

Plánování lidských zdrojů v hotelnictví

Diplomová práce

Vedoucí práce:

Prof. Ing. Pavel Tomšík, CSc.

Bc. Veronika Štenclová

Brno 2016

Chtěla bych poděkovat panu prof. Ing. Pavlu Tomšíkovi, CSc. za jeho cenné rady a připomínky v průběhu celého vypracování diplomové práce.

Prohlašuji, že jsem práci Plánování lidských zdrojů v hotelnictví napsala samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § č. 47b zákona 111/1998 sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s platnou Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje autorský zákon č. 121/2000 Sb., a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněným zájmy univerzity a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 4. ledna 2016

Abstract

ŠTENCLOVÁ, V.: *The planning of the human resources in hotel industry*. Diploma thesis. Brno: MENDELU, 2016.

The aim of the diploma thesis is to suggest to the management of the newly opened hotel Bobby centrum an HR plan of needs of the employees and plan of personnel activities all based on available information and processed analyzes. Partial aim is to propose measures of strategic management of the demand for hotel Bobby centrum's services. There is used available internal work studies and at the same time a quantitative survey to determine the current staffing situation at hotel Bobby centrum. There is suggested an increase of employees in the sector front office, housekeeping and catering department due to staffing shortages and positive need for employees. A framework for personnel activities includes recommendations of making an inventory of work positions and related work activities, establishment of a joint enterprise system and regular meetings of staff, developing of training and evaluation system according to established norms and operational objectives and mainly adherence to the statutory working hours and paid leave of employees. After confirming of the trend of seasonality in the hotel environment, it is possible to stimulate demand by using of revenue / yield management technique which is specifically clear segmentation of hotel customers and adapting the marketing mix for their needs, flexible pricing policy and maximum capacity utilization of hotel Bobby centrum according to established standards.

Keywords

Human resource, HR planning, large capacity hotel, quality of service, PEST analyse, questionnaire survey, analytical method, occupancy rate, seasonality in hotel industry, revenue management.

Abstrakt

ŠTENCLOVÁ, V.: *Plánování lidských zdrojů v hotelnictví*. Diplomová práce. Brno: MENDELU, 2016.

Cílem diplomové práce je na základě dostupných informací a zpracovaných analýz navrhnout managementu nově otevřeného hotelu Bobby centrum plán potřeby lidských zdrojů v podobě plánu potřeby zaměstnanců a plánu personálních činností. Dílčím cílem je navrhnout opatření strategického řízení poptávky po službách hotelu Bobby centrum v období heterogenní obsazenosti.

V práci je použito dostupných interních pracovních studií a současně bylo provedeno kvantitativní šetření sloužící k detekci současné personální situace hotelu Bobby centrum. Vzhledem k zjištěným dílčím nedostatkům personálního řízení a kladné čisté potřebě zaměstnanců je v rámci optimalizace podnikových procesů managementu hotelu Bobby centrum navrženo navýšení množství zaměstnanců v úseku front office, housekeeping a stravovacím úseku s ohledem na aktuální obsazenost hotelu. Návrh rámce personálních činností obsahuje doporučení soupisu pracovních pozic a odpovídajících pracovních činností, založení společného podnikového systému a pravidelných schůzek zaměstnanců, vypracování školicího a hodnotícího systému dle stanovených normativů a pracovních cílů a zejm. dodržování zákonem stanovené pracovní doby a placených dovolených zaměstnanců hotelu Bobby centrum. Po potvrzení trendu sezónnosti v hotelovém prostředí je možno za účelem stimulace poptávky využít také techniky revenue/ yield management, resp. vytvořit jasnou segmentaci hotelových zákazníků a přizpůsobit marketingový mix jejich potřebám, praktikovat flexibilní cenovou politiku a politiku maximálního využití kapacity hotelu Bobby centrum dle stanovených norem.

Klíčová slova

Lidský zdroj, personální plánování, velkokapacitní hotel, kvalita služeb, PEST analýza, dotazníkové šetření, analytická metoda, obsazenost pokojů, sezónnost v hotelovém prostředí, revenue management.

Obsah

1	Úvod práce	13
2	Cíl práce	14
3	Materiál a metodika	15
3.1	Dotazníkové šetření a struktura výběrového souboru	16
4	Literární přehled	18
4.1	Zaměstnanec, zaměstnavatel a jejich vztah	18
4.2	Řízení lidských zdrojů	18
4.3	Plánování potřeby lidských zdrojů	19
4.3.1	Důvody plánování potřeby lidských zdrojů.....	19
4.3.2	Oblasti plánování potřeby lidských zdrojů.....	20
4.3.3	Metody plánování potřeby lidských zdrojů.....	21
4.3.4	Tvorba plánu lidských zdrojů	22
4.4	Lidské zdroje v hotelnictví.....	23
4.4.1	Velkokapacitní hotel a jeho řízení	24
4.4.2	Současná poptávka a nabídka práce v hotelovém prostředí v ČR ..	25
4.4.3	Řízení kvality ve službách a hotelovém prostředí	26
4.4.4	Vybrané ekonomické ukazatele v hotelnictví.....	27
4.5	Sezónnost v hotelovém prostředí	28
4.5.1	Revenue/yield management.....	28
5	Výsledky	30
5.1	Charakteristika hotelu Boby centrum	30
5.2	Analýza vnějšího prostředí hotelu Boby centrum.....	32
5.3	Analýza vnitřního prostředí hotelu Boby centrum	36
5.3.1	Organizační a řídicí struktura	36
5.3.2	Proces získávání zaměstnanců, jejich rozvoj a vzdělávání.....	50
5.3.3	Motivace zaměstnanců a profesní obraz zaměstnavatele	52

5.4	Sezónnost v hotelovém prostředí a jeho vliv na řízení hotelu Boby centrum	57
5.5	Návrh plánování potřeby zaměstnanců a personálních činností.....	59
5.5.1	Plán potřeby zaměstnanců.....	60
5.5.2	Plán personálních činností	65
5.6	Revenue/ yield management hotelu Boby centrum.....	70
6	Diskuze	72
7	Závěr	73
8	Literatura	78
A	Dotazník	84
B	Výpočty	89

Seznam obrázků

Obr. 1	Proces plánování potřeby zaměstnanců (Koubek, 2007)	21
Obr. 2	Proces tvorby plánu lidských zdrojů (Kleynhans, 2006)	23
Obr. 3	Organizační a řídicí struktura středně velkého hotelu (Křížek, 2014)	25
Obr. 4	Vývoj hrubé ho domácího produktu (HDP) a hrubé přidané hodnoty (HPH) od roku 1997 do ledna 2015 (Český statistický úřad, 2015)	34
Obr. 5	Organizační a řídicí struktura hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=33)	39
Obr. 6	Jazyková vybavenost zaměstnanců pozice front office (Dotazníkové šetření, 2015, n =7)	41
Obr. 7	Předchozí praxe z hotelového prostředí zaměstnanců pozice front office (Dotazníkové šetření, 2015, n=7)	42
Obr. 8	Jazyková vybavenost zaměstnanců pozice housekeeping hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=7)	44
Obr. 9	Předchozí praxe z hotelového/restauračního prostředí zaměstnanců pozice housekeeping (Dotazníkové šetření, 2015, n=7)	44
Obr. 10	Jazyková vybavenost zaměstnanců stravovacího úseku hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=7)	46
Obr. 11	Předchozí praxe z restauračního prostředí zaměstnanců stravovacího úseku hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=7)	46
Obr. 12	Jazyková vybavenost zaměstnanců řídicího a obchodního úseku hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=6)	48
Obr. 13	Předchozí praxe zaměstnanců řídicího a obchodního úseku hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=6)	48
Obr. 14	Fluktuace zaměstnanců hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=33)	50

Obr. 15	Komunikační cesty při získávání zaměstnanců (Dotazníkové šetření, 2015, n=33)	51
Obr. 16	Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=33)	52
Obr. 17	Hodnocení spokojenosti zaměstnanců s pracovní pozicí (Dotazníkové šetření, 2015, n=33)	52
Obr. 18	Důvody případné nespokojenosti s pracovní pozicí zaměstnanců hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=33)	53
Obr. 19	Hodnocení spolehlivosti hotelu Boby centrum jako zaměstnavatele (Dotazníkové šetření, 2015, n=33)	54
Obr. 20	Důvody obrazu případné nespolehlivosti hotelu Boby centrum jako zaměstnavatele (Dotazníkové šetření, 2015, n=33)	55
Obr. 21	Návrhy zaměstnanců hotelu Boby centrum ke změně přístupu vedení (Dotazníkové šetření, 2015, n=33)	56
Obr. 22	Využití pokojů v hotelech a podobných ubytovacích zařízeních podle kategorie ubytovacích zařízení – hotely**** od roku 2012-2014 (CZSO.cz, 2015)	58
Obr. 23	Čtvrtletní průměrná obsazenost hotelu Arte v roce 2014 (Interní statistický výkaz hotelu Arte pro ČSÚ, 2014)	59
Obr. 24	Poměr hrubých mezd jednotlivých hotelových úseků zaměstnanců hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=33)	69

Seznam tabulek

Tab. 1	Cenová relace pokojů typu standard hotelu Boby centrum (www.hotelbobycentrum.cz)	31
Tab. 2	Cenová relace pokojů typu superior hotelu Boby centrum (www.hotelbobycentrum.cz)	31
Tab. 3	Cenová relace pokojů typu apartmá hotelu Boby centrum (www.hotelbobycentrum.cz)	31
Tab. 4	Cenová relace pokojů typu prezidentské apartmá Boby centrum (www.hotelbobycentrum.cz)	31
Tab. 5	Struktura současných zaměstnanců hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=33)	37
Tab. 6	Druh pracovní smlouvy zaměstnanců pozice front office hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=7)	40
Tab. 7	Druh úvazku zaměstnanců pozice front office hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=7)	40
Tab. 8	Počet směn zaměstnanců pozice front office hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=7)	40
Tab. 9	Výše hrubého příjmu zaměstnanců pozice front office hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=7)	41
Tab. 10	Druh pracovní smlouvy zaměstnanců pozice housekeeping hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=7)	43
Tab. 11	Druh pracovního úvazku zaměstnanců pozice housekeeping hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=7)	43
Tab. 12	Počet směn zaměstnanců pozice housekeeping hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=7)	43
Tab. 13	Hrubý příjem zaměstnanců pozice housekeeping hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=7)	43
Tab. 14	Druh pracovní smlouvy zaměstnanců stravovacího úseku hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=7)	45

Tab. 15	Druh pracovního úvazku zaměstnanců stravovacího úseku hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=7)	45
Tab. 16	Počet směn stravovacího úseku hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=7)	45
Tab. 17	Hrubý příjem zaměstnanců stravovacího úseku hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=7)	45
Tab. 18	Druh pracovní smlouvy zaměstnanců řídicího a obchodního úseku hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=6)	47
Tab. 19	Druh pracovního úvazku zaměstnanců řídicího a obchodního úseku hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=6)	47
Tab. 20	Počet směn zaměstnanců řídicího a obchodního úseku hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=6)	47
Tab. 21	Hrubý příjem zaměstnanců řídicího a obchodního úseku hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=6)	47
Tab. 22	Druh pracovní smlouvy zaměstnanců technického úseku hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=4)	49
Tab. 23	Druh pracovního úvazku zaměstnanců technického úseku hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=4)	49
Tab. 24	Počet směn zaměstnanců technického úseku hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=4)	49
Tab. 25	Hrubý příjem zaměstnanců technického úseku hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=4)	49
Tab. 26	Pracovní studie úseku front office hotelu Boby centrum (Interní pracovní studie hotelu Boby centrum, 2015)	61
Tab. 27	Potřeba zaměstnanců úseku front office dle pracovní studie hotelu Boby centrum (Interní pracovní studie hotelu Boby centrum, 2015)	62
Tab. 28	Pracovní studie úseku housekeeping hotelu Boby centrum (Interní pracovní studie hotelu Boby centrum, 2015)	63

-
- Tab. 29** Potřeba zaměstnanců úseku housekeeping dle pracovní studie hotelu Boby centrum (Interní pracovní studie hotelu Boby centrum, 2015) 63
- Tab. 30** Pracovní studie stravovacího úseku hotelu Boby centrum (Interní pracovní studie hotelu Boby centrum, 2015) 64
- Tab. 31** Potřeba zaměstnanců úseku housekeeping dle pracovní studie hotelu Boby centrum (Interní pracovní studie hotelu Boby centrum, 2015) 64
- Tab. 32** Celková potřeba zaměstnanců hotelu Boby centrum dle průměrné obsazenosti hotelu (Interní pracovní studie hotelu Boby centrum, 2015) 65
- Tab. 33** Hrubé měsíční mzdové náklady za současnými zaměstnanci hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=33) 69
- Tab. 34** Celková a čistá potřeba zaměstnanců hotelu Boby centrum dle průměrné obsazenosti hotelu (Interní pracovní studie hotelu Boby centrum, 2015) 75
- Tab. 35** Využitelný fond pracovní doby současných zaměstnanců úseku front office hotelu Boby centrum dle uzavřených smluv z hlediska 1 kalendářního roku (Dotazníkové šetření, 2015, n=7) 89
- Tab. 36** Požadovaný kalendářní fond pracovní doby a odpovídající potřeba zaměstnanců úseku front office hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=7) 89

1 Úvod práce

Mezilidské pracovní vztahy se vyznačují specifickými vlastnostmi a kvalitami a od běžných vztahů mezi přáteli a partnery se liší. Na rozdíl od nich jsou totiž budovány na základě pracovních úkolů a cílů a předdefinovaných pracovních pozic a rolí. Sociální interakce, která na pracovišti probíhá, je většinu času zaměřena na vizi pracovního úkolu. I když je však tato interakce vytvářena na základě formálních konceptů, je tato formalita dále rozvíjena paradoxně díky neformálnímu kontaktu různého druhu. Guirdham (2002) popisuje, jak právě neformální systém ovlivňuje samotný pracovní úkol a v důsledku toho zdůrazňuje, jak komplexní aktivitou je řízení těchto vztahů ať už z pozice rovnocenné nebo nadřízené. Současně platí přímá uměra-čím větší podnikatelský subjekt, tím vyšší počet zaměstnanců a tím komplexnější jeho řízení.

Jak uvádí Vojtovič (2011), personální řízení vzniká od 19. - 20. století s rozvojem mechanické výroby a tím produktivity práce. Větší počet pracovníků a zrychlení obchodu vyžaduje také nový postoj k řízení zaměstnanců a formulaci nových řídicích koncepcí a pracovního práva. Evoluce pojmu řízení lidských zdrojů vychází ze skutečnosti, že výrobním kapitálem nebo zdrojem je lidská tvůrčí schopnost, jejímž produktem jsou lidské znalosti a inovace. Řízení lidských zdrojů se tak stává nejen řízením a organizováním zaměstnanců, ale především rozmanitou koncepcí přístupu k personální činnosti v neustále se měnících podmínkách obchodního prostředí.

Oblast cestovního ruchu je často popisována jako komplexní a provázané prostředí a to nejen z pozice poskytovatele služeb, ale i poskytovatele práce. Organizace pohybující se v těchto podmínkách nabízejí velmi podobný produkt a je proto těžké získat konkurenční výhodu na trhu a to zejm. v hotelovém prostředí. Proces globální klasifikace hotelové nabídky zajistí hotelovým hostům přehled v deklarované kvalitě poskytovaných služeb a úroveň vybavení hotelového zařízení. Diferenci na trhu relativně homogenizovaného a předem očekávaného produktu cestovního ruchu, resp. hotelových služeb, však může zcela jasně přinést výkon samotného zaměstnance, který danou službu poskytuje. V případě příjemného a pro-aktivního přístupu personálu k zákazníkovi, se může prvotní problém stát pouze drobnou vadou na kráse a naopak při pasivním či jinak nekvalifikovaném jednání zaměstnance se z drobné chyby poskytovatele služeb může stát velmi těžko řešitelný problém. Zaměstnanec se ovšem učí od svého vedení, a proto je třeba dbát na profesionalitu, korektnost jednání a kvalitu prováděných služeb celé organizace jako celku.

Úspěšné řízení velkokapacitního hotelu tak vyžaduje soubor komplexních činností a předem stanovených strategií, které podpoří dosahování podnikatelských vizí a cílů a uspokojení potřeb ze strany hotelového hosta i samotné organizace. Detailní znalost vnějšího i vnitřního prostředí a zejm. identifikace personálních potřeb organizace podpoří podnikatelskou sebereflexi a pozici stabilního, flexibilního a konkurenceschopného velkokapacitního hotelového zařízení a to jak na trhu služeb, tak na trhu práce.

2 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je dle získaných analýz a dostupných informací navrhnout managementu nově otevřeného hotelu Bobby centrum personální plán v podobě plánu potřeby zaměstnanců a plánu personálních činností, jakožto efektivních nástrojů k řízení velkokapacitního hotelového zařízení. Součástí návrhu potřeby zaměstnanců je sumarizace celkové a čisté potřeby zaměstnanců pro jednotlivé úseky hotelu Bobby centrum a obsahem plánu personálních činností jsou doporučení a opatření, která vedou k zefektivnění personálních procesů a upevnění společnosti nejen na trhu hotelových služeb, ale i na trhu práce.

Dílčím cílem je navrhnout opatření strategického řízení poptávky po hotelových pokojích hotelu Bobby centrum v období heterogenní obsazenosti hotelu a to zejména v mimosezónní době.

K naplnění hlavního cíle je nutné zanalyzovat vnitřní i vnější prostředí hotelu Bobby centrum a identifikovat jeho současnou potřebu lidských zdrojů a soubor personálních činností. Pro získání dílčího cíle bude provedena analýza trendu sezónnosti v hotelovém prostředí a to na úrovni národní, pomocí sekundárních údajů Českého statistického úřadu a místní, pomocí srovnání dat s obsazeností v průběhu času brněnského hotelu Arte.

3 Materiál a metodika

Práce bude rozdělena na dvě části a to literární a výsledkovou. V literární části budou pomocí převážně knižních zdrojů získávány teoretické poznatky z oblasti lidských zdrojů, jeho řízení a personální činnosti v oboru hotelnictví. Získané znalosti budou aplikovány do části výsledkové.

Výsledková část obsahuje samotný výzkum zkoumaného subjektu a návrhy k optimalizaci jeho procesů. V prvním kroku bude nutné charakterizovat zkoumaný hotelový subjekt, tj. hotel Boby centrum, jeho historii, prostorové a cenové dispozice a vize a cíle současného hotelového managementu. Pro tyto účely budou použita sekundární data webového portálu Boby centrum a historická sekundární data informující o jeho předchozí situaci. Součástí bude i stručná charakteristika komparačního subjektu, tj. hotelu Arte v Brně.

Vnější prostředí hotelu Boby centrum bude zanalyzováno pomocí metody PEST s využitím externích sekundárních dat ČSÚ, webových stránek hotelu Boby centrum a dostupných informací Ministerstva financí a to pro účely identifikace politických a legislativních, ekonomických, sociálních a technologických vlivů, jež mohou přímou i nepřímou cestou ovlivňovat funkčnost hotelu Boby centrum a jeho zaměstnance či mít účinek na optimální strategii řízení hotelu.

V následujícím kroku bude provedena analýza vnitřního personálního prostředí hotelu Boby centrum. Primární data budou získána kvantitativním výzkumem v podobě dotazníkového šetření, jež bude prováděno mezi všemi současnými zaměstnanci hotelu Boby centrum, vč. řídicího personálu. Data budou získávána v tištěné formě pro zaměstnance, kteří nedisponují vlastním počítačem a v online formě pomocí webového portálu Vyplňto.cz, jakožto nástroje umožňující provádění a vyhodnocování výzkumu snadnou a přehlednou formou. Získaná data dotazníkového šetření budou identifikovat současnou personální strukturu hotelu Boby centrum, potřebu zaměstnanců a prováděné personální činnosti. Výsledky budou vyhodnoceny ze strany zpracovatele diplomové práce zcela objektivně a z vědeckého pohledu budou dále rozebrány v návrhové části.

Vzhledem ke stanovenému dílčímu cíli týkající se návrhů strategického řízení poptávky po pokojích v různých obdobích hotelové sezóny bude nutné provést analýzu trendu sezónnosti v hotelovém prostředí. Pro tento případ bude využito sekundárních dat ČSÚ o tzv. obsazenosti hotelových jednotek v průběhu času v celé ČR a sekundárních dat o obsazenosti konkrétního zvoleného hotelu Arte, jehož statistiky budou sloužit ke komparaci obsazenosti na národní a místní úrovni. Při výpočtech obsazenosti hotelu Arte, tj. kolik disponibilních pokojů je hotelovými hosty obsazeno vzhledem k celkovému nabízenému počtu pokojů za stanovenou jednotku času, budou využívány následující vzorce týkající se celkové obsazenosti hotelových kapacit:

$$\text{Pokojoden} = \sum_{i=1}^n x_i; \text{ kde } n = \text{počet provozních dnů v měsíci a } x = \text{počet obsazených pokojů za den};$$

$$\begin{aligned} \text{Měsíční obsazenost (v \%)} &= \\ &= \frac{\text{Pokojoden}}{\text{Počet disponibilních pokojů} * \text{počet provozních dnů v měsíci}} * 100 \end{aligned}$$

Návrh personálního plánu v podobě plánu potřeby zaměstnanců a plánu personálních činností bude vypracován na základě vyhodnocených dat a poznatků dotazníkového šetření a se zahrnutím získaných informací o trendu sezónnosti v hotelovém prostředí.

Plán potřeby zaměstnanců bude sestaven pomocí analytické metody, která je založena na pracovních studiích a tzv. snímkování. Tyto pracovní studie zkoumají časové rozložení pracovní doby zaměstnanců a stanovují normativy jednotlivých pracovních výkonů. Pro tento účel bude využito dostupných interních normativů hotelu Boby centrum, které obsahují normohodiny pro zvolené pracovní úseky zaměstnanců. Výsledný plán potřeby zaměstnanců stanoví celkovou a čistou potřebu zaměstnanců hotelu Boby centrum s ohledem na obsazenost hotelového subjektu. Výpočty čisté potřeby zaměstnanců se budou držet odborné literatury, která stanovuje její výpočet, tj. rozdíl detekované celkové potřeby a vnitřních zdrojů zaměstnanců. Čistá potřeba zaměstnanců může být:

- Nulová - celková potřeba je pokryta z vnitřních zdrojů;
- Kladná – celková potřeba zaměstnanců není pokryta vnitřními zdroji a organizační úsek vykazuje nedostatek zaměstnanců
- Záporná – celková potřeba zaměstnanců je nižší, než jsou současné vnitřní zdroje a organizační úsek vykazuje nadbytek zaměstnanců.

Plán personálních činností bude navržen na základě vyhodnocených personálních aktivit hotelu Boby centrum dle dotazníkového šetření a to metodou navazující na literární zdroje z personální oblasti o získávání a výběru zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a odměňování. V rámci odměňování zaměstnanců budou vyhodnoceny také současné mzdové náklady za zaměstnanci hotelu Boby centrum a to na základě intervalů měsíčních hrubých mezd identifikovaných dotazníkovým šetřením.

Zjištěná data o trendu sezónnosti budou použita pro získání rámcového plánu strategického řízení v období nízké sezónnosti a to za pomoci techniky revenue/yield management, jakožto nástroje stimulujícího poptávku produktů a služeb v strukturální, kvantitativní a cenové oblasti.

3.1 Dotazníkové šetření a struktura výběrového souboru

Zkoumané období provedeného výzkumu bude od počátku zprovoznění hotelu Boby centrum, tedy od srpna 2014, do současné doby, tj. do září 2015.

Kvantitativnímu dotazníkovému šetření bude předcházet pretest. Zúčastní se ho 5 pracovníků a na jeho základě bude dotazník upraven tak, aby byly elimi-

novány chyby ze strany tazajícího a výzkum zobrazoval relevantní výsledky a podporoval dosažení stanovených cílů. Následně bude elektronicky i v tištěné formě rozeslán dotazník mezi všechny zaměstnance hotelu Boby centrum. Pro elektronickou verzi poslouží webový portál Vyplňto.cz. Dotazníkové šetření bude obsahovat otázky uzavřené i polootevřené s jednou i více možnostmi odpovědi.

Dotazníkové šetření bude rozděleno na tři pomyslné části:

1. První část předloží respondentovi soubor otázek týkajících se základních faktů jeho zaměstnanecké pozice jako je délka pracovního poměru v hotelu Boby centrum, předchozí zkušenosti z hotelové oblasti a pracovní vztah z legislativního hlediska. Tato část má za cíl zjištění výše fluktuace zaměstnanců, předchozí zkušenosti a legislativní vazbu na hotel Boby centrum. Získaná data z této části budou sloužit jako podklad pro plán potřeba zaměstnanců i plán personálních činností.
2. Druhá část se zaměří na výzkum spokojenosti zaměstnanců s nynějším zaměstnáním a na personální obraz zaměstnavatele. Výsledky budou sloužit k identifikaci současných personálních činností a k návrhu jejich zefektivnění.
3. Třetí částí budou věnovány otázky identifikační, které mají za cíl co nejlépe popsat personální strukturu respondentů, resp. strukturu zaměstnanců hotelu Boby centrum.

Výsledky budou zpracovány pomocí programu Vyplňto.cz a aplikace Excel. Vyhodnocení bude provedeno za použití grafických nástrojů, jako jsou tabulky, koláčové a sloupcové grafy a grafický diagram. Toto vyhodnocení bude podpořeno také slovním popisem.

V hotelu Boby centrum pracuje v současné době 33 stálých zaměstnanců. Všichni tito zaměstnanci byli podrobena kvantitativnímu výzkumu pro zjištění personální struktury, spokojenosti a pohledu na zaměstnavatele. Výzkum měl 100 % návratnost, tzn. že dotazník vyplnili všichni stálí zaměstnanci. Zaměstnanci dočasní, kteří jsou najímáni jen nárazově v podobě krátkodobých brigád na výpomoc při mimořádných akcích, byli z kvantitativního výzkumu vyřazeni. Jejich odpovědi by vzhledem k délce pracovního poměru byli neprůkazné a zkreslovali by výsledky dotazníkového šetření.

4 Literární přehled

Následující část zobrazuje literární přehled českých i zahraničních autorů, kteří se svou prací dotýkají tématu lidských zdrojů a jeho řízení a plánování, řízení velkokapacitního hotelu, vč. personálního řízení a řízení kvality a popis odborných termínů jako je sezónnost v hotelovém prostředí, obsazenost a technika revenue/ yield management.

4.1 Zaměstnanec, zaměstnavatel a jejich vztah

Dle Zákoníku práce (2014) je zaměstnanec „fyzická osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu.“ Tato osoba tedy pracuje pro zaměstnavatele a předmětem její činnosti je určitý výkon. Tento výkon provádí dle pracovněprávní smlouvy, na základě dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce. Jak dále Zákoník práce (2014) uvádí, zaměstnavatel je „osoba, pro kterou se jiná fyzická osoba zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu.“ Tato pracovní postavení mají každá svá práva a povinnosti a při jejich důsledném dodržování dosahují oboustranných úspěchů a vzájemné spokojenosti. Proto je třeba tento vztah řídit, motivovat, kontrolovat a provádět případnou korekturu vždy, když je třeba.

4.2 Řízení lidských zdrojů

Price (2013) říká, že řízení lidských zdrojů není aktivita jednostranná, ale čerpá z poznatků sociologie, psychologie a managementu a vyvíjí se společně s novými přístupy již několik let. Na rozdíl od dřívějšího přístupu k lidskému kapitálu je tato činnost proaktivní směrem k zaměstnanci, nahlíží na lidský kapitál i z ekonomického hlediska a tvrdí, že je tento kapitál třeba řídit a vézt ho směrem k sjednocení s podnikovými cíli. Proaktivita řízení lidských zdrojů zahrnuje využívání podpůrných nástrojů jako odměnový systém, motivační programy, výkonnostní stupnice, možnost kariérního růstu, atp.

Dvořáková (2012) vidí řízení lidských zdrojů jako soubor určitých personálních postupů, pouček a zásad, kterými se dříve řídily některé podniky a protože se staly úspěšnými, využívá se jich dodnes. Mezi sociálním a ekonomickým přístupem vidí v řízení lidských zdrojů naopak složitost a rozporuplnost a proto tvrdí, že je při jejich vedení mít třeba jasnou představu o tom, který způsob jednání si management zvolí a bude se jím po celou dobu řídit. Dle Dvořákové (2012) je možno řízení lidských zdrojů rozdělit do několika modelů:

- Modely souladu (matching models) staví do popředí lidi jako zdroj organizace, který musí být řízen v souladu s prostředím a situací. Tento přístup požaduje, aby byl sjednocen systém výběru, výkonu, hodnocení, odměňování a rozvoje zaměstnanců s podnikovou strategií.

- Stochastické modely jsou alternativami modelů souladu, využitých v podmínkách USA. Taktéž kladou důraz na propojenost strategického řízení s řízením zaměstnanců s cílem zrychlit případnou strategickou změnu.
- Harvardský model je taktéž založený na modelech souladu, do popředí ovšem staví měkké přístupy managementu a lidský faktor. Řízení lidských zdrojů je dle tohoto přístupu soubor všech činností, které integrují vztah zaměstnance a zaměstnavatele, resp. organizace.

4.3 Plánování potřeby lidských zdrojů

Utvořit plán zaměstnanců pro budoucí období není snadné. Determinují ho však stávající požadavky na současné lidské zdroje v organizaci, které jsou hnány v zásadě stálými strategickými cíli organizace. Díky tomu je sestavení plánu lidských zdrojů možné a předvídatelné. Armstrong (2006) popisuje, že je plánování lidských zdrojů „proces ujišťující se, že stávající personální požadavky organizace jsou identifikovány a je sestaven personální plán, který tyto požadavky organizace uspokojí“. Plánování lidských zdrojů je všeobecně založeno na myšlence, že lidé jako takoví, jsou nejsilnějším zdrojem úspěchu organizace. I přesto, že se toto plánování vztahuje zejména na dlouhodobé cíle organizace, z důvodu flexibility je třeba někdy operovat také s krátkým obdobím. Jak dále Armstrong (2006) uvádí, při sestavování plánu lidských zdrojů se zjednodušeně pokládají dvě základní otázky: „Kolik zaměstnanců je třeba? Jaký druh zaměstnanců je třeba?“ Toto plánování také neřeší kvantitu a kvalitu zaměstnanců, ale zaměřuje se také na zvyšování efektivnosti fungování organizace pomocí zlepšování prostředí a přístupu k samotným zaměstnancům.

McKenna (2008) zdůrazňuje, že není nutné nahlížet na řízení lidských zdrojů klasickou metodou kladoucí důrazy pouze na tzv. hard skills (porovnávání nabídkové a poptávkové personální předpovědi), ale je důležité dbát také na tzv. soft skills (braní v úvahu postoje zaměstnance, jeho chování a zapojení do podnikových aktivit).

4.3.1 Důvody plánování potřeby lidských zdrojů

Na základě britského Institute for Employment Studies uvedl Reilly (1999) tři skupiny důvodů, proč se organizace zabývají plánováním potřeby lidských zdrojů:

- Plánování ze skutečných a podstatných důvodů – toto plánování probíhá z čistě praktického hlediska, neboli optimalizuje stávající procesy a činí organizaci flexibilnější na trhu a odolnější vůči možným nově vzniklým interním problémům
- Plánování z důvodu prospěšnosti tohoto procesu – činnost identifikace současnosti tak, aby bylo možné vytvářet výhledy do budoucna a konfrontovat

stávající rozhodnutí s těmi budoucími, dlouhodobá rozhodnutí by měly mít nejsilnější hlas

- Plánování z organizačních důvodů – informování dílčích jednotek společnosti o cílech a plánech tak, aby byl propojen lidský faktor s faktorem podnikovým

4.3.2 Oblasti plánování potřeby lidských zdrojů

Jak je uvedeno výše, plánování zahrnuje širokou škálu aktivit. Šikýř (2014) rozděluje tuto činnost na tři oblasti:

1. Plánování potřeby zaměstnanců

Jedná se o krátkodobé (do 1 roku) i dlouhodobé (2-5 let) předvídaní poptávky po zaměstnancích. Poptávka po zaměstnancích se odvíjí od poptávky po výrobcích či službách dané společnosti.

2. Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců

Jde zpravidla o předcházení situací, jako je nedostatek nebo naopak nadbytek zaměstnanců oproti původnímu plánu. V případě nastalého nedostatku zaměstnanců, tedy vyšší potřeby lidských zdrojů, než je aktuálně k dispozici se management snaží nejprve doplňovat tyto mezery z vnitřních zdrojů např. zefektivněním práce, podpory práce přes čas, zavedení technické podpory, atp. Teprve ve chvíli, kdy nedostatek přetrvává, je třeba zapojit další vlastní zaměstnance nebo najmout zaměstnance nové. V případě nadbytku lidských zdrojů v organizaci, tedy situace, kdy je poptávka po personálních zdrojích vyšší než nabídka je třeba nejdříve omezit obsazování pracovních míst z externích pozic (zrušení dohod o provedení práce a dohody o pracovní činnosti) omezit pracovní dobu či práci přesčas a teprve poté se případně uchýlit k propouštění vlastních zaměstnanců. Proces plánování oblasti potřeby a pokrytí zaměstnanců je stručně zobrazen na Obr. 1.



Obr. 1 Proces plánování potřeby zaměstnanců (Koubek, 2007)

3. Plánování personálního rozvoje zaměstnanců

4.3.3 Metody plánování potřeby lidských zdrojů

Jedna z neformálních metod plánování zaměstnanců je plánování pomocí tzv. scénáře. Armstrong (2007) uvádí, že je to přibližný odhad vnitřního i vnějšího vývoje společnosti a jejich pravděpodobné důsledky. Provádí se ve chvíli, kdy neexistuje jasně stanovený podnikový plán a sestavuje se pomocí kladení otázek manažerům na jednotlivých podnikových úrovních o jejich představách o budoucnosti společnosti. Tyto představy potom formují budoucí potřeby lidských zdrojů.

Ve chvíli, kdy jsou však stanoveny základní plány a vize, je přesnější používat metody formální. Jedna z expertních metod používaných pro budoucí odhad zaměstnanců je tzv. Kaskádová metoda. Má podobu plánování pomocí scénářů a dle Tomšíka (2011) je založena na odhadu potřeby zaměstnanců jednotlivých pracovních jednotek sestupně od nejvyšší po nejnižší a naopak. Je nutné podotknout, že manažeři jednotlivých pracovních jednotek používají k dílčím personálním plánům firemních rozpočtů a plánů firmy jako takových.

Další expertní metodou je prognózování potřeby dovedností a schopností a opět je založena na odhadu manažerů útvaru. Nutná je pečlivá analýza nové technologie.

Metoda založená na časových studiích, tzv. analytická metoda, je dle Tomšíka (2011) jednou z nejspolehlivějších exaktních metod. Je založena na pohybových, časových a fyziologických studiích. Dle Armstronga (2007) se dá používat pouze na pracovištích, kde je možno normovat pracovní činnost. V zásadě

jde výpočet času nutného pro jednotlivé pracovní operace a následný odhad potřeby lidských zdrojů.

Prognózy nabídky (pokrytí potřeby pracovníků) jsou založeny na odhadu pracovníku uvnitř i vně společnosti, kteří budou pravděpodobně k dispozici. Do výpočtu se zahrnuje současný počet pracovníků, roční míra ztrát vycházející z dosavadních údajů (odchody ze společnosti a penzionování pracovníků, absence, povyšování a další pohyby a změny pracovníků uvnitř organizace), potřeba pracovníků pro příští období a následně počet pracovníků které je nutné během příštího období znovu získat.

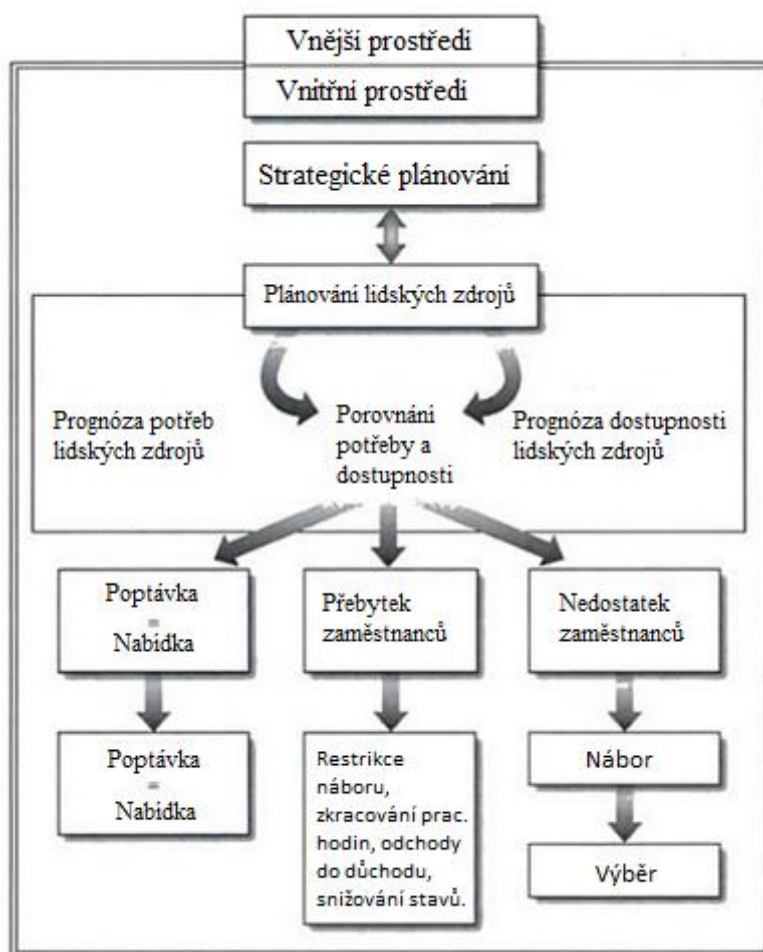
4.3.4 Tvorba plánu lidských zdrojů

Kleynhan a kol. (2006) popisuje několik kroků tvorby plánu lidských zdroj, která se víceméně shoduje s většinou zdroji týkající se plánování v této oblasti. Prvním krokem je analýza vnějšího prostředí a vnitřního prostředí. Teprve po definování cílů společnosti, které vznikají na základě analýzy prostředí, může personální oddělení sestavit plán lidských zdrojů. Tzv. Zero base forecasting je technika založená na současné úrovni zaměstnanců organizace. V případě, že nějaký zaměstnanec organizaci opustí, není jeho místo nahrazeno okamžitě, ale nejdříve je proveden audit, zda-li je tato pozice společnosti prospěšná a teprve poté je vytvořena pozice nová. Po utvoření představy o potřebě lidských zdrojů jsou tyto požadavky konfrontovány s dostupností těchto lidských zdrojů. Po komparaci můžou nastat tři situace:

Nabídka a poptávka na potřeby lidských zdrojů odpovídá současné situaci organizace.

Existuje přebytek lidských zdrojů a bude třeba přistoupit k restrikci dalšího najímání, snížení pracovních hodin, zvýšení počtu pracovníků předčasně odcházejících do důchodu a v poslední řadě samotné snižování stavu pracovníků.

Existuje nedostatek plánovaných lidských zdrojů a nastává zvýšení přesčasnů, jiná motivace pracovníků a nábor nových zaměstnanců. Celý tento proces je zobrazen na Obr. 2.



Obr. 2 Proces tvorby plánu lidských zdrojů (Kleynhans, 2006)

4.4 Lidské zdroje v hotelnictví

Jak uvádí Křížek (2014) kořeny vzniku klasických hotelů, jak je známe dnes, sahají až do 19. Století a to zejména v důsledku rozvoje železniční dopravy, která umožňovala lidem rychlejší přesuny z místa na místo a nabízela tak možnost, návštěvy vzdálenější oblasti od domova, která vyžadovala využití cizího příbytku. V té době bylo cestování znakem spíše střední či vyšší třídy obyvatelstva. Hotelové budovy byly reprezentativního typu a od ostatních se lišily vznešeným či jinak zajímavým architektonickým pojetím a to zejména v lázeňských oblastech. Velké hotely se stávaly centrem společenského i obchodního života.

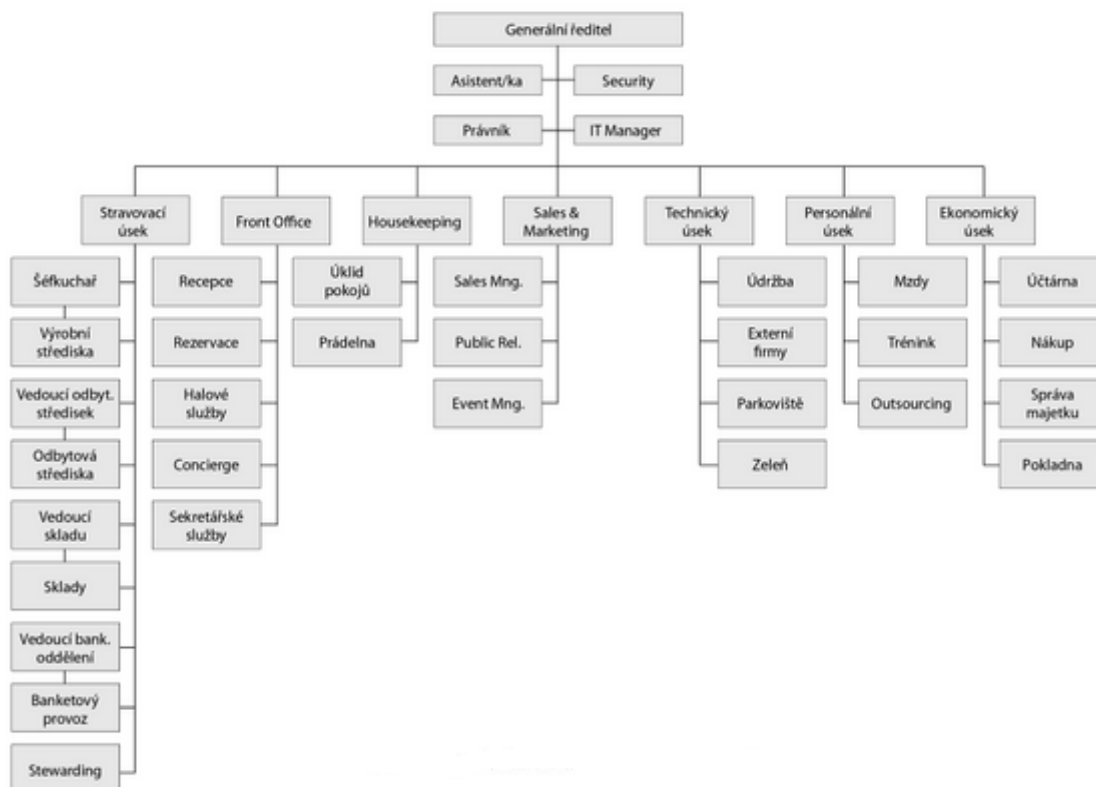
Jak se rozvíjela doba, rozvíjela se i hotelová zařízení a přístupy k jeho vedení. Prostory se modernizovaly, vznikala diverzifikace ubytovací úrovně a s modernizací přišel i nový přístup k vedení a rozvoji lidských zdrojů zaměstnaných v tomto prostředí. Hlavní myšlenkou se stalo dogma, které klade důraz právě na zaměstnance hotelových zařízení a myšlenku, že kvalitu hotelu odráží především kvalita a řízení zaměstnaneckých procesů a porozumění jednotlivým ubytovacím sektorům a jeho potřebám.

4.4.1 Velkokapacitní hotel a jeho řízení

Křížek (2014) uvádí, že pro vhodné určení personálních potřeb je určujících několik faktorů, jako je nejen velikost hotelu, ale i rozsah poskytovaných služeb, specializace jednotlivých činností a kumulace jednotlivých funkcí. Zvláště v dnešní době je také rozhodující velikost využití outsourcingových služeb. Obr. 3 zobrazuje návrh organizační a řídicí struktury středně velkého hotelu. Toto uspořádání lze aplikovat také na velkokapacitní zařízení s rozdílem v navýšení počtu zaměstnanců.

Na vrcholu grafu stojí generální ředitel, resp. provozní hotelu společně s asistentkou, právníkem, security a IT specialistou. Organizační struktura se dále větví na jednotlivé sektory, ke kterým je třeba přistupovat různě. Tyto sektory jsou:

- Stravovací úsek (správa chodu restaurace vč. Zásobovací činnosti a řízení cateringů a banketů)
- Front office (recepce a veškeré personální oblasti, které přímo i nepřímo přichází do kontaktu s hotelovým hostem)
- Housekeeping (úklid pokojů a hotelových prostor a obsluha prádelny v případě, že tato služba není zajišťovaná outsourcingem)
- Sales and marketing (oddělení zabývající se propagací a prodejem, u velkokapacitního hotelu se jedná zejména o správu větších firemních a jiných rezervací a konferencí, propagací hotelu, správu propagace na sociální síti, atp.)
- Technický úsek (u větších hotelů může být opět zajišťován outsourcingem, jedná se o nutné pravidelné i nepravidelné údržby hotelu a jeho okolí)
- Personální úsek (oddělení zabývající se náborem, školením a celkovou koordinací výkonu odborných personálních činností)
- Ekonomický úsek (spravuje zejména veškeré účetní činnosti společnosti, kontroluje celkové příjmy a výdaje hotelu)



Obr. 3 Organizační a řídicí struktura středně velkého hotelu (Křížek, 2014)

4.4.2 Současná poptávka a nabídka práce v hotelovém prostředí v ČR

Poptávka práce v oblasti cestovního ruchu, hotelnictví a gastronomie je v České republice nepřeborná. Už jen na webových portálech zobrazujících poptávané pracovní pozice se denně objevují stovky pracovních míst tohoto druhu od pozice recepční a kuchařů počínaje po manažery a provozní hotelů konče. Pro poptávající organizaci je tedy velmi důležité mít status důvěryhodného zaměstnavatele a starat se o své zaměstnance stejně pečlivě, jako o své zákazníky, neboť konkurence na trhu práce je vysoká stejně tak, jako na trhu výrobků a služeb a náklady (časové i finanční) na případné zaučení nových zaměstnanců.

Dle vlastního výzkumu sekundárních dat získaných z internetu lze říci, že i požadavky na budoucí pracovníky jsou různé a s rostoucí odpovědností dané pracovní pozice rostou i požadavky vztahující se k osobě, která tuto práci vykonává. Nabízející na trhu práce (budoucí zaměstnanec) tak může najít zaměstnání v tomto oboru s praxí i bez praxe, s různou úrovní dosaženého stupně vzdělání a v různém věku.

4.4.3 Řízení kvality ve službách a hotelovém prostředí

S rostoucí modernizací a změnou potřeb zákazníků, rostou a mění se také požadavky spotřebitelů na kvalitu. V současné době se dle Vašítkové (2014) používají tři základní managementy koncepce řízení kvality služeb:

- Koncepce managementu jakosti na bázi podnikových standardů – jsou normy a podmínky stanovované přímo danou organizací. Tyto normy se neaplikují pouze pro interní potřeby této organizace, ale také pro její dodavatele a ostatní dodavatele a jiné vstupní články. Tyto normy jsou svými požadavky dle Gabryšové (2006) často náročnější, než samotné normy kvality ISO řady 9000.
- Koncepce jakosti na bázi norem ISO (normy Mezinárodní organizace pro normalizaci - International Organization for Standardization) – jsou univerzální normy použitelné pro jakýkoliv druh služeb i výrobků. Normy stanovené na bázi ISO mají pouze doporučující charakter, ale společnost může pro zvýšení důvěryhodnosti obdržet oficiální certifikát ISO, který zvyšuje její konkurenceschopnost na trhu.
- Koncepce managementů jakosti na bázi TQM (Totální management jakosti - Total quality management) – je manažerský přístup založený na celkovém zapojení všech členů organizace do řízení kvality podnikových procesů, koncentraci na spokojenost zákazníka a monitoringu jeho potřeb, komunikaci a na strategickém a systematickém přístupu k dosahování vizí a cílů. Nejedná se o striktní stanovování norem a jejich dodržování, ale o celkový přístup k organizaci zaměřené na zákazníka a jeho potřeby.

Je na každém hotelovém zařízení, který koncept ve finále zvolí a který bude nejvíce vyhovovat nastaveným podnikovým podmínkám.

Důležitou součástí kvality služeb je i její kontrola v procesu. Vašítková (2014) uvádí tři typy kontrol, které lze aplikovat na zaměstnance pracující ve službách. Jsou to:

- Jednoduchá kontrola – spočívá v průběžném dohledu nadřízeného pracovníka (např. vedoucí recepce) na jeho nejbližším podřízeném (recepční) a jeho případné okamžité nápravě chyb
- Technická kontrola – je součástí technické procesu aktivit uvnitř společnosti a souvisí s mechanizací činností (např. kontrola množství vydaných jídel dle elektronické pokladny, sledování stavu zásob ve skladu restaurace apod.)
- Byrokratická kontrola – je založená na pravidelných reportech provedených činnostech samotných zaměstnanců (např. opraváři zapisují provedené opravy v hotelu)

Většinou se používá kombinace uvedených prostředků kontroly.

Česká technická norma EN ISO 18513

ČSN EN ISO 18513 je norma věnující se terminologii oblasti služeb cestovního ruchu a to konkrétně hotelům a ostatním kategoriím turistického ubytování. Skládá se ze tří částí (CSNonline.unmz.cz) :

1. Základní pojmy – charakterizují obecné termíny a definice, týkající se ubytování a klasifikují základní typy ubytovacích zařízení
2. Služby – popisují zejm. druhy stravování, které by měly odpovídat druhu poskytnutého ubytování
3. Zařízení pro hosty – vymezují základní terminologii vybavení, které je hostům k dispozici

4.4.4 Vybrané ekonomické ukazatele v hotelnictví

Dle Ryglové (2009) existuje několik ekonomických ukazatelů, dle kterých můžeme posoudit jednotlivá odvětví funkčnosti či naopak nefunkčnosti spravovaného podniku v hotelové oblasti. Jsou jimi:

- Koeficient mezi investicí a obratem
- Průměrná rentabilita
- Cena a příjem na disponibilní pokoj
- Ukazatel sledování průměrného stavu pracovníků na jeden pokoj

Jak Ryglová (2009) dále uvádí, je důležité sledovat koeficient mezi investicí a obratem, neboť v tomto oboru obecně platí, že je zde podnikání náročné na objem kapitálu. Doporučovaný poměr je 1:3, tzn. že produktivita musí být třikrát vyšší než uskutečněná investice.

Průměrná rentabilita ubytovacího zařízení je měřena dle obsazenosti dané ubytovací kapacity. Doporučená optimální hodnota je 60 – 70%. Gerry K. Vallen (Check-in Check-out-Managing hotel operations, 2013) popisuje obsazenost jako měřítko ekonomického zdraví hotelového podniku, které reflektuje nejen poptávku, ale i nabídku služeb. Poptávku zde zastupuje množství prodaných pokojů za den a nabídku reflektuje množství nabízených pokojů na den. Celková obsazenost se tedy následně vypočítá jako poměr těchto dvou ukazatelů.

Cena a příjem na disponibilní pokoj se dle Gerryho K. Vallena (2013) vypočítá jako poměr tržeb, obdržený za pokoje prodané daný den k počtu disponibilních pokojů. Tento ukazatel se značí jako RevPar (Revenue per available room) a ukazuje zisk na disponibilní pokoj. Problémem této hodnoty je, že nereflektuje manažerskou schopnost kontrolovat náklady, prodej a zisky v jiných úsecích, které jsou produkovány zejména u velkokapacitních hotelů, zabývajících se nejen prodejem pokojů, ale i jinými, přidruženými službami. K dispozici je také ukazatel zisk na obsazený pokoj ADR (Average Daily Rate), který se vypočítá jako poměr tržeb, obdržených za pokoje prodané daný den a počet prodaných poko-

ju. ADR tedy bývá zpravidla vyšší než RevPar (pokud není denní obsazenost 100%, jsou si rovny) a při jeho poměru s denní obsazeností se opět vrací k hodnotě RevPar.

Do ekonomického zhodnocení rentability objektu by měl být zařazen také ukazatel sledování průměrného stavu pracovníků na jeden pokoj. Tento ukazatel je velice důležitý také z personálního hlediska plánování pracovníků do budoucna. Zjišťuje produktivitu práce a evropský průměr se pohybuje okolo hodnoty 0,9 pracovníků na jeden pokoj. Vypočítá se jako poměr stávajících zaměstnanců a počtu disponibilních pokojů.

4.5 Sezónnost v hotelovém prostředí

Poptávka po službách v cestovním ruchu je všeobecně velmi proměnlivá. Jak uvádí Jakubíková (2012) může za to mnoho faktorů. Jsou jimi klimatické podmínky, měnový kurz, módnost, ale také politická situace, bezpečnost státu, legislativní podmínky aj. Typickým rysem poptávky v cestovním ruchu je sezónnost, která určuje její periodický charakter a má výrazný vliv na celkové náklady, zaměstnanost a rozsah nabízených služeb.

Nesoulad nabídky a poptávky spojený s nadmírou či podmírou využití kapacity patří k běžným úkazům také v hotelovém prostředí. Zatímco fluktuace návštěvní poptávky se může cyklicky měnit v průběhu roku dle počtu návštěvníků, místa jejich návštěvy i vlastního typu poptávky, nabídka zůstává zpravidla krátkodobě fixní. Výsledkem je problém využití těchto ubytovacích zdrojů.

Jedním z možných řešení, jak sezónnost sledovat a následně sestavit možná opatření, která by minimalizovala její následky, je nejprve neustálý monitoring obsazenosti nabízených disponibilních pokojů a následný příjem nutných opatření, vedoucí směrem k ne rigidnímu, ale flexibilně se přizpůsobujícímu hotelovému zařízení. Je nutné říci, že se sezónnost může mírně lišit hotel od hotelu a trendová křivka i fluktuace může být pro každou ubytovací jednotku mírně odlišná. Baum (2001) uvádí jako nejjednodušší metodu analýzy sezónnosti sledování trendové křivky obsazenosti, jež se vypočítá jako poměr prodaných disponibilních pokojů a celkového počtu nabízených disponibilních pokojů za určité časové období (den, měsíc, kvartál), tj. dle rovnice:

$$\text{Denní obsazenost hotelového subjektu} = \frac{\text{počet obsazených pokojů za den}}{\text{počet disponibilních pokojů za den}}$$

Po zjištění trendové křivky sezónnosti je možné využít tzv. techniky yield management.

4.5.1 Revenue/yield management

Jak popisuje Talluri (2004), revenue management nebo také yield management je manažerská technika, zabývající se managementem poptávky po zboží a službách. Jeho hlavním cílem je zvyšování zisku a může být chápán jako doplnění

řízení dodavatelského řetězce, který se zabývá rozhodnutími o dodávkách a procesech firmy s cílem snižování výrobních nákladů. Tato technika tak řídí poptávku po produktech a službách za pomoci:

- Strukturálních rozhodnutí (který segment vybrat a proč, jakou techniku prodeje zvolit a kdy, které podmínky prodeje zvolit atp.)
- Cenových rozhodnutí (jak nastavit ceny, jak přistupovat k individuálním cenám, k cenám napříč kategoriemi produktu a k cenám v průběhu času založené na sezónních faktorech, jak nastavovat slevy, atp.)
- Kvantitativních rozhodnutí (zda-li akceptovat nebo odmítnout nabídku ke koupi, jak alokovat výrobu a který výrobní řetězec zvolit, atp.)

Tato technika je často používána u leteckých společností a hotelových řetězců v rámci optimalizace cenových hladin. Podmínkami jejího použití je předvídatelnost poptávky, možnost segmentace zákazníků, relativně vysoké fixní náklady a také skutečnost, že je produkt prodáván předem. V hotelovém prostředí umožňuje zejména zvyšování obsazenosti v období nízké hotelové sezóny a tím zvyšování zisku. Jak uvádí Palatková (2014) tento přístup je velmi podobný cenové diskriminaci třetího stupně, což je rozdělení zákazníků do několika skupin a následně nabízení různých cen za stejné služby těmto skupinám. Vysoké fixní náklady s nevyužitou kapacitou snižují průměrné náklady a tím klesá ziskovost. V případě ale, že je produkt pomíjivý a prodáván předem a jednotlivé segmenty spolu nemohou obchodovat, je možné provádět záměrnou manipulaci s cenami s cílem zamezit snižování zisku v období, kdy je např. nízká hotelová sezóna a hosté z různých důvodů nejsou tolik ochotni provádět rezervace hotelových pokojů. Kromě toho lze použít například techniku tzv. „prebookování“, kdy podnik cíleně přijímá více rezervací, než je jeho současná kapacita s vidinou, že se počet rezervací časem samovolně sníží. Jak uvádí Ryglová (2011) není to technika tvorby poptávky, ale pouze jejího řízení a strategického směřování a cílem není stimulovat tuto poptávku pomocí cenových slev, ale maximalizovat zisk z každého stanoveného segmentu pomocí jeho vhodné stimulace.

5 Výsledky

V následující výsledkové části je představena charakteristika sledovaného hotelového zařízení, analýza vnějšího prostředí, výzkum vnitřního prostředí, jež byl proveden pomocí dotazníkového šetření a analýza trendu sezónnosti hotelové oblasti. V návaznosti na získaná data je následně navržen personální plán v podobě plánu potřeb zaměstnanců s ohledem na různé úrovně obsazenosti hotelových pokojů a plánu personálních činností. Dodatečně jsou navrženy základní kroky revenue/ yield managementu pro upevnění pozice hotelu Bobby centrum v období heterogenní poptávky po pokojích.

5.1 Charakteristika hotelu Bobby centrum

Hotel Bobby centrum byl poprvé otevřen roku 1993 podnikatelem Lubomírem Hrstkou. Náklady na tehdejší projekt komplexu činily 1 miliardu korun. V 90. letech byl považován za jedno z nejprestižnějších ubytovacích zařízení na území České republiky. Pořádaly se zde koncerty všeho druhu, kongresová zasedání, ale i módní show a hazardní hry. Z důvodu špatné podnikatelské strategie se však namísto rostoucích obrátů a prosperující společnosti podnikatel Lubomír Hrstka dostal do kritické situace a jeho podnik dostihly dluhy, které roku 2003 vyústily ve vyhlášení konkurzu na celý komplex.

V červnu stejného roku byl komplex vydražen a podnikatel Daniel Šrom se za 231 milionů korun stal majitelem hotelu, restaurace, zábavního i sportovního areálu. Pan Šrom je jednatelem společnosti Bobbycentrum Alfa a.s. v obchodním rejstříku uveden dodnes. Od roku 2003 se zde vystřídalo množství nájemníků, kteří si jednotlivé prostory s úspěchem i neúspěchem částečně pronajímali, jedním z potencialních kupců bylo dokonce vedení města Brna, které mělo koupit v plánu usnadnit urbanizaci okolí a problémy spojené s privátním podnikem.

Od roku 2014 je novým nájemcem firma Arte Corporation s.r.o. Arte corporation s.r.o je nově vzniklá společnost s ručením omezením, jejímž jednatelem je podnikatel Jürgen Brychta. V obchodním rejstříku je tato společnost uvedena od roku 2014, ale samotný podnikatel se pohybuje v hotelovém businessu již několik desítek let s dalším, úspěšně fungujícím ubytovacím subjektem, jímž je hotel Arte v Brně. Hotel Arte je nízkokapacitním ubytovacím zařízením s 15ti pokoji a situačně je umístěn téměř v sousedství hotelu Bobby centrum.

Vizí podnikatele Jürgen Brychty je obnovit dobré jméno hotelu Bobby centrum a z pronajatých prostor vybudovat luxusní ubytování a zázemí pro kongresová zasedání. Objekt má 9 pater, která postupně prochází rekonstrukcí. Za rok 2014 bylo do oprav investováno cca 6 milionů korun, do dvou let by se investice do oprav hotelových prostor měla zvýšit o dalších 20 milionů. Roční náklady na běžný chod hotelu jsou odhadovány na 20 milionů korun.

Hotel v současné době disponuje 141 pokoji různých druhů, od standardního dvoulůžkového až po prezidentské apartmá pokrývající celé deváté patro. Hosté mohou využít fungujícího fitness centra i bazénu. Hlavní konkurenční

výhodou je samotná velikost hotelu a hlavně velké konferenční prostory, diverzifikované od malých soukromých sálů až po kongresovou halu. Přidružená restaurace je také plně funkční.

Cenová relace typu pokojů standard, superior, apartmá a prezidentské apartmá je uvedena v Tab. 1-4. Běžná cena za jednolůžkový pokoj standard začíná na 1190 Kč/ noc. Nejvyšší cena je nabízena za prezidentské apartmá a tedy celé 9. Patro za 9900 Kč/noc. Cenová relace všech typů pokojů se liší v období brněnské akce Moto GP, kde většinou poptávka po brněnských ubytovacích jednotkách převyšuje jeho nabídku a proto je ze strany poskytovatele používána jiná cenová politika.

Součástí nabídkového portfolia jsou i konferenční prostory a přidružená zařízení. Hotel Boby centrum disponuje konferenčními sály až pro celkově 500 osob v ceně od 2000 Kč/ den za sál pro 15 osob až po pronájem 20 000 Kč/ den za sál pro 250 osob. K dispozici jsou technická zařízení jako data-projektor, flipchart a různá audiovizuální zařízení. Servis ve formě rautů je možno objednat zvlášť.

Tab. 1 Cenová relace pokojů typu standard hotelu Boby centrum (www.hotelbobycentrum.cz)

Typ pokoje - STANDARD	Běžná cena (CZK)	Běžná cena (EUR)	Cena Moto GP (CZK)	Cena Moto GP (EUR)
Jednolůžkový	1190	45	3490	130
Dvoulůžkový	1490	56	3490	130
Třílůžkový	1890	70	3890	144

Tab. 2 Cenová relace pokojů typu superior hotelu Boby centrum (www.hotelbobycentrum.cz)

Typ pokoje - SUPERIOR	Běžná cena (CZK)	Běžná cena (EUR)	Cena Moto GP (CZK)	Cena Moto GP (EUR)
Jednolůžkový	1390	52	3790	141
Dvoulůžkový	1590	59	3790	141

Tab. 3 Cenová relace pokojů typu apartmá hotelu Boby centrum (www.hotelbobycentrum.cz)

Typ pokoje - APARTMÁ	Běžná cena (CZK)	Běžná cena (EUR)	Cena Moto GP (CZK)	Cena Moto GP (EUR)
Dvoulůžkový	2490	93	4090	152

Tab. 4 Cenová relace pokojů typu prezidentské apartmá Boby centrum (www.hotelbobycentrum.cz)

Typ pokoje - PREZIDENTSKÉ APARTMÁ	Běžná cena (CZK)	Běžná cena (EUR)	Cena Moto GP (CZK)	Cena Moto GP (EUR)
Celé 9. patro	9900	367	9900	367

Levá část (s bazénem)	5400	200	5400	200
Pravá část	4500	167	4500	167

5.2 Analýza vnějšího prostředí hotelu Bobby centrum

Analýza PEST je analytickou technikou zkoumající vnější prostředí organizace z pohledu různých typů prostředí, jež obklopují organizaci. Vybírá nejvýznamnější vlivy, události a rizika, která mohou ovlivnit nebo dokonce ohrozit stávající situaci a kroky organizace. Jak uvádí Del Marmol (2015) účelem této analýzy není predikovat budoucnost, ale hledat a detekovat také informace o firmě, které pomohou k nalezení jejích silných a slabých stránek (analýza se proto často používá společně s analýzou SWOT) a následně nalezení jejích konkurenčních výhod na trhu produktů a služeb.

PEST analýza je založena na hodnocení P – politických a legislativních, E – ekonomických, S – sociálních a T – technologických vlivů působících na organizaci.

Politické prostředí

Výrazným vlivem z politického a legislativního hlediska je pro hotel Bobby centrum proces schvalování zákona o hazardu a celkové regulaci hazardních her, které Ministerstvo financí schválilo 29. 7. 2015 a to vzhledem ke skutečnosti, že hotel Bobby centrum disponuje velkým kasinem. Dle Mfer.cz (2015) a jeho balíčku zákonů o hazardních hrách bude mj. nejen zvýšena sazba daně z hazardních her, ale i přenesena pravomoc o rozhodnutí umístění kasin a heren výhradně na obci. Další regulace bude spočívat ve vyloučení hazardu z předem uvedených oblastí a eliminací her v daných hodinách. Účinnost zákonů je navrhována od 1. 1. 2017. Jednání hotelu Bobby centrum o znovu zprovoznění jeho kasina jsou v procesu a budou mít velmi výrazný vliv na budoucí podnikatelský záměr, cílový segment hotelových hostů a tím i PR a marketing. To se ve finále odrazí na cash flow organizace. V oblasti lidských zdrojů by případné otevření kasina v hotelu Bobby centrum znamenala nutnost navýšení potřeby zaměstnanců.

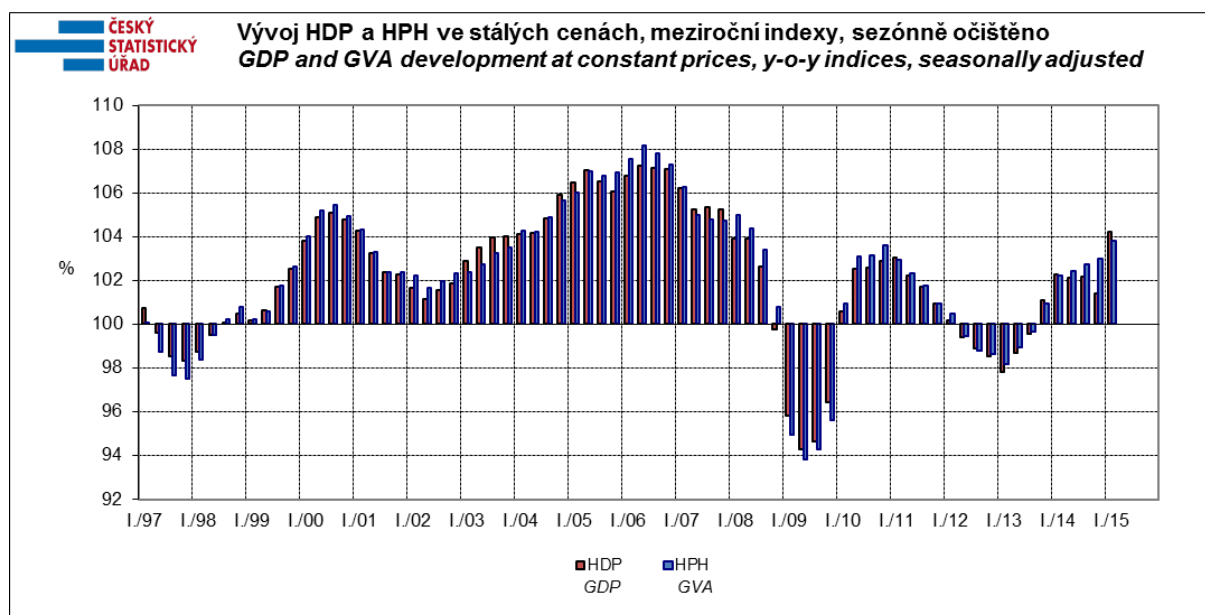
Elektronické registrační pokladny jsou další legislativní bariérou, která může postihnout hotel Bobby centrum. Jedná se o systém vedení evidence služeb pomocí přímého napojení pokladen na centrální evidenční systém. Účinnost této regulace je navrhována dle Elektronickaevidencesluzeb.cz od 1. 1. 2018 a měla by být povinná nejdříve v oblasti hotelnictví a restaurace, kde se daňové úniky a šedá ekonomika realizují nejčastěji. Podle portálu Ministerstva financí nebudou používány klasické registrační pokladny, které mají tzv. fiskální paměť a ukládají každý pohyb tržby přímo do pokladny, ale s největší pravděpodobností bude prosazen systém ukládání dat v online centrálním úložišti tržeb. Pro obchodníka nepředstavuje ve výsledku zvolený systém rozdíl, pokladna se napojí

na centrální registr a tržba se automaticky zaeviduje v systému. Povinnost vystavení a převzetí účtenky bude platit pro obě strany obchodního styku. Toto zavedení by mělo zvýšit transparentnost daňových odvodů i u těžko kontrolovatelných hotelových služeb. Vzhledem k možnosti napojení současné pokladny na centrální systém bezplatně nepředstavuje možné zavedení elektronické evidence vzhledem k nulovým nákladům žádnou změnu z pohledu změny cashflow, pouze z pohledu nutné transparentnosti veškerých poskytnutých služeb hotelovým hostům. Z pohledu potřeby zaměstnanců hotelu Boby centrum by zavedení elektronické poklady také neznamenalo žádnou vyplývající změnu.

Ekonomické prostředí

Správa a chod hotelu jsou závislé na poptávce hotelových hostů po krátkodobém ubytování v dané lokalitě. Krátkodobé ubytování a cestovní ruch všeobecně je odvislý od ekonomické situace těchto hostů a jejich chuti nebo možnosti cestovat. Hotel Boby centrum je velkokapacitní, disponuje prostory pro kongresy a tím nabízí možnost nejen pro individuální cestovní ruch (tj. návštěvy soukromých osob), ale také skupinový cestovní ruch, tj. podniková nebo kongresová turistika. Svou obsazeností tedy není závislý pouze na ekonomické situaci jednotlivců, ale také podnikových organizací, které své zaměstnance vysílají na podniková zasedání, team-buildingy, návštěvy odborných kongresů, atp. Jednou z vhodných veličin, která sleduje celkový ekonomický vývoj v daném státu je HDP. Hrubý domácí produkt je klíčová veličina pro určení vývoje národního hospodářství a ukazuje výkonnost ekonomiky.

Jak lze sledovat na Obr. 4 zobrazujícího vývoji hrubého domácího produktu (HDP) a hrubé přidané hodnoty (HPH) od roku 1997 do ledna 2015 dle Českého statistického úřadu, v roce 2009 a následně i v roce 2013 byl v české ekonomice zaznamenán projev poklesu indexu HDP. Tyto poklesy se výrazně projeví také v hotelovém prostředí a jak ukazuje další graf týkající se hotelové obsazenosti v průběhu let, obsazenost od roku 2012 ročně stoupá. V případě stabilní národní situace a vývoje do určité míry kopírující ekonomický vývoj můžeme očekávat mírný růst obsazenosti hotelových pokojů v ČR i nadále a hotel Boby centrum by tak ekonomická situace neměla výrazně ovlivnit. Při stálé ekonomické situaci by tedy potřeba zaměstnanců hotelu Boby centrum neměla být závislá na tomto atributu.



Obr. 4 Vývoj hrubé ho domácího produktu (HDP) a hrubé přidané hodnoty (HPH) od roku 1997 do ledna 2015 (Český statistický úřad, 2015)

Dalším ekonomickým vlivem, který má v určité míře dopad na výši obsazenosti hotelových pokojů, a to v celorepublikovém měřítku, jsou intervence České národní banky ve prospěch oslabení české koruny a udržování její stálé hladiny okolo 27 CZK/ EUR. Dle ČNB (Cnb.cz, 2015) vede oslabení kurzu koruny ke zvýšení dovozních cen a tím i zvýšení cenové hladiny v tuzemsku. Pro zahraničního hotelového hosta to pak znamená nárůst cenové hladiny pokojů a tím případný negativní vliv na poptávku hotelového ubytování v ČR. Snížená poptávka po hotelových pokojích má za následek sníženou obsazenost pokojů (v případě neuzítí nástroje yield/ revenue management a jeho snížení ceny pokojů ze strany hotelového subjektu) a tím i nutnost snížení potřeby zaměstnanců.

Sociální prostředí

Negativní vlivem, který v současné době působí na provoz hotelu Bobby centrum, je jeho špatná pověst minimálně v národním měřítku. Důvodem je historie hotelu Bobby centrum, střídající se majitelé a tím dopad na rapidní snížení kvality služeb, často až zdemolovaný hotelový subjekt a jeho pokoje a celková nedůvěra zákazníků k dodržování určitého hotelového standardu ze strany hotelu. Pro začínající provozovatele pracující pod drobnohledem okolí tak je velmi důležité precizně dodržovat stanovené standardy kvality poskytování hotelových služeb a za pomoci vyškolených zaměstnanců obnovit renomé hotelu a důvěru zákazníka. Negativní postoj k provozu hotelu Bobby centrum ze strany hotelových hostů, tak může v krátkodobém měřítku ovlivnit obsazenost pokojů a tím i potřebu lidských zdrojů.

Technologické prostředí

Velmi důležitou součástí chodu velkokapacitního i nízkokapacitního hotelového zařízení je hotelový počítačový systém, který funguje nejen jako databáze hostů a jejich rezervací, ale zaznamenává i jejich speciální požadavky, způsoby plateb, vede fakturační systém veškerých prodávaných jednotek v hotelu a u větších hotelů je součástí i kalendář rezervací kongresů, systém restauračního zařízení a personální systém zaznamenávající činnost zaměstnanců. Na trhu je takovýchto systémů velké množství a proto je velmi důležité si vybrat. Dle vyjádření managementu hotelu používá hotel Boby centrum hotelový systém Plazzaro s vedlejšími funkcemi speciálně přizpůsobenými jeho potřebám, čímž zajišťuje flexibilitu užití a možnost přizpůsobení systému pro hotel Boby centrum v dlouhodobém výhledu.

Tento hotelový systém obsahuje správu následujících atributů (Interní systém Plazzaro hotelu Boby centrum, 2015):

- Správa rezervací (možnost vytváření jednotlivých a skupinových rezervací, možnost sdružování či oddělování rezervací, atd.)
- Kartový systém (napojení na systémy otevírání dveří)
- Yield management (možnost zadávání různé cenové kategorie pro různé skupiny hostů)
- Telefonický systém (napojení na hotelové telefony a volby volání do zahraničí a jeho správné cenové odečítání)
- Vedení denní knihy hostů pro cizineckou policii
- Směnárna (technická podpora směny peněz)
- Úklidový systém (stav úklidu pokojů a kdo tento pokoj obsluhuje)
- Stravovací systém (veškerá agenda restaurace)
- Rezervace kongresových prostor a jejich agenda
- Statistiky (vedené pro management hotelu)

Vzhledem k možnosti přizpůsobení hotelového systému na míru by zaměstnanci pozice front office, kteří s tímto systémem přichází do přímého kontaktu, neměli mít s jeho užitím problém. Je ovšem nutné provádět průběžné dotazování týkající se spokojenosti zaměstnanců v jeho užívání, neboť komplexnost systému vzhledem k velikosti hotelu a jeho nabídce služeb je vysoká a časem může docházet k nevhodnosti užívání některých funkcí nebo ke zpomalování výkonu zaměstnance v čase obsluhy hotelového hosta.

5.3 Analýza vnitřního prostředí hotelu Bobby centrum

Jakubíková (2013) popisuje vnitřní prostředí společnosti jako interní disponibilní zdroje a schopnost tyto zdroje využívat. Tvoří ji obecně faktory, které může organizace přímo ovlivňovat a řídit. Analýzou těchto zdrojů podnik identifikuje charakter jeho vnitřního prostředí a schopnost provádět strategické kroky flexibilně odpovídající na změnu vnějšího prostředí. Jak uvádí dále Kozel (2011), primární výzkum se provádí v případě, že nebyly nalezeny odpovídající sekundární data a provádí se pro konkrétní subjekt a konkrétní problém.

Vzhledem k rozsáhlému nedostatku dostupných informací o personální struktuře hotelu Bobby centrum bylo přistoupeno k provedení kvantitativního výzkumu v podobě dotazníkového šetření pro všechny zaměstnance hotelu. Byl zkoumán celkový profil zaměstnanců jako poměr pohlaví, jejich věk, nejvyšší dosažené vzdělání, národnost, rozložení domácnosti a jazyková vybavenost. Následně byla detekována současná organizační a řídicí struktura a jednotlivé profesní vazby zaměstnanců s přesnými počty zaměstnanců v jednotlivých úsecích, tj. současná potřeba zaměstnanců, typy pracovních smluv a výše pracovních úvazků a rámec mzdového ohodnocení. V jednotlivých pracovních úsecích byla zkoumána také fluktuace zaměstnanců a to pomocí otázky na předchozí praxi a současnou dobu pracovní činnosti v hotelu Bobby centrum. Současná personální činnost byla zkoumána v oblasti procesů získávání, rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, odměňování a motivace a nepřímo pomocí současného profesního obrazu zaměstnavatele.

5.3.1 Organizační a řídicí struktura

Identifikační otázky dotazníkového šetření detekovaly současnou strukturu hotelu Bobby centrum, jenž lze vidět v Tab. 5. Z výzkumu vyplynulo, že hotel Bobby centrum v současné době zaměstnává 33,3 % mužů a 66,7 % žen. Téměř 50 % zaměstnanců je ve věku 20-29 let, takže pracovní kolektiv lze považovat za mladý. Nejvyšší dosažené vzdělání mezi zaměstnanci je více méně rovnoměrně rozděleno mezi střední bez maturity či vyučení 36,4 %, střední s maturitou 33,3 % a vysokoškolské 30,3 %, kterého bylo ve zkoumaném souboru zjištěno nejméně. Česká národnost převažuje u 72,7 % zaměstnaných, ale v souboru je obsazena z velké části také národnost Ukrajinská a v absolutní četnosti 1 zaměstnanec také národnost Ruská, Polská, Slovenská a Arménská. Téměř 40 % zaměstnanců žije v domácnosti jako jednotlivec a dále 30 % jako oba rodiče s dítětem/ dětmi a 24,2 % jako partneři žijící bez dětí. Česky se bez problémů dohoví alespoň ne celých 91 %, anglicky 57,6 % a také rusky nadpoloviční většina zaměstnanců. Hrubá měsíční mzda, kterou jednotlivý zaměstnanec obdrží je u 48,5 % v intervalu od 10 001-20 000 Kč, 30,3% získá měsíčně hrubou mzdu pod 10 000 Kč a nejméně, tedy 21,2 % zaměstnanců, si v hotelu Bobby centrum vydělá 20 001-30 000 Kč měsíčně.

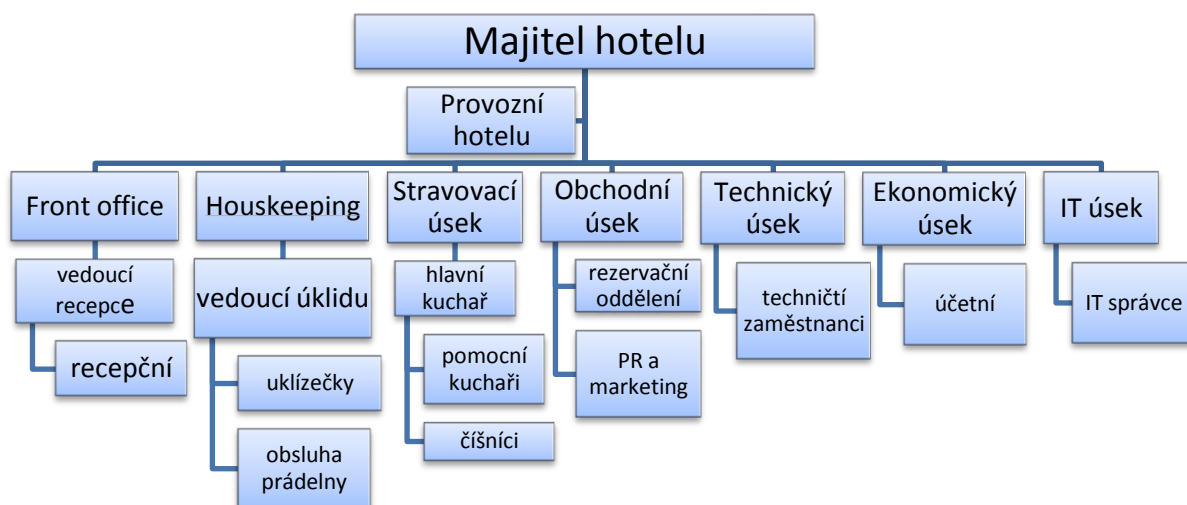
Tab. 5 Struktura současných zaměstnanců hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=33)

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Pohlaví	-	-
Muž	11	33,3
Žena	22	66,7
Věk	-	-
Méně než 20 let	0	0
20-29 let	16	48,5
30-39 let	6	18,2
40-49 let	8	24,2
50-59 let	3	9,1
60-69 let	0	0
70 a více	0	0
Nejvyšší dosažené vzdělání		
Základní	0	0
Střední bez maturity/ vyučen	12	36,4
Střední s maturitou	11	33,3
Vysokoškolské	10	30,3
Národnost		
Česká	24	72,7
Ukrajinská	6	18,2
Ruská	1	3
Slovenská	1	3
Polská	1	3
Arménská	1	3
Rozložení domácnosti		
Jednotlivec	13	39,4
Partneři žijící v domácnosti bez dětí	8	24,2
Jeden rodič s dítětem/ dětmi	2	6,7
Oba rodiče s dítětem/ dětmi	10	30
Vícegenerační domácnost	0	0
Jazyková vybavenost		
Čeština	30	90,9
Ruština	17	51,5
Ukrajínština	6	18,2
Angličtina	19	57,6

Němčina	16	48,5
Francouzština	2	6,1
Španělština	5	15,2
Polština	3	9,1
Italština	1	3
Bulharština	1	3
Srbština	1	3
Svahilština	1	3
Moldvaština	1	3
Rumunština	1	3
Hrubá mzda/ měsíc		
Pod 10 000 Kč	10	30,3
10 001-20 000 Kč	16	48,5
20 001-30 000 Kč	7	21,2
30 001-40 000 Kč	0	0
40 001-50 000 Kč	0	0
Více než 50 000 Kč	0	0

Každá hotelová personální funkce je rozdílná a vyžaduje jiný přístup a požadavky ze strany jak zaměstnanců, tak zaměstnavatele. Někteří zaměstnanci přichází do přímého kontaktu s hotelovým hostem a musí mít tak jiné kvality a charakteristiky než tací, kteří ani částečně s hotelovým hostem do kontaktu nepřijdou. Pro hlubší zkoumání výběrového souboru, resp. zaměstnanců hotelu Bobby centrum, se tedy kvantitativní výzkum zaměří na jednotlivé segmenty a jejich oblast působení zvlášť.

Dle dotazníkového šetření byla zjištěna současná organizační a řídicí struktura hotelu Bobby centrum, kterou lze pozorovat na Obr. 5.



Obr. 5 Organizační a řídicí struktura hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=33)

Organizační a řídicí struktura hotelu Boby centrum se dle dotazníkového šetření dělí na několik úseků. Řídicí úsek reprezentuje jediný zaměstnanec - provozní hotelu. Součástí organizační struktury je úsek front office (recepce a vedoucí recepce), housekeeping (úklid pokojů, veřejných prostor a restaurace, obsluha prádelny a vedoucí úklidu) a stravovací úsek (číšník/ číšnice, kuchař a pomocný kuchař). Tyto tři úseky jsou vzhledem k množství zaměstnanců nejpočetnější s obsazením 21-22 % pro každý úsek z celkového počtu zaměstnanců. Řídicí a obchodní úsek (management a administrativa, správa rezervací a kongresů, kontakt s korporacemi a marketing) vykazuje 18 % zaměstnanců a technický úsek (technická správa hotelu, údržba, drobné i větší opravy) 12 % zaměstnanců. Ekonomický úsek (vedení ekonomických výkazů) a IT správa (informačně-technologické zabezpečení hotelových systémů) jsou zabezpečeny jedním zaměstnancem pro každou oblast, tedy 3 % z celkového počtu zaměstnanců. Samostatný personální úsek, který by měl v kompetenci administrativu týkající se zaměstnanců, v současném rozdělení zcela chybí.

Front Office

Úsek front office zastupuje v hotelu Bobby centrum 1 vedoucí recepce a 6 recepčních, kteří přichází do přímého kontaktu s hotelovým hostem a tvoří hlavní článek v jeho propojení s hotelovým subjektem a externím prostředím. Mají za úkol jeho náležitě přivítání, zaevidování identifikačních údajů do knihy hostů (pro všechny hosty povinně pro cizineckou policii), vydání klíčů od pokojů a seznámení hostů s všeobecnými informacemi o hotelu a jeho okolí. Součástí standardních poskytovaných služeb by mělo být poskytování informací o okolí, služba buzení, objednávky taxi služby apod. Při odjezdu recepční provádí zúčtování s hostem. Jak uvádí Křížek (2014) moment příjezdu hosta je zdaleka nejdůležitější a je proto velice důležité, aby recepční dbal na správné dekorum a všeobecnou korektnost tak, aby první dojem hosta byl co nejlepší.

Funkce recepční v hotelu Bobby centrum obsahuje také evidenci a administraci rezervací do 10-ti pokojů, větší rezervace a kongresy má v kompetenci vedoucí recepce a obchodní oddělení.

Hotel Bobby centrum v současnosti zaměstnává 7 zaměstnanců na pozici front office. Dle dotazníkového šetření byl zjištěn tento legislativní rámec zaměstnanců pozice front office.

Tab. 6 Druh pracovní smlouvy zaměstnanců pozice front office hotelu Bobby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=7)

Druh pracovní smlouvy	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
DPP	5	71,4
Pracovní smlouva na dobu neurčitou	2	28,6

Tab. 7 Druh úvazku zaměstnanců pozice front office hotelu Bobby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=7)

Druh úvazku	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Do 300 h	5	71,4
HPÚ	2	28,6

Tab. 8 Počet směn zaměstnanců pozice front office hotelu Bobby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=7)

Počet směn/ 24h	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
2 směnný	7	100

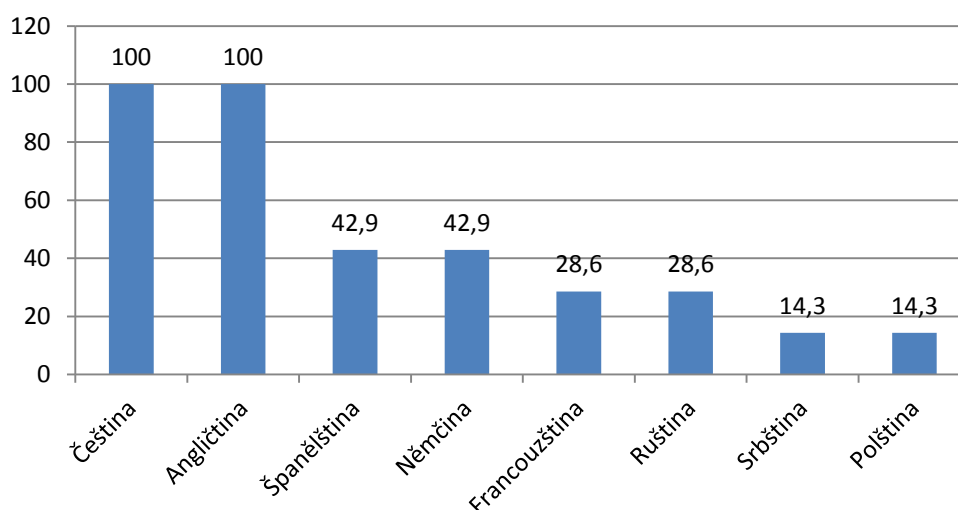
Tab. 9 Výše hrubého příjmu zaměstnanců pozice front office hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=7)

Hrubý příjem	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Do 10 000 Kč/ měsíc	5	71,4
10 001-20 000 Kč/ měsíc	2	28,6

Zaměstnanci na pozici front office v 71,4 % uzavřeli se zaměstnavatelem dohodou o provedení práce a 28,6 % pracovní smlouvou na dobu neurčitou viz. Tab. 6. Výše pracovních úvazků byla sjednána v poměru 71,4 % zaměstnanců do 300 h ročně a 28,6 % zaměstnanců na hlavní pracovní úvazek viz Tab. 7.

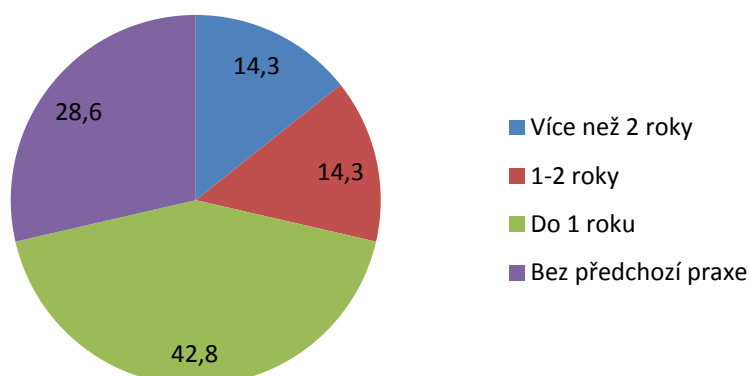
Hrubý příjem 57,1 % zaměstnanců front office činí do 10 000 Kč měsíčně a 42,9 % v intervalu od 10 001-20 000 Kč měsíčně viz Tab. 9.

Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců pozice front office je v 57,1 % střední s maturitou a v 42,9 % vzdělání vysokoškolské. Všichni zaměstnanci hovoří plyně česky i anglicky, 42,9 % také španělsky a německy jak lze pozorovat na Obr. 6.



Obr. 6 Jazyková vybavenost zaměstnanců pozice front office (Dotazníkové šetření, 2015, n=7)

Předchozí praxe na pozici front office může být velkým přínosem. Nejedná se pouze o povědomí, jak jednat s hotelovým hostem, ale zejména o znalost rezervačních systému, které u velkokapacitních hotelů mohou být velmi komplexní. Jak lze pozorovat na Obr. 7, v hotelu Boby centrum má předchozí zkušenost více než 2 roky v hotelovém prostředí pouze 14,3 % zaměstnanců. Stejný počet má zkušenost 1-2 roky a 42,8 %, tj. většina má zkušenosti v délce do 1 roku. 28,6 % zaměstnanců nemá zkušenost žádnou. Důvod může být velmi mladý kolektiv a proces prvního získávání zkušeností. Při vhodném zaškolení nových zaměstnanců ovšem není nulová předchozí praxe bezprostřední problém.



Obr. 7 Předchozí praxe z hotelového prostředí zaměstnanců pozice front office (Dotazníkové šetření, 2015, n=7)

Housekeeping

Úsek housekeeping hotelu Bobby centrum zahrnuje zaměstnance, kteří se starají o komplexní čistotu hotelu. Není to tedy jen úklid pokojů, ale i úklid veřejných prostor, úklid restaurace a v případě hotelu Bobby centrum, který si praní veškerých tkanin zajišťuje sám, také provoz prádelny. To vyžaduje u velkokapacitního hotelu značné množství personálu a současně zaměstnance, mající v kompetenci dohled nad prováděnými výkony, v případě hotelu Bobby centrum to je pozice vedoucí úklidu. Ta zajišťuje také objednávky chemických přípravků a nutnou výměnu ložního prádla. Pozice housekeeping je ovšem zcela závislá na současné obsazenosti hotelu a tak při nízkém počtu hostů a tím i obsazených pokojů stačí na provedení výkonu je malé množství zaměstnanců a naopak. Tomu odpovídají i druhy pracovních smluv a úvazků, sjednaných v tomto úseku hotelu Bobby centrum.

Zaměstnanců v úseku housekeeping zaměstnává hotel Bobby centrum současně 7 a tým tvoří 6 uklízeček, které se střídají v prádelně a 1 vedoucí úklidu. Jak lze vidět v Tab. 10, dle dotazníkového šetření uzavřelo s hotelem Bobby centrum 71,4 % zaměstnanců dohodu o provedení práce a 28,6 % zaměstnanců smlouvu na dobu neurčitou. Výše úvazku byla sjednána ve stejné výši. Dle zákona č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce (2006) zahrnuje pružné pracovní rozvržení základní a volitelnou pracovní dobu, jejíž začátek a konec určuje zaměstnavatel. Omezení je uvedeno pouze v celkové délce směny, která nesmí přesáhnout 12 h. Dle provozního řádu hotelu Bobby centrum je check-out hosta nejpozději v 11 hodin. To je pro směnu housekeepingu průměrná doba uvolnění pokoje. Obsazení pokoje novým hostem je v 14:00 a směny hotelu Bobby centrum pracují v základním intervalu 5ti hodin od 9:00 do 14:00, čas okolo tohoto intervalu je volitelný.

Tab. 10 Druh pracovní smlouvy zaměstnanců pozice housekeeping hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=7)

Druh pracovní smlouvy	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
DPP	5	71,4
Pracovní smlouva na dobu neurčitou	2	28,6

Tab. 11 Druh pracovního úvazku zaměstnanců pozice housekeeping hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=7)

Druh úvazku	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Pružná pracovní doba	5	71,4
HPÚ	2	28,6

Tab. 12 Počet směn zaměstnanců pozice housekeeping hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=7)

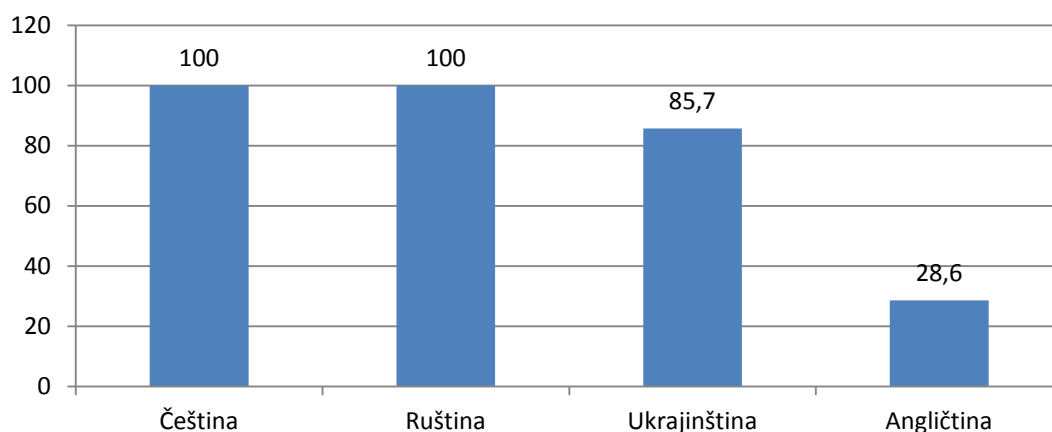
Počet směn/ 24h	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
1 směnný	7	100

Hrubý příjem zaměstnanců pozice housekeeping hotelu Boby centrum je dle dotazníkového šetření v 71,4 % do 10 000 Kč měsíčně a 28,6 % zaměstnanců obdrží hrubou mzdu ve výši 10 001-20 000 Kč měsíčně viz Tab. 13.

Tab. 13 Hrubý příjem zaměstnanců pozice housekeeping hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=7)

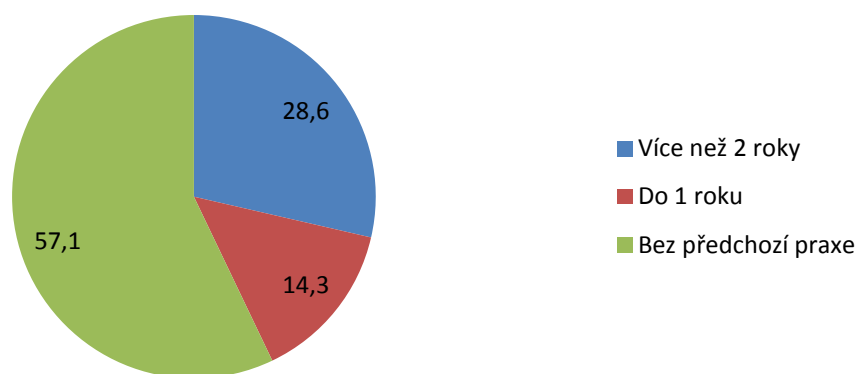
Hrubý příjem	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Do 10 000 Kč/ měsíc	5	71,4
10 001-20 000 Kč/ měsíc	2	28,6

Poměr nejvyššího vzdělání zaměstnanců pracujících v tomto úseku je 42,8 % střední bez maturity/ vyučen a po 28,6 % střední s maturitou a dokonce vysokoškolské. Vzhledem k převládající ukrajinské národnosti mluví 100% zaměstnanců v tomto úseku nejen česky, ale i rusky a 85,7 % i ukrajinsky. Pouze 28,6 % zaměstnanců v tomto úseku hovoří anglicky, viz Obr. 8.



Obr. 8 Jazyková vybavenost zaměstnanců pozice housekeeping hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=7)

Předchozí zkušenost z hotelového či restauračního prostředí má 42,9 % a zbytek je bez praxe viz Obr. 9.



Obr. 9 Předchozí praxe z hotelového/restauračního prostředí zaměstnanců pozice housekeeping (Dotazníkové šetření, 2015, n=7)

Stravovací úsek

Stravovací úsek hotelu Boby centrum tvoří 3 číšníci/ číšnice, 2 pomocní kuchaři a 1 hlavní kuchař v celkovém počtu 7 zaměstnanců. Dle marketingové propagace na webových stránkách hotelu Boby centrum funguje restaurace nejen pro hotelové hosty, ale také pro běžné, neubytované strážníky.

Druh pracovní smlouvy a sjednaná délka pracovního úvazku opět korespondují ve stejném poměru. Jak lze vidět v Tab. 14 a Tab. 15, 71,4 % zaměstnanců pracuje v hotelu Boby centrum dle sjednané smlouvy na dobu neurčitou a stanovený hlavní pracovní úvazek. 28,6 % zaměstnanců stravovacího úseku pracuje brigádně dle dohody o provedení práce a ve výši max. 300 h ročně. Směnný provoz je dle dotazníkového šetření kombinovaný, tj. 28,6 % zaměstnanců pracuje pouze na jednu směnu a 71,4 % zaměstnanců se se svými kolegy střídá

v dvousměnném provozu viz Tab. 16. Při hlubší segmentaci respondentů bylo zjištěno, že dvousměnného provozu jsou součástí 2 pomocní kuchaři a 3 číšníci/číšnice a pouze jednu směnu za pracovní dobu praktikuje 1 hlavní kuchař společně s jednou číšnicí 1 číšník/číšnice. Toto rozložení odpovídá celkovému provozu restaurace, kde 7:00 – 10:00 probíhají snídaně hotelových hostů (www.hotelbobycentrum.cz) a provoz kuchyně s restauračním zařízením obstarává ranní směna společně s pomocnými kuchaři od 6:00 do 15:00, následně přichází druhá směna od 15:00 do 24:00. Hlavní kuchař a 1 číšník/číšnice pracují v jednosměnném provozu od 13:00 do 22:00.

Tab. 14 Druh pracovní smlouvy zaměstnanců stravovacího úseku hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=7)

Druh pracovní smlouvy	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
DPP	2	28,6
Pracovní smlouva na dobu neurčitou	5	71,4

Tab. 15 Druh pracovního úvazku zaměstnanců stravovacího úseku hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=7)

Druh Úvazku	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
HPÚ	5	71,4
Do 300 h ročně	2	28,6

Tab. 16 Počet směn stravovacího úseku hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=7)

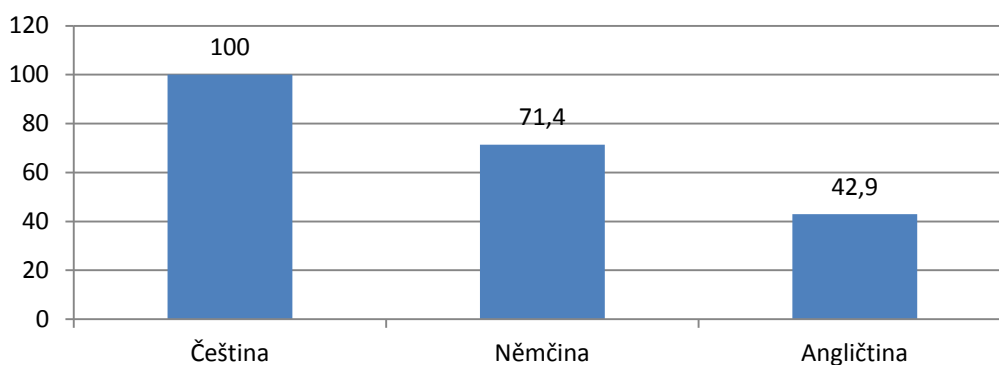
Počet směn/ 24h	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
1 směnný	2	28,6
2 směnný	5	71,4

Hrubý měsíční příjem zaměstnanců stravovacího úseku tvoří interval příjmu do 30 000 Kč za měsíc. 57,1 % zaměstnanců získává hrubý měsíční příjem do 10 000 Kč, 28,6 % v intervalu 10 001-20 000 Kč a 14,3 %, což je v absolutním vyjádření 1 zaměstnanec stravovacího úseku, obdrží hrubý příjem 20 001-30 000 Kč za měsíc viz Tab. 17.

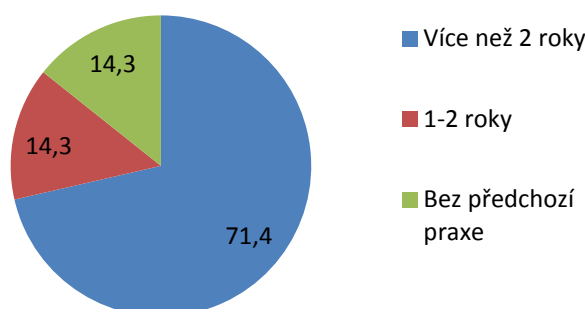
Tab. 17 Hrubý příjem zaměstnanců stravovacího úseku hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=7)

Hrubý příjem	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Do 10 000 Kč/ měsíc	4	57,1
10 001-20 000 Kč/ měsíc	2	28,6
20 001-30 000 Kč/ měsíc	1	14,3

Téměř 60 % zaměstnanců v tomto úseku je vyučeno, 28,6 % má nejvyšší dosažené vzdělání střední s maturitou a 14,3 % disponuje vysokoškolským titulem. Jazyková vybavenost vykazuje v oblasti znalosti anglického jazyka personálu průměrnost, tj. 42,9 % se dohovolí anglicky, německy je to ovšem až 71,4 % zaměstnanců stravovacího úseku viz Obr. 10. Polovina z nich přichází do přímého kontaktu s hotelovým hostem formou obsluhy v restauračním procesu a tak je alespoň základní jazyková vybavenost nutností.



Obr. 10 Jazyková vybavenost zaměstnanců stravovacího úseku hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=7)



Obr. 11 Předchozí praxe z restauračního prostředí zaměstnanců stravovacího úseku hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=7)

Výsledky dotazníkového šetření informace o předchozí praxi vykazují u zaměstnanců stravovacího úseku téměř nejlepších výsledků oproti ostatním úsekům. 71,4% zaměstnanců této oblasti má předchozí praxi z restauračního či hotelového prostředí více než 2 roky. 14,3 % má předchozí zkušenost se zaměstnáním v oboru 1-2 roky a dalších 14,3 % je bez předchozí praxe viz Obr. 11.

Řídící a obchodní úsek

Řídící a obchodní úsek hotelu Boby centrum tvoří dle dotazníkového šetření 4 zaměstnanci na pozici managementu hotelu a administrace, tj. obchodního oddělení, 1 zaměstnanec mající v kompetenci PR a marketing hotelu a 1 zaměst-

nanec na pozici hlavního manažera hotelu, tj. dohromady 6 zaměstnanců řídicího a obchodního úseku. Až 83,3 % těchto zaměstnanců uzavřelo s hotelem Boby centrum smlouvu na dobu neurčitou a 16,7 % zaměstnanců pracuje v tomto úseku brigádně dle dohody o provedení práce viz Tab. 18. Tomu odpovídá i stejný poměr hlavního pracovního úvazku a pružné pracovní doby viz Tab. 19.

Tab. 18 Druh pracovní smlouvy zaměstnanců řídicího a obchodního úseku hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=6)

Druh pracovní smlouvy	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
DPP	1	16,7
Pracovní smlouva na dobu neurčitou	5	83,3

Tab. 19 Druh pracovního úvazku zaměstnanců řídicího a obchodního úseku hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=6)

Druh Úvazku	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
HPÚ	5	83,3
Pružná pracovní doba	1	16,7

Provoz celého řídicího a obchodního úseku je nastaven jako jednosměrný vzhledem k administrativní povaze vykonávaných činností. (Tab. 16).

Tab. 20 Počet směn zaměstnanců řídicího a obchodního úseku hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=6)

Počet směn/ 24h	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
1 směnný	6	100

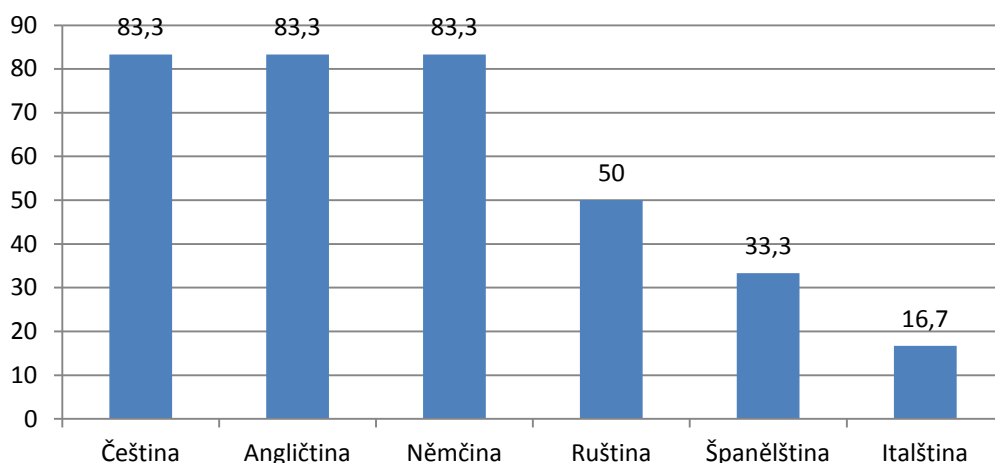
Úroveň hrubé mzdy je oproti ostatním úsekům hotelu o jeden stupeň vyšší. Nadpoloviční většina, tedy 66,7 % zaměstnanců, zde pobírá hrubou mzdu v intervalu 20 001-30 000 Kč měsíčně a 33,3 % obdrží 10 001-20 000 Kč hrubé měsíční mzdy viz Tab. 21.

Tab. 21 Hrubý příjem zaměstnanců řídicího a obchodního úseku hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=6)

Hrubý příjem	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
20 001-30 000 Kč/ měsíc	4	66,7
10 001-20 000 Kč/ měsíc	2	33,3

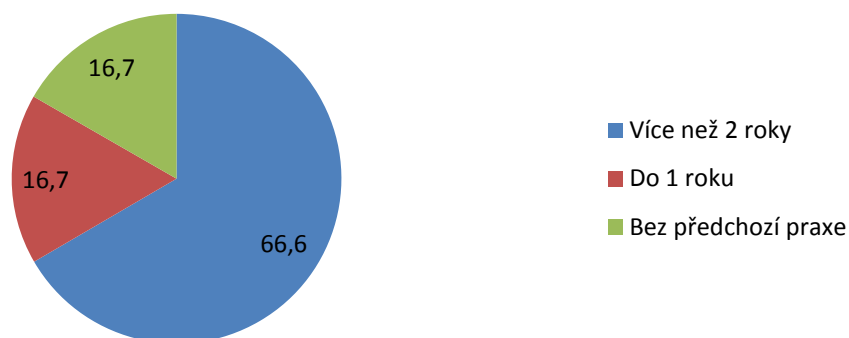
Nejvyšší dosažené vzdělání řídicího a obchodního úseku je z 50 % vysokoškolské, z 33,3 % střední s maturitou a 16,7 %, tj. v absolutním vyjádření dotazníkového šetření 1 zaměstnanec, má střední vzdělání bez maturity / vyučen.

Jazyková vybavenost zaměstnanců tohoto úseku je však nadprůměrná 83,3 % zaměstnanců mluví česky, anglicky i německy, 50 % uvádí znalost ruštiny, 33,3 % španělštiny a 16,7 % uvedlo pasivní znalost italštiny, viz Obr. 12.



Obr. 12 Jazyková vybavenost zaměstnanců řídicího a obchodního úseku hotelu Bobby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=6)

Prezenci předchozí praxe v hotelovém či restauračním prostředí uvedlo v dotazníkovém šetření 66,6 % zaměstnanců v délce více než dvou let, 16,7 % praxi do 1 roku. Dalších 16,7 % zaměstnanců nemá předchozí zkušenost z tohoto oboru jak lze pozorovat na Obr. 13.



Obr. 13 Předchozí praxe zaměstnanců řídicího a obchodního úseku hotelu Bobby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=6)

Technický úsek

Skupinu zaměstnanců technického úseku tvoří dle dotazníkového šetření 4 údržbáři. Hotel Boby centrum prochází průběžnými technickými úpravami a kapacita 141 denně užívaných pokojů také vyžaduje průběžné technické zásahy, takže pozice technického dozoru je v současnosti pro hotel nedocenitelná.

Pozice jsou rozděleny rovnoměrně na polovinu, 50 % zaměstnanců uzavřelo pracovní smlouvu na dobu neurčitou ve výši hlavního pracovního úvazku a 50 % pracuje jako brigádník dle dohody o provedení práce s uvedenou úkolovou mzdou, viz Tab. 22 a Tab. 23.

Tab. 22 Druh pracovní smlouvy zaměstnanců technického úseku hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=4)

Druh pracovní smlouvy	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
DPP	2	50
Pracovní smlouva na dobu neurčitou	2	50

Tab. 23 Druh pracovního úvazku zaměstnanců technického úseku hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=4)

Druh Úvazku	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Pružná pracovní doba – úkolová mzda	2	50
HPÚ	2	50

Tab. 24 Počet směn zaměstnanců technického úseku hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=4)

Počet směn/ 24h	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
1 směnný	4	100

V době jednosměnného provozu pobírá také 50 % zaměstnanců technického úseku hrubou mzdu do 10 000 Kč měsíčně a 50 % 10 001-20 000 Kč měsíčně, viz Tab. 25.

Tab. 25 Hrubý příjem zaměstnanců technického úseku hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=4)

Hrubý příjem	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Do 10 000 Kč/ měsíc	2	50
10 001-20 000 Kč/ měsíc	2	50

Nejvyšší dosažené vzdělání celého technického úseku je střední bez maturity/vyučen, jazyková vybavenost je čeština a všichni v dotazníkovém šetření vyjádřili absenci předchozí praxe.

Ekonomický a IT úsek

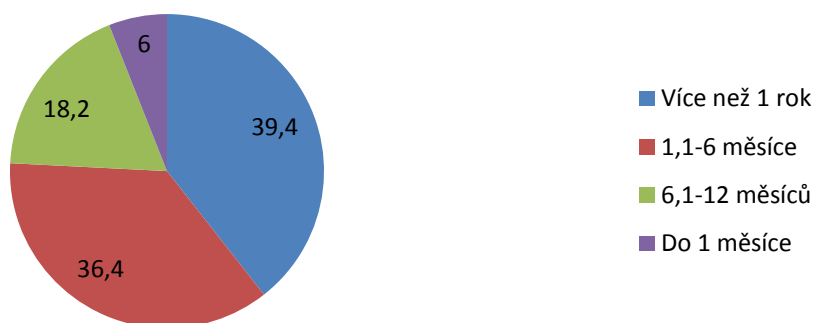
Ekonomický a IT úsek jsou dvě pozice zajišťované mimo hotel Bobby centrum. Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že ekonomickou oblast zajišťuje jedna zaměstnankyně, starající se o veškerou účetní agendu. Podniká na živnostenský list a s hotelem Bobby centrum má uzavřenou externí smlouvu o zpracování účetní agendy. Pozice IT správce celého serveru je zajišťována také jedním zaměstnancem, se kterým byla sjednána smlouva na dobu neurčitou, ale práci zastává z domova pomocí systému vzdáleného přístupu k PC. Jejich hrubá měsíční mzda činí 20 001-30 000 Kč měsíčně a disponují vysokoškolským titulem a středním vzděláním s maturitou.

5.3.2 Proces získávání zaměstnanců, jejich rozvoj a vzdělávání

Jak již bylo uvedeno výše, dotazníkové šetření detekovalo absolutní absenci personálního úseku, který by měl v kompetenci nejen proces plánování, získávání a výběru vhodných zaměstnanců, ale i jejich odměňování, personální rozvoj a celkovou péči o zaměstnaneckou kulturu.

V dotazníkovém šetření proto byl kladen dotaz na délku pracovního poměru zaměstnance v hotelu Bobby centrum, který měl zjistit současnou fluktuaci zaměstnanců a nepřímo tak i práci personálního oddělení, resp. vhodný výběr zaměstnanců, jejich motivaci atp. Jak lze vidět na Obr. 14, bylo zjištěno, že pouhých 39,4 % zaměstnanců pracuje v hotelu Bobby centrum déle, než 1 rok a při detailnější segmentaci výpovědí respondentů připadla tato délka pracovního poměru pouze řídicímu a obchodnímu oddělení. 36,4 % zaměstnanců pracuje v hotelu Bobby centrum v délce 1,1-6 měsíců, 18,2 % v intervalu od 6,1-12 měsíců a 6 % dokonce pouhý měsíc.

Jak dlouho pracujete v hotelu Bobby centrum?

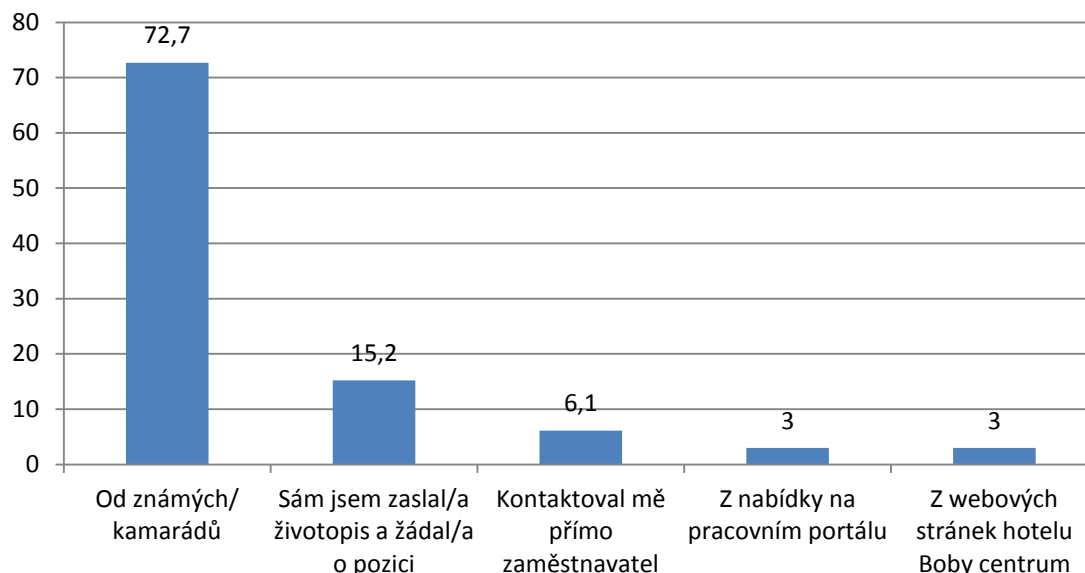


Obr. 14 Fluktuace zaměstnanců hotelu Bobby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=33)

Dalším dotazem, týkající se práce personálního oddělení byla otázka na komunikační cesty při náborech zaměstnanců, viz Obr. 15. Až 72,7 % současných zaměstnanců se o pracovní pozici dozvědělo díky známým a kamarádům, tzn. přes neformální sdělovací prostředky. 15,2 % současných zaměstnanců pak samo za-

žádalo o pracovní pozici pomocí přímého zaslání životopisu, 6,1 % zaměstnanců bylo do pozice obsazeno opět díky přímému kontaktu ze strany zaměstnavatele a pouze 3 % zaměstnanců se o pozici dozvědělo na veřejných stránkách pracovního portálu nebo na stránkách hotelu Boby centrum.

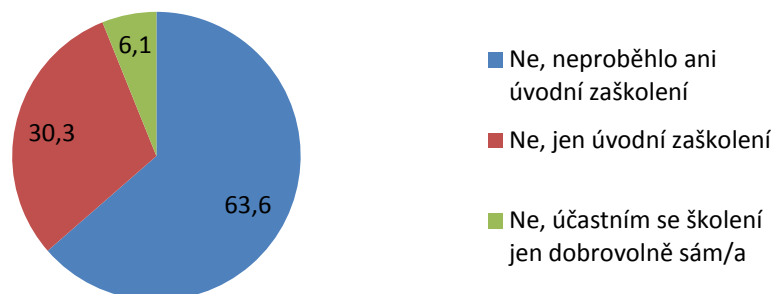
Jak jste se dozvěděli o nabízené pozici v hotelu Boby centrum?



Obr. 15 Komunikační cesty při získávání zaměstnanců (Dotazníkové šetření, 2015, n=33)

Respondentů byla předložena také otázka na současná školení a rozvoj, který hotel Boby centrum svým zaměstnancům nabízí, viz Obr. 16. Cílem tohoto dotazu bylo zjistit, zda hotel Boby centrum dále rozvíjí a vzdělává své zaměstnance a tím i motivuje k lepším výkonům a stimuluje k hlubšímu zájmu o pracovní pozici. Dle dotazníkového šetření 63,6 % zaměstnanců neprošlo ani úvodním zaškolením. 30,3 % zaměstnanců prošlo jen úvodním zaškolením a dále se nevzdělává. 6,1 % zaměstnanců uvedlo, že prochází pravidelnými školeními z vlastní iniciativy jako součást osobního rozvoje.

Účastníte se v rámci rozvoje zaměstnanecké pozice nějakého školení, které organizuje hotel Boby centrum?



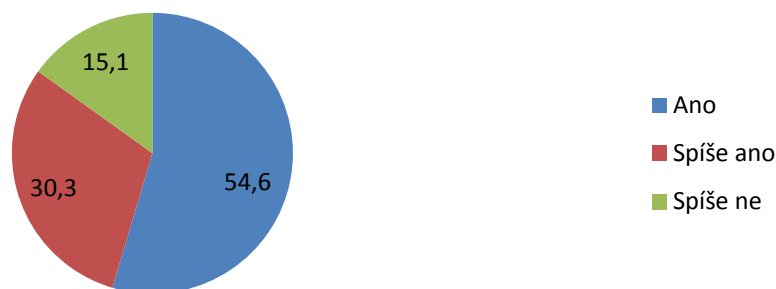
Obr. 16 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=33)

5.3.3 Motivace zaměstnanců a profesní obraz zaměstnavatele

Součástí dotazníkového šetření nebyly pouze otázky mající za cíl detekovat vnitřní podmínky organizace a její vliv na řízení lidských zdrojů z čistě ekonomického pohledu. Pro potřebu plánování a optimalizace lidských zdrojů byly kladeny také otázky o celkové spokojenosti s pracovní pozicí a zaměstnavatelem, které naznačí motivaci zaměstnanců a stimuly k případnému zlepšení tohoto stavu.

Jak lze vidět na Obr. 17, nadpoloviční většina zaměstnanců, tedy 54,6 %, uvádí, že je na současné pracovní pozici spokojena. 30,3 % zaměstnanců je s pracovní pozicí spíše spokojeno a 15,1 % je spíše nespokojeno.

Jste na současné pracovní pozici spokojení?

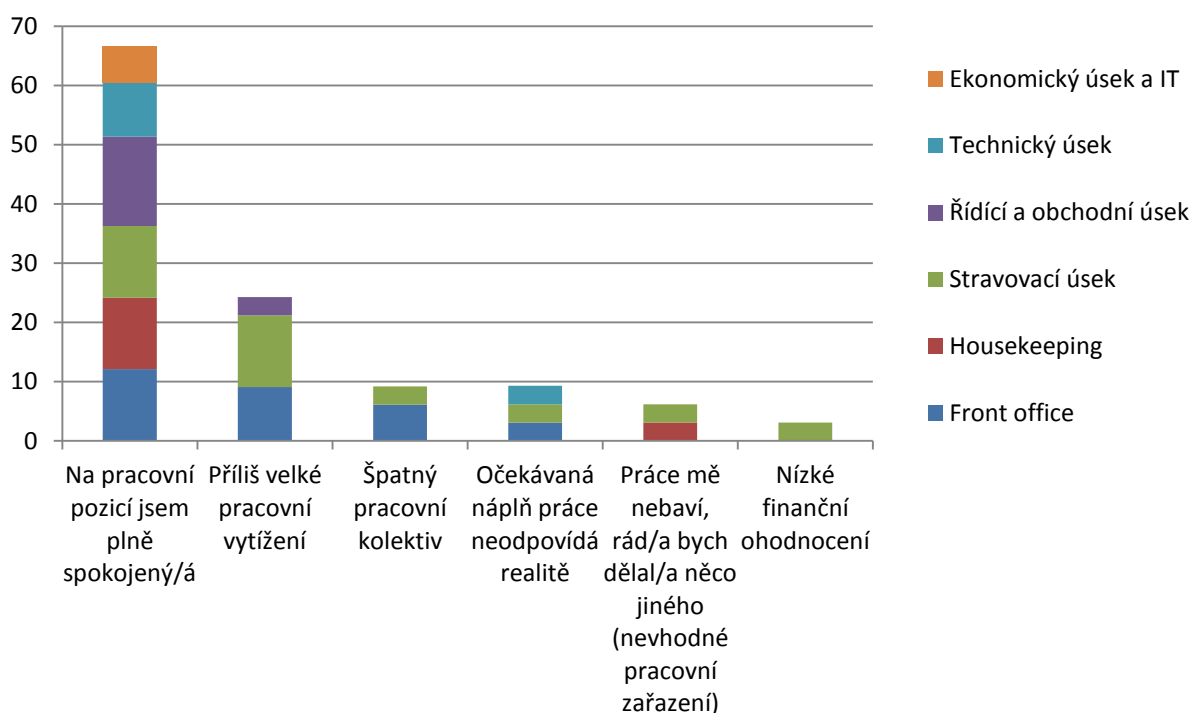


Obr. 17 Hodnocení spokojenosti zaměstnanců s pracovní pozicí (Dotazníkové šetření, 2015, n=33)

Obr. 18 následně ukazuje, jaké jsou příčiny případné nespokojenosti zaměstnanců s pracovní pozicí. Graf je barevně rozdělen dle organizační a řídicí struktury hotelu Boby centrum na jednotlivé pracovní úseky.

Případnou nespokojenost s pracovní pozicí vidí 24 % zaměstnanců z úseku front office, stravovacího úseku a částečně řídicího a obchodního úseku zejména z důvodu příliš velkého pracovního vytížení. V poznámce k této otázce bylo respondenty často uváděno, že je to zejména při vysoké obsazenosti hotelu nebo při nárazových večerních rautech pořádaných v restauraci, kde by zaměstnanci uvítaly dočasné pracovní posily. 10 % zaměstnanců v úseku front office a částečně v stravovacím úseku vidí problém ve špatném kolektivu. Stejně procentuální zastoupení zaměstnanců pokrývá uvedený problém, kdy očekávaná náplň práce neodpovídá realitě. Tato skutečnost může souviset se subjektivním pocitem změny stavu určitých řídicích nebo personálních oblastí od doby počátku zaměstnaneckého poměru. Do 5ti % zaměstnanců uvádí, že je práce nenaplnuje a mají pocit špatného pracovního zařazení nebo pocit nízkého finančního ohodnocení svého pracovního výkonu.

Jaký je důvod Vaší případné nespokojenosti s pracovní pozicí?



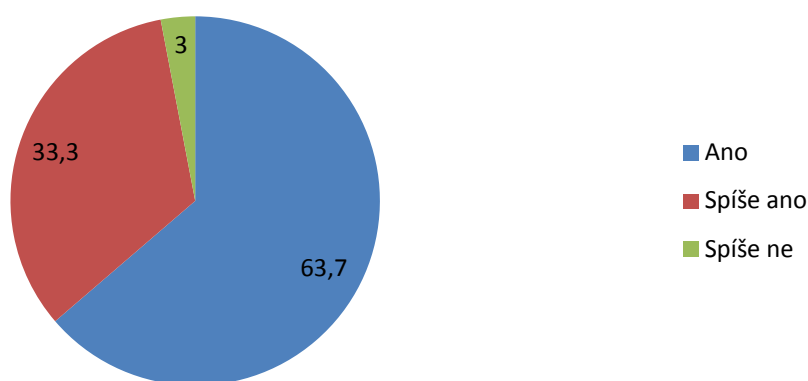
Obr. 18 Důvody případné nespokojenosti s pracovní pozicí zaměstnanců hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=33)

Další otázky se věnovaly profesnímu obrazu zaměstnavatele z pohledu současných zaměstnanců. 97 % zaměstnanců považuje hotel Boby centrum za spolehliv-

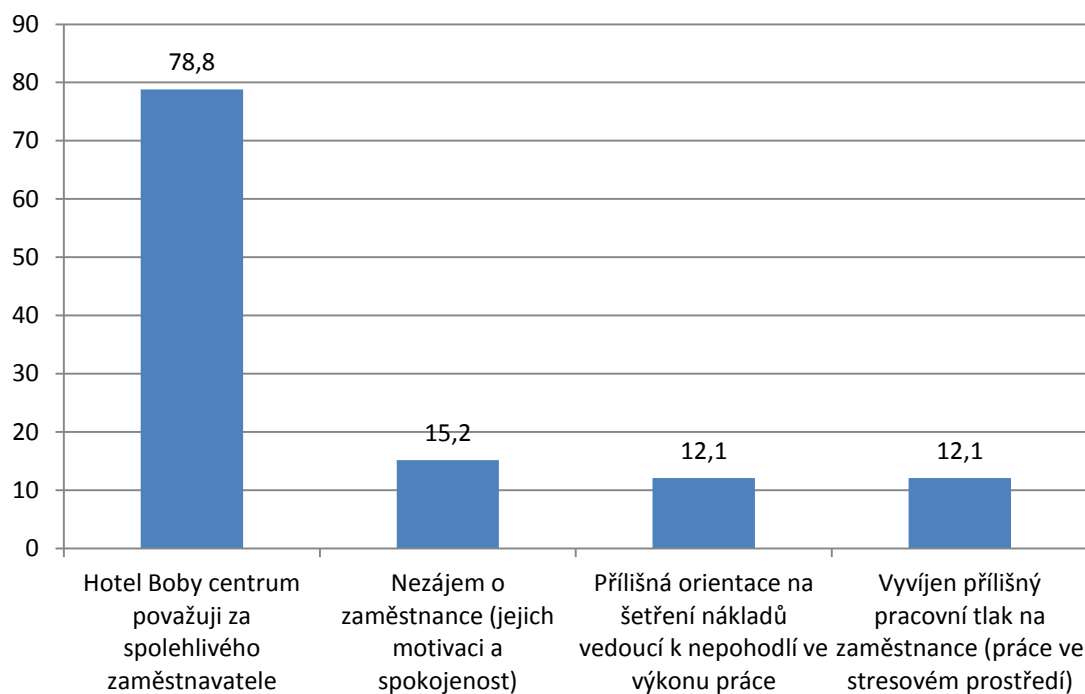
vého – spíše spolehlivého zaměstnavatele. Pouze 3 % zaměstnanců popsala svého zaměstnavatele jako spíše nespolehlivého, viz Obr. 19.

Na otázku o spolehlivosti navazoval dotaz, co podle zaměstnanců vede k obrazu případné nespolehlivosti hotelu Boby centrum, viz Obr. 20. 15,2 % uvedlo nezájem zaměstnavatele o zaměstnance, jejich motivaci a spokojenost, 12,1 % přílišnou orientaci na snižování nákladů a tím nepohodlí při výkonu práce a dalších 12,1 % zaměstnanců má pocit přílišného tlaku na zaměstnance a práci ve stresovém prostředí. Při hlubší segmentaci tohoto názoru bylo zjištěno, že se opět jedná o úsek front office a stravování, který současně uváděl i příliš velké pracovní vytížení a nárazově práci ve stresovém prostředí.

Považujete hotel Boby centrum za spolehlivého zaměstnavatele?

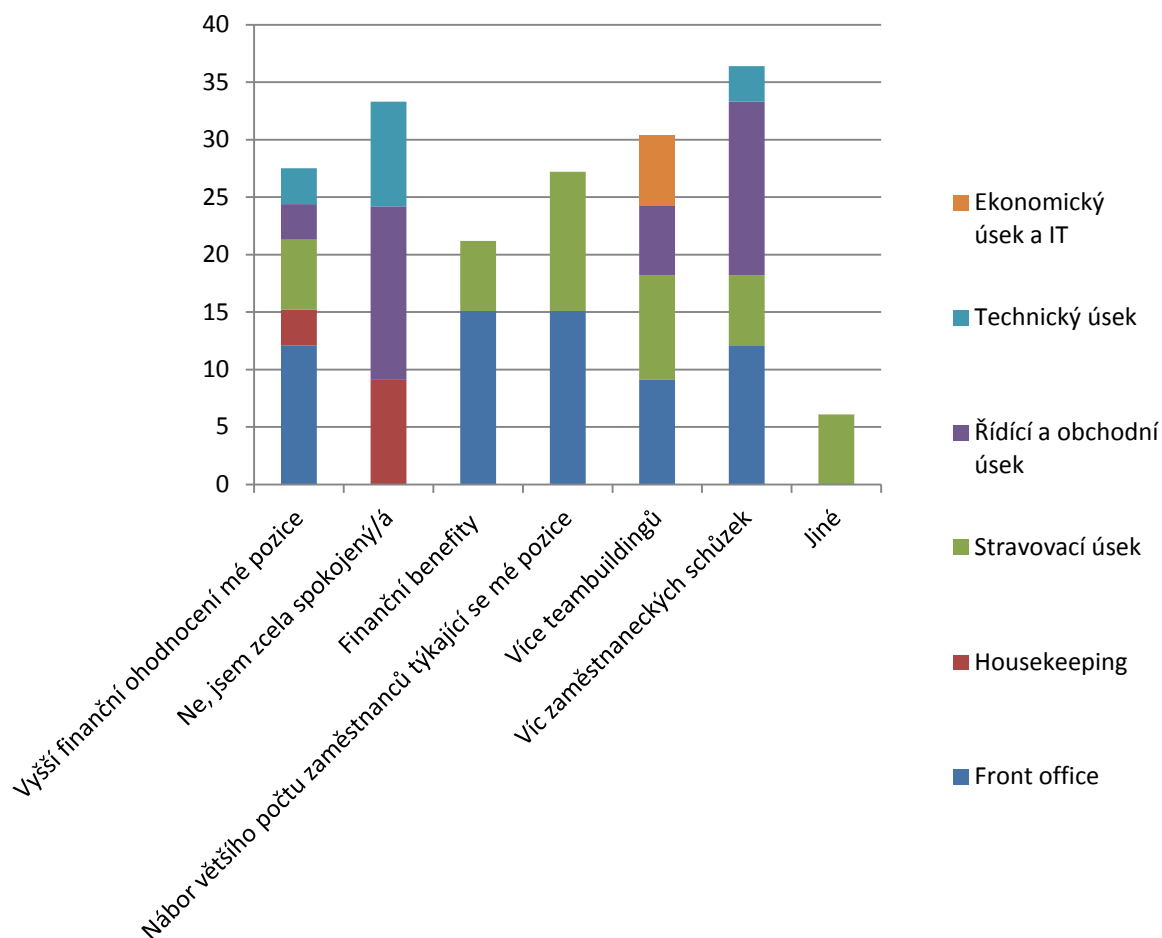


Obr. 19 Hodnocení spolehlivosti hotelu Boby centrum jako zaměstnavatele (Dotazníkové šetření, 2015, n=33)

Co podle Vás vede k obrazu případné nespolehlivosti Vašeho zaměstnavatele?

Obr. 20 Důvody obrazu případné nespolehlivosti hotelu Boby centrum jako zaměstnavatele (Dotazníkové šetření, 2015, n=33)

Je něco, co byste rádi změnili na přístupu zaměstnavatele?



Obr. 21 Návrhy zaměstnanců hotelu Boby centrum ke změně přístupu vedení (Dotazníkové šetření, 2015, n=33)

Zaměstnanci hotelu byli vyzváni za pomoci dotazníkového šetření k přednesení subjektivních návrhů, které by dle jejich názoru zlepšili současnou situaci vedení personální oblasti a přístupu zaměstnavatele, viz Obr. 21. Více než 35 % zaměstnanců vyjádřilo potřebu zaměstnaneckých schůzek z důvodu nejasnosti krátkodobých hotelových cílů a neznalosti připravovaných akcí a to zejména v řídicím a obchodním úseku. Okolo 30ti % zaměstnanců uvedlo také potřebu zvýšení množství teambuildingů, jako jsou neformální setkání s kolegy a příležitostné zaměstnanecké večírky. 27,5 % zaměstnanců, zejména pak opět v úseku front office a stravování, by uvítalo nábor vyššího počtu zaměstnanců. Tato odpověď je v přímé úměrnosti s předchozími otázkami, kde zaměstnanci stejného úseku uvádějí pocit přílišné vytíženosti a práci ve stresovém prostředí. Dalších 27 % by uvítalo vyšší finanční ohodnocení pracovní pozice. Toto tvrzení bylo uvedeno všemi organizačními úseky hotelu Boby centrum, kromě ekonomického a IT úseku. Více než 20 % zaměstnanců by rádo obdrželo finanční benefity ve

formě vánočních bonusů, bonusů pro nejlepší zaměstnance a příplatky za práci přesčas. Odpověď „jiné“ zobrazuje názor 6ti % zaměstnanců ze stravovacího úseku, kterým není příjemný neustálý dozor kamerových zařízení, instalovaných ve všech veřejných prostorech.

Dodatkovou otázkou byl dotaz, zda-li se shodují očekávání o náplni práce při přijetí s reálnou aktuální situací. Tato otázka měla za cíl detekovat stabilitu jednání zaměstnavatele. 63,6 % zaměstnanců uvedlo, že se očekávání plně shoduje s současnou reálnou situací. 36,4 % zaměstnanců uvedlo, že se očekávání částečně shoduje, ale od doby jejich přijetí do pracovní pozice došlo k jistým negativním krokům ze strany vedení, se kterými tito zaměstnanci nejsou plně spokojeni.

5.4 Sezónnost v hotelovém prostředí a jeho vliv na řízení hotelu Bobby centrum

Pojem „sezóna pro cestování“ vymezuje Česká technická norma EN ISO 13809 (Služby cestovního ruchu-Cestovní agentury a cestovní kanceláře (touroperátoři)) jako časová období, během nichž se mohou měnit ceny v závislosti na poptávce po daných službách (CSNonline.unmz.cz). Jde tedy např. o hlavní sezónu, kdy v rámci hotelového prostředí poptávka po hotelových pokojích vrcholí a mimo sezónu, kdy je tato poptávka na minimu. Jak uvádí Palatková (2014), zvyšování obsazenosti v období nízké turistické sezóny lze podchytit technikou revenue/yield management, jako soubor strukturálních, kvantitativních a cenových rozhodnutí, které mají maximalizovat zisk. Aby mohl obchodní a řídicí úsek hotelu Bobby centrum stimulovat poptávku v různých sezónách, musí nejprve tuto poptávku analyzovat a následně poté přijmout odpovídající rozhodnutí.

Český Statistický úřad provádí v oblasti cestovního ruchu, resp. obsazenosti a návštěvnosti ubytovacích zařízení pravidelná šetření, jenž dělí do jednotlivých kategorií a podkategorií dle druhu ubytovacího zařízení, dle kraje atd. Šetření provádí mj. pomocí zasílaného formuláře přímo ze strany ubytovacích jednotek, které uvádí počty disponibilních pokojů, počty provozních dnů v měsíci a hlavně počty realizovaných tzv. pokojodnů, dle kterých se dá sledovat obsazenost ubytovacích kapacit.

Dle statistického formuláře CR 1-12 ČSÚ, je:

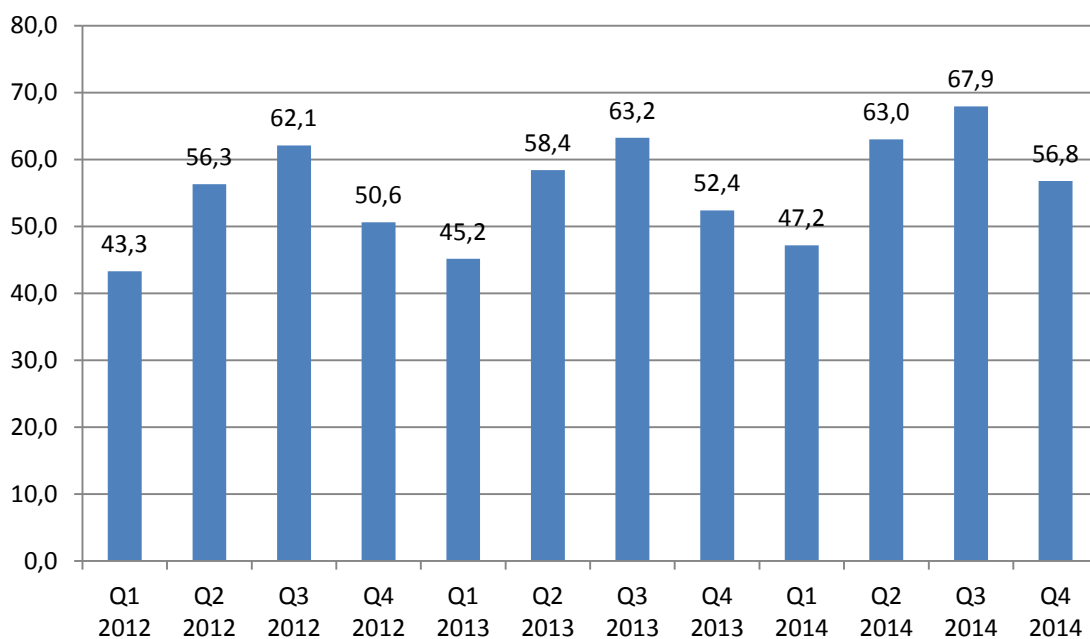
- pokojoden - součet počtu obsazených pokojů (včetně chatek) za jednotlivé dny sledovaného měsíce. Pokoj se považuje za obsazený (bez ohledu na počet lůžek), když v něm přenocuje alespoň jeden host;
- počet disponibilních pokojů - celková denní nabídka pokojů (bez ohledu na jejich obsazenost), kterou hotel dával denně k dispozici k rezervaci hostů;
- počet provozních dnů v měsíci – počet dnů v měsíci, kdy byl hotel v provozu a byl nabízen hostům.

Z uvedených ukazatelů lze pak snadno vysledovat celkovou obsazenost ubytovacích kapacit dle vzorců:

$$\text{Pokojojen} = \sum_{i=1}^n x_i; \text{ kde } n = \text{počet provozních dnů v měsíci a } x = \text{počet obsazených pokojů za den};$$

$$\text{Měsíční obsazenost (v \%)} = \frac{\text{Pokojojen}}{\text{Počet disponibilních pokojů} * \text{počet provozních dnů v měsíci}} * 100$$

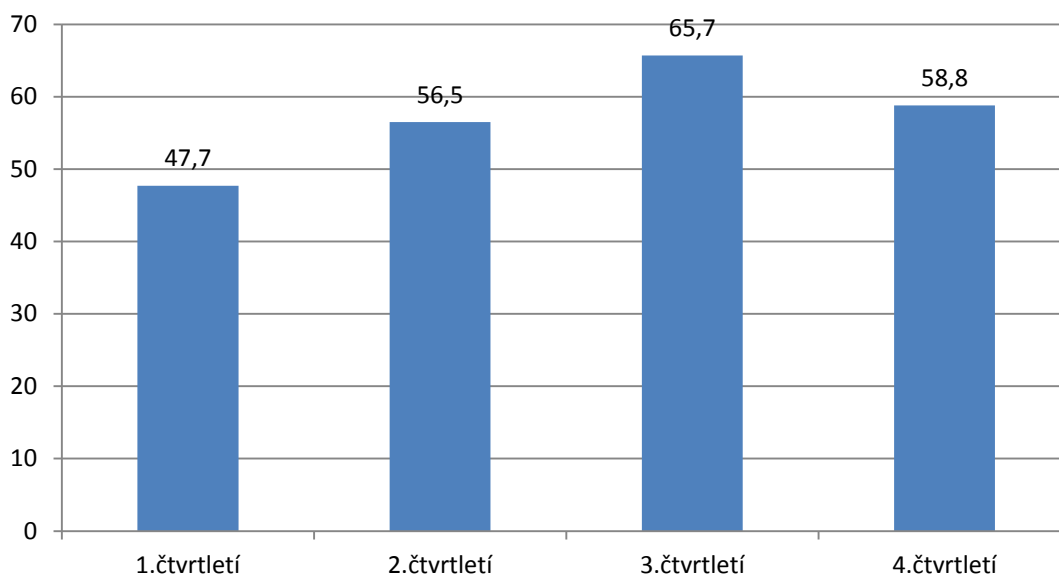
Obr. 22 zobrazuje průměrné čtvrtletní obsazenosti v hotelech a podobných ubytovacích zařízeních podle vybrané kategorie ubytovacího zařízení – hotely**** v ČR v letech 2012-2014. Lze sledovat podobnou fluktuaci v jednotlivých letech a patrný trend. Obsazenost v 1. čtvrtletí jakéhokoliv roku se pohybuje okolo 40ti %, v průběhu roku roste, graduje ve 3. čtvrtletí s obsazeností okolo 60ti % a následně opět klesá na cca 50%.



Obr. 22 Využití pokojů v hotelech a podobných ubytovacích zařízeních podle kategorie ubytovacích zařízení – hotely**** od roku 2012-2014 (CZSO.cz, 2015)

Pro zjištění relevantnosti výsledků bylo provedeno stejné šetření v hotelu Arte právě z měsíčních statistických výkazů prováděných pro ČSÚ. Hotel Arte disponuje 15ti pokoji, počet provozních dnů se v průběhu roku 2014 pohyboval od 28dnů do 31dnů. Obsazenost byla vypočítána z počtu pokojodnů v jednotlivých

měsících a přepočítána do kvartálů. Obsazenost v jednotlivých kvartálech zobrazuje Obr. 23.



Obr. 23 Čtvrtletní průměrná obsazenost hotelu Arte v roce 2014 (Interní statistický výkaz hotelu Arte pro ČSÚ, 2014)

Jak je patrné z Obr. 23 o čtvrtletní průměrné obsazenosti hotelu Arte v roce 2014, výsledky pro rok 2014 víceméně kopírují provedenou statistiku ČSÚ a analyzovaný trend obsazenosti.

Dá se tedy říci, že se trend sezónnosti v hotelu dá předpovídat a pro znovu otevřený hotel Boby centrum tak lze vytvořit vhodná cenová a personální opatření, která navzdory fluktuaci hostů zajistí stabilní obrát a maximalizaci zisku. Tato opatření by dle dat ČSÚ a konkrétní obsazenosti hotelu Arte měla diferencovat jednotlivá období různé obsazenosti ubytovací jednotky a provádět rozdílné kroky v oblasti cenové, kvantitativní a strukturální nabídky pokojů a zároveň zajistit odpovídající množství personálu pro očekávané časové úseky.

5.5 Návrh plánování potřeby zaměstnanců a personálních činností

Na základě zjištěných výsledků dotazníkového šetření je managementu hotelu Boby centrum je navržen personální plán v podobě plánu potřeby zaměstnanců a plánu personálních činností. Tento personální plán optimalizuje současnou strukturu zaměstnanců a jejich řízení a vzhledem k provedeným analýzám lépe koresponduje s aktuálními vnitřními a vnějšími podmínkami hotelu Boby centrum. Součástí návrhu personálních činností jsou kroky k posílení pozice hotelu Boby centrum nejen na trhu služeb, ale i na trhu práce.

5.5.1 Plán potřeby zaměstnanců

Procesu plánování potřeby zaměstnanců předchází analýza vnějšího a vnitřního prostředí a cílů organizace. Jak uvádí Šikýř (2014), plánování lidských zdrojů organizace poté zahrnuje rozpoznání celkové potřeby zaměstnanců, jejich porovnání s vnitřními zdroji zaměstnanců, tj. současným počtem, a následným určením čisté potřeby zaměstnanců, tedy rozdílu detekované celkové potřeby a vnitřních zdrojů zaměstnanců. Čistá potřeba zaměstnanců může být:

- Nulová - celková potřeba je pokryta z vnitřních zdrojů;
- Kladná – celková potřeba zaměstnanců není pokryta vnitřními zdroji a organizační úsek vykazuje nedostatek zaměstnanců
- Záporná – celková potřeba zaměstnanců je nižší, než jsou současné vnitřní zdroje a organizační úsek vykazuje nadbytek zaměstnanců.

Za účelem stanovení celkové potřeby zaměstnanců pro jednotlivé úseky hotelu Bobby centrum, byl proveden stejný hodnotící proces. Pro posouzení vnitřních zdrojů zaměstnanců bylo použito dotazníkové šetření a celková potřeba zaměstnanců byla následně vyhodnocena analytickou metodou dle interních pracovních studií, kterou provedli vedoucí zaměstnanci jednotlivých úseků hotelu Bobby centrum. Za účelem zohlednění zjištěného trendu sezónnosti v hotelovém prostředí a z důvodu efektivního využití zaměstnaneckých zdrojů je celková potřeba zaměstnanců přizpůsobena průměrné obsazenosti hotelových pokojů v intervalech 0-25 %, 26-50 %, 51-75 % a 76-100 %. Z personálního hlediska tato jednotka ovlivní úsek front office, housekeeping a stravování, kde platí přímá úměrnost, tj. čím vyšší počet hostů, tím vyšší počet zaměstnanců. Úseky řídicí, obchodní, ekonomický a IT nejsou závislé na obsazenosti pokojů a množství zaměstnanců je tak v průběhu času konstantní.

Jak bylo zjištěno dotazníkovým šetřením, hotel Bobby centrum nedisponuje personálním oddělením. Součástí návrhu personální potřeby hotelu Bobby centrum je proto zřízení nového personálního úseku a navýšení počtu zaměstnanců v této oblasti min. o jednoho zaměstnance.

Front office

Dle zákona č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce (2006) je pracovní poměr jedním z typů základního pracovněprávního vztahu. Specifickou pracovní smlouvou lze sjednat výši pracovního úvazku, tj. vymezení délky stanovené týdenní pracovní doby zaměstnance. Součástí pracovního poměru je úvazek hlavní, s časovým kontem max. 38,5 h týdně pro dvousměnný provoz, a vedlejší, s max. časovým kontem 20 h týdně. Tzv. dohody, jako je dohoda o provedení práce a dohoda o provedení pracovní činnosti, stojí mimo pracovní poměr a zaměstnanci i zaměstnavatelé z něj vyplývají jiná práva a povinnosti než ze základního pracovněprávního vztahu. Dle zákona č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce (2006) je pracovní úvazek dohody o provedení práce limitován horní hranicí 300 odpracovaných hodin ročně a hlavní pracovní úvazek sjednaný v pracovní smlouvě s časovou dotací max. 38,75 h týdně pro dvousměnný provoz. Zákoník práce dále stanovuje

je pro zaměstnance pracující na hlavní pracovní úvazek min. 20 dnů placené dovolené. Délka pracovní doby jednoho zaměstnance trvá 9 -12 h. Z pracovních směn v délce 12h potom plynou další časová omezení, jako max. počet těchto směn v měsíci.

Na počátku roku 2015 byla vedoucím úseku front office provedena interní pracovní studie zkoumající využití zaměstnanců na těchto pozicích během pracovní doby. Bylo zjištěno, že průměrná doba obsluhy jednoho hotelového hosta v časově nejnáročnější proceduře check-out, tzn. odhlášení hosta, trvá průměrně 10 minut. Za 1 hodinu, tak jeden pracovník recepcie obslouží průměrně 6 hotelových hostů, resp. pokojů. Doba check-out je v hotelu Bobby centrum stanovena do max. 11 hodin a nefrekventovanější čas odhlašování hostů je od 5:00 do 11:00. V tomto check-out čase tak 1 recepční obslouží průměrně 36 pokojů z celkového počtu 141, Tab. 26.

Tab. 26 Pracovní studie úseku front office hotelu Bobby centrum (Interní pracovní studie hotelu Bobby centrum, 2015)

Minimální počet směn/24 h	2
Délka pracovní doby (h)	12
Celková počet pokojů	141
Počet pokojů obslužených 1 zaměstnancem úseku/hodina	6
Průměrná doba check-out (5:00-11:00) (h)	6
Celkový počet obslužených pokojů jedním pracovníkem v průměrném check-out čase	36

Následující Tab. 27 zobrazuje vyplývající stanovenou potřebu zaměstnanců úseku front office, která plyne ze zjištěných normativů. Vzhledem ke skutečnosti, že existuje přímá úměra mezi počtem zaměstnanců tohoto úseku a počtem hotelových hostů, byla plánovaná potřeba rozdělena dle průměrné obsazenosti hotelu v intervalech 0-25%, 26-50 %, 51-75 % a 76-100 %.

Potřeba zaměstnanců denní směny roste s průměrnou obsazeností. Potřeba zaměstnanců noční směny je konstantní vzhledem k velmi nízké vytíženosti během nočních hodin, kdy pozice recepční plní spíše doplňkovou úlohu. Celková potřeba zaměstnanců se tak pohybuje v intervalu 2-5 zaměstnanců za 24 h a 10-25 zaměstnanců s výhledem celého kalendářního roku. Při plánování zaměstnanců na dobu kalendářního roku bylo přihlédnuto k zákonem stanovenému maximálnímu počtu hodin zaměstnanců hlavního pracovního úvazku, zaměstnanců pracujících dle dohody o provedení práce a v neposlední řadě k min. délce 20 dnů zákonné dovolené pro jednoho zaměstnance hlavního pracovního úvazku, viz Tab. 35 a Tab. 36 v Příloze B. Po zohlednění současného počtu zaměstnanců a jejich sjednaných pracovních úvazcích byl zjištěn zásadní nedostatek v oblasti dodržování zákonem stanovené pracovní doby zaměstnanců jednotlivých úvazku, na jejichž základě je hotelu Bobby centrum navržena kladná čistá potřeba v intervalu 3-18 zaměstnanců.

Návrh zvýšení počtu zaměstnanců i při nejnižší obsazenosti je podpořen nejen legislativním rámcem z dlouhodobého hlediska a vytvořenou pracovní studií, ale také faktem, že v dotazníkovém šetření 100 % zaměstnanců úseku front office na otázku 13 – „Co byste rádi změnili na přístupu vedení Boby centrum?“ odpovědělo, že by uvítaly nábor vyššího počtu zaměstnanců, protože velmi často nestíhají svoji práci kvalitně vykonat. Současně bylo 57,1 % zaměstnanců na ot. 8 – „Uveďte prosím důvod Vaší nespokojenosti s pracovní pozicí.“ uvedeno, že pociťují příliš velké pracovní vytížení.

Tab. 27 Potřeba zaměstnanců úseku front office dle pracovní studie hotelu Boby centrum (Interní pracovní studie hotelu Boby centrum, 2015)

Průměrná obsazenost hotelu	0 - 0,25	0,26 - 0,5	0,6 - 0,75	0,8 - 1
Počet hotelových pokojů dle obsazenosti	35	71	106	141
Doba obsluhy pokojů dle obsazenosti (h)	6	12	18	24
Potřeba zaměstnanců denní směny s ohledem na dobu check-out a obsazenost	1	2	3	4
Potřeba zaměstnanců noční směny	1	1	1	1
Celková potřeba zaměstnanců úseku/ 24 h	2	3	4	5
Celková potřeba zaměstnanců/kalendářní rok	10	15	20	25
Využití současného počtu zaměstnanců	7	7	7	7
<i>Čistá potřeba zaměstnanců úseku</i>	3	8	13	18

Houskeeping

Počet zaměstnanců úseku housekeeping je, stejně jako úsek front office, přímo odvislý od počtu obsazených pokojů, resp. celkové obsazenosti hotelu. Na rozdíl od zaměstnanců front office, je ovšem provoz úseku housekeeping pouze jedno-směnný a pracovní doba je pružná. Pracovní studií hotelu Boby centrum byly zjištěny údaje uvedené v Tab. 28. Doba úklidu 1 pokoje 1 zaměstnancem trvá průměrně 30 minut. Tento koeficient zahrnuje také kratší časový úsek doby úklidu pokojů, které ten den neodjíždějí a jedná se o tzv. průběžný pokoj a na druhé straně také delší časový úsek úklidu větších apartmá a prezidentského patra. Za 1 směnu, tj. 9 hodin, dokáže 1 zaměstnanec úseku prádelny zpracovat ložní prádlo 36 pokojů. Tato činnost zahrnuje vyprání, vysušení i vymandlování veškerého ložního prádla a ručníku v pokoji.

Tab. 28 Pracovní studie úseku housekeeping hotelu Boby centrum (Interní pracovní studie hotelu Boby centrum, 2015)

Délka úklidu 1 pokoje (h)	0,5
1 směna prádelny (počet pokojů)	36
Počet pokojů	141
Délka pracovní doby (h)	9

Jak uvádí Tab. 29 pomocí analytické metody byla stanovena celková potřeba zaměstnanců v úseku housekeeping pro 4 intervaly obsazenosti hotelu Boby centrum. Celková potřeba zaměstnanců je navržena v intervalu 9-34 oproti původním 7 zaměstnancům, což byl vzhledem k provedeným pracovním studiím počet dlouhodobě neudržitelný. Čistá potřeba zaměstnanců úseku, tedy rozdíl mezi celkovou potřebou a aktuálním počtem zaměstnanců, je 2-27 zaměstnanců při zohlednění současné struktury uzavřených pracovních smluv.

Tab. 29 Potřeba zaměstnanců úseku housekeeping dle pracovní studie hotelu Boby centrum (Interní pracovní studie hotelu Boby centrum, 2015)

Průměrná obsazenost hotelu	0 - 0,25	0,26 - 0,5	0,6 - 0,75	0,8 - 1
Počet pokojů dle obsazenosti	35	71	106	141
Doba úklidu všech pokojů dle obsazenosti	70,5	141	211,5	282
Potřeba zaměstnanců pro úklid pokojů	8	16	24	31
Potřeba zaměstnanců pro prádelnu a úklid zázemí	1	2	3	3
Celková potřeba zaměstnanců úseku	9	18	27	34
Využití současného počtu zaměstnanců	7	7	7	7
<i>Čistá potřeba zaměstnanců úseku</i>	<i>2</i>	<i>11</i>	<i>20</i>	<i>27</i>

Stravovací úsek

Stravovací úsek hotelu Boby centrum je dle dotazníkového šetření tvořen zaměstnanci na pozici číšník/číšnice a pomocný a hlavní kuchař. Jejich směny jsou smíšené a to tak, že 5 zaměstnanců se v současné době střídá na dvou směnách a 2 zaměstnanci kuchyně chodí na směnu jednu.

Pracovní studie stravovacího úseku hotelu Boby centrum, viz Tab. 30 uvádí, provozní dobu restaurace od 6:00-24:00 a provozovaný 2-směnný provoz. Tato doba zahrnuje příchod ranní směny v 6:00 výpomoc v přípravě snídaní. Kapacita restaurace je 200 míst což při průměrném počtu 2 hostů/ pokoj činí průměrně 100 pokojů. Maximální počet obslužených hostů jedním zaměstnancem za 1 hodinu je průměrně 100 hostů. Pracovní studie dále uvádí potřeby zaměstnanců

k přípravě rautu, který je kromě snídaní nejčastější formou stravování, ve výši 2 zaměstnanců pro raut do 100 hostů.

Tab. 30 Pracovní studie stravovacího úseku hotelu Boby centrum (Interní pracovní studie hotelu Boby centrum, 2015)

Provozní doba restaurace (6:00-24:00) (h)	18
Počet nutných směn za provozní dobu	2
Kapacita restaurace (počet míst)	200
Počet pokojů hotelu	141
Průměrný počet hostů na 1 pokoj	2
Max. počet obslužených hostů/hodina	100
Potřeba zaměstnanců kuchyně k přípravě rautu do 100 hostů	2
Nejčastější forma stravování hostů	snídaně + večerní rauty

Tab. 31 zobrazuje zjištěnou celkovou potřebu zaměstnanců v stravovacím úseku, která je při dané obsazenosti v intervalu od 4-11 zaměstnanců. Čistá potřeba zaměstnanců úseku je tak v první čtvrtině obsazenosti záporná, což značí přebytek 3 zaměstnanců. Tento přebytek může být ovšem kompenzován faktem současného počtu 2 zaměstnanců pracujících dle dohody o provedení práce, kteří pracovním úvazkem mohou pouze krátkodobě doplňovat zaměstnance hlavního pracovního úvazku v nenadálých případech. Teprve při obsazenosti hotelu vyšší 50 % dochází na základě pracovních studií k kladné čisté potřebě zaměstnanců stravovacího úseku v intervalu 3-4 zaměstnanců.

Tab. 31 Potřeba zaměstnanců úseku housekeeping dle pracovní studie hotelu Boby centrum (Interní pracovní studie hotelu Boby centrum, 2015)

Průměrná obsazenost hotelu	0 - 0,25	0,26 - 0,5	0,6 - 0,75	0,8 - 1
Počet pokojů dle obsazenosti	35	71	106	141
Průměrný počet hostů na pokoj	70,5	141	211,5	282
Potřeba zaměstnanců/ provozní doba restaurace	2	4	6	6
Potřeba zaměstnanců kuchyně	2	3	4	5
Celková potřeba zaměstnanců úseku	4	7	10	11
Využití současného počtu zaměstnanců	7	7	7	7
<i>Čistá potřeba zaměstnanců úseku</i>	-3	0	3	4

Nutno dále podotknout, že do výpočtu nejsou zahrnuty dodatečné kongresy, rauty nehotelových hostů, narozeninové oslavy atp. Vzhledem k nepravidelnosti těchto akcí může být problematické plánovat potřebu stálých zaměstnanců

z dlouhodobého hlediska a proto je třeba neustálá kontrola připravovaných akcí a aktivní interakce mezi řídicím a obchodním úsekem, který přijímá rezervace tohoto typu, stravovacím úsekem a v neposlední řadě potencionálním personálním úsekem, které v případě přetížení stálých zaměstnanců může zařídit do-datečné pracovní posily formou outsourcing.

Celková potřeba zaměstnanců

Celková potřeba všech úseků hotelu Bobby centrum je zobrazena v Tab. 32. Řídicí a obchodní úsek, technický úsek, ekonomický a IT úsek zůstaly nezměněny oproti současnému stavu. Tento stav pramení z faktu, že počet zaměstnanců z těchto oblastí není přímo odvislý od aktuální obsazenosti hotelu a celková potřeba se tak v průběhu času nemění. Současně dle dotazníkového šetření nebyly identifikovány problémy, v podobě přílišného vytížení zaměstnanců v těchto úsecích. Zvláštním případem je technickým úsek, který se zabývá krátkodobými, ale v současné době i dlouhodobými opravami hotelu. V tomto úseku nebyla provedena žádná interní pracovní studie, vzhledem k současné celkové rekonstrukci, která je dle hotelového vedení zamýšlena na časový úsek minimálně 10 let.

Tab. 32 Celková potřeba zaměstnanců hotelu Bobby centrum dle průměrné obsazenosti hotelu (Interní pracovní studie hotelu Bobby centrum, 2015)

Organizační úsek	Průměrná obsazenost hotelu Bobby centrum (%)				Min. potřeba zaměstnanců úseku	Max. potřeba zaměstnanců úseku
	0 - 25	26-50	51-75	76-100		
Front office	10	15	20	25	10	25
Housekeeping	9	18	27	34	9	34
Stravovací úsek	4	7	10	11	4	11
Řídicí a obchodní úsek	6	6	6	6	6	6
Technický úsek	2	2	2	2	2	2
Ekonomický a IT úsek	2	2	2	2	2	2
Personální úsek	1	1	1	1	1	1
Celková potřeba zaměstnanců dle průměrné obsazenosti hotelu	34	51	68	81	34	81
Čistá potřeba zaměstnanců	1	18	35	48	1	48

5.5.2 Plán personálních činností

Šikýř (2012) popisuje základní personální činnosti jako činnosti výběru, hodnocení, vzdělávání, řízení a odměňování zaměstnanců. Mělo by propojovat všechny složky organizace za účelem ovlivňování a motivace zaměstnanců a v neposlední řadě jejich stimulace k vyššímu výkonu.

Získávání a výběr zaměstnanců

Dle provedené analýzy celkové potřeby zaměstnanců byla zjištěna kladná čistá potřeba již při nejnižší úrovni obsazenosti hotelu. Proces získávání a výběr zaměstnanců tak bude probíhat z vnějších zdrojů. Vzhledem k zjištěné potřebě zaměstnanců v jednotlivých úsecích je navržen výběr zaměstnanců na hlavní pracovní úvazek v úseku front office, housekeeping a stravovacím úseku a částečný pracovní úvazek zejm. v úseku housekeeping.

Hlavním východiskem by měla být analýza pracovního místa a následné sestavení detailního popisu obsahu a názvu práce, pracovních činností a povinností a požadavky na kvalifikaci uchazeče. Vzhledem k organizační struktuře hotelu Bobby centrum může tuto analýzu provést vedoucí zaměstnanec daného úseku. Tento soupis umožní budoucímu personálnímu zaměstnanci vybrat vhodný zdroj kandidátů a komunikační kanál k jejich získání a zároveň umožní lepší orientaci samotných kandidátů v hledaných pracovních pozicích.

Jak bylo zjištěno dotazníkovým šetřením, až 30,3 % zaměstnanců je se svou pracovní pozicí spíše spokojeno a uvádí, že od doby přijetí došlo k jistým negativním krokům, se kterými nejsou plně spokojeni. Současně také má také 10 % zaměstnanců pocit, že očekávaná náplň práce neodpovídá realitě. Cílem odpovědného řídicího úseku hotelu Bobby centrum by tak mělo být dodržování avizovaných popisů pracovních činností.

Dle dotazníkového šetření je současným hlavním komunikačním kanálem dosah známých a kamarádů. O stávající nabídce pracovní pozice se tímto způsobem dozvědělo 71,7 % současných zaměstnanců. 15,2 % zaslalo životopis přímo hotelu Bobby centrum, 6,1 % kontaktoval sám zaměstnavatel a jen 3 % zhlédlo nabídku na pracovním portálu nebo webu hotelu Bobby centrum. Komunikační kanál pro získávání zaměstnanců hotelu Bobby centrum by se měl řídit popisem jednotlivých pozic a vizí nastavených pracovních úvazků. Při získávání zaměstnanců částečného pracovního úvazku tak mohou být vhodným komunikačním kanálem např. školy, na stálé pracovní pozice lze využít nabídky úřadů práce, ale také např. tipů bývalých zaměstnanců. To by ovšem měla podpořit skutečnost, že hotel disponuje podnikovým intranetem a společnou komunikací se současnými i předchozími zaměstnanci.

Dalším poznatkem, týkající se procesu získávání zaměstnanců, je zjištěná fluktuace zaměstnanců hotelu Bobby centrum. Pouze 39,4 % zaměstnanců zde pracuje více než 1 rok. 18,2 % je na pozici v délce do 1 roku a 42,4 % je zaměstnáno v hotelu Bobby centrum v délce do 6 měsíců. Problémy způsobující tento stav mohou být komplexní a je třeba neustálé analýzy a odborného dohledu personalisty, který má zájem nejen na uskutečňování cílů organizace, ale i na potřebách samotných zaměstnanců.

Při výběru zaměstnanců by měl personalista hotelu Bobby centrum důsledně dbát na legislativní rámec pracovních poměrů a nepřekračovat zákonem stanovenou pracovní dobu, jak je tomu v současné době. Dalším podstatným krokem je dodržovat pracovní volna zaměstnanců a vést transparentní zaměstnaneckou evidenci.

Řízení pracovního výkonu

Dle Tomšíka (2013) jsou důležitými nástroji k posílení pracovního výkonu zejm. vymezení obsahu práce vč. stanovení normativů (pokud je to možné), vymezení pracovních podmínek, mzdového systému a formálních i neformálních vztahů se zaměstnanci. Tyto činnosti jsou vhodné stanovit právě před uzavřením pracovní smlouvy se zaměstnancem v rámci plánování potřeby zaměstnanců a pracovních činností.

Management hotelu Boby centrum v současné době disponuje pouze stručnými pracovními studii v úseku front office, housekeeping a ve stravovacím úseku. Provedení pracovní studie technického úseku bude vhodné po uskutečněné rekonstrukci a ustálení pracovních procesů na úrovni průběžných kontrol pokojů a drobných oprav běžných závad. Bylo by proto vhodné tyto pracovní studie doplnit a stanovit také doby nutného odpočinku zaměstnanců. Písemný soupis požadovaných pracovních činností s normativy pracovního výkonu by měl být natolik jednostranný a detailní, aby mohl management hotelu Boby centrum hodnotit současné i budoucí zaměstnance zcela objektivně a dle stejných kritérií. Současnou korektnost a objektivitu pracovních studií může kontrolovat personalista, který také zajistí aktuálnost stanovených norem.

K hodnocení řídicího a obchodního úseku a jednotlivě i ekonomického a IT úseku je nutno přistupovat rozdílně, neboť v těchto pracovních oblastech nelze zhotovit odpovídající pracovní studii. Lze využít metod hodnocení a posteriori nebo a priori. Z metod orientovaných na hodnocení minulosti by bylo pro řídicí a obchodní úsek, ekonomický a IT úsek vhodné např. řízení podle stanovených cílů, kdy je dle Tomšíka (2013) zaměstnanec vázán k zaměstnavateli předchozí dohodou o zvolených cílech práce. Zaměstnavatel nebo nadřízený zaměstnanec hodnotí míru plnění stanovených cílů. Tuto metodu by hotel Boby centrum mohl pro zvolené úseky kombinovat s hodnotitelskými zprávami, které vytváří sami zaměstnanci a sebekriticky hodnotí vlastní výkon a navrhují případné kroky ke zlepšení.

Velmi důležitou součástí integrace podnikových cílů mezi pracovní kolektiv je společný podnikový informační systém. Jak bylo zjištěno při provádění dotazníkového šetření, výměna informací mezi zaměstnanci hotelu Boby centrum probíhá pouze prostřednictvím ústní komunikace mezi vedoucími zaměstnanci úseků, kteří tyto informace předávají dál svým podřízeným. Dle dotazníkového šetření je ale právě problém s komunikací uváděn u více než 35 % současného personálu. Na dotaz, zdali existuje něco, co by zaměstnanci změnil na přístupu vedení, odpověděli právě skutečností, že by rádi zvýšili počet zaměstnaneckých schůzek, protože jim není jasný cíl vedení a neznají připravované akce hotelu. Řešením bude prvotně zavedení nepřímé komunikační cesty podnikového informačního systému, díky němuž jsou všichni zaměstnanci informováni o cílech a vizích organizace, připravovaných akcích, důležitých hostech, nabídkách vzdělávacích programů a celkově o veškerém dění organizace. Druhotně, ale s o to větší intenzitou, by bylo vhodné zavést pravidelné schůzky jednotlivých úseků, kde by zvolenou agendou jednání byly připravované hotelové akce a další

důležité skutečnosti. Osobním přístupem vedoucích zaměstnanců úseku by bylo předcházeno nedorozuměním a chybám a tím by se zvyšovala efektivita pracovního výkonu.

Bednář (2013) uvádí, že pro uspokojení potřeb zákazníka, resp. hotelového hosta, je důležité také uvědomění zaměstnavatele o potřebách jeho zaměstnanců. Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že až 31 % zaměstnanců by rádo změnilo přístup hotelu Bobby centrum k řízení vztahů mezi zaměstnanci pomocí společných teambuildingů, 15, 2 % zaměstnanců má pocit nezájmu zaměstnavatele o zaměstnance a jejich potřeby a až 10 % zaměstnanců dokonce uvádí nespokojenost s pracovní pozicí z důvodu špatného pracovního kolektivu. Řízení vztahu nadřízené a podřízené pracovní pozice, ale i pracovní pozice na stejné úrovni, je velmi důležitou součástí podpory podnikové kultury, týmového ducha a společné vize a cílů a tzv. řízení značky zaměstnavatele. Hotel Bobby centrum proto může využít nástroje společných teambuildingů, které podpoří výkon zaměstnanců na pracovišti a sjednotí jednotlivce do společného celku.

Odměňování

Odpovídající finanční ohodnocení je jednou ze základních motivací k výkonu práce. Jak bylo zjištěno dotazníkovým šetřením, až 27 % zaměstnanců uvedlo ne zcela plnou spokojenost se současným finančním ohodnocením jejich pracovní pozice a to u všech úseků kromě řídicí a obchodního. Současně by 20 % zaměstnanců změnilo přístup zaměstnavatele z pohledu finančních benefitů jako jsou vánoční příplatky, ohodnocení lepších zaměstnanců, příplatky za přesčas atp.

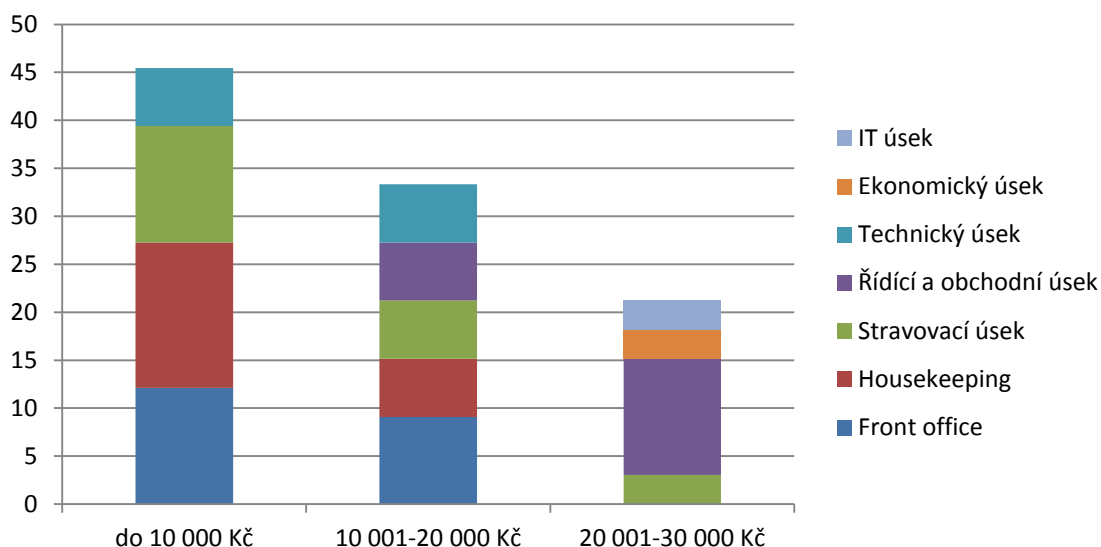
Management hotelu Bobby centrum by proto měl přezkoumat mzdovou politiku a případně přehodnotit, zda příliš nízké finanční ohodnocení zaměstnanců (ať už ve formě mzdy nebo finančního příplatku) nezvyšuje současnou fluktuaci zaměstnanců a hotel Bobby centrum nepřichází o kvalitní zaměstnance.

Dle dotazníkového šetření je poměr hrubých mezd současných zaměstnanců zobrazen na Obr. 24. Největší podíl hrubých mezd tvoří zaměstnanci s hrubou mzdou do 10 000 Kč, jejichž poměr hrubých mezd činí okolo 45 %. Nutno podotknout, že jsou to převážně zaměstnanci pracující dle dohody o provedení práce s max. počtem odpracovaných 300 h ročně. Dle absolutního vyjádření jsou měsíční mzdové náklady za těmito zaměstnanci do 150 000 Kč měsíčně, viz Tab. 33. Poměr okolo 34 % hrubých měsíčních mezd tvoří zaměstnanci s hrubým platovým ohodnocením v intervalu 10 001-20 000 Kč měsíčně. Měsíční mzdový náklad na tyto zaměstnance tak činí 110 011-220 000 měsíčně. Nejmenší mzdovou skupinu tvoří zaměstnanci s hrubým měsíčním platovým ohodnocením 20 001-30 000 Kč, kterou tvoří převážně zaměstnanci řídicího a obchodního úseku. Hrubé měsíční náklady za touto skupinou zaměstnanců tvoří 140 007-210 000 Kč měsíčně. Dle dotazníkového šetření tedy celkové hrubé měsíční mzdové náklady činí do 580 000 Kč a to bez zahrnutí dalších finančních benefitů a jiných peněžních ohodnocení.

Odborná hotelová literatura není zcela jednotná ve vyjádření, kolik procent z celkových nákladů, resp. z celkových výnosů, by měly tvořit hrubé mzdové náklady. Lockyer (2007) např. deklaruje, že poměr mzdových nákladů se liší nejen

stát od státu, ale i konkrétní hotel od hotelu. Není pravidlem, že se snižováním mzdových nákladů může zaměstnavatel očekávat vyšší hospodářský výsledek. Dle Lockyera (2007) byl v roce 2006 proveden výzkum týkající se měření zákaznickovy spokojenosti mezi 100 hotelovými hosty v USA. Kvalita provedených služeb byla v hotelovém prostředí oceněna jako nejdůležitější atribut.

Pro hotel Boby centrum je proto vhodné nepodceňovat jak potřebu zaměstnanců v různých obdobích obsazenosti hotelu, tak politiku odměňování kvalitních zaměstnanců a to v minimálně takové míře, aby celkové výnosy pokryly celkové náklady a vznikal ekonomický zisk.



Obr. 24 Poměr hrubých mezd jednotlivých hotelových úseků zaměstnanců hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=33)

Tab. 33 Hrubé měsíční mzdové náklady za současnými zaměstnanci hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=33)

	Hrubá měsíční mzda (Kč)			Σ
	do 10 000	10 001-20 000	20 001-30 000	
Celkový počet zaměstnanců	15	11	7	33
Hrubý měsíční mzdový náklad za mzdovou skupinou zaměstnanců/měsíc (Kč)	Do 150 000	110 011 – 220 000	140 007 – 210 000	do 580 000

Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců podporuje schopnost podniku přizpůsobit se měnícím se podmínkám a má za cíl nejvyšší možnou kvalifikovanost personálu. 100 % současných zaměstnanců uvedlo, že se neúčastní žádného školení, které by organizoval hotel Bobby centrum. Alarmující je také skutečnost, že 63,6 % současných zaměstnanců neprošlo ani úvodním zaškolením do pozice.

Zaškolení do pozice je základním úkonem adaptačního procesu zaměstnance a hotel Bobby centrum by ho měl zavést bezvýhradně pro všechny nové zaměstnance.

Pro jednotlivé úseky je následně vhodné sestavit školící systém, který by jednotlivé zaměstnance kvalifikoval alespoň na základní úrovni a také zpětně hodnotil proces vzdělávání. Do systému rozvoje zaměstnanců nemusí patřit pouze externí workshopy a školení, ale např. na pozici housekeeping je vhodná průběžná kontrola a zpětná instruktáž práce z pozice nadřízeného zaměstnance. Úseku front office můžou být nabídnuty jazykové kurzy, stravovacímu úseku jsou k dispozici rozličná školení na přípravu rautů, teplých i studených pokrmů a řídicí a obchodní úsek je třeba vzdělávat v celkové oblasti měnícího se hotelového prostředí, zásad obchodního jednání a možnosti PR a marketingu. Dle Martina (2007) platí jasná návaznost, kdy efektivní vzdělávání zvyšuje kvalifikaci a vyšší kvalifikace zvyšuje výkon organizace. Mezi přínosy vzdělávání potom nepatří pouze zvyšování výkonu zaměstnanců, ale částečně řeší také problém fluktuace zaměstnanců a využití jejich potenciálu na pracovišti.

5.6 Revenue/ yield management hotelu Bobby centrum

Vzhledem k možnosti rámcové předvídatelnosti poptávky ubytování a znalosti trendu sezónnosti v hotelovém prostředí může hotel Bobby centrum užívat nástrojů revenue/yield managementu k řízení a stimulaci poptávky po pokojích a to v oblasti strukturálních, cenových a kvantitativních rozhodnutí.

Dle hotelové prezentace na webových stránkách hotelu Bobby centrum a rezervačních hotelových portálech jako je Booking.com, Expedia.com, HRS.com a Hotely.cz atp., na kterých hotel Bobby centrum nabízí své služby, bylo zjištěno, že hotel Bobby centrum těchto nástrojů využívá zcela minimálně. Prezentace cenové politiky je uvedena ve stabilních cenách za různé typy pokojů a kromě brněnské události Moto GP, kdy jsou veškeré ceny pokojů trojnásobné, se v průběhu času ceny za daný typ pokoje prakticky nemění. Zákazníkovi jsou nabízeny pouze slevy na včasné ubytování nebo naopak ubytování „last minute“. Nabídka pro segment velkých kongresových skupin je prezentována pouze na stránkách hotelu Bobby centrum, kde je ovšem detailní. Nejasné využívání technik revenue/yield managementu může oslabit pozici hotelu Bobby centrum na trhu služeb.

Hotel Bobby centrum by proto měl posílit využití nástrojů revenue/yield managementu s cílem zejm. zvyšování obsazenosti v období nízké hotelové se-

zóny, tj. v období nižší poptávky po hotelových pokojích a to v následujících navrhovaných oblastech:

Jasně segmentace hostů – pomocí analýzy současné poptávky po hotelových pokojích a potřeb hotelových hostů vybrat hlavní zákaznické segmenty, na které se zaměří a těmto segmentům přizpůsobit jasný marketingový mix (zejm. cenu a propagaci).

Flexibilní cenové politiky – řízení cen pokojů dle denní poptávky hostů. Pro tento krok je nutná neustálá interakce a povědomí obchodního úseku o současné obsazenosti hotelu. V případě nízké obsazenosti pokojů, resp. nízké poptávky po určitém typu pokojů lze využít politiky snižování cen, slev na daný typ pokoje či stimulaci v podobě množstevních nebo jiných výhod. Právě opačnou metodu lze využít v případě vysoké obsazenosti či očekávané vysoké poptávce a to se současnou politikou vysokých cen za dané typy pokojů.

Jednotná kvantitativní rozhodnutí – jedná se o nastavení pravidel o rozhodnutích zaměstnanců obchodního úseku, zda-li přijmout danou rezervaci či nikoli a do jaké míry obsazenosti akceptovat tzv. overbooking, tj. nabízení více pokojů, než je v současné době v hotelu k dispozici. Tuto techniku může hotel Boby centrum podchytit např. stanovením pevné hranice obsazenosti, od kdy danou rezervaci zamítnou či přijmout a to vytvořením jednoduchých tabulek na propočet množství možných nabízených pokojů.

Důležité je veškerou stimulaci poptávky hotelových pokojů přizpůsobit jednotlivým segmentům hotelových hostů a jejím potřebám tak, aby bylo dodrženo pravidlo maximalizace zisku z jednotlivých segmentů. Vhodně zvolené strategie řízení poptávky pokojů hotelu Boby centrum zajistí stabilní zisk i při nestabilních externích podmínkách.

6 Diskuze

Obecně známými charakteristikami poskytování služeb je jejich nehmatatelnost, pomíjivost, proměnlivost, nedělitelnost a nemožnost vlastnictví. Tyto atributy přináší poskytovatelům služeb množství výhod i nevýhod. Atribut nehmatatelnosti v hotelovém prostředí může u některých podnikatelů vést k tendenci netransparentnosti evidence výkonu prováděných služeb, resp. ke stínové ekonomice a to v případě hotelového prostředí k daňovým únikům. Poskytovatelé hotelových služeb se snahou o vyhnutí se platbě daně z příjmu, minimalizace plateb sociálního pojištění za zaměstnanci, prodlužování maximální délky pracovní doby a také např. minimalizace placení místních poplatků za hotelové služby nevedou příkladnou evidenci veškerých administrativních činností. Z pohledu státu jsou tyto aktivity jednotlivých podnikatelů v globálním měřítku velmi těžko kontrolovatelné a to právě díky nehmatatelnosti prováděných úkonů. Je proto nasnadě, co by komplexně řešilo tento problém a zda při uplatňování případných obchodních restrikcí či a nařízení upřednostnit zájem státu nebo samotného spotřebitele služeb. Jak bylo uvedeno výše, v současné době probíhají jednání o zavedení elektronické evidence služeb, která by problém stínové politiky mohla částečně řešit. V praxi ovšem současně s elektronickými pokladnami již vznikají softwary, které i tuto transparentní evidenci umožní podnikatelům korigovat a kruh stínové politiky se opět opakuje. Nyní je proto na každém podnikatelském subjektu, jak uplatní především morální zásady v přístupu k podnikatelské činnosti.

Hotel Boby centrum by měl dodržovat poskytování základního výkaznictví o prováděných činnostech, tj. předkládat pravdivé finanční výkazy (VZZ, rozvaha, výkaz cash flow), pracovní výkazy a dodržovat závazky vůči zaměstnancům (dodržování zákonem stanovené pracovní doby, vyplácení přesčasů, poskytování placené dovolené). Ani jeden z těchto výkazů nebylo možné ze strany managementu hotelu Boby centrum v rámci akademické studie použít.

Součástí možné polemiky o nekorektnosti evidence hotelových služeb bylo i zjištění o uváděné obsazenosti ubytovacích kapacit na portálu ČSÚ. Obsazenost hotelových subjektů na úrovni 4 hvězd se v průběhu let dle evidence ČSÚ pohybuje v intervalu od 40-60 %. Výkaznictví tohoto typu je ovšem podmíněno nutností odvádět místní poplatky za všechny evidované hosty a tak je proto otázkou, do jaké míry jsou vedené statistiky pravdivé.

Střet teorie s praxí lze v hotelovém prostředí očekávat také ve výkonu práce samotných zaměstnanců i v reakci na poskytované služby samotných hostů. Příčinou je lidský faktor, který je v interakci na nové prostředí zcela jedinečný a nedá se nikdy předvídat se 100 %tní jistotou. Jednou z hlavních vlastností hotelového subjektu, resp. jeho zaměstnanců by proto měla být flexibilita, asertivita a schopnost řešení zcela nových situací a interakce s hotelovým hostem. To vše samozřejmě s pozitivním a profesionálním přístupem. Hranice mezi teorií a praxí a profesionalitou a lidskostí je velmi tenká.

7 Závěr

V návaznosti na stanovený cíl navrhnout personální plán pro management hotelu Bobby centrum byla provedena analýza vnějšího prostředí metodou analýzy PEST a analýza vnitřního prostředí pomocí primárních dat dotazníkového šetření. Dle vnější analýzy mohou budoucí působení hotelu Bobby centrum ovlivnit zejm.:

- zákony o hazardu, z důvodu změny cílového segmentu hotelových hostů,
- zavedení elektronické evidence služeb a to v rámci transparentnosti prováděných výkonů,
- možné změny v devizové intervenci ČNB, které mohou mít plošný vliv na příjezdy zahraničních hostů
- změny v softwarových technologiích, zabývajících se hotelovými systémy a usnadňování správy hotelové agendy, jež hotel Bobby centrum mohou ovlivnit čistě s pozitivními výsledky.

Dotazníkové šetření, které analyzovalo vnitřní personální prostředí hotelu Bobby centrum, identifikovalo současnou organizační a řídicí strukturu, uzavřené pracovní smlouvy a výše úvazků vč. rámce hrubých mezd pro jednotlivé úseky. Dále byl zjištěn proces personálních činností jako získávání zaměstnanců, jejich rozvoj a vzdělávání, motivace a profesní obraz zaměstnavatele. Za pomoci faktorů čtvrtletní obsazenosti hotelových zařízení v ČR od roku 2012-2014 a čtvrtletní obsazenosti hotelu Arte byl potvrzen sezónní trend v hotelovém prostředí shodný pro národní i místní úroveň. Tento fakt měl významný vliv na návrh personálních potřeb v podobě koordinace úseků zaměstnanců s očekávanou obsazeností hotelového zařízení a zároveň byly pomocí techniky revenue/ yield management navrženy odpovídající kroky ke strategickému řízení poptávky po hotelových pokojích v období sezónních výkyvů.

Organizační a řídicí strukturu dle dotazníkového šetření tvoří 7 úseků, tj. úsek front office se sedmi zaměstnanci, úsek housekeeping se sedmi zaměstnanci, stravovací úsek též se sedmi zaměstnanci, dále řídicí a obchodní úsek s šesti zaměstnanci, technický úsek se čtyřmi zaměstnanci, ekonomický úsek s jedním zaměstnancem a úsek IT také s jedním zaměstnancem. Téměř 50 % zaměstnanců uzavřelo s hotelem Bobby centrum smlouvu na dobu neurčitou ve výši hlavního pracovního úvazku, 47 % pracuje dle dohody o provedení práce a 3 % zaměstnanců spolupracuje s hotelem Bobby centrum externě. V rámci výše úvazků byly dotazníkovým šetřením zjištěny zásadní nedostatky v dodržování zákonem stanovené pracovní doby, a to zejm. v úseku front office, kde existuje nepřetržitý pracovní režim 365 dní v roce. Kalendářní fond pracovní doby v tomto úseku činí 8760 h ročně a současní zaměstnanci jsou při daném poměru uzavřených pracovních úvazků, dvousměnném provozu a dodržení zákonem stanovené pracovní doby a placené dovolené schopni pokrýt pouze 4647,5 h ročně. I při základním rozdělení zaměstnanců v tomto úseku je tak nábor minimálně dalších tří zaměstnanců urgentní. Ostatní úseky nevykazují z legislativního pohledu žádných nedostatků, nicméně v rámci stanovených interních normativů práce

byla zjištěna v úsecích housekeeping a stravovacím úseku též kladná čistá potřeba zaměstnanců to v rozdílné výši dle úseku a aktuální obsazenosti hotelu. Hrubé mzdové náklady za zaměstnanci činí dle dotazníkového šetření měsíčně 400 000-580 00 Kč a to bez zahrnutí ostatních finančních benefitů. Informační kanál pro získávání zaměstnanců je v současné době v 72,7 % od známých a kamarádů, informační kanály jako webový portál hotelu Bobby centrum nebo nabídky pracovních portálů zaostávají. Školení zaměstnanců hotel Bobby centrum neprovádí dle dotazníkového šetření žádné, 63,6 % zaměstnanců dokonce uvedlo, že neprošlo ani úvodním zaškolením. Zaměstnanci však uvádí v 84,6 % celkovou spokojenost s pracovní pozicí, při případné nespokojenosti je vytykáno zejm. zaměstnanci úseku front office a stravovacího úseku vysoké pracovní vytížení, jež uvedlo 22 % zaměstnanců z celkového počtu. Profesní obraz hotelu Bobby centrum je považován za spíše spolehlivý a to dle 97 % zaměstnanců, k obrazu případné nespolehlivosti hotelu Bobby centrum vede dle zaměstnanců zejm. nezájem o motivaci a spokojenost zaměstnanců a přílišný pracovní tlak vyvíjený na zaměstnance. Soubor těchto skutečností měl dopad na návrh plánu personálních činností.

Dle analýzy čtvrtletní obsazenosti hotelů v ČR v průběhu roku 2012-2014 a čtvrtletní obsazenosti hotelu Arte v roce 2014 byl zjištěn trend sezónních výkyvů na národní i místní úrovni s obsazeností okolo 40 – 68 % v jednotlivých čtvrtletích. Vzhledem ke zjištěné předvídatelnosti může hotel Bobby centrum tento fakt využít ve svůj prospěch a pomocí technik revenue/ yield managementu stimulovat poptávku po hotelových pokojích, zejm. v době mimo sezónu, optimálním směrem.

Dle zjištěných poznatků o současné potřebě zaměstnanců a personálních činnostech byl v rámci optimalizace veškerých personálních procesů navržen managementu hotelu Bobby centrum personální plán. Z důvodu absence personálního pracovníka bylo hotelu Bobby centrum nejprve navrženo zřízení tohoto pracovního místa a zvýšení pracovních úseků právě o úsek personální, jakožto hlavní jednotku péče o zaměstnance. Personální plán dále zahrnuje návrh celkové potřeby zaměstnanců, který zobrazuje Tab. 34.

Tab. 34 Celková a čistá potřeba zaměstnanců hotelu Boby centrum dle průměrné obsazenosti hotelu (Interní pracovní studie hotelu Boby centrum, 2015)

Organizační úsek	Průměrná obsazenost hotelu Boby centrum (%)				Min. potřeba zaměstnanců úseku	Max. potřeba zaměstnanců úseku
	0 - 25	26-50	51-75	76-100		
Front office	10	15	20	25	10	25
Housekeeping	9	18	27	34	9	34
Stravovací úsek	4	7	10	11	4	11
Řídící a obchodní úsek	6	6	6	6	6	6
Technický úsek	2	2	2	2	2	2
Ekonomický a IT úsek	2	2	2	2	2	2
Personální úsek	1	1	1	1	1	1
Celková potřeba zaměstnanců dle průměrné obsazenosti hotelu	34	51	68	81	34	81
Čistá potřeba zaměstnanců	1	18	35	48	1	48

Tento plán celkové potřeby zaměstnanců zahrnuje navrhované počty zaměstnanců v jednotlivých úsecích, přizpůsobené různým úrovním průměrné obsazenosti hotelu s navrhovaným celkovým počtem zaměstnanců pro jednotlivé úseky. Veškeré výpočty vycházejí z provedených interních pracovních studií hotelu Boby centrum se zahrnutím legislativních omezení. Při průměrné obsazenosti do 25% činí celková potřeba 34 zaměstnanců a při 100 % průměrné obsazenosti až 81 zaměstnanců. Čistá potřeba zaměstnanců, které je nutno dodatečně získat z externích zdrojů je kladná v intervalu od 1-48 zaměstnanců a to dle očekávané průměrné obsazenosti. Při dlouhodobém plánování potřeby zaměstnanců tak lze tyto výpočty zkombinovat s analyzovaným sezónním trendem v hotelovém prostředí a přizpůsobit stav zaměstnanců očekávané poptávce hotelových hostů.

Návrh personálních činností obsahuje možné personální kroky v oblasti získávání a výběru zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, rozvoje a vzdělávání a odměňování zaměstnanců.

V oblasti získávání a výběru zaměstnanců byl navržen nábor zaměstnanců z externích zdrojů a to vzhledem k zjištěné kladné čisté potřebě zaměstnanců již při nejnižší úrovni obsazenosti hotelu. Návrhem bylo přijmout dodatečné zaměstnance na hlavní pracovní úvazek do úseků front office, stravovacího úseku a personálního úseku a na částečný pracovní úvazek zejm. zaměstnance úseku housekeeping a to vzhledem k pružné pracovní době. Vedoucí zaměstnanci jednotlivých úseků by se měli v rámci procesu získávání a výběru zaměstnanců zaměřit na analýzu pracovní pozice a sestavení detailního popisu obsahu práce, pracovních činností a povinností a očekávaných požadavků na uchazeče. Tento jasný soupis umožní:

1. personálnímu útvaru zvolit vhodné zdroje zaměstnanců a komunikační cesty k jejich získání
2. uchazečům vybrat vhodnou pracovní pozici, tím snížit následnou fluktuaci zaměstnanců
3. managementu hotelu Bobby centrum zpětné objektivní hodnocení zaměstnanců dle jasného předpisu.

Při získávání a výběru zaměstnanců by hotel Bobby centrum měl dbát zejm. na legislativní rámec pracovních smluv, výše pracovních úvazků a jím odpovídající zákonem stanovenou max. pracovní dobu.

Návrh personálních činností v oblasti řízení zaměstnanců hotelu Bobby centrum dále zahrnuje hlubší sestavení normativů pro výkon práce pro širší možnosti hodnocení zaměstnanců úseku front office, stravování, housekeeping a technického úseku a to z důvodu zefektivnění procesu jejich řízení. Pro řídicí, obchodní, ekonomický a IT úsek bylo navrženo hodnocení dle dosažených cílů v kombinaci s vlastními hodnotitelskými zprávami.

Vzhledem k zjištěným nedostatkům hotelu Bobby centrum v oblasti komunikace se zaměstnanci bylo dále navrženo zřízení jednotného podnikového informačního systému, který zde zcela chybí a dále návrh pravidelných osobních schůzek daného pracovního úseku, jakožto hlavního nástroje v interakci vedení a zaměstnanců. V rámci podpoření týmového výkonu práce pracovního kolektivu je dále navrženo pořádání společných teambuildingů jednotlivých pracovních úseků.

Oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců hotelu Bobby centrum dle dotazníkového šetření vykazovala zásadní nedostatky, na jejichž základě byla navržena dílčí školení pro jednotlivé úseky zaměstnanců a důsledná dodržování procesu zaškolování všech zaměstnanců v rámci adaptačního procesu personálu.

Oblast finančního ohodnocení byla dle dotazníkového šetření vyměřena ve výši hrubých mzdových nákladů pro jednotlivé úseky. Nespokojenost ze strany zaměstnanců s výší finančního ohodnocení byla uváděna mezi 27 % zaměstnanců z celkového počtu a to zejm. v oblasti finančních benefitů jako jsou vánoční příplatky, příplatky za práci přesčas a ohodnocení nejlepších zaměstnanců. Management hotelu Bobby centrum by proto měl zvážit politiku odměňování zaměstnanců, která dle vyhodnocených výsledků v současné době není chybová, nicméně může ovlivnit budoucí fluktuaci kvalitních zaměstnanců.

Součástí návrhů a opatření pro hotel Bobby centrum byl i návrh strategického řízení poptávky po hotelových pokojích v různých obdobích hotelové sezóny. Jak bylo již avizováno výše, sezónní trend se v této oblasti dá předvídat a hotel Bobby centrum tak kromě příslušných personálních opatření může použít i techniky revenue/ yield management. V rámci tohoto nástroje bylo hotelovému managementu navrženo zejm. sestavení jasné segmentace hostů a přizpůsobení marketingového mixu zvoleným segmentům, flexibilní cenová politika s denním řízením cen dle současné poptávky hotelových pokojů a v neposlední řadě nastavení pevných pravidel v přijímání rezervací nad disponibilní rámec pokojů a

to vytvořením jednoduchých tabulek pro výpočet možného množství nabízených pokojů a upozornění na stop stavy.

8 Literatura

Knížní zdroje

ARMSTRONG, Michael. A handbook of human resource management practice. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 07-494-4631-5.

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

BAUM, Tom a Svend LUNDTORP. *Seasonality in tourism*. 1st ed. New York: Pergamon, 2001, viii, 194 p. ISBN 00-804-3674-9.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, 224 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.

DEL MARMOL, Thomas a Brigitte FEYS. *PESTLE Analysis: Prepare the best strategies in advance*. Namur: Lemaitre Publishing, 2015. ISBN 978-2-8062-7067-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

EUGENE MCKENNA, Nic Beech. *Human resource management: a concise analysis*. 2nd ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2008. ISBN 978-027-3694-182.

GABRYŠOVÁ, Marie. *Řízení jakosti: distanční studijní opora*. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2006, 106 s. ISBN 80-724-8366-8.

HŮRKA, Petr a Karel ELIÁŠ. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku: s podrobným komentářem k 1.1.2014*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Olomouc: ANAG, c2014, 1063 s. ISBN 978-80-7263-857-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KLEYNHANS, Ronel, Lyle MARKHAM, Willem MEYER, Suzanne van ASWEGEN a Elizabeth PILBEAM. *Human resource management*. Cape Town,

South Africa: Pearson/Prentice Hall South Africa, 2006. ISBN 978-1-86891-417-3.

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.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1.

LEE-ROSS, Darren a Josephine PRYCE. *Human resources and tourism: skills, culture and industry*. Buffalo: Channel View Publications, 2010, ix, 287 p. ISBN 9781845411398.

LOCKYER, Timothy L. *The international hotel industry: sustainable management*. New York: Haworth Hospitality, 2007, xx, 201 p. ISBN 078903339910.

MARTIN, David M. *Personalistika od A do Z: [výkladový slovník důležitých pojmů : příklady z praxe]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, xi, 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4.

MAUREEN GUIRDHAM. *Interactive behaviour at work*. 3rd ed. New York: Pearson Education, 2002. ISBN 0273655906.

MORRISON, Alastair M. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 523 s. ISBN 80-856-0590-2.

PALATKOVÁ, Monika a Jitka ZICHOVÁ. *Ekonomika turismu: turismus České republiky*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 262 s. ISBN 978-80-247-3643-3.

POLC, Jaroslav V. *Agnes von Böhmen: 1211-1282 : Königstochter - Äbtissin - Heilige*. München: R. Oldenbourg, 1989, 256 s., 16 s. obr. příloh, příl. Lebensbilder zur Geschichte der Böhmisches Länder, Bd. 6. ISBN 3-486-55541-3.

PRICE, Alan. *Human resource management*. 4th ed. Andover: Cengage Learning EMEA, 2011. ISBN 978-140-8032-244.

RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3.

RYGLOVÁ, KATEŘINA. *Cestovní ruch: soubor studijních materiálů*. Vyd. 3., rozš. Ostrava: Key Publishing, 2009, 187 s. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-028-6.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

TALLURI, Kalyan T a Garret J. VAN RYZIN. *The Theory and Practice of Revenue Management*. Boston, MA: Springer Science Business Media, Inc, 2004. ISBN 978-038-7273-914.

TOMŠÍK, PAVEL A JIŘÍ DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011, 266 s. ISBN 978-80-7375-556-0.

VALLEN, GARY K A JEROME J VALLEN. *Check-in check-out*. 9th ed. Boston: Pearson, c2013, xv, 434 p. ISBN 01-327-0671-7.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 186 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.

ZÁKONÍK PRÁCE. ČESKÁ REPUBLIKA. Zákoník práce: Právní předpis - 262/2006 Sb. In: *Sbírky zákonů*. Parlament České republiky, 2006, částka 3146.

Odborná periodika

REILLY, ; Peter. *The human resource planning audit: a self-assessment audit to analyse, estimate and plan the supply and demand of your organisation's human resources*. Cambridge: CSP, 1999. ISBN 978-190-2433-431. ISSN 978-190-2433-431.

RYGLOVÁ, Kateřina, Ida VAJČNEROVÁ a Jakub ŠÁCHA. *Approches to quality management in hotel industry*. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 2013, sv. 61(7). ISSN 1211-8516.

Služby cestovního ruchu - Cestovní agentury a cestovní kanceláře (touroperátoři) - Terminologie: ČSN EN 13809. 1/04, třídící znak- 761201, katalogové číslo-69434.CSNonline.unmz.cz,200

Služby cestovního ruchu - Hotely a ostatní kategorie turistického ubytování - Terminologie: ČSN EN ISO 18513. 6/04, třídící znak-761101, katalogové číslo-70411. CSNonline.unmz.cz, 2003.

TOMŠÍK, Pavel. Odměňování při řízení lidských zdrojů: Remuneration in human resource management : monografie. Vyd. 1. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2005, 83 s. Folia Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. ISBN 80-715-7846-0.

VAJČNEROVÁ, Ida a Martin PŘIBYL. Firma a konkurenční prostředí: Analýza obecného prostředí v České republice a vliv změn na trh cestovního ruchu. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2007, s. 64-170. ISBN 978-80-86633-87-9.

Internetové zdroje

Analýza konkurence. *Webdev.marketing* [online]. 2013 [cit. 2015-09-29]. Dostupné z: <http://www.webdev.cz/marketing/analyza-konkurence>

Cestovní ruch v 1. čtvrtletí [online]. 2015 [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/cestovni-ruch-1-ctvrtleti-2015>

Elektronická evidence služeb: informace, novinky, řešení [online]. 2015 [cit. 2015-12-17]. Dostupné z: <http://www.elektronickaevidencetrzeb.cz>

Hotel Boby centrum [online]. 2015 [cit. 2015-12-19]. Dostupné z: www.hotelbobycentrum.cz

McKincsey-7S. *Managementmania* [online]. 2014 [cit. 2015-09-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>

Národní soustava povolání: Katalog národní soustavy povolání [online]. 2011 [cit. 2015-10-14]. Dostupné z: <http://katalog.nsp.cz/uvod.aspx>

Návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních [online]. Český statistický úřad, 2015, 09.10.2015 [cit. 2015-11-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-1-ctvrtleti-2015>

Portál veřejné správy: Informace pro občany České republiky -zákony [online]. 2015 [cit. 2015-11-29]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0>

Povinnost evidence hostů. In: HOLUB, Martin a Nikol ULLMANOVÁ. *Rödl and Partner Czech republic* [online]. Praha, 2010, s. 8 [cit. 2015-11-26]. Dostupné z: http://www.roedl.com/fileadmin/user_upload/Roedl_Czech_Republic/clanky/2010/AHR_10_2010.pdf

Registrační pokladny [online]. Praha: E15, 2014, 3.11.2014 [cit. 2015-11-10]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/nejvetsi-zmena-pro-podnikatele-za-dve-desetileti-registracni-pokladny-1133551>

Tvorba a užití HDP [online]. Český statistický úřad, 2015, 29.05.2015 [cit. 2015-11-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/tvorba-a-uziti-hdp-1-ctvrtleti-2015>

Zákony Ministerstva financí: Balíček zákonů o regulaci hazardu [online]. 2015 [cit. 2015-11-02]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2015/vlada-schvalila-zakony-ministerstva-fina-22150>

Přílohy

A Dotazník

1) Jak dlouho pracujete v hotelu Boby centrum? (jedna odpověď)

- a) Do 1 měsíce
- b) 1,1-6 měsíců
- c) 6,1-12 měsíců
- d) Více než 1 rok

2) Máte předchozí zkušenost z hotelového/ restauračního prostředí? (jedna odpověď)

- a) Ano, více než 2 roky
- b) Ano, 1-2 roky
- c) Ano, do 1 roku
- d) Ne

3) Jakou pracovní pozici vykonáváte? (jedna a více odpovědí)

- Recepční
- Vedoucí recepce
- Bezpečnostní pracovník
- Úklid pokojů/ veřejných prostor/ restaurace
- Vedoucí úklidu
- Prádelna
- Management hotelu a administrace
- Číšník/číšnice
- Kuchař/pomocný kuchař
- Účetní
- IT správce
- Jiné (prosím uveďte).....
.....
.....

4) V kolika směnném provozu pracujete? (počet zaměstnanců za 24 h) (jedna odpověď)

- a) 1 směnný
- b) 2 směnný
- c) 3 směnný

5) Jaký druh smlouvy váže Vaši pracovní pozici? (jedna odpověď)

- a) Pracovní smlouva na dobu určitou
- b) Pracovní smlouva na dobu neurčitou
- c) DPP (Dohoda o provedení práce)
- d) DPČ (Dohoda o provedení pracovní činnosti)

- e) Jiné (prosím uveďte).....
.....
.....

6) Jaký druh úvazku váží Vaši pracovní pozici? (jedna odpověď)

- a) HPÚ
b) PPÚ
c) Pružná pracovní doba
d) Práce z domova
e) Jiné (prosím uveďte).....
.....
.....

7) Jste na současné pracovní pozici spokojený/á? (jedna odpověď)

- a) Ano
b) Spíše ano
c) Spíše ne
d) Ne

8) Pokud ne, uveďte prosím důvod Vaší nespokojenosti s pracovní pozicí. (jedna více odpovědí)

- S pracovní pozicí jsem plně spokojený/á
 Práce mě nebaví, rad/ a bych dělal/a něco jiného (nevhodné pracovní zařazení)
 Očekávání náplně práce ne odpovídá realitě
 Špatný pracovní kolektiv
 Příliš velké pracovní vytížení
 Jiné (prosím uveďte)

9) Účastníte se v rámci rozvoje své zaměstnanecké pozice nějakého školení, které organizuje hotel Boby centrum? (jedna odpověď)

- a) Ano, pravidelně jednou za měsíc
b) Ano, min. jednou za půl roku
c) Ano, min. jednou za rok
d) Ne, účastním se školení dobrovolně sám/sama jako součást osobního rozvoje
e) Ne, prošel/prošla jsem jen úvodním zaškolením do pozice
f) Ne, neproběhlo žádné školení

10) Shodují se Vaše očekávání o náplni práce při přijetí s reálnou aktuální situací? (jedna odpověď)

- a) Ano, plně se shodují
b) Částečně ano, od doby mého přijetí došlo k jistým negativním krokům, se kterými nejsem plně spokojen/a

- c) Ne, má vykonávaná práce se zcela liší oproti náplni práce, která mi byla při přijetí popsána

11) Považujete hotel Boby centrum za spolehlivého zaměstnavatele? (jedna odpověď)

- a) Ano
b) Spíše ano
c) Spíše ne
d) Ne

12) Pokud ne, co podle Vás vede k jeho obrazu nespolehlivosti? (jedna a více odpovědí)

- Hotel Boby centrum považuji za spolehlivého zaměstnance
- Hotel Boby centrum dle mého názoru nedodržuje základní pravidla spolehlivého zaměstnavatele (neplatí včas, nemohu si vybrat placenou dovolenou, nemám možnost pracovních přestávek, atd.)
- Nezámám o zaměstnance (jejich motivaci a spokojenost)
- Vyvíjený přílišný pracovní tlak na zaměstnance (práce ve stresovém prostředí)
- Přílišná orientace na šetření nákladů vedoucí k nepohodlí výkonu práce

13) Je něco, co byste rádi změnili na přístupu vedení hotelu Boby centrum? (jedna a více odpovědí)

- Ne, jsem zcela spokojen/á
- Vyšší finanční ohodnocení mé pozice
- Náběr většího počtu zaměstnanců týkající se mé pozice (často nestíhám svou práci v současném počtu kvalitně vykonat)
- Více zaměstnaneckých schůzek (není mi jasný cíl hotelového vedení, neznám připravované akce hotelu)
- Více teambuildingů (zaměstnanecké večírky nebo neformální setkání na seznámení s kolegy)
- Jiné finanční benefity (vánoční příplatky, ohodnocení lepších zaměstnanců, příplatky za přesčas, atp.)
- Jiné (prosím uveďte).....
.....
.....

14) Jak jste se dozvěděli o nabízené pozici v hotelu Boby centrum? (jedna odpověď)

- a) Od známých/kamarádů
- b) Pozici jsem viděl/a na pracovním portálu nabízející práci
- c) Pozici jsem viděl/a na stránkách hotelu Boby centrum
- d) Sám jsem zaslal/a životopis a žádal/a o případnou pozici
- e) Jiné (prosím uveďte).....
.....
.....

15) Jste muž nebo žena? (jedna odpověď)

- a) Muž
- b) Žena

16) Jaký je Váš věk? (jedna odpověď)

- a) Méně než 20 let
- b) 20-29 let
- c) 30-39 let
- d) 40-49 let
- e) 50-59 let
- f) 60-69 let
- g) 70 a více

17) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? (jedna odpověď)

- a) Základní
- b) Střední bez maturity/ vyučen
- c) Střední s maturitou
- d) Vysokoškolské

18) Jaká je Vaše národnost? (jedna a více možností)

- Česká
- Ukrajinská
- Ruská
- Jiná (prosím uveďte).....

.....
.....
.....

19) Jaké je složení Vaší domácnosti? (jedna odpověď)

- a) Jednotlivec
- b) Partneři žijící v domácnosti bez dětí
- c) Jeden rodič s dítětem/ dětmi
- d) Oba rodiče s dítětem/ dětmi
- e) Vícegenerační domácnost
- f) Jiné (prosím uveďte).....

.....
.....
.....

20) Jakými světovými jazyky jste schopni se (alespoň na základní úrovni) dorozumět? ((jedna a více odpovědí)

- Čeština
- Ruština
- Ukrajínština
- Angličtina

- Němčina
- Francouzština
- Španělština
- Polština
- Italština
- Jiné (prosím uveďte).....
.....
.....

21) Jaký je Váš hrubý měsíční příjem obdržený v hotelu Boby centrum? (jedna odpověď)

- a) Pod 10 000 Kč
- b) 10 001-20 000 Kč
- c) 20 001-30 000 Kč
- d) 30 001-40 000 Kč
- e) 40 001-50 000 Kč
- f) Více než 50 000 Kč

B Výpočty

Tab. 35 Využitelný fond pracovní doby současných zaměstnanců úseku front office hotelu Boby centrum dle uzavřených smluv z hlediska 1 kalendářního roku (Dotazníkové šetření, 2015, n=7)

	Kalendářní fond pracovní doby snížený o zákonem stanovenou dovolenou (h)	Současný počet zaměstnanců	Využitelný fond pracovní doby (h)
DPP	300	5	1500
HPÚ	1573,75	2	3147,5
DPP+HPÚ	-	7	4647,5

Kalendářní fond pracovní doby snížený o zákonem stanovenou dovolenou zaměstnanců front office pracujících na HPÚ (h) = (zákonem stanovená týdenní pracovní doba s dvousměnným pracovním režimem * počet týdnů v roce) - (zákonem stanovený počet dní pracovní dovolené * 24) = (38,75 h * 53) – (20 dnů * 24 h)

Tab. 36 Požadovaný kalendářní fond pracovní doby a odpovídající potřeba zaměstnanců úseku front office hotelu Boby centrum (Dotazníkové šetření, 2015, n=7)

Požadovaný kalendářní fond pracovní doby úseku front office (h)	8760
Využitelný fond pracovní doby současných zaměstnanců (h)	4647,5
Čistý fond pracovní doby nutný ke splnění požadovaného stavu (h)	4112,5
Čistá potřeba zaměstnanců nutná ke splnění požadovaného stavu	3
Celková potřeba zaměstnanců úseku (při poměru zaměstnanců směn 1:1)	10

Požadovaný kalendářní fond pracovní doby úseku front office (h) =
365 dnů * 24 h

Využitelný fond pracovní doby současných zaměstnanců (h) = kalendářní fond pracovní doby snížený o zákonem stanovenou dovolenou pro vybraný úvazek * počet zaměstnanců pracujících dle vybraného úvazku = (300 * 5) + (1573,75 * 2)

Čistý fond pracovní doby nutný ke splnění požadovaného stavu (h)
= Požadovaný kalendářní fond pracovní doby úseku front office – využitelný fond pracovní doby současných zaměstnanců úseku front office =
8760 – 4647,5

$$\begin{aligned} \text{Čistá potřeba zaměstnanců (na HPÚ) =} \\ \frac{\text{čistý fond pracovní doby nutný ke splnění požadovaného stavu}}{\text{k.fond prac.doby snížený o zákonem stanovenou dovolenou zaměstnanců HPÚ}} = \\ = \frac{4112,5}{1573,75} \end{aligned}$$

Celková potřeba zaměstnanců úseku front office (při poměru zaměstnanců směn 1:1) = hodnota vyjadřuje celkový počet zaměstnanců nutný k obsluze hotelových hostů při zohlednění zákonem stanoveného fondu pracovní doby pro jednotlivé pracovní úvazky (a tedy hodnota nezohledňuje hotelovou obsazenost pokojů a normohodiny pro obsluhu hosta); poměr směn 1:1 odpovídá skutečnosti, že na každé směně je pouze jeden obsluhující zaměstnanec.