

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Študijný odbor: Management hotelnictví a cestovního ruchu

Veronika BALÁŽOVÁ

PERSONÁLNÝ MANAŽMENT HOTELA

Personnel Management Hotel

BAKALÁRSKA PRÁCA

Vedúci bakalárskej práce: Ing. Zdeněk Málek, Ph.D.

Brno, 2015

Jméno a příjmení autora: Veronika Balážová
Název bakalářské práce: Personálny manažment hotela
Název bakalářské práce v AJ: Personnel Management Hotel
Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zdeněk Málek, Ph.D.
Rok obhajoby: 2015

Anotácia:

Závěrečná bakalářská práce s názvom Personálny manažment v hoteli je zameraná na pôsobenie podnikovej kultúry na personál v hoteli, a možnosti uplatnenia spoločenskej zodpovednosti firiem pri formulácii podnikovej kultúry. Cieľom práce je analyzovať internú situáciu v hoteli Vista, so zameraním na problematiku spoločenskej zodpovednosti firiem a jej uplatňovanie voči zamestnancom. Bakalárska práca je rozdelená na tri časti. Prvá časť je venovaná hlavným charakteristikám personálneho manažmentu, spôsobu formulácie podnikovej kultúry a základným princípom spoločenskej zodpovednosti firiem. Ďalej je rozpracovaná analýza vnútorného prostredia hotela Vista so zameraním na personálne obsadenie, spokojnosť zamestnancov a prístup manažérov k podriadeným. V poslednej časti sú uvedené návrhy na vyriešenie nedostatkov v oblasti problematiky spoločenskej zodpovednosti firiem, ktoré nasmerujú manažérov k vytvoreniu požadovanej podnikovej kultúry.

Klíčové slová: personálny manažment v hoteli, podniková kultúra, spoločenská zodpovednosť firiem, formulácia podnikovej kultúry, hotel Vista

Annotation:

The Bachelor thesis titled Personnel Management hotel is focused on the effect of corporate culture on the staff at the hotel, and the possibility of applying corporate social responsibility in the formulation of corporate culture. The aim of this work is to analyze the internal situation at hotel Vista, focusing on issues of corporate social responsibility and its application to employees. The thesis is divided into three parts. The first part is devoted to the main features of personnel management, process formulation of corporate culture and the fundamental principle of corporate social responsibility. Next, we analyze the internal environment of the hotel Vista focusing on staffing, employee satisfaction and access managers to subordinates. The last section provides suggestions to resolve deficiencies in issues of corporate social responsibility to direct the managers to create the desired corporate culture.

Key words: personnel management hotel, corporate culture, corporate social responsibility, formulation of corporate culture, hotel Vista

Prehlasujem, že som bakalársku prácu Personálny manažment v hoteli vypracovala samostatne pod vedením Ing. Zdeňka Máleka, Ph.D. a uviedla v nej všetky použité literárne a iné odborné zdroje v súlade s aktuálne platnými právnymi predpismi a vnútornými predpismi Vysokej školy obchodní a hotelové.

V Brne dňa

vlastnoruční podpis

Obsah

Úvod	7
I. Teoretická časť	8
1 Personálny manažment.....	9
1.1 Riadenie ľudských zdrojov	9
1.2 Úloha líniových manažérov v personálnom manažmente	10
1.3 Výber a prijatie nových zamestnancov	11
1.4 Vedenie zamestnancov	13
1.5 Motivácia zamestnancov	14
1.6 Hodnotenie zamestnancov	15
1.7 Vzdelávanie zamestnancov.....	16
1.8 Zamestnanecké výhody	18
2 Vplyv spoločenskej zodpovednosti firiem na zamestnancov	20
3 Podniková kultúra.....	24
II. Praktická časť	26
4 Charakteristika podniku	27
4.1 Aktivity spoločenskej zodpovednosti hotela Vista.....	27
4.1.1 Personálne činnosti v hoteli Vista.....	28
4.1.2 Vyhodnotenie dotazníkového šetrenia v hoteli Vista	36
4.2 Silné a slabé stránky riadenia ľudských zdrojov v hoteli Vista.....	50
5 Návrhy a odporúčania	52
Záver.....	59
Použité zdroje	60

Zoznam obrázkov a tabuliek.....	62
Prílohy	63

ÚVOD

Personálny manažment je v malých a stredných hoteloch stále zanedbávanou súčasťou vedenia podniku. Manažment hotela často zabúda na to, že zamestnanci sú hlavným zdrojom konkurencieschopnosti podniku a tiež neoddeliteľnou súčasťou poskytovania služieb v cestovnom ruchu. Motivovaní a spokojní zamestnanci dodávajú profesionálnym prístupom službám pridanú hodnotu a udržujú tak priazeň zákazníkov.

Cieľom bakalárskej práce Personálny manažment v hoteli je analyzovať internú situáciu v hoteli Vista. Získavanie informácií je zamerané na oblasť spoločenskej zodpovednosti hotela voči pracovníkom. Na základe výsledkov budú navrhnuté opatrenia, ktoré pomôžu pri odstránení nedostatkov v oblasti spoločenskej zodpovednosti a zároveň určia smer, ktorým by sa mala uberať podniková kultúra v oblasti ľudských zdrojov.

Zmena podnikovej kultúry je náročná a dlhodobá záležitosť. Pre zmenu chovania zamestnancov k požadovaný nárokom je potrebné kvalitné vedenie a osobné príklady manažérov hotela. Manažéri vytvárajú svojim pôsobením požadované normy pre zamestnancov, preto je výskum zameraný na personálne činnosti v hoteli. Ako vzor pre požadovanú podnikovú kultúru sú uvedené princípy spoločenskej zodpovednosti, kvôli jednoduchšej orientácii manažérov na zamestnancov.

Aby bola navrhnutá podniková kultúra dodržiavaná a dostatočne silná, zamestnanci aj manažéri s ňou musia byť stotožnení. Preto je na získanie informácií o vnútornej situácii v hoteli zvolená metóda semištrukturovaného rozhovoru a dotazníkové šetrenie. Rozhovoru sa zúčastnili 3 vedúci manažéri a odpovedali na otázky týkajúce niektorých personálnych činností v hoteli. Dotazníky boli vlastnej konštrukcie a odpovedali na ne zamestnanci aj manažéri v hoteli. Na vyhodnotenie dotazníkov a rozhovoru bola použitá metóda dedukcie. Výsledky vyššie uvedených metód sú uvedené v praktickej časti bakalárskej práce. Na vytvorenie teoretickej časti bola použitá metóda kompilácia odborných textov.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 PERSONÁLNY MANAŽMENT

Personálny manažment je jednou z oblastí riadenia podniku, ktorá sa zaoberá riadením a vedením ľudských zdrojov. Úlohou personálneho manažmentu je zabezpečiť podniku dostatok schopných zamestnancov a ich pomocou dosahovať podnikové ciele.

1.1 Riadenie ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov je Armstrongom definované ako „*strategický a logicky promyšlený prístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“ (Armstrong 2007, s. 27)

Je orientované na záujmy organizácie a zároveň záujmy pracovníkov ako jedincov v podnikovej kultúre. Spokojnosť je podmienená splnením očakávaní a potrieb oboch strán. Organizácia ako taká očakáva splnenie vytýčených cieľov a rozvoj prostredníctvom ľudských zdrojov. Zamestnanci na oplátku očakávajú svoj osobný rozvoj a splnenie individuálnych cieľov vďaka práci v organizácii. Riadenie ľudských zdrojov by malo zaistiť súlad cieľov a stratégie organizácie s individuálnymi cieľmi zamestnancov. (Kocianová, 2012; Koubek, 2009)

Hlavné úlohy riadenia ľudských zdrojov:

- zlepšení kvality pracovního života,
- zvýšení produktivity,
- zvýšení spokojenosti pracovníků,
- zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů,
- zvýšení připravenosti na změny. (Koubek, 2009, s. 19)

Riadenie ľudských zdrojov majú v hotelovom priemysle na starosti aj línioví manažéri. V prevádzkach sú v každodennom kontakte so zamestnancami hlavne vedúci odbytových a výrobných stredísk a personálni manažéri sa s týmito pracovníkmi stretávajú iba sporadicky pri školeniach alebo riešení výnimočných situácií. Guest sa vyjadril, že „*riadenie ľudských zdrojov je příliš důležité na to, aby bolo ponechané na personálních manažérech*“ (Armstrong 2007, s. 36; Hlinský, 2008)

Riadenie ľudských zdrojov môže mať dva prístupy „tvrdý“ model a „mäkký“ model riadenia. Tvrdá podoba riadenia ľudských zdrojov považuje zamestnancov za významné zdroje, vďaka ktorým dosahuje svoje ciele. Ľudské zdroje teda musia byť riadené, rozvíjané a rozmiestňované racionálnym spôsobom k dosiahnutiu čo najvyššieho úžitku organizácie. Mäkká forma riadenia ľudských zdrojov považuje zamestnancov za vysoko cenné aktívum a nie náklady. Manažéri sa snažia získať od svojich podriadených oddanosť zapojením ich do rozhodovania a spoluzodpovednosti za výsledky organizácie. Zamestnanci sú považovaní za zdroj konkurenčnej výhody. Treba si však uvedomiť, že hranica medzi tvrdým a mäkkým vedením je veľmi nejasná a v praxi sa dá len ťažko aplikovať samostatný model. (Armstrong 2007; Kocianová 2012)

„Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a kompletně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.“ (Koubek, 2009)

1.2 Úloha líniových manažérov v personálnom manažmente

Personálne práce v organizácii zabezpečujú pracovníci personálneho útvaru v spolupráci s líniovými manažermi. V malých podnikoch, kde nie je zriadený personálny útvar túto úlohu väčšinou zastáva riaditeľ alebo iní manažéri. (Armstrong, 2007; Koubek, 2009)

Medzi základné personálne práce patrí podľa Armstronga (2007) patrí:

- vytváranie a analýza pracovných miest,
- plánovanie zamestnancov,
- obsadzovanie voľných pracovných miest,
- riadenie pracovného výkonu a hodnotenie zamestnancov,
- odmeňovanie zamestnancov,
- vzdelávanie zamestnancov,
- starostlivosť o zamestnancov a ich pracovné podmienky,
- formovanie pracovných vzťahov,
- využívanie interpersonálneho informačného systému,

„Manažeři (vedoucí zaměstnanci) naplňují úkol personalistiky, když řídí a vedou podřízené lidi (zaměstnance) k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“ (Škíř, 2012, s. 39)

Definícia vedúcich zamestnancov je podľa zákonníku práce ČR, §11 nasledovná:

„Vedoucími zaměstnanci zaměstnavatele se rozumějí zaměstnanci, kteří jsou na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele oprávněni stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny. Vedoucím zaměstnancem je nebo se za vedoucího zaměstnance považuje rovněž vedoucí organizační složky státu.“

Hlavné činnosti líniových manažérov vymedzil Armstrong (2007) nasledovne:

- riadenie ľudí,
- riadenie prevádzkových nákladov,
- poskytovanie odborných znalostí,
- organizovanie, plánovanie, pridelovanie práce a rozpis zmien,
- sledovanie pracovných procesov,
- preverovanie kvality,
- jednanie so zákazníkmi,
- meranie a posudzovanie výkonu,

1.3 Výber a prijatie nových zamestnancov

„Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, kteří jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.“ (Armstrong, 2007, s.213)

Nábor vhodných kandidátov ovplyvňujú 3 hlavné faktory. Medzi ne patrí rozsah trhu, úroveň danej pozície, ktorá určuje rozsah vhodných kandidátov a veľkosť organizácie. (Robbins, Coulter, 2004)

„Moderní řízení lidských zdrojů se při získávání a výběru pracovníků mnohem víc věnuje tomu, zda uchazeči splňují požadavky daného pracovního místa ale také požadavky organizace jako celku.“ (Armstrong, 2007, s. 215)

Schopnosti definované pre určité pracovné miesta sú použité ako rámec procesu výberu pracovníka. Vo fáze určovania požiadaviek na zamestnanca je potrebné vyhnúť sa nadhodnoteniu ako aj podhodnoteniu požadovaných schopností. Najideálnejšie je určiť si požiadavky, ktoré sú podstatné a ktoré sú žiadúce. (Armstrong, 2007; Koubek, 2009)

Pri rozhodovaní sa o zdrojoch vhodných uchádzačov je vhodné brať do úvahy aj pracovníkov vlastného podniku. Ak sa vhodní adepti v organizácii nenachádzajú, hlavnými zdrojmi sa stáva inzerovanie, internet, externé vyhľadávacie služby, absolventi vysokých a stredných škôl v odbore alebo nezamestnaní registrovaní na úrade práce. (Armstrong, 2007; Koubek, 2009)

Mnohé pracovné miesta môžu byť obsadené absolventmi stredných a vysokých škôl v odbore. Medzi nevýhody patrí to, že mladí ľudia nemajú pracovné skúsenosti alebo ich majú veľmi obmedzené. Nemajú však ani žiadne nevhodné návyky z predchádzajúcich zamestnaní a ľahšie sa prispôbujú novému prostrediu a trendom. (Koubek, 2009; Hlinský, 2008)

Najdôležitejším aspektom všetkých výberových konaní je minimalizovať prijatie nevhodných uchádzačov, alebo naopak, odmietnutie schopných a kvalifikovaných uchádzačov. Najznámejšími nástrojmi pre výber zamestnancov sú analýza vyplnenej žiadosti/životopisu uchádzača, písomné testy a testy simulujúce výkon, skúmanie minulosti a v niektorých prípadoch aj preskúšanie fyzickej zdatnosti. (Robbins, 2004)

„Orientace na pracovišti je seznámení nového zaměstnance s cíli pracovní jednotky, s tím, jak bude přispívat k jejich plnění a s ostatními spolupracovníky. Druhou formou je orientace v organizace, kdy je zaměstnanec informován o cílech organizace, o její historii, filozofii, politice a pravidlech.“ (Robbins, 2004, str. 296)

Aby sa prijatý pracovník čo najrýchlejšie adaptoval na novom pracovnom mieste je potrebné poskytnúť mu všetky potrebné informácie a dokumenty. Vo veľkých organizáciách je najvýhodnejšie zostaviť príručku pracovníka, ktorá je súhrnom všetkých práv a povinností pracovníka, priblíži mu podnikovú kultúru a charakterizuje jeho pracovnú pozíciu. (Škříř, 2012, Hlinský, 2008)

V deň prijatia personalista alebo iný poverený pracovník oboznámi prijímaného pracovníka so základnými náležitosťami zmluvy ešte pred jej podpisom. Personalista zaradí tohto pracovníka do personálnej evidencie – zaobstará mu osobnú kartu, mzdový

list dôchodkového zabezpečenia, vystaví podnikový preukaz a pod. Po vybavení potrebnej administratívy odvedie nového pracovníka na miesto výkonu jeho práce a predstaví ho vedúcemu pracovného úseku. (Hlinský 2008; Koubek 2009)

1.4 Vedenie zamestnancov

„Vedení je součástí řízení a jedná se o schopnost přesvědčovat a přimět pracovníky dělat věci ochotně, s nadšením, za účelem dosažení plánovaných cílů. Jedná se o lidský faktor, který skupinu stmeluje, motivuje a orientuje k danému cíli.“ (Dědina, Odcházal, 2007, s. 258)

Vedenie môžeme považovať aj za vlastnosť, ktorá je do práce vnesená. Dobrý vodca okrem iného zvláda delegovanie činností. Správne vedenie skupiny je dôležité pri zmierňovaní nespokojnosti zamestnancov. Tiež vplýva na silu podnikovej kultúry spolupracovníkov a celého podniku. (Dědina, Odcházal, 2007; Cejthamr, Dědina, 2010)

Pre manažéra je autorita základným predpokladom pre zvládnutie vedenia tímu. Môže mať formálnu a neformálnu podobu. Formálna autorita je určená postavením v hierarchii podniku a pridelením právomocí, zodpovednosti. Neformálna autorita je založená na osobnostných črtách jedinca. (Armstrong, 2007; Robbins, Coulter 2004)

Štýl manažérskeho vedenia môžeme klasifikovať do troch skupín:

Autokratický štýl – manažér sám rozhoduje o riešení všetkých situácií, používa autoritu na dosiahnutie cieľov a kontroluje výsledky práce.

Demokratický štýl – manažér sa o vedenie delí s členmi skupiny a je tímový hráč. Jednotlivci zo skupiny majú dôležité slovo pri rozhodovaní, určovaní politiky a spracovaní postupov práce.

Skutočný štýl laissez-faire – manažér dáva členom skupiny slobodu, nezasahuje do činností, je však pripravený pomôcť v prípade problémov. (Armstrong, 2007; Cejthamr, Dědina, 2010)

1.5 Motivácia zamestnancov

„Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali.“ (Armstrong, 2007, s. 219)

„Motivace je ochota vynaložit značné úsilí pro dosažení cílů organizace, podmíněná tím, že jednotlivec současně uspokojí své potřeby.“ (Robbins, Coulter, 2004, s. 390)

Pri motivácii pracovníkov sa stáva hlavnou úlohou manažéra zistiť, čo jeho podriadených motivuje k lepším výkonom. Pracovníkov motivujú práve nasledujúce faktory: záujem o pracovnú pozíciu, dosiahnutie osobných cieľov, potreba spoznávania a uznania, seberealizácia, variabilita a zmena na pracovnom mieste, kreativita, moc a vplyv na iných, sociálne kontakty, peniaze a materiálne zabezpečenie, potreba pravidiel, vytváranie pevných vzťahov, pracovné podmienky. Tieto faktory môžu brať manažéri ako inšpiráciu pri zisťovaní úrovne preferencií svojich podriadených. (Dědina, 2007; Ritchie, Martin, 1999)

Existujú 2 typy motivácie: vnútorná a vonkajšia motivácia. Vnútorne motivovaní ľudia si sami určujú faktory, ktoré ich ovplyvňujú správnym smerom. Tieto faktory môžu byť zodpovednosť, autonómia, rozvíjanie vedomostí, zaujímavá práca. Nadriadení však môžu pracovníkom poskytovať stimuly a odmeny, takáto motivácia sa nazýva vonkajšia. Zamestnanci bývajú motivovaní zvýšením platu, pochvalou, povýšením, alebo sankciami, napr. odoprením platu, disciplinárnym konaním. Pracovníci, ktorí sú dobre motivovaní, oddaní organizácii a spokojní s pracovným výkonom, prispievajú svojim uvedomelým chovaním k úspešnosti podniku. (Armstrong, 2007; Robbins, 2004)

Medzi najvplyvnejšie teórie motivácie patria nasledujúce:

Taylorizmus (Taylor) táto teória si zakladá na tom, že ak robíme jednu vec, vedie to k iným činnostiam. Ľudia podľa Taylora budú motivovaní ak budú odmeny a tresty priamo previazaní s ich výkonom. Motivovanie na výkone je však len zriedka efektívne.

Hierarchia potrieb (Maslow) sa člení na 5 potrieb: fyziologické, pocit istoty a bezpečnosti, sociálne kontakty, uznanie a seberealizácia. Po uspokojení nižšej potreby sa stáva dominantnou vyššia potreba. Nie je to však prakticky využiteľná teória, nižšie potreby sa budú aj po uspokojení znova objavovať.

Teórie X a Y (McGregor) podľa teórie X nechcú zamestnanci pracovať, sú leniví a vyhýbajú sa zodpovednosti. Nadriadení ich teda musia do práce nútiť. Teória Y má opačný predpoklad. Podľa nej sú zamestnanci tvoriví, tešia sa z práce a zodpovednosti.

Expektačná teória (Vroom, Porter, Lawler) motivácia a výkon sú ovplyvnené spojením úsilia a výkonu, spojením výkonu a výsledkov a významom výsledku pre jedinca. Motivácia je závislá na tom, že po úsilí bude nasledovať očakávaná odmena.

Teória cieľa (Latham, Locke) ciele, ktoré sú náročné ale prijateľné zvyšujú motiváciu a výkon. Dôležitým faktorom je však aj spätná väzba. (Armstrong, 2007; Robbins, Coulter 2004)

1.6 Hodnotenie zamestnancov

„Hodnocení zaměstnanců je nástroj řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizace strategických cílů organizace.“ (Škíř, 2012, s. 115)

„Hodnocení práce představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizace za účelem stanovení vnitřních mzdových/platových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových/platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi pracemi a odměnami.“ (Armstrong, 2007, s. 541)

Neformálne hodnotenie je priebežné skúmanie a posudzovanie pracovného výkonu zamestnanca podľa aktuálnej potreby. Služi na včasné rozpoznanie a riešenie problémov pracovného výkonu podriadeného.

Formálne hodnotenie sa vykonáva za presne stanovené obdobie, po uplynutí ktorého manažér informuje zamestnanca o jeho pracovnom hodnotení a následne spolu prejednávajú prípadné nedostatky v pracovnom výkone. (Armstrong, 2007, Škíř, 2012)

Písomná správa je zameraná na slabé a silné stránky hodnoteného, popisuje tiež výkon v minulosti a existujúci potenciál.

Hodnotenie kritických udalostí je zamerané na popis chovania sa pracovníka v konkrétnych kritických situáciách, s cieľom odhaliť efektívne a neefektívne reagovanie zamestnanca.

Grafická stupnica pre hodnotenie je meranie výkonu pracovníka na základe súboru faktorov výkonnosti, môže sa použiť bodová stupnica.

Stupnica zameraná na chovanie kombinuje metódy hodnotenie kritických udalostí a grafickú stupnicu pre hodnotenie. Posudzuje pracovníka podľa jeho skutočného pracovného nasadenia.

Násobné porovnanie výkonu zrovnáva výkon pracovníkov navzájom. Pracovníci môžu byť hodnotení v pároch, keď je určený lepší z nich alebo v skupinách keď hodnotiteľ zostaví rebríček od najúspešnejšieho pracovníka nižšie.

360 stupňový feedback je založený na spätnej väzbe od okolia hodnoteného pracovníka (manažéri, spolupracovníci, podriadení, zákazníci). (Robbins, Coulter 2004)

„Hodnotící rozhovor je podstatnou součástí řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců. Umožňuje manažerům projednat se zaměstnanci skutečný pracovní výkon v uplynulém období a dosáhnou požadovaného pracovního výkonu v období následujícím.“ (Škíř, 2012, s. 119)

1.7 Vzdelávanie zamestnancov

Vzdelávanie je proces, počas ktorého získavame a rozvíjame nové znalosti, zručnosti, schopnosti a postoje. Cieľom vzdelávania zamestnancov je zabezpečiť kvalifikovaných, vzdelaných a schopných pracovníkov, potrebných na uspokojenie súčasných a budúcich potrieb podniku. (Armstrong, 2007)

„Potřeba vzdělávání znamená nesoulad mezi schopnostmi zaměstnanců a požadavky pracovních míst.“ (Škíř, 2012, s. 149)

Požiadavky na flexibilitu podnikov, zvyšovanie úrovne poskytovaných služieb/produktov sa v dnešnej spoločnosti neustále zvyšujú a spolu s nimi sa zvyšujú aj požiadavky na zamestnancov. Vzdelávanie a zlepšovanie pracovných schopností sa stávajú celoživotným procesom. Podľa Koubeka (2009, s. 252) sa „péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace v současné době stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce.“

„Formální vzdělávání je plánované a systematické a používá strukturované vzdělávací programy skládající se z instruktáže a praktického vyzkoušení si naučené látky.“ (Armstrong, 2007, s. 466)

Podľa Koubeka (2009) má systematické vzdelávanie okrem iných tieto výhody:

- neustále dodáva organizácii odborne pripravených pracovníkov bez ďalšieho hľadania na trhu práce,
- zlepšuje kvalifikáciu, znalosti, zručnosti aj osobnosť pracovníkov,
- prispieva k zlepšovaniu pracovného výkonu, produktivity práce aj kvality výrobkov/služieb,
- zvyšuje motiváciu zamestnancov a ich vzťah k organizácii,
- zvyšuje atraktivitu organizácie na trhu práce,
- zvyšuje sociálne istoty pracovníkov,
- zvyšuje kvalitu a tým aj trhovú cenu pracovníka,
- urýchľuje personálny a sociálny rozvoj pracovníkov,
- zlepšuje medziľudské vzťahy na pracovisku.

Na získanie potrebných vedomostí zamestnancov sa už nepoužívajú iba aktivity ako zácvik, doškolenie či preškolenie. Ale rozvojové aktivity, zamerané na formovanie a rozširovanie znalostí a zručností aj mimo oblasť vedomostí potrebných na vykonávanie pracovnej pozície, formovanie osobností a hodnôt pracovníkov, či prispôsobovanie ich kultúry kultúre organizácie, formujú flexibilitu pracovníkov a ich pripravenosť na zmeny. (Armstrong, 2007; Koubek, 2009)

„Výcvik znamená používaní systematických a plánovitých vzdelávacích aktivít k podpore učení. Zahŕňa používaní formálnych procesů prinášajících znalosti a pomáhajících lidem získávat dovednosti, které nutně potřebují, aby uspokojivě vykonávali svou práci.“ (Armstrong, 2007, s. 473)

Niekoľko dôvodov pre výcvik podľa Armstronga (2007)

- na vykonávanie práce je potrebné zručnosti, ktoré sa najlepšie rozvíjajú pomocou formálneho inštruovania,
- je nutné predať pracovníkom informácie, tak aby sa zaistilo že konkrétne činnosti budú plniť jednotne.

Je potrebné zabezpečiť vzdelávanie pre skupinu ľudí, ktorá sa tak lepšie vyrovná s programom výcviku. Napríklad pri zaučení nových pracovníkov alebo preškolení zamestnancov.

Obsah pracovnej náplne účastníkov by mal byť aj hlavným obsahom výcviku. Medzi najvhodnejšie metódy výcviku pre zamestnancov hotela patrí inštruktáž. Inštruktor musí mať pripravený plán prezentácie danej problematiky a použitie vhodných vyučovacích metód, vizuálnych pomôcok a pomôcok pre demonštrovanie. Prezentácie by sa mali skladať z priamočiareho výkladu a názorného ukazovania postupov. Cieľom je učiť najskôr zásady a potom pokračovať v rozširovaní znalostí. Demonštrovanie je podstatnou fázou inštruktáže, zamestnanci sa pri ňom podrobne dozvedia postup práce. Najskôr je predvedená celá operácia v reálnej rýchlosti. Potom je postup ešte niekoľko krát zopakovaný pomaly s dôrazom na jednotlivé úkony, ich postupnosť a dôvod výkonu. Precvičovanie zručností počas inštruktáže spočíva v tom, že zamestnanci napodobňujú inštruktora pod jeho vedením. (Armstrong, 2007; Koubek, 2009, Škír, 2012)

1.8 Zamestnanecké výhody

„Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je například každoroční dovolená na zotavenou.“ (Armstrong, 2007, s. 595)

Ciele politiky a praxe zamestnaneckých výhod organizácie podľa Armstronga (2007) sú:

- poskytnúť atraktívny a konkurencieschopný súbor celkových odmien, ktoré by napomohli k získaniu a udržaniu kvalitných zamestnancov
- uspokojovať osobné potreby zamestnancov
- posilňovať oddanosť a vedomie záväzkov zamestnancov voči organizácii
- poskytovať niektorým ľuďom daňovo zvýhodnený spôsob odmeny

Často sa stáva, že napriek širokej ponuke zamestnaneckých výhod, má veľa zamestnancov iba malú predstavu o možnostiach využívania týchto výhod. Najčastejšie je to kvôli nevhodnému spôsobu informovania o ponúkaných výhodách. Medzi najúčinnnejšie spôsoby informovania o benefitoch patrí používanie výrazných, vhodne rozmiestnených plagátov či podávanie informácií na schôdzkach. Dôležité je, aby boli informácie adresne odovzdané každému pracovníkovi. (Armstrong, 2007; Koubek, 2009)

Preferencie zamestnancov v oblasti zamestnaneckých výhod sa líšia v závislosti od pohlavia, veku, rodinného stavu, počtu detí, životných podmienok, dobou zamestnania, povahou vykonávanej práce. (Koubek, 2009)

Zamestnanecké výhody môžeme rozdeliť do troch skupín:

Výhody sociálnej povahy (životné poistenie hradené poisťovňou, pôžičky a hradenie za pôžičky, materské škôlky a jasle...).

Výhody ktoré majú vzťah k práci (stravovanie v práci, výhodnejšia cena produktov/služieb, vzdelávanie hradené podnikom).

Výhody spojené s postavením v organizácii (podnikový automobil, platenie telefónu, poskytovanie technických zariadení na osobné používanie, platenie ubytovania...). (Armstrong, 2007; Koubek, 2009)

2 VPLYV SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI FIRIEM NA ZAMESTNANCOV

Spoločenská zodpovednosť firiem je založená na dobrovoľnosti, pojem nie je presne definovaný a vďaka tomu sa naskytuje široký priestor na diskusiu. Aj preto je chápaná rôznymi záujmovými skupinami rozlične. Spoločenská zodpovednosť firiem je skrátene označovaná ako CSR.

Spoločenská zodpovednosť je určitý záväzok firmy, ktorý presahuje princípy ekonomických zákonov a splňa dlhodobé ciele pozitívne pre spoločnosť. Spoločensky zodpovedné podniky premýšľajú o tom, čo je dobré a zlé, aby ich rozhodovanie a konanie bolo v súlade s najlepšimi záujmami spoločnosti. (Robbins, Coulter, 2004)

Podľa World Business Council Responsibility Newswire Services predstavuje CSR integráciu firemných praktík a hodnôt tak, aby boli do nich zahrnuté záujmy všetkých zainteresovaných subjektov vrátane zamestnancov, spotrebiteľov, investorov aj životného prostredia. (Kašparová, Kunz, 2013)

„CSR je zastřešujícím pojmem, jenž v sobě zahrnuje témata od ochrany životního prostředí přes zaměstnanecká práva, boj proti diskriminaci, komunitní práci, transparentnost až k sociálně odpovědné investiční politice.“ (Franc, Nezhyba, Heydenreich, 2006)

CSR je koncepcia, podľa ktorej začleňujú podniky sociálne a environmentálne záujmy do podnikateľskej činnosti a do vzťahov so zainteresovanými stranami na báze dobrovoľnosti, pretože si stále viac uvedomujú, že zodpovedné správanie vedie k udržateľným podnikateľským úspechom. (Európska komisia, 2002)

„Společenská odpovědnost patří mezi oceňované vlastnosti vyspělé společnosti. Rovnováha mezi ekonomickým profitem a společenskou odpovědností firmy se stává silným pojítkem mezi managementem společnosti a zaměstnanci.“ (Kašparová, Kunz, 2013, s. 15)

„Pojem CSR jako pojem etický, manažerský, ekonomický a dílčím způsobem i politický se vymezuje jako manažerská činnost organizace vycházející z jejích ekonomických základů, která má etické úmysly a politické souvislosti.“ (Pokorná, 2012, s. 180)

Medzi hlavné princípy CSR patrí:

- dobrovoľnosť,
- aktívna spolupráca so všetkými stakeholdermi,
- transparentnosť medzi podnikom a stakeholdermi,
- komplexnosť a fungovanie podniku s ohľadom na ekonomické, environmentálne a sociálne aspekty,
- systematickosť a dlhodobý časový horizont,
- zodpovednosť voči spoločnosti a záväzok firiem prispievať k rozvoju kvality života. (Kašparová, Kunz, 2013)

Zodpovedné podnikanie vyžaduje aby sa stratégia a plány podniku nezameriavali iba na ziskovosť. CSR je zastrešujúcim pojmom, ktorý v sebe zahŕňa činnosti od ochrany životného prostredia, boj proti diskriminácii, dodržiavanie zamestnaneckých práv, komunitnú prácu, transparentnosť až po sociálne zodpovednú investičnú politiku. (Franc, Nezhyba, Heydenreich, 2006)

CSR sa opiera o tri piliere:

1. zisk,
2. ľudia,
3. planéta.

V ekonomickej rovine by mala organizácia dbať na princíp dobrého vedenia, kvalitu produktov a služieb, etický kódex, vzťahy so zákazníkmi, transparentnosť, dobré vzťahy s investormi, férové jednanie so stakeholdermi, udržateľnosť produktov.

V sociálnej rovine by mala organizácia dbať na: zdravie a bezpečnosť svojich zamestnancov, kvalitnú politiku ľudských zdrojov, starostlivosť o vzdelanie a rekvalifikáciu zamestnancov, zamestnávanie ľudí so zhoršenou pozíciou na trhu práce, firemnú filantropiu a dobrovoľníctvo, dodržiavanie rovných príležitostí, odmietanie detskej práce, dodržiavanie ľudských práv, vyváženosť pracovného a osobného života zamestnancov, rozmanitosť na pracovisku, zaistenie rekvalifikácie prepúšťaných zamestnancov pre ich ďalšie uplatnenie, komunikácia so stakeholdermi.

V environmentálnej oblasti by mala organizácia dbať na: šetrnú ekologickú firemnú kultúru, obmedzovanie negatívnych dopadov činnosti na životné prostredie a komunitu, ekologickú výrobu produktov, úsporné zachádzanie s prírodnými zdrojmi, investícia do čistých technológií. (Pavlík, Bělčík, 2010)

Hlavné výhody CSR pre organizácie, ktoré ho praktikujú:

- zvýšenie zisku z dlhodobého hľadiska,
- zvýšenie hodnoty organizácie,
- zvýšenie produktivity a kvality,
- zvýšenie efektivity,
- zvýšenie lojality klientov,
- kvalitní, lojálni a motivovaní zamestnanci,
- dobré vzťahy v komunite, v ktorej firma pôsobí,
- priame finančné úspory zo zavádzania environmentálnych opatrení,
- väčšia dôveryhodnosť a príťažlivosť pre investorov,
- konkurenčné výhody voči firmám bez CSR stratégie. (Pavlík, Bělčík, 2010)

Hlavné výhody CSR pre zamestnancov:

- zlepšenie pracovného prostredia,
- zvyšovanie starostlivosti o zamestnancov,
- rozvoj a rekvalifikácia zamestnancov.

„CSR zvyšuje hodnotu nehmotných aktiv, jako je firemní reputace, hodnota značky, lidský kapitál či vztahy důvěry a partnerství. Odpovědné podnikání má také pozitivní vliv na zvýšení hodnoty podniku pro vlastníky organizace.“ (Pavlík, Bělčík, 2010, s. 30)

Aktivity CSR prispievajú k zvýšeniu zisku nepriamo, túto výhodu je potrebné sledovať z dlhodobého hľadiska. Sú dlhodobo zahrnuté do firemných hodnôt, podnikateľskej stratégie a procesov na všetkých úrovniach podniku. Všetky výhody plynúce zo zavedenia CSR nemôže podnik sledovať v rovnakom čase. (Kašparová, Kunz, 2013; Pavlík, Bělčík, 2010)

Konečným cieľom implementácie CSR je úspešné začlenenie požadovaných aktivít do vízie, hodnôt podniku, organizačnej kultúry, operatívnych rozhodnutí na všetkých úrovniach riadenia tak, aby zodpovedali prístupu CSR. Vyznávané hodnoty organizácie odrážajú preferencie podniku. Organizácia by sa mala pokúsiť určiť hodnoty, ktoré sú pre ňu dôležité vo vzťahu ku kľúčovým stakeholderom. Väčšina podnikov už má písomne definovanú víziu. Je však dôležité, aby bola priamo alebo nepriamo prepojená s konceptom CSR. Tým podnik dáva najavo, že berie spoločenskú zodpovednosť vážne a začleňuje ju do stratégie organizácie. (Pavlík, Bělčík, 2010)

Pri skúmaní uplatňovania CSR v pracovnom prostredí sú dôležité nasledujúce činnosti podniku v oblasti riadenia ľudských zdrojov:

- zapojenie zamestnancov, ako podporuje podnik dialóg s nimi,
- nefinančné výhody,
- rovné príležitosti,
- vyváženie pracovného a osobného života,
- vzdelávanie a rekvalifikácia zamestnancov,
- pracovné prostredie,
- komunikácia a podávanie informácií o CSR. (Pavlík, Bělčík, 2010)

Spokojní zamestnanci sa svojou spontánnosťou podieľajú na zlepšovaní imidžu podniku. Zodpovedné podniky môžu prijímať, rozvíjať a udržiavať si kvalitných zamestnancov a tým vytvárať kreatívne a inovatívne prostredie. Motivovaní zamestnanci sú veľmi produktívny, či už ich pocit hrdosti pochádza z chovania firmy k okoliu alebo z firemnej politiky zameranej na zamestnancov. (Pavlík, Bělčík, 2010)

3 PODNIKOVÁ KULTÚRA

Podnikovú kultúru je obťažné jednoznačne definovať. Brooks (2003, s. 72) opísal podnikovú kultúru ako: „*systém spoločných hodnot a presvedčení členů organizace, který podstatně určuje, jak se chovají.*“

„*Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, presvedčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.*“ (Armstrong, 2007, s. 257)

Podľa Martinsa a Martinsa (2003) organizačná kultúra:

- definuje hranice medzi rôznymi organizáciami,
- poskytuje zamestnancom organizácie identitu,
- dodáva zamestnancom pocit príslušnosti k podnikovým cieľom,
- posilňuje stabilitu systému, spája zamestnancov prostredníctvom štandardov opisujúcich čo robiť a hovoriť,
- je kontrolným systémom, ktorý ovplyvňuje postoje a chovanie zamestnancov organizácie.

„*Musí být vytvářena permanentně všemi pracovníky, i když je vždy usměrňována managementem. V poslední době čím dál častěji zaznívá názor, že tou nejpodstatnější výzvou managementu 21. století je: formovat firemní kulturu, která bude spočívat na vysokém stupni důvěry a otevřenosti ke změnám.*“ (Dědina, Odcházal, 2007, s. 220)

Kultúra sa na zamestnancov prenáša viacerými spôsobmi. Medzi najvýznamnejšie patrí opis udalostí z histórie firmy, rituály, symboly a jazyk. Udalosti z histórie firmy sú príbehy opisujúce úspechy zamestnancov firmy, o osobách ktoré zefektívnil chod podniku, spôsobe riešenia problémov... Rituály sú opakované aktivity a postupy ktoré upevňujú hodnoty firmy, motivujú zamestnancov k lepším výkonom. Symboly sú jednoducho opísateľné, ich význam však nie je jednoznačný a bez znalosti obsahu ostatných častí organizačnej kultúry sú ťažko definovateľné. Mnoho organizácií má zavedené vlastné názvy určitých procesov, miest – jazyk. Hneď ako si noví zamestnanci tento jazyk osvoja, stáva sa spoločným menovateľom, ktorý zjednocuje zamestnancov s danou kultúrou. (Brooks 2003; Lukášová, Nový a kol., 2004)

„Čím více zaměstnanci akceptují klíčové hodnoty organizace, tím větší závaznost tyto hodnoty mají a tím je i kultura silnější.“ (Brooks, 2003, s. 72)

Silná kultura ulehčuje dosahovanie cieľov, motivuje zamestnancov, vykazuje zrejme pravidlá a uplatňovanie pozitívnych a negatívnych sankcií, má tiež vplyv na nižšiu fluktuáciu zamestnancov. Vďaka tomuto pôsobeniu má vplyv na zvyšovanie konkurencieschopnosti organizácie. (Brown, 2003; Lukášová, Nový a kol. 2004; Martins, Martins, 2003)

V rámci organizácie môžu existovať viacero kultúr. Subkultúry sa môžu vytvárať kvôli odlišnej špecializácii konkrétneho útvaru, priestorovej vzdialenosti organizačných jednotiek, osobnostným charakteristikám zamestnancov, organizačnej hierarchii. Organizačná kultura môže mať rôzny štýl kvôli orientácii k zákazníkom, zamestnancom, dodávateľom, majiteľom... (Armstrong, 2007; Lukášová, Nový a kol. 2004)

Veľa manažérov predpokladá, že organizačnú kultúru stačí začať budovať až keď bude organizácia ekonomicky sebestačná. Tento predpoklad je mylný. Zamestnanci musia vedieť kam firma smeruje, aké je jej poslanie a predstavy o budúcnosti firmy, aké sú definované ciele a stratégie. musia vedieť pre koho pracujú. Pri hľadaní budúcich zamestnancov musíme dbať na to, aby sa jeho hodnoty zlučovali s hodnotami organizácie. Je dôležité zamerať sa na silu motivácie ľudí, schopnosť spolupráce, komunikácie, zmysel pre tím a ochotu prispôbiť sa firemnej kultúre. (Armstrong, 2007; Dědina, Odcházal, 2007)

Zmena kultúry je dlhodobým procesom, ktorý môže trvať aj niekoľko rokov. Pre zmenu podnikovej kultúry sa môže použiť adaptovaný diagnostický dotazník. Manažéri vyplňajú rovnaký dotazník, ktorý bol použitý na analýzu organizačnej kultúry ale odpovedajú tak, ako by to malo v organizácii vyzerat' aby boli splnená stratégia organizácie. Uvedený postup však môže byť aplikovaný iba vtedy ak je stratégia formulovaný a všetci manažéri sú s ňou oboznámení. (Lukášová, Nový a kol., 2004)

„V dnešním hyperkonkurenčním podnikatelském prostředí je změna firemní kultury nejen jako nutnost, ale také pozitivní výzva.“ (Dědina, Odcházal, 2007, s. 228)

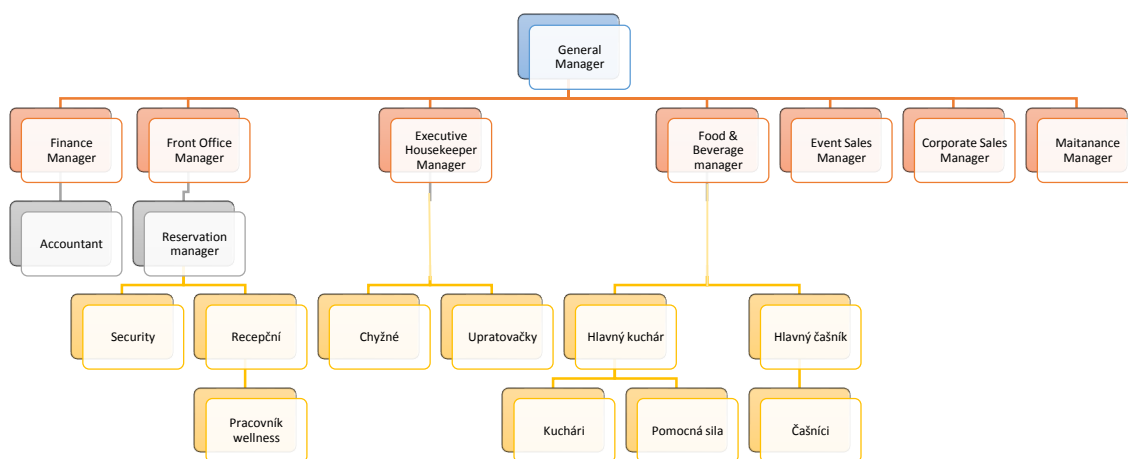
II. PRAKTICKÁ ČASŤ

4 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Hotel Vista je situovaný v Brne – Medláňkach, jeho prevádzkovateľom je spoločnosť IMOS Facility a. s.. Najväčšiu časť zákazníkov tvoria obchodní cestujúci a väčšie skupiny zo zahraničia. Hotel ponúka 65 apartmánov **** a 55 dvojlôžkových izieb ***, wellness, stravovacie služby, usporiadanie súkromných akcií – konferencie, catering.

Na nasledujúci kalendárny rok (2016) je plánované rozšírenie hotela. Rozšíri sa wellness centrum, kapacita konferenčných priestorov, počet izieb a zároveň aj ich úroveň. Zväčšené budú aj stravovacie priestory v hoteli a vybuduje sa lobby bar. Spoločnosť IMOS facility vlastní okrem iného aj hotel Vista Dolní Morava.

V hoteli pracuje 7 manažérov a 40 zamestnancov na plný pracovný úväzok. Obrázok 1 znázorňuje organizačnú štruktúru v hoteli. Personálnym činnostiam sa venujú iba vedúci úsekov. Riadenie ľudských zdrojov nie je v hoteli prioritou.



Obrázok 1 Organizačná štruktúra hotela Vista, zdroj: vlastná tvorba

Hotel Vista nemá definovanú víziu podniku, priamo sa nesnaží o uplatňovanie princípov spoločenskej zodpovednosti firiem ani sa nesnaží o budovanie a upravovanie konkrétnej organizačnej kultúry.

4.1 Aktivity spoločenskej zodpovednosti hotela Vista

Implementácia spoločenskej zodpovednosti podnikov ovplyvňuje aj formuláciu vízie, organizačnej kultúry a činnosti všetkých úsekov hotela. Organizačná kultúra je súhrn neformálnych pravidiel, ktoré vyjadrujú, ako by sa mali zamestnanci chovať.

Zmena organizačnej kultúry je dlhodobá, prijímanie nových hodnôt môže trvať niekoľko mesiacov až rokov. Zmena musí prísť zhora nadol, manažéri pomocou svojho vedenia, chovania a rôznych aktivít prenášajú požadované hodnoty na svojich podriadených. V rámci jednej organizácie môže byť niekoľko rôznych kultúr.

Skúmané činnosti personálneho riadenia priamo alebo nepriamo ovplyvňujú uplatňovanie CSR a vytváranie firemnej politiky zameranej na zamestnancov. Zmienené personálne aktivity majú vplyv aj na organizačnú kultúru v hoteli.

Mieru zapojenia zamestnancov môžeme ukázať na otázkach týkajúcich sa vedenia zamestnancov, hodnotenia zamestnancov, kontrolovania zamestnancov, motivácie zamestnancov, hierarchického usporiadania v organizácii alebo začlenenia nových zamestnancov.

Úroveň poskytovania nefinančných benefitov je skúmaná prostredníctvom informácií o zamestnaneckých výhodách, spôsobe poskytovania informácií o nich. Zahnuté je aj vzdelávanie v oblasti pracovnej pozície alebo v iných oblastiach ako je pracovná pozícia.

Poskytovanie rovnakých príležitostí v hoteli vykresľujú personálne činnosti týkajúce sa spôsobu získavania a výberu nových zamestnancov.

Na mieru vyváženého pracovného života poukazujú informácie týkajúce sa poskytovania zamestnaneckých výhod ale aj vzdelávania zamestnancov.

Úroveň pracovného prostredia je vykreslená v otázkach týkajúcich sa spolupráce medzi úsekmi, vybavenia pracoviska, vzťahov na pracovisku. Úroveň ovplyvňujú aj vzťahy a komunikácia medzi zamestnancami a podriadenými.

4.1.1 Personálne činnosti v hoteli Vista

Na vytvorenie analýzy personálnych činností hotela Vista bol použitý semištrukturovaný rozhovor. Rozhovoru sa zúčastnila manažérka housekeepingu, Front Office manažér a Food&Beverage manažér. Ich odpovede na otázky týkajúce sa personálnej činnosti v hoteli sú začlenené do nasledujúcej analýzy.

Spôsob získavania a výberu zamestnancov

Na všetkých úsekoch hotela Vista je zaužívané získavanie zamestnancov prostredníctvom inzerátov na internetových pracovných portáloch, z interných zdrojov a databáz hotela (presun zamestnancov medzi úsekmi), prijímanie absolventov v danom odbore či na základe odporúčaní pracovníkov hotela.

Výber zamestnancov pre voľnú pracovnú pozíciu majú na zodpovednosti manažéri konkrétneho úseku. Po zverejnení ponuky na voľnú pracovnú pozíciu vyberú najvhodnejších kandidátov na základe obdržaných ponúk – životopisov. Následne pozývajú vybraných žiadateľov na osobný pracovný pohovor. Na pracovnom pohovore si overujú skúsenosti a preferencie daného kandidáta na pracovné miesto.

Pre prijatie na recepciu musí mať uchádzač o pracovnú pozíciu adekvátne vzdelanie, predošlé skúsenosti s prácou na recepcii a osobnostné predpoklady.

Manažér Food & Beverage vyžaduje od svojich podriadených referencie a skúsenosti, ktoré si overuje, a aspoň základné vzdelanie v oblasti gastronómie.

Prijatiu na úsek housekeepingu predchádza skúška schopností, manažérka osobne sleduje zručnosti uchádzača, nevyžaduje predošlé skúsenosti s prácou chyžnej.

Napriek tomu, že sú pre manažérov dôležité predošlé skúsenosti, ochotne prijmu absolventov škôl alebo kandidátov, ktorí sa chcú učiť sa a získavať nové skúsenosti. Hotel sa nebráni poskytovaniu práce znevýhodneným zamestnancom, ani zamestnávaniu cudzincov. Všetci zamestnanci dostávajú rovnaké príležitosti a pracovné zmluvy, ktoré zodpovedajú ich pracovnej náplni.

Začlenenie zamestnancov

Začlenenie nových zamestnancov je v hoteloch často zdĺhavé a psychicky náročné. Najčastejšou praxou je priradenie nového zamestnanca k pracovníkovi, ktorý mu postupne odovzdáva všetky potrebné informácie. Každý zamestnanec hotela musí poznať svojich kolegov, vrátane iných oddelení a samozrejme, aj manažment. Pracovné povinnosti majú byť vysvetlené novému pracovníkovi priamo jeho nadriadeným. Manažér daného úseku by mal vysvetliť aj hierarchické vzťahy, podať informácie o zamestnaneckých výhodách, spôsobe čerpania dovolenky, ohlásenie práce neschopnosti či ostatné práva a povinnosti zamestnancov hotela.

Všetci zamestnanci hotela Vista majú hneď v prvý pracovný deň riadne uzatvorenú zmluvu a splnené ostatné náležitosti dané legislatívou.

Zaškolenie nových zamestnancov recepcie má na starosti jeden zamestnanec, ktorý oboznámi nových členov tímu so všetkými pracovnými postupmi a povinnosťami. Nový zamestnanec obdrží materiály, v ktorých je zhrnutý celý postup práce. Zaúčacia doba je tri týždne až mesiac. Počas tohto obdobia si musí nový zamestnanec osvojiť prácu s rezervačným systémom a ostatné pracovné postupy.

Novému pracovníkovi na úseku reštaurácie vysvetlí manažér základné povinnosti, spôsob rozpisovania zmien. Ostatné informácie mu poskytujú pracovníci, ktorí sú na rovnakej pracovnej pozícii dlhší čas.

Na úseku housekeepingu sa stará o začlenenie zamestnanca manažérka, ktorá sleduje jeho prácu, v prípade nedostatku času je nový pracovník pridelený k zamestnancovi, ktorý je na pracovnej pozícii dlhší čas.

Je veľmi ťažké povedať, či systém priradenia nového zamestnanca k pracovníkovi, ktorý ovláda všetky postupy je najlepší. Nový pracovník zdržiava výkon práce, je často zahľtený informáciami a preto si ich všetky ani nezapamätá. Časté prijímanie nových pracovníkov navyše znepríjemňuje prácu zamestnancom, pretože majú zodpovednosť za svoj pracovný výkon, aj za nového pracovníka a za túto námahu nie sú nijak odmenení. Na druhej strane, pracovné postupy si zamestnanci najlepšie osvoja vyskúšaním si ich. Ak by dostali iba formuláre s opísanými pracovnými postupmi, mohlo by dôjsť k nejasnostiam a chybám. Nie je však na škodu takéto formuláre vypracovať, aby sa predišlo k rozdielnemu výkladu informácií a napomohlo by sa tak jednotnému vykonávaniu služieb všetkými pracovníkmi. Pretože ďalším problémom priradenia nového zamestnanca k už zapracovanému, je podávanie rozdielných informácií. Každý si postup práce v určitej miere prispôsobí, každého pracovné tempo sa líši, a to môže byť pre nového zamestnanca mátať minimálne počas prvých pracovných dní. Je však určite vhodné a žiadúce vypracovať úvodný manuál pre nových zamestnancov. Tento manuál si môžu zamestnanci vo voľnom čase dôkladne preštudovať, a tým uľahčia prácu svojim kolegom i nadriadeným.

Prístup k vedeniu zamestnancov

Štýl vedenia zamestnancov je potrebné prispôsobovať konkrétnej situácii a pracovným podmienkam. Závisí tiež od ochoty, vedomostí a zručností podriadených. V neposlednej rade je štýl vedenia závislý na druhu autority manažéra – formálnej alebo neformálnej. Práve kvôli týmto faktorom je nevhodné používať iba jeden štýl vedenia podriadených.

Pre manažerov hotela Vista je hlavným problémom vo vedení zamestnancov množstvo iných pracovných povinností, ktoré iba čiastočne spolu súvisia. Front office manažér má okrem recepcie na starosti aj Revenue manažment a Benchmarking. Väčšinu svojho úsilia venuje vedeniu recepcie a na dôkladné vykonávanie ostatných povinností mu nezostáva dostatok času.

Na úseku reštaurácie vidíme opačný prípad. Food&Beverage manažér tiež nemá dostatok času na všetky povinnosti. Uvedomuje si, že mu zostáva málo času na to, aby sa v dostatočnej miere venoval zamestnancom. Tento problém často vyvoláva nespokojnosť zamestnancov.

Na úseku housekeepingu sú pracovné vzťahy medzi manažérkou a podriadenými kvôli charakteru práce viac neformálne až priateľské.

V hoteli Vista si manažéri uvedomujú komplikovanosť výberu štýlu vedenia zamestnancov. Preto je ich vedenie vždy prispôbené situácii a schopnostiam pracovníkov. V prípade rutinných činností delegujú na dlhodobých zamestnancov vykonávanie danej práce. Najčastejšie však využívajú kombináciu demokratického a autokratického štýlu vedenia. Vedenie zamestnancov si určitým spôsobom uľahčia aj dôkladným výberom vhodných zamestnancov – prijímajú zamestnancov, ktorí zdieľajú podobné hodnoty ako manažéri osobne.

Hodnotenie zamestnancov

Pravidelné formálne hodnotenie zamestnancov je kvôli administratívnym nárokom časovo náročné. Poskytuje však prehľadné informácie o pracovnom výkone zamestnanca, pomáha pri kontrolovaní práce. Hodnotenie zamestnancov umožňuje manažérom usmerňovanie práce podriadených, podnecovanie k požadovaným pracovným výkonom a teda aj dodržanie strategických cieľov podniku.

V hoteli Vista používajú všetci manažéri iba jeden druh získavania informácií o pracovnom výkone zamestnancov. Používaný spôsob sa nazýva 360° feedback. Potrebné informácie získavajú od kolegov hodnoteného podriadeného, všetkých manažérov hotela a tiež berú do úvahy recenzie na internetových portáloch od zákazníkov, či hodnotenie zákazníkov konkrétnych akcií usporiadaných v hoteli.

Hodnotenie pracovných výkonov prebieha na úseku recepcie počas pracovných porád kedy sa zhodnotí práca úseku ako celku. V prípade problémových zamestnancov rieši manažér hodnotenie neformálne – individuálne ohodnotí daného zamestnanca osobne.

Na úseku reštaurácie hodnotí manažér zamestnancov iba individuálne a osobne – neformálnou formou hodnotenia. V prípade, že je spokojný alebo nespokojný s prácou zamestnanca, upraví mu výšku mzdy.

Manažérka housekeepingu hodnotí svojich zamestnancov verbálne podľa potreby – neformálnou formou hodnotenia.

Manažéri v hoteli Vista nevytvárajú písomné hodnotenie pracovných výkonov svojich podriadených. Hodnotenie dostávajú zamestnanci väčšinou v prípade nedostatočného pracovného výkonu. Kvôli tomuto postupu dostávajú zamestnanci od nadriadených viac negatívnej kritiky, ako pozitívnej.

Na základe písomných hodnotení sa dá postaviť aj udeľovanie zamestnaneckých výhod. Hodnotenie a následné skonzultovanie práce však môže byť využité aj na predchádzanie problémom. Od výsledkov hodnotenia sa môže odvíjať aj príprava výcvikov zamestnancov (potreba, obsah, forma, dĺžka výcviku).

Kontrolovanie zamestnancov

Pravidelná a efektívne uskutočnená kontrola odhalí na pracovisku nechcené odchýlky od plánov a predchádza problémom alebo pomáha pri ich riešení. Spolu s hodnotením zamestnancov napomáha udržiavať správny smer pre dosiahnutie cieľov.

Manažérka rezervácií kontroluje prácu na recepcii priebežne, vždy počas svojej prítomnosti. Následne odovzdáva informácie o problémoch Front office manažérovi, ak je manažérka rezervácií neprítomná, kontroluje chod recepcie osobne.

Kontrola v reštaurácii prebieha príležitostne formou Mystery shoppingu. Vykonávanie Mystery shopping-u nie je zverené špecializovanej firme. Vykonávajú ho známi manažéra Food&Beverage, sú samozrejme odborníci na gastronómiu. Bežnú kontrolu práce svojich podriadených vykonáva osobne manažér F&B každodenne.

Kontrolu na úseku housekeepingu vykonáva manažérka osobne, so svojimi podriadenými je v každodennom kontakte. Výsledky práce na úseku sú kontrolované aj námatkovo celým manažmentom hotela – čistota a pripravenosť izieb.

Motivácia zamestnancov

Motivovaný človek sa veľmi usiluje o splnenie povinností súvisiacich s jeho cieľmi. Rovnako je to aj so zamestnancami. Je však dôležité, aby boli ich pracovné ciele totožné s cieľmi organizácie alebo aby boli zamestnanci stotožnený s podnikovou kultúrou či víziou organizácie. Pre manažérov býva ťažkou úlohou zistiť, aký spôsob motivácie má na konkrétnych podriadených najväčší vplyv. Často totiž býva jednotný prístup v oblasti motivácie zamestnancov veľkým omylom.

Manažéri v hoteli Vista nevenujú pozornosť motivácii zamestnancov. Nemajú určený konkrétny spôsob motivácie a tiež nie sú definované ani uplatňované motivačné faktory napomáhajúce k motivácii zamestnancov. Jediné, na čom podľa manažérov zamestnancom záleží, je finančné ohodnotenie. To považujú za jediný možný spôsob motivovania zamestnancov v dnešnej dobe.

To, že manažéri hotela Vista neuplatňujú rôzne spôsoby motivácie môže mať veľký vplyv na výkon a aj nespokojnosť zamestnancov. Nedostatočná motivácia zamestnancov sa môže prejaviť v rôznych prípadoch – od odporu k pracovnej pozícii, nízkeho pracovného nasadenia, malej angažovanosti a oddanosti voči organizácii až k naštrbeným pracovným vzťahom na pracovisku. Nízka motivácia zamestnancov môže byť tiež dôvodom, prečo nie sú aktívny v podávaní podnetov na zlepšenie činností. Manažéri by s radosťou dostávali návrhy k problémom v hoteli, no pracovníci sú v tejto oblasti neaktívni.

Manažéri aj majitelia spoločnosti by si mali byť vedomí toho, že všetko, čo organizácia zamestnancom poskytne sa jej vráti späť v podobe kvality odvedenej práce, lojality a inovácií.

Vzdelávanie zamestnancov

Potreba vzdelávania zamestnancov sa identifikuje na základe informácií získaných z analýzy pracovných miest a hodnotenia zamestnancov. Schopní a motivovaní zamestnanci poskytujú zamestnávateľovi dlhodobú prosperitu a trvalú konkurenčnú výhodu. Tento stav zamestnancov môže zamestnávateľ dosiahnuť aj systematickým vzdelávaním.

Zamestnanci recepcie absolvujú zaškolenie pri nástupe do práce, ktoré trvá 3-4 týždne. Bežné školenia zamestnancov sa konajú pravidelne každé 3 mesiace alebo podľa potreby v prípade nových postupov. Školenia vedie Front Office manager a je vytvorený podrobný písomný zápis pre neprítomných zamestnancov.

Na úseku reštaurácie pravidelné školenia nie sú uskutočňované. Manažér Food&Beverage má chcie organizovať tréningy pre zamestnancov, no kvôli množstvu iných pracovných povinností sa nemôže venovať vzdelávaniu svojich podriadených.

Manažérka housekeepingu je v každodennom kontakte so svojimi podriadenými pri výkone pracovných činností. Pracovný deň začínajú rozdelením úloh, ktorého sú zúčastnené všetky chyžné. Pri tejto príležitosti sa okrem rozdeľovania práce zaoberajú aj novými pracovnými postupmi, pripomienkami či problémami. Oficiálne pravidelné tréningy nepovažuje manažérka vzhľadom k charakteru pracovných pozícií za potrebné.

Uskutočňovanie pravidelných tréningov zamestnancov umožňuje nadriadeným prispôbovať konanie a myslenie zamestnancov požadovanej kultúre organizácie. Vzdelávaním sa tiež rozširuje flexibilita a možnosti využitia pracovníkov. Vzdelávanie zamestnancov je možné aj nepriamou formou – rozvíjaním koníčkov súvisiacich s pracovnou pozíciou.

Zamestnanecké výhody

Zamestnanecké výhody dostávajú zamestnanci od svojho zamestnávateľa iba kvôli tomu, že preňho pracujú. Preferencie zamestnancov v oblasti využívania poskytovaných výhod sa líšia v závislosti od veku, pracovnej pozície, životných podmienok, pohlavia...

Manažment hotelov vytvára zamestnanecké výhody s cieľom získať nových alebo stabilizovať schopných zamestnancov a tým zvýšiť svoju konkurencieschopnosť.

Vhodným nastavením poskytovania pracovných výhod môže byť zvýšená motivácia, oddanosť i angažovanosť zamestnancov.

V hoteli Vista informujú o ponúkaných zamestnaneckých výhodách v deň uzatvorenia pracovnej zmluvy – v deň nástupu na pracovnú pozíciu. Výhody, ktoré môžu zamestnanci využívať sú uvedené v pracovnej zmluve. Využívanie nie je obmedzené pracovným úspechom, hodnotením nadriadeného ani iným spôsobom (okrem 5 dní dovolenky nad rámec zákona).

Všetci zamestnanci hotela Vista majú nárok na pranie pracovného oblečenia v hotelovej práčovni a zvýhodnenú cenu jedla počas pracovnej doby. V prípade, že pracovná zmena končí v neskorých nočných hodinách, môžu zamestnanci prespať vo vyhradených hotelových izbách bez poplatkov.

Pracovníci na recepcii a housekeepingu majú nárok na 5 dní dovolenky nad rámec zákona. Pracovníci reštaurácie v minulosti nikdy nevyčerпали poskytnutých 5 dní dovolenky, namiesto toho si žiadali na konci roka finančnú náhradu. Preto im majiteľ hotela odobral nárok na 5 dní dovolenky nad rámec zákona.

V prípade, že chcú zamestnanci reštaurácie usporiadať osobnú akciu v priestoroch reštaurácie, je im individuálne poskytnutá zamestnanecká zľava Food&Beverage manažérom. V partnerskom hoteli Vista Dolní Morava majú zamestnanci zvýhodnenú cenu ubytovania v chatách za 190 Kč na osobu.

Novým trendom sa v súčasnosti stáva rozvíjanie koníčkov zamestnancov. Organizácie usporadúvajú činnosti, ktoré súvisia so zameraním podniku no sú pre zamestnancov zábavné a zároveň poučné. V oblasti hotelierstva to môže byť ochutnávka jedál, vín či iných alkoholických nápojov alebo jazykové kurzy.

Spolupráca medzi úsekmi

Manažéri hotela Vista si uvedomujú, že spolupráca úsekov je pre správne fungovanie hotela kľúčová. Komunikácia medzi úsekmi je bezproblémová, pracovníci sa navzájom poznajú a rešpektujú.

Recepční každodenne vytvárajú pre pracovníčky housekeepingu zostavu požadovaných izieb. Zostava obsahuje počet izieb, konkrétny typ izieb, počet ubytovaných osôb...

Pre pracovníkov reštaurácie vypracovávajú recepční zostavu ubytovaných kvôli množstvu raňajok.

Pod úsek housekeepingu spadajú aj pracovníčky, ktoré sa starajú o poriadok na verejných priestranstvách hotela. Tieto pracovníčky sa starajú aj o čisté prostredie na reštaurácii a recepcii. Výzdobu všetkých častí hotela má na starosti manažérka housekeepingu.

4.1.2 Vyhodnotenie dotazníkového šetrenia v hoteli Vista

Nasledujúce grafy znázorňujú preferencie zamestnancov jednotlivých úsekov aj to, nakoľko sú spokojní so skúmanými faktormi ovplyvňujúcimi ich prácu v hoteli Vista. V niektorých grafoch sú znázornené aj názory manažmentu hotela, nielen názory vedúcich úsekov. Túto možnosť sme zvolili, pretože dané faktory sú navrhované manažmentom ako celkom, nielen vedúcimi úsekov. Zvyšné grafy znázorňujú preferencie a vnímanie situácie pracovníkmi v jednotlivých úsekoch – housekeeping, recepcia a reštaurácia.

Dotazníky vyplnilo 27 zamestnancov, ktorí majú trvalý pracovný pomer v hoteli a 6 manažérov hotela. Výsledky v grafoch, ktoré sú zamerané na konkrétne úseky sú porovnané aj s odpoveďami manažérov konkrétnych úsekov – manažérkou housekeepingu, Front Office manažérom a Food&Beverage manažérom.

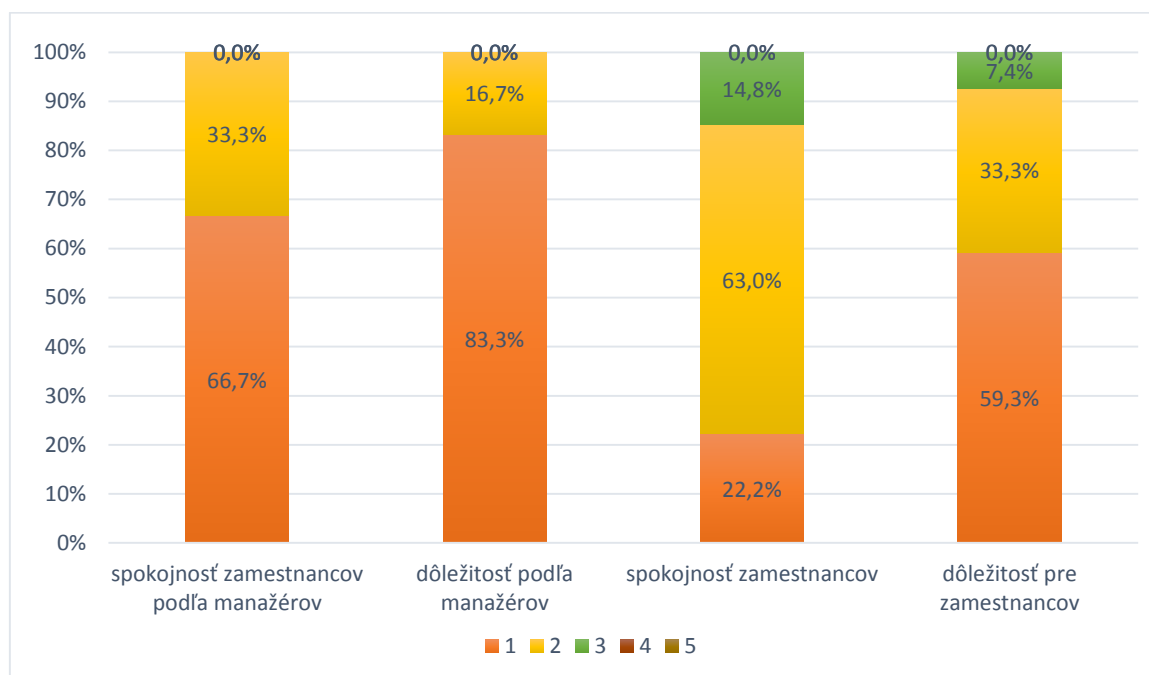
Vysvetlenie pre hodnotenie spokojnosti zamestnancov so skúmanými faktormi:

- 1- Veľmi vyhovujúce
- 2- Dostatočne vyhovujúce
- 3- Vyhovujúce
- 4- Nevyhovujúce
- 5- Veľmi nevyhovujúce

Vysvetlenie pre hodnotenie dôležitosti skúmaných faktorov:

- 1- Veľmi dôležité
- 2- Viac dôležité
- 3- Dôležité
- 4- Nedôležité
- 5- Absolútne nedôležité

Zmluvné pracovné podmienky



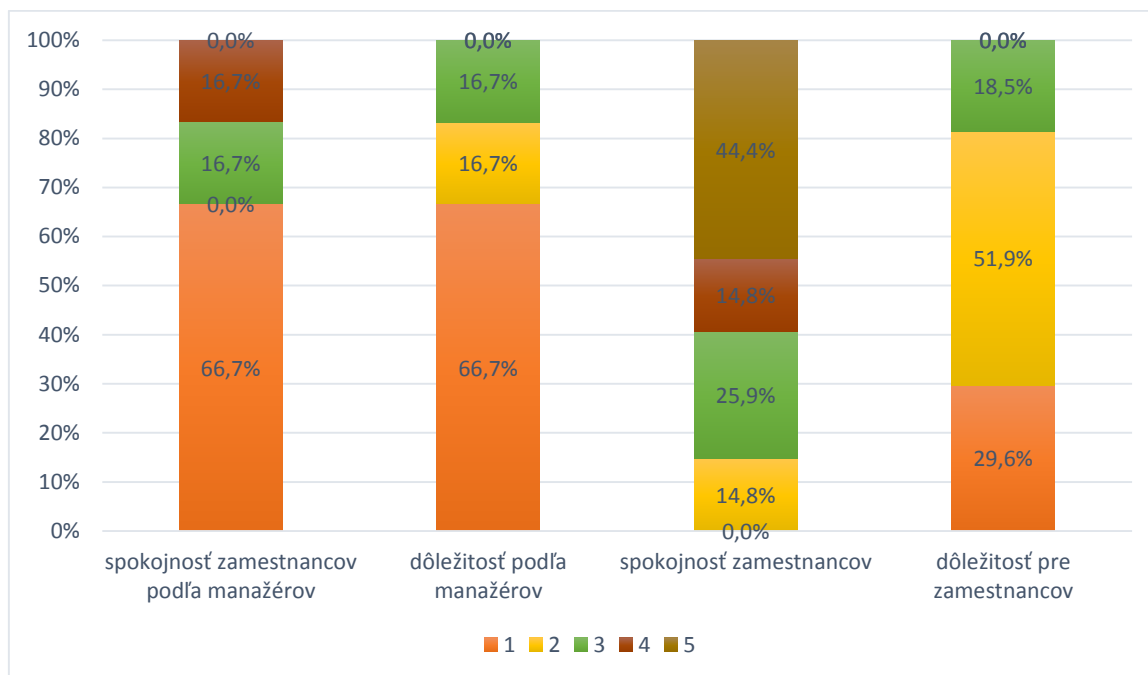
Obrázok 2 Zmluvné pracovné podmienky, zdroj: vlastná tvorba

Pre väčšinu zamestnancov (17) sú zmluvné pracovné podmienky dostatočne vyhovujúce. Zvyšok zamestnancov je rozdelený na 2 skupiny – 6 zamestnancov je veľmi spokojných so zmluvnými podmienkami a 4 považujú tieto podmienky za vyhovujúce. Podľa väčšiny manažérov (4) sú zmluvné pracovné podmienky pre zamestnancov veľmi vyhovujúce, zvyšok ich považuje za dostatočne vyhovujúce.

16 zamestnancov považuje zmluvné podmienky za veľmi dôležité, pre ostatných zamestnancov sú zmluvné podmienky viac dôležité (9) alebo dôležité (2 zamestnanci). Manažéri hotela (5) považujú zmluvne podmienky zamestnancov tiež za veľmi dôležité.

Názory zamestnancov aj ich nadriadených na dôležitosť pracovných zmlúv a spokojnosť s nimi sú pomerne vyrovnané. Hotel sa radí medzi podniky, poskytujúce ubytovanie v Brne, ktoré dodržiavajú všetky legislatívne nariadenia. V Brne je totiž rozšíreným problémom získanie pracovnej zmluvy na pracovných pozíciách v oblasti gastronómie a hotelierstva.

Zamestnanecké výhody



Obrázok 3 Zamestnanecké výhody, zdroj: vlastná tvorba

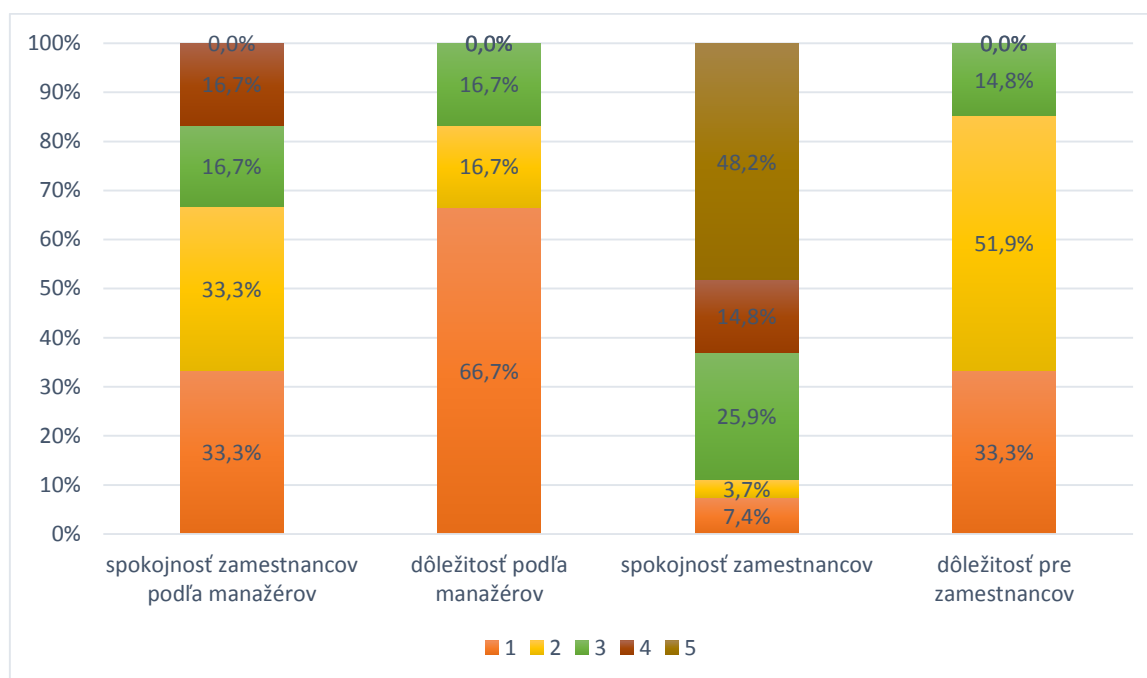
Zamestnanecké výhody sú v zahraničí a vo veľkých podnikoch samozrejmosťou. Hotel Vista má vytvorených niekoľko výhod pre zamestnancov. Medzi tieto výhody je zaradené napríklad pranie oblečenia v hotelovej čistiarni, jedlo za zvýhodnenú cenu, 5 dní dovolenky nad rámec zákona a iné služby nad rámec zákona pre zamestnancov.

Viac ako polovica zamestnancov je s tými to službami veľmi nespokojná (12) alebo nespokojná (4). Pre zvyšok zamestnancov sú výhody vyhovujúce (7) alebo dostatočne vyhovujúce (4). Naopak, podľa manažmentu sú tieto služby pre zamestnancov veľmi vyhovujúce (4), ostatní manažéri považujú zamestnanecké výhody za vyhovujúce.

Pre väčšinu zamestnancov (14) sú zamestnanecké výhody viac dôležité, pre 8 zamestnancov sú veľmi dôležité a pre ostatných zamestnancov sú dôležité. Podľa väčšiny manažérov sú zamestnanecké výhody tiež veľmi dôležité.

Z grafu vyplýva, že na zamestnanecké výhody majú zamestnanci a manažment hotela rozdielne názory. Nezhoda môže byť kvôli viacerým príčinám. Zamestnanci si možno neuvedomujú alebo nemajú informácie o všetkých výhodách, tieto výhody môžu byť pre zamestnancov nevhodné alebo je ich rozsah nedostatočný a nezaujímavý.

Informovanie o zamestnaneckých výhodách



Obrázok 4 Informovanie o zamestnaneckých výhodách, zdroj: vlastná tvorba

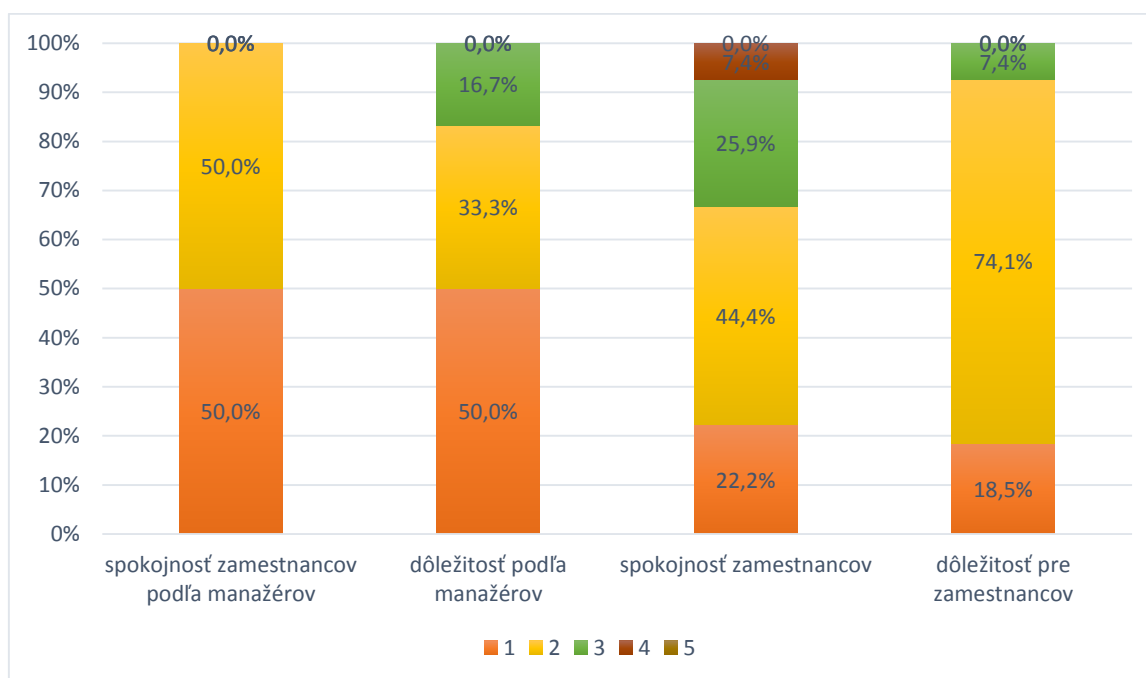
Informácie o zamestnaneckých výhodách sú v hoteli Vista podávané hneď v prvý deň nástupu, informácie sú uvedené v pracovnej zmluve alebo ústnym podaním.

13 zamestnancov hodnotí informovanosť o zamestnaneckých výhodách ako veľmi nevyhovujúce. Ostatní zamestnanci považujú informovanosť o výhodách za nevyhovujúce (4), vyhovujúce (7), pre ostatných zamestnancov je informovanie o výhodách vyhovujúce alebo veľmi vyhovujúce. Podľa manažérov sú informácie pre zamestnancov o výhodách veľmi vyhovujúce (2) alebo vyhovujúce (2), zvyšní manažéri považujú informovanie za vyhovujúce alebo veľmi nevyhovujúce.

Pre 14 zamestnancov je informovanie o zamestnaneckých výhodách viac dôležité a pre 9 zamestnancov je veľmi dôležité. Pre zvyšných zamestnancov je dôležité. Väčšina manažérov (4) považuje informovanie o zamestnaneckých benefítoch za veľmi dôležité.

Graf informovanie o zamestnaneckých výhodách dopĺňa predchádzajúci graf zamestnanecké výhody. Nespokojnosť zamestnancov s ponúkanými zamestnaneckými výhodami v hoteli Vista môže súvisieť aj s nevhodným podávaním informácií o týchto výhodách. Podávanie informácií o výhodách v pracovnej zmluve môže byť neprehľadné a ústne podanie informácií je často nespoľahlivé.

Hierarchické usporiadanie na pracovisku



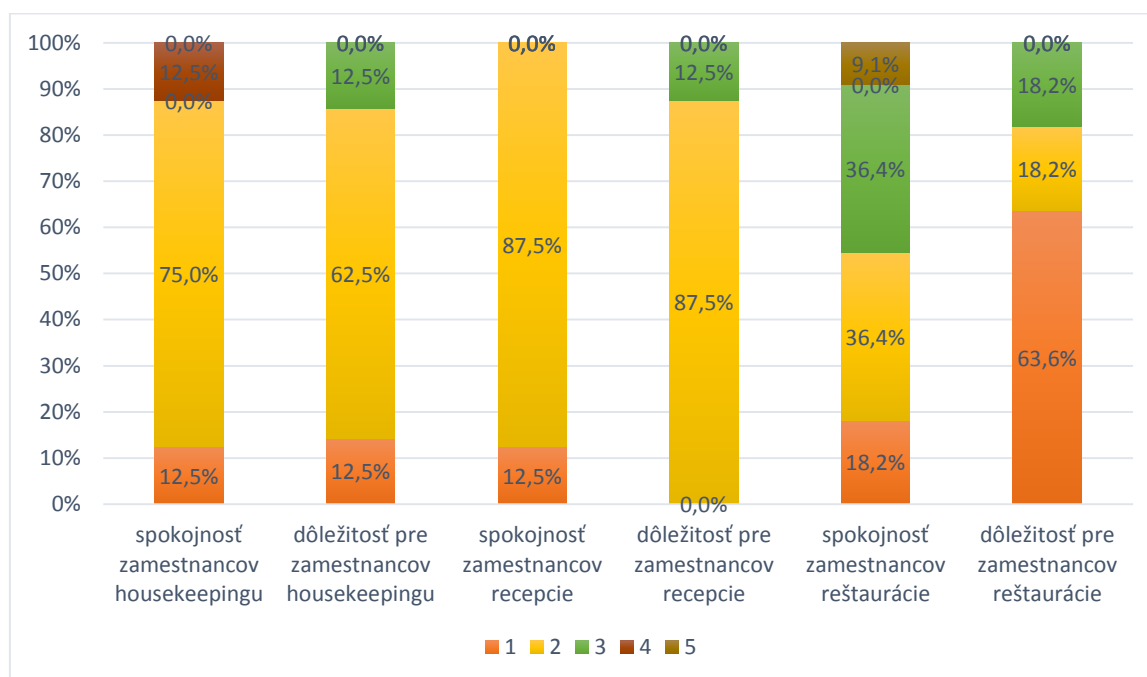
Obrázok 5 Hierarchické usporiadanie na pracovisku, zdroj: vlastná tvorba

Pre väčšinu zamestnancov v hoteli Vista je hierarchické usporiadanie dostatočne vyhovujúce (12) alebo veľmi vyhovujúce (6). Pre 7 zamestnancov je vyhovujúce, pre zvyšných nevyhovujúce. Podľa manažmentu je pre zamestnancov usporiadanie veľmi vyhovujúce alebo dostatočne vyhovujúce.

Viac dôležité je hierarchické usporiadanie pre 20 zamestnancov, pre ostatných veľmi dôležité (5) alebo dôležité (2). Podľa polovice manažérov je veľmi dôležité.

Hierarchické usporiadanie je v hoteli Vista podobné ako v iných ubytovacích zariadeniach cestovného ruchu. Jediným problémom je možno kumulovanie funkcií manažérov. Niektorí manažéri majú hneď niekoľko funkcií a často sa stáva, že plnenie pracovných povinností nespĺňajú v plnom rozsahu. Je vhodné uvažovať nad rozšírením manažérskeho kolektívu a delegovať pracovné povinnosti na nových zamestnancov.

Vybavenosť pracoviska



Obrázok 6 Vybavenosť pracoviska, zdroj: vlastná tvorba

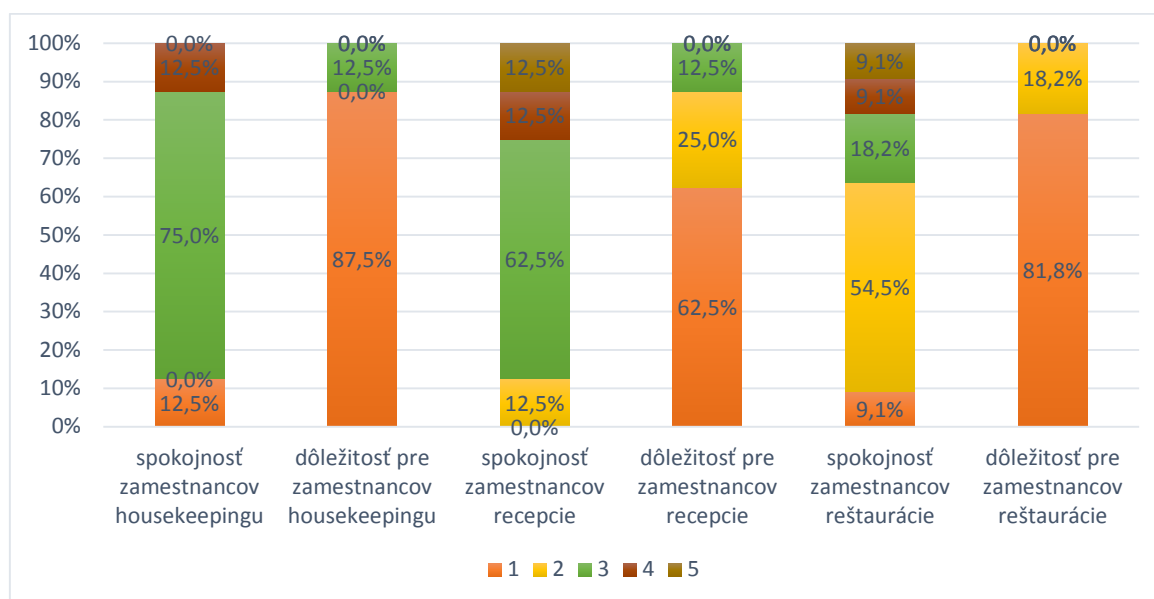
Vybavenosť pracoviska hodnotia pracovníčky housekeepingu ako dostatočne vyhovujúcu (6). Podľa väčšiny pracovníčok je vybavenie pracoviska viac dôležité (5). Podľa manažérky housekeepingu je pracovisko vybavené pre jej podriadené dostatočne vyhovujúco, a vybavenosť pracoviska je veľmi dôležitá.

Väčšina pracovníkov na recepcii hodnotí vybavenie pracoviska ako dostatočne vyhovujúce (7), podľa Front Office manažéra je pracovisko vybavené pre zamestnancov veľmi vyhovujúco. Podľa manažéra je vybavenosť pracoviska tiež veľmi dôležitá, podľa väčšiny jeho pracovníkov je viac dôležitá (7).

Na vybavenie úseku reštaurácie majú pracovníci rozdielne názory. Vybavenie je dostatočne vyhovujúce pre 4 zamestnancov alebo vyhovujúce tiež pre 4. Pre ostatných zamestnancov je veľmi vyhovujúce (2) a veľmi nevyhovujúce (1). Podľa manažéra F&B je pracovisko vybavené dostatočne vyhovujúco, a vybavenie je podľa neho pre výkon práce veľmi dôležité. Tak isto aj pre zamestnancov je veľmi dôležité (7).

Zamestnanci hotela sú, ako vyplýva z predchádzajúcich grafov, s vybavením pracovísk až na niekoľko výnimiek dostatočne spokojní. S rovnakým názorom sa stotožňujú aj ich nadriadení. Hotel Vista je moderne a funkčne vybavený, všetky pracoviská spĺňajú normy nariadené legislatívou.

Mzdové podmienky



Obrázok 7 Mzdové podmienky, zdroj: vlastná tvorba

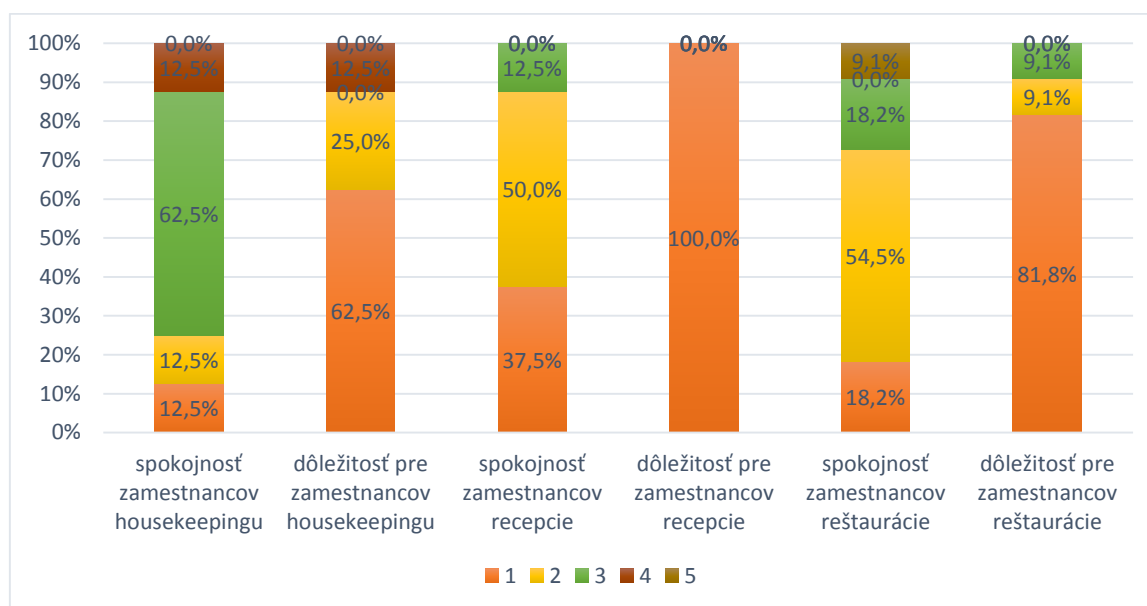
Mzdové podmienky sú podľa väčšiny pracovníčok vyhovujúce (6) a tiež veľmi dôležité (7). Podľa manažérky sú mzdové podmienky pre podriadené dostatočne vyhovujúce, a rovnako ako jej podriadené si myslí, že sú veľmi dôležité.

Mzdové podmienky práce recepčných sú podľa 5 pracovníkov vyhovujúce, ani jeden nepovažuje mzdu pre recepčného za veľmi vyhovujúcu. Front Office manažér si myslí, že recepční hodnotia svoje mzdy ako vyhovujúce. Pre väčšinu pracovníkov, ako aj pre manažéra sú mzdové podmienky veľmi dôležité.

Podľa 6 pracovníkov úseku reštaurácie sú ich mzdové podmienky dostatočne vyhovujúce. Zvyšní zamestnanci majú, ako je vidieť na grafe, rozličné názory. Podľa manažéra F&B sú mzdové podmienky pre jeho podriadených dostatočne vyhovujúce. Pre väčšinu pracovníkov reštaurácie je mzda veľmi dôležitá (9) alebo viac dôležitá (2), podľa manažéra sú mzdové podmienky pre zamestnancov veľmi dôležité.

Väčšina zamestnancov hotela Vista hodnotí mzdové podmienky ako vyhovujúce alebo dostatočne vyhovujúce. Môžeme si všimnúť mierne odlišnosti názorov zamestnancov na rôznych pracoviskách. Tieto názory môžu byť rozdielne kvôli ich vzdelaniu, cieľom, rozdielnym pracovným pozíciám. Vedúci pracovísk sú si vedomí toho, že ich podriadení nie sú úplne spokojní so mzdovými podmienkami. Úprava týchto podmienok však závisí hlavne na majiteľovi hotela.

Vzťahy na pracovisku



Obrázok 8 Vzťahy na pracovisku, zdroj: vlastná tvorba

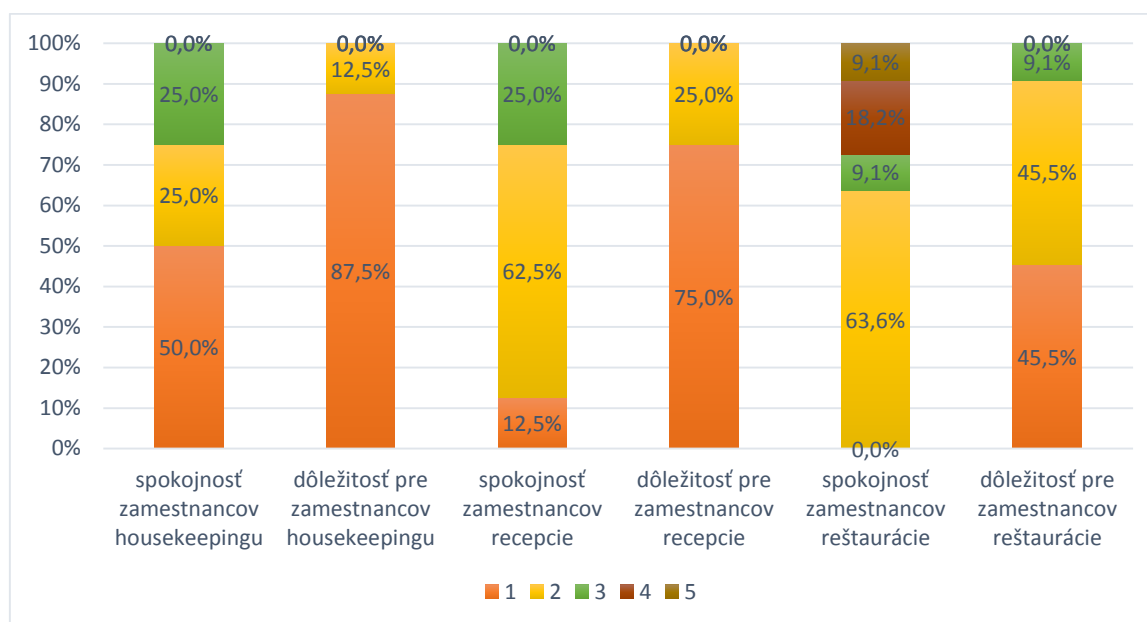
Vzťahy na pracovisku housekeepingu sú podľa väčšiny zamestnankýň vyhovujúce (5), manažérka si je, možno vďaka úzkemu kontaktu so svojimi podriadenými, vedomá toho, ako vnímajú vzťahy medzi sebou. Podľa väčšiny pracovníčok sú vzťahy na pracovisku veľmi dôležité (5), tiež sú veľmi dôležité podľa manažérky.

Polovica zamestnancov recepcie ohodnotila vzťahy na pracovisku ako dostatočne vyhovujúce, pre ostatných sú veľmi vyhovujúce (3) alebo vyhovujúce (1). Pre všetkých zamestnancov sú vzťahy na pracovisku veľmi dôležité. Podľa Front Office manažéra hodnotia zamestnanci vzťahy na pracovisku ako dostatočne vyhovujúce, a tieto vzťahy sú preňho viac dôležité.

Pre viac ako polovicu zamestnancov reštaurácie sú vzťahy na pracovisku dostatočne vyhovujúce (6). Manažér F&B si myslí, že jeho podriadení hodnotia vzťahy na pracovisku ako dostatočne vyhovujúce. Pre manažéra ako aj pre väčšinu zamestnancov sú tieto vzťahy veľmi dôležité.

Manažéri môžu ovplyvňovať vzťahy na pracovisku svojím vedením, stanovením cieľov, udržiavaním požadovanej podnikovej kultúry ale hlavne vytvorením funkčného a pevného tímu. V hoteli Vista sa neuskutočňujú žiadne zamestnanecké párty ani teambuildingy. Veľký vplyv na pracovné vzťahy môžu mať aj tréningy zamestnancov, keď budú medzi sebou komunikovať na inom mieste ako je výkon pracovnej činnosti.

Vzťahy medzi zamestnancami a nadriadenými



Obrázok 9 Vzťahy medzi zamestnancami a nadriadenými, zdroj: vlastná tvorba

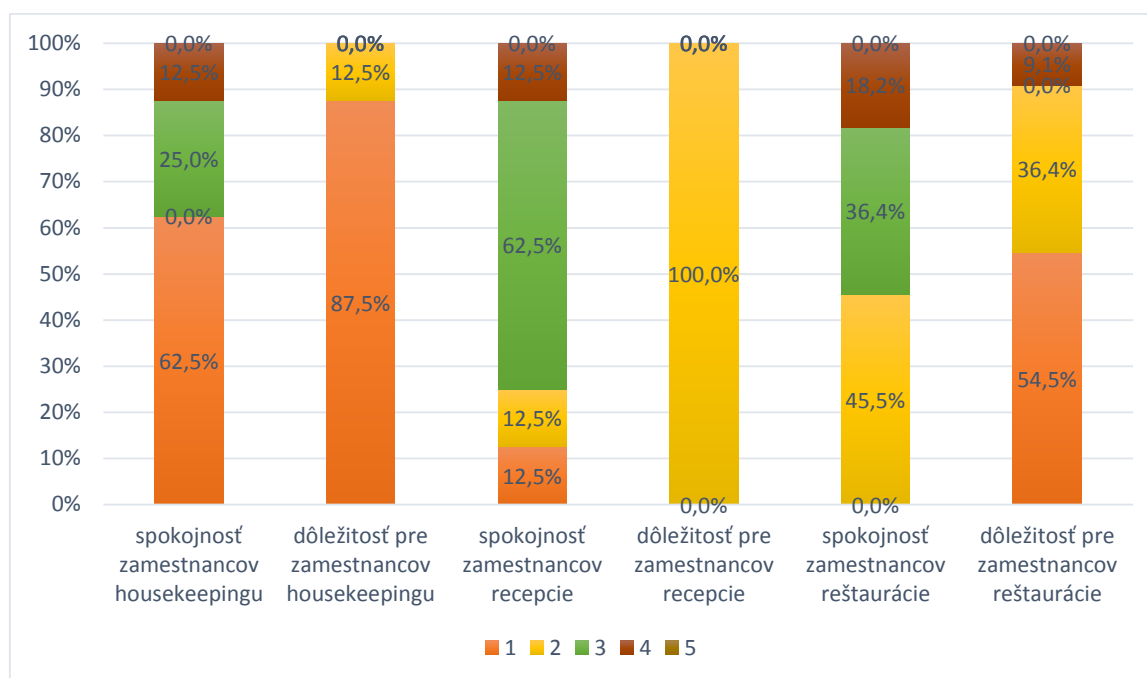
Pre polovicu pracovníčok housekeepingu sú vzťahy s ich nadriadenou veľmi vyhovujúce, ostatné považujú vzťahy s nadriadenou za dostatočne vyhovujúce, alebo vyhovujúce. Manažérka housekeepingu si myslí, že vzťahy s ňou hodnotia podriadené ako vyhovujúce, podľa nej sú tieto vzťahy veľmi dôležité. Tiež sú veľmi dôležité pre väčšinu zamestnankýň (7).

Podľa väčšiny zamestnancov recepcie sú vzťahy s ich nadriadeným dostatočne vyhovujúce (5). Pre 6 zamestnancov sú vzťahy s nadriadeným veľmi dôležité. Podľa Front Office manažéra vnímajú zamestnanci vzťahy s ním ako dostatočne vyhovujúce, a tieto vzťahy sú preňho viac dôležité.

Na úseku reštaurácie ohodnotili zamestnanci vzťahy s nadriadeným väčšinou ako dostatočne vyhovujúce (7), ostatní zamestnanci ich ohodnotili horšie. Rovnaký počet zamestnancov si myslí, že vzťahy s nadriadeným sú veľmi dôležité (5) alebo viac dôležité (5). Manažér F&B si myslí, že zamestnanci hodnotia vzťahy s ním ako dostatočne vyhovujúce, a sú preňho veľmi dôležité.

Väčšina zamestnancov hodnotí vzťahy s nadriadenými ako veľmi vyhovujúce alebo dostatočne vyhovujúce. Vzťahy s nimi sú pravdepodobne na tejto úrovni kvôli správne prístupu k vedeniu podriadených. Ako vyplýva z predchádzajúcej analýzy rozhovoru s manažérmi hotela, k zamestnancom pristupujú pri vedení individuálne a podľa konkrétnych situácií.

Hodnotenie výkonu zamestnanca



Obrázok 10 Hodnotenie výkonu zamestnanca, zdroj: vlastná tvorba

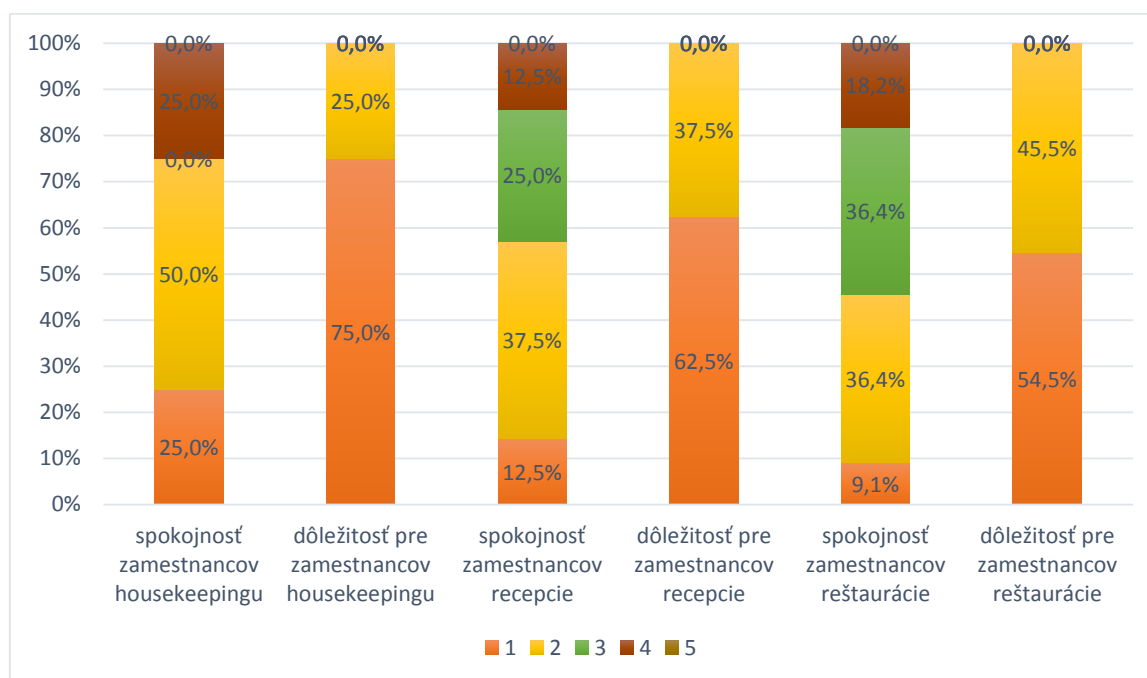
Pre 5 zamestnankýň je spôsob hodnotenia ich práce manažérkou veľmi vyhovujúci, pre 2 vyhovujúci alebo nevyhovujúci (1). Podľa manažérky vnímajú podriadené jej hodnotenie ako dostatočne vyhovujúce, a hodnotenie zamestnancov je podľa nej veľmi dôležité.

Podľa zamestnancov recepcie je hodnotenie ich nadriadeného vyhovujúce (5), a všetci zamestnanci sú toho názoru, že hodnotenie je viac dôležité. Front Office manažér, predpokladá, že zamestnanci vnímajú spôsob hodnotenia na úseku recepcie ako dostatočne vyhovujúce. Podľa neho je hodnotenie zamestnancov dôležité.

Zamestnanci na úseku reštaurácie pokladajú spôsob hodnotenia manažéra za dostatočne vyhovujúci (5), vyhovujúci (4) alebo aj nevyhovujúci (2). Podľa väčšiny zamestnancov je hodnotenie zamestnancov veľmi dôležité (6) alebo viac dôležité (4). Manažér F&B si myslí, že podriadení považujú spôsob jeho hodnotenia ako dostatočne vyhovujúci, pokladá ho za veľmi dôležité

Názory na dôležitosť hodnotenia pracovného výkonu majú zamestnanci aj manažéri zhodné. Pre zlepšenie činností je potrebné vytvárať písomné hodnotenie. Uľahčí plánovanie vzdelávacích činností, môže slúžiť ako podkladový materiál pri spôsobe motivácie a pri udeľovaní zamestnaneckých výhod.

Komunikácia



Obrázok 11 Komunikácia, zdroj: vlastná tvorba

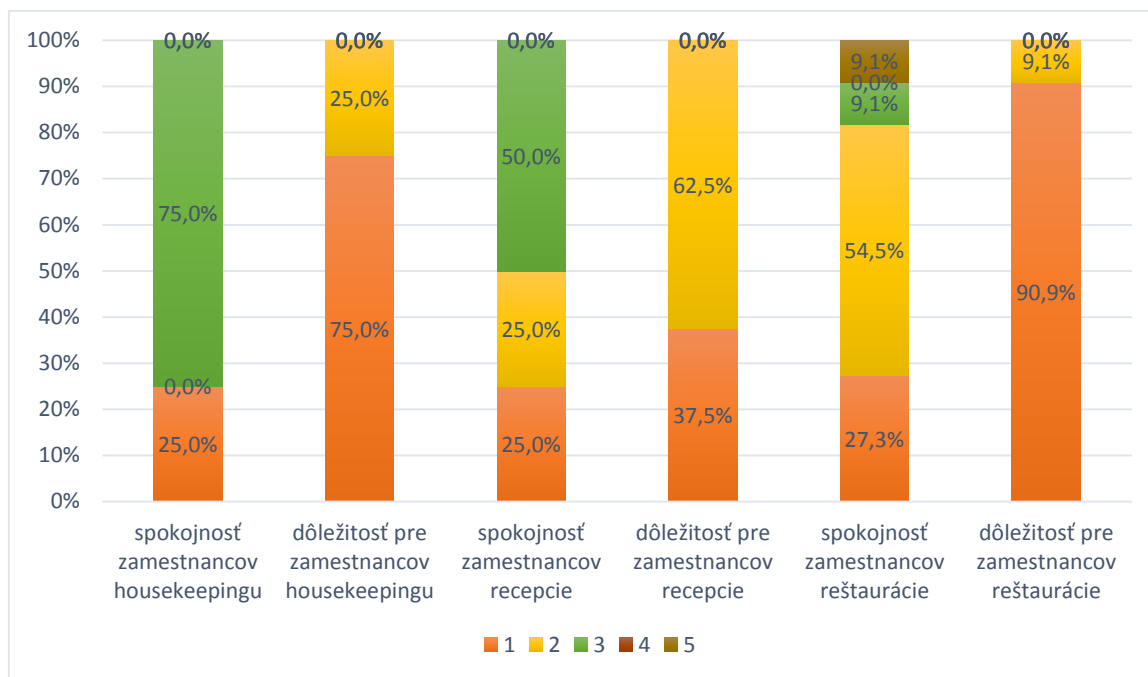
Polovici pracovníčok housekeepingu sa komunikuje s ich nadriadenou dostatočne vyhovujúco, zvyšné hodnotia komunikáciu ako veľmi vyhovujúcu alebo nevyhovujúcu. Pre väčšinu zamestnankýň je komunikácia s manažérkou veľmi dôležitá (6). Podľa manažérky hodnotia jej podriadené komunikáciu s ňou ako vyhovujúcu, a považuje ju za veľmi dôležitú.

Pre recepčných je komunikácia s front office manažérom dostatočne vyhovujúca (3), vyhovujúca (2), či veľmi vyhovujúca ale aj nevyhovujúca. Pre 5 zamestnancov je komunikácia veľmi dôležitá. Podľa manažéra vnímajú jeho podriadení komunikáciu s ním ako dostatočne vyhovujúcu a je preňho viac dôležitá.

Rovnaký počet zamestnancov ohodnotil komunikáciu s manažérom F&B ako dostatočne vyhovujúcu (4) alebo vyhovujúcu (4), pre iných je komunikácia nevyhovujúca (2) ale aj veľmi vyhovujúca (1). Manažér si myslí, že komunikáciu s ním vnímajú zamestnanci ako dostatočne vyhovujúcu, ale je preňho veľmi dôležitá.

Efektívna komunikácia manažéra s podriadenými je dôležitou súčasťou dobre odvedenej práce. Každá osobnosť má iný štýl komunikácie, a kvôli tomu môžu nastať konflikty. Manažéri majú nadmerné množstvo pracovných povinností, sú zahltení rôznymi informáciami a tieto faktory môžu zhoršovať komunikáciu s podriadenými.

Istota s udržaním pracovného miesta



Obrázok 12 Istota s udržaním pracovného miesta, zdroj: vlastná tvorba

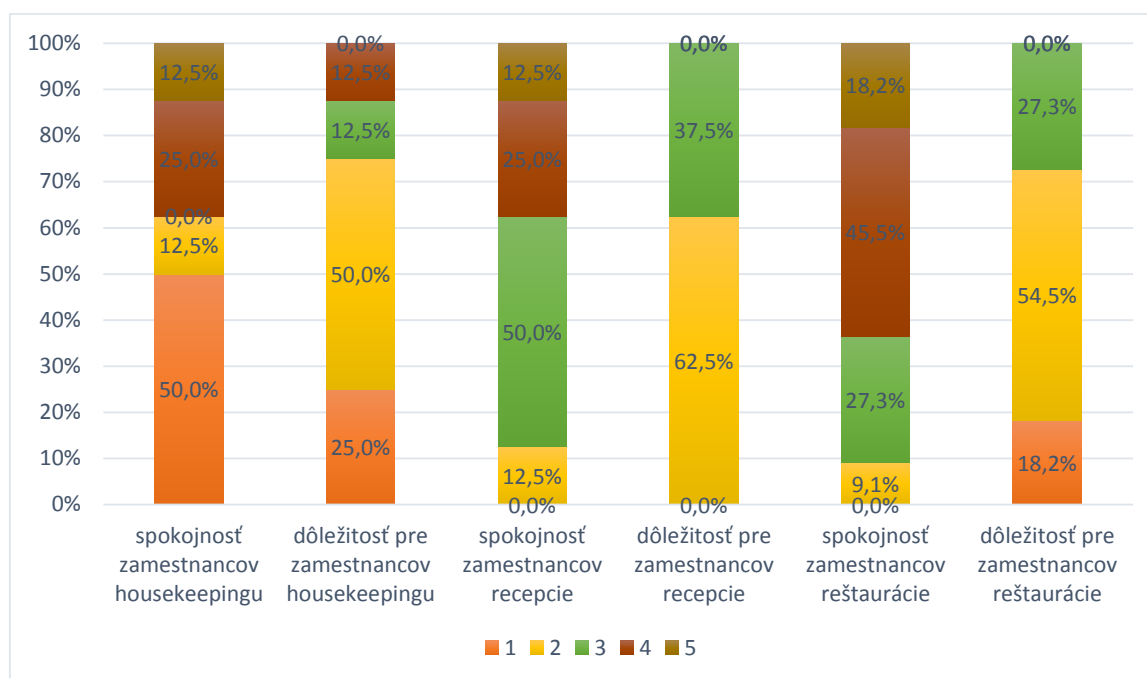
Väčšina pracovníčok hodnotí istotu s udržaním pracovnej pozície ako vyhovujúcu (6). Pre väčšinu je veľmi dôležité (6) mať istotu s udržaním pracovného miesta. Podľa manažérky je veľmi dôležité pociťovať istotu s udržaním pracovného miesta, a predpokladá, že zamestnankyne hodnotia tento faktor ako vyhovujúci.

Zamestnanci recepcie hodnotia istotu s udržaním práce ako vyhovujúcu (4), dostatočne vyhovujúcu (2) alebo veľmi vyhovujúcu (2). Udržanie pracovného miesta je pre nich viac dôležité (5) alebo veľmi dôležité (3). Podľa Front Office manažéra sú si zamestnanci veľmi istí s pracovnou pozíciou a zároveň je to veľmi dôležitý faktor.

Pre pracovníkov reštaurácie je istota s udržaním pracovného miesta v hoteli dostatočne vyhovujúca (6), veľmi vyhovujúca (3). Tomuto faktoru prikladajú veľkú dôležitosť (10). Podľa manažéra F&B sú jeho podriadení dostatočne spokojní, a istotu s pracovným miestom považuje za veľmi dôležitú.

Z predchádzajúcich grafov vyplýva, že iba málo zamestnancov pociťuje neistotu s udržaním pracovného miesta v hoteli. Výsledok je oprávnený, pretože hotel Vista si udržuje postavenie na trhu a jeho obsadenosť nekolíše. Kvôli tomu zamestnanecké stavy stále zvyšujú.

Vzdelávanie v oblasti aktuálnej pracovnej pozície



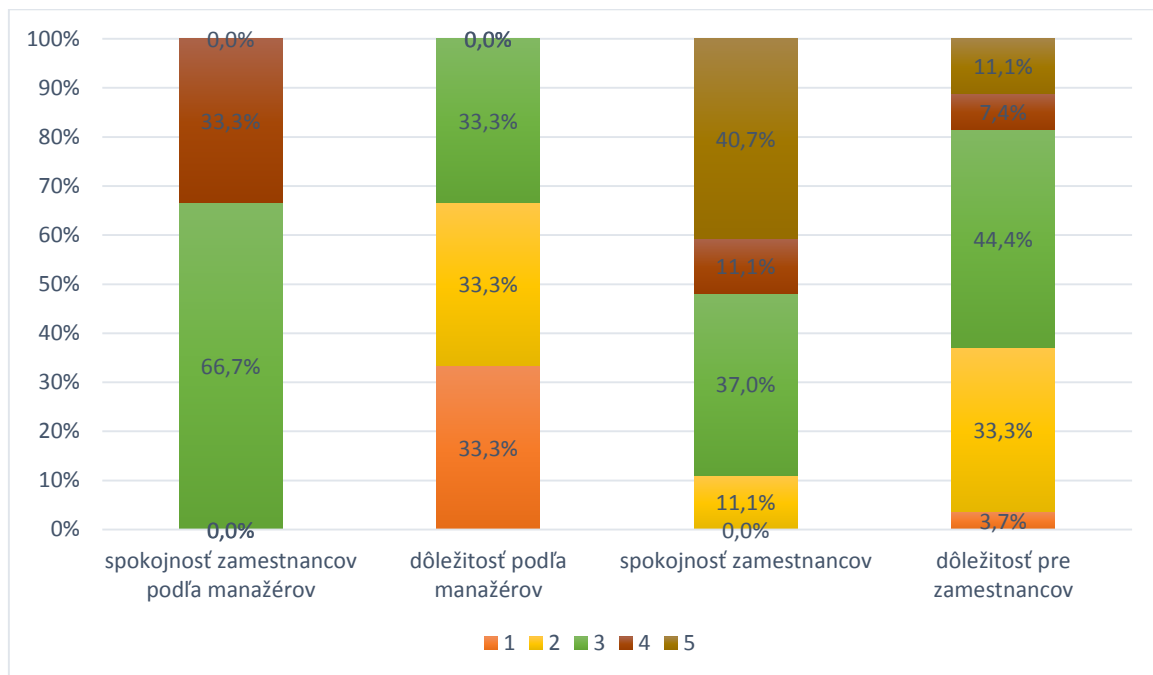
Obrázok 13 Vzdelávanie v oblasti pracovnej pozície, zdroj: vlastná tvorba

Polovica pracovníčok je veľmi spokojná so vzdelávaním v oblasti ich pracovnej pozície, pre niekoľko pracovníčok je vzdelávanie v práci nevyhovujúce (2) alebo veľmi nevyhovujúce (1). Podľa polovice je vzdelávanie v oblasti aktuálnej pracovnej pozície viac dôležité. Manažérka housekeepingu si myslí, že pracovníčky hodnotia vzdelávanie ako veľmi vyhovujúce, a tiež ho pokladá za veľmi dôležité.

Polovica pracovníkov recepcie hodnotí vzdelávanie v oblasti aktuálnej pracovnej pozície ako vyhovujúce, ostatní ako nevyhovujúce (2), veľmi nevyhovujúce (1) ale aj ako dostatočne vyhovujúce (1). Podľa Front Office manažéra je vzdelávanie pre pracovníkov vyhovujúce, a považuje ho za viac dôležité.

Na úseku reštaurácie je vzdelávanie v oblasti aktuálne pracovnej pozície pre 5 pracovníkov nevyhovujúce, pre 3 vyhovujúce. Ostatní označili vzdelávanie ako veľmi nevyhovujúce (2) ale aj ako dostatočne vyhovujúce (1). Pre 6 pracovníkov je viac dôležité, pre 3 dôležité, a pre 2 pracovníkov veľmi dôležité. Podľa manažéra F&B hodnotia zamestnanci vzdelávanie v oblasti pracovnej pozície ako vyhovujúce a považuje ho za veľmi dôležité.

Vzdelávanie v inej oblasti ako je pracovná pozícia



Obrázok 14 Vzdelávanie v inej oblasti ako je pracovná pozícia, zdroj: vlastná tvorba

Podľa zamestnancov je vzdelávanie v inej oblasti ako je pracovná pozícia veľmi nevyhovujúce (11) alebo vyhovujúce (10). Ostatní uviedli, že je nevyhovujúce (3) ale pre rovnaký počet zamestnancov je dostatočne vyhovujúce. Vedúci úsekov predpokladajú, že zamestnanci vnímajú toto vzdelávanie, poskytované zamestnávateľom, ako dostatočne vyhovujúce.

Pre väčšinu zamestnancov je vzdelávanie v inej oblasti ako je pracovná pozícia dôležité (12) alebo viac dôležité (9). Manažéri majú na túto oblasť nejednotný názor.

Zistiť nakoľko je vzdelávanie pre pracovníkov dôležité môže byť veľmi nápomocné pri vytváraní vzdelávacích programov. Zamestnanci musia považovať vzdelávanie za potrebné aby boli motivovaní nadobudnúť požadované znalosti. Potreba vzdelávania je závislá aj od charakteru pracovnej pozície. Manažér F&B má v úmysle organizovať pravidelný výcvik svojich zamestnancov. Na úseku recepcie sa koná školenie každé 3 mesiace. Manažérka housekeepingu predáva potrebné informácie svojim podriadeným podľa potreby na rannej schôdzke zamestnankýň. Vzdelávanie v inej oblasti, ako je pracovná pozícia, zvyšuje flexibilitu pracovníkov.

4.2 Silné a slabé stránky riadenia ľudských zdrojov v hoteli Vista

Silné stránky riadenia ľudských zdrojov z pohľadu zamestnancov na spoločenskú zodpovednosť firiem:

- prijímanie absolventov škôl aj bez predchádzajúcej praxe,
- rovnaké príležitosti pre všetkých uchádzačov o pracovnú pozíciu,
- pracovná zmluva vyhotovená v 1. pracovný deň,
- kladné hodnotenie zmluvných podmienok zamestnancami,
- kladné hodnotenie mzdových podmienok zamestnancami,
- zaškolenie na úseku recepcie má na starosti špeciálne vyškolený pracovník,
- zaškolenie na úseku housekeeping má na starosti manažérka,
- zaškolenie na úseku reštaurácie majú na starosti dlhodobí zamestnanci,
- vedenie zamestnancov je prispôsobené situáciám schopnostiam zamestnancov,
- kladné hodnotenie vzťahov s nadriadenými,
- priebežná kontrola pracovných činností,
- Mystery Shopping, námatková kontrola izieb manažmentom,
- bezproblémová komunikácia medzi úsekmi,
- vyhovujúce hierarchické usporiadanie pre zamestnancov aj manažérov,
- stabilné pracovné pozície,
- kladné hodnotenie vybavenia pracovísk zamestnancami,
- školenia na úseku recepcie prebiehajú pravidelne každé 3 mesiace,
- pracovné oblečenie a jeho čistenie je hradené hotelom,
- zvýhodnená cena jedál počas pracovnej doby,
- 5 dní dovolenky pre zamestnancov recepcie a housekeepingu nad rámec zákona,
- ubytovanie v chatách hotela Vista Dolní Morava za 190 Kč na osobu.

Slabé stránky riadenia ľudských zdrojov z pohľadu zamestnancov na spoločenskú zodpovednosť firiem:

- pre nových pracovníkov nie je vytvorený úvodný manuál,
- pri zaúčaní nových pracovníkov na úseku reštaurácie majú za nich zodpovednosť dlhodobí zamestnanci,
- vedúci manažéri majú niekoľko pracovných funkcií – nedostatok času na všetky,

- manažéri používajú jeden spôsob získavanie informácií na hodnotenie zamestnancov,
- nie sú vytvorené písomné hodnotenia zamestnancov,
- hodnotenie zamestnancov väčšinou v prípade problémov – negatívna kritika,
- malá pozornosť spôsobom motivácie zamestnancov,
- vzdelávanie v inej oblasti ako je pracovná pozícia hodnotia zamestnanci negatívne,
- vzdelávanie v oblasti pracovnej pozícii hodnotia zamestnanci reštaurácie negatívne.

5 NÁVRHY A ODPORÚČANIA

Hotel Vista priamo neuplatňuje princípy CSR pri riadení ľudských zdrojov. Napriek tomu vyplýva z vyhodnotenia dotazníkov a uskutočneného rozhovoru, že niektoré činnosti súvisia s požiadavkami spoločenskej zodpovednosti firiem.

Medzi najväčšie prednosti v oblasti CSR určite patrí poskytovanie rovnakých príležitostí pre všetkých uchádzačov o pracovnú pozíciu. Manažéri hotela sú ochotní prijať zamestnancov zo znevýhodnených skupín, čerstvých absolventov škôl alebo aj uchádzačov bez predchádzajúcich skúseností. Samozrejme, za predpokladu, že majú chuť pracovať a venovať sa svojej práci naplno.

Ďalšou činnosťou, ktorá sa týka princípov CSR je vytváranie stabilných pracovných pozícií pre zamestnancov. Na otázku týkajúcej sa istoty s udržaním pracovného miesta odpovedali skoro všetci zamestnanci kladne. A keďže hotel plánuje svoje rozšírenie, môžeme predpokladať prijímanie ďalších zamestnancov bez toho, aby pôvodní stratili prácu. Zamestnanci tiež ohodnotili kladne zmluvné podmienky a vybavenie pracovísk. Vytvorenie pracovnej zmluvy je v hoteli Vista, na rozdiel od iných ubytovacích a gastronomických prevádzok v Brne, samozrejmosťou hneď v prvý pracovný deň.

Kladné hodnotenie zamestnancov bolo aj pri otázke týkajúcej sa vzťahov s nadriadenými a s ostatnými pracovníkmi. Vďaka tomu môžeme predpokladať, že na pracovisku panuje priateľská a pohodová nálada. Určitý vplyv na to má aj prispôsobenie vedenia zamestnancov konkrétnym situáciám a osobnostiam zamestnancov.

Pre zamestnancov sú tiež poskytované benefity. Nárok na ne nie je nijako podmienený, zamestnanci ich získavajú automaticky a niektoré výhody sú poskytované aj zamestnancom so skráteným úväzkom. Medzi zamestnanecké výhody patrí čistenie pracovného oblečenia, zvýhodnená cena jedla, 5 dní dovolenky nad rámec zákona alebo zvýhodnená cena ubytovania v hoteli Vista Dolní Morava.

Na prispôsobenie podnikovej kultúry v hoteli princípom spoločenskej zodpovednosti firiem však musia manažéri zlepšiť prístup k niektorým personálnym činnostiam. Pre zmenu organizačnej kultúry je potrebné stanovenie potrebných noriem smerujúcich k princípom CSR.

Hotel má veľké medzery vo vzdelávaní zamestnancov, hlavne na úseku reštaurácie. Food&Beverage manažér je okrem reštaurácie zodpovedný aj za služby cateringu a prevádzku konferenčnej miestnosti. Kvôli množstvu povinností teda nemá dostatok času na to, aby sa plne venoval pracovnému rozvoju svojich podriadených. Na nápravu situácie je potrebné, aby niektoré svoje činnosti delegoval na iného pracovníka a v hoteli by sa tak vytvorila nová pracovná pozícia. Nový pracovník by mal podliehať vedeniu manažéra F&B.

Vzdelávanie na úseku reštaurácie je vzhľadom na pracovnú náplň najideálnejšie formou tréningov pre čašníkov a servírky, pre kuchárov formou kurzov s názornými ukážkami preberanej problematiky. Čašníci si počas tréningov môžu prakticky vyskúšať pracovné postupy, docieli sa tak aj jednotné poskytovanie služieb pri obsluhu hostí. Tréningy môžu byť organizované hotelom, lektorom môže byť manažér F&B, ktorý má dostatočné znalosti na zvyšovanie kvalifikácie čašníkov. Vzdelávanie kuchárov by sa malo týkať hlavne nových gastronomických trendov. Na pokrytie tejto problematiky sú potrebné služby vzdelávacej agentúry.

Tréningy pre čašníkov sa môžu konať v priestoroch hotela Vista, v salóniku. Manažment hotela by sa mal zamerať hlavne na vzdelávanie zamestnancov, ktorí pracujú počas podávania jedál á la carte. Aby sa tréningu mohli zúčastniť všetci zamestnanci je potrebné uskutočniť ho v ranných hodinách, kedy zamestnanci nemusia byť prítomní v reštaurácii. Počas tréningov sa môžu o chod reštaurácie starať čašníčky, ktoré sú zamestnané na skrátenej úvazok. Náplňou ich práce je starostlivosť o reštauráciu počas podávania raňajok. Plán vzdelávania by mal byť spracovaný na základe písomného hodnotenia zamestnancov. Manažér F&B sa tak môže zamerať na činnosti, ktoré zamestnanci nezvládajú.

Vzdelávanie kuchárov sa musí vzhľadom na vysoké technické nároky konať mimo hotel. Na zaistenie kurzov môžu využiť vzdelávanie poskytované spoločnosťou Bidvest Czech Republic s. r. o.. Hotelová reštaurácia už využíva služby tejto spoločnosti na dodávky tovaru. Spoločnosť organizuje kuchárske kurzy v Gastro Studiu v Kralupách nad Vltavou, ktoré je špeciálne vybavené. Lektormi sú rôzni odborníci v gastronómii a kurzy sú zamerané na modernú prípravu pokrmov podľa sezóny i na legislatívne zmeny v oblasti gastronómie.

Vhodné kurzy pre kuchárov hotela Vista:

- správna príprava steakov,
- správna príprava rýb a morských plodov,
- obedové menu ekonomicky a s nápadom,
- česká zverina v modernej úprave,
- moderné studené pokrmy a Finger Food,
- dezerty ako neoddeliteľná súčasť menu.

Každý kuchár na pracovnej smene je špecializovaný na konkrétnu činnosť, v kuchyni sú vytvorené 2 smeny. Preto sa môžu kurzov zúčastňovať po dvojiciach, podľa zamerania. Počas neprítomnosti ich zastúpia kolegovia, ktorí z časti ovládajú ich pracovnú náplň. Na dopravu do Gastro Studia je najekonomickejšie využiť služby Českých dráh, občerstvenie počas kurzov je zabezpečené usporiadateľom. Spoločnosť Bidvest poskytuje svojim zákazníkom zľavu na kurzy v prípade nákupu určitého množstva alebo druhu tovaru. Nie je možné predpokladať budúce nákupy tovaru v reštaurácii, preto je v tabuľke 2 uvedená cena kurzov bez zľavy.

Podľa zákonníka práce č. 262/2006 Sb., § 230 sa účasť na školení, za účelom prehĺbenia kvalifikácie, považuje za výkon práce. Zamestnanec teda dostáva počas školení, ktoré sa týkajú jeho pracovnej pozície, mzdu. V tabuľkách 1 a 2 sú uvedené náklady zamestnávateľa na hodinovú mzdu pre 1 zamestnanca, tzv. super hrubá mzda. Predpokladané náklady na vzdelávanie sú uvedené v tabuľkách 1 a 2.

Počet vzdelávaných zamestnancov	4
Frekvencia vzdelávania	1 krát za mesiac
Dĺžka tréningu	2 hodiny
Školiteľ	Manažér Food&Beverage
Miesto	Salónik č. 1 v hoteli Vista
Hodinová mzda pre 1 zamestnanca	147,4 Kč
Náklady na 1 zamestnanca za tréning	294,8 Kč
Náklady na 1 zamestnanca za rok	3 537,6 Kč
Náklady na 4 zamestnancov za tréning	1 179,2 Kč
Náklady na 4 zamestnancov za rok	14 150 Kč

Tabuľka 1 Predpokladané náklady na vzdelávanie čašníkov, zdroj: vlastná tvorba

Počet vzdelávaných zamestnancov	6
Frekvencia vzdelávania	2 krát za rok
Dĺžka prednášky	3 hodiny
Školiteľ	
Miesto	Gastrostudio Bidvest, Kralupy n. Vltavou
Hodinová mzda pre 1 zamestnanca	201 Kč
Cestovné jednosmerné	326,4 Kč bez DPH
Cena prednášky	2 000 Kč bez DPH
Náklady na 1 zamestnanca za školenie	3 255,8 Kč
Náklady na 1 zamestnanca za rok	6 511,6 Kč
Náklady na 6 zamestnancov za školenie	19 534,8 Kč
Náklady na 6 zamestnancov za rok	39 0069,6 Kč

Tabuľka 2 Predpokladané náklady na vzdelávanie kuchárov, zdroj: vlastná tvorba

Zamestnanci musia byť motivovaní aby sa vzdelávali. Mali by si uvedomovať, že ich súčasné znalosti, zručnosti a schopnosti je potrebné rozvíjať a zlepšovať, aby boli schopní vykonávať svoju prácu lepšie a kvalitnejšie. Z dotazníkov vyplýva, že všetci zamestnanci reštaurácie považujú vzdelávanie v oblasti pracovnej pozície minimálne za dôležité.

Ďalšou slabou stránkou riadenia ľudských zdrojov v hoteli Vista je absencia písomného hodnotenia zamestnancov. Manažéri poskytujú spätnú väzbu zamestnancom iba v prípade problémov. Písomné hodnotenie zamestnancov môže byť využité aj pri zostavovaní plánu vzdelávania zamestnancov. Pre získavanie informácií je vhodné naďalej používať spôsob 360° feedback. Takto získané informácie môžu manažéri zapisovať do hodnotiaceho formulára. Návrhy na hodnotené činnosti pracovníkov:

- plnenie každodenných povinností,
- výkon a plnenie delegovaných úloh,
- zručnosti potrebné pri vykonávaní práce,
- samostatnosť pri plnení pracovných povinností,
- úroveň komunikácie so zákazníkmi,
- spolupráca s kolegami, a brigádnikmi
- iniciatívnosť zamestnanca,
- tímová práca,
- dodržiavanie hygieny na pracovisku.

Uvedené faktory môžu manažéri hodnotiť bodovou stupnicou a následne vykonávať hodnotiaci rozhovor so zamestnancom. Vďaka rozhovoru získa zamestnanec spätnú väzbu a bude môcť pracovať na svojich nedostatkoch.

Pre nových zamestnancov tiež chýba úvodný manuál. Vďaka nemu dostanú zamestnanci dôležité informácie hneď v prvý pracovný deň. Dopomôže a k tomu, aby zamestnanci neprehliadli niektoré povinnosti a všetci zamestnanci dostanú rovnaké informácie. Vedúci úsekov ako aj dlhodobejší pracovníci už nebudú musieť opakovať informácie každému novému zamestnancovi. Návrh obsahu príručky pre pracovníkov hotela Vista:

- predstavenie hotela,
 - cieľ hotela,
 - vízia hotela,
- predstavenie jednotlivých úsekov hotela,
 - organizačná štruktúra,
 - vedúci úsekov,
 - dôležité telefónne čísla a kontakty,
- poskytované služby v hoteli,
 - ubytovacie služby,
 - stravovacie služby,
 - wellness služby,
 - catering,
 - usporiadanie konferencií a osláv,
- prístup k zákazníkom,
 - komunikácia,
 - poskytovanie informácií zákazníkom,
- informácie o zamestnaneckých výhodách,,
 - pranie oblečenia,
 - zvýhodnená cena jedla počas pracovnej doby,
 - prespanie v hoteli v prípade ukončenia práce v neskorých nočných hodinách,
 - 5 dní dovolenky nad rámec zákona,
 - ubytovanie v hoteli Vista Dolní Morava,
- spôsob vyplácania pracovnej mzdy,

- pracovná doba,
 - zapisovanie pracovného času,
 - oznámenie práceneschopnosti a dovolenky,
- pracovná uniforma,
 - druh požadovaného oblečenia, zodpovednosť za poskytnuté oblečenie,
 - pranie oblečenia,
- pohyb po hoteli a fajčenie počas pracovnej doby,
- požiarna ochrana,
- bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci,
- hygienické zásady na pracovisku,
- základné pracovné povinnosti vypracované pre jednotlivé pracovné pozície osobitne,
 - denný recepčný,
 - nočný recepčný,
 - nočný strážnik,
 - chyžná,
 - upratovačka verejných priestorov,
 - čašník/servírka,
 - kuchár,
 - pomocná sila v kuchyni,
- starostlivosť o sklady a pracovisko vypracované pre jednotlivé úseky osobitne,
 - recepcia,
 - housekeeping,
 - reštaurácia a kuchyňa,
- vzdelávanie zamestnancov vypracované pre jednotlivé úseky osobitne,
 - dôležitosť a význam vzdelávania,
 - spôsob vzdelávania, frekvencia tréningov.

Poslednou personálnou činnosťou, ktorá by mala byť upravená, je poskytovanie zamestnaneckých výhod. Z výsledkov dotazníkov je zrejmé, že zamestnanci nie sú spokojní so zamestnaneckými výhodami ani so spôsobom podávania informácií o nich. Manažéri majú naopak dojem, že zamestnanci spokojní sú. Podľa zamestnancov i manažérov je táto služba dôležitá. Nespokojnosť zamestnancov môže byť aj kvôli nevhodnému spôsobu podávania informácií. Prvým krokom k zvýšeniu spokojnosti so zamestnaneckými výhodami by preto mala byť zmena spôsobu podávania informácií o výhodách. Informácie o výhodách môžu byť uvedené v príručke pre pracovníkov. Vhodným spôsobom je tiež vytvorenie informačných plagátov. Plagáty by mali byť umiestnené na vhodnom mieste, kde budú jednoducho prístupné pre zamestnancov.

Po aplikovaní navrhnutých opatrení sa personálny manažment v hoteli Vista posunie o krok bližšie k utváraniu podnikovej kultúry zamestnancov dodržiavajúcej princípy CSR. Správanie sa spoločensky zodpovedne voči zamestnancom napomáha k posilneniu konkurencieschopnosti. Veď práve ľudská práca je hlavnou zložkou poskytovania služieb. Manažment hotela však musí počítať s tým, že zmeny sú dlhodobé a výsledky práce budú viditeľné až po určitom čase.

ZÁVER

Cieľom bakalárskej práce bolo vyhodnotiť klady a nedostatky v oblasti personálnych činností hotela Vista so zameraním na problematiku spoločenskej zodpovednosti firiem. Potrebné informácie boli získané z interných zdrojov hotela Vista od manažérov a zamestnancov. Pre návrh opatrení na odstránenie nedostatkov v oblasti CSR sú porovnané názory manažérov a zamestnancov so zameraním na organizovanie personálnych činností v hoteli Vista. Vďaka komparácii názorov zamestnancov a predpokladov manažérov sú vyhodnotené silné a slabé stránky v oblasti personálnych činností v hoteli Vista.

Prínosom práce je návrh tréningov a kurzov pre zamestnancov úseku reštaurácie, ktorým vzdelávanie v oblasti pracovnej pozície chýba. Ďalším prínosom bolo zistenie a zhodnotenie niektorých personálnych činností. V hoteli sa im venujú iba vedúci úsekov. Z výsledkov rozhovoru vyplýva, že niektorým činnostiam nemôžu kvôli množstvu pracovných povinností venovať dostatočnú pozornosť. Medzi zanedbávané personálne činnosti patrí predovšetkým vzdelávanie zamestnancov na úseku reštaurácie, absencia vytvárania písomného hodnotenia zamestnancov. V hoteli chýba zamestnanecká príručka, ktorá by uľahčila adaptáciu nových zamestnancov, ako aj zabezpečila jednotné chovanie sa zamestnancov. Výsledky dotazníka pre zamestnancov ukazujú ich nespokojnosť z poskytovaním zamestnaneckých výhod. Tento stav je v hoteli pravdepodobne kvôli nesprávnemu informovaniu o výhodách. Preto je súčasťou návrhu poskytovanie informácií prostredníctvom príručky pre zamestnanca a informačnými plagátmi.

Zmena a vytvorenie požadovanej organizačnej kultúry je dlhodobý proces. Je závislý na chovaní sa zamestnancov a manažérov. V hoteli doteraz nie sú zámerne uplatňované princípy CSR, ktoré by sa mali stať smerom pre ďalšiu zmenu organizačnej kultúry.

POUŽITÉ ZDROJE

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xiii, 296 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-763-9.

BROWN, Andrew D. *Organisational culture*. 2. ed., 8. [pr.]. Harlow [u.a.]: Prentice Hall [u.a.], 2003. ISBN 9780273631477.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 344 s. Expert. ISBN 9788024733487.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 324 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

FRANC, Pavel, Jiří NEZHYBA a Cornelia HEYDENREICH. *Když se bere společenská odpovědnost vážně*. 1. vyd. Brno: Ekologický právní servis, 2006. ISBN 80-86544-08-7

HLINSKÝ, Zdeněk, PEŠEK, Petr, POLÁČKOVÁ, Lenka a VACULKA, Jaroslav. *Řízení lidských zdrojů pro cestovní ruch*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. 2008

Hotel Vista. IMOS FACILITY A. S. *Hotel Vista* [online]. 2013 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://www.vista-hotel.cz/uvodni-strana/>

KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, c2013, 159 s. Management (Grada). ISBN 9788024744803.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Kuchařské kurzy. NOWACO CZECH REPUBLIC. *Bidvest Gastro Studio* [online]. 2015 [cit. 2015-04-06]. Dostupné z: <http://www.gastrostudio.cz/kucharske-kurzy/aktualni-kurzy/>

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

MARTINS, Nico, MARTINS, Ellen. *Organisational Behaviour: global and Southern African Perspectives*. Cape Town: Pearson Education South Africa, 2003. ISBN 978-1868-910-24-3.

PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ní dál*. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-802-473-1575.

POKORNÁ, Dana. *Koncept společenské odpovědnosti: obsah, podstata, rozsah*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012, 327 s. ISBN 978-80-244-3348-6.

RITCHIE, Sheila a Peter MARTIN. *Motivation management*. Brookfield, Vt., USA: Gower, 1999, xviii, 293 p. ISBN 0566081024.

ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 600 s. Profesionál. ISBN 80-247-0495-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

Zákoník práce. *Zakony Centrum* [online]. 2014 [cit. 2015-04-03]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakonik-prace>

ZOZNAM OBRÁZKOV A TABULIEK

Obrázok 1 Organizačná štruktúra hotela Vista.....	27
Obrázok 2 Zmluvné pracovné podmienky	37
Obrázok 3 Zamestnanecké výhody	38
Obrázok 4 Informovanie o zamestnaneckých výhodách.....	39
Obrázok 5 Hierarchické usporiadanie na pracovisku.....	40
Obrázok 6 Vybavenosť pracoviska	41
Obrázok 7 Mzdové podmienky	42
Obrázok 8 Vzťahy na pracovisku.....	43
Obrázok 9 Vzťahy medzi zamestnancami a nadriadenými.....	44
Obrázok 10 Hodnotenie výkonu zamestnanca	45
Obrázok 11 Komunikácia.....	46
Obrázok 12 Istota s udržaním pracovného miesta	47
Obrázok 13 Vzdelávanie v oblasti pracovnej pozície	48
Obrázok 14 Vzdelávanie v inej oblasti ako je pracovná pozícia.....	49
Tabuľka 1 Predpokladané náklady na vzdelávanie čašníkov.....	54
Tabuľka 2 Predpokladané náklady na vzdelávanie kuchárov	55

PRÍLOHY

Príloha 1 Dotazník pre zamestnancov hotela Vista

Dobrý deň,

volám sa Veronika Balážová a som študentkou Vysoké školy obchodní a hotelové v Brne. Chcem Vás požiadať o vyplnenie nasledujúceho dotazníka, ktorého výsledky budú využité v mojej bakalárskej práci. Vopred Vám ďakujem za vyplnenie.

Označte úsek na ktorom pracujete

Recepcia

Reštaurácia

Housekeeping

Pohlavie:

Muž

Žena

Vek:

18 – 22

23 – 27

28 – 32

33 – 37

38 – 42

43

–

47

48-52

V nasledujúcej tabuľke vyjadrite nakoľko ste spokojný/á s uvedenými faktormi:

1. Veľmi vyhovujúce
2. Dostatočne vyhovujúce
3. Vyhovujúce
4. Nevyhovujúce
5. Veľmi nevhovujúce

	1	2	3	4	5
Zmluvné pracovné podmienky					
Vybavenosť pracoviska (šatne, pracovné pomôcky)					
Zamestnanecké výhody					
Informovanie o zamestnaneckých výhodách					
Mzdové podmienky					
Vzťahy na pracovisku					
Vzťahy medzi zamestnancami a nadriadenými					

Komunikácia medzi zamestnancami a nadriadenými					
Hierarchické usporiadanie na pracovisku					
Hodnotenie výkonu zamestnanca vedúcim					
Istota s udržaním pracovného miesta					
Vzdelávanie na aktuálnej pracovnej pozícii					
Vzdelávanie v iných oblastiach ako je pracovná pozícia					

V nasledujúcej tabuľke vyjadrite nakoľko sú pre Vás uvedené faktory dôležité:

1. Veľmi dôležité
2. Viac dôležité
3. Dôležité
4. Nedôležité
5. Absolútne nedôležité

	1	2	3	4	5
Zmluvné pracovné podmienky					
Vybavenosť pracoviska (šatne, pracovné pomôcky)					
Zamestnanecké výhody					
Informovanie o zamestnaneckých výhodách					
Mzdové podmienky					
Vzťahy na pracovisku					
Vzťahy medzi zamestnancami a nadriadenými					
Komunikácia medzi zamestnancami a nadriadenými					
Hierarchické usporiadanie na pracovisku					

Vzťahy na pracovisku					
Vzťahy medzi zamestnancami a nadriadenými					
Komunikácia medzi zamestnancami a nadriadenými					
Hierarchické usporiadanie na pracovisku					
Hodnotenie výkonu zamestnanca vedúcim					
Istota s udržaním pracovného miesta					
Vzdelávanie na aktuálnej pracovnej pozícii					
Vzdelávanie v iných oblastiach ako je pracovná pozícia					

V nasledujúcej tabuľke vyjadrite nakoľko sú podľa Vás uvedené faktory dôležité pre správne fungovanie hotela:

1. Veľmi dôležité
2. Viac dôležité
3. Dôležité
4. Nedôležité
5. Absolútne nedôležité

	1	2	3	4	5
Zmluvné pracovné podmienky					
Vybavenosť pracoviska (šatne, pracovné pomôcky)					
Zamestnanecké výhody					
Informovanie o zamestnaneckých výhodách					
Mzdové podmienky					
Vzťahy na pracovisku					

Vzťahy medzi zamestnancami a nadriadenými					
Komunikácia medzi zamestnancami a nadriadenými					
Hierarchické usporiadanie na pracovisku					
Hodnotenie výkonu zamestnanca vedúcim					
Istota s udržaním pracovného miesta					
Vzdelávanie na aktuálnej pracovnej pozícii					
Vzdelávanie v iných oblastiach ako je pracovná pozícia					