

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**



## **Diplomová práce**

**Management lidských zdrojů v hotelnictví**

**Krzhizhanovskii Aleksandr**

© 2022 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Aleksandr Krzhizhanovskii

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

**Management lidských zdrojů v hotelnictví**

Název anglicky

**Human resource management in hospitality**

---

### Cíle práce

Cílem této diplomové práce je navržení doporučení, která povedou k posílení managementu lidských zdrojů ve vybraném hotelu, a to na základě provedené analýzy. Dílčím cílem je identifikovat, jaká jsou specifika managementu lidských zdrojů v oblasti hotelnictví.

### Metodika

Diplomová práce je rozdělena na tři klíčové části: teoretickou, analytickou a návrhovou. V první části práce metodou literární rešerše jsou shrnuty základní poznatky související s tématem řízení lidských zdrojů. Detailně jsou popsány cíle personální činnosti, úloha lidských zdrojů a také hlavní činnost personálního oddělení. Dále se v práci zkoumá proces získávání a výběru zaměstnanců, jejich vzdělávání a rozvoje. Nedílnou součástí uvedených teoretických podkladů je hodnocení a odměňování pracovníků s ohledem na systematický přístup k těmto aspektům a význam nehmotného odměňování. Zvlášť jsou v práci popsány informace o hotelnictví, lidských zdrojích v dané oblasti a specifických personálního managementu.

V praktické části dochází k představení vybraného ubytovacího zařízení, uvedení jeho historie, charakteristiky a nabídky služeb. S ohledem na téma práce je taktéž nastíněna organizační struktura hotelu a popsání jeho zaměstnanců. Analýza řízení lidských zdrojů je provedena metodou polostrukturovaného rozhovoru s manažerem vybraného zařízení a dotazníkového šetření se zaměstnanci hotelu. Cílem tohoto šetření je nahlédnout do problematiky lidských zdrojů v hotelu a odhalit problémy v dané oblasti, které mohou bránit plynulému provozu zařízení. Výsledky provedených analýz jsou shrnuty metodou syntézy a dedukce. Na jejich základě jsou dále vytvořeny návrhy na posílení managementu lidských zdrojů.

**Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

**Klíčová slova**

Alcron, řízení lidských zdrojů, Radisson Blu, personál, management, lidské zdroje, HR oddělení, hotelové řízení, hotelnictví, hotel.

---

**Doporučené zdroje informací**

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání pro andragogy: studijní text pro kombinované studium. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3546-6.
- BERÁNEK, Jaromír. Moderní řízení hotelového provozu. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2013. ISBN 978-80-86724-45-4.
- BOELLA, M. J. a Steven GOSS-TURNER. Human resource management in the hospitality industry: a guide to best practice. 9th ed. London: Routledge, 2013. ISBN 978-0-415-63253-9.
- COOK, Roy A., Cathy H. C. HSU a Lorraine L. TAYLOR. Tourism: the business of hospitality and travel. Seventh edition. Harlow: Pearson, 2018. ISBN 978-1-292-22167-0.
- FRISCHMANN, Petr a Jan ŽUFAN. Personalistika ve službách. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-714-1.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- HRNEWS.CZ. Úspěšné zvládnutí procesu adaptace nových zaměstnanců je pro firmu efektivní investicí. Hrnews.cz [online]. Praha, 2019 [cit. 2021-8-1]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/novinky-z-hr/uspesne-zvladnuti-procesu-adaptace-novych-zamestnancu-je-pro-id-3838804>
- HRUBÁČKOVÁ, R. Odměňování a benefity, které zaměstnance skutečně motivují. Kurzy.cz [online]. Praha, 2020 [cit. 2021-8-4]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/549600-odmenovani-a-benefity-ktere-zamestnance-skutecne-motivuji/>
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4209-0.
- 

**Předběžný termín obhajoby**

2020/21 LS – PEF

**Vedoucí práce**

doc. Ing. Josef Abrhám, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra obchodu a financí

Elektronicky schváleno dne 27. 11. 2021

**prof. Ing. Luboš Smutka, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 29. 11. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 29. 11. 2021

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Management lidských zdrojů v hotelnictví" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29.11.2021



---

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu mé práce panu doc. Ing. Josefu Abrahámovi, za věnovaný čas při konzultacích a cenné připomínky v průběhu psaní této práce. Pak bych rád podekoval informátorům a informátorkám za poskytnutí rozhovorů v hotelu.

# Management lidských zdrojů v hotelnictví

## Abstrakt

Tato diplomová práce pojednává o managementu lidských zdrojů v hotelnictví na příkladu zvoleného pětihvězdičkového hotelu Alcron, který se nachází v centru Prahy, působí od roku 1932 a je stále považován za luxusní ubytovací zařízení. Teoretická část práce se zabývá řízením lidských zdrojů a shromážděním klíčových poznatků v dané sféře. Uvádí se zde popis jednotlivých etap a oblastí, které jsou součástí personálního managementu. Jimi jsou získávání a výběr zaměstnanců, jejich rozvoj a vzdělávání, hodnocení a odměňování. Na konci teoretické části jsou zmíněny informace, které se přímo dotýkají specifik řízení personálu v hotelnictví.

V analytické části dochází k aplikování výše zmíněných poznatků na hotelu Alcron. Za prvé, vlastní práce se zaměřuje na představení vybraného podniku, jeho historii a charakteristiku, nabídku služeb, organizační strukturu a zaměstnance. Za druhé, provádí se analýza řízení lidských zdrojů metodou polostrukturovaného rozhovoru a dotazování. Rozhovor proběhl s training manažerkou hotelu, která se věnuje vzdělávání pracovníků. Dotazování se dotklo části zaměstnaneckého týmu hotelu Alcron a zaměřilo se na zjištění jeho spokojenosti s personálním řízením.

Návrhová část postupně vyhodnotila současnou situaci v hotelu a nabídla několik návrhů, které mají posílit management lidských zdrojů ve vybraném zařízení.

**Klíčová slova:** Alcron, řízení lidských zdrojů, Radisson Blu, personál, management, lidské zdroje, HR oddělení, hotelové řízení, hotelnictví, hotel.

# **Human resource management in hospitality**

## **Abstract**

This diploma thesis deals with human resources management in the hotel industry on the example of the selected five-star hotel Alcron, which is located in the center of Prague, has been operating since 1932 and is still considered a luxury accommodation facility. The theoretical part deals with human resource management and the collection of key knowledge in the field. There is a description of the individual stages and areas that are part of personnel management. These are recruitment and selection of employees, their development and training, evaluation and remuneration. At the end of the theoretical part, information is mentioned that directly affects the specifics of personnel management in the hotel industry.

In the analytical part, the above knowledge is applied at the Alcron Hotel. First, the work focuses on the introduction of the selected company, its history and characteristics, service offer, organizational structure and employees. Second, the analysis of human resource management is performed by the method of semi-structured interview and questioning. The interview took place with the hotel's training manager, who is dedicated to staff training. The interview affected part of the Alcron Hotel's staff and focused on its satisfaction with staff management.

The design part gradually evaluated the current situation in the hotel and offered several proposals to strengthen human resource management in the selected facility.

**Keywords:** Alcron, hospitality, hotel management, hotel, HR department, Human Resource Management, Human Resources, management, Radisson Blu, staff.

# Obsah

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 Úvod.....</b>  | <b>10</b> |
| <b>2 Cíl práce a metodika .....</b>                         | <b>11</b> |
| 2.1 Cíl práce .....   | 11        |
| 2.2 Metodika .....  | 11        |
| <b>3 Teoretická východiska .....</b>                        | <b>12</b> |
| 3.1 Řízení lidských zdrojů.....                             | 12        |
| 3.1.1 Lidské zdroje a lidský kapitál .....                  | 12        |
| 3.1.2 Úloha a cíle řízení lidských zdrojů .....             | 12        |
| 3.1.3 Hlavní činnost personálního oddělení.....             | 14        |
| 3.2 Získávání a výběr zaměstnanců .....                     | 14        |
| 3.2.1 Personální plánování .....                            | 14        |
| 3.2.2 Získávání zaměstnanců .....                           | 15        |
| 3.2.3 Výběr zaměstnanců.....                                | 17        |
| 3.2.4 Adaptace zaměstnanců.....                             | 18        |
| 3.3 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců .....                   | 19        |
| 3.3.1 Motivace ke vzdělávání .....                          | 19        |
| 3.3.2 Metody vzdělávání.....                                | 21        |
| 3.4 Hodnocení a odměňování zaměstnanců .....                | 23        |
| 3.4.1 Způsoby hodnocení.....                                | 23        |
| 3.4.2 Odměňování zaměstnanců .....                          | 25        |
| 3.5 Hotelnictví.....  | 27        |
| 3.5.1 Základní informace o hotelnictví .....                | 27        |
| 3.5.2 Lidské zdroje v oblasti hotelnictví.....              | 30        |
| 3.5.3 Specifika lidských zdrojů v oblasti hotelnictví.....  | 31        |
| <b>4 Vlastní práce.....</b>                                 | <b>34</b> |
| 4.1 Představení vybraného hotelu Alcron .....               | 34        |
| 4.1.1 Historie a charakteristika hotelu .....               | 34        |
| 4.1.2 Nabídka služeb hotelu.....                            | 36        |
| 4.1.3 Organizační struktura hotelu.....                     | 38        |
| 4.1.4 Zaměstnanci hotelu .....                              | 39        |
| 4.2 Analýza řízení lidských zdrojů ve vybraném hotelu ..... | 41        |
| 4.2.1 Metoda provedení analýzy .....                        | 41        |
| 4.2.2 Rozhovor s manažerem vybraného hotelu.....            | 42        |
| 4.2.3 Dotazníkové šetření se zaměstnanci .....              | 46        |
| 4.2.4 Shrnutí výsledků provedené analýzy .....              | 60        |
| <b>5 Výsledky a diskuse .....</b>                           | <b>63</b> |



|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 5.1      | Zhodnocení současné situace v hotelu .....                    | 63        |
| 5.2      | Návrhy na posílení managementu lidských zdrojů v hotelu ..... | 64        |
| <b>6</b> | <b>Závěr .....</b>  | <b>69</b> |
| <b>7</b> | <b>Seznam použitých zdrojů .....</b>                          | <b>71</b> |

## **Seznam obrázků**

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1: Organizační struktura v hotelu Alcron ..... | 39 |
|--|----|

## **Seznam grafů**

|   |    |
|---|----|
| Graf 1: Délka práce v hotelu .....                                | 46 |
| Graf 2: Úsek, ve kterém pracuje zaměstnanec .....                 | 47 |
| Graf 3: Příčiny zaměstnání v hotelu Alcron .....                  | 48 |
| Graf 4: Absolvování nástupního školení v hotelu .....             | 49 |
| Graf 5: Doprovod v průběhu nástupního školení.....                | 50 |
| Graf 6: Existence individuálního adaptačního plánu v hotelu ..... | 51 |
| Graf 7: Další možnosti vzdělávání v hotelu.....                   | 52 |
| Graf 8: Účinnost absolvovaného vzdělání .....                     | 53 |
| Graf 9: Uvítání vzdělání v hotelu .....                           | 54 |
| Graf 10: Oblíbené metody vzdělávání .....                         | 55 |
| Graf 11: Hodnocení motivace k práci v hotelu.....                 | 56 |
| Graf 12: Spokojenost s výší vyplacené mzdy .....                  | 57 |
| Graf 13: Spokojenost s výší prémie.....                           | 57 |
| Graf 14: Hodnocení nabídky poskytovaných benefitů .....           | 58 |
| Graf 15: Odměňování za mimořádně vykonanou práci .....            | 59 |
| Graf 16: Plánování odchodu z hotelu .....                         | 60 |

# 1 Úvod

Úspěšná činnost jakéhokoli hotelového podniku není možná bez pečlivě vytvořeného personálního týmu. Hlavní potenciál hotelu tkví v jeho zaměstnancích. Bez ohledu na skvělé nápady, nejnovější technologie a příznivé vnější podmínky, dosáhnout stanovených cílů a úspěchů bez dobře vyškoleného personálu je téměř nemožné. Jsou to právě lidé, co uspokojují nejrůznější potřeby hostů a udržují hotel nad vodou.

Dostupnost lidských zdrojů však není hlavní podmínkou efektivního a nepřetržitého hotelového provozu. Velkou roli zde hraje řízení personálu a vztahy mezi zaměstnanci v týmu. Dnes jsou klíčovými faktory, které ovlivňují vnitřní fungování hotelového zařízení a zajišťují jeho konkurenceschopnost na trhu, jsou také úroveň motivace zaměstnanců, organizační struktura podniku a formy práce určující účinnost využití pracovních zdrojů.

Úspěchy předních světových hotelů, které se projevují vysokou kvalitou jejich rychlého zotavení po krizi, snížením nákladů na poskytování služeb a integrací úsilí zaměstnanců, jsou spojeny hlavně s tím, že mají vybudované vysoce efektivní systémy managementu lidských zdrojů.

Tato diplomová práce si klade za cíl vyhodnotit současný stav v oblasti řízení personálu hotelu, kterým se stal pražský pětihvězdičkový podnik Alcron. Tento hotel funguje od roku 1932, má bohatou historii a patří mezi průkopníky luxusních hotelových zařízení v České republice obecně. I v současné době se Alcron zařazuje mezi nejlepší hotely ve městě a slaví se svou vynikající gastronomií. Vzhledem k tomu, že hotel má dobrý image a nabízí širokou řadu ubytovacích, stravovacích a doplňkových služeb, je nezbytné, aby jeho hosté byli obslouženi na nejvyšší úrovni. To zase vyžaduje sladěnou práci personálu a správné řízení zaměstnanců.

Pro naplnění definovaných cílů práce analyzuje management lidských zdrojů v hotelu prostřednictvím vlastního výzkumu. Aby došlo k získání objektivního přehledu o personální situaci, výzkum se provádí několika metodami. V první řadě se využívá polostrukturovaný řízený rozhovor s training manažerkou, která pracuje v HR oddělení. Poté je provedeno dotazníkové šetření se zaměstnanci hotelu Alcron umožňující zhodnotit spokojenost respondentů s jednotlivými aspekty personálního managementu. Na závěr práce poskytuje jasný přehled o stavu řízení lidských zdrojů v hotelu a předkládá návrhy na odstranění nalezených chyb.

## **2 Cíl práce a metodika**

V dané kapitole je popsán hlavní a dílčí cíl diplomové práce a jsou uvedeny metody použité pro zpracování teoretické a praktické části.

### **2.1 Cíl práce**

Cílem této diplomové práce je navržení doporučení, která povedou k posílení managementu lidských zdrojů ve vybraném hotelu, a to na základě provedené analýzy. Dílčím cílem je identifikovat, jaká jsou specifika managementu lidských zdrojů v oblasti hotelnictví.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce je rozdělena na tři klíčové části: teoretickou, analytickou a návrhovou. V první části práce metodou literární rešerše jsou shrnuty základní poznatky související s tématem řízení lidských zdrojů. Detailně jsou popsány cíle personální činnosti, úloha lidských zdrojů a také hlavní činnost personálního oddělení. Dále se v práci zkoumá proces získávání a výběru zaměstnanců, jejich vzdělávání a rozvoje. Nedílnou součástí uvedených teoretických podkladů je hodnocení a odměňování pracovníků s ohledem na systematický přístup k těmto aspektům a význam nehmotného odměňování. Zvláště jsou v práci popsány informace o hotelnictví, lidských zdrojích v dané oblasti a specifických personálního managementu.

V praktické části dochází k představení vybraného ubytovacího zařízení, uvedení jeho historie, charakteristiky a nabídky služeb. S ohledem na téma práce je taktéž nastíněna organizační struktura hotelu a popsání jeho zaměstnanci. Analýza řízení lidských zdrojů je provedena metodou polostrukturovaného rozhovoru s manažerem vybraného zařízení a dotazníkového šetření se zaměstnanci hotelu. Cílem tohoto šetření je nahlédnout do problematiky lidských zdrojů v hotelu a odhalit problémy v dané oblasti, které mohou bránit plynulému provozu zařízení. Výsledky provedených analýz jsou shrnuty metodou syntézy a dedukce. Na jejich základě jsou dále vytvořeny návrhy na posílení managementu lidských zdrojů.

## **3 Teoretická východiska**

Kapitola se zabývá shrnutím teoretických východisek souvisejících s tématem řízení lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců. Dále se pozornost věnuje rozvoji a vzdělávání pracovníků, stejně jako jejich hodnocení a odměňování. Jako součást teoretické části je uvedena podkapitola věnovaná specifikám řízení personálu v hotelnictví.

### **3.1 Řízení lidských zdrojů**

Tato podkapitola probírá informace na téma lidských zdrojů a lidského kapitálu, úlohy a cíle řízení lidských zdrojů, ale také činnosti, kterými se zabývají zaměstnanci personálního oddělení.

#### **3.1.1 Lidské zdroje a lidský kapitál**

Lidské zdroje a lidský kapitál představují rozdíl zejména v tom, že lidské zdroje se zaměřují a práci vykonávanou lidmi, kdežto lidský kapitál se zabývá schopnostmi a výcvikem, kterými lidé disponují. Lidské zdroje je možné také definovat jako jistou pobočku v organizaci, která se zabývá náborem schopných zaměstnanců. v případě lidského kapitálu je měřítkem schopností a dovedností, které oddělení lidských zdrojů vyžaduje od budoucích zaměstnanců. Důležitým rozlišujícím hlediskem mezi lidským kapitálem a lidskými zdroji je také to, že lidský kapitál se týká návratnosti investice, přičemž jednou z povinností lidských zdrojů je identifikace možného zaměstnance, který disponuje s kapitálem důležitým pro organizaci (Netinbang, 2020).

Lidský kapitál tedy představuje součást intelektuálního kapitálu organizace, kdy zahrnuje zejména schopnosti, dovednosti lidí a osobní znalosti zahrnuté v individuálních zkušenostech, které obsahují nehmotné faktory, kterými jsou osobní přesvědčení, názory včetně hodnotového systému a jsou velmi obtížně vyjádřitelné formálním jazykem. Jedná se tedy o potenciál, který se ukrývá každému potenciálnímu zaměstnanci v hlavě, nemusí být nijak zachycen, ale pro společnost je velice důležité umět tento potenciál zachytit a využívat.

#### **3.1.2 Úloha a cíle řízení lidských zdrojů**

Cílem řízení lidských zdrojů je zejména zajištění nezbytného počtu, požadovaných schopností, očekávaného chování společně se žádoucí oddaností zaměstnanců. Dalším z cílů oblasti řízení lidských zdrojů je také podporování životaschopnosti společnosti, za přispění

nákladově efektivního a společensky přijatelného systému řízení pracovní síly. Mezi základní cíle řízení lidských zdrojů je možné zařadit následující:

- podporování dosahování strategických cílů společnosti za pomoci vytváření a uplatňování strategie lidských zdrojů v souladu se strategií společnosti tzv. strategické řízení lidských zdrojů;
- přispívat k rozvoji kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu;
- zajišťovat pro společnost talentované, kvalifikované a oddané zaměstnance;
- usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů, společně s navozováním vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci;
- podpora uplatňování etického přístupu k řízení lidí (Armstrong, Taylor, 2015).

Úkoly řízení lidských zdrojů se dávají do souvislosti s výkonem, kdy v nejobecnějším pojetí představuje tento úkol, sloužit tomu, aby byla společnost výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval.

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů, lze zařadit následující:

- vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst, společně s počtem a strukturou pracovníků ve společnosti;
- optimální využití pracovních sil ve společnosti;
- vytváření týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů ve společnosti;
- personální a sociální rozvoj organizace;
- dodržování veškeré legislativy v oblasti práce, zaměstnávání lidí včetně lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti společnosti.

Do oblasti nového modernějšího pojetí úkolů řízení lidských zdrojů představuje American Society for Training and Development následující pořadí (Pospíšil, 2019):

1. zlepšení kvality pracovního prostředí;
2. rostoucí produktivitu;
3. rostoucí spokojenost zaměstnanců;

4. zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů;
5. zvýšení připravenosti na možné změny.

### **3.1.3 Hlavní činnost personálního oddělení**

Personální oddělení se zabývají celou řadou úkolů, na kterých závisí chod celé společnosti. Úkolem personálního oddělení je zabezpečit pro společnost schopné a motivované zaměstnance, díky nimž bude následně společnost dosahovat vytyčených strategických cílů. Aby mohlo být těchto cílů dosaženo, tak se jedná o celou řadu klíčových personálních činností, které jsou mezi sebou vzájemně provázané a současně řeší právní otázky spojené s pracovním poměrem zaměstnanců, plánováním organizace, vzděláváním pracovníků, péčí o zaměstnance, stejně jako řešení každodenních personálních situací. Samotných činností personálního oddělení je celá řada, avšak jejich využití, stejně jako realizace jsou vždy závislé na charakteru společnosti.

Personální oddělení zastává řadu činností, kdy se jedná např.:

- plánování zaměstnanců;
- získávání a výběr zaměstnanců;
- rozmisťování zaměstnanců;
- hodnocení;
- odměňování;
- podnikový systém vzdělávání (Lochmannová, 2016).

V rámci této práce si představíme některé z činností personálního oddělení.

## **3.2 Získávání a výběr zaměstnanců**

Předmětem zkoumání této podkapitoly je personální plánování lidských zdrojů a zdroje získávání zaměstnanců, jak vnější, tak i vnitřní. Dále je taktéž uveden proces výběru pracovníků a jejich adaptace.

### **3.2.1 Personální plánování**

Personální plánování představuje součást každého strategického plánu organizace, kdy slouží k dosažení nastaveného strategického cíle. Personální plánování je plánováním odvozeným, přičemž aby se personální plánování stalo efektivním, tak musí navazovat na strategické plány organizace. Musí se stát součástí ostatních plánů organizace. Stěžejní oblastí

pro personální plánování jsou důležité, detailní a aktuální informace, přičemž role personálního plánování se zvyšuje úměrně s velikostí organizace. Za předpokladu, že by došlo k podcenění personálního plánování, tak toto se projeví až ex post a z tohoto důvodu je pro organizaci důležité obsazení pracovních míst s předstihem (Pospíšil, 2019).

Rozhodujícími předpoklady pro efektivní zvládnutí činností souvisejících s výběrem, rozmisťováním, případně s propuštěním zaměstnanců je rozhodnutí o náplni práce konkrétní obsazované pracovní pozice, případně o změně náplně práce a souvisejících kompetencích v případě, kdy dochází k přesunu zaměstnanců na jiné pracovní pozice, případně k samotnému propuštění. Tento typ rozhodnutí musí být zakotven v příslušných dokumentech společnosti, nejlépe pak v organizačním řádu společnosti, který obsahuje poslání a odpovědnosti jednotlivých organizačních útvarů a dále v popisech pracovních míst (Žufan, Frischmann, 2017).

Cílem personálního plánování je, aby společnost měla v současnosti, stejně jako v budoucnosti pracovní síly v odpovídající kvalitě, množství. Dále aby zaměstnanci disponovali žádoucími osobnostními charakteristikami, dostatečnou motivací a s odpovídajícím přístupem k práci. Zaměstnanci by měli být flexibilní a připraveni na změny, přičemž by měli být optimálně rozmístěni na pracovní pozice, ale i do příslušných organizačních článků s odpovídajícími náklady (Koubek, 2015).

### **3.2.2 Získávání zaměstnanců**

Představuje první fázi obsazování volných ať už nově vytvořených nebo naopak uvolněných pracovních míst ve společnosti. Zaměstnávání zaměstnanců představuje personální činnost, kdy hlavním cílem je identifikace, získání a případné najmutí kvalifikované pracovní síly. Toto vše by se mělo uskutečnit za přiměřené náklady a v odpovídajícím čase. Z tohoto pohledu je tedy zcela nezbytné, aby společnost s ohledem na efektivnost a kvalitu celého procesu získávání a výběru zaměstnanců poskytla a také zveřejnila co nejpřesnější a objektivní podmínky konkrétního pracovního místa, včetně požadavků na konkrétního uchazeče o místo. Musí být také stanoveny kritéria výběru. V případě nové pracovní pozice je nezbytné zpracovat popis, který bude zcela charakterizovat účel pracovní pozice, veškeré úkoly včetně odpovědnosti s pozicí spojenou atd. Dále je nezbytné poskytnout informace o možnostech vzdělávání, rozvoje, pracovních podmínkách, mzdě, zaměstnaneckých benefitech atd. (Pospíšil, 2019).

Klasickým přístupem při získávání zaměstnanců je přilákat co největší počet uchazečů, ale na druhou stranu je žádoucí, aby bylo dosaženo jistého optima mezi počtem uchazečů a počtem nabízených pracovních míst a soustředit se na následný kvalitní výběr zaměstnanců. Společnost si musí své vhodné uchazeče vyhledat a rozpoznat sama. Musí se rozhodnout, zda bude kandidáty na volné pracovní pozice vyhledávat z vnitřních nebo vnějších zdrojů, což bude mít vliv na samotný způsob vyhledávání. Organizace musí veřejnost, případně vlastní zaměstnance informovat o tom, že hledá uchazeče na volnou pracovní pozici. Získávání zaměstnanců tak představuje klíčovou fázi v případě utváření pracovní síly, která do jisté míry rozhoduje o tom, jaké zaměstnance bude mít společnost k dispozici. Zaměstnanci by měli přispívat k naplňování stanovených cílů (Horváthová a kol., 2016).

### **Vnější zdroje získávání**

Za předpokladu, že společnost nemá vhodné zaměstnance na obsazení dané pracovní pozice ze svých stávajících zaměstnanců, pak nezbyvá společnosti nic jiného, než vyhledávat uchazeče ve vnějších zdrojích. Do kategorie vnějších zdrojů zaměstnanců se řadí např. absolventi škol, zaměstnanci jiných konkurenčních společností, volné pracovní pozice na trhu práce, studenti, důchodci atd. Nespornou výhodou v případě nově přijatých zaměstnanců z externích zdrojů mohou být nové představy, které zaměstnanci přinesou společnosti, jakož i nové pohledy a názory. Společnost má možnost využít vědomosti a zkušenosti zaměstnance, které získal v dřívějších dobách, aniž by do tohoto musela investovat. Stejně tak v případě externích zdrojů, má společnost větší možnosti výběru nových zaměstnanců, než je tomu v případě interních zdrojů. Naproti tomu jistou nevýhodou může být delší doba adaptace a zapracování nového zaměstnance, stejně jako vyšší náklady spojené se získáváním nových zaměstnanců. Nově příchozí zaměstnanci mívají také mnohem vyšší finanční požadavky, než je tomu v případě stávajících zaměstnanců. Dochází k rostoucí fluktuaci v rámci organizace, neboť je blokována možnost postupu vlastních zaměstnanců. V případě nového zaměstnance je také neznalost organizace včetně spolupracovníků, což může představovat větší stres při přechodu na novou pracovní pozici. S tímto také bývá často spojována větší zatíženost stávajících zaměstnanců, kteří se mu musí věnovat a pomáhat mu také s adaptací na nové místo. Nakonec je zde vždy reálná hrozba toho, že společnost nevybrala vhodného kandidáta, což může představovat pro společnost hrozbu, že budou muset opětovně hledat nového kandidáta (Kociánová, 2010). V případě externích zdrojů představují výhodu jednak absolventi škol, které si může společnost vychovat dle vlastních představ. Stejně jako společnost může usilovat o konkrétního pracovníka, který je specialistou v jiné společnosti. v případě externích zdrojů lze



také využívat databáze úřadu práce, personálních agentur, včetně nejrůznější formy propagace a inzerce (Koubek, 2015).

### **Vnitřní zdroje získávání**

Vnitřní zdroje získávání zaměstnanců představuje pro společnost, hledání zaměstnance v samotné organizaci, kdy se jedná o např. uspořené zaměstnance, na základě lepší organizaci práce. Dále se může jednat o uvolněné zaměstnance s ohledem na organizační změny, ale také zaměstnanci, kteří jsou schopni vykonávat náročnější práci, než tu kterou doposud vykonávali a v neposlední řadě také zaměstnanci, kteří chtějí přejít na volnou pracovní pozici. Pro společnost toto představuje výhodu s ohledem na skutečnost, že ví, jaké má daný zaměstnanec vlastnosti a schopnosti, samotné pořízení takového zaměstnance je pro společnost mnohem méně finančně náročnější a v neposlední řadě představuje větší stabilitu. Společnost má také možnost regulovat personální plány a stejně tak může pozitivně ovlivňovat motivaci a loajalitu stávajících zaměstnanců. Může však také představu nevýhodu s ohledem na fakt, že je zaměstnanec formován prostředím organizace a nelze tedy předpokládat, že dojde k procesu aplikace nových metod postupů. V neposlední řadě by také mohlo dojít k projevu tzv. „Peterova principu“, který znamená, že pokud se zaměstnanec projeví, jako schopný, tak je povyšován tak dlouho, až dosáhne takové pracovní pozice, na kterou již nestačí. V neposlední řadě se může projevit i negativní dopad v rámci stávajícího kolektivu podniku, kdy může docházet k přehnané soutěživosti mezi zaměstnanci (Koubek, 2015). V případě, že společnost nemůže využít interních zdrojů, tak se musí obrátit na vnější zdroje, jak bylo popsáno výše.

### **3.2.3 Výběr zaměstnanců**

Hlavním cílem při výběru budoucích zaměstnanců je zajistit dostatečné množství informací, které budou dávat možnost předvídat úroveň pracovního výkonu včetně chování uchazeče na danou pracovní pozici, jak bude uchazeč o zaměstnání schopen se přizpůsobit pracovnímu i sociálnímu prostředí společnosti, zjistit skutečnou motivaci uchazeče k dané práci ve společnosti a jeho předpoklady k rozvoji a dále v rámci výběru zaměstnance ověřit, zda nabízená pracovní pozice odpovídá představám a ambicím uchazeče (Pospíšil, 2019).

Společnost při výběru zaměstnanců na volné pracovní pozice vybírá takové uchazeče, kteří budou nejvhodnější na danou pracovní pozici a to zejména na základě odborných znalostí včetně osobnostních charakteristik. Objektívni posouzení odborných a osobnostních předpokladů uchazeče je poměrně obtížné, což vede společnosti k tomu, že jsou předem stanovená klasifikační kritéria, na základě kterých je snazší měřit uchazečovu odbornou a

osobnostní způsobilost. Z tohoto pohledu musí být správně definována povaha pracovního místa, aby na základě toho bylo možné vybrat takového uchazeče o pracovní místo, který svou odbornou způsobilostí včetně osobnostních charakteristik nejvíce bude vyhovovat popisu a specifikaci pracovního místa. Nelze také zapomínat na to, že kromě odborné způsobilosti je pro výkon zaměstnání důležitý i rozvojový potenciál uchazeče, pro případný další postup v rámci společnosti (Šikýř, 2016).

Mezi hlavní úkoly při výběru zaměstnanců řadíme:

- zjistit, za uchazeč disponuje schopnostmi, zkušenostmi, motivací včetně osobnostní charakteristiky nezbytné k tomu, aby mohl úspěšně vykonávat danou pracovní pozici;
- zjistit, potenciální možnosti uchazeče pro změnu charakteru činnosti, případně funkce v budoucnosti s ohledem na vývoj podniku;
- významnou roli v tomto procesu hrají také sociální sítě, které pronikají do oblasti personálního řízení;
- dodržování zásad, které budou nápomocny budoucím zaměstnavatelům k výběru správného zaměstnance na danou pracovní pozici, jako např. reference z bývalého pracoviště, vybírat na danou pozici minimálně ze tří kandidátů a v neposlední řadě nezahltit no (Armstrong, Taylor, 2015).

### **3.2.4 Adaptace zaměstnanců**

Proces úspěšné adaptace nového zaměstnance je pro každou společnost důležitou investicí, která bude mít za následek zamezení fluktuace a současně přispěje k tomu, že se dostane produktivita nově přijatého zaměstnance na požadovanou úroveň v kratším časovém úseku. V tomto ohledu ovšem dle statistik mnohé české společnosti zaostávají. Řízený proces adaptace nově nastupujícího zaměstnance, kdy smyslem je seznamování pracovníka se společností a její kulturou, úkoly, stylem práce, technologiemi, specifickými předpisy včetně celkových podmínek, ve kterých bude pracovník vykonávat svoji práci, představuje pro ekonomiku společnosti velmi důležitý krok. V rámci tohoto procesu se nový zaměstnanec adaptuje na podmínky společnosti, přizpůsobuje se jim a sžívá se s nimi. Tímto dochází k rychlejší orientaci zaměstnance ve společnosti, podpoře pochopení jeho pracovních povinností včetně zvýšení schopnosti samostatného výkonu svěřené práce. Na základě tohoto manažer či vedoucí získávají s ohledem na správně provedený proces adaptace včasné potvrzení o správnosti výběru nového zaměstnance, a pakliže celý proces proběhne v pořádku,

tak bude mít organizace i spokojeného zaměstnance, který je dobře seznámen s chodem společnosti, do které nastoupil. Samotný proces adaptace by neměl být určen pouze pro nově příchozí zaměstnance, ale také pro ty, kteří se do společnosti vrací po určité době, jako jsou např. ženy po rodičovské dovolené, či zaměstnanci měnící v rámci společnosti pracovní místo nebo oddělení. V neposlední řadě je proces adaptace výhodný také z toho důvodu, že pokud vše proběhne tak jak má, tak nový zaměstnanec je spokojený, neodejde ke konkurenci, čímž dochází ke snižování nákladů společnosti na případné hledání nového zaměstnance. Včasným seznámením pracovníka s jeho úkoly a povinnostmi, dochází ke snížení případných ztrát z pohledu pracovní produktivity (HR News, 2019).

### **3.3 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců**

Aby mohl hotel prosperovat, musí neustále sledovat proces rozvoje a vzdělávání svých zaměstnanců. Tato podkapitola se proto zaměřuje na motivaci personálu ke vzdělávání a metody používané k jejich školení – na pracovišti a mimo pracoviště.

#### **3.3.1 Motivace ke vzdělávání**

Smyslem vzdělávání zaměstnanců je systematické utváření, budování a rozšiřování jejich znalostí, dovedností včetně schopností, které zaměstnanci potřebují k výkonu sjednané práce a dosažení požadovaného výkonu. Systematické vzdělávání slouží k tomu, aby průběžně připravovalo zaměstnance na soustavné změny podmínek a požadavků jednotlivých pracovních pozic, ale stejně tak i celého podniku. Připravenost na změny, spojená se schopností včetně motivace zaměstnanců využít změny, jako možné příležitosti, představuje pro organizaci tolik potřebnou konkurenceschopnost. Systematicky zavedené vzdělávání je také spojeno s personálním rozvojem zaměstnanců, což znamená kariérní růst zaměstnanců a případně také následnictví v manažerských funkcích (Šikýř, 2016).

Podnikové vzdělávání pracovníků je hlavním nástrojem, který slouží k rozvoji pracovníků ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování, případně změny struktury včetně obsahuj jejich profesní způsobilosti. Tímto dochází k vyšší výkonnosti na straně zaměstnanců, ale také celého podniku. V důsledku zvyšujících se požadavků na oblast znalostí a dovedností u zaměstnanců, z tohoto důvodu je nezbytné neustále prohlubovat a rozšiřovat znalosti a dovednosti jednotlivých pracovníků. V současné době se jedná o celoživotní proces, který obsahuje vzdělávání a formování pracovních schopností. Společnost, která má v úmyslu se dlouhodobě udržet na trhu, musí dbát na to, aby docházelo k průběžnému vzdělávání jejich zaměstnanců. Stejně tak dochází ke změně samotného postoje ke vzdělávání u zaměstnanců,

což se projevuje zejména u mladších pracovníků, kteří považují možnost vzdělávání a personální rozvoj, za důležitý motivační prvek. Pro mladší pracovníky se velmi často stává vzdělávání důležitým požadavkem, kdy v případě jeho nesplnění se může jednat o příčinu, která vede k opuštění pracovního místa (Kubátová, 2013).

Není rozhodující to, zda podnik vzdělává své zaměstnance individuálně či skupinově, avšak je velice důležité, aby vzdělávání probíhalo systematicky a efektivně. Hlavní charakteristikou systematického vzdělávání je to, že se uskutečňuje v rámci neustále se opakujícího cyklu identifikace potřeby, plánování, realizace včetně vyhodnocení vzdělávání zaměstnanců, kdy výsledky z předcházejících cyklů vzdělávání jsou využívány v následujících cyklech, kde dochází ke zlepšení oproti předcházejícím cyklům (Bartoňová, 2013).

Proces tvorby plánování vzdělávání v podniku se skládá ze tří částí:

- přípravná fáze, kde jsou specifikovány potřeby, probíhá analýza účastníků a jsou stanoveny cíle vzdělávacího projektu. V případě dlouhodobého programu, lze stanovit i dílčí cíle jednotlivých oblastí;
- realizační fáze, představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu, dále stanovuje, jak budou jednotlivé úkoly realizovány včetně stanovení pořadí jednotlivých témat. V prvotní fázi jsou stanoveny vhodné techniky vzdělávání a rozvoje, jež zohledňují zejména intelektuální schopnosti jednotlivých účastníků včetně jejich zařazení na odlišných úrovních řízení společnosti;
- zdokonalovací fáze slouží k průběžnému hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu s ohledem na stanovené cíle. Hledají se zde možnosti zlepšení procesu vzdělávání za použití vhodných technik, případně hodnotících modelů. Nezbytností je také prověřování informovanosti jednotlivých účastníků o akci v rámci organizačního zajištění nebo ekonomické nákladovosti (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Politika vzdělávání v organizaci vychází zejména z toho, jakým způsobem vzdělávání každý podnik chápe. Jako nejefektivnější se vždy ukazuje systematické vzdělávání pracovníků. Významným prvkem systematického vzdělávání je promyšlenost a logická návaznost. Z tohoto důvodu musí být vždy správně naplánované, cílené a organizované. Systematické vzdělávání má celou řadu následujících předností:

- jedná se o přípravu zaměstnanců dle potřeb společnosti;

- dochází k průběžnému utváření schopností zaměstnanců v souladu s potřebami společnosti;
- snižují se průměrné náklady na vzdělávání jednoho zaměstnance;
- přispívá ke zvyšování pracovního výkonu;
- motivuje zaměstnance;
- zlepšující se vztahy mezi zaměstnanci a společností;
- rostoucí atraktivita zaměstnavatele;
- lepší organizační klima na pracovišti.

Důležitým prvkem v tomto ohledu je motivovaný zaměstnanec, který si je dobře vědom vlastního přínosu za předpokladu, že si bude neustále zvyšovat své znalosti, dovednosti a schopnosti, jak pro společnost, tak i hlavně pro vlastní potřebu. Organizace by měla vytvořit u jednotlivých zaměstnanců představu o tom, jak by měli přistupovat ke vzdělávání, aby to vedlo k jejich vlastnímu uspokojení jejich potřeb (Urbancová, Fajčíková, 2019).

### 3.3.2 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání na pracovišti jsou všechny metody vzdělávání, jež se odehrávají v průběhu pracovního procesu přímo na pracovišti. Jedná se o neformální, celoživotní způsob vzdělávání, kdy získáváme praktické zkušenosti, dovednosti a znalosti. Vzdělávání na pracovišti těží z praktických zkušeností, což je rozdíl oproti teoretickým znalostem a dále z kontaktu s ostatními lidmi na pracovišti, od nichž je možné zkušenosti přebírat (Morawitzová, 2015).

Metody vzdělávání se rozlišují na základě toho, zda dochází ke vzdělávání přímo na pracovišti nebo mimo něj. Při výběru nejvhodnější metody je zohledňována spousta faktorů, jako např. náročnost technického vybavení, účastníci vzdělávání, organizační předpoklady nebo cíle vzdělávání. Na základě toho máme následující metody vzdělávání na pracovišti při výkonu práce:

- **Instruktaž při výkonu práce** – jedná se o nejčastěji využívanou metodu, kdy zkušený lektor předvádí pracovní postup vzdělávanému pracovníkovi, ten se učí pozorováním a napodobováním;
- **Coaching** – představuje dlouhodobější instruování pod kontrolou výkonu nadřízeného či kouče, který podněcuje a směřuje vzdělávaného pracovníka k vykonání určité práce včetně projevení vlastní iniciativy;

- **Mentoring** – obdoba coachingu, v tomto případě si však pracovník vybírá svého rádce sám, který mu následně pomáhá nejen při práci, ale i v jeho kariéře;
- **Counselling** – nejnovější metoda, která formuje pracovní schopnosti zaměstnanců, vzdělávaný pracovník se vyjadřuje k problémům, kdy dále předkládá návrhy na řešení;
- **Asistování** – vzdělávaný pracovník je přidělen zkušenému zaměstnanci a pomáhá mu plnit pracovní úkoly, přičemž postupem se stává samostatným;
- **Pověření úkolem** – vzdělávaný zaměstnanec je svým nadřízeným pověřen ke splnění jistého pracovního úkolu;
- **Rotace práce** – vzdělávaný pracovník postupně plní přidělované úkoly na různých pracovištích;
- **Pracovní porady** – zaměstnanci se seznamují s problémy, které se týkají jejich bezprostředního pracoviště, ale také problémům celé společnosti.

Druhou metodu představují metody vzdělávání využívané mimo pracoviště, kdy se jedná o následující:

- **Přednáška** – zaměřuje se na přednášení faktických nebo teoretických informací, který je založen na pasivním přijímání informací ze strany posluchačů;
- **Přednáška spojená s diskuzí** – v průběhu přednášky se posluchači aktivně zapojují, objevují se nápady, řeší případné problémy;
- **Demonstrování** – praktické, názorné vyučování, které zprostředkovává znalosti názorným způsobem prostřednictvím počítačů, тренаžerů atd.;
- **Případové studie** – využití zejména při školení manažerů, řeší se skutečné či fiktivní organizační problémy, které jsou účastníky následně rozebírány, hledá se optimální řešení;
- **Workshop** – jedná se o variantu případových studií, praktické problémy jsou řešeny komplexněji a týmově;
- **Brainstorming** – každý ze skupiny účastníků navrhuje jistý způsob řešení problému, na základě celé řady předložených návrhů se hledá optimální kombinace;
- **Simulace** – metoda zaměřující se na praxi s aktivní účastí školených;

- **Manažerské hry** – zaměřují se na rozvoj praktických dovedností účastníků, kdy se vyžaduje vysoký stupeň samostatnosti;
- **Assessment centre** – diagnosticko – výcvikový program, ve kterém účastníci řeší problémy, které jsou každodenní náplní práce manažera;
- **Outdoor training** - tzv. učení hrou, jedná se o hry, které hrají manažeři, odehrává se to v přírodě nebo tělocvičně, kdy dochází ke zdokonalování pracovních schopností manažerů;
- **Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning)** – počítače slouží ke stimulaci jisté pracovní situace, usnadňují učení za přispění schémat, obrázků nebo grafů, nabízejí nejrůznější testy nebo cvičení. Výhodou je zpětná vazba, ale na druhou stranu tato metoda vyžaduje poměrně náročné technické vybavení (Koubek, 2015).

V praxi se používá celá řada vzdělávacích metod zaměstnanců, kdy velmi často dochází k modifikacím s ohledem na náplň práce konkrétního pracovníka, neboť některé výše uvedené techniky jsou vhodnější pro dělnické profese a jiné zase naopak pro manažerské profese nebo specialisty. Současná doba také přináší celou řadu inovací i v oblasti vzdělávání zaměstnanců, kdy v případě vzdělávání zaměstnanců na manažerských postech včetně specialistů je kladen důraz na praktickou stránku vzdělávání, stále více jsou aplikovány metody používané ke vzdělávání na pracovišti. Naproti tomu v případě dělnických profesí se růst významu metod používaných ke vzdělávání mimo pracoviště projevil pouze v minimální míře (Pospíšil, 2019).

### **3.4 Hodnocení a odměňování zaměstnanců**

Motivace zaměstnanců ve velké míře závisí na způsobech jejich hodnocení a odměňování. Níže jsou probrány nejčastější způsoby hodnocení pracovníků a typy jednotlivých systémů odměňování. Zvláště jsou popsány metody odměňování zaměstnanců, mezi které patří základní mzda, zásluhová odměna a zaměstnanecké výhody.

#### **3.4.1 Způsoby hodnocení**

Hodnocení zaměstnanců představuje jeden ze základních nástrojů personálního řízení, jehož prostřednictvím získává společnost na jedné straně informace o výkonu zaměstnanců, jejich jednání a pracovních schopnostech, stejně jako o případných rezervách. Na druhou stranu by mohlo být hodnocení pro zaměstnance zpětnou vazbou, která by se mohla stát případnou motivací do dalších pracovních let u společnosti. Hodnocení přispívá k efektivnějšímu

rozhodování a účinnějšímu využívání vnitřních zdrojů v procesu obsazování volných pracovních pozic. Jedná se o důležitý předpoklad vedoucí k rozvoji zaměstnanců a s tím spojenou následnou realizaci efektivních kroků. Součástí hodnocení jsou také osobnostní charakteristiky, související s vykonávanou pracovní pozicí (Šikýř, 2016).

Způsoby hodnocení pracovníků se liší zejména v jejich četnosti a standardizaci, kdy rozhodujícím faktorem je typ organizace, ve které probíhá. Způsoby hodnocení je možné dělit na tři typy:

- formální, též označované jako systematické;
- neformální, označované jako průběžné;
- příležitostné hodnocení.

**Formální hodnocení** – jedná se o systematické hodnocení zaměstnance, které je ve společnosti prováděno v pravidelných intervalech, např. čtvrtletně, ale třeba také jednou za rok. Jedná se o hodnocení standardizované a zakomponované v interních dokumentech společnosti. Z provedeného formálního hodnocení jsou pořizovány zápisy a dále formulovány závěry z hodnocení, kdy tyto jsou dále archivovány ve spisech jednotlivých zaměstnanců a jsou následně využívány, jako podklady pro personální rozhodnutí a případně další personální činnosti.

**Neformální hodnocení** – jedná se o běžnou komunikaci a kontrolu plnění každodenních úkolů. Průběžné, též označované jako neformální hodnocení má podobu obvyklé každodenní komunikace mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízeným. Rozdíl oproti formálnímu hodnocení je, že neformální nemá předem stanovenou strukturu včetně postupu a dále se z něj nepořizují žádné zápisy.

**Příležitostné hodnocení** – představuje typ hodnocení, které má náhlou potřebu hodnotit pracovníka, např. v případě ukončení projektu pracovníkem nebo po skončení zkušební doby. Příležitostné hodnocení je prováděno pouze za předpokladu, že nelze pro potřeby využít výsledků formálního hodnocení, neboť se nejedná o dostatečně aktuální hodnocení (Koubek, 2015).



### 3.4.2 Odměňování zaměstnanců

#### Systém odměňování zaměstnanců

Systém odměňování představuje jeden z nástrojů managementu lidských zdrojů, přičemž cílem je prosazování strategie společnosti, působit na získávání a stabilizaci zaměstnanců, jejich motivování k dalšímu vzdělávání a rozvoji včetně stimuluování k dosahování lepších pracovních výkonů. Společnosti se snaží vyvinout takový systém odměňování, který bude motivující pro zaměstnance. Čím menší plat zaměstnanec dostává, tím je pro něj motivace platu důležitější. Naproti tomu, pakliže zaměstnanci vydělávají více a díky tomu se ztotožňují se svojí prací, tím u těchto zaměstnanců dochází k poklesu důležitosti peněz. Finanční prostředky v systému odměňování mají významnou roli. Pakliže se přizpůsobí odvedenému výkonu a zaměstnanci se s touto skutečností ztotožní, tak se jakákoliv změna odrazí v podstatě peněz. V tomto důsledku peníze ztrácejí svoji důležitost a výkon svoji podstatu (Koubek, 2015).

Systém odměňování můžeme dělit na tyto typy, které jsou na sobě závislé a současně musí být přítomny v každé společnosti. Jedná se o praktické procesy, na nichž je postavena celá činnost ve společnosti:

- **strategie odměňování** – stanovuje dlouhodobou strategii společnosti v oblasti vytváření a realizace politiky, praxe, procesů včetně postupů odměňování, které podporují dosahování stanovených cílů;
- **politika odměňování** – představuje návod důležitý pro rozhodování včetně nezbytných kroků;
- **praxe odměňování** – je tvořena strukturou tříd a sazeb (mzdové struktury), metody, jakými je hodnocení práce, které se využívá k realizaci strategie a politiky odměňování;
- **proces odměňování** – tvoří formy realizace politiky včetně provádění praktické stránky odměňování;
- **postup odměňování** – využívá se v zájmu udržení systému a dále k zabezpečení toho, že tento systém bude fungovat účinně a pružně, přičemž je předpoklad, že za vynaložené peníze bude fungovat a bude přinášet odpovídající výsledky (Armstrong, Taylor, 2015).

System odměňování by měl být v souladu s nastavenou strategií a filozofií společnosti. Zaměstnanci podniku by měli pozitivně přijímat tento systém, který by měl být jednoduchý, srozumitelný a spravedlivý vůči všem zaměstnancům ve společnosti. Než si společnost nastaví vlastní systém odměňování včetně benefitů, tak by si měla nejprve určit, jaké k tomuto využijí nástrojů. Stejně tak by mělo být zaměstnancům jasné, za co a jak by měli být odměňováni, přičemž odměňování může probíhat na základě pracovního výkonu, pozice, dovedností nebo znalostí jednotlivého zaměstnance. Stejně tak musí být zřejmé, zda bude vycházet ze základní nebo variabilní složky mzdy (Hrubáčková, 2020).

### **Metody odměňování zaměstnanců**

Metody odměňování nemusí znamenat vždy výhradně mzdu či plat, případně jiné formy peněžních odměn, které jsou zaměstnavatelem poskytovány zaměstnanci, jako kompenzace za odvedenou práci. Odměňování může zahrnovat i povýšení, formální uznání, případně zaměstnanecké výhody, které jsou poskytovány zaměstnavatelem svému zaměstnanci, bez ohledu na jeho pracovní výkon, avšak výhradně z titulu pracovního poměru. Součástí odměny mohou být věci nebo okolnosti, jež nejsou zcela samozřejmé. Mimo těchto téměř vždy hmatatelných odměnách, které kontroluje a taktéž rozhoduje zaměstnavatel, se neustále častěji pozornost upíná k tzv. vnitřním odměnám. Tento typ odměn nemá hmotnou podstatu a jsou spojeny se spokojeností pracovníka s odvedenou prací (Koubek, 2015).

Mezi metody odměňování tedy řadíme následující:

- **základní mzda** – jedná se o tarifní mzdu, která představuje část individuální mzdy, jehož součástí je mzdový tarif a příplatky za nestandardní pracovní podmínky. Tato základní mzda se dále člení na:
  - **mzdu časovou**, ve které je výše výdělku závislá na počtu odpracovaných hodin, případně měsíční částka, kterou zaměstnanec získá za svoji práci;
  - **úkolovou mzdu** – vhodná zejména pro odměňování manuální práce;
  - **podílová mzda** – založená na přímém vztahu výkonu vyjádřeného v penězích a odměnách zaměstnance;
  - **smíšená mzda** – kombinace předchozích, nejčastěji však spojení časové a úkolové, případně časové a podílové;
- **zásluhová odměna** – jedná se o navýšení platu o jistou částku, která je stanovena na základě kritérií, jako mohou být výkon pracovníka, výkon celé společnosti, přínos zaměstnance pro společnost, délka zaměstnaneckého poměru atd.;

- **zaměstnanecké výhody** – jedná se o takové metody odměňování, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům, bez ohledu na výkonost zaměstnance, ale přihlíží se k funkci, postavení, délce zaměstnaneckého poměru, zásluhám atd., může se tedy jednat např. o plošné benefity, benefity vázané na funkci, případně individuální benefity (Žufan, Frischmann, 2017).

Můžeme se také setkat s pojmem tzv. relační odměny, které představují odměny, jež nejsou vyjádřeny ve formě peněz, ale i tak by u zaměstnance měli navodit pocit spokojenosti včetně prestiže ve společnosti. Může se tedy jednat o následující:

- pochvala;
- odměna formou benefitu (služební auto, mobil, notebook);
- dobré vztahy na pracovišti;
- přidělení do důležitého pracovního týmu;
- dokončení významného úkolu.

Jedná se o odměny, kdy není třeba zaměstnance odměňovat formou peněžní, ale zcela dostačující k dosažení pocitu spokojenosti u zaměstnance a nabití dojmu důležitosti využití výše uvedených metod odměňování. Velmi často se těchto odměn využívá zejména v menších zařízeních, kde je menší kolektiv zaměstnanců (Malátek, 2014).

### **3.5 Hotelnictví**

S ohledem na zaměření diplomové práce tato podkapitola se věnuje pojmům z oblasti hotelnictví, uvádí základní informace o daném odvětví a specifikách řízení lidských zdrojů v hotelovém provozu.

#### **3.5.1 Základní informace o hotelnictví**

Pod pojmem hotelnictví se obvykle rozumí výstavba, řízení a organizace hotelů, ale také velkých hotelových řetězců, zabezpečování jejich provozu a poskytování hotelových služeb. Hotelová služba nejčastěji označuje ubytovací službu, která předpokládá možnost ubytování hosta mimo místo obvyklého pobytu, včetně uspokojení jeho dalších potřeb souvisejících s přenocováním nebo přechodným pobytem. Jedná se hlavně o stravovací služby, ale také

dopravní služby, služby průvodčího, služby informování a služby úzce související s cestovním ruchem (společenské akce, rekreace, lázeňsko-léčební služby apod.) (Jakubíková, 2012).

Mezi vlastnosti hotelových služeb patří (Vašítková, 2014, s. 17):

- Souběžnost výrobních a spotřebních procesů

Poskytování hotelových služeb vyžaduje aktivní účast jak spotřebitele, tak i výrobce, přičemž provádění této služby se děje na území vykonavatele. Zaměstnanci, kteří poskytují služby, mají přímý kontakt se spotřebitelem a ten to považuje za neoddělitelnou část samotné služby. Kvalitu hotelu z velké části hodnotí host podle chování zaměstnanců (Vašítková, 2014, s. 19).

- Nehmotnost

Hotelový produkt (jako každá jiná služba) není hmatatelný. Služby jsou nehmotné, nemohou být vyhodnoceny předtím, než je služba spotřebována, existují pouze v procesu poskytování a spotřeby. Služba nemůže být vyzkoušena před použitím, zdá se jako slib, který předpokládá vysokou důvěru tomu, kdo ji poskytuje.

- Neschopnost vyrábět hotelový produkt pro budoucí skladování, úschovu

Hotelový produkt je navržen tak, aby splňoval skutečné potřeby, které jsou v současné době k dispozici (krátkodobá poptávka). Pokud služba není poskytována včas a kvalitativně, pak je potenciální příjem hotelu ztracen a nemůže být naplněn.

- Nestálost kvality

Služby pohostinství se liší variabilitou, jejich kvalita závisí na tom, kdo je poskytuje a za jakých podmínek. Stav poskytování služby v době její výroby může velmi ovlivnit její kvalitu. Jeden a ten samý člověk může krásně obsloužit zákazníka dnes, a zítra zase výrazně hůře z mnoha důvodů (např. špatný zdravotní stav, rodinné problémy, a tak dále) (Vašítková, 2014, s. 17). Nestálost a výkyvy v kvalitě poskytovaných služeb jsou hlavními příčinami nespokojenosti zákazníků s pohostinstvím.

- Sezónní charakter poptávky

Hotelové služby podléhají sezónním výkyvům. Poptávka po hotelovém produktu (ubytování a další služby) může kolísat každý den, týden nebo každou sezónu. Například většina turistů má dovolenou v letních měsících, a proto se v tomto období výrazně zvyšuje poptávka po hotelových službách (Beránek, 2013, s. 35).

Hotelová služba se skládá ze základních a doplňkových služeb, které jsou nabízeny spotřebiteli v době ubytování v hotelu. Jsou to zejména:

- základní služby – jedná se o objem služeb hotelu (ubytování, stravování), které jsou zahrnuty v ceně pokoje (místa) a jsou poskytovány spotřebiteli podle uzavřené smlouvy;
- doplňkové služby – služby, které se nevztahují k základním službám hotelu a jsou rezervovány a zaplacené spotřebitelem navíc podle zvláštní smlouvy (např. parkoviště, prádelna, sauna atd.).

Ve struktuře komplexního hotelového produktu se rozlišují následující jeho typy: hlavní, speciální, doprovodný, doplňkový. Služby poskytování hotelového pokoje a hotelové služby tvoří hlavní produkt. Každý hotel by měl poskytovat speciální produkt – prvky obsluhování, které vyčleňují hotel mezi jinými konkurenty na trhu hotelových služeb, například cestovní služby, služby kongresového centra, určitý druh zábavy, sportovních služeb atd.

Doprovodný hotelový produkt je komplex služeb a zboží, které zákazníci potřebují k použití hlavního a speciálního produktu. Například poskytování telefonních služeb v hotelech, poštovních služeb, potřebných služeb pro domácnost a zboží turistické poptávky.

Doplňkový hotelový produkt poskytuje speciálnímu produktu další výhody a podporuje jejich odlišování mezi podobnými konkurenčními produkty. To mohou být wellness služby, služby business centra, herní atrakce a tak dále. Doplňkový hotelový produkt dnes získává stále větší význam při utváření tržní atraktivity hotelového podniku (Vašítková, 2008, s. 15).

Komplexní hotelový produkt, kromě hlavního, speciálního a doplňkového produktu zahrnuje takové prvky a kvalitativní vlastnosti, které vytvářejí celkový image hotelového podniku, vyjádřený v celkové atmosféře obsluhování, formě nabídky, tolerance při komunikaci personálu, profesionálních charakteristikách. Pouze celková atmosféra nabídky hotelového produktu může být rozhodujícím faktorem při výběru hotelového produktu ze strany zákazníků (Jakubíková, 2009, s. 187).

Jednotlivé hotelové služby jsou širokou škálou služeb, které mohou poskytovat ubytovací zařízení bez ohledu na kategorii a typ. Například k nim patří služby vrátného, recepční, číšníci a atd., které tvoří vnitřní úroveň služby. Hotelový produkt jako komplex služeb tvoří střední úroveň a pokrývá všechny služby, poskytované v určitém typu hotelového zařízení, které spolu souvisejí a navzájem se doplňují a zákazníci je vnímají jako celek.

### 3.5.2 Lidské zdroje v oblasti hotelnictví

Je známo, že teoreticky jakákoli organizace může dosáhnout svých cílů a zvýšení zisku za přítomnosti jedné podmínky, a to odborníků, kteří jsou schopni řešit zadané úkoly. Rozšíření a použití nejnovějších technologií v odvětví hotelnictví v poslední dekádě vedlo k poklesu počtu pracovních míst, tudíž i k uplatnění alternativních metod organizace práce a zvýšení kreativních a inovativních přístupů k řízení. Stále více pozornosti se věnuje pokusům o propojení finančního plánování a obchodní činnosti s problémy personálního řízení, které mezi jiné zahrnuje nábor zaměstnanců, jejich vzdělávání a rekvalifikaci, rozvoj vztahů mezi pracovníky, jejich motivování a odměňování.

Tato situace je spojena se zásadními změnami v procesu řízení lidských zdrojů v oblasti hotelnictví. Za komunistického režimu na prvním místě všech organizací staly zájmy země a politické strany, kdyžto s materiálním zájmem zaměstnanců se téměř nepočítalo. Se vznikem tržní ekonomiky situace se zlepšila a zahraniční metody řízení lidských zdrojů výrazně přispěly zlepšení kvality řízení a služeb. V současné době však nejsou tyto metody zcela relevantní, protože neberou v úvahu další důležité faktory, jako jsou zvýšená konkurence, větší poptávka po službách než po produktu, růst rozsahu služeb, neustále se měnící podmínky trhu a nutnost pravidelného vzdělávání a rekvalifikace personálu (Málek, 2016).

V dlouhodobém horizontu v odvětví hotelnictví dojde k přeorientování pozornosti směrem ke zvýšení efektivity využití lidských zdrojů jako hlavní strategie podnikání. Kvalita služeb poskytovaných hostům bude zajištěna spolu s kvalitou personální práce, která bude vyžadovat větší důraz managementu na rozvoj lidských zdrojů.

Podle zahraničních zdrojů řízení lidských zdrojů v oblasti hotelových služeb musí být zaměřeno nejen na kvalitu služeb, ale také na výkonnost a motivaci. Stejný zdroj uvádí, že hlavními ukazateli kvality zde vystupují odvětvové služby (ubytovací, stravovací a doplňkové služby), etické a estetické faktory. Kvalita odvětvových služeb se určuje kvalifikací a úrovní přípravy zaměstnanců, stejně jako úrovní dodržování obchodní etiky, schopností zaměstnanců vést pracovní týmy a delegovat své funkce. Estetické faktory zahrnují vzhled obsluhujícího personálu, zatímco k etickým faktorům patří zdvořilost, taktnost, kompetentní řeč a schopnost získat přízeň ze strany hostů (Cook, Hsu, Taylor, 2018).

Řízení výkonu v oblasti hotelnictví znamená použití metod pro zvýšení objemu a efektivity činnosti. Jinak řečeno, pokud se každý zaměstnanec snaží zákazníka co nejvíce zaujmout, pak dochází ke spokojenosti hostů, zvýšení produktivity práce personálu, tudíž i růstu

zisku hotelu (Jeřábek, Šefčík, Málek, 2018). Co se týče motivace, odměna personálu ubytovacích zařízení by neměla být založena na počtu zákazníků, ale na kvalitě poskytnutých služeb. To znamená, že hlavním cílem hotelu by neměla být rychlost obsluhování hostů, ale získání jejich loajality.

Potřeba dobře vyškolených pracovníků se zkušenostmi v pohostinském průmyslu a velká míra fluktuace pracovních sil předurčuje naléhavost efektivního plánování lidských zdrojů (Beránek, 2013). To je důvod, proč v posledních letech personální plánování se stalo tak důležitou věcí v procesu řízení hotelu, kterou je možné považovat za nedílnou část strategického plánování. Navíc musí personální plánování brát v úvahu změny vnějších faktorů, například, demografické změny, změny úrovně vzdělání a konkurence, požadavky ze strany hostů a trendy v oblasti cestovního ruchu, míra státní intervence do ekonomiky, technologický rozvoj apod.

### **3.5.3 Specifika lidských zdrojů v oblasti hotelnictví**

Lidé v oblasti hotelnictví jsou nejdůležitějším aktivem každé firmy, protože mnoho zaměstnanců se nachází v přímém kontaktu se zákazníky a automaticky se účastní procesu dosažení základních cílů organizace. Kvalita poskytovaných služeb v dané sféře závisí nejen na odborných dovednostech zaměstnanců, ale i jejich měkkých dovednostech a znalostech, tedy komunikaci, schopnosti řešit sporné situace, odolnosti vůči stresu apod. (Riley, 2019). Z toho vyplývá, že v procesu řízení zaměstnanců hotelových podniků je třeba věnovat velkou pozornost sociálně-psychologickým aspektům.

Odvětví hotelových služeb je navíc jedinečné v tom, že zaměstnanci tvoří část hotelového produktu. Způsob, jakým telefonují, pozdravují hosta a řeší jeho problémy, přispívá tomu, zda je host spokojen s nabízenými službami a kvalitou jejich poskytování. Pokoj pro hosty může být dokonale čistý a vybavený, ale ledabylý vzhled a nevlídná tvář zaměstnanců může zkazit celkový dojem a negativně ovlivnit kvalitu služby jako celku (Cook, Hsu, Taylor, 2018).

Vedle toho služby v oblasti pohostinství se liší proměnlivostí. To znamená, že jejich kvalita závisí na tom, kdo je poskytuje a za jakých podmínek. Je těžké udržet kvalitu služeb, když se poptávka zvýší, protože tím dojde ke zvýšení objemu práce (minimálně ohledně check-inů a check-outů atd.). Hodně věcí tedy záleží na osobě poskytující službu, protože může různě obsloužit hosta dnes a zítra. K tomu navíc existuje spousta různých důvodů, od špatné nálady až po osobní problémy (Beránek, 2013).

Díky tomu, že oblast hotelnictví předpokládá vysoký stupeň interakce mezi hostem a zaměstnancem, nejdůležitějším faktorem při výběru a řízení lidí by proto měl být postoj personálu k zákazníkům. Manažer hotelu musí vytvořit atmosféru, která přispěje k rozvoji respektu k hostům a jejich požadavkům (Boella, Goss-Turner, 2013). Zvláště je potřeba brát na vědomí, že lidé mají emocionální a racionální stránku. Takže host, který se ubytuje v hotelu s příjemnou a vlídnou atmosférou, bude více spokojen s poskytnutou mu službou.

Pro dosažení co nejefektivnějších výsledků při provozování hotelu, je zapotřebí, aby zde pracovali dobře vyškolení, pracovití a příjemní lidé. Zaměstnanci ubytovacího zařízení musí být kompetentní, mít požadované dovednosti a znalosti, sloužit zákazníkům varovně a opatrně. Kromě toho musí rozumět hostům, komunikovat s nimi jasně a srozumitelně, okamžitě reagovat na jejich požadavky a prosby, ale i pomáhat při řešení problémů hostů během ubytování (Riley, 2019).

Důležité je mít na vědomí, že hlavní hodnotící složkou hotelových služeb se stává osobní vnímání hostem následujících aspektů:

- akumulace nejrozličnějších dojmů z obsluhování a všeho toho, co s ním souvisí,
- porovnání výsledných dojmů s očekávaným emocionálním efektem od poskytnutých služeb,
- vytvoření celkové emocionální nálady ve vztahu k poskytovateli služeb (Cook, Hsu, Taylor, 2018).

Zároveň s tím mezi hlavní faktory, které ovlivňují vnímání kvality služeb podniku hotelového komplexu, patří následující.

- **Bezpečnost.** Pocit klidu a bezpečí, který se projevuje, například, dobře osvětleným hlídaným parkovištěm nebo přítomností zaměstnanců speciální bezpečnostní služby v hotelové hale.
- **Spolehlivost.** Pocit vysoké kvality služeb, který je trvale udržován personálem hotelu na stejné úrovni.
- **Dostupnost.** Zabránění dlouhému čekání, které může předcházet obsluhování hostů, ale také snadnost, se kterou lze službu získat.
- **Reputace.** Důvěra hostů k hotelu a hotelovým zaměstnancům.



- Chování obslužního personálu. Potěšení, které host zažívá z toho, že se k němu projevuje respekt ze strany zaměstnanců.
- Pochopení potřeb. Vnímání ochoty hotelu poznat potřeby svých hostů prostřednictvím práce zaměstnanců.
- Kompetence. Existence u personálu odborných znalostí a dovedností potřebných pro poskytování kvalitních služeb (Riley, 2019).

Z těchto informací vyplývá, že všechny faktory ovlivňující vnímání kvality hotelových služeb, tudíž i hotelu obecně, tak či onak souvisí s prací personálu. To je příčinou, proč se každé ubytovací zařízení musí zajímat o využití potenciálu lidských zdrojů, zavedení nových personálních technologií a vzdělávání pracovníků.

## 4 Vlastní práce

Rozsáhlá čtvrtá kapitola této diplomové práce představuje výsledky vlastní práce na téma managementu lidských zdrojů ve vybraném hotelu.

### 4.1 Představení vybraného hotelu Alcron

Pro posouzení aktuálního stavu v oblasti řízení personálu v hotelu Alcron je nezbytné prozkoumat jeho vnitřní aspekty fungování. To je důvod, proč se tato podkapitola zaměřuje na historii a charakteristiku hotelu, jeho ocenění, nabídku služeb, organizační strukturu a popis práce zaměstnanců.

#### 4.1.1 Historie a charakteristika hotelu

Hotel Alcron je pětihvězdičkový hotel, který byl založen architektem a stavitelem Aloisem Kroftou v roce 1932. Nachází se na Novém městě v Praze jen 100 metrů od Václavského náměstí na ulici Štěpánská. Hotel patří mezi průkopníky luxusních hotelů, řadí se mezi nejlepší hostely ve městě a je známý svou vynikající gastronomií. V rámci poskytování stravovacích služeb Alcron provozuje stejnojmennou restauraci Alcron, luxusní restauraci La Rotonde a hotelový BeBop Bar, kde se podávají nejlepší koktejly v Praze.

##### **Historie hotelu**

Ve 20. až 30. letech Alois Krofta jako první z nemnoha v tehdejším Československu vysoce zhodnotil potenciální přínos podnikatelských investic. Přestože Praha byla až dosud provinčním městem, mladý podnikatel si byl jistý, že se do Prahy jako nového hlavního města se brzy přistěhují všechny centrální úřady. Proto se nebál financovat riskantní projekty staveb, včetně Alcronu (AlcronHotel.com, 2021).

Hotel byl pojmenován podle iniciál majitele, tj. AL-ois KRO-fta s písmenem „n“ na konci, protože tím slovo připomínalo název lodi z řecké mytologie. Obrázek této plachetnice se pak stal logem původního hotelu a již dodnes je znázorněn na zachované mříži krbu restaurace. Hotel byl postaven s využitím zajímavého architektonického řešení a měl velmi luxusní interiérové vybavení. Díky tomu se hotel brzy proslavil jako jednička ve své technické vyspělosti. To je důvod, proč se tu ubytovávaly významné osobnosti první republiky, od umělců až po pražskou aristokracii. Alois Krofta zůstal provozovat hotel až do druhé světové války, poté mu jako dozor byl přidělen německý ředitel.

Po roce 1948 se hotel a jeho zařízení znárodnilo. Přestože po válce Aloisu Kroftovi bylo povoleno hotel řídit, byl psychicky a fyzicky zlomený kvůli komunistům, kteří zničili jeho celoživotní dílo. Poté, co se v zemi vyhlásil totalitní režim, skladba klientely Alcronu se také změnila na hosty ze zemí socialistického tábora. Až došlo k politickým, hospodářským a sociálním změnám na počátku 90. let potomci Aloise Krofty vznesli restituční nárok a nakonec prodali hotel společnosti Crown WSF. Právě v té době začala náročná rekonstrukce hotelu, přičemž architekti měli za úkol uchovat a vyzdvihnout původní styl hotelu a tím navázat na jeho tradici. Příznivým aspektem na tom procesu bylo to, že při rekonstrukci byla budova hotelu chráněna Pražským památkovým úřadem.

Po celé budově se použil styl Art Deco, čímž se vytvořila ojedinělá atmosféra uvnitř hotelu. Původní vybavení hotelu se vyhledalo v starožitnictvích, některé kusy se znovu vytvořily. Zachovaly se a zcela se zrekonstruovaly, například, secesní krb v hale, mramorové schodiště, mosazní zábradlí a dřevěné prvky restaurace. Všechny tyto transformace přispěly tomu, že si hotel znovu získal popularitu a oblibu u hostů. Po otevření v roce 1998 se v hotelu Alcron ubytovávali slávní hosté, jako například John Malkovich, Gerard Depardier, Pierre Richard, Nick Cave, Lou Reed, Cher, Iron Maiden, Marilyn Manson, Manic Street Preachers a jiní.

V roce 2000 společnost Crown WSF získala právo na použití jména Alcron a tím se hotel přejmenoval na Radisson SAS Alcron Hotel. Devět let poté zase došlo ke změnám v názvu hotelu. Přejmenoval se na Radisson Blu Alcron Hotel. Dva roky zpátky, tj. v roce 2019, Crown WSF opustil skupinu Rezidor Hotel Group a hotel se zase přejmenoval na Alcron Hotel Prague, jak tomu je v současné době.

### **Ocenění hotelu**

Hotel Alcron je také držitelem spousty ocenění, mezi nimiž jsou:

- 2012-2017: ocenění michelinskou hvězdou restaurace Alcron a její šéfkuchaře Romana Paulusa,
- 2015: 17. místo na Conde Nast mezi Top 25 hotely ve střední Evropě: Readers' Choice Awards 2015 a také síň slávy webu TripAdvisor – Certifikát výjimečnosti na 5 let,
- 2017: vítěz certifikátu výjimečnosti webu TripAdvisor,

- 2018: 6. místo v kategorii nejoblíbenějších hotelů a 9. místo v kategorii nejluxusnějších hotelů podle TripAdvisor Travellers' Choice / Česká republika,
- 2019: 6. místo v kategorii nejluxusnějších hotelů a 4. místo v kategorii nejlepší servis podle TripAdvisor Travellers' Choice / Česká republika (AlcronHotel.com, 2021).

Hotel má téměř 300 výjimečných hodnocení od svých hostů, které dohromady tvoří vynikající skóre 9.6/10.0 bodů. Nejlépe hosté hodnotí zákaznický servis a čistotu (9.8), poměr kvality a ceny (9.7) a také pokoje (9.5).

#### **4.1.2 Nabídka služeb hotelu**

Hotel Alcron nabízí svým zákazníkům ubytovací, stravovací, ale také doplňkové služby.

##### **Ubytovací služby**

Nabídka hotelu zastupuje exkluzivní výběr luxusního ubytování, kde každý pokoj má mramorovou podlahu, vysoké stropy, starožitné světlo a moderní nábytek. I když vybavení a dispozice pokojů si zachovává eleganci 30. let, všechny pokoje mají moderní možnosti. V hotelu jsou k dispozici následující typy pokojů a apartmá:

- Rodinný pokoj. V tomto pokoji o velikosti 52 m<sup>2</sup> je jedna manželská postel a dvě samostatná lůžka, jedna postýlka, kde se umístí 2 dospělí a 3 děti.
- Pokoj Classic. V pokoji o velikosti 26 až 29 m<sup>2</sup> je umístěna jedna manželská postel či dvě samostatná lůžka s jednou postýlkou. Pokoj je vhodný pro dva dospělé.
- Pokoj Deluxe. V daném pokoji o velikosti 28 až 34 m<sup>2</sup> je jedna manželská postel či dvě samostatná lůžka s jednou postýlkou, což je vhodné pro dva dospělé. Pokoj je prostorný a je doporučen vedením hotelu.
- Junior apartmá. V tomto pokoji o velikosti 37 až 42 m<sup>2</sup> se mohou ubytovat dva dospělí, je zde k dispozici jedna manželská postel či dvě samostatná lůžka s jednou postýlkou. Pro hosty na těchto pokojích je k dispozici denní kredit ve výši 500 Kč do restaurace La Rotonde na pokoj.
- Executive apartmá. Tento velký pokoj o velikosti 42 až 47 m<sup>2</sup> má jednu manželskou postel a postýlku, které jsou vhodné pro dva dospělé. Stejně jako v případě Junior apartmá mají hosté denní kredit v restauraci, dostávají uvítání v hotelu a mohou používat minibar.

- Castle view apartmá. Tato apartmá o velikosti 42 m<sup>2</sup> mají výhled na Pražský hrad, jsou vybaveny manželskou postelí, mají dřevěnou podlahu a značkové vybavení.
- Prezidentské apartmá. Jedná se o nádherné hotelové apartmá o velikosti 85 m<sup>2</sup> s nezapomenutelným výhledem na nejlepší z města. Pokoj je vhodný pro dva dospělé, zatímco pro hosty jsou k dispozici denní kredit v restauraci, bufetová snídaně včetně nabídky teplých pokrmů a la carte, bezplatné parkovací služby, použití minibaru, toaletní potřeby atd. (AlcronHotel.com, 2021).

Všechny pokoje jsou vybaveny bezdrátovým internetem, kabelovou TV zdarma a nepřetržitě dostupnou pokojovou službou za příplatek. Pokoje jsou zcela nekuřácké. Všichni hosté mají volný přístup do plně vybaveného fitness centra se saunou. Na každém pokoji je k dispozici kávovar Nespresso. Kromě toho pro dezinfekci pokojů po každém odjezdu hosta se využívají nejen klasické desinfekční úklidové prostředky, ale také ozonový generátor, který odstraňuje bakterie a viry.

### **Stravovací služby**

V hotelu jsou v provozu dvě luxusní restaurace: Alcron a La Rotonde. První z nich se zaměřuje na degustační menu s rybími pokrmy a mořskými plody, které jsou připraveny pod vedením šéfkuchaře Romana Paulusa. Druhá z těchto restaurací nabízí gurmánské pokrmy české a mezinárodní kuchyně, kde mimo jiné jsou představeny tradiční pokrmy, jako například svíčková či řízek. Ty jsou připraveny pod vedením Lukáše Hlaváčka, který je také známý svými víkendovými brunchi. Tyto brunchi jsou charakteristické vynikajícím jídlem a skvělou obsluhou v doprovodu živé hudby. Na brunchi jsou k dispozici několik stanic a pokrmy se připravují přímo před hosty. Vedle restaurací v hotelu se také provozuje BeBop Bar, který je oblíbeným místem pro setkání. Elegantní prostředí baru tvoří art-decový nábytek a k dispozici hostů vždy je profesionální personál.

## **Doplňkové služby**

Hotel Alcron nabízí svým hostům řadu doplňkových služeb. V první řadě je zde možné provedení akcí a nejrůznějších konferencí, setkání a dalších eventů, pro které jsou zřízeny pohodlné konferenční místnosti. Tyto sály jsou vhodné pro obchodní jednání, ale i společenské akce. Celkem 10 místností mají sofistikované prostředí a vyznačují se různou velikostí, výškou stropu, rozměry, maximální kapacitou a formou umístění stolů. Je možné si zvolit místnost, která bude mít scénu jako v divadle, či místnost v podobě učebny. Hosté si mohou zaslat poptávku na konkrétní místnost, uvést počet účastníků a styl sezení a tím předem udělat rezervaci. Navíc k tomu v hotelu je možné organizovat svatby.

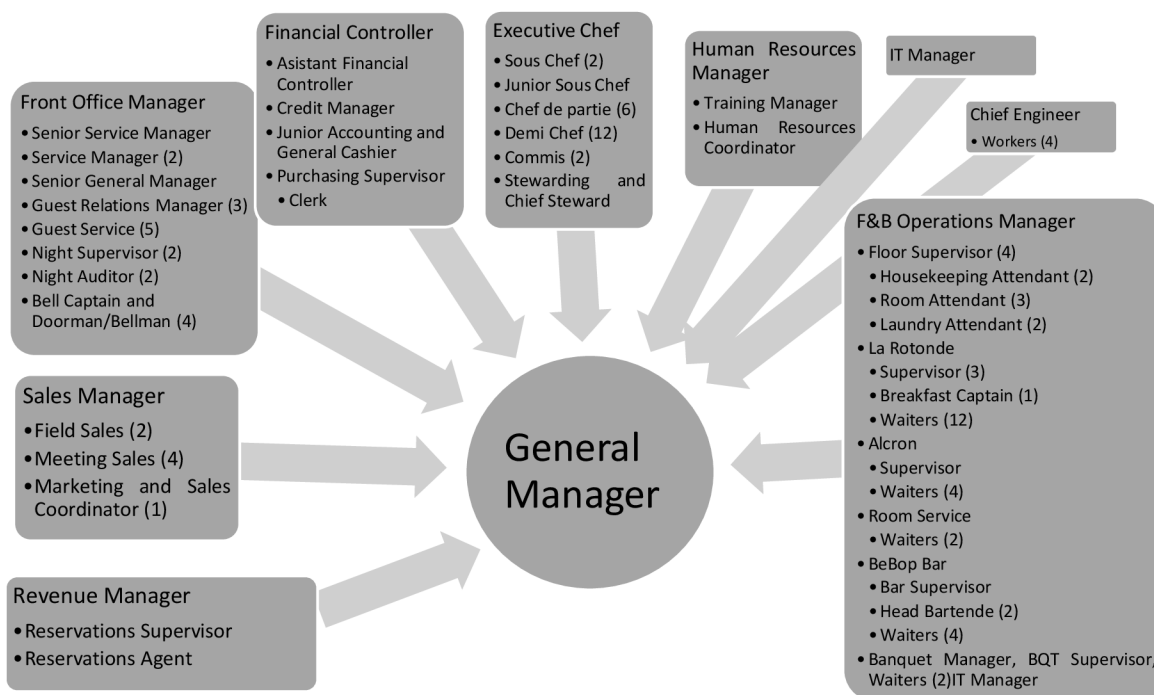
K dalším doplňkovým službám hotelu patří fitness centrum, kde si hosté naleznou běžecké pásy, eliptické trenažéry, stacionární kola a také posilovací zařízení. V centru je také k dispozici samoobslužný bar. Zároveň s tím se zde nachází sauna, která je rozdělena pro muže a ženy. V relaxační zóně jsou pro odpočinek hostů zařízena lehátka. Další službou je tradiční thajská chrámová masáž, foot relax, bylinná thajská masáž, aromaterapie a další druhy masáží.

Kromě toho hotel nabízí přepravní služby (transfer) s profesionálními řidiči, kteří hovoří anglicky a mají vynikající znalosti místních podmínek. Vozy jsou komfortně vybavené, mají k dispozici Wi-Fi, tablety na palubě a balenou vodu. Hosté taktéž mohou využít pražskou šoféřskou službu či transfer ve městě (cena se pohybuje v závislosti na počtu pasažérů a velikosti auta). Parkování vlastních aut je možné v bezpečném podzemním parkovišti.

### **4.1.3 Organizační struktura hotelu**

Organizační struktura hotelu zůstává stejná v průběhu mnoha let a má následující podobu (viz Obrázek 1). V čele hotelu stojí generální manažer, který řídí práci celkem devíti manažerů odpovědných za provoz jednotlivých úseků hotelu. Nejvíce pracovníků je zaměstnáno v úseku Food and Beverage, a to 45 osob. Většinou se jedná o zaměstnance restaurace La Rotonde, protože vstup do ní je povolen nejen pro hosty hotelu. Dále hodně osob působí v oddělení Front Office (celkem 26 osob), kde velkou roli sehrávají zaměstnanci na pozici Service Manager a Guest Service. Poměrně velké je oddělení kuchyně, kde pracuje 24 zaměstnanců.

**Obrázek 1: Organizační struktura v hotelu Alcron**



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních informací o hotelu Alcron, 2021

Mezi další úseky hotelu jsou Revenue (správa rezervací), Sales (obchodní procesy a tržby hotelu, marketingové aktivity), Financial Controller (finanční procesy, účetnictví a daňová správa), HRM (oddělení lidských zdrojů), Chief Engineer a IT. Počet zaměstnanců v hotelu se mění, nejčastěji dochází k rotaci pracovníků na pozici Supervisor.

#### 4.1.4 Zaměstnanci hotelu

V současné době v hotelu Alcron pracuje 126 osob, i když jejich počet se v průběhu posledních let často mění. Naposledy k tomu došlo v roce 2019, kdy hotel vystoupil ze sítě Radisson Blu, ale v minulém roce se také uskutečnilo několik personálních transformací, zejména pak z důvodu koronavirové pandemie. Po přijímání a adaptaci zaměstnanci mají krátký kurz školení a získávají základní znalosti, které jsou zapotřebí pro vykonání pracovních funkcí. Aby došlo k lepšímu zařazení nových pracovníků do kolektivu, pravidelně se zkoumá klima mezi zaměstnanci. K tomu dochází prostřednictvím stručného dotazování dvakrát ročně, přičemž jedno šetření provádí oddělení lidských zdrojů, druhé šetření má na starosti nezávislá firma, která anonymně sbírá a zpracovává informace o motivaci, výkonnosti a pracovní atmosféře v hotelu Alcron.

System hodnocení zaměstnanců je rozpracován pro každé jednotlivé oddělení zvlášť s ohledem na potřeby a požadavky pracovníků v jednotlivých oblastech. Každé ráno se zaměstnanci setkávají na meetingu v rámci svého úseku, ale jednou měsíčně se také organizuje velký zaměstnanecký meeting, kterého se účastní zaměstnanci celého departmentu. V rámci takových setkání mohou zaměstnanci veřejně vyjádřit svůj názor na nějakou problematiku a zároveň zpětně bývají ohodnoceni svými nadřízenými. Na těchto setkáních se také probírají aktuální problémy, například, negativní vazba ze strany hostů, chyby v provozu, nedávné události, konflikty a chyby v komunikaci s hosty. Zaměstnanci taktéž pravidelně získávají informaci o tržbách v hotelu a jeho finančním zdraví, což má pozitivní vliv na jejich motivaci. Meetingy jsou také místem, kde vedení upozorňuje na volná místa v hotelu, o která se stávající zaměstnanci mohou zaujmout.

System odměňování zaměstnanců zahrnuje peněžní a nepeněžní odměňování. K prvním z nich patří mzda, která se vyplácí stanovenou částku nebo na základě počtu odpracovaných směn / hodin v závislosti na pozici zaměstnance. Kromě toho zaměstnanci dostávají prémii a některým z nich se také vyplácí 13. mzda před Vánocemi. Pracovníci Front Office oddělení mají dodatečnou motivaci k prodeji luxusnějších pokojů, protože dostávají procento z rozdílu v ceně, pokud si host vybere dražší pokoj či apartmá.

Nepeněžní odměňování zahrnuje primárně zaměstnanecké benefity. Patří mezi ně příspěvek na penzijní připojištění, stravování v jídelně zdarma, čištění pracovního oddělení zdarma, 50procentní sleva na oběd, večeři či brunch v restauraci La Rotonde, 4 týdny dovolené ročně a 5 týdnů dovolené po 3 odpracovaných letech v hotelu. Dále zaměstnanci taktéž dostávají odměnu za doporučení nového zaměstnance, pokud ten úspěšně dokončí zkušební dobu. Tady je také na místě připomenout, že daný aspekt má významný vliv na pozitivní rotaci pracovníků. Zaměstnanci na vyšších pozicích mají vlastní parkovací místo vedle budovy hotelu. Řadoví zaměstnanci takovou odměnu nedostávají, ale mají k dispozici vstupné do hotelového fitness centra, dostávají poukazy na služby kadeřníků, manikúru a pedikúru.

Vzdělávání zaměstnanců se věnují pracovníci oddělení lidských zdrojů. Zde se vypracovává nabídka povinného školení, odborného školení a zájmového školení, kam patří i jazykové vzdělávání. Zaměstnanec na pozici Training Manager každý rok připravuje plán vzdělávání zaměstnanců s harmonogramem, podle kterého pracovníci hotelu absolvují vzdělávací a rozvojové aktivity. Někdy má plán konkrétnější podobu, ale ve většině případů k jeho zpřesnění dochází těsně před organizací školení.



## **4.2 Analýza řízení lidských zdrojů ve vybraném hotelu**

Po shrnutí klíčových poznatků týkajících se hotelu Alcron v práci dochází k provedení vlastního výzkumu. Je proveden prostřednictvím analýzy řízení lidských zdrojů s využitím řady odborně-výzkumných metod. Jednotlivé podkapitoly popisují metodiku zpracování vlastního šetření, výsledky rozhovoru s training manažerkou a odpovědi respondentů získané během dotazníkové sondy. Na konci jsou tyto výsledky zvlášť shrnuty.

### **4.2.1 Metoda provedení analýzy**

Součástí této diplomové práce bylo vlastní šetření, které proběhlo s účastí zaměstnanců hotelu Alcron. Nejprve byl proveden polostrukturovaný rozhovor s manažerkou hotelu, která pracuje na pozici Training Manager a přímo se zabývá řízením lidských zdrojů. Otázky pro rozhovor byly sestaveny na základě interních informací o organizačním systému hotelu, o jeho zaměstnancích a o běžných procesech, které souvisí s personálním řízením ve vybraném ubytovacím zařízení. Následně byly otázky konzultovány s vedoucí práce, aby s jejich pomocí bylo možné získat co nejvíce relevantních zdrojů. Celkem bylo připraveno sedm otázek, z nichž některé měly tematické podotázky. Cílem mého rozhovoru bylo zhodnotit současný stav v oblasti managementu lidských zdrojů z hlediska vedení hotelu.

Rozhovor se uskutečnil v rámci osobního setkání a trval zhruba 25-30 minut. Během schůzky se mi podařilo domluvit se s manažerkou na provedení dotazníkového šetření s účastí jiných zaměstnanců hotelu. V rámci dotazování jsem chtěl zjistit, jak jsou zaměstnanci se svou prací spokojeni, zda se v práci rozvíjí a získávají nové zkušenosti a jaká je jejich pracovní motivace.

Dotazník pro zaměstnance obsahoval 16 uzavřených otázek, kde si mohli respondenti vybrat jednu či více odpovědí (viz Příloha). Většina z nich byla založena na interních informacích o hotelu a s přihlédnutím k jeho specifikám. Zásadním podkladem posloužily poznatky shrnuté v teoretické části práce. Odpovědi pro respondenty byly vypracovány tak, aby se eliminovala nevypovídající středová hodnota (ano / ne, spíše souhlasím / spíše nesouhlasím).

Po schválení dotazníku vedoucí jsem nahrál otázky na online platformu Formuláře Google a link na tento elektronický dotazník jsem poslal Training manažerce. V souvislosti s tím, že mé šetření neprobíhalo osobně, jsem vytvořil krátký úvodní text pro zaměstnance, kde jsem se představil, popsal jsem účely svého výzkumu a ujistil jsem zaměstnance v tom, že jejich odpovědi budou zcela anonymní.

Tento text spolu s odkazem na dotazník Training manažerka rozeslala zaměstnancům hotelu přes služební elektronickou poštu. V průběhu dvou týdnů se mi podařilo získat odpovědi od 46 zaměstnanců, které budou následně popsány v následujících podkapitolách práce. Pro lepší přehlednost výsledky dotazování jsem zobrazil na grafech, které jsem vypracoval pomocí programu Microsoft Excel. Dále jsem všechny výsledky okomentoval a propojil s již známými informacemi o současném stavu v oblasti managementu personálu.

#### **4.2.2 Rozhovor s manažerem vybraného hotelu**

Tato podkapitola diplomové práce uvádí výsledky rozhovoru s Training manažerkou vybraného hotelu. Vzhledem k tomu, že každá otázka se snažila prozkoumat jednotlivé oblasti spojené s managementem lidských zdrojů, podkapitola je rozdělena na několik přehlednějších odstavců.

##### **Informace o dotázané manažerce**

První otázka provedeného rozhovoru zjišťovala, jak dlouho manažerka pracuje v hotelu Alcron, na jaké pozici a čím se v práci zabývá. Z její odpovědi vyplynulo, že působí na pozici Training Manager od listopadu roku 2011. Ovládá několik jazyků, několik let pracovala v USA a pak rok a půl pracovala na pozici Brand Trainer ve společnosti AmRest. Nyní se v hotelu Alcron věnuje kompletnímu programu vzdělávání zaměstnanců a také pracuje na poloviční úvazek jako HR Coordinator.

##### **Role personálního plánování v systému managementu**

Ve druhé otázce se zkoumalo, jakou roli zajímá personální plánování v systému managementu hotelu Alcron, kdo je do tohoto procesu zapojen a jak dlouho obvykle trvá proces hledání lidských zdrojů na volné pozice. Manažerka v odpovědi poznamenala, že hotel přistupuje k procesu plánování lidských zdrojů velmi důkladně, protože práce s personálem je vždy finančně náročná. Pokud se na volnou pozici vybere osoba, která nebude schopna zvládat své povinnosti, hotel bude mít značné úbytky. To je důvod, proč personalisté vždy provádějí osobní rozhovory s kandidáty a kladou konkrétní požadavky na potenciální zaměstnance.

Do procesu personálního plánování se zapojují pracovníci HR departmentu a vedoucí manažeři jednotlivých oddělení, kteří přímo poukazují na potřebu lidských zdrojů. Hledání lidí na volné pozice obvykle netrvá dlouho. Zpravidla jde o několik týdnů až měsíc, přičemž testování kandidátů, pohovory a hledání dalších uchazečů probíhá paralelně.

## **Způsoby získání pracovníků a kritéria pro výběr**

Další otázka analyzovala, jakým způsobem zaměstnanci HR oddělení získávají pracovníky a jaká jsou hlavní kritéria pro výběr zaměstnanců. Ukázalo se, že noví zaměstnanci se získávají jak z interních, tak i externích zdrojů. Co se týče interních zdrojů, v hotelu je jak horizontální, tak i vertikální mobilita (ta je však spíše výjimečná a závisí na zkušenostech osoby). Avšak je důležité zmínit, že stávající pracovníci hotelu Alcron mají motivaci k doporučení nových zaměstnanců, protože za to získávají odměnu ve výši 3 000 Kč. To ale jen v případě, že kandidát úspěšně dokončí zkušební dobu, která trvá 1 měsíc. Jedná se o osvědčenou metodu, kterou hotel využívá dlouhodobě. Vedle toho se v hotelu poměrně často zaměstnávají studenti, kteří měli praxi v Alcronu během studia a již jsou seznámeni s organizací práce a základními povinnostmi na jednotlivých pozicích. Pokud jde o vnější zdroje, zaměstnanci se vyhledávají prostřednictvím inzerátů na online platformách pro hledání práce, jako například Jobs.cz či Práce.cz

Training manažerka také uvedla, že dříve se noví zaměstnanci vybírali na základě výsledků korporátního testu, který byl stejný pro všechny hotely ze skupiny Rezidor Hotel Group. HR oddělení si mohlo test přizpůsobit podle specifík hotelu, ale jeho podstata vždy zůstala stejná. Nyní se však zaměstnanci vybírají podle vlastních standardů a požadavků, protože hotel ze skupiny vystoupil. Důležitou roli ale stále hrají taková kritéria, jako vzdělávání v oboru a zkušenosti (minimálně praxe během studia), jazykové znalosti (základy z angličtiny jsou povinností) a ochota k práci v oboru.

## **Adaptace zaměstnanců**

Čtvrtá otázka měla za úkol prozkoumat, jak zaměstnanci HR oddělení provádí adaptaci nováčků, v čem adaptační proces spočívá a kdo za jeho průběhem nahlíží. Podle slov manažerky adaptace nových zaměstnanců se buď přímo anebo nepřímo dotýká všech jiných pracovníků, protože částečně zodpovídají za práci nováčka, jeho možné chyby, ale naopak i úspěchy. Na to, aby si nový pracovník na pracovní prostředí zvykl, nahlíží vedoucí manažer oddělení a přímý nadřízený zaměstnanec. Pravidelně s ním komunikují a jednájí, ptají se na to, jak zvládá své úkoly a čemu třeba nerozumí, aby všechny problematické oblasti byly již na počátku práce vyřešeny.

Hodně adaptaci nováčků přispívají zaměstnanecké meetingy, meetingy oddělení a development dialogy. Poslední z nich probíhá cca jednou za půlroku a představuje osobní polostrukturovaný rozhovor se zaměstnancem, který vede jeho nadřízený. Všechny informace

se přitom zaznamenávají, aby bylo možné zjistit změny v motivaci pracovníka či jeho profesním a osobním růstu. Training manažerka také podotkla, že se adaptace zaměstnance k práci sleduje na základě toho, do jaké míry pracovník sdílí hodnoty hotelu, jak je vnímá a jak jim rozumí. Těmito hodnoty jsou respekt, důvěra, týmová spolupráce, zodpovědnost, uznání, inovace a profesionalita.

### **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Nedílnou součástí rozhovoru byla otázka o tom, jakým způsobem vedení realizuje vzdělávání a rozvoj svých pracovníků, co zahrnuje vzdělávací nabídka a jaké vzdělávací metody se k tomu nejčastěji využívají. Manažerka uvedla, že v hotelu je rozpracovaný vzdělávací systém, který zahrnuje interní školení v nejrůznějších oblastech a formách. V první řadě musejí zaměstnanci projít vstupním školením, které trvá tři dny. V jeho rámci se pracovníci seznamují se zásadními aspekty hotelového provozu a se svými přímými povinnostmi. Dále systém zahrnuje povinná školení v oblasti bezpečnosti práce, protipožární ochrany, první pomoci a hygienických předpisů (bezpečnost potravin). Tato školení většinou probíhají při nástupu nových zaměstnanců (individuálně či skupinově).

Poté si mohou zaměstnanci vybrat z nabídky dobrovolného školení, která zahrnuje odbornou přípravu pracovníků, kurzy a tréninky v jednotlivých oblastech. Může to být školení v oblasti měkkých dovedností, etikety či kulturních odlišností. Patří sem i jazykové vzdělání. Někteří zaměstnanci (hlavně ve Front Office Department) se zajímají o historii hotelu Alcron, jiní se věnují konkrétně svému oboru. Například, zaměstnanci oddělení Food and Beverage mají možnost absolvování someliérského školení, kdyžto Sales Department může využít nabídku vzdělání v oblasti marketingu. O absolvování těchto školení zaměstnanci rozhodují sami, i když jim může být nějaký kurz vzdělání přímo doporučen.

Zvláště manažerka zmínila vzdělávací program Yes I Can, který byl v hotelu zaveden mezinárodní sítí Radisson Blu a který HR oddělení stále využívá. Program sestává z praktických ukázek a elektronických materiálů (videa, textové dokumenty), s jejichž pomocí mohou zaměstnanci individuálně přistupovat ke každému hostovi. Manažeři střední úrovně, tj. hlavně manažeři departmentů, mají STAR training školení. Tento vzdělávací modul má deset bloků, které jsou zaměřeny na jednotlivé aspekty managementu potřebné pro práci v oblasti hotelnictví (psychologie, marketing, management, ekonomie a finance, řešení konfliktů atd.).

Klíčovými vzdělávacími metodami, které se využívají v hotelu Alcron, jsou on job training, cross training, e-learning, mentorství a demonstrování. Některá školení probíhají ve formě přednášek.

### **Motivace a odměňování zaměstnanců**

Dále se v rozhovoru zjišťovalo, čím jsou zaměstnanci motivováni k dosažení lepšího výkonu, jaké odměny dostávají a jak se hodnotí jejich práce. Z odpovědi manažerky bylo patrné, že velkou rolí v otázce motivace hrají jak materiální, tak i nemateriální pobídky. Finanční hodnocení zůstává jedním z těch nejsilnějších stimulů, přičemž zaměstnanci jsou spíše motivováni doplňkovými finančními odměnami a prémie (například, za dobré hodnocení na internetu nebo při poskytování zpětné vazby hostů přímo nadřízeným). Dále jsou také významné zaměstnanecké benefity, i když ne všechny z nich mohou zaměstnanci využít. Tak personál má k dispozici výhody z Cafeteria systému (vstupenky, poukazy a slevy na některé služby), ale například motivaci k prodeji pokojů vyšší kategorie (upselling rezervace) mají jen pracovníci Front Office. Podobně tomu číšníci a servírky, kteří obsluhují firemní akce, dostávají procentní částku jako spropitné.

Z hlediska nemateriálních pobídek silnou motivací je kariérní růst. Ten podle slov dotázané manažerky je možný obzvlášť díky tomu, že hotel nejprve hledá zaměstnance na volné pozice z interních zdrojů. Ne menší motivací je pracovní atmosféra v hotelu Alcron, otevřený přístup vedení k zaměstnancům a jejich návrhům, požadavkům a prosbám.

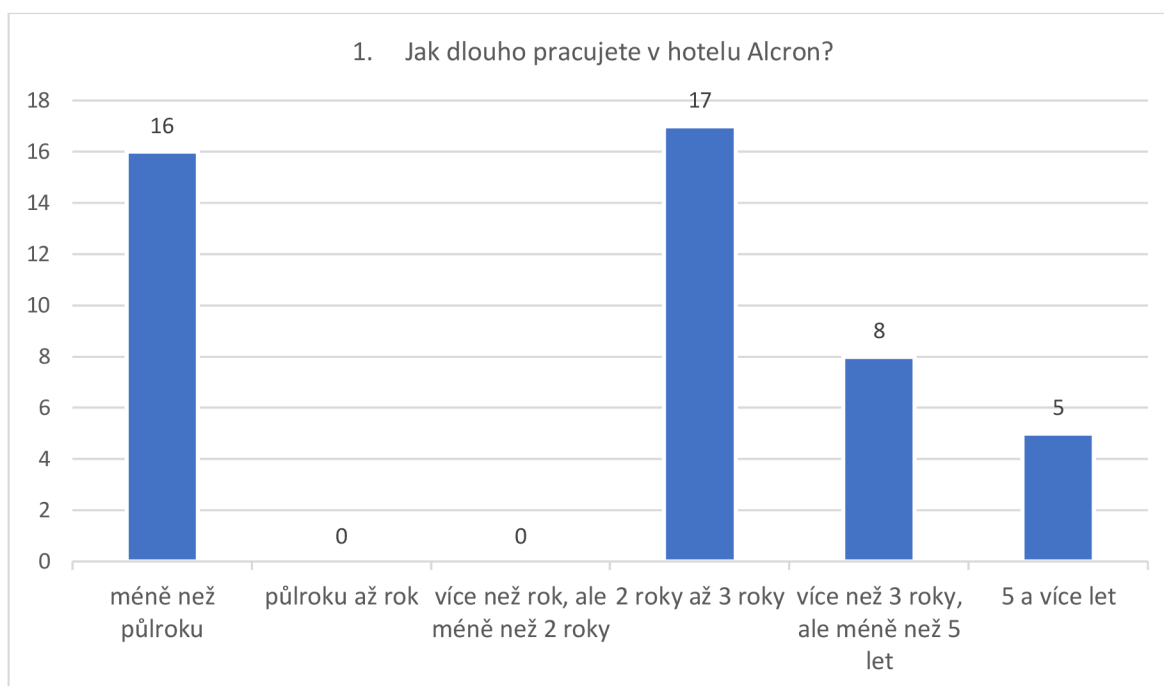
## Pracovní mobilita a rotace práce

Poslední otázka provedeného rozhovoru s Training manažerkou byla zacílena na pracovní mobilitu zaměstnanců, rotaci práce a fluktuaci v hotelu. Zaměstnankyně ve své odpovědi zmínila, že rotace práce v hotelu je zcela běžným procesem v rámci jednotlivých oddělení. Fluktuace mezi zaměstnanci je poměrně vysoká a může dosahovat až 15-20 %, ale převažující většinu tohoto podílu tvoří žádoucí fluktuace, tj. volná místa obsazují lidé s dobrými zkušenostmi či znalostmi v oboru. Manažerka nakonec dodala, že koronavirová pandemie negativně přispěla vyšší mobilitě a rotaci, ale situace se již stabilizovala.

### 4.2.3 Dotazníkové šetření se zaměstnanci

V této podkapitole diplomové práce jsou shrnuty výsledky dotazníkového šetření provedeného mezi zaměstnanci hotelu Alcron. Odpovědi respondentů jsou zobrazeny na grafech a jsou doplněny krátkými komentáři.

Graf 1: Délka práce v hotelu



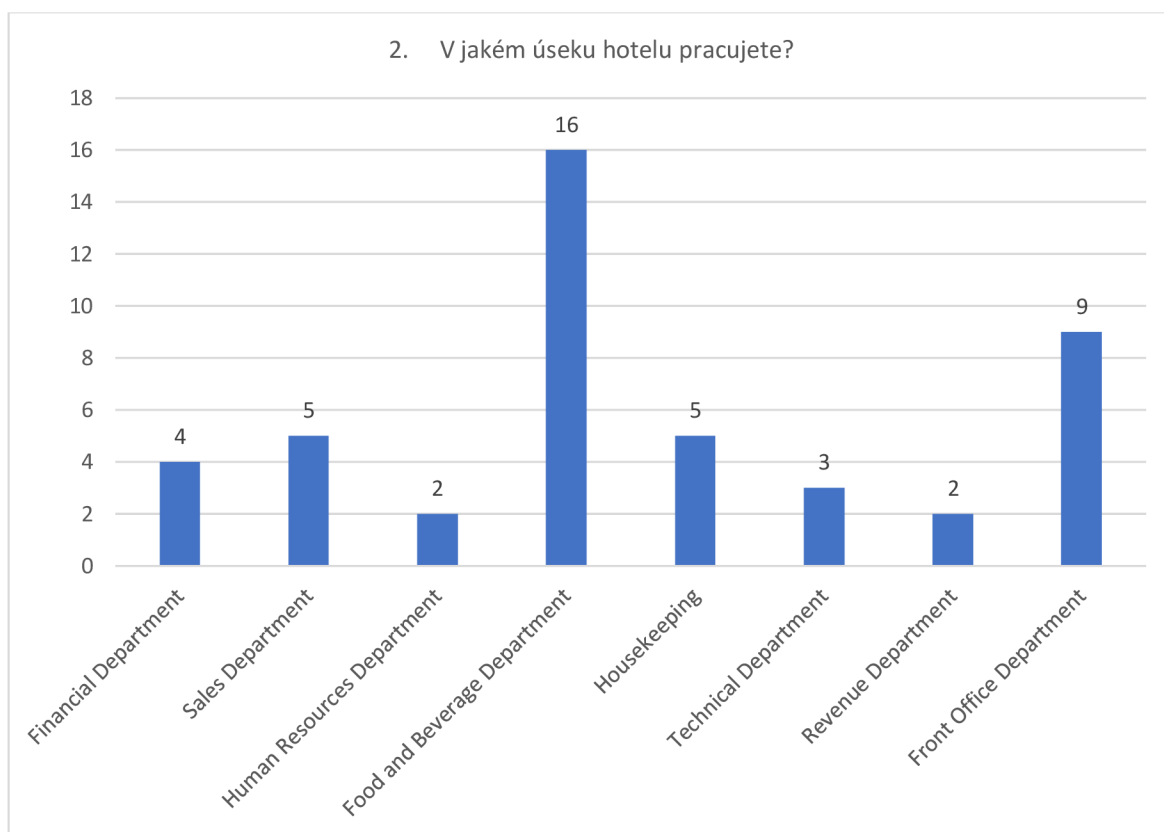
Zdroj: vlastní zpracování

V první otázce byli respondenti dotázáni ohledně toho, jak dlouho pracují v hotelu Alcron (viz Graf 1). Délka zaměstnání je dobrým ukazatelem, který umožňuje nepřímo zhodnotit spokojenost personálu s pracovními podmínkami a s prací celkově. Zároveň s tím

tento ukazatel slouží vhodným základem pro hodnocení řady aspektů spojených s prací zaměstnanců hotelu Alcron (zkušenosti pracovníků, počet absolvovaných vzdělávání, atmosféra v kolektivu atd.).

Z výsledků plyne, že o něco více než třetina zaměstnanců (16 osob) je součástí hotelového týmu méně než půlroku. To lze propojit hlavně s tím, že nedávno HR oddělení provedlo velký nábor nových pracovníků. Část personálu odešla v důsledku koronavirové pandemie v minulém roce, ale jakmile se tržby hotelu zase vzrostly a situace se zlepšila, potřeba zaměstnání nových lidí se stala evidentní. Dále velké procento zaměstnanců v hotelu pracuje 2 až 3 roky (35 %, 17 osob) a 8 osob je zde zaměstnáno více než 3 roky, ale méně než 5 let. Celkem 5 z 46 osob pracuje v hotelu 5 a více let, přičemž nejspíše se jedná o zaměstnance vyššího managementu.

**Graf 2: Úsek, ve kterém pracuje zaměstnanec**



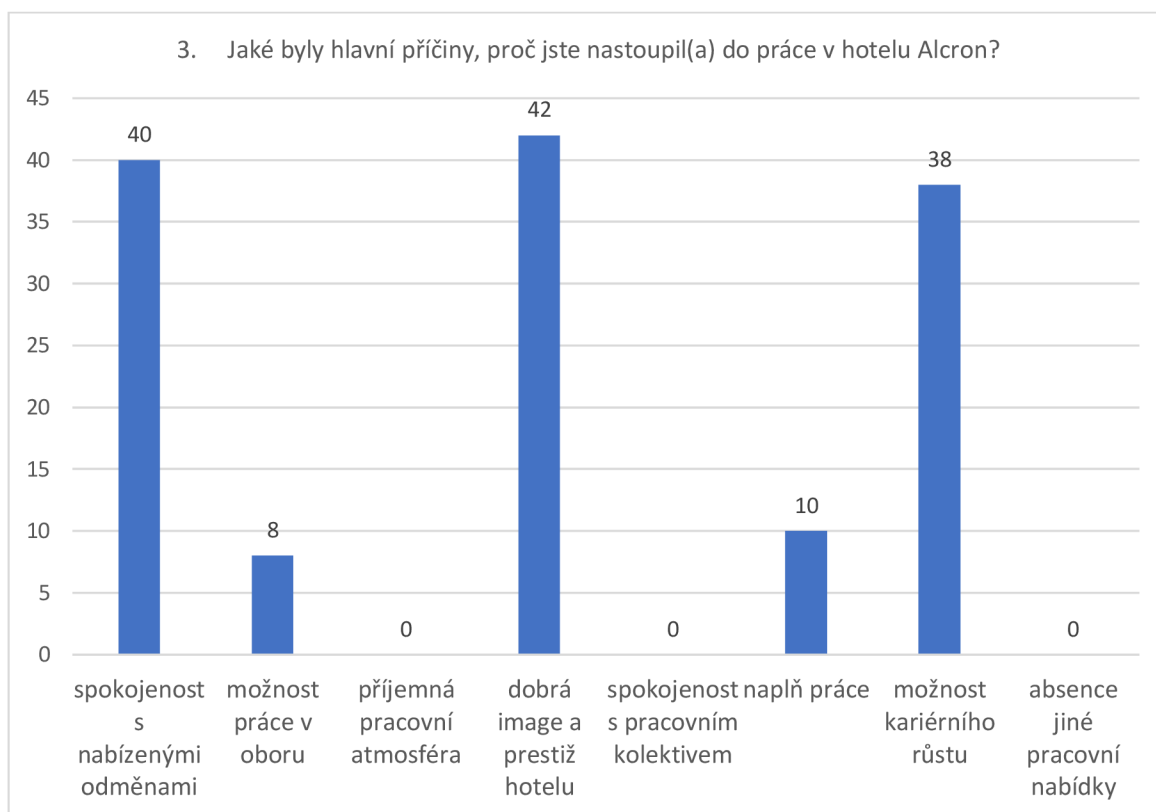
Zdroj: vlastní zpracování

Druhá otázka se zaměřila na úsek, ve kterém pracují dotázaní zaměstnanci (viz Graf 2). Ukázalo se, že výzkumný vzorek tvořili lidé napříč téměř všemi pracovními odděleními, od stravovacího a ubytovacího úseku počínaje a technickým úsekem končí. Největší počet respondentů pracuje v oddělení Food and Beverage (16 osob), což je poměrně

očekávaný výsledkem vzhledem k tomu, že se jedná o největší department v hotelu jako celku. Dále 9 osob pracují ve Front Office Department a 5 osob jsou zaměstnány v Sales Department. Dotazování se také zúčastnili pracovníci finančního oddělení, HR departmentu, housekeepingu (ten patří do F&B Operations, ale byl vyřazen do samostatné kategorie), technického oddělení a oddělení Revenue.

Pokud se tyto výsledky propojí s odpověďmi na první otázku, tak je vidět, že velký podíl osob z oddělení F&B nastoupil do práce v hotelu v průběhu posledních půl roku. Oproti tomu zaměstnanci HR oddělení, Financial Department a Revenue Department zde pracují 3 a více let.

**Graf 3: Příčiny zaměstnání v hotelu Alcron**



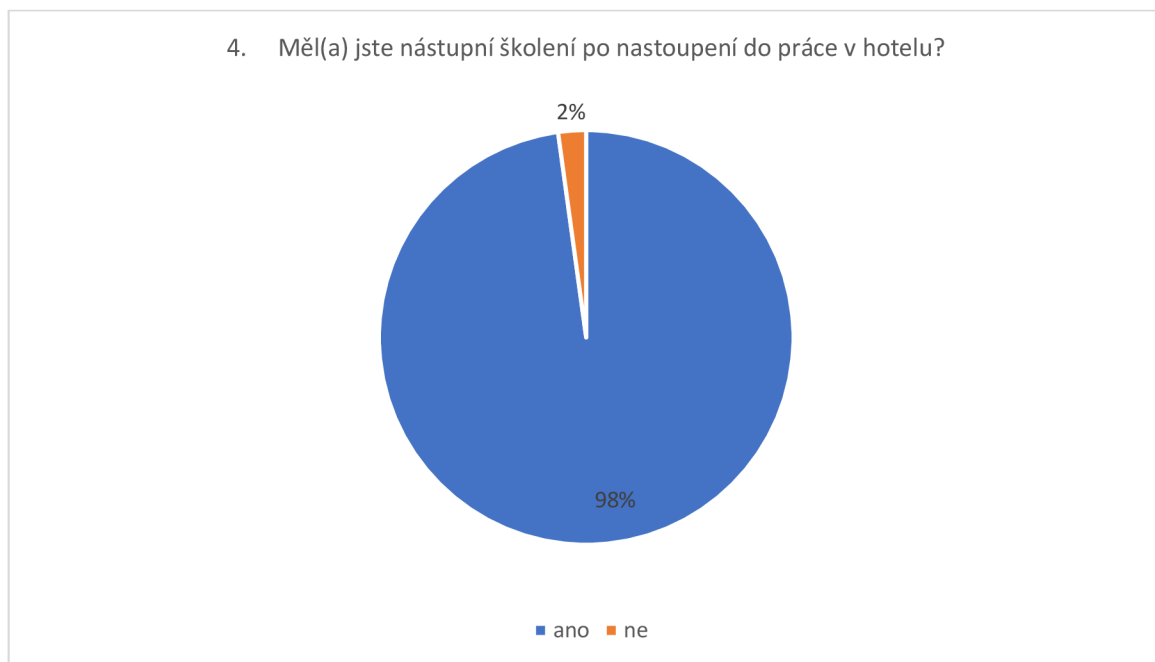
Zdroj: vlastní zpracování

Příčiny nástupu do práce v hotelu Alcron se zkoumaly ve třetí otázce (viz Graf 3). Jsou indikátorem, který umožňuje zjistit původní motivaci respondentů a pak jí porovnat s ukazateli spokojenosti. Zaměstnanci si mohli volit maximálně tři odpovědi z celkem sedmi předložených. Ukázalo se, že 91 % dotázaných (42 osob) do hotelu nastoupilo proto, že má dobrý image a prestiž. Ne méně značnou byla také spokojenost zaměstnanců s nabízenými odměnami, která měla roli pro 87 % dotázaných. Trojku hlavních příčin uzavřela možnost kariérního růstu, o



kteřé také zmiňovala Training manažerka v průběhu osobního rozhovoru. Pro 10 osob (22 %) důležitou příčinou byla naplň práce (jednalo se primárně o zaměstnance z oddělení Front Office) a také možnost práce v oboru (tu si většinou zvolili zaměstnanci Food and Beverage Department).

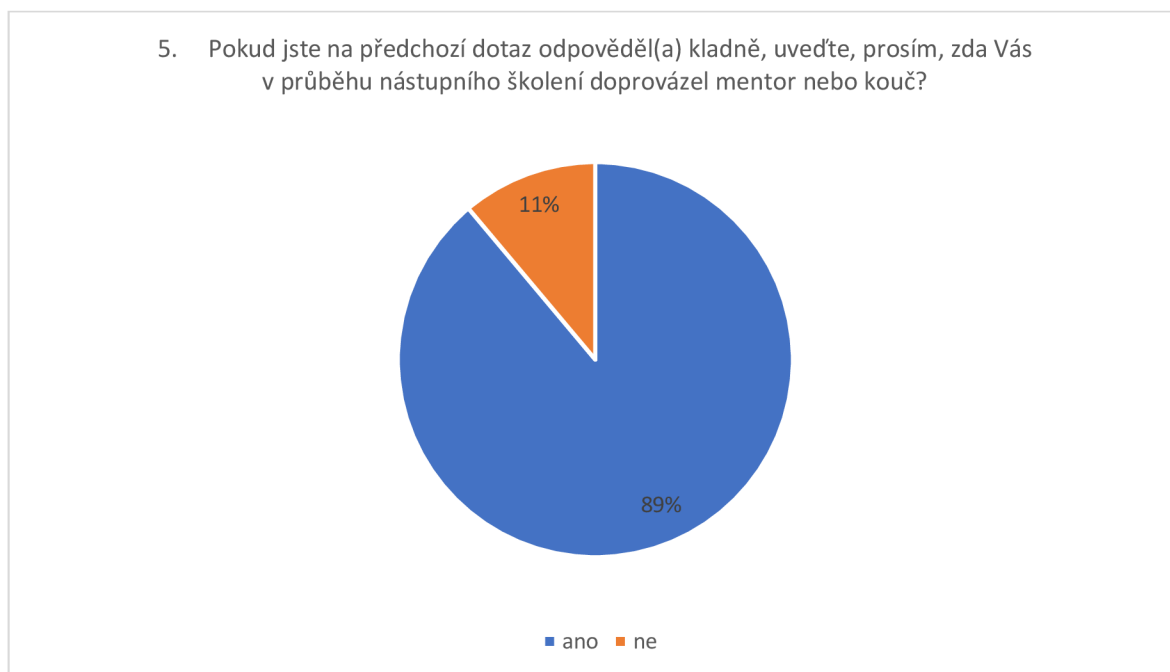
**Graf 4: Absolvování nástupního školení v hotelu**



Zdroj: vlastní zpracování

Dále čtvrtá otázka šetření probírala, zda měli zaměstnanci nástupní školení po nastoupení do práce v hotelu (viz Graf 4). Získané výsledky potvrdily slova manažerky z HR oddělení, že nástupní školení musí absolvovat všichni zaměstnanci. Výjimku představovala pouze jedna osoba, která v odpovědi uvedla, že toto školení neměla. Šlo o zaměstnance, který pracuje v oddělení Food and Beverage Department a je zaměstnán v hotelu 3 až 5 let. Je možné, že tato osoba měla výjimečné zkušenosti a znalosti ve svém oboru a proto nástupní školení přeskočila.

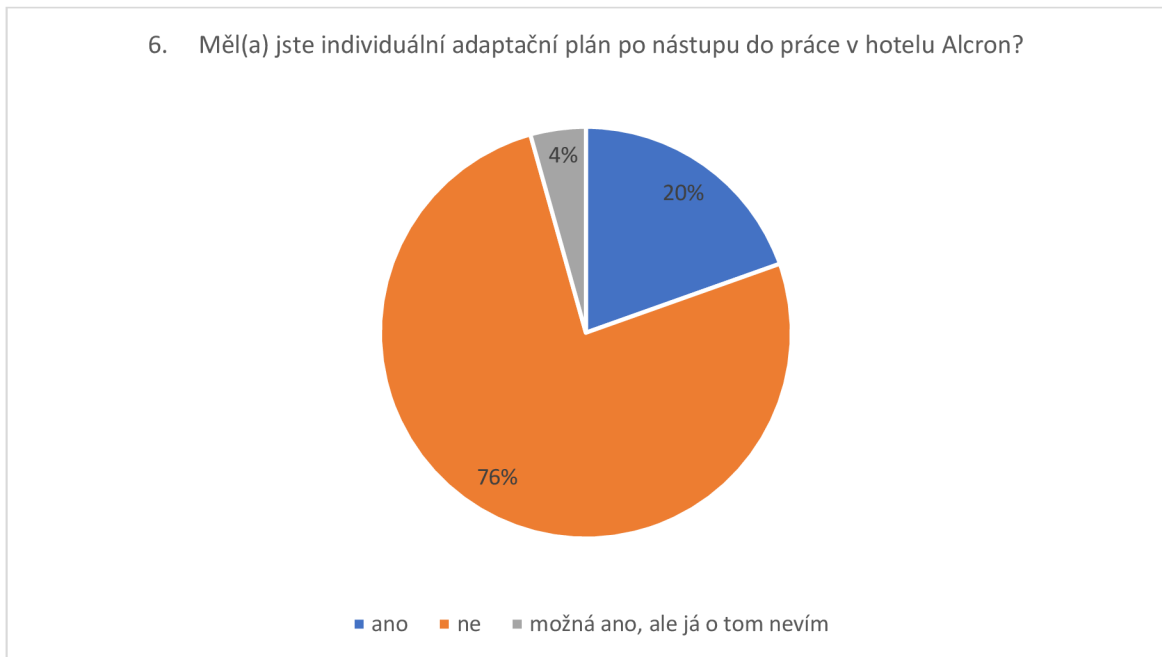
**Graf 5: Doprovod v průběhu nástupního školení**



Zdroj: vlastní zpracování

Pátá otázka zacílila na samotné nástupní školení a zjišťovala, zda v průběhu tohoto školení byli zaměstnanci doprovázeni mentorem nebo koučem (viz Graf 5). Jak vyplynulo z osobního rozhovoru s Training manažerkou, nástupní školení může probíhat individuálně nebo skupinově. To znamená, že v případě individuálního školení školící osoba vystupuje její mentorem, zatímco ve skupinách mentorství není až tak moc zřejmé (obzvláště pokud do hotelu současně nastupuje více osob). Tím se dá odůvodnit výsledky odpovědí respondentů, z nichž vychází, že 89 % dotázaných mělo mentora či kouče při nástupním školení. Ostatní zaměstnanci (11 %, 5 osob) na otázku odpověděli záporně. Co je však důležité podotknout, všechny tyto osoby pracují v hotelu méně než půlroku.

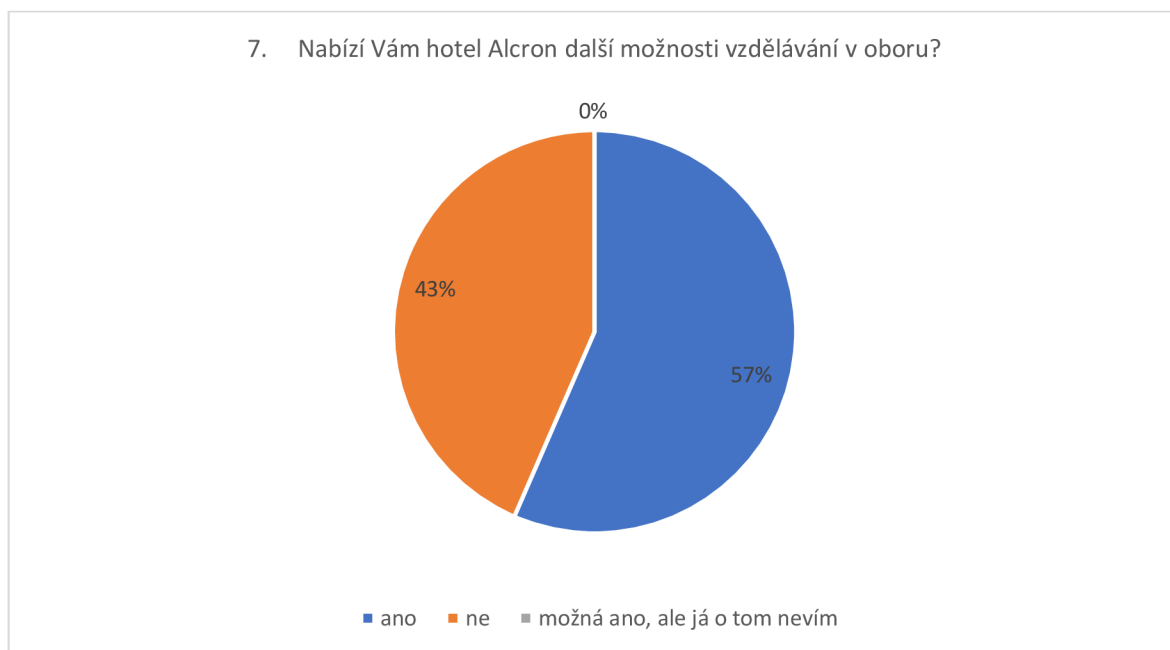
**Graf 6: Existence individuálního adaptačního plánu v hotelu**



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6 zobrazuje výsledky odpovědí respondentů na otázku o tom, zda měli individuální adaptační plán po nástupu do práce v hotelu Alcron. Je možné, že pojetí individuálního plánu zaměstnanci vnímají různě a tím se dá odůvodnit jejich odpovědi. Ukázalo se, že 76 % dotázaných (35 osob) takový plán nemělo, ani o něm Training manažerka v rozhovoru nezmiňovala. Celkem 9 respondentů na otázku odpovědělo kladně a lze předpokládat, že tento plán se vypracovává pro manažery vyšší úrovně. Dvě osoby uvedli, že takový plán možná je, ale oni o tom nic neví.

**Graf 7: Další možnosti vzdělávání v hotelu**

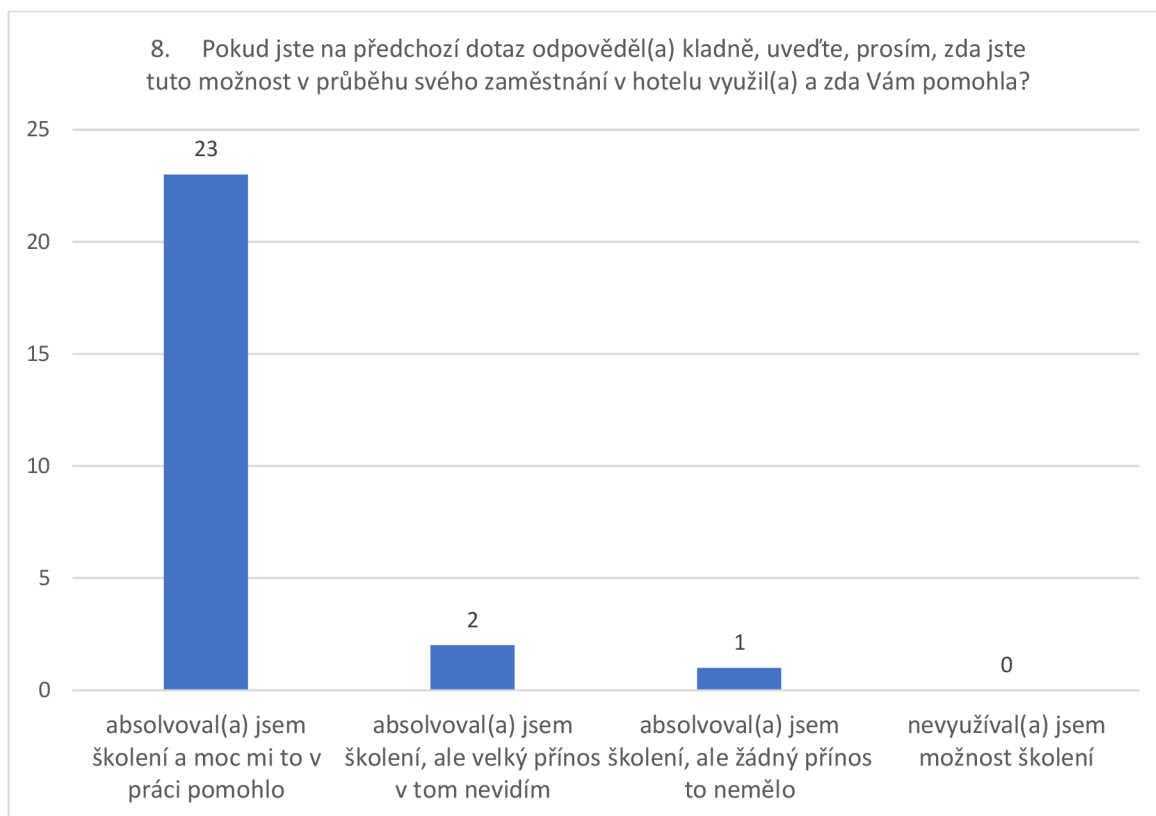


Zdroj: vlastní zpracování

Možnost dalšího vzdělávání v oboru byla předmětem sedmé otázky šetření (viz Graf 7). Odpovědi respondentů se poměrně lišili s tím, co v osobním rozhovoru uvedla Training manažerka. Tak 57 % dotázaných (26 osob) uvedlo, že možnosti vzdělávání v oboru má. Jednalo se hlavně o pracovníky z finančního oddělení, obchodního oddělení, HR oddělení a Front Office. Nicméně zbývající podíl respondentů poznamenal, že možnosti vzdělávání v oboru hotel nedisponuje. To může souviset s několika příčinami.

V první řadě koronavirová pandemie výrazně ovlivnila situaci uvnitř hotelu, kvůli které byla řada vzdělávacích aktivit zrušena. Zároveň s tím se omezily možnosti vzdělávání zaměstnanců v zahraničí, což mělo negativní dopad hlavně na zaměstnance vyššího managementu a pracovníky F&B. Další příčinou je změna akčního plánu, který vedení každoročně připravuje a v rámci kterého nahlíží na využití dostupných zdrojů hotelu a rozvoj personálních zdrojů. Je možné, že pracovníci, kteří teprve nastoupili do hotelu Alcron, neví, jak funguje nabídka vzdělávání, a proto na otázku odpověděli záporně.

**Graf 8: Účinnost absolvovaného vzdělání**



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka byla zaměřena jen na ty respondenty, kteří uvedli, že jim hotel nabízí možnost vzdělávání. Zkoumalo se to, zda zaměstnanci alespoň jednou absolvovali školení z nabídky a pokud ano, zda jim pomohlo (viz Graf 8). Za příznivý výsledek lze považovat to, že 23 z celkem 26 respondentů, kteří se vzdělávali na hotelových kurzech, uvedli, že tyto kurzy jim v práci velice pomohly. Dvě osoby poznamenaly, že velký přínos ve svém školení neviděly a jedna osoba uvedla, že její školení nemělo žádný přínos. Pozitivní výsledky absolvovaného školení se přímo projevují nejen na výkonnosti zaměstnanců, ale i na jejich další motivaci ke vzdělávání. Pokud se informace o úspěších pracovníků v oblasti vzdělávání bude i nadále šířit, o vzdělávací nabídku se mohou zaujat i jiní zaměstnanci.

**Graf 9: Uvítání vzdělání v hotelu**



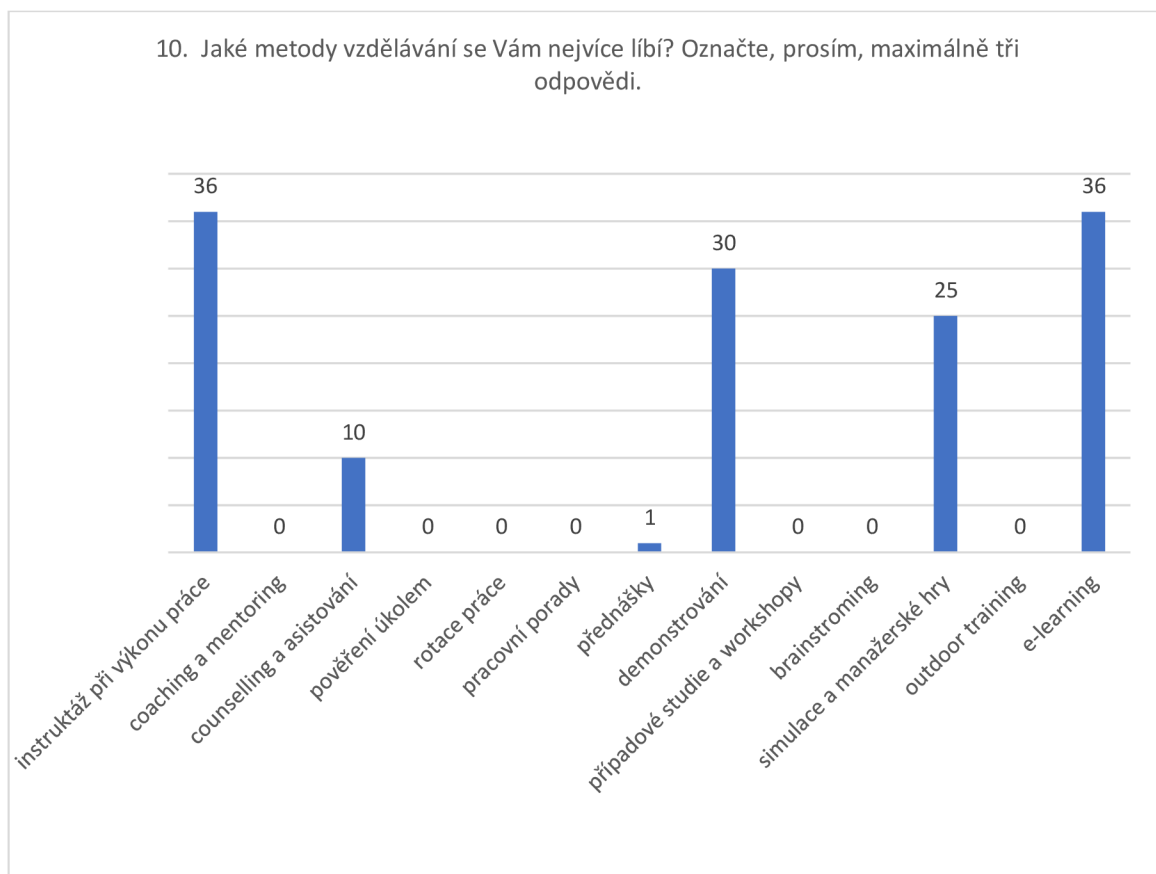
Zdroj: vlastní zpracování

V následující otázce se analyzovalo, zda by zaměstnanci, kteří odpověděli záporně na otázku č. 7, uvítali možnosti vzdělávání v hotelu Alcron (viz Graf 9). Jejím cílem bylo odhalit motivaci pracovníků k absolvování vzdělávacích aktivit a ochotu ke vzdělávání (nejen v oboru). Výsledky byly nejednoznačné. Tak jedna polovina zaměstnanců (10 osob) uvedla, že by nabídku vzdělávání uvítala, zatímco druhá polovina o ní zájem neprojevila. Pozoruhodné je, že ochota ke vzdělávání se projevila u těch pracovníků, kteří v hotelu pracují nedávno, a tak jsou vstřícní ke školení v profesní oblasti. Naproti tomu se vzdělávat nechtějí zaměstnanci, kteří v hotelu působí 2 až 3 roky, a tomu by se měla věnovat zvláštní pozornost. Motivace k profesnímu rozvoji těchto pracovníků by se měla posílit, například, možností rychlejšího kariérního postupu či lepším odměňováním po absolvování vzdělávacího kurzu.

Úkolem desáté otázky bylo zjistit, jaké metody vzdělávání se zaměstnancům nejvíce líbí (viz Graf 10). Pokud bude personál vzděláván takovým způsobem, který se mu líbí, vzdělání může být mnohem efektivnější. Respondenti měli na výběr celkem 13 variant vzdělávání a mohli si zvolit maximálně tři z nich. Velký podíl dotázaných si zvolil variantu instruktáž při výkonu práce a e-learning (36 osob, 78 %). První z nich představuje komplexní přístup ke školení a obvykle zahrnuje přípravu na instruování, prezentaci, stručné vysvětlení pracovní činnosti, demonstrování, procvičování a zdokonalování. Právě díky instruktáži je možné pracovní aktivitu nejlépe ovládnout, a to podle požadavků vedení. E-learning je pak

vhodný pro ty, co se nestíhají učit přes den nebo o víkendu. Daná metoda umožňuje flexibilní školení, která není závislá na časovém zatížení pracovníků v průběhu týdne.

**Graf 10: Oblíbené metody vzdělávání**



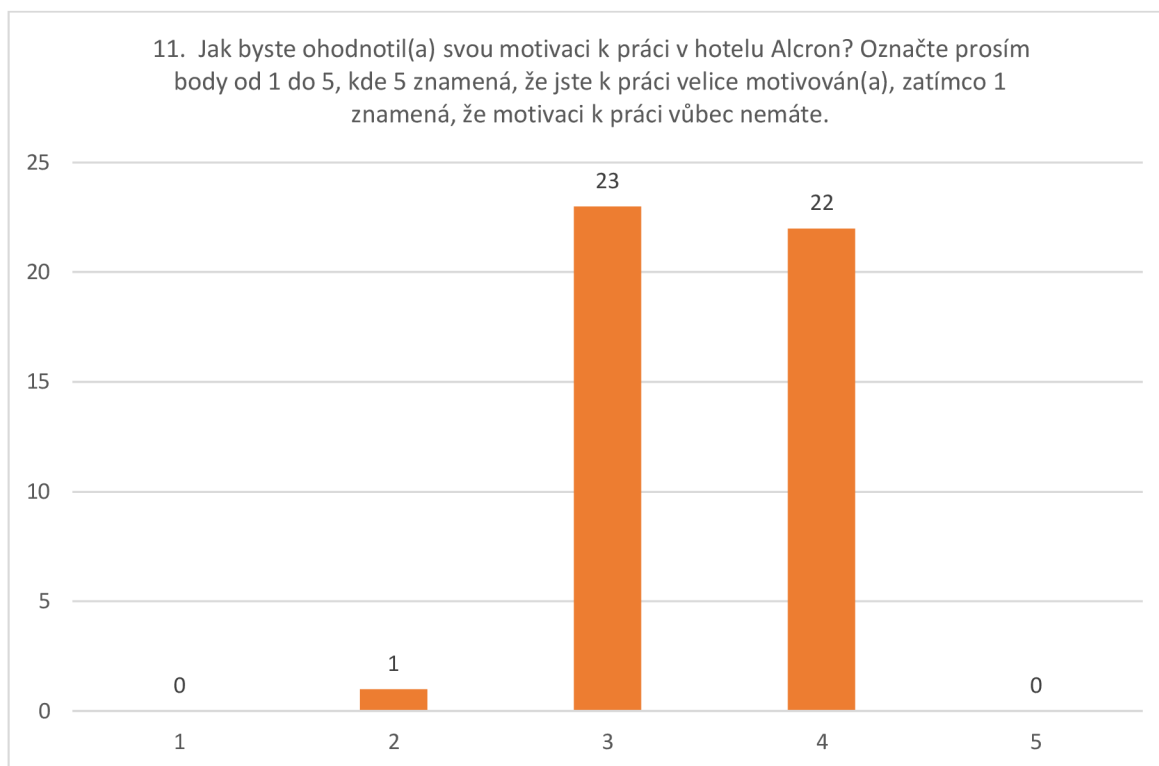
Zdroj: vlastní zpracování

Oblíbenou mezi zaměstnanci metodou se ukázalo demonstrování, které si zvolilo 30 z 46 osob (65 %) a které je zcela běžné v praxi hotelů. Poměrně vysoké procento respondentů taktéž označilo metodu simulace a manažerských her, a to 25 osob. Takový podíl poukazuje na to, že by zaměstnanci rádi předem probrali situace, které se mohou vyskytnout v jejich práci, aby předem věděli, jak se mají chovat a jak vzniklé problémy mohou vyřešit. Nakonec 10 osob (22 %) si také vybralo metodu konzultování (counselling) a asistování. Její popularitu u zaměstnanců je možné odůvodnit tím, že práce v hotelu často vyžaduje originální přístup k jednotlivým situacím a hostům. Nejlepší řešení však ne vždy přichází rychle a proto counselling v práci zaměstnanců je téměř nezbytný.

Hodnocení motivace zaměstnanců k práci v hotelu Alcron bylo předmětem další otázky dotazníkového šetření (viz Graf 11). Osobní rozhovor s Training manažerkou ukázal, že motivace pracovníků se snaží udržovat a posilovat prostřednictvím peněžních a nepeněžních

odměn, včetně mzdy, prémie, zaměstnaneckých výhod, ale také pravidelné zpětné vazby, veřejné pochvaly a pozitivního hodnocení. Výsledky dotazování hovoří o tom, že zaměstnanci hodnotí svou motivaci dobře. Tak téměř polovina dotázaných (22 osob, 48 %) svou motivaci oceňuje 4 z 5 body, tj. hodnotí ji jako velmi dobrou. Skoro stejné procento respondentů motivaci zhodnotilo 3 body, což znamená, že je sice dobrá, ale mohla by se posílit. Pouze jedna osoba ohodnotila svou motivaci dvěma body (jde o zaměstnance z oddělení Financial Department).

**Graf 11: Hodnocení motivace k práci v hotelu**

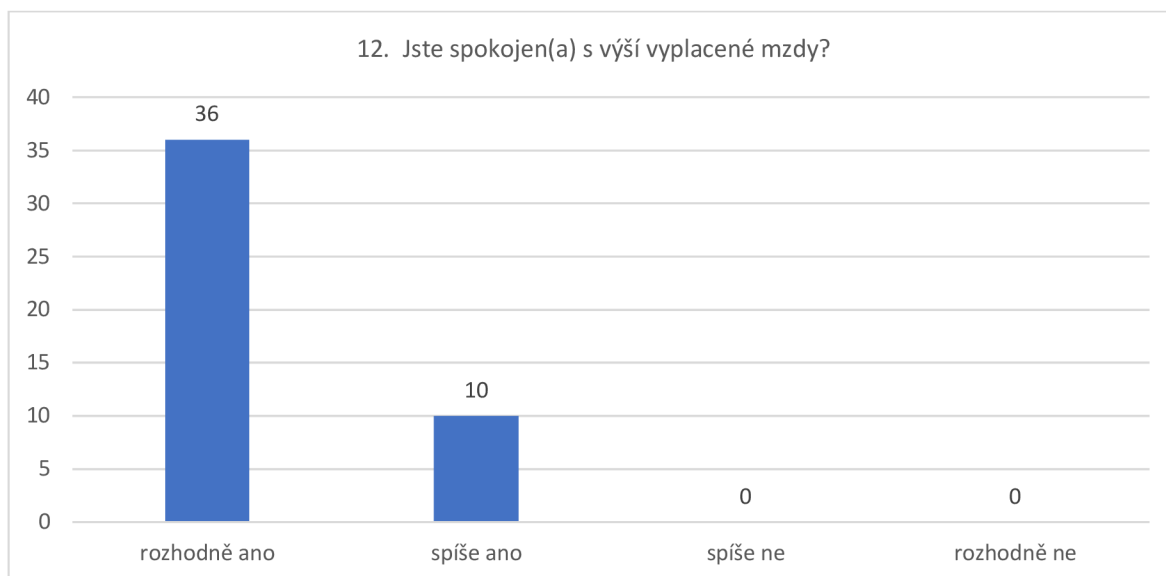


Zdroj: vlastní zpracování

Celkově je třeba poznamenat, že motivační potenciál v hotelu je dost silný. Uplatňuje se zde spousta aktivit na stimulaci pracovníků, přičemž velkou roli v otázce motivace hraje přístup ke hodnocení personálu, tedy častá osobní setkání s nadřízenými a možnost vyjádření vlastního názoru. V úvahu se také berou náměty ze strany zaměstnanců ohledně toho, co lze v práci hotelu zlepšit, což zase motivuje zaměstnance k většímu zapojení do pracovních procesů. Určitý pozitivní dopad je zřejmě způsoben pravidelnými osobními rozhovory se zaměstnanci, v rámci kterých se hodnotí jejich rozvoj a osobní růst.



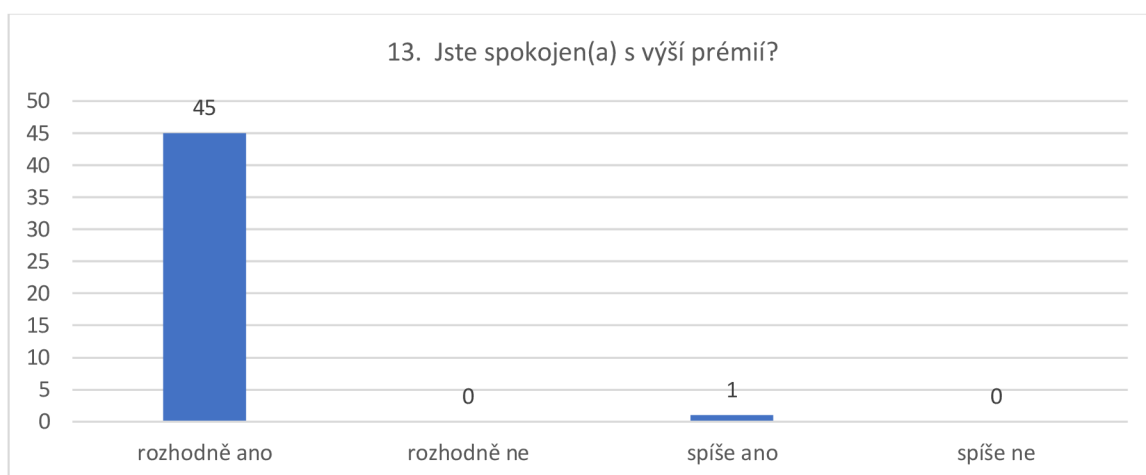
**Graf 12: Spokojenost s výší vyplacené mzdy**



Zdroj: vlastní zpracování

Následná otázka probírala spokojenost dotázaných respondentů s výší vyplacené mzdy (viz Graf 12). Přestože ne vždy je tato otázka skutečným odrazem spokojenosti personálu s finančním odměňováním (zaměstnanci zpravidla vždy chtějí větší mzdu), může sloužit alespoň orientačním bodem v daném kontextu. Výsledky odpovědí na tuto otázku je však možné považovat za velice dobré. Tak 36 z celkem 46 zaměstnanců (78 %) uvedli, že jsou rozhodně spokojeni se svou mzdou a 10 zbývajících respondentů uvedli, že jsou s ní spíše spokojeni. Finanční odměňování zaměstnanců v hotelu Alcron lze proto hodnotit jako výborné.

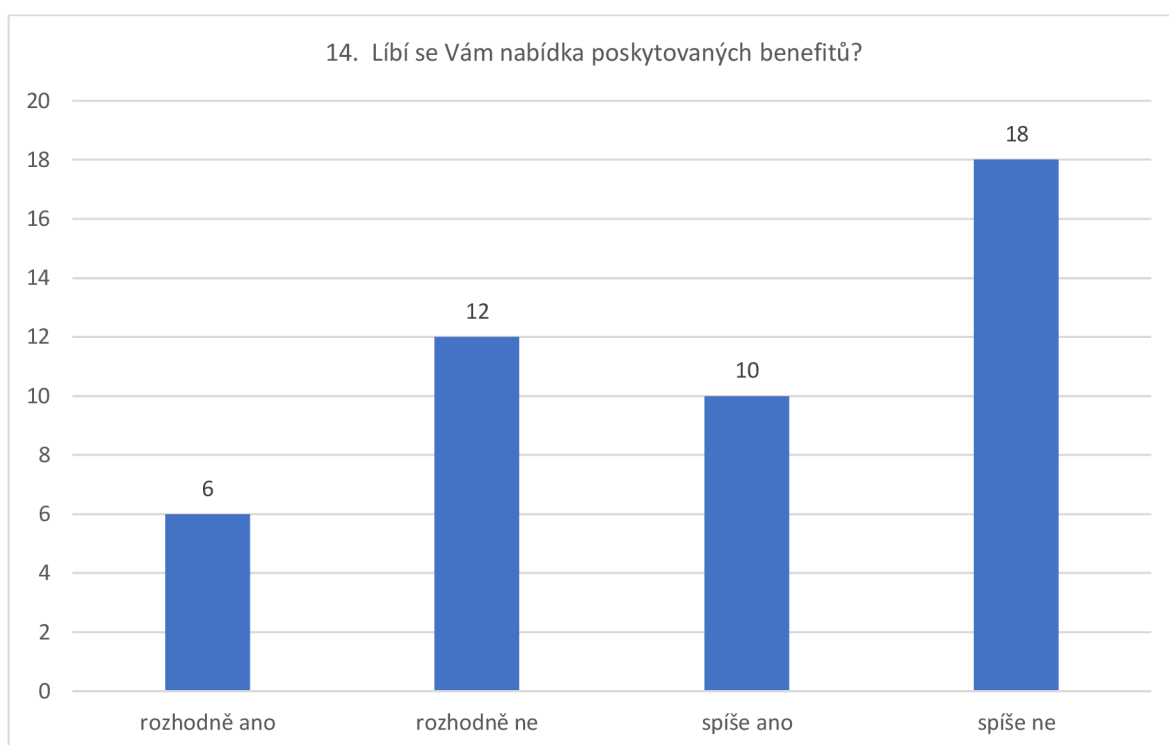
**Graf 13: Spokojenost s výší prémie**



Zdroj: vlastní zpracování

Na Grafu 13 jsou zobrazeny odpovědi respondentů na otázku o tom, zda jsou spokojeni s výší prémie. Prémie se zaměstnancům Alcronu přiděluje na základě jejich pracovní výkonnosti, pozitivní zpětné vazby ze strany hostů na online rezervačních portálech a s ohledem na další úspěchy (například, upselling rezervace a service charge při pořádání firemních akcí). Co je však důležité, že všichni zaměstnanci mají možnost dostávat prémie, hodně věcí záleží na tom, zda přímo komunikují s hosty či ne a čím se v práci zabývají. Nicméně celkem 45 z 46 zaměstnanců (tj. skoro 100procentní podíl dotázaných) uvedli, že s výší prémie jsou rozhodně spokojeni. Je možné, že tato finanční odměna výrazně převyšuje vynaložená úsilí a proto jsou zaměstnanci k dodatečné práci motivováni.

**Graf 14: Hodnocení nabídky poskytovaných benefitů**



Zdroj: vlastní zpracování

V rámci dotazování se také zjišťovalo, zda se respondentům líbí nabídka poskytovaných benefitů (viz Graf 14). Během osobního rozhovoru s manažerkou bylo odhaleno, že zaměstnance dostávají různé slevy, kupony a poukazy na služby, mohou si zarezervovat pokoj v hotelu se slevou či zlevnit pobyt hostů, kteří jsou příbuznými pracovníků. Zaměstnanecké benefity jsou poskytovány v rámci tzv. Cafeteria systém, pomocí kterého si mohou zaměstnanci výhody nakombinovat. Z odpovědí respondentů je však patrné, že nabídku poskytovaných benefitů mají rádi jen 16 z 46 dotázaných zaměstnanců, tj. o něco více než třetina. Přitom odpověď „rozhodně ano“ poskytli jen 6 respondentů. Zbývající podíl respondentů (28 osob, 61

%) uvedl, že se mu nabídka zaměstnaneckých benefitů spíše nelíbí. To naznačuje potenciální problém v oblasti efektivního odměňování zaměstnanců, který bude detailněji probrán v návrhové části práce.

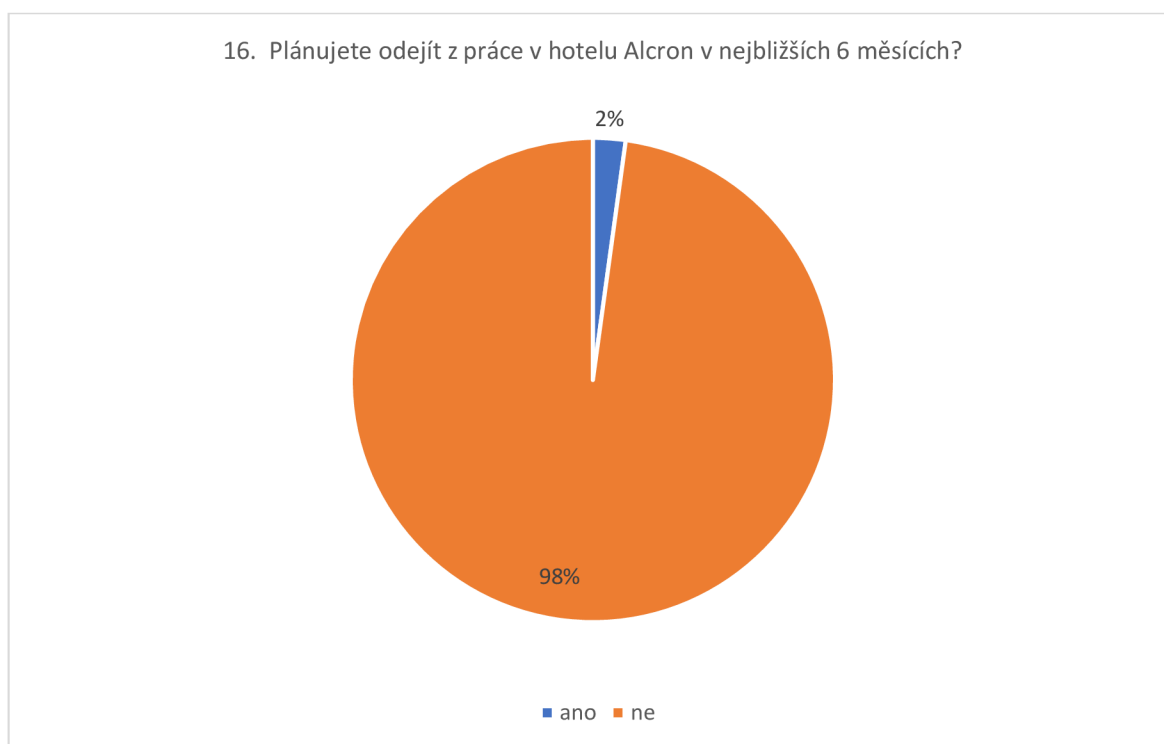
**Graf 15: Odměňování za mimořádně vykonanou práci**



Zdroj: vlastní zpracování

V patnácté otázce se analyzovalo, jestli zaměstnanci dostávají odměny za mimořádně vykonanou práci. V hotelovém provozu se pracovníci často setkávají s nutností řešení akutních problémů. I když většinou nejsou náročné, vyžadují pozornost zaměstnance a jeho čas, který musí být řádně odměněn. Jak je vidět z výsledků dotazování, všichni pracovníci si vybrali zápornou odpověď. To znamená, že ne všechny jejich pracovní činnosti a úkoly bývají finančně zhodnoceny. Tomu by se mělo vedení hotelu věnovat zvláštní pozornost.

**Graf 16: Plánování odchodu z hotelu**



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka zkoumala, zda dotázaní respondenti plánují odejít z práce v hotelu Alcron v nejbližších 6 měsících. Tato otázka také částečně zkoumala motivaci respondentů k práci. Pokud by s ní byli nespokojeni, nejspíše by se chystali z hotelu odejít. Avšak i tu se ukázaly příznivé výsledky. Celkem 98 % dotázaných (45 osob) uvedlo, že v hotelu budou i nadále pracovat, minimálně v průběhu následujících půl roku. Pouze jedna osoba plánuje odejít z práce, ale i zde je možné předpokládat, že na svou pozici doporučí někoho ze známých.

#### **4.2.4 Shrnutí výsledků provedené analýzy**

Lidské zdroje jsou jednou z nejvýznamnějších oblastí v otázce řízení hotelového provozu, jejichž stav a vývoj musí být neustále zkoumán. Analýza, která byla provedena v této diplomové práci, se skládala z osobního rozhovoru s manažerkou HR oddělení a z dotazníkového šetření se zaměstnanci hotelu Alcron. Rozhovor s manažerkou mi dovolil zjistit několik důležitých informací. Vedení hotelu zodpovědně přistupuje k personálnímu plánování a věnuje zvláštní pozornost důkladnému výběru nových zaměstnanců, protože na to vynakládá značné finanční prostředky. Daný proces je sladěný a jsou do něj zapojeni jak HR manažeři, tak i vedoucí jednotlivých oddělení.

Zaměstnanci na volné pozice se často získávají z interních zdrojů, což je důvod vysoké rotace pracovníků a aktivní pracovní mobility v hotelu (horizontální a vertikální). Noví

pracovníci přicházejí na doporučení stávajícího personálu, který je k tomu motivován finanční odměnou ve výši 3 tisíce Kč. Kromě toho HR manažeři hledají nové zaměstnance prostřednictvím online portálů s možností inzerování. Někdy se v hotelu zaměstnávají i studenti, kteří v Alcronu měli praxi během studia. Uchazeči o zaměstnání musí absolvovat korporátní test a projít osobním pohovorem. V rámci přijímacího procesu hotel nahlíží na takové faktory, jako vzdělávání kandidátů o práci, jejich zkušenosti, jazykové znalosti a ochota pracovat v oboru.

Co se týče adaptace zaměstnanců, ovlivňuje všechny pracovníky departmentu. V úvahu se bere zejména zařazení pracovníka do kolektivu, jeho schopnost odolat stres z případných neúspěchů při vykonání pracovních úkolů. Paralelně se zkoumá chování nového zaměstnance během pracovních setkání (meetingů), jeho motivace k práci a sdílení hodnot hotelu. Ty se pravidelně opakují jednou měsíčně, když se zaměstnanci setkávají s manažery vyšší úrovně.

Vzdělávací systém v hotelu Alcron je rozsáhlý a propracovaný. Zahrnuje nástupní školení a povinné školení (PO, BOZP, HAACP), ale také nabídku dobrovolného vzdělání. Patří sem, například, kurzy na zlepšení měkkých dovedností či jazykových znalostí, ale také odborné vzdělávání. Zaměstnanci HR oddělení každý rok připravují vzdělávací plán a podle něj postupně zveřejňují vzdělávací nabídky. Důležitou roli v tomto systému hraje program Yes I Can, který je zaměřen na to, aby se zaměstnanci naučili individuální a originálně přistupovat ke každému hostovi. Ne méně významným je STAR training školení pro manažery jednotlivých oddělení.

Vedení hotelu posiluje motivaci svých pracovníků prostřednictvím materiálních a nemateriálních metod, jimiž jsou peněžní odměňování (mzdy, prémie), zaměstnanecké benefity (Cafeteria systém, upselling rezervací, poukazy či kupony na řadu služeb a vstupné na různé akce), možnost kariérního růstu, veřejná pochvala, osobní pohovory, možnost sdílení námětů a návrhů na zlepšení v hotelu. Nakonec, rozhovor s manažerkou nastínil, že rotace práce v hotelu je zcela běžná. Fluktuace je na poměrně vysoké úrovni, ale je spíše pozitivní.

Dotazníkové šetření se zaměstnanci také poukázalo na několik zajímavých aspektů. Velký podíl dotázaných pracuje v hotelu 2 až 3 roky, ale značný podíl zaměstnanců do práce v Alcronu nastoupil během posledních 6 měsíců, což souviselo s personálními transformacemi z důvodu pandemie. Dotazování se účastnili primárně pracovníci oddělení F&B a Front Office, ale dá se říct, že výzkumný vzorek tvořili zaměstnanci napříč skoro všemi odděleními. Respondenti ve svých odpovědích uvedli, že začali pracovat v hotelu Alcron, protože byli

spokojeni s nabízenými odměnami, měli možnost kariérního postupu, zatímco hotel se vyznačoval dobrým imagem a prestiží.

Všichni zaměstnanci s výjimkou jedné osoby měli nástupní školení a téměř 90 % z nich absolvovalo nástupní vzdělávání v doprovodu kouče či mentora. Co je však pozoruhodné, jen 20 % zaměstnanců mělo individuální adaptační plán po nástupu do práce (nejspíše vyšší management). Ne všichni zaměstnanci také mají další možnosti vzdělávání, i když by tuto možnost chtěli využít. Ti respondenti, co absolvovali alespoň jedno školení v rámci hotelových aktivit, uvedli, že jim to v práci hodně pomohlo. Dotazování také odhalilo, že by se zaměstnanci chtěli vzdělávat metodou instruktáže, e-learningu, demonstrování, simulace pracovních situací a konzultování (asistování).

Svou motivaci k práci téměř polovina všech respondentů ohodnotila jako vysokou, další polovina ji označila za dostatečnou. Pozitivním na výsledcích šetření je to, že zaměstnanci jsou spokojeni s výší vyplacené mzdy a prémie, takže systém finančního odměňování v hotelu lze považovat za velice dobrý. Nicméně více než polovina zaměstnanců není spokojena s nabídkou zaměstnaneckých benefitů, která by se možná měla přepracovat. Vedle toho zaměstnanci nedostávají odměny za mimořádně vykonanou práci, což by se také mělo napravit. Dobrým výsledkem je také to, že 98 % zaměstnanců plánuje i nadále pracovat v hotelu Alcron.

## 5 Výsledky a diskuse

Tato kapitola práce shromažďuje výsledky provedených analýz a diskutuje je v rámci předložených návrhů a doporučení.

### 5.1 Zhodnocení současné situace v hotelu

Současná situace v oblasti managementu lidských zdrojů je následující:

#### - **Plánování lidských zdrojů**

K této oblasti vedení hotelu přistupuje velmi pečlivě. Každoročně se sestavuje tzv. akční plán, na základě kterého tým HR manažerů rozhoduje o nábore nových zaměstnanců a rozvíjí stávající personál z profesního a osobního hlediska. Proces je dobře sladěný a nevyžaduje žádné značné nápravy.

#### - **Nábor a přijímání zaměstnanců**

Zaměstnanci na nové pozice se vyhledávají z interních a externích zdrojů, často dochází k pracovní mobilitě v rámci hotelu. Velice vzácná jsou doporučení stávajícího personálu, obzvlášť pokud uchazeč o zaměstnání splňuje kritéria a požadavky stanovené vedením hotelu. Proces výběru vhodného kandidáta probíhá paralelně, tj. testování kandidátů, pohovory s nimi a hledání dalších možných zájemců se provádějí současně. Tento proces by možná potřeboval mírná zlepšení, aby došlo k lepší organizaci procesu výběru zaměstnance. Jinak je tato oblast v pořádku.

#### - **Adaptace zaměstnanců**

Individuální adaptační plány mají jen zaměstnanci vyššího managementu, takže by bylo vhodné vypracovat aspoň univerzální plán adaptace pro podřízené pracovníky, supervizory a manažery střední úrovně. Celkově by se dalo říct, že proces adaptace je v hotelu vhodně nastavený a sleduje se z nejrůznějších pohledů.

### - **Rozvoj a vzdělávání lidských zdrojů**

Vzdělávací systém vyžaduje určité úpravy. Například by se dalo rozšířit nabídku dobrovolného vzdělávání a udělat ji přehlednější pro zaměstnance. Ke vzdělávání lze využít ty metody, které zaměstnanci označili jako nejoblíbenější. Kromě toho zvýšit motivaci zaměstnanců ke vzdělávání lze prostřednictvím poskytování zpětné vazby o školení u těch pracovníků, kteří je už absolvovali.

### - **Motivace a odměňování zaměstnanců**

Zaměstnanci jsou motivováni k práci v hotelu. Posílit lze zejména oblasti nemateriální motivace, protože se svými finančními odměnami jsou hoteloví pracovníci spokojeni. Zároveň s tím je vhodné změnit nabídku pracovních benefitů. Ne méně účinným by bylo odměňování pracovníků za mimořádně vykonanou práci (například, nemateriálními odměnami). Celkově však motivační systém funguje dobře.

## **5.2 Návrhy na posílení managementu lidských zdrojů v hotelu**

Na základě provedených analýz a získaných výsledků je možné nabídnout řadu návrhů na posílení managementu lidských zdrojů v hotelu Alcron. Doporučení se týkají zejména výběru nových zaměstnanců na volné pozice, adaptace nováčků, vzdělávacího systému a odměňování.

### • **Změny postupu výběru nových zaměstnanců**

Výběr zaměstnanců na volné pozice v hotelu Alcron se zakládá na tom, zda kandidát již v hotelu pracoval (horizontální mobilita), byl doporučen jiným pracovníkem hotelu nebo dobře absolvoval test s požadavky hotelu. Nicméně je známo, že testování uchazečů v hotelu Alcron stále probíhá podle standardů postavených bývalou mateřskou skupinou Rezidor Hotel Group. Kromě toho doporučení zaměstnanců ne vždy je dobrým kritériem při rozhodování o nábore. Z tohoto důvodu se doporučuje provádět výběr zaměstnanců podle následujícího postupu.

1. Vytvořit detailní profil každé pozice s uvedením požadavků nejen na profesionální dovednosti, ale i osobní. Je třeba předem zformovat a digitalizovat profil ideálního zaměstnance pro jasné pochopení toho, jaké lidi hotel potřebuje. Se zkušeným facilitátorem tento proces trvá 20 minut až hodinu pro každou pozici, některé profily mohou být pro oddělení jednotné.
2. Zajistit silný tok potenciálních kandidátů o zaměstnání prostřednictvím placené reklamy. Zásadní rozdíl mezi běžným inzerováním a reklamou zde spočívá v tom,



že propagační sdělení osloví více osob a přiláká kandidáty s takovými osobními vlastnostmi, které budou zapotřebí pro kvalitní práci a které odpovídají profilu pozice.

3. Automatizovat proces počátečního výběru kandidátů tak, aby se na stůl k HR manažerům dostaly pouze životopisy kandidátů, kteří mají zájem pracovat právě v hotelu Alcron. Je možné vytvořit i další bariéry při podání životopisu (například, provést testování ohledně historie hotelu nebo turistického potenciálu města). Tím pádem HR manažeři nebudou muset vybírat mezi uchazeči, kteří chtějí pracovat alespoň někde. Naopak počet kvalitních kandidátů se zvýší.
4. Ve fázi výběru je třeba organizovat online testování, které odhalí osobní charakteristiky kandidáta. Provedení těchto kroků navíc vyžaduje od kandidáta určité vytrvalosti, takže HR oddělení zase skončí s menším počtem uchazečů, ale jejich vyšší kvalitou z hlediska požadavků hotelu. Navíc práce oddělení personálního managementu se stane efektivnější.
5. K pohovoru se pak budou moci přihlásit pouze ti kandidáti, jejichž psychologický profil odpovídá profilu pozice. Rozhodnutí o náboru ale proběhne na základě kompletního obrazu o znalostech, zkušenostech a dovednostech zaměstnance.

V praxi díky tomuto postupu budou HR manažeři schopni zhodnotit pracovní potenciál uchazeče ještě před tím, než dojde k osobnímu pohovoru. Například, bude možné s jistotou říci, že osoba, která bude mít nadprůměrnou hodnotu ukazatele vztahy se zákazníky bude vhodná pro práci v oddělení housekeepingu. Podobně tomu pracovník kuchyně bude muset mít vysokou hodnotu ukazatele rychlosti reakce a adekvátní reakci v návaznosti na stanovené postupy.

- **Zavedení adaptačních plánů pro všechny zaměstnance**

V hotelu Alcron se doporučuje zavést univerzální adaptační plán, který bude vhodný pro většinu zaměstnanců. Jeho prostřednictvím budou manažeři HR oddělení schopni kontrolovat postup zařazení pracovníka do kolektivu, sledovat proces zvládnání jim stanovených úkolů a řádné plnění svých povinností. Plán může mít konkrétní podobu a zakládat se na jiných adaptačních dokumentech a akčním plánu. Důležité je ovšem ho doplnit následujícími prvky.

První etapou adaptace by se mělo stát seznámení s hotelem naživo. Za prvé, je nutné provést prohlídku prostorů pro hosty, ukázat hlavní kategorie pokojů, stejně jako restaurace, konferenční místnosti a další místnosti hotelu. To platí pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich pozici, od uklízečky až po inženýra. Všichni musí mít představu o místě, kde budou pracovat. Neméně důležitá je i prohlídka zaměstnaneckých zón, tj. šaten, jídelny, kanceláří, služebních vchodů a východů apod. Právě při prohlídce služebních prostor bude vhodné představit nové zaměstnance vedoucím a vedení základních služeb hotelu, stejně jako generálnímu manažerovi.

Za druhé, v prvních dnech u zaměstnance musí být na ruce všechny materiály pro pohodlný začátek práce. Nejefektivněji tento proces proběhne, pokud pracovník obdrží informační složku s postupy, normy a hotelovými standardy. Je třeba vydat zaměstnancovi uniformy, průkazky apod.

Úkolem personálního oddělení je v prvních týdnech informovat nováčky o poslání, filozofii, hotelových hodnotách, specifikách a zvláště firemní kultury, ale také o přijatých tradicích. Aby se zaměstnanec cítil pohodlně, musí plně vlastnit informace o svém pracovišti. Měl by vědět, jak a co je v hotelu zvykem a co naopak není vítáno. S ohledem na výsledky dotazování je také třeba zajistit, aby zaměstnanec byl informován o možnostech vzdělání a rozvoje v oboru prostřednictvím hotelových vzdělávacích aktivit. Adaptační plány musí být průběžně vyplňovány během prvních dvou měsíců po nástupu zaměstnance. Tím by se mohli zabývat vedoucí oddělení ve spolupráci s HR manažery.

- **Sdílení zkušeností o vzdělání a zveřejnění vzdělávací nabídky**

Analýza managementu lidských zdrojů odhalila, že absolvování vzdělávacích kurzů z hotelové nabídky pomohlo téměř všem zaměstnancům vykonávat své pracovní funkce lépe. Zároveň s tím se zjistilo, že mnozí respondenti o vzdělávací nabídce jako takové neví. Tím pádem v rámci zlepšení vzdělávacího systému by se doporučilo sdílet zkušenosti o absolvovaném vzdělání. Tým HR manažerů může zpracovávat výsledky školení svých zaměstnanců v podobě přehledných grafů s komentáři, které by se následně tiskly a publikovaly se na nástěnce ve služebních zónách hotelu. Vedle toho se podobná infografika může zveřejňovat online, tj. v informačním systému pro zaměstnance, kde nastavují své zaměstnanecké benefity a upravují profil, ale také přes e-mail, aby se informace dostala přímo k pracovníkům. Díky tomu, že zaměstnanci budou pravidelně informováni o možnostech a pozitivních důsledcích vzdělání v hotelu, budou mít větší motivaci k absolvování nových kurzů a školení.

Ne méně důležitou také připadá nutnost lépe zveřejňovat informace o aktuální vzdělávací nabídce. Navíc někteří zaměstnanci se možná chtějí vzdělávat, ale neví, zda jsou k dispozici nějaké kurzy, které by mohl hotel částečně proplatit. Je možné navrhnout malou změnu v systému vzdělávání. Pokud si zaměstnanec sám najde školení, které by mohlo zlepšit jeho pracovní dovednosti, a bude schopen ujistit HR manažery v tom, že ho opravdu potřebuje, vedení hotelu by mohlo zajistit jeho absolvování. Alternativou tohoto návrhu může být podobné školení, které bude vyhledáno HR týmem a které bude odpovídat požadavkům zaměstnance. Toto zavedení může být obzvlášť užitečné pro šéfkuchaře, kteří se chtějí vzdělat v zahraničí, pro marketingové manažery, kteří chtějí ovládnout nové technologie, či pro pracovníky recepce.

- **Doplnění nabídky pracovních benefitů**

Dotazování ukázalo, že relativně velký podíl respondentů není spokojen s nabídkou pracovních benefitů. Vzhledem k potřebám moderních zaměstnanců hotelového provozu, je možné doporučit zavedení následujících zaměstnaneckých výhod.

V první řadě je možné zavést pro zaměstnance slevu na kurzy v jazykové škole. Jak vyplynulo z rozhovoru s Training manažerkou, jazykové znalosti jsou jedním z rozhodujících kritérií při zaměstnání nových pracovníků. Je ale možné, že personál bude chtít své znalosti posílit či naučit se nový jazyk pro větší možnosti kariérního postupu. Sleva na jazykový kurz může tvořit cca 20 až 30 %. Další variantou může být online jazykový kurz, což je dobrou

alternativou vzhledem k tomu, že mnozí zaměstnanci hotelu pracují na směny. Vedle toho většina respondentů uvedla e-learning jako jednu z nejoblíbenějších vzdělávacích metod, a to jen posílí jejich motivaci k absolvování jazykového vzdělání.

Dále velice účinnou může připadat benefit v podobě komplexního vyšetření či preventivních lékařských prohlídek jednou ročně. Pokud bude tento benefit pro hotel finančně náročným, lze doporučit zajištění zaměstnance bezplatným kožním a zubním vyšetřením. Tato zaměstnanecká výhoda se stane dobrým stimulem pro pracovníky, protože se budou starat o své zdraví, získají z toho sebedůvěru a budou více k práci motivováni.

Jinou výhodou se pro zaměstnance může stát víkendový pobyt zdarma v hotelech, se kterými spolupracuje vedení Alcronu. Tento benefit se může stát logickou náhradou jiného benefitu, v rámci kterého zaměstnanci měli slevu na ubytování v hotelech skupiny Rezidor Hotel Group. Avšak poté, co hotel ze skupiny odešel, tuto možnost nemají a je třeba ji nějakým způsobem vyvážit.

## 6 Závěr

Zaměstnanci hotelu jsou klíčem k jeho úspěšnému fungování. Ale jen v případě, že v organizaci dochází ke správnému a efektivnímu managementu lidských zdrojů. Předmětem analýzy této diplomové práce byl pěťhvězdičkový hotel Alcron s velkou historií a imagem jednoho z nejluxusnějších pražských hotelů. Pro uspokojení potřeb všech svých hostů a udržování servisu na té nejlepší úrovni je v hotelu zaměstnáno více než 120 osob.

Analýza řízení lidských zdrojů ukázala, že vedení hotelu a zaměstnanci HR oddělení zodpovědně přistupují k personálnímu plánování a pečlivě si vybírají nové pracovníky. Častým zdrojem jejich získávání jsou zdroje interní, ale také doporučení stávajícího personálu, díky kterým lze najít zaměstnance podle přísných kritérií stanovených hotelem. Výběr mezi kandidáty avšak probíhá paralelně, což proces náboru a přijímání mírně komplikuje.

Každý zaměstnanec, i když v hotelu Alcron již pracoval, musí projít procesem adaptace k pracovnímu prostředí a začlenit se do nového týmu. Tento proces sledují jak manažeři vyšší úrovně, tak i přímí nadřízení pracovníka, protože nováček přímo ovlivňuje práci svého okolí. Adaptace je vhodně nastavená a nevyžaduje zvláštní úpravy. To však nelze říci o vzdělávacím systému, jelikož nabídka dobrovolného školení není přístupná pro zaměstnance všech hotelových úseků. Navíc někteří pracovníci nemají velkou motivaci absolvovat kurzy vzdělávání, protože o jejich účincích téměř nic neví.

Dobrou zprávou je ale to, že se motivace zaměstnanců udržuje na dost vysoké úrovni. Personál je nejvíce spokojen s finančními odměnami, tedy vyplacenou mzdou a prémie. Nemateriální motivace by se ovšem mohla posílit, stejně jako nabídka pracovních benefitů.

V souvislosti s těmito výsledky v práci byly vytvořeny návrhy na posílení managementu lidských zdrojů, které se snažily eliminovat odhalené problémy. Tak v první řadě byly nabídnuty změny postupu výběru nových zaměstnanců, aby došlo k automatizaci procesu počátečního výběru kandidátů a zvýšení počtu uchazečů, kteří odpovídají požadovaným kritériím ze strany hotelu.

Následně se doporučilo zavést adaptační plány pro všechny zaměstnance. Díky nim bude možné kontrolovat postup zařazení nováčka do pracovního týmu a sledovat, zda pracovník zvládá stanovené úkoly a řádně plní své povinnosti. Aby se posílila motivace zaměstnanců k hotelovému vzdělávání pro HR manažery bylo doporučeno sdělovat týmu informace a zkušenosti těch osob, které kurzy školení již absolvovaly. To je možné udělat v podobě infografiky a informačních newsletterů. Nakonec se doporučilo doplnit nabídku pracovních

benefitů a rozšířit ji o slevy na kurzy v jazykové škole, komplexní zdravotní vyšetření a víkendový pobyt zdarma v hotelech, s nimiž Alcron spolupracuje.

## 7 Seznam použitých zdrojů

- ALCRON, 2021. *AlcronHotel.com: Alcron Hotel Prague* [online]. [cit. 2021-11-12]. Dostupné z: <https://www.alcronhotel.com/cs/>
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání pro andragogy: studijní text pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3546-6.
- BERÁNEK, Jaromír. *Moderní řízení hotelového provozu. 5., zcela přeprac. vyd.* Praha: MAG Consulting, 2013. ISBN 978-80-86724-45-4.
- BOELLA, M. J. a Steven GOSS-TURNER. *Human resource management in the hospitality industry: a guide to best practice*. 9th ed. London: Routledge, 2013. ISBN 978-0-415-63253-9.
- COOK, Roy A., Cathy H. C. HSU a Lorraine L. TAYLOR. *Tourism: the business of hospitality and travel*. Seventh edition. Harlow: Pearson, 2018. ISBN 978-1-292-22167-0.
- FRISCHMANN, Petr a Jan ŽUFAN. *Personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-714-1.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- HOTEL ALCRON SPOL. s r.o., 2021. Interní informace o hotelu Alcron. Štěpánská 624/40, Nové město, 110 00 Praha 1.
- HRNEWS.CZ. Úspěšné zvládnutí procesu adaptace nových zaměstnanců je pro firmu efektivní investicí. *Hrnews.cz* [online]. Praha, 2019 [cit. 2021-8-1]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/novinky-z-hr/uspesne-zvladnuti-procesu-adaptace-novych-zamestnancu-je-pro-id-3838804>
- HRUBÁČKOVÁ, R. Odměňování a benefity, které zaměstnance skutečně motivují. *Kurzy.cz* [online]. Praha, 2020 [cit. 2021-8-4]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/549600-odmenovani-a-benefity-ktere-zamestnance-skutecne-motivuji/>

- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4209-0.
- JEŘÁBEK, Tomáš, Vladimír ŠEFČÍK a Zdeněk MÁLEK, 2018. *Management služeb hotelnictví a cestovního ruchu III – vybrané kapitoly*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-301-0.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Management lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3397-4.
- LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.
- MALÁTEK, Vojtěch. *Řízení lidských zdrojů: pro prezenční formu studia*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2014. ISBN 978-807-5100-504.
- MÁLEK, Zdeněk. *Management kvality a ochrana spotřebitele v hotelnictví a cestovním ruchu*. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová, 2016. ISBN 978-80-87300-80-0.
- MORAWITZOVÁ, S. *Metody vzdělávání zaměstnanců na pracovišti*. [online] 2015 [cit. 2021-8-1]. Dostupné z: <https://www.superkariera.cz/poradna/pro-firmy/metody-vzdelavani-zamestnancu-na-pracovisti.html>
- NETINBANG. Jaký je rozdíl mezi lidským kapitálem a lidskými zdroji? *Netinbag.com* [online]. USA, 2020 [cit. 2021-8-1]. Dostupné z: <https://www.netinbag.com/cs/business/what-is-the-difference-between-human-capital-and-human-resources.html>
- POSPÍŠIL, R. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů v sociální práci*. Ostrava, 2019. ISBN 978-80-7599-106-5.
- RILEY, Michael. *Managing people in the hospitality industry*. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2019. Hospitality essentials series. ISBN 978-1-138-29688-6.



- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- URBANCOVÁ, H. a A. FAJČÍKOVÁ. *Vzdělávání zaměstnanců* [online]. Praha, 2019 [cit. 2021-07-17]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/vzdelavani-zamestnancu>
- VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.