoduje 14 respondentů, tj. 46,67 % všech dotazovaných hotelů. Což je necelá polovina vzorku, a dá se tedy tvrdit, že rozvoj zaměstnanců má podstatný vliv na odměňování zaměstnanců. Existuje zde určitá významná složka motivace podporující rozvoj zaměstnanců.

**Graf 12 Závislost rozvoje zaměstnanců na jejich odměňování**



Zdroj: vlastní zpracování

## 5 Návrh

V rámci vyhodnocení zjištěných otázek, bych hotelům doporučila více využívat spolupráci se středními školami a možnost realizovat studentům praxi v jednotlivých hotelech, jelikož pouze 7 hotelů z celkového počtu oslovených tuto možnost nyní využívá. Tento fakt je zapotřebí změnit, už jen z důvodu mnoha zvýhodnění pro hotely spolupracující se školami. Mezi tyto výhody se řadí například úlevy na daních. V roce 2014 vyšlo v platnost zákonné opatření vydané MŠMT upravující daňovou uznatelnost motivačního příspěvku 5 000 Kč za středoškoláka a 10 000 za vysokoškoláka, kterému podnik poskytne odborný výcvik. Využití žáků a studentů na odbornou praxi je výhodou pro jejich potenciální zaměstnání, kde je velikou výhodou znalost pracovního prostředí hotelu a současně pro hotel je výhodné povědomí o dovednostech zaměstnance z předešlého výcviku.

V následující části dotazníkového šetření jsme se dozvěděli, že je pro většinu hotelů velice důležitá komunikace se zaměstnanci, a proto je důležité se jí více věnovat a zaměřit se na ni. Forma komunikace je závislá na velikosti a možnostech hotelu, jelikož například ředitel menšího hotelu je schopný se se zaměstnanci osobně podělit o své postřehy z práce

a podrobněji zhodnotit chování jednotlivých zaměstnanců. Naopak u větších hotelů je těžké osobně oslovit větší počet lidí, a tak je často výhodnější komunikace elektronicky.

V tomto případě jsem se rozhodla navrhnout jednotný, a především zjednodušený způsob, jak se svými zaměstnanci komunikovat, aby to všem stranám vyhovovalo jak po časové, tak komfortní stránce. V první řadě navrhuji určení takzvaného „feedback coache“, neboli osoby určené pro sdělování požadavků od zaměstnanců. Jedná se především o systém komunikace zaměstnanců pouze s jednou osobou, která je odpovědná za konzultování určitých problémů, stížností a požadavků zaměstnanců s vedením hotelu o zvážení zlepšení personálních procesů.

Zavedení feedback coache slouží především pro ty zaměstnance, kteří neradi komunikují se svým vedením z důvodu určitého strachu z následků, či rizik, která mohou ze strany vedení nastat. Celá tato funkce funguje formou takzvaného mluvčího personálu. Samozřejmě osobní kontakt nese jistá rizika, ale také výhody formou uznání za projevení názoru. Možnou výhodou pro podnik je fakt, že žádné vysoké náklady hotel nenes, jelikož se tímto úkolem pověří již stávající zaměstnanec. Není zapotřebí nabírat nikoho nového. Mezi možné náklady lze zahrnout určité finanční ohodnocení k částce k výplatě v řádu sta korun, popřípadě 1 000 Kč.

Řada podniků využívá ke komunikaci s personálem emailovou korespondenci, to však nemusí být nejvhodnější způsob. S příchodem nových technologií má podnik tolik možností co využít pro nejvíce efektivní komunikaci s personálem. V současnosti se stává velkým trendem využívání webových aplikací, díky nimž mohou hotely vést databáze ubytovacích kapacit a informací o klientech.

Mým návrhem je zavedení webového portálu přidružený webovým stránkám hotelu. Slouží především pro snazší komunikaci mezi personálem napříč všemi odděleními hotelu. Každé oddělení zde má prostor k rozvrhu směn a informace o směrnicích a normách, aby všichni měli kdykoliv a kdekoli možnost k nahlédnutí. Nechybí ani plánovač významných událostí v hotelu jako je pořádání společenských akcí pro hosty nebo konání zaměstnaneckých schůzí apod.

Ubytovací úsek bude mít přehled o jednotlivých pokojích s podrobným přehledem doby ubytování hostů, aby bylo jasné, kdy mohou pokoje uklidit a do jaké doby pokoj zase předat dalšímu hostu. Stravovací i technický úsek má možnosti na podobný princip, ať už z oblasti stravování a technických záležitostí.

Celý portál však má zásadnější úkol, a to snazší komunikaci mezi vedením a personálem. Jedna z hlavních funkcí by byla hromadná konverzace mezi všemi zaměstnanci. Každé oddělení má oddělený přístup, však hlavní je konverzace napříč všemi odděleními a managementem. Jsou zde sdělovány veškeré vnitropodnikové informace ohledně vedení hotelu. Pravidelně sem jsou ukládány záznamy ze schůzí managementu, aby měli zaměstnanci přehled o čem se jednalo a měli zde prostor se k tomu veřejně vyjádřit a případně vznést nové nápady a požadavky.

Do portálu mají všichni zaměstnanci své vlastní přihlašovací údaje se jmény, aby bylo jasné, kdo se konverzace účastní. Součástí portálu však je také anonymní „schránka stížností“, která je pro spoustu smělých zaměstnanců lepším způsobem, jak vyjádřit svůj názor. Tyto odpovědi jsou ihned odesílány na vedení, aby měly prostor se s tímto problémem blíže zabývat a řešit ho. Co se anonymních zpráv týká, každý rok tímto způsobem může být realizován dotazník spokojenosti zaměstnanců.

Tento dotazník by obsahoval otázky jako například:

- Co se Vám na této práci líbí?
- Co se Vám na této práci nelíbí?
- Jaké benefity byste rádi využili v rámci našich služeb? (ubytování, wellness služby, masáže...)
- Jaké benefity byste rádi využili mimo naše poskytované služby? (sportovní a kulturní aktivity...)
- Co byste změnili v řízení našeho hotelu?
- Jaká je obecná atmosféra, kterou na pracovišti pociťujete?
- Vykonávají Vaši kolegové jejich práci dostatečně?

Aby docházelo k bezproblémovému fungování, je zapotřebí určit správce portálu, který dohlíží nad zabezpečením před veřejností a pravidelně ho aktualizuje pro snazší přístup. Tímto správcem by byl pověřen stávající zaměstnanec z technického úseku, kterému by bylo zvýšeno finanční ohodnocení na částku kolem 34 000 Kč<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Částka je inspirována dle webové stránky platy.cz

### Výhody zavedení zaměstnaneckého portálu:

- Zvýšení produktivity práce
- Lepší vztahy na pracovišti
- Snazší administrativa
- Včasná informovanost o změnách v řízení

Při zjišťování informací ohledně předpokládané ceny, kolik by stál vývoj takového portálu jsem čerpala z webové stránky Software 21. století (2019), kde uvádí částku kolem 50 000 Kč. Finální částka záleží na konkrétních požadavcích. Dle mého názoru tato částka není nikterak převratná a nemusela by pro hotel nést vysoké finanční riziko.

Pro další zlepšení bych ráda uvedla konání firemních večírků nebo tzv. teambuildingů pro upevnění dobrých vztahů mezi vedením a zaměstnanci, jelikož při takových událostech často dochází k navázání lepších vztahů a odlehčení napětí z práce. Přibližné ceny těchto večírků, pořádaných externí firmou, se pohybují v rozmezí 8 000 – 18 000 Kč<sup>4</sup>. Záleží na počtu zúčastněných osob a pestrosti programu. V souhrnu však lze říci, že náklady catering na jednoho zaměstnance se pohybují od 300 do 1 000 Kč. Pořádání takového večírku přináší pro hotel investici, především v podobě zvýšené motivace zaměstnanců, zvýšení produktivity práce vedoucí k vyšším ziskům plynoucí ze spokojenosti zákazníků na základě kvalitních poskytovaných služeb.

---

<sup>4</sup> Částka byla porovnána s několika nabídkami firem, zabývajících se pořádáním firemních akcí.

## 6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat oblast řízení lidských zdrojů ve vybraných wellness hotelech. A na základě získaných dat navrhnout možná zlepšení v personálních oblastech.

V rámci praktické části bylo provedeno vyhodnocení dotazníkového šetření, kdy jednotlivé otázky byly zaměřeny na zjištění základních informací o hotelu, jako je jeho velikost, hodnocení v rámci on-line rezervačního systému booking.com, a další náležitosti, týkající se základních informací o hotelu. Zbylé otázky poté byly zaměřeny na personální záležitosti hotelu, týkající se výběru zaměstnanců, požadavků na jejich přijetí a následné ohodnocení.

Celkově bylo zodpovězeno 30 odpovědí z řad wellness hotelů, jejichž nejhorší kvalifikace, týkající se ocenění úrovně kvality byly 3 hvězdy, a průměrné hodnocení hostů, pomocí on-line rezervačního systému booking.com bylo 8,38.

V rámci otázek týkajících se personálních záležitostí, bylo zjištěno, že hotely nekladou velký důraz na tu skutečnost, zda je uchazeč o zaměstnání vystudován v oboru, protože si ho dokáží na danou pozici zaškolit, ale je výhodou, pokud již má s podobnou prací nějaké zkušenosti. Stejně tak kladou velký důraz u zaměstnanců na zodpovědnost, aby provedl svěřenou práci kvalitně. Dále byla prokázána závislost mezi komunikací a schopností přizpůsobit se změnám nebo prozákaznickým přístupem. Dále byla zjištěna vysoká závislost mezi rozvojem zaměstnanců a odměňováním.

Při výběru nových zaměstnanců využívají hotely ve velké míře inzerci prostřednictvím internetu, sociálních sítí a doporučení prostřednictvím stávajících zaměstnanců.

Největší počet respondentů uváděl, že mezi nejdůležitější procesy řízení lidských zdrojů, řadí komunikaci. Z toho důvodu jsem se v části návrhu zaměřila na zlepšení komunikace pomocí zavedení interního komunikačního portálu, odpovědného pracovníka za zpětnou vazbu nebo například pořádání firemních akcí.



## **I. Summary and keywords**

The aim of this thesis was to analyse human resource management in selected wellness hotels. Based on the data obtained, suggest possible improvements in personal areas.

In the practical part, was a questionnaire survey done, where the individual questions were focused on finding basic information about the hotel, such as its size, rating on the online booking system booking.com and other essentials related to the basic hotel information. The rest of the questions was focused on hotel staffing issues regarding staff selection, recruitment and evaluation.

In total 30 wellness hotel, were answered, with the worst qualifications of 3- star rating and average guest ratings of 8.38 on the booking.com online booking system.

As regards personal processes, it has been found that hotels do not put much emphasis on whether an applicant is trained in the field because they are able to train him for the job, but it is an advantage if he already has some experience with such work. Employees have a great deal of responsibility to carry out the work in the best quality. Furthermore, the dependence between communication and ability to adapt to changes or a customer approach has been proved. A high dependence was found between employee development and remuneration.

In selecting new employees, hotels use the internet advertising, social networking and referrals through existing employees.

The largest number of respondents reported that they ranked among communication the most important process. For this reason, in the part of the proposal, I focused on improving communication through the introduction of an internal communication portal and a responsible feedback officer or for example organizing corporate events.

Key words: Recruitment and selection of employees, staff development, remuneration, wellness hotel.

## II. Zdroje

### Literární zdroje:

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada.
- Beránek, J. (2013). *Moderní řízení hotelového provozu* (5., zcela přeprac. vyd). Praha: MAG Consulting.
- Beránek, J., & Kotek, P. (2003). *Řízení hotelového provozu* (3., přeprac. vyd). Praha: MAG Consulting.
- Březinová, M., Holátová, D. a kol. (2014). *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. Žilina: Georg.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing.
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Kostková, M. (2010). *Management hotelového provozu: distanční studijní opora*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné.
- 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.
- Ludlow, R., & Panton, F. (1995). *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Praha: Grada.
- Oriška, J. (2010). *Služby v cestovním ruchu*. V Praze: Idea servis.
- Stýblo, J. (1993). *Personální management*. Praha: Grada.
- Ulrych, P. M. (2018). Wellness turismus-slepice se zlatými vejci. *Cot-Celý O Turismu*, 82.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada.
- Vodáček, L., & Vodáčková, O. (1996). *Management: teorie a praxe pro 90. léta* (Vyd. 2. dopl. a rozš). Praha: Management Press.

## Internetové zdroje:

- Altaxo. (2015). Rozmíst'ován pracovníků, jeho formy, staffing. Cit. 2019-01-22. Dostupné z: <<https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rady-pro-manazery/rozmistovani-pracovniku-jeho-formy-staffing>>.
- Berglová, L. (2017). Zaměstnanecké benefity a daně. Businessinfo.cz. Cit. 2019-01-22. Dostupné z: <<https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zamestnanecke-benefity-a-dane-93526.html>>.
- Bičáková, O. (2008). Jaké jsou flexibilní formy zaměstnání? Ministerstvo práva a sociálních věcí. Cit. 2018-12-20. Dostupné z: <<https://www.mpsv.cz/cs/5793>>.
- Foris, D. & Artenie, A. (2014). The Role of a Hotel Wellness Center in the Distribution of Ethno Pharmacological Products. Bulletin of the Transilvania University of Brasov, Series II. Forestry, Wood Industry, Agricultural Food Engineering, 7(2), 53–58. Dostupné z: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=101102639&lang=cs&site=ehost-live&scope=site>>.
- Jouza, L. (2018). Flexibilní formy zaměstnání. Epravo.cz. Cit. 2018-12-20. Dostupné z: <<https://www.epravo.cz/top/clanky/flexibilni-formy-zamestnavani-108016.html>>.
- ManagementMania.com. (2015). Zaměstnanecké výhody (Employee Benefits). ManagementMania.com. Cit. 2018-20.12. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/zamestnanecke-benefity-employee-benefits>>.
- ManagementMania.com. (2016). Získávání pracovníků (Recruitment). ManagementMania.com. Cit. 2019-01-22. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/ziskavani-pracovniku-recruitment>>.
- Mičkalová, D. (2012). Řízení a organizace hotelového provozu. Střední škola hotelnictví a gastronomie, Frenštát pod Radhoštěm, příspěvková organizace. Dostupné z: <<https://www.hotelovkafren.cz/cardfiles/card-7217/card-7277/files/provoz.pdf>>.
- Petrunčíková, D. (2017a). Zaměstnanecké výhody neboli benefity. Hotely hotelům: vše pro hotely a restaurace. Cit. 2018-12-31. Dostupné z: <<https://www.hotely-hotelum.cz/zamestnanecke-benefity/>>.
- Petrunčíková, D. (2017b). Manažerské dovednosti hotelu. Hotely hotelům: vše pro hotely a restaurace. Cit. 2018-12-31. Dostupné z: <<https://www.hotely-hotelum.cz/manazerske-dovednosti-v-hotelu/>>.

- Poděbradský, J. (2008). Wellness v ČR. Wellness Noviny – on-line magazín ze světa wellness. Cit. 2018-12-30. Dostupné z: <<http://www.wellnessnoviny.cz/file/1730/wellness-v-cr.pdf>>
- Software 21. století. (2019). Software 21. století – *Ceník*. Cit. 2019-04-16. Dostupné z: <<https://www.software21.cz/cenik/>>.
- Stănciulescu, g. C., Diaconescu, g. N., & Diaconescu, d. M. (2015). Health, Spa, Wellness Tourism. What Is the Difference? Knowledge Horizons / Orizonturi Ale Cunoasterii, 7(3), 158–161. Dostupné z: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=103675872&lang=cs&site=ehost-live&scope=site>>.

### III. Seznam schémat

Schéma 1 Jednotlivé kroky náboru a výběru zaměstnanců z vnějšího prostředí ...	16
Schéma 2 Výběr zaměstnanců z vnitřního a vnějšího prostředí .....	17

### IV. Seznam grafů

Graf 1 Počet lůžek.....	32
Graf 2 Hodnocení dle Booking.com .....	33
Graf 3 Počet zaměstnanců.....	34
Graf 4 Kategorie hotelových zařízení .....	35
Graf 5 Forma komunikace.....	36
Graf 6 Získávání zaměstnanců .....	38
Graf 7 Požadavky na nového zaměstnance .....	39
Graf 8 Postrádané dovednosti u potenciálních zaměstnanců .....	40
Graf 9 Nabízené benefity.....	41
Graf 10 Závislost prozákaznického přístupu na komunikaci se zaměstnanci .....	42
Graf 11 Závislost schopnosti přizpůsobit se změnám na komunikaci se zaměstnanci .....	43
Graf 12 Závislost rozvoje zaměstnanců na jejich odměňování .....	44

## V. Přílohy

### Příloha č. 1

Otázky z dotazníku

**Kolik máte k dispozici lůžek?**

**Jaké máte hodnocení dle Booking.com?**

**Kolik máte zaměstnanců?**

**Které kritérium splňujete dle kategorizace hotelových zařízení?**

- Kategorie Tourist \*
- Kategorie Standard \*\*
- Kategorie Komfort \*\*\*
- Kategorie First Class \*\*\*\*
- Kategorie Luxus \*\*\*\*\*

**Jak důležitý je pro Vás proces PLÁNOVÁNÍ zaměstnanců?** škálovací otázky 1 – 5b.

**Jak důležitý je pro Vás proces ZÍSKÁVÁNÍ zaměstnanců?**

**Jak důležitý je pro Vás proces ROZVOJE zaměstnanců?**

**Jak důležitý je pro Vás proces ODMĚŇOVÁNÍ zaměstnanců?**

**Jak důležitý je pro Vás proces HODNOCENÍ zaměstnanců?**

**Jak důležitý je pro Vás proces KOMUNIKACE se zaměstnanci?**

**Jakou formu komunikace se zaměstnanci využíváte nejčastěji?**

- Ústní
- Písemná
- Elektronická

**Jak získáváte své zaměstnance?**

- Inzerce na internetu
- Inzerce v tisku
- Doporučení stávajícího zaměstnance
- Využívání sociální sítě
- Personální agentury

- Spolupráce se školami
- Jiná odpověď

**Jaké máte požadavky na nového zaměstnance? Seřad'te dle důležitosti od nejméně důležitých (1) po ty nejvíce důležité (6).**

- Vzdělání
- Zkušenosti
- Znalost cizích jazyků
- Týmový duch
- Zodpovědnost
- Bydliště v blízkosti zaměstnání

**Které dovednosti u svých potenciálních zaměstnanců postrádáte? Seřad'te dle důležitosti od nejméně důležitých (1) po ty nejdůležitější (7).**

- Jazyková vybavenost
- Komunikační schopnosti
- Samostatnost
- Týmová spolupráce
- Prozákaznický přístup
- Schopnost přizpůsobit se změnám
- Kreativita

**Využíváte flexibilní formy práce? U každé možnosti vyberte jednu odpověď.**

	Ano, napříč všemi pozicemi	Ano, ale jen pro management	Ano, ale jen pro nižší pozice	Nevyužíváme
Pružná pracovní doba				
Zkrácený úvazek				
Úplná práce z domova				

Stlačený pracovní týden				
Konto pracovní doby				

**Jaké benefity svým zaměstnancům nabízíte?**

- Sleva na ubytování v hotelu
- Sleva pro využití služeb hotelu pro příbuzné
- Stravenky
- Sick days
- Možnost vyzkoušení jiných pracovních pozic
- Služební automobil
- Příspěvek na penzijní pojištění
- 13. plat
- Jiná odpověď