

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

HR MANAGEMENT GRAN HOTELU SON NET A NÁVRHY NA JEHO ZLEPŠENÍ

Bakalářská práce

Lucie DUŠKOVÁ

Vedoucí práce: PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

- Zpracovatelka: **Lucie Dušková**
- Studijní program: **Ekonomika a management**
- Obor: **Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů**
- Název tématu: **HR Management Gran Hotelu Son Net a návrhy na jeho zlepšení**
- Cíl: Cílem bakalářské práce je za pomoci metodologických nástrojů zjistit jaké jsou funkční procesy řízení lidských zdrojů v menším podniku Gran Hotel Son Net a návrh optimalizačních opatření pro konkrétní podnik.
- Rámcový obsah:
1. Současné trendy v řízení lidských zdrojů v českém prostředí (nábor, výběr, adaptace zaměstnanců)
 2. Péče o zaměstnance (motivace, zaměstnanecké výhody a benefity)
 3. Představení zkoumané společnosti
 4. Empirická část – výzkumné otázky, vzorek zkoumání, metody sběru atp.
 5. Sběr dat, analýza, vyhodnocení dat a jejich interpretace, optimalizační návrhy

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. PECHOVÁ, J. *Personální management*. Mladá Boleslav: Škoda Auto Vysoká škola o.p.s., 2013. 120 s. ISBN 978-80-87042-55-7.
2. BEDNÁŘ, V. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.
3. TAYLOR, S. – ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
4. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
5. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer, 2013. 272 s.
6. IVANCEVICH, J M. *Human Resources Management*. UK: Irwin Professional Publ., 2006. ISBN 978-0-073-13711-7.
7. SVETLIK, I. – KANJUO-MRČELA, A. – A KOLEKTIV, – STAVROU-COSTEA, E. *Human Resources Management Practices in the Organisations of the Future*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2011. ISBN 978-80-7380-326-1.
8. HORVÁTHOVÁ, P. – BLÁHA, J. – ČOPIKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vyd. Management Press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2019


Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2020

L. S.


PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.
Vedoucí práce


Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ


doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Garant studijního oboru


Lucie Dušková
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 8.12. 2020



Děkuji PhDr. Ingrid Matouškové, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, konzultaci a poskytování rad, stejně jako poskytování informačních podkladů. Dále bych ráda poděkovala Katrin Cetin – generální manažerce Gran Hotelu Son Net za poskytnutí rozhovoru a materiálů k bakalářské práci. V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině a přátelům za trpělivost, pomoc a podporu, kterou mi po celou dobu studia poskytovali.

Obsah

Úvod.....	7
1 Současné trendy v řízení lidských zdrojů v českém prostředí (získávání, výběr a adaptace zaměstnanců)	8
1.1 Proces získávání a výběr zaměstnanců.....	8
1.2 Adaptace zaměstnanců.....	15
2 Péče o zaměstnance (motivace, zaměstnanecké výhody a benefity).....	19
2.1 Motivace (motivace, výkonnost a spokojenost pracovníků).....	19
2.2 Zaměstnanecké výhody a benefity	28
3 Představení zkoumané společnosti	30
4 Empirická část – výzkumné otázky, vzorek zkoumání, metody sběru atp.....	31
4.1 Výzkumné otázky a metody sběru dat.....	31
5 Sběr dat, analýza, vyhodnocení dat a jejich interpretace, optimalizační návrhy	
32	
5.1 Rozhovor s generálním manažerem hotelu.....	32
5.2 Dotazníkové šetření cílené na zaměstnance GHSN	33
5.3 Dotazníkové šetření ve vybraném hotelu v českém prostředí	40
5.4 Spokojenost zaměstnanců v českém hotelu v porovnání se zaměstnanci GHSN	49
5.5 Vlastní návrhy na zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů v GHSN.....	53
Závěr	56
Seznam literatury	58
Seznam obrázků	60

Seznam použitých zkratk a symbolů

GHSN Gran Hotel Son Net

GM Generální manažer

HR Human resources

VO Výzkumné otázky

VR Virtuální realita

Úvod

Tématem bakalářské práce je HR Management Gran Hotelu Son Net a návrhy na jeho zlepšení. Hlavním cílem práce je zhodnotit oblast řízení lidských zdrojů v hotelu a za pomoci metodických prvků navrhnout optimalizační řešení, které by mohl využít v praxi. Zahraniční pětihvězdičkový Gran Hotel Son Net na Mallorce jsem si vybrala z důvodu absolvování povinné praxe právě ve zmiňovaném podniku. Díky této praxi jsem měla možnost projít si jednotlivými odděleními v hotelu a seznámit se s pracovním prostředím organizace.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část práce se dále člení do dvou dílčích kapitol. První kapitola je zaměřena na oblast získávání a výběru zaměstnanců a její současné trendy, popisuje jednotlivé procesy v oblasti získávání a výběru zaměstnanců a zaměřuje se na adaptaci zaměstnanců. Druhá kapitola teoretické části popisuje oblast péče o zaměstnance, konkrétně motivaci zaměstnanců a zaměstnanecké výhody.

Praktická část bakalářské práce zkoumá za pomoci metodických prvků současnou situaci v podniku a navrhuje optimalizační řešení v oblasti HR Managementu. Empirická část rovněž určuje výzkumné otázky, které jsou nutné v dané problematice prozkoumat. Pro sběr dat je využito dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru s generálním manažerem hotelu sloužící k vyhodnocení současné situace. Závěrem je navrženo několik optimalizačních řešení v návaznosti na výsledky tohoto zkoumání. V empirické části práce bude dále provedeno také dotazníkové šetření ve vybraném podniku v českém prostředí. Důvodem je porovnání fungování jednotlivých procesů, zkoumání spokojenosti zaměstnanců s prací v konkrétním podniku, jejich motivaci a adaptaci na nové prostředí. Očekávaným výstupem tohoto zkoumání je především získání potřebných informací, čímž dopomůže návrhu optimalizačního řešení v Gran Hotelu Son Net.

Vzhledem k současné situaci spojené s onemocněním Covid-19, kdy musel podnik přerušit běžné fungování, bude šetření provedeno ve velmi omezených podmínkách. Nicméně běžné procesy budou hodnoceny tak, jako za běžného fungování hotelu, stejně tak bude navržena i většina optimalizačních řešení.

1 Současné trendy v řízení lidských zdrojů v českém prostředí (získávání, výběr a adaptace zaměstnanců)

Trendy v řízení lidských zdrojů definují Horváthová, Bláha a Čapíková (2016) jako angažovanost. Angažovanost je podle nich aktuálním tématem všech organizací. Zájem o tuto oblast z řad manažerů, personalistů a pracovníků stoupá. Mnoho firem si uvědomuje, že nemají příliš velký rozhled o jejich zaměstnancích. Co je motivuje, jak jsou ve firmě spokojeni, jaké přístupy by mohli vést k jejich lepšímu výkonu a angažovanosti. Neméně důležitým cílem organizací je také stabilita pracovníků a jejich loajalita.

1.1 Proces získávání a výběr zaměstnanců

Cílem jednotlivých organizací při získávání zaměstnanců jsou především minimální náklady. Konkrétně se jedná o náklady, které organizace při procesu získávání a výběru zaměstnanců vynaloží. Kromě minimálních nákladů je třeba dbát na takové množství a kvalitu pracovníků, kterou podnikové řízení lidských zdrojů vyžaduje (Armstrong, 2007).

1.1.1 Současné trendy v oblasti řízení lidských zdrojů

Podle Armstronga (2007) je oblast řízení lidských zdrojů definována jako logický a strategický postup sloužící k řízení lidí v organizaci. Lidé jsou pro organizaci to nejcennější a individuálně i kolektivním způsobem přispívají k dosažení cílů organizace.

E-recruitment – využití sociálních sítí v řízení lidských zdrojů

Pro vyhledávání vhodných uchazečů a inzerování volných pracovních pozic lze v oblasti řízení lidských zdrojů využívat sociální sítě. Těmi nejpoblárnějšími jsou v dnešní době LinkedIn, Facebook a Twitter. Avšak stále mnoho organizací sociální sítě pro hledání nových zaměstnanců nevyužívá. Podle průzkumu z roku 2014 bylo osloveno 270 personálních manažerů s více než 100 zaměstnanci z organizací. Průzkumem bylo zjištěno, že pouze 29 % organizací využívá pro hledání pracovníků právě sociální sítě.

LinkedIn

LinkedIn je velmi populární sociální síť, která sdružuje odborníky z celého světa. Je zaměřená především na korporátní klientelu. Personální pracovníci si mohou na Linkednu vytvořit profil firmy, na kterém budou sdílet veškeré informace o firmě včetně inzerátů o pracovní pozici. Mohou zde také hledat potencionální pracovníky, které mohou sami oslovit.

Facebook

Facebook je největší a nejpopulárnější sociální síť. Ke konci roku 2014 měl dokonce 1393 miliardy uživatelů z celého světa. Facebook je také možný využívat jako interní komunikační kanál v prostředí firmy. Z odborného sektoru je na sociální síti Facebook zastoupeno například 11 % managementu, 12 % obchodníků a 14 % pracovníků z oblasti medicíny a péče o zdraví.

Twitter

Twitter umožňuje svým uživatelům sdílet tzv. „tweety“, což jsou textové příspěvky o délce maximálně 140 znaků společně s obrázky a odkazy. Tento typ sociální sítě je nejčastěji využit novináři, médii, odborníky, ale i běžně uživateli z řad občanů. Především z důvodu její rychlosti a dosahu. Podle průzkumu z roku 2004 bylo rovněž zjištěno, že až 73 % personalistů vybralo své zaměstnance pomocí sociálních sítí a 93 % personalistů si ověří kandidáta na sociálních sítí (Horváthová, Bláha a Čapíková, 2016).

Video sourcing – získávání zaměstnanců pomocí videa

Video sourcing je nový technologický koncept využívaný pro získávání zaměstnanců. Cílem je kompletně změnit fungování pracovního trhu směrem k lepšímu. To znamená přicházet s novými postupy, technikami, softwarem a hardwarem, který bude moci konkurovat zažitým stereotypům nejen v České republice, ale i celosvětově. Příkladem jsou následující formy využití videa v náboru zaměstnanců (Kadlec, 2017).

Pracovní inzeráty formou videa

Kadlec (2017) zmiňuje, že použití videa formou pracovních inzerátů lze prostřednictvím tzv. videoinzerátu cíleného potenciálnímu zaměstnanci. S budoucím nadřazeným kandidáta se natočí amatérské video. Budoucí nadřazený ve videu představí sebe, celou organizaci a jednoduše řekne, koho hledá. Tím kandidátovi poskytne základní informace o firmě, má možnost vidět svého budoucího nadřazeného a nabídnout mu volnou pracovní pozici.

Personalizované videoslovení

V této formě využití videa se personalista natočí na video a osloví cíleně kandidáta, kterého našel pomocí sociálních sítí. Ve videu se personalista představí, osloví ve videu kandidáta a zeptá se ho o zájem pracovat ve firmě. Tím si společnost zaručí větší zájem a u kandidáta získá většího dojmu získaným personalizovaným oslovením (Kadlec, 2017).

InCam

InCam je krabička, která slouží k zvýšení zájmu o LinkedIn profil náborářů. Jde o snahu přilákat pozornost kandidátů, čímž mají možnost vidět práci v organizaci, stejně tak jako celé pracoviště. Každých 60 vteřin vyfotografuje InCam jeden snímek. Jde tak v podstatě o nízkofrekvenční video, které se okamžitě nahraje do LinkedIn profilu, a uchazeči mohou aktuálně přihlížet na dění v organizaci. Tato metoda zaručuje organizacím konkurenční výhodu v oblasti získávání zaměstnanců (Kadlec, 2017).

360stupňová videa

Využití 360° videí v praxi znamená, že je možné se dostat virtuálně do firmy pomocí videa. Využít tak možnost vidět celý prostor kolem sebe a představit si, jako kdyby ve firmě jedinec sám pracoval. Virtuální videa jsou zveřejněna například na webových stránkách organizace nebo na profilu organizace na sociálních sítích. Velmi podobný dojem je možné získat pomocí virtuální reality (VR), v tomto případě je možné nasadit brýle na VR. Celkový dojem a představivost se tak několikrát znásobí (Kadlec, 2017).

Využití externích služeb (outsourcing)

Podle Pechové (2013) je outsourcing jedním z trendů personálního managementu. Outsourcing je definován jako činnost, pro kterou využívá firma externí zdroje z vnějšího prostředí. V případě, kdy je personální práce personalisty převedena na externí firmu, se nazývá personální outsourcing. To se netýká jen jeho práce, ale i celé odpovědnosti, kterou zaměstnanec za svou práci nese. Typickým příkladem využití personálního outsourcingu v organizaci je mzdová agenda nebo činnosti, které firma nevykonává příliš často, například školení top managementu. Dalším typem je outsourcing zaměstnanců. Outsourcing zaměstnanců znamená, že zaměstnanec pracuje po dobu určitého času pro klientskou firmu.

1.1.2 Získávání a výběr zaměstnanců

Armstrong (2007) tvrdí, že obecným cílem získávání a výběru zaměstnanců jsou minimální náklady vynaložené na tento proces. Dalším cílem by měla být taková množství a taková kvalita pracovníků, jaká je pro organizaci žádoucí.

Získávání a výběr zaměstnanců lze podle Armstronga (2007) členit do tří částí:

- definování požadavků
- přilákání uchazečů
- výběr uchazečů.

Dle Koubka (2007) je hlavním úkolem při výběru zaměstnanců rozpoznat, který z uchazečů prošlý předvýběrem bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům nejen pracovního místa, ale také zařazení do mezilidských vztahů organizace. Také zda bude fungovat v rámci týmu či organizační skupiny, zda je flexibilní a bude kladně přistupovat ke změnám na pracovní pozici, týmu i v organizaci. Při výběru zaměstnanců je nutné pohlížet hned na několik faktorů. Jedná se o odborné charakteristiky uchazeče, osobnostní vlastnosti a jeho kompetence. Neméně důležité jsou i jeho osobní charakteristiky jako je potenciál, flexibilita a strategičnost. Není definována žádná metoda, která by stoprocentně fungovala při výběru zaměstnanců. Nelze tedy jednoznačně zaručit, že přestože bude pracovník splňovat kritéria, která se vážou k jeho odbornému profilu, bude také vykazovat příkladné chování v rámci zdravých mezilidských vztahů v organizaci i pracovním týmu a spolehlivě plnit profesní úkoly (Koubek, 2007).

1.1.3 Fáze výběru pracovníků

Literatura uvádí několik fází výběru uchazečů. Mezi základní fáze výběru pracovníků podle Pilařové (2016) patří:

- selekce životopisů;
- telefonický rozhovor s uchazeči;
- osobní pohovor s uchazečem;
- testování uchazeče;
- rozhodnutí o výběru uchazeče a podpis pracovní smlouvy.

První fází při výběru pracovníků je selekce životopisů, což zpravidla provádí personalista. Personalista vybere vhodné uchazeče a odliší takové kandidáty, kteří nejsou vhodní pro vybranou pracovní pozici. Z nehodících se kandidátů je možno vyčlenit ty uchazeče, kteří by mohli mít do budoucna potenciál ve firmě. Pravdivost, správnost a pochopení informací z životopisu, stále aktuální zájem, motivaci k zaměstnání a klíčová očekávání ověřují s uchazeči v další fázi výběru personalisté telefonickým rozhovorem.

Následuje fáze osobního pohovoru, který provádí rovněž personalista, nebo přímý nadřízený, případně specialista spojený s pracovní pozicí, který ověřuje, zda má uchazeč takové odborné znalosti, které pracovní pozice vyžaduje. Testovat uchazeče je tedy možné již při osobním pohovoru, nebo při další fázi výběrového řízení. Výběrové řízení může mít několik kol v závislosti na počtu vhodných kandidátů.

Testování uchazečů může mít několik podob. Jedním z nich je assesment centre, který je doporučený pro testování většího množství kandidátů, nebo je možné testovat již při osobním pohovoru několika jednoduchými praktickými úkoly.

Při rozhodování o výběru uchazeče je třeba brát v úvahu názor personalisty, odborníka či specialisty, specializovaný na určité odvětví v souvislosti s požadovanou pozicí a ředitele firmy. Před finálním rozhodnutím lze brát v úvahu reference od předchozího zaměstnavatele. Před písemnými referencemi jsou vhodnější či spolehlivější reference získané po telefonickém rozhovoru s předchozím přímým nadřízeným, jehož kontakt a souhlas s kontaktováním obdrží personalista od uchazeče při osobním pohovoru. Po ukončení výběrového řízení obdrží kandidáti výsledky výběrového řízení a následuje podpis pracovní smlouvy.

Pro větší pravděpodobnost, že dojde ze strany kandidáta k podpisu pracovní smlouvy, je vhodné kandidátovi zasílat průběžně aktuální informace o firmě a firemním prostředí, případně ho zapojit do spolupráce ještě před nástupem do firmy, aby vybraný uchazeč nedal přednost konkurenční firmě.

1.1.4 Kritéria výběru

Při výběru zaměstnanců je potřeba vymezit dvě základní kategorie. Jedná se o požadavky, které jsou absolutně nezbytné a požadavky, které jsou jen nad rámec základních potřeb. Je třeba brát v úvahu, že požadavky, které jsou navíc vymezeným požadavkům, může nový zaměstnanec získat v průběhu jeho zapracování, nebo nahradit jinými dispozicemi (Urban, 2013).

Mezi důležitá kritéria, při vyčlenění požadavků na nové zaměstnance, kromě odborných, jazykových, technických a počítačových schopností, podle Urbana (2013) patří:

- schopnost pracovního nasazení,
- pracovní stabilita,
- motivace k práci,
- pozitivní pracovní postoj,
- inteligence,
- odpovědnost a loajalita.

Chybějící pracovní morálku nelze kompenzovat žádnými zkušenostmi. Schopnost a ochota pracovního nasazení, vytrvale jít za dosažením pracovního cíle, může tak případný nedostatek tréninku nebo dosavadních zkušeností nahradit.

Stejně důležitým kritériem je pro každého zaměstnavatele pracovní stabilita. Každý zaměstnavatel hledá pracovníka, který je pracovním stabilní a nemění svou pracovní pozici během krátké doby. To lze však bezpečně zjistit již v průběhu přijímacího řízení, kdy potencionální nestabilita pracovníka prozradí časté střídání předchozích pracovních míst. Motivace zaměstnance by se neměla vymezovat pouze na motivaci k finančním prostředkům (dále o motivaci v kapitole 2.1).

Neméně důležitým požadavkem na nové zaměstnance je inteligence pracovníka. Inteligence značí velmi důležitý předpoklad, kterým je dispozice k dalšímu učení se. Jedním z cílů přijímání zaměstnanců je jistota, že budoucí zaměstnanec bude vůči

firmě loajální a bude schopen převzít odpovědnost. I tento požadavek lze zjistit už v průběhu přijímacího řízení, kdy je kladen důraz na odpovědnost k průběhu přijímacího řízení a na to, zda kandidát uvědoměle plnil veškeré povinnosti v průběhu přijímacího řízení. Odpovědnost lze ověřit případně otázkami směřovanými na odpovědnost k plnění pracovních požadavků u předchozího zaměstnavatele (Urban, 2013).

1.1.5 Metody výběru pracovníků

Podle Armstronga (2007) jsou pohovory, assessment centre a testy pracovní způsobilosti hlavními metodami využívané při výběru nových zaměstnanců.

Existují různé druhy pohovorů, které se při výběru zaměstnanců využívají. Mezi ty základní dle Armstronga (2007) patří:

- individuální pohovory,
- pohovorové panely,
- výběrové komise.

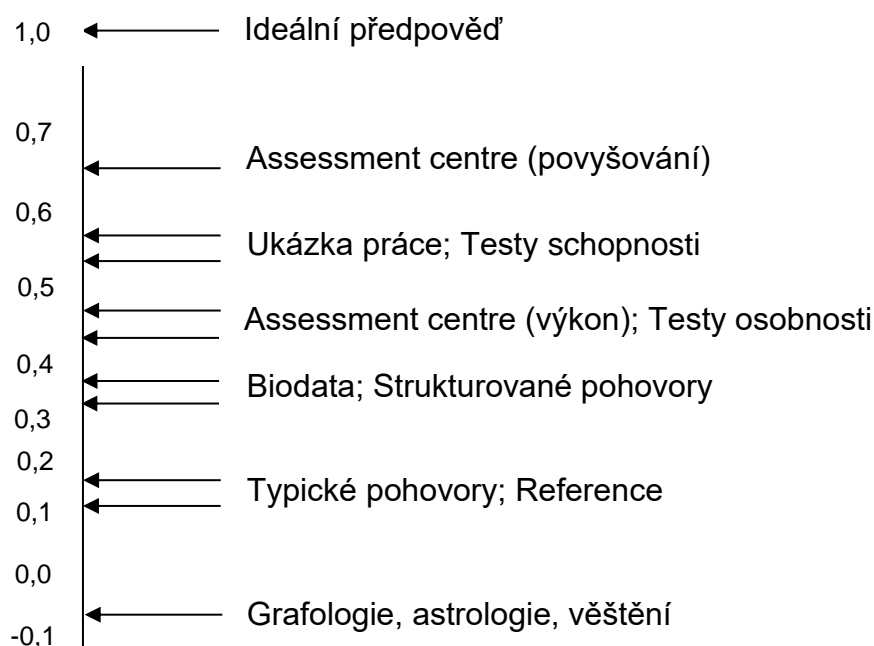
Individuální pohovory patří k jedné z nejvyužívanějších metod výběru pracovníků. Pohovory, typu 1+1, jsou nejlepší příležitostí k navázání úzkého kontaktu s uchazečem. Jedná se o tzv. diskusi mezi čtyřma očima. V případě, že se jedná o pohovor pouze s jedním tazatelem je možné riziko, ve kterém je možné učinit chybné či povrchní rozhodnutí, proto se doporučuje uskutečnit pohovory s více než jedním tazatelem.

Další zmiňovanou metodou je metoda pohovorových panelů, kde se skupina dvou či více tazatelů shromáždí, aby uskutečnili pohovor s uchazečem. Jedná se tedy o pohovorový panel, který nejčastěji tvoří personalista a manažeři, kteří jsou odpovědní za ucházející se pracovní místo. V tomto případě je možná diskuse a tím možné posouzení více než jedné osoby, které vede k eliminaci chybných rozhodnutí či výše zmiňovaného individuálního povrchního jednání.

Oficiálnějším a větším výběrovým panelem je výběrová komise. Výběrové komise jsou obvykle cílené na větší množství lidí svolané orgány podniku.

Dalším testem pracovní způsobilosti je assesment centre. Assesment centre je diagnosticko-výcvikový program utvořen z řady hodnotících postupů. Poskytuje

dobrou příležitost k posouzení, do jaké míry uchazeči vyhovují celé kultuře organizace. Zkoumání se uskutečňuje formou pozorování chování uchazeče v typických situacích strukturovanými pohovory a řadou testů. Dobře prováděné AC může vést k nejlepší formě předpovědi budoucího výkonu pracovníka a k jeho růstu (Armstrong, 2007).



Zdroj: (Armstrong, 2007)

Obr. 1 Volba metod výběru pracovníků – přesnost některých metod výběrů pracovníků podle Stephena Taylora (1998): *Employee resourcing*.

1.2 Adaptace zaměstnanců

Adaptace je obecně chápána jako proces přizpůsobování se člověka novým věcem. Cílem adaptace je co nejrychleji zapojit nové pracovníky do pracovního procesu, zajistit tedy co nejrychleji pracovní výkonnost zaměstnance a co nejrychleji zapojit nového pracovníka do pracovního týmu i celé organizace. Adaptace nových pracovníků začíná od okamžiku podepsání pracovní smlouvy. V závislosti na popisu pracovní pozice by měl nový pracovník obdržet individuální adaptační plán (Urban, 2013).

Koubek (2007) pojímá adaptaci jako orientaci pracovníků. Zmiňuje adaptaci jako „proceduru“, která přichází poté, co se vybraný uchazeč dozví o tom, že byl pro

danou pracovní pozici vybrán. I když se tyto pojmy zdají být odlišné, ve své podstatě se jedná o totéž.

Koubek (2007) přihlíží na orientaci zaměstnanců tedy jako na adaptačních činností. Cíl této činnosti je zkvalitnění a urychlení celého adaptačního procesu. Ať už se jedná o adaptaci na pracovní činnost, místo výkonu práce a na sociální vztahy na oddělení i v celé organizaci. Účelem těchto aktivit je v každém případě urychlení doby, kdy pracovník není schopen podávat uspokojivé výkony, v důsledku „zvykání si“ na novou pracovní pozici.

Existuje několik pohledů na adaptaci. Podle Bedrnové a Nového (2002) je možné na adaptaci nahlížet ze dvou hledisek:

- **sociální adaptace** – sociální adaptace je zaměřována na začlenění se do společnosti, ať už do pracovního týmu nebo skupiny i do celé hierarchie společnosti,
- **pracovní adaptace** – pracovní adaptace se zaměřuje na vyrovnávání se pracovníka s konkrétními požadavky, které jeho pracovní pozice vyžaduje. Zároveň zahrnuje vypořádání se v průběhu pracovní činnosti se změnami v důsledku vědeckotechnického pokroku.

Bedrnová a Nový (2002) však zmiňují, že nelze bezpečně říci, že by tyto dva aspekty šly stoprocentně oddělit, neboť se navzájem propojují.

Další z pohledů na adaptaci se podle Koubka (2007) zaměřuje na tři základní oblasti:

- **Celoorganizační (celopodniková) adaptace** je společná pro všechny zaměstnance organizace, zpravidla obecného rázu, bez ohledu na typ a obsah jejich práce.
- **Útvarová (týmová) adaptace** se týká organizační jednotky, skupiny nebo týmu, ve kterém je pracovní pozice obsazovaná novým zaměstnancem. Měla by obsáhnout některé detaily a zvláštnosti, jež jsou pro práci v dané organizační jednotce charakteristické. Obsahově bývá stejná pro všechny pracovní pozice v organizační jednotce.

- **Adatace na konkrétní pracovní pozici** bývá situována na konkrétní pracovní pozici, kterou bude nastupující zaměstnanec vykonávat.

1.2.1 Řízení adaptačního procesu

Řízení adaptačního procesu lze pozorovat ze dvou hledisek. Prvním hlediskem je **aspekt pracovníka**. Konkrétně se zaměřuje na rozvoj jeho osobnosti, na uspokojování potřeb pracovníka a na spokojenost s prací. Dalším hlediskem je **aspekt podniku**. Jedná se o nároky na ně kladené ze strany organizace (Nový, 2006).

Objekty adaptačního procesu lze dle Bedrnové a Nového (2002) rozdělit do čtyř kategorií:

- a) noví nastupující pracovníci;
- b) zaměstnanci, kteří se vrátili do organizace, nebo na pracovní pozici po delším časovém úseku;
- c) pracovníci, kteří přecházejí z jiné organizace;
- d) pracovní skupiny (dílčí adaptační plán).

1.2.2 Cíle řízení adaptačního procesu

Na cíle adaptačního procesu lze nahlížet ze dvou hledisek. Prvním hlediskem je hledisko nového pracovníka a druhým hlediskem je hledisko organizace.

Z hlediska **nového pracovníka** se jedná o:

- zvládnání pracovních nároků a požadavků,
- kariérní růst,
- začlenění se do struktury mezilidských vztahů, a to nejen v týmu, ale i v celém sociálním systému organizace.

Z hlediska **organizace** se jedná především o:

- nízké náklady,
- zvyšování efektivnosti práce a stability pracovníků,

- naplnění očekávání spojených s jeho pracovní pozicí, a jeho úspěšnost při plnění cílů spojené s pracovní pozicí a cílů celé organizace (Nový, 2006).

1.2.3 Adaptační program

Dvořáková (2007) tvrdí, že především velké firmy využívají adaptační program pro obohacení celého adaptačního procesu. Ten slouží jak k lepší sociální adaptaci nově příchozích pracovníků, tak i k té pracovní. Firmy investují čím dál tím více času a financí pro zkvalitnění řízení adaptačního procesu. Důraz je kladen také na seznámení nového pracovníka s firemní kulturou a na vyšší angažovanost v rámci společnosti.

Pro předání důležitých informací a zajištění tak lepšího průběhu adaptace lze předat nově nastupujícím zaměstnancům pomocí tzv. příručky pracovníka. Příručka pracovníka může být formou „brožury“, která zahrnuje všechny potřebné informace pro nově nastupujícího zaměstnance.

Součástí může být charakteristika podniku zahrnující informace jako je historie podniku, organizační struktura a předmět podnikání. Dále může obsahovat pracovní podmínky, jako je způsob čerpání dovolené, pracovní doba apod.

Dalšími důležitými informacemi je způsob odměňování, pracovní neschopnost, různá podniková pravidla a postupy. Součástí mohou být i záležitosti odborů, pracovních spolků a výborů, možnost dalšího vzdělávání a záležitosti týkající se BOZP, zaměstnanecké výhody jako je možnost firemního stravování, péče o zaměstnance a sociální programy. (Armstrong, 2017)

2 Péče o zaměstnance (motivace, zaměstnanecké výhody a benefity)

Hlavním nástrojem konkurenceschopnosti a úspěšnosti organizace jsou pracovníci. Pracovníci jsou pro organizaci nejdůležitějším a zpravidla i tím nejdražším zdrojem, zejména pokud se jedná o pracovníky kvalifikované, proto je nutné jim věnovat určitou péči. Neexistuje jednoznačná definice, která by formulovala péči o zaměstnance, avšak je možné rozdělit ji do tří skupin, a to na povinnou, smluvní nebo dobrovolnou v závislosti na formě této péče. Péče o zaměstnance je vedle odměňování hlavním měřítkem zaměstnanců k porovnávání organizací (Koubek, 2007).

2.1 Motivace (motivace, výkonnost a spokojenost pracovníků)

Teorie motivace se zabývá v obecném pohledu tím, co vede lidi k tomu, aby se určitým způsobem chovali. Určuje faktory, které mají vliv na úsilí, jež lidé vkládají do své práce, oddanost a angažovanost pracovníků, i jejich dobrovolné chování.

Motiv je důvodem pro to, něco dělat a řídit se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když mají vidinu splnění cíle. (Armstrong, 2009)

Motivace a odměňování pracovníků nejsou totožné, přesto však spolu úzce souvisí. Jedním z hlavních úkolů managerů v organizaci je právě motivovat zaměstnance. Vedoucí pracovníci k motivaci využívají řadu motivačních nástrojů, které zpravidla nemusí být jen finanční nebo hmotné. Motivace zaměstnanců souvisí i s jejich spokojeností. Spokojení zaměstnanci bývají zpravidla výkonnější, ale ani to nemusí být vždy pravidlem. Spokojený pracovník nemusí být vždy tím nejvýkonnějším a výkonný pracovník nemusí být vždy spokojený. Čeho však nelze dlouhodobě dosahovat je vysoká výkonnost u nespokojených pracovníků či u pracovníků, kteří pracují dlouhodobě v nevyhovujících podmínkách. Těmto pracovníkům zpravidla jejich výkonnost dlouhodobě klesá (Urban, 2013).

2.1.1 Zdroj motivace

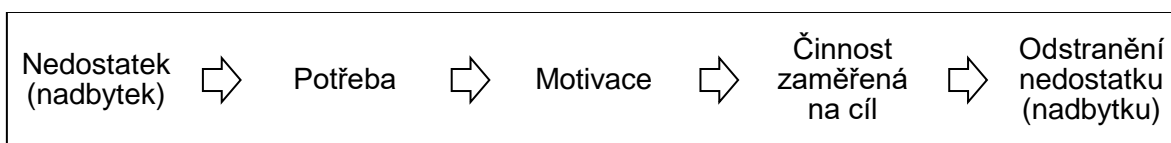
Jak vlastně motivace vzniká a z čeho pramení popisuje Bedrnová a Nový (2002) jako zdroj motivace. Některé věci člověka přitahují, a naopak některé skutečnosti člověk odmítá. Mezi základní zdroje motivace Bedrnová a Nový (2002) uvádí potřeby, návyky, zájmy, ideály, hodnoty a hodnotové orientace.

a) Potřeby

V případě, že jedinec pociťuje určitý stav napětí a snaží se mu určitým způsobem zamezit tak v takovém případě vznikají potřeby. Potřeba se tedy projevuje jako určitý stav napětí, při kterém jedinci vzniká nutnost tento nepříjemný stav odstranit. To vede k činnosti, která zamezí tomuto nepříjemnému pocitu a je předpokladem, že subjekt nalezne cíl či skutečnost, která vede k osobnímu uspokojení potřeby.

Potřeby, jako zdroj motivace lze členit do dvou základních skupin, na potřeby primární a potřeby sekundární. Primární potřeby se označují zpravidla za potřeby biologické, fyziologické či potřeby vnitřního původu. Může se jednat také o potřeby vrozené, ke kterým patří potřeba vzduchu, kyslíku, potravy apod.

Druhou skupinou jsou potřeby sekundární, které se utvářejí od potřeb primárních. Jedná se tedy o motivy individuálně naučené, které jsou zpravidla sociální, společenské a psychogenní.



Zdroj: (Bedrnová, 2002)

Obr. 2 Schéma potřeby

b) Návyky

Návyky lze definovat jako určitý stereotyp, který se stále opakuje, dochází při něm k určité fixaci a zautomatizování způsobu života v dané situaci. Návyk lze také označovat jako naučený vzorec chování k určité podnětové situaci.

c) Zájmy

Zájmy lze chápat jako konkrétní druh motivu. Konkrétně se zájmy nejvíce projevují v činnostech, které obohacují člověka, rozvíjí jeho osobnost i v oblasti zaměření a motivace. Je patrné, že k základním hlediskům projevu zájmů jedince patří jejich existence, hloubka a šíře zájmů a jejich stálost.

d) Ideály

Ideály jako zdroj motivace lze chápat jako určitou představu něčeho žádoucího nebo pozitivního, což je pro jedince důvodem k snažení se dosažení určitého cíle. Ideál může mít několik podob a může se týkat nejrůznějších skutečností například osobního profilu, podoby životních cílů nebo pracovního života. Ideály vznikají na základě působení sociálních faktorů, rodiny a autorit obecně, které vyvíjejí a utvářejí osobnost člověka.

e) Hodnoty a hodnotové orientace

Hodnotami pro jedince může být v podstatě cokoliv. Pro člověka jsou určitou skutečností, které přikládá vlastní hodnotu, význam či důležitost, což se obvykle odehrává v kombinaci poznávání s prožíváním. Některým skutečnostem jedinec připisuje hodnoty vyšší, některých si naopak cení méně. Z těchto hodnocení si člověk vytváří subjektivní hodnotový systém nebo hierarchii hodnot. Obecně mají hodnoty podobu ve formě zdraví, pravdy, lásky, peněz, upřímnosti, společenského postavení, rodiny, svobody, úspěchu apod. (Bedrnová a Nový, 2002)

2.1.2 Typy motivace

Armstrong (2007) dělí motivaci na dva základní typy. Na motivaci **vnitřní** a motivaci **vnější**.

V prvním případě jsou to faktory, které si lidé sami vytvářejí a motivují tak sami sebe tím, že vykonávají práci, která je sama naplňuje a vede tak k naplnění jejich snů a cílů. V tomto případě se jedná o vnitřní motivaci. V případě vnější motivace jsou lidé motivováni managementem prostřednictvím odměn, které tvoří odměňování, zvýšení platu, povýšení, pochvala od nadřízeného, na druhou stranu také kritika, sankce nebo disciplinární řízení.

2.1.3 Motivace a výkon

Podle Bedrnové a Nového (2002) přílišná motivace člověka přináší vysokou míru vnitřního napětí, což narušuje běžné fungování člověka i jeho psychiky. Oslabuje tak jeho vlastní předpoklady k osobnímu výkonu.

Výkonnost člověka definuje Bedrnová (2002) pomocí následujícího vzorce:

$$V = f (M \cdot S)$$

kde

V = úroveň výkonu (ve smyslu kvality a kvantity),

M = úroveň motivace (do jaké míry chce jedinec podat výkon),

S = úroveň schopností (znalosti, schopnosti a dovednosti jedince).

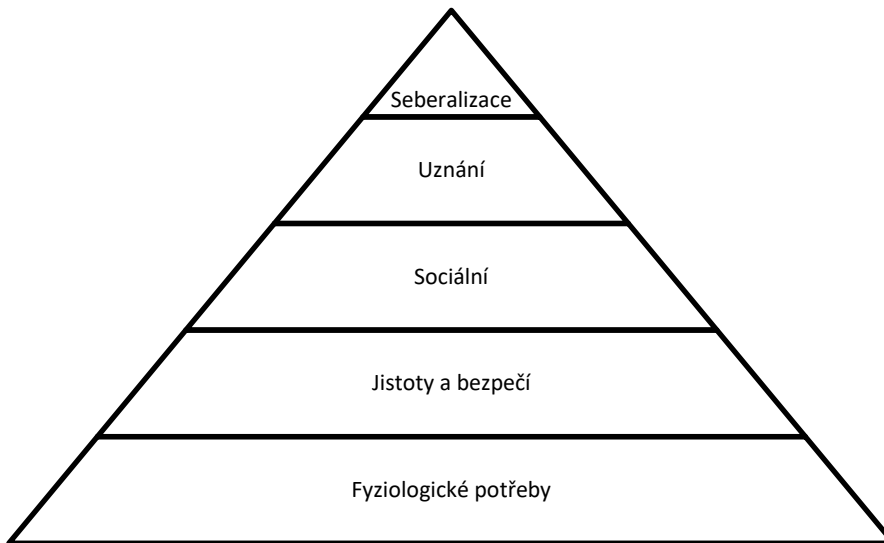
2.1.4 Teorie motivace

Literatura uvádí nejrůznější motivační teorie, nejvýznamnější však podle Armstronga (2007) jsou:

1. **Teorie instrumentality** – jedná se o teorii motivace, která udává jako prostředek pro to, aby se lidé chovali určitým způsobem odměn a trestů. Z teorie instrumentality plyne, že lidé budou motivováni v případě, budou-li odměny a tresty přímo propojeny s jejich výkonem. Pro tento typ teorie je typická právě teorie cukru a biče.
2. **Teorie zaměřené na obsah** – typickou pro tuto kategorii je Maslowova hierarchie potřeb, která orientuje pozornost na různé potřeby motivující lidi. V případě, že dojde k uspokojení dané potřeby, přestává být motivátorem. Základ těchto teorií tedy tvoří myšlenka, že obsahem motivace jsou potřeby. Není určeno, že všechny potřeby jsou pro každého člověka stejně důležité. Každá neuspokojená potřeba vytváří pro člověka určitý stav nerovnováhy a vnitřního napětí.

3. **Teorie zaměřené na proces** – jsou známé jako kognitivní (poznávací) teorie. V teoriích zaměřených na proces je kladen důraz na psychologické procesy, čímž je očekávání (například expektační teorie), dosahování cílů (teorie cíle) a pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti).

Maslowova teorie potřeb



Zdroj: (Armstrong, 1999)

Obr. 3 Maslowova hierarchie potřeb

Maslowova hierarchie potřeb zahrnuje:

1. Fyziologické potřeby – zahrnují potřebu kyslíku, jídla, vody a sexu
2. Potřeby jistoty a bezpečí – rozumí se tím ochrana proti nedostatku fyziologických potřeb a potřeby bezpečí
3. Sociální potřeby – přátelství, láska, akceptace příslušníka skupiny
4. Potřeby uznání – sebeúcta, být respektován ostatními, význam, ocenění
5. Seberealizace (sebenaplnění) – potřeba rozvíjet potenciál, stát se tím, po čem jedinec touží (Armstrong, 2007).

Herzbergova dvoufaktorová motivačně-hygienická teorie potřeb

Dvoufaktorová teorie potřeb amerického psychologa Frederika Herzberka, též označována jako motivačně hygienická teorie, je druhou nejčastěji zmiňovanou motivační teorií vůbec. Z teorie vychází, že na pracovní motivaci působí dvě rozdílné skupiny faktorů, faktory vnější, též označovány za faktory hygienické a faktory vnitřní, čímž jsou motivátory. Hygienické faktory v nepříznivém stavu či kvalitě působí na pracovní motivaci negativně a vyvolávají pracovní nespokojenost. Na druhou stranu, pokud tyto faktory působí pozitivně, vyvolávají u pracovníků pracovní spokojenost, avšak na motivaci extrémní vliv nekladou.

Druhou skupinou faktorů jsou motivátory, které v příznivém stavu vyvolávají spokojenost pracovníků s prací a pozitivně působí na pracovní motivaci. V negativním stavu vedou k pracovní nespokojenosti a způsobují, že pracovníci nejsou přiměřeně motivováni k práci (Bedrnová a Nový, 2002).

Alderferova ERG teorie

ERG teorie se podle Armstronga (1999) týká vnitřního stavu lidí na základě uspokojení a přání. Uspokojení lze definovat jako něco, co lidé získali, a dosáhli toho, co chtěli. Přání je oproti uspokojení subjektivnější, protože se vztahuje k vnitřnímu rozpoložení jedince. Teorie ERG se skládá ze třech základních potřeb:

1. Existenční potřeby (existence) – představují potřeby jako hlad a žízeň a další typy existenčních potřeb jako pracovní podmínky, plat a zaměstnanecké výhody.
2. Vztahové potřeby (relatedness) – utvrzují myšlenku, že lidé mají potřebu sdílení a vzájemnosti. Prvky vztahového symbolizuje přijetí, pochopení, schválení a vliv.
3. Potřeby růstové (growth) – uspokojení růstových potřeb závisí na jedinci a jeho přístupu k naplnění jeho přání, aby se stal tím, čím se může stát.

McGregorova teorie XY

Základní principy teorie X charakterizují zaměstnance především jako pasivní, líné a nemající žádné ambice. Jedná se o principy, které donutí zaměstnance k práci, jako je systém odměn a trestů, direktivní řízení, důsledná kontrola výsledků a dodržování pravidel.

Na druhé straně teorie Y popisuje zaměstnance jako aktivní, samostatné a ochotné přijímat odpovědnost. Úkolem této teorie je uzpůsobit zaměstnancům takové podmínky, aby byli schopni dosáhnout svých vlastních cílů, což vede k dosažení cílů organizace, umožnit pracovníkům převzít odpovědnost a zapojit se do rozhodování (Pilařová, 2016).

Teorie cíle

Motivace a výkon jedince je vyšší, pokud jsou předem určeny přesné cíle. Jsou-li tyto cíle náročné, avšak přijatelné, musí následovat zpětná vazba na výkon jedince. Teorie cíle je tedy založena akceptací cílů a na potřebě jich dosáhnout. V případě, že jedinec souhlasí s požadovaným cílem, vedou náročné cíle k lepšímu výkonu (Armstrong, 2007).

Teorie kompetence

Podle Pechové (2013) se teorie kompetence značí jako potřeba ovládat své okolí, která se projevuje už u dětí, ve smyslu snažit se vše prozkoumat a dát zase dohromady. Z této teorie tedy vychází, že z praktického hlediska by vedoucí pracovník měl mít snahu testovat své zaměstnance přiměřeně náročnými úkoly.

Jiné prameny hovoří o teorii kompetence jako o specifické orientované teorii potřeb. U dospělého jedince se projevuje především v pracovní oblasti potřebou prokázat své schopnosti či kompetence. Například se může jednat o získání uznání, či respektu vedoucího pracovníka, spolupracovníků, rodinných příslušníků apod. V tomto případě je velmi podobná potřebě vysokého výkonu, což však není totéž. U potřeby vysokého výkonu jde především o dlouhodobý stav, zatímco u teorie kompetence se projeví až v situaci, která je pro člověka přiměřeně náročná (Bedrnová a Nový, 2002).

Teorie expektace

Armstrong (2007) zmiňuje expektační teorii neboli teorie valence – instrumentalita – expektace (VIE) jako jednu z teorií zaměřenou na proces. “Maximální sílu signalizuje subjektivní jistota, že po činu bude následovat výsledek, zatímco minimální (nebo nulovou) sílu signalizuje subjektivní jistota, že čin výsledek nepřinese.” (Armstrong, 2007, str. 225).

Podle Bedrnové a Nového (2002) teorie expektace vychází z kognitivních teorií, kde se říká, že lidé při řešení určitých problémů se nějakým způsobem rozhodují a v závislosti na jistých skutečnostech také jednají. Důležitou roli v expektační teorii hraje očekávání a subjektivní hodnota výsledku jednání.

Expektační teorii lze vyjádřit následujícím vztahem:

$$M = f(V \cdot E)$$

kde

M = úroveň motivace,

V = valence, očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání vede,

E = expektace, očekávání, subjektivní pravděpodobnost, skutečnost, zda určité pracovní jednání povede k očekávanému výsledku.

Z daného vztahu je patrné, že v případě, kdy valence bude nabývat na hodnotě v případě, kdy se bude blížit maximální hodnotě 1. Současně expektace neboli očekávání, se musí také blížit hodnotě 1. V takovém případě bude i motivace vysoká a bude se blížit jejímu maximu.

Teorie spravedlnosti (rovnováhy)

Podle Armstronga (2007) teorie spravedlnosti říká, že jestliže se s člověkem zachází spravedlivě, jeho motivace bude větší než v případě, kdy se jedná o hrubé či nespravedlivé zacházení. V takovém případě vzniká u člověka demotivace. Teorie spravedlnosti se tedy zabývá vnímáním lidí a porovnáváním, jakým způsobem je s nimi oproti druhým zacházeno. Spravedlnost se u jedince týká

pouze vnímání a pocitu, v každém případě jde o porovnávání. Ovšem obecně tato teorie poukazuje pouze na jeden aspekt motivace, který může být v rozporu z hlediska morálky.

Horváthová, Bláha a Čapíková (2016) uvádějí teorii spravedlnosti jako jednu z etických teorií. Zmiňují, že John Rawls (1921-2002), který navrhl pojetí spravedlnosti předpokládá vznik úkolů a povinností založených na etických principech. Teorie spravedlnosti je tedy vnímána Rawlsem jako čestnost – rovnost šancí a stejný systém pro všechny ostatní.

Teorie cukru a biče

Teorie cukru a biče je ve své podstatě založena na využívání pozitivních a negativních fixací při formování lidského chování, nebo při využívání odměn a trestů. Odměnou v praktickém vyjádření může být mzda a v podobě trestu je možné si představit například pokárání od nadřízeného. Z této teorie vyplývá, že vztah člověka k práci je vyjádřen na základě instrumentálním podmiňování. Užívání trestů neboli averzních stimulů, může podle Nakonečného (1992) vést k riziku, že si pracovník vytvoří k práci určitou averzi, která bude směřovat v určitém případě ke změně pracovního místa (Nakonečný, 1992).

Bedrnová a Nový (2002) představuje teorii cukru a biče jako jeden z klasických modelů řízení, kdy veškerá motivace k práci je založena na hmotných stimulech a na strachu z pokárání nebo postihu. Také uvádí, že tento způsob motivace je založen na hédonistické teorii, pro kterou je typické, že je člověk vnitřně motivován pro slast a vyhýbá se strasti neboli vyhledává příjemné a vyhýbá se nepříjemnému.

Zkoumání spokojenosti pracovníků

Pracovní nespokojenost může u pracovníků kromě snížené motivace vést ke sníženému výkonu. Je zřejmé, že organizace se spokojenějšími zaměstnanci mohou dosahovat vyšší spokojenosti jejich zákazníků. Největší vliv na pokles spokojenosti nebo na ztrátu motivace u zaměstnanců má nadřízený. Za nejčastější příčiny snížené motivace zaměstnanců lze považovat nespravedlivé hodnocení, případně nedůvěru ke schopnostem pracovníků (Urban, 2013).

Podle Armstronga (2007) existují čtyři metody, jak lze obecně zkoumat spokojenost zaměstnanců. První metodou je použití strukturovaných dotazníků, které se rozdají všem zaměstnancům v organizaci, popřípadě jen určitému vzorku, například určitému oddělení nebo zkoumanému oddělení. Dotazníky mohou být strukturované, nebo si je organizace vytváří samostatně. Výhodou strukturovaných dotazníků jsou jejich standardy a normy, podle kterých organizace vyhodnotí jejich výsledky. Další metodou pro zkoumání spokojenosti pracovníků v organizaci je využívání rozhovorů. Může se jednat o rozhovory s otevřeným koncem, nebo o rozhovory, při kterých lze diskutovat do hloubky, pomocí otázek zaměřených na široký okruh záležitostí. Individuální rozhovory jsou sice velmi nákladné a časově náročné, ale jedná se o velmi spolehlivou metodu, při které jsou získány upřímné a otevřené názory. Ideálním způsobem zkoumat spokojenost u zaměstnanců je kombinace dotazníku a rozhovoru, která kombinuje jak kvantitativní údaje dotazníku, tak kvalitativní údaje rozhovorů. Poslední metodou, kterou lze zkoumat spokojenost zaměstnanců v organizaci, je využití diskusních skupin, jejichž podstatnými znaky jsou především uspořádanost, informovanost, tvořivost a důvěrnost.

2.2 Zaměstnanecké výhody a benefity

Zaměstnanecké výhody zpravidla plní úlohu péče o zaměstnance. Benefity jsou sice součástí odměny, ale nemají přímý vliv na výkon zaměstnanců. Mohou přispět k stabilitě pracovníků, především pokud je mají i konkurenční firmy. Hlavním důvodem, proč je firmy poskytují, je snaha udržet si kvalitní zaměstnance, nabídnout jim možnost osobní relaxace a popřípadě daňově zvýhodněný způsob odměny (Urban, 2013).

Důvody existence zaměstnaneckých výhod hodnotí Armstrong (2009) jako potřeby zaměstnanců. Armstrong (2009) také tvrdí, že vedou k tomu, aby zvyšovaly jejich motivaci, blahobyt a pohodu. Nejen pro zaměstnance, ale i pro samotnou organizaci jsou zaměstnanecké výhody a benefity velmi výhodné. Na finančním trhu zaručují firmám nejen konkurenceschopnost, ale z pohledu uchazečů také atraktivitu. Ne všechny firmy tuto výhodu využívají. Existují však výhody, které zaměstnanci mohou využívat ze zákona. Typickým příkladem takové výhody je mateřská dovolená.

Podle Urbana (2013) je možné výhody rozdělit na:

- zaměstnanecké se vztahem k práci,
- pracovní pomůcky a ostatní hmotné vybavení,
- zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy.

Armstrong (2009) tvrdí, že zaměstnanecké výhody lze členit na výhody týkající se:

- a) osobní bezpečnosti, které zahrnují například zdravotní péči, pojištění a nemocenské dávky,
- b) peněžní pomoci, jedná se o podnikové půjčky, půjčky na permanentky, pomoc při splácení hypoték a podobně,
- c) osobních potřeb, kterými může být mateřská či otcovská dovolená, podnikové slevy, maloobchodní slevy a poukázky na zboží,
- d) podnikových automobilů, může se jednat o služební vozy či leasingy,
- e) jiné zaměstnanecké výhody, příkladem může být parkování v blízkosti firmy a podobně.

Organizace by se měla zajímat o to, jaké zaměstnanecké výhody pracovníci preferují. Cílem je, aby měly kvalitní dopad na zaměstnance, konkrétně na jejich motivaci, stabilitu a příznivý vliv na dobré vztahy s odbory organizace. Pracovníci mají různé potřeby, stejně tak i rozdílné preference. Proto si zaměstnanec může sestavit soubor několika nabídek tzv „menu“, které jsou pro něj příznivé. Nevýhodou tohoto volitelného systému je vysoká náročnost na administrativu a riziko, že si zaměstnanec vybere nevyhovující balíček výhod. V tomto případě je nevýhodou, že tyto menu je možné většinou změnit až po delších časových intervalech (Koubek, 2007).

3 Představení zkoumané společnosti

Gran Hotel Son Net (GHSN) je jedním z nejluxusnějších hotelů ve Španělsku, který sídlí na jednom ze španělských ostrovů Mallorca. GHSN se nachází v malé vesnici Puigpunyent, poblíž hlavního města Palma de Mallorca. Tento hotel, jehož historie sahá až do 17. století se nachází v oblasti Serra de Tramuntana, která díky svému kulturnímu a přírodnímu významu spadá do světového bohatství UNESCO. Gran Hotel Son Net se řadí mezi nejluxusnější hotely ve Španělsku, mimo jiné je součástí organizace Small Luxury Hotels of the World.

GHSN je malý, avšak velmi luxusní hotel. Jedná se o malý podnik, který má přibližně 50 zaměstnanců. V hotelu je celkem 31 pokojů a 7 velmi luxusních apartmá. Všechny pokoje jsou velmi individuální. Každý z nich má svůj originální design a své jedinečné kouzlo.

Tento historicky založený hotel nabízí využití dvou restaurací, z nichž jedna je jedinečná svou originalitou. V samotném středu restaurace je zachován historický lis na výrobu olivového oleje. Druhá z restaurací je využívána pouze v letních obdobích. Jedná se restauraci ve venkovním prostředí s výhledem na samotnou vesnici Puigpunyent, obklopenou malebným pohořím. V hotelu se mimo jiné nachází hotelový Lobby bar, kde hosté mohou trávit volný čas.

V současné době je hotel již několik měsíců uzavřený, z důvodu aktuální situace spojené s onemocněním Covid-19. Hotel této situace využil pro uskutečnění částečné rekonstrukce, proto i z tohoto důvodu je hotel kompletně uzavřený pro návštěvníky až do března následujícího roku.

4 Empirická část – výzkumné otázky, vzorek zkoumání, metody sběru atp.

Empirická část bakalářské práce se zabývá určením výzkumných otázek, které je nutné v organizaci prozkoumat. Následně stanovením způsobu, kterým se budou tyto informace ve společnosti zkoumat, tzn. určením metody sběru dat a vymezením vzorku zkoumání.

Současná situace spojená s onemocněním Covid-19 nedovoluje provést aktuální zhodnocení současného stavu, proto hodnotí veškeré informace tak, jako za běžného fungování hotelu.

4.1 Výzkumné otázky a metody sběru dat

VO1: Prozkoumání současného stavu fungování HR v GHSN.

Na základě rozhovoru s generálním manažerem hotelu je jedním z úkolů zjistit stav personálního oddělení z pohledu top managementu. Úkolem je zjistit, jestli se podle něj jedná o správné fungování HR oddělení hotelu z hlediska řízení lidských zdrojů. Také pomocí dotazníkového šetření zjistit stav péče o zaměstnance z pohledu zaměstnanců.

VO2: Zjišťování situace zaměstnanců v hotelu z hlediska motivace zaměstnanců.

Pomocí strukturovaného rozhovoru s vedením hotelu zjistit, jakým způsobem se starají o své zaměstnance. Pomocí jednotlivých otázek zjistit, zda využívají nějaké metody k lepší motivaci zaměstnanců, jaká je podle vedení situace v hotelu z hlediska motivace jejich zaměstnanců a zda jsou jejich zaměstnanci ve firmě spokojeni. Tyto informace budou ověřeny pomocí dotazníkového šetření cíleného na zaměstnance hotelu.

5 Sběr dat, analýza, vyhodnocení dat a jejich interpretace, optimalizační návrhy

K zjištění potřebných dat pro zodpovězení výzkumných otázek a zjištění dalších potřebných informací byla využita metoda dotazníkového šetření cílená na zaměstnance GHSN. Další důležité informace byly získány pomocí strukturovaného rozhovoru s generálním manažerem (GM) hotelu. Obě metody sběru dat jsou k dispozici k nahlédnutí v příloze bakalářské práce.

5.1 Rozhovor s generálním manažerem hotelu

Pomocí strukturovaného rozhovoru, který byl využit pro získání informací, bylo zjištěno několik zajímavých informací od generálního manažera hotelu.

První informací byl počet zaměstnanců, který v hotelu pracuje. Manažer uvedl, že se jedná o 50 až 75 zaměstnanců v závislosti na sezóně. Při otázce kolik zaměstnanců pracuje v oblasti péče o zaměstnance GM uvedl, že za tuto oblast je zodpovědný pouze jeden zaměstnanec.

Důležitou informací bylo zjištění, jakým způsobem je zkoumána spokojenost zaměstnanců ze strany GM. Spokojenost je tedy zkoumána pomocí hodnotícího rozhovoru, který se uskutečňuje v této společnosti zpravidla dvakrát ročně. Manažer uvedl, že podle něj jsou zaměstnanci v hotelu spokojeni.

Výstupem každého hodnotícího rozhovoru je motivovat své zaměstnance a stanovení cílů do budoucna. To se podle GM organizaci úspěšně daří.

Dalším zjištěním při otázce, jak motivujete své zaměstnance mimo veškerých zmiňovaných benefitů, GM uvedl: „Být jim příkladem“. Této odpovědi si velmi vážím, protože na toto etické téma není v praxi kladen přílišný důraz.

Struktura samotného rozhovoru je k dispozici v příloze č. 1 bakalářské práce. Rovněž v příloze č. 2, kde je k dispozici struktura rozhovoru v anglickém jazyce z důvodu toho, že generální manažer hotelu je anglicky mluvící osobou.

5.2 Dotazníkové šetření cílené na zaměstnance GHSN

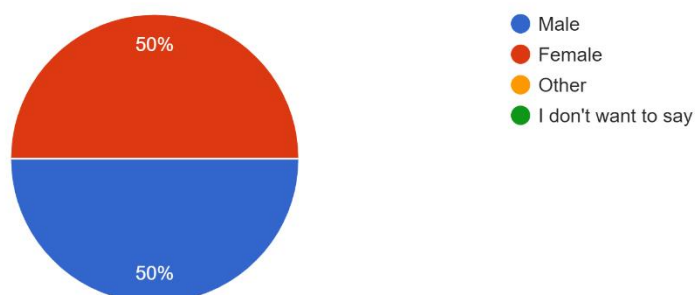
Dotazníkové šetření se zaměřuje na zaměstnance Gran Hotelu Son Net. V hotelu pracuje přibližně 50 zaměstnanců. Z důvodu nelehké situace zapříčiněné onemocněním Covid-19 odpovědělo na dotazník pouze 12 zaměstnanců.

První část dotazníkového šetření se věnuje základní charakteristice respondentů, jako je jejich pohlaví, věk, pozice, jakou ve firmě zastupují, a délce doby strávené v současném zaměstnání. Následně se dotazníkové šetření zabývá otázkami zaměřenými na motivaci zaměstnanců, spokojenost, adaptaci a využívání zaměstnaneckých výhod.

Otázka: Jaké je vaše pohlaví?

What is your gender?

12 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

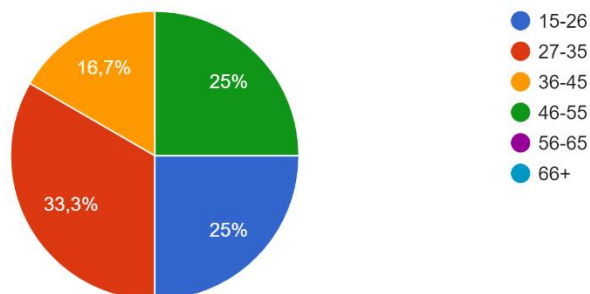
Obr. 4 - Graf č. 1 – Pohlaví respondentů

Z grafu je patrné, že ve výběru bylo zastoupeno 50 % žen a 50 % mužů.

Otázka: **Kolik je Vám let?**

How old are you?

12 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Obr. 5 – Graf č. 2 – Věkové rozpětí respondentů

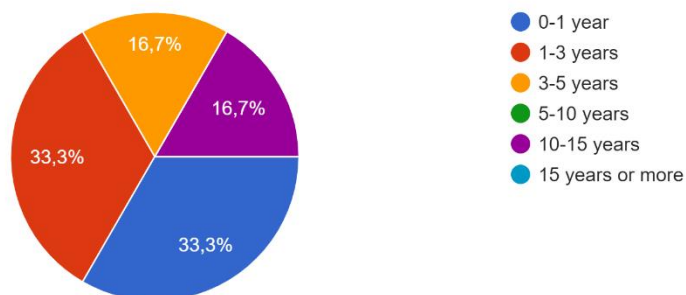
Věkové rozpětí skupiny dotazovaných zaměstnanců hotelu bylo 15-55 let.

Z grafu je patrné, že 4 zaměstnanci, jsou ve věku 27-35 let. Další 3 respondenti se pohybují ve věku 15-26 let. Ve věkové hranici 46-55 let se pohybují rovněž 3 zaměstnanci a další 2 zaměstnanci se pohybují ve věku 36-45 let.

Otázka: **Jak dlouho v hotelu pracujete?**

How long do you work in the hotel?

12 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

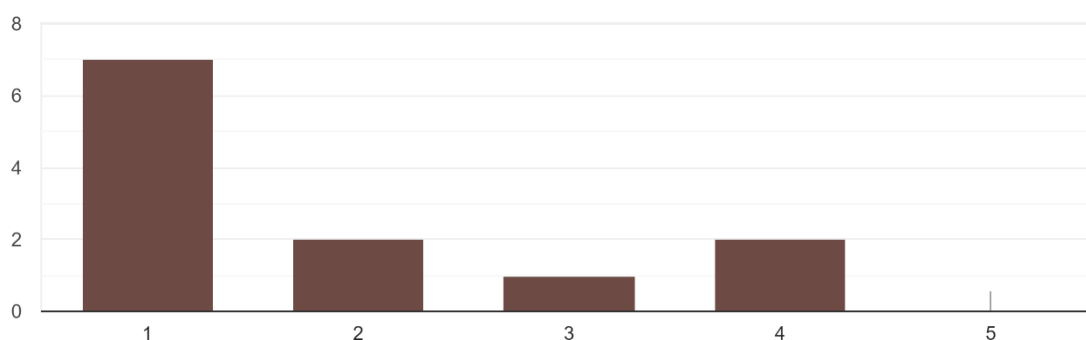
Obr. 6 – Graf č. 3 – Doba zaměstnání pracovníků

Z celkového počtu respondentů 4 zaměstnanci odpověděli, že v hotelu pracují maximálně rok a méně. Další 4 zaměstnanci odpověděli, že v hotelu pracují již 1-3 roky. Dva zaměstnanci z celkového počtu respondentů pracují v hotelu v rozpětí 3-5 let a dva v rozpětí 5–10 let (viz. obr. 6).

Otázka: Jak jste spokojeni s chodem oddělení HR – péče o zaměstnance?

How satisfied are you with the HR department - employee care?

12 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

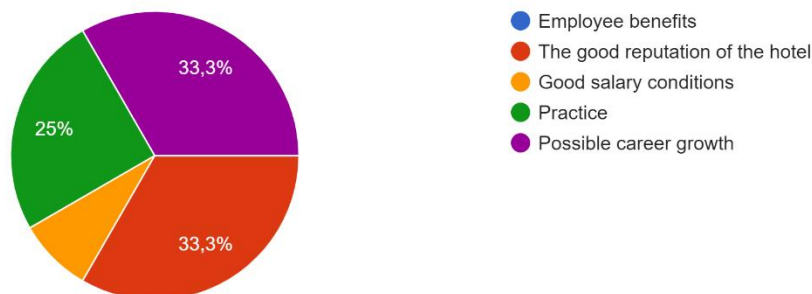
Obr. 7 – Graf č. 4 – Spokojenost zaměstnanců s chodem HR oddělení – péče o zaměstnance

Zaměstnanci měli možnost odpovědět na spokojenost o péči o zaměstnance na stupnici 1 (maximální spokojenost) – 5 (absolutní nespokojenost). Zaměstnanci odpovídali převážně kladně. Pouze dva zaměstnanci zvolili stupeň 4 - spíše nespokojeni. Pozitivním zjištěním z grafu je hodnocení, že nikdo ze zaměstnanců není absolutně nespokojený s péčí o zaměstnance v hotelu.

Otázka: Proč jste se rozhodli pracovat v hotelu?

Why did you decide to work in the hotel?

12 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

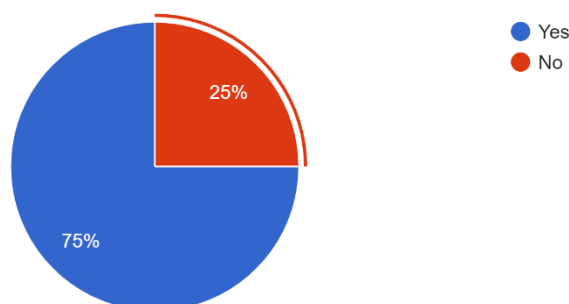
Obr. 8 – Graf č. 5 – Proč se zaměstnanci rozhodli pracovat v GHSN

Z grafu je patrné, že se zaměstnanci rozhodli pracovat v hotelu především kvůli dobré reputaci hotelu (33,3 %), stejně jako možnost kariérního růstu (33,3 %). Následně z důvodu praxe a dobrým platovým podmínkám. Nikdo se však nerozhodl pracovat v hotelu z důvodu zaměstnaneckých benefitů.

Otázka: Nabízí hotel nějaké zaměstnanecké výhody?

Does your organization offer any employee benefits ? (e.g.: employee tariff, supplementary pension insurance, company car, etc.)

12 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Obr. 9 – Graf č. 6 – Zaměstnanecké výhody a benefity

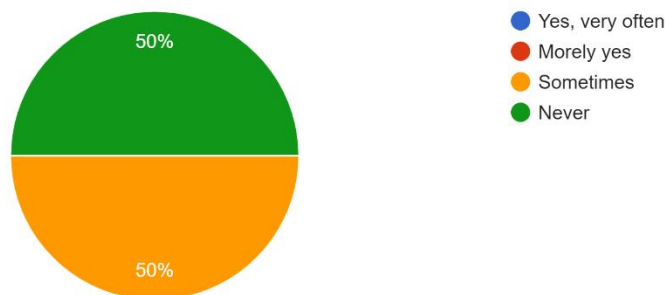
V dotazníkovém šetření 75 % dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že mají možnost využití zaměstnaneckých výhod a 25 % uvedlo, že nikoliv. Podle mého názoru se jedná především o praktikanty, kteří odpověděli, že nemají možnost využívat zaměstnaneckých výhod (viz. obr. 9).

Z grafu je tedy zřejmé, že hotel nabízí některým svým pracovníkům benefity. V doplňující otevřené otázce uvedli, že hotel nabízí možnost stravování, které si však zaměstnanci musí sami platit. Dalším benefitem byla sleva na ubytování, což potvrdil rovněž generální manažer hotelu ve svém rozhovoru.

Otázka: **Organizuje oddělení nebo hotel teambuildingy?**

Does your company or department in which you work organize teambuilding?

12 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

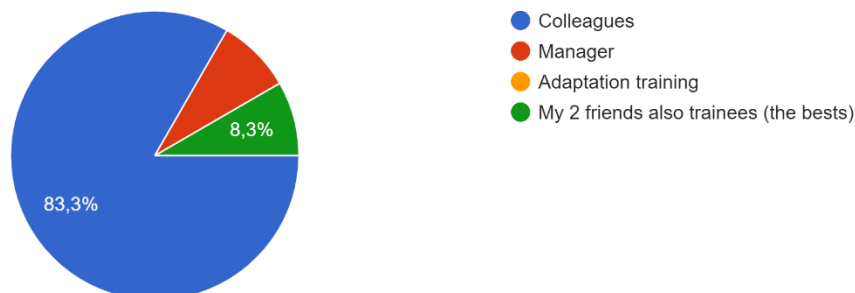
Obr. 10 – Graf č. 7 – Organizace teambuildingů

Z celkového počtu respondentů uvedlo 6 zaměstnanců, že hotel nebo oddělení, ve kterém pracují, nepořádá žádné teambuildingy. Oproti tomu 6 zaměstnanců uvedlo, že zřídka kdy.

Otázka: Vzpomeňte si na Váš první den v nové práci, co Vám pomohlo se co nejlépe zorientovat v práci?

Try to remember your first day at work, what helped you find your way around work as quickly as possible?

12 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

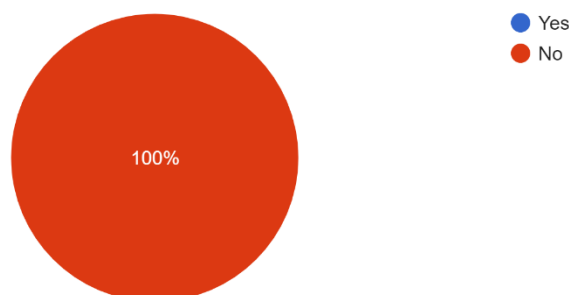
Obr. 11 – Graf č. 8 – Adaptace zaměstnanců

Zaměstnanci odpověděli, že k lepší adaptaci jim napomohli především kolegové (více než 83,3 %). Pouze 8,3 % zaměstnanců odpověděli, že jim k adaptaci v novém prostředí napomohl manažer.

Otázka: Nabízí hotel adaptační program pro nové nastupující zaměstnance?

Does your company offer an adaptation program?

12 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

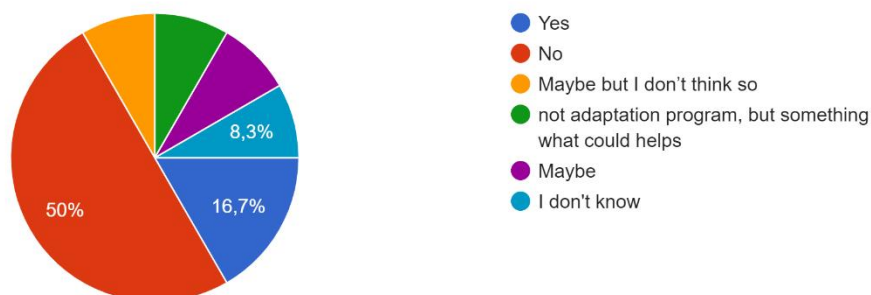
Obr. 12 – Graf. č. 9 – Nabídka adaptačního programu

Všichni dotazovaní zaměstnanci uvedli, že hotel žádný adaptační program pro své zaměstnance nenabízí.

Otázka: **Myslíte si, že by bylo zavedení adaptačního programu v hotelu užitečné?**

Would be any adaptation program useful at the company?

12 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

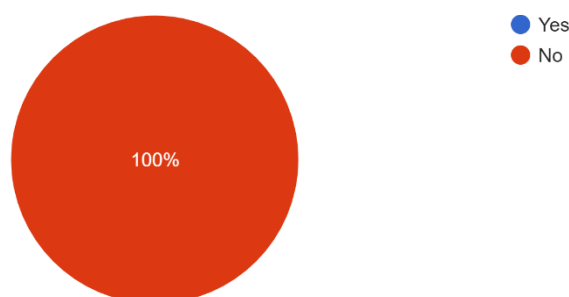
Obr. 13 – Graf č. 10 – Využití adaptačního programu v hotelu

Z dotazovaných zaměstnanců 50 % uvedlo, že zavedení adaptačního programu v hotelu by bylo spíše neužitečné. Dále 8,3 % zaměstnanců odpovědělo, že ano. Zbytek dotazovaných zaměstnanců si nejsou jisti nebo nevědí, nebo by zvolili něco jiného, co by mohlo adaptaci zlepšit.

Otázka: **Nabízí hotel benefity za věrnost?**

Does the hotel offer any benefits for loyalty in the company? (e.g.: get the bonus money for several years of work in the company)

12 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Obr. 14 – Graf č. 11 – Benefity za věrnost ve firmě

Všichni respondenti uvedli, že hotel žádné benefity za věrnost nenabízí.

5.3 Dotazníkové šetření ve vybraném hotelu v českém prostředí

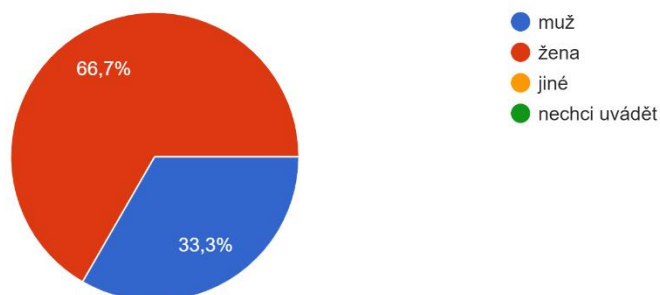
Pro zjištění rozdílů a rozšíření nových možností bylo provedeno dotazníkové šetření ve vybraném hotelu v České republice. Dotazníkové šetření bylo cílené na konkrétní hotel, který se nachází v Mladé Boleslavi. Hotel má přibližně 15 zaměstnanců a je převážně navštěvován zahraniční klientelou.

Díky současné situaci nebylo možné provést šetření se všemi zaměstnanci, proto na dotazník odpověděli pouze 6 zaměstnanců hotelu.

První část dotazníkového šetření se věnuje obecným charakteristikám vybraných respondentů. Jedná se o otázky cílené na zjištění jejich pohlaví, věku, pozice, jakou ve firmě zastupují a délku doby strávené v současném zaměstnání.

Otázka: **Jaké je Vaše pohlaví?**

Jaké je Vaše pohlaví?
6 odpovědí



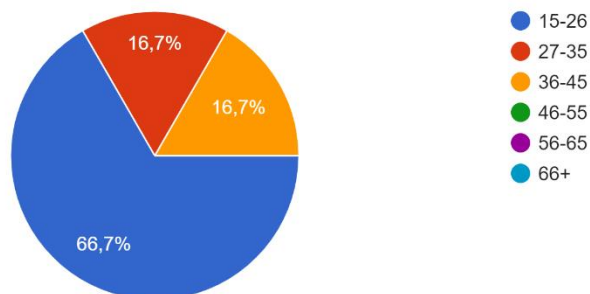
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Obr. 15 – Graf č. 12 – Pohlaví zaměstnanců ve vybraném hotelu

Z grafu je patrné, že ze všech respondentů bylo zastoupeno 66,7 % žen a 33,3 % mužů.

Otázka: **Kolik je Vám let?**

Kolik je Vám let?
6 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Obr. 16 – Graf č. 13 – Věk zaměstnanců

V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že věková hranice respondentů se pohybovala mezi 15 až 45 lety. Ve věkové hranici 15 až 26 let bylo zastoupeno 66,7 % respondentů. Ve věku 36 až 45 let odpovídalo 16,7 % zaměstnanců a 16,7 % se pohybuje ve věku 36 až 45 let.

Otázka: **Jakou pozici ve firmě zastupujete? *není povinné (např. vedoucí pozice, uklízečka, kuchař apod.)**

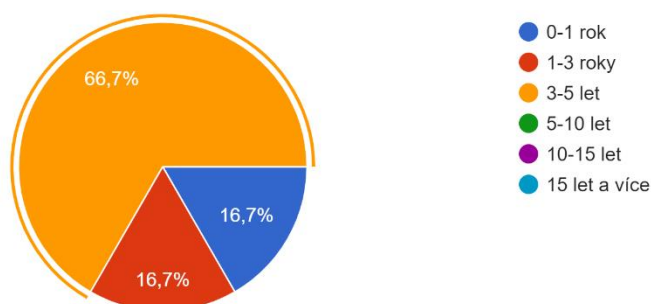
Respondenti odpověděli, že zastupují pozice recepční, vedoucí recepce a účetní. Tato otázka nebyla povinná, nýbrž je zřejmé, že mezi respondenty byly zastoupené také klíčové pozice.

Dále se dotazníkové šetření zabývá zkoumáním jednotlivých částí jako je motivace, spokojenost zaměstnanců, adaptace zaměstnanců a zaměstnanecké výhody.

Otázka: **Jak dlouho pracujete v současném zaměstnání?**

Tato otázka byla cílena za účelem zjištění doby strávené v současném zaměstnání. A současně zjistit, zda v hotelu dochází k časté fluktuaci zaměstnanců.

Jak dlouho pracujete v současném zaměstnání?
6 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Obr. 17 – Graf č. 14 – Délka doby zaměstnání pracovníků ve vybraném hotelu

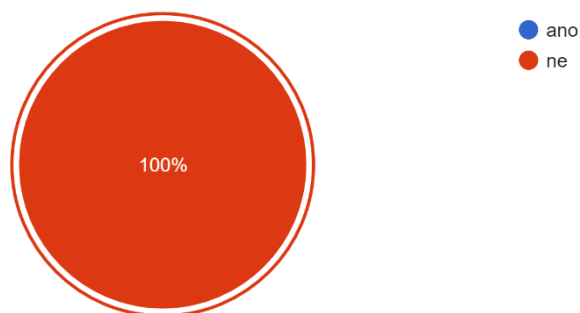
Z grafu je patrné, že z dotazovaných zaměstnanců 66,7 % pracuje ve firmě 3 až 5 let, 16,7 % zaměstnanců 0 až 1 rok a 16,7 % zaměstnanců 1 až 3 roky. Rozpětí doby, po jakou zaměstnanci pracují ve firmě je tedy 0 až 5 let.

Z obecných otázek v dotazníkovém šetření bylo možné zjistit, že zaměstnanci zastupují pozice jako je účetní, vedoucí recepce a recepční. Proto by se měl hotel snažit udržovat si své klíčové zaměstnance, nabízet jim benefity za věrnost a tím snížit fluktuaci zaměstnanců, čímž se zabývá následující otázka.

Otázka: **Nabízí hotel benefity za věrnost ve firmě?**

Nabízí vaše firma nějaký adaptační program nastupujícím zaměstnancům?

6 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Obr. 18 – Graf. č. 15 – Benefity za věrnost ve firmě

Z grafu je zřejmé, že hotel žádné benefity za věrnost nenabízí.

Otázka: **Pořádá firma nebo oddělení, ve kterém pracujete teambuildingy?**

Tato otázka směřuje k zjištění, jakým způsobem hotel napomáhá k lepší motivaci svých zaměstnanců jinak než platovým ohodnocením.

Pořádá vaše firma nebo oddělení, ve kterém pracujete teambuildingy?

6 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Obr. 19 – Graf č. 16 – Pořádání teambuildingů v organizaci

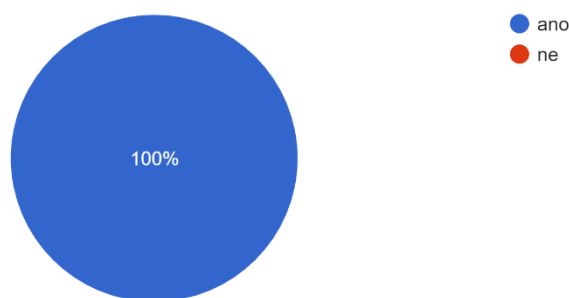
Z dotazovaných zaměstnanců 50 % uvedlo, že firma teambuildingy nepořádá, oproti tomu 50 % uvedlo, že spíše ano. Podle mého názoru se jedná o rozdílná oddělení, ve kterých zaměstnanci mají či nemají možnost účastnit se teambuildingů.

Otázka: **Nabízí vaše organizace nějaké zaměstnanecké výhody či benefity?**

Cílem této otázky bylo zjistit, jakým způsobem hotel přilákává nové zaměstnance. Jestli hotel nabízí nějaké benefity, které by mohli přilákat nové zaměstnance. Dále zda motivuje své zaměstnance jinak než platovým ohodnocením, tj. formou zaměstnaneckých výhod.

Nabízí vaše organizace nějaké zaměstnanecké výhody či benefity? (např., zaměstnanecký tarif, penzijní připojištění, firemní vozidlo apod.)

6 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Obr. 20 – Graf č. 17 – Nabídka zaměstnaneckých výhod v organizaci

Výsledky grafu 100% ukázaly, že hotel pro své zaměstnance nabízí zaměstnanecké výhody a benefity.

Otázka: **Pokud jste v předchozí otázce zvolili odpověď "ano", uveďte prosím jaké.**

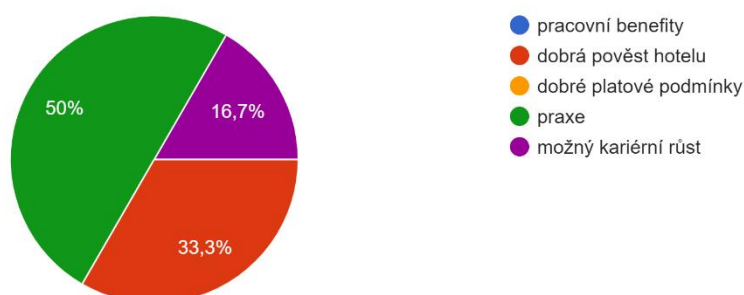
Zaměstnanci hotelu uvedli, že mají možnost využívat benefitů jako je příspěvek na penzijní pojištění, firemní vozidlo, mobilní telefon a 13. plat.

Otázka: **Proč jste se rozhodli pracovat v hotelu?**

Touto otázkou je nutné zjistit důvod příchodu nynějších zaměstnanců do organizace. Stejně jako v předešlé otázce bylo cílem zjistit, jakým způsobem hotel přilákává nové zaměstnance a jaká je motivace uchazečů pracovat právě v této společnosti.

Kvůli čemu jste se rozhodli pracovat v hotelu?

6 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Obr. 21 – Graf č. 18 – Motivace proč pracovat v konkrétním hotelu

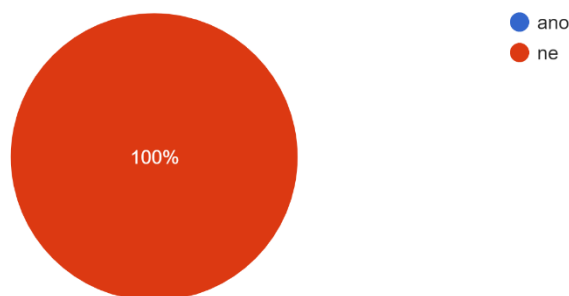
Na otázku, proč se zaměstnanci rozhodli pracovat právě v konkrétním hotelu 50 % respondentů uvedlo, že se jedná o praxi, kterou mají možnost v hotelu získat. Kvůli dobré pověsti hotelu v něm pracuje 33,3 % z dotazovaných zaměstnanců a 16,7 % respondentů uvedlo možnost kariérního růstu.

Otázka: **Je možnost ve Vaší firmě využít tzv. balíčků benefitů?**

Tato otázka je rovněž cílena na motivaci zaměstnanců.

Je možnost ve vaší firmě využít tzv. balíčků benefitů? (tzv. různé "menu" zaměstnaneckých výhod, které si zaměstnanec sám zvolí)

6 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

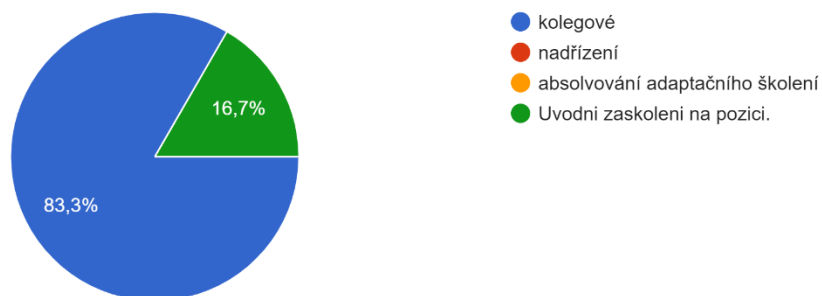
Obr. 22 – Graf č. 19 – Využití balíčků benefitů

Z grafu je patrné, že hotel možnosti výběru tzv. „menu“ zaměstnaneckých výhod svým zaměstnancům nenabízí. Pro firmu by byla metoda volby balíčků benefitů administrativně velmi náročná, nicméně zaměstnanci by mohli využívat benefitů, které je opravdu motivují.

Otázka: Vzpomeňte si na Vaše první dny v práci, Co vám pomohlo se co nejrychleji v práci zorientovat?

Cílem této otázky bylo zjistit, jakým způsobem hotel napomáhá svým zaměstnancům se lépe ve firmě adaptovat.

Vzpomeňte si na Vaše první dny v práci, co Vám pomohlo se co nejrychleji v práci zorientovat?
6 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Obr. 23 – Graf č. 20 – Adaptace v konkrétní organizaci

Z grafu je zřejmé, že k lepšímu průběhu adaptace nových zaměstnanců napomáhají především kolegové – 88,3 %. Zbylých 16,7 % zaměstnanců odpovědělo, že jim pomohlo k lepší adaptaci úvodní zaškolení na pozici. Nikdo však neodpověděl, že by zaměstnancům pro lepší adaptaci pomohl jejich nadřízený.

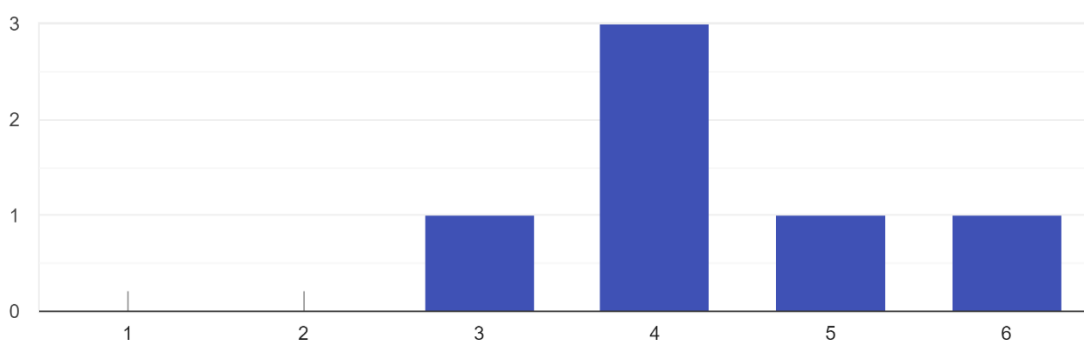
5.4 Spokojenost zaměstnanců v českém hotelu v porovnání se zaměstnanci GHSN

Hotel 1: vybraný hotel v České republice

Otázka: **Na škále od 1 (nejhůře) – 6 (nejlépe), jak jste spokojeni s prací, kterou vykonáváte?**

Ve škále od 1 (nejhůře) - 6 (nejlépe), jste spokojeni s prací, kterou vykonáváte?

6 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020.

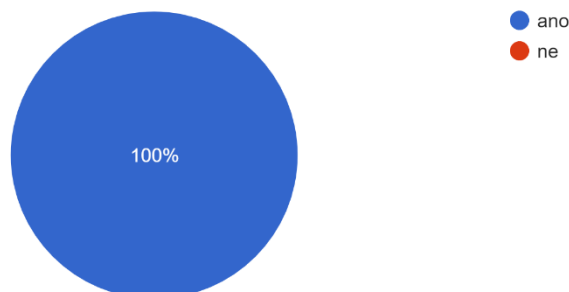
Obr. 24 – Graf č. 21 – Spokojenost zaměstnanců s prací hotelu č. 1

Dotazníkové šetření v českém hotelu ukázalo, že zaměstnanci spokojenost s prací hodnotí převážně kladně, nikdo nevedl možnost, že by byl s prací v hotelu absolutně nespokojen. Nejvíce zaměstnanců odpovědělo na spokojenost s prací v hotelu na stupni 4.

Otázka: Pochválil Vás někdy Váš nadřízený?

Pochválil Vás někdy Váš nadřízený?

6 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020.

Obr. 25 – Graf č. 22 – Pochvala od nadřízeného v hotelu č. 1

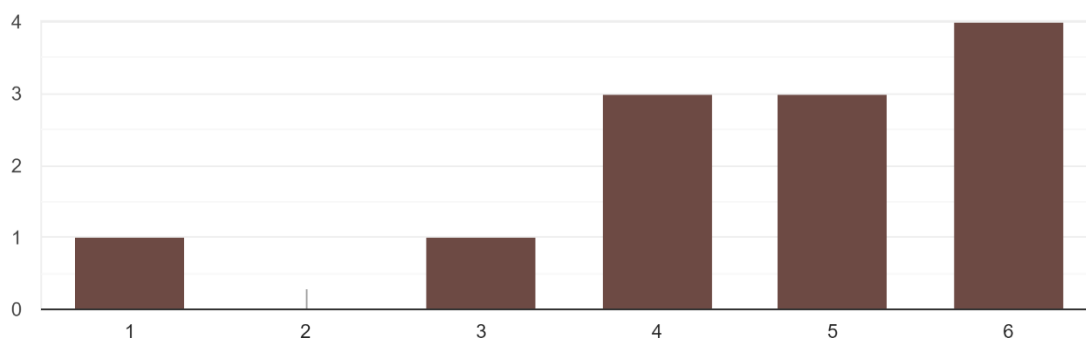
Pochvala vedoucího je součástí motivace. Některé zaměstnance dokáže motivovat dokonce více než platové hodnocení. Z grafu je patrné, že nadřízený chválí své zaměstnance, což může vést k větší spokojenosti zaměstnanců, kterou ukázal předchozí graf.

Hotel 2: GHSN

Otázka: Na škále od 1 (nejhůře) – 6 (nejlépe), jak jste spokojeni s prací, kterou vykonáváte?

On a scale from 1 (the worst) to 6 (the best), how are you satisfied with the work you are doing?

12 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

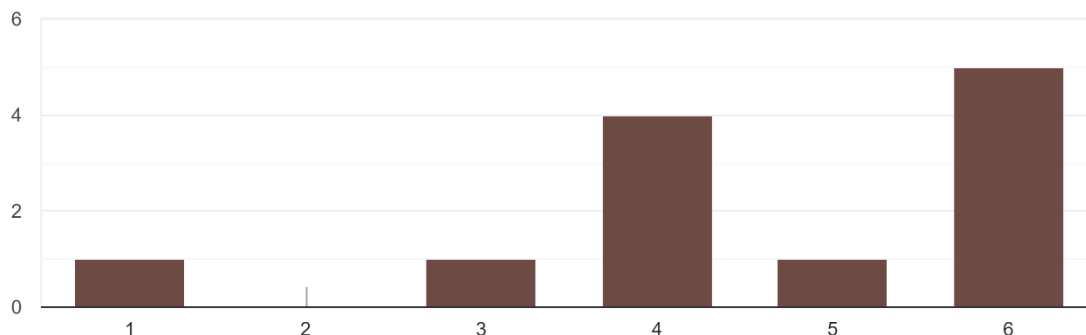
Obr. 26 – Graf č. 23 – Spokojenost s prací zaměstnanců GHSN

Rozpětí spokojenosti s prací zaměstnanců v GHSN se ve škále pohybovalo od 1 (nejhůře) – 6 (nejlépe). Z celkového počtu respondentů uvedli čtyři zaměstnanci hotelu, že jsou maximálně spokojeni s prací. Celkové hodnocení zaměstnanců je spíše kladné, nicméně oproti hotelu č. 1 jeden zaměstnanec dokonce uvedl absolutní nespokojenost s prací, kterou vykonává.

Otázka: Jak jste spokojeni s prací a péčí o zaměstnance ze strany manažera?

How satisfied are you with the work and employee care of the hotel manager?

12 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Obr. 27 – Graf č. 24 – Spokojenost zaměstnanců s péčí o zaměstnance ze strany manažera v GHSN

Zaměstnanci hodnotili péči o zaměstnance ze strany manažera v rozpětí 1 (nejhůře) – 6 (nejlépe). Pět zaměstnanců z výběru uvedlo, že jsou maximálně spokojeni s péčí o zaměstnance ze strany manažera. Ovšem v hodnocení se objevily také negativní odpovědi, na což navazuje následující doplňující otázka.

Otázka: Co by Vám pomohlo být ve společnosti více spokojený?

Zaměstnanci převážně odpovídali, že větší spokojenost v práci by zajistila lepší komunikace v organizaci, více kontaktu s managementem a týmové aktivity

5.5 Vlastní návrhy na zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů v GHSN

Pomocí dotazníkového šetření bylo zjištěno několik zásadních informací sloužících pro zhodnocení aktuální situace HR Managementu hotelu. Proto, po vyhodnocení jednotlivých dat, navrhuji několik vlastních optimalizačních návrhů, které by mohly pomoci zlepšit aktuální stav v oblasti řízení lidských zdrojů v organizaci.

5.5.1 Využití videa v recruitmentu

Mezi vlastní návrhy na zlepšení v oblasti získávání zaměstnanců bych zahrnula možnost využití videa. Využití videa v recruitmentu zajistí hotelu další možnost, jak získat nové zaměstnance. V případě, že by se hotel rozhodl nabírat nové zaměstnance i v současné situaci spojené s onemocněním Covid-19, je využití videa ideálním řešením, jak se s uchazeči setkat bez fyzického kontaktu. Dále podvědomí, že hotel využívá nejnovějších trendů může přilákat do organizace více zaměstnanců. Prostřednictvím videa má ředitel hotelu také možnost se budoucím zaměstnancům ukázat, což může vést ke vnitřnímu klidu zaměstnanců a tím předejít případnému strachu z nového prostředí.

5.5.2 Využití personálního outsourcingu

Ze strukturovaného rozhovoru s generálním manažerem hotelu bylo možné zjistit, že na oddělení HR pracuje pouze jeden zaměstnanec, který je zodpovědný za oddělení péče o zaměstnance. V tomto případě je vhodné využít externího zdroje, konkrétně personálního outsourcingu, na převedení části personální práce na externího zaměstnance. Tento zaměstnanec by mohl být zodpovědný za mzdovou agendu v době sezóny, kdy v hotelu pracuje nejvíce zaměstnanců. Externí pracovník by mohl mít na starosti vyplácení mezd a ulevit tak zaměstnanci na oddělení péče o zaměstnance. Tím získá zaměstnanec možnost věnovat se jiným personálním povinnostem.

5.5.3 Návrh nového balíčku benefitů pro lepší motivaci zaměstnanců

Z dotazníkového šetření a rozhovoru s generálním manažerem hotelu bylo možné zjistit, že hotel nabízí několik zaměstnaneckých benefitů pro své zaměstnance. Přesto je tu pár návrhů, které by mohli zlepšit motivaci pracovníků a udržet si své zaměstnance ve firmě.

Jedním z nich jsou benefity za věrnost svých zaměstnanců. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že hotel tento typ zaměstnanecké výhody nenabízí. Benefity za věrnost by mohly zaměstnance více motivovat pro dlouhodobou práci v organizaci a zamezit časté fluktuaci zaměstnanců ve firmě.

Zaměstnanci hotelu jsou především zahraničními pracovníky, proto by bylo vhodné nabídnout zahraniční pojištění, nebo alespoň příspěvek na něj, jak uvádí zaměstnanci často ve svých odpovědích v dotazníkovém šetření. Zaměstnanci také v dotazníku často zmiňovali využití služebního automobilu. I tuto formu benefitu by bylo vhodné v hotelu využít, především z důvodu polohy hotelu, který se nachází ve vnitrozemí ostrova na malé vesnici.

Pro volnočasovou aktivitu by zaměstnanci uvítali benefit ve formě permanentky do fitness centra.

Dalším možným návrhem, který by mohl hotel využít, je příspěvek na penzijní pojištění, který nabízí svým zaměstnancům vybraný hotel v České republice. Tyto návrhy by mohly přispět k lepší péči o zaměstnance v hotelu ze strany zaměstnavatele a k lepší motivaci svých pracovníků.

Zaměstnanci si musejí měsíčně přispívat na oblečení, které mají předepsané pro svou práci. Hotel nabízí sice možnost, bezplatného vyprání a žehlení, to je však zahrnuto v měsíčním poplatku. Proto by hotel mohl zvážit příspěvky ze strany zaměstnavatele na uniformy pro své zaměstnance.

5.5.4 Využití sociálních sítí

Hotel využívá několik forem sociálních sítí ke komunikaci a k hledání nových zaměstnanců. Ze strukturovaného rozhovoru s manažerem hotelu bylo možné zjistit, že k hledání nových kandidátů využívají portály infojobs.net, konkrétní informační kanál speciálně pro hledání práce v okolí hlavního města Palma de Mallorca a portál specializovaný na práci v hotelu hotelcareer.com.

Jako nový možný prostředek pro hledání nových zaměstnanců bych zvolila portál Twitter, který je celosvětově velmi rozsáhlý a nabízí spoustu možností pro hledání nových zaměstnanců. Například i mnoho odborníků z praxe.

Další možností, jak využít sociální sítě je komunikační kanál Facebook, který by mohl hotel využívat i k interní komunikaci, který je rovněž celosvětově rozsáhlý. V hotelu je zastoupeno velké množství zahraničních pracovníků. Díky jeho

rozsáhlosti, mají možnost využívat Facebook i v běžném životě. Z toho důvodu by to i pro ně mohlo být výhodou.

5.5.5 Pořádání teambuildingů se zaměstnanci hotelu

Pro lepší motivaci zaměstnanců a stmelení kolektivu by bylo vhodné se více zaměřit na pořádání týmových akcí pro zaměstnance hotelu. Z dotazníkového šetření bylo patrné, že hotel téměř vůbec nepořádá teambuildingy pro své zaměstnance. Proto bych navrhla optimalizační řešení ve formě pořádání týmových aktivit v hotelu pro jejich zaměstnance.

5.5.6 Adaptační program

Z dotazníkového šetření a rovněž z rozhovoru s manažerem hotelu, bylo možné zjistit, že hotel nenabízí žádný adaptační program pro nově nastupující zaměstnance. Další důležitou informací bylo zjištění, že většině stávajících zaměstnanců nepříjde důležité adaptační program v hotelu zavádět.

Co by však pro hotel mohlo být přínosem v oblasti adaptace jsou tzv. brožury, které by mohly obsahovat veškeré informace o hotelu. GHSN pochází ze 17. století a nabízí spoustu zajímavostí, jako jsou umělecká díla, která jsou umístěna v hotelu a podobně. Z vlastní zkušenosti vím, že návštěvníci hotelu se o jeho historii velmi zajímají, proto by měli být nově nastoupení zaměstnanci s těmito důležitými informacemi seznámeni.

Hotel se pyšní také výrobou vlastních vín, olivového oleje a dalších vlastních produktů. Informace tohoto typu by mohly být rovněž obsaženy v adaptačních příručkách.

Informovanost zaměstnanců je velmi důležitá. Proto jsou brožury podle mého názoru vhodným prostředkem, jak zaměstnance proškolit a také napomoci jejich adaptaci v neznámém prostředí.

Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena na HR Management v pětihvězdičkovém Gran Hotelu Son Net na Mallorce. Téma práce je HR Management Gran Hotelu Son Net a vlastní návrhy na zlepšení. Cíl práce bylo tedy zhodnotit aktuální situaci v organizaci a navrhnout optimalizační řešení v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části. Teoretická část práce se zabývá definováním pojmů spojených se získáváním a výběrem zaměstnanců, nejnovějšími trendy, adaptací zaměstnanců v novém prostředí, motivací a zaměstnaneckými výhodami. Praktická část se věnuje tomu, jak tyto procesy fungují v praxi. Pomocí metodických prvků bylo zhodnoceno fungování řízení lidských zdrojů v organizaci. Pomocí výzkumných otázek byla vytyčena konkrétní problematika, která byla za potřebí v hotelu prozkoumat. Konkrétně bylo cílem zhodnotit HR Management v hotelu a prozkoumat motivaci jejich zaměstnanců.

Pro sběr potřebných dat bylo v empirické části práce využito dotazníkového šetření cílené na zaměstnance Gran Hotelu Son Net, dotazníkového šetření ve vybraném podniku v českém prostředí a strukturovaného rozhovoru s generálním manažerem podniku.

V dotazníkovém šetření při otázce, co by chtěli zaměstnanci změnit pro jejich spokojenost uvedli především komunikaci v podniku. Z tohoto zjištění je zřejmé, že by se měl manažer podniku více zaměřit na komunikaci se svými zaměstnanci.

Pro podnik bylo navrženo několik optimalizačních řešení. Z rozhovoru s generálním manažerem hotelu bylo zjištěno, že se počet zaměstnanců hotelu v závislosti na sezóně mění. Rovněž bylo zjištěno, že v oblasti péče o zaměstnance pracuje pouze jeden zaměstnanec. Z tohoto důvodu bylo navrženo využití personálního outsourcingu pro mzdovou agendu v období sezóny. Tím by se mohl zbavit zaměstnanec této povinnosti a věnovat se jiným dílčím úkolům v oblasti péče o zaměstnance. Dalšími optimalizačními návrhy bylo využití nových benefitů, které podle dotazníkového řešení zaměstnancům schází. To by mohlo zlepšit jejich motivaci, zamezit fluktuaci zaměstnanců v organizaci a zlepšit plnění cílů organizace. Pro lepší motivaci zaměstnanců a zlepšení komunikace bylo navrženo

pořádání teambuildingů v organizaci. Z dotazníkového šetření bylo patrné, že se teambuildingy ve firmě příliš často nepořádají. Další optimalizační řešení bylo navrženo v oblasti získávání a výběru zaměstnanců, konkrétně návrhu využití nových sociálních médií a využití videa v recruitmentu. Díky těmto optimalizačním návrhům by se mohla zlepšit současná situace v oblasti řízení lidských zdrojů v podniku, především péče o zaměstnance, což bylo i cílem práce.

Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th Edition. New York: Kogan Page Limited, 2017. ISBN 9780749474126.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN isbn978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

KADLEC, I. J. (21. 6 2017). [www.hrnews.cz](https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/video-sourcing-nove-moznosti-videu-v-recruitmentu-id-3067762?fbclid=IwAR2T5R4HydAsXYQMSITH-_TtqlrB05z6EAB59n2Oue20cGH4oSzigOCdglx). Načteno z [HRnews.cz](https://www.hrnews.cz): https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/video-sourcing-nove-moznosti-videu-v-recruitmentu-id-3067762?fbclid=IwAR2T5R4HydAsXYQMSITH-_TtqlrB05z6EAB59n2Oue20cGH4oSzigOCdglx

KOUBEK, J, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. A dopl. vyd. Praha: Management Press, 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.

PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

Seznam obrázků

Seznam obrázků

Obr. 1 Volba metod výběru pracovníků – přesnost některých metod výběrů pracovníků podle Stephena Taylora (1998): Employee resourcing.	15
Obr. 2 Schéma potřeby	20
Obr. 3 Maslowova hierarchie potřeb.....	23
Obr. 4 - Graf č. 1 – Pohlaví respondentů.....	33
Obr. 5 – Graf č. 2 – Věkové rozpětí respondentů	34
Obr. 6 – Graf č. 3 – Doba zaměstnání pracovníků	34
Obr. 7 – Graf č. 4 – Spokojenost zaměstnanců s chodem HR oddělení – péče o zaměstnance	35
Obr. 8 – Graf č. 5 – Proč se zaměstnanci rozhodli pracovat v GHSN	36
Obr. 9 – Graf č. 6 – Zaměstnanecké výhody a benefity	36
Obr. 10 – Graf č. 7 – Organizace teambuildingů	37
Obr. 11 – Graf č. 8 – Adaptace zaměstnanců	38
Obr. 12 – Graf. č. 9 – Nabídka adaptačního programu	38
Obr. 13 – Graf č. 10 – Využití adaptačního programu v hotelu.....	39
Obr. 14 – Graf č. 11 – Benefity za věrnost ve firmě.....	39
Obr. 15 – Graf č. 12 – Pohlaví zaměstnanců ve vybraném hotelu	40
Obr. 16 – Graf č. 13 – Věk zaměstnanců	41
Obr. 17 – Graf č. 14 – Délka doby zaměstnání pracovníků ve vybraném hotelu..	42
Obr. 18 – Graf. č. 15 – Benefity za věrnost ve firmě.....	43
Obr. 19 – Graf č. 16 – Pořádání teambuildingů v organizaci.....	44
Obr. 20 – Graf č. 17 – Nabídka zaměstnaneckých výhod v organizaci	45
Obr. 21 – Graf č. 18 – Motivace proč pracovat v konkrétním hotelu.....	46
Obr. 22 – Graf č. 19 – Využití balíčků benefitů	47

Obr. 23 – Graf č. 20 – Adaptace v konkrétní organizaci.....	48
Obr. 24 – Graf č. 21 – Spokojenost zaměstnanců s prací hotelu č. 1.....	49
Obr. 25 – Graf č. 22 – Pochvala od nadřízeného v hotelu č. 1.....	50
Obr. 26 – Graf č. 23 – Spokojenost s prací zaměstnanců GHSN.....	51
Obr. 27 – Graf č. 24 – Spokojenost zaměstnanců s péčí o zaměstnance ze strany manažera v GHSN	52

Seznam příloh

Seznam příloh	62
Příloha č. 1 Strukturovaný rozhovor s generálním manažerem hotelu v českém jazyce	63
Příloha č. 2 Strukturovaný rozhovor s generálním manažerem hotelu v anglickém jazyce	64
Příloha č. 3 Dotazníkové šetření cílené na zaměstnance v GHSN v českém jazyce 65	
Příloha č. 4 Dotazníkové šetření cílené na zaměstnance v GHSN v anglickém jazyce	68
Příloha č. 5 Dotazníkové šetření určené pro zaměstnance vybraného hotelu v českém prostředí	71

Strukturovaný rozhovor s generálním manažerem hotelu v českém jazyce

1. Kolik má hotel celkem zaměstnanců?
2. Kolik zaměstnanců pracuje na oddělení HR?
3. Jaké prostředky využíváte k vyhledávání zaměstnanců?
4. Jak postupujete při výběru zaměstnance pro určitou pracovní pozici?
5. Zaměřujete se na nějaké kritéria, jaké musejí uchazeči o pracovní pozici splňovat?
6. Jakým způsobem motivujete své zaměstnance?
7. Využíváte hodnotící pohovory s vašimi zaměstnanci, jak často?
8. Myslíte si, že jsou vaši zaměstnanci v organizaci spokojeni?
9. Jakým způsobem udržujete ve firmě stávající zaměstnance?
10. Mohou vaši zaměstnanci využívat nějakých zaměstnaneckých výhod nebo benefitů, popřípadě jaké?
11. Jak napomáháte novým nastupujícím zaměstnancům se lépe ve firmě adaptovat? Nabízí hotel nějaký adaptační program?

**Strukturovaný rozhovor s generálním manažerem hotelu
v anglickém jazyce**

1. How many employees does the hotel have in total?
2. How many people are employed in the HR department?
3. Which resources does the company use to find new employees?
4. How do you choose an employee for a certain job position?
5. Do you specifically target certain criteria which the candidates have to fulfil?
6. How do you motivate your employees?
7. Do you hold evaluation interviews with your employees? How often?
8. Do you think that your employees in the organization are satisfied?
9. How do you sustain the current employees in the company?
10. Can your staff use any employee benefits? If yes, which ones?
11. How do you help new employees to adapt better in the company? Does the hotel offer any adaptation program?

Dotazníkové šetření cílené na zaměstnance v GHSN v českém jazyce

Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena
- c) Jiné
- d) Nechci uvádět

Kolik je Vám let?

- a) 15-26
- b) 27-35
- c) 36-45
- d) 46-55
- e) 56-65
- f) 66+

Jakou pozici ve firmě zastupujete? *není povinné (např. vedoucí pozice, uklízečka, kuchař apod.)

Otevřená otázka

Jak dlouho pracujete v hotelu?

rok

- a) 1-3 roky
- b) 3-5 let
- c) 5-10 let
- d) 10-15 let
- e) 15 let a více

Uved'te, jak jste spokojeni s chodem oddělení HR – péče o zaměstnance.

Na škále 1 (nejlépe) - 5 (nejhůře)

Kvůli čemu jste se rozhodli pracovat v hotelu?

- a) pracovní benefity
- b) dobrá pověst hotelu
- c) dobré platové podmínky
- d) praxe
- e) možný kariérní růst

Na škále od 1 (nejhůře) - 6 (nejlépe), jak jste spokojeni s prací, kterou vykonáváte?

Zvolte na škále 1–6

Jak jste spokojeni s prací manažera hotelu z pohledu péče o zaměstnance?

Zvolte na škále 1 (nejlépe) - 5 (nejhůře)

Pořádá vaše firma nebo oddělení, ve kterém pracujete teambuildingy?

- a) ano, velmi často
- b) spíše ano
- c) zřídka kdy
- d) nikdy

Co by vám pomohlo být ve firmě více spokojený/á?

Otevřená otázka

Vzpomeňte si na Vaše první dny v práci, co Vám pomohlo se co nejrychleji v práci zorientovat?

- a) kolegové
- b) nadřízení
- c) absolvování adaptačního školení

Nabízí organizace nějaký adaptační program pro nově nastupující zaměstnance?

- a) Ano
- b) Ne

Myslíte si, že by byl v organizaci adaptační program užitečný?

- a) Ano
- b) Ne

Nabízí vaše organizace nějaké zaměstnanecké výhody či benefity? (např., zaměstnanecký tarif, penzijní připojištění, firemní vozidlo apod.)

- a) Ano
- b) Ne

Pokud jste v předchozí otázce zvolili odpověď "ano", uveďte prosím jaké.

Otevřená otázka

Jaké zaměstnanecké benefity byste ve firmě uvítali?

Otevřená otázka

Nabízí hotel benefity za věrnost ve firmě? (např. bonusové peněžní ohodnocení za několik let práce ve firmě)

- a) Ano
- b) Ne

Dotazníkové šetření cílené na zaměstnance v GHSN v anglickém jazyce

What is your gender?

- a) Male
- b) Female
- c) Other
- d) I do not want to state

How old are you?

- a) 15-26
- b) 27-35
- c) 36-45
- d) 46-55
- e) 56-65
- f) 66+

What position do you represent in the company? * optional (manager, cleaner, cook etc.)

The open question

How long do you work in the hotel?

- a) year
- b) 1-3 years
- c) 3-5 years
- d) 5-10 years
- e) 10-15 years
- f) 15 years and older

How satisfied are you with the HR Department – employee care?

(on the scale of 1 the best - 5 the worst)

Why did you decide to work in the hotel?

- a) Employee benefits
- b) The good reputation of the hotel
- c) Good salary conditions
- d) Practice
- e) Possible career growth

On a scale from 1 (the worst) to 6 (the best), how are you satisfied with the work you are doing?

Choose on the scale of 1-6

How satisfied are you with the work and employee care of the hotel manager?

On the scale of 1 best - 5 worst

Does your company or department in which you work organize teambuilding?

- a) Yes, very often
- b) Rather, yes
- c) Sometimes
- d) Never

What would help you to be more satisfied in the company?

The open question

Try to remember your first day at work, what helped you find your way around work as quickly as possible?

- a) colleagues
- b) superiors
- c) completion of adaptation training

Does your company offer an adaptation program?

- a) Yes
- b) No

Would be any adaptation program useful at the company?

a) Yes

b) No

Does your organization offer any employee benefits? (e.g.: employee tariff, supplementary pension insurance, company car etc.)

a) Yes

b) No

If you choose the answer "Yes", which one are they?

The open question

Which new benefits would you like to use in the company?

The open question

Does the hotel offer any benefits for loyalty in the company? (e.g.: get the bonus money for several years of work in the company)

a) Yes

b) No

Dotazníkové šetření určené pro zaměstnance vybraného hotelu v českém prostředí

Dotazníkové šetření je zcela anonymní a slouží jako zdroj dat k bakalářské práci, která se zabývá péčí o zaměstnance, motivací a adaptací pracovníků ve vybrané organizaci. Cílem je porovnat a zjistit rozdíly mezi organizacemi a zjistit potřebné informace pro návrhy na zlepšení situace ve zkoumané společnosti.

Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena
- c) Jiné
- d) nechci uvádět

Kolik je Vám let?

- a) 15-26
- b) 27-35
- c) 36-45
- d) 46-55
- e) 56-65
- f) 66+

Jakou pozici ve firmě zastupujete? *není povinné (např. vedoucí pozice, uklízečka, kuchař apod.)

Otevřená otázka

Jak dlouho pracujete v současném zaměstnání?

- a) 0-1 rok
- b) 1-3 roky
- c) 3-5 let
- d) 5-10 let

- e) 10-15 let
- f) 15 let a více

Kvůli čemu jste se rozhodli pracovat v hotelu?

- a) Pracovní benefity
- b) Dobrá pověst hotelu
- c) Dobré platové podmínky
- d) Praxe
- e) Možný kariérní růst

Ve škále od 1 (nejhůře) - 6 (nejlépe), jak jste spokojeni s prací, kterou vykonáváte?

Zvolte ve škále 1-6

Pochválil Vás někdy Váš nadřízený?

- a) Ano
- b) Ne

Pořádá firma nebo oddělení, ve kterém pracujete teambuildingy?

- a) Ano, velmi často
- b) Spíše ano
- c) Zřídka kdy
- d) Nikdy

Co by vám pomohlo být ve firmě více spokojený/á?

Otevřená otázka

Vzpomeňte si na Vaše první dny v práci, co Vám pomohlo se co nejrychleji v práci zorientovat?

- a) Kolegové
- b) Nadřízení
- c) Absolvování adaptačního školení

Nabízí vaše firma nějaký adaptační program, pokud ano, uveďte stručný popis.

- a) Ano
- b) Ne

Nabízí vaše organizace nějaké zaměstnanecké výhody či benefity? (např., zaměstnanecký tarif, penzijní připojištění, firemní vozidlo apod.)

- a) Ano
- b) Ne

Pokud jste v předchozí otázce zvolili odpověď "ano", uveďte prosím jaké.
Otevřená otázka

Jaké zaměstnanecké benefity byste ve firmě uvítali?
Otevřená otázka

Je možnost ve vaší firmě využít tzv. balíčků benefitů? (tzv. různé "menu" zaměstnaneckých výhod, které si zaměstnanec sám zvolí)

- a) Ano
- b) Ne

Nabízí hotel benefity za věrnost ve firmě? (např. bonusové peněžní ohodnocení za několik let práce ve firmě)

- a) Ano
- b) Ne

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Lucie Dušková		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	HR Management Gran Hotelu Son Net a návrhy na jeho zlepšení		
VEDOUCÍ PRÁCE	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	73		
POČET OBRÁZKŮ	27		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	5		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce je zaměřena na HR Management v pětihvězdičkovém Gran Hotelu Son Net na Mallorce. Téma práce je HR Management Gran Hotelu Son Net a vlastní návrhy na zlepšení. Cíl práce bylo zhodnotit řízení lidských zdrojů v organizaci a podat optimalizační návrhy. Práce je rozdělena na dvě hlavní části, kde se v teoretické části zabývá získáváním a výběrem zaměstnanců, adaptací, motivací a benefity pro zaměstnance podniku. Praktická část se věnuje tomu, jak tyto procesy fungují v praxi. Pomocí metodických prvků bylo zhodnoceno fungování řízení lidských zdrojů v organizaci a bylo navrženo několik optimalizačních návrhů, které by mohly být pro podnik přínosem.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Výběr a získávání zaměstnanců, motivace, adaptace, řízení lidských zdrojů		

ANNOTATION

AUTHOR	Lucie Dušková		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	HR Management of Gran Hotel Son Net and suggestions for improvement		
SUPERVISOR	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES			
	73		
NUMBER OF PICTURES			
	27		
NUMBER OF TABLES			
	0		
NUMBER OF APPENDICES			
	5		
SUMMARY	<p>The bachelor thesis is focused on HR Management in the five-star Gran Hotel Son Net in Mallorca. The topic of the thesis is HR Management Gran Hotel Son Net and own suggestions for improvement. The aim of this bachelor project was to evaluate the management of human resources in the organization and to submit optimization proposals. The work is divided into two main parts, where the theoretical part deals with the acquisition and selection of employees, adaptation, motivation and benefits for company employees. The practical part deals with how these processes work in practice. Using methodological elements, the functioning of regular human resources in the organization was evaluated and several optimization proposals were proposed for the company, which could be used in practice.</p>		
KEY WORDS	Selection and employee recruitment, motivation, adaptation, HR Management		