

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Študijný odbor: Gastronomie, hotelnictví a cestovní ruch

Adriana HASÁKOVÁ

PERSONÁLNÝ MANAGEMENT V CESTOVNOM
RUCHU

The Personal Management in Tourism

BAKALÁRSKA PRÁCA

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

Brno, 2017

zadanie

Meno a priezvisko autora: Adriana Hasáková
Názov bakalárskej práce: Personálny management v cestovnom ruchu
Názov bakalárskej práce v AJ: The Personal Management in Tourism
Študijný odbor: Gastronomie, hotelnictví a cestovní ruch
Vedúci bakalárskej práce: Ing. Zdeněk Málek, Ph.D.
Rok obhajoby: 2017

Anotácia:

Teoretická časť je venovaná všeobecnému definovaniu základných pojmov. V teoretickej časti sú objasnené pojmy personálny manažment, personálne činnosti, ktoré sú rozvinuté do niekoľkých podtitulov a podrobnejšie rozobrané.

Praktická časť je zameraná práve na už spomínané témy. Začína sa stručnou charakteristikou hotela. Ďalej sú v praktickej časti aplikované jednotlivé činnosti personálneho manažmentu na konkrétny hotel a to prostredníctvom zvolenej analýzy, čiže dotazníkového šetrenia a následných rozhovorov s personálnym manažérom hotela. Na základe výsledkov a zistených poznatkov sú navrhnuté vhodné opatrenia a odporúčania a vhodná stratégia personálneho manažmentu.

Kľúčové slová: personálny manažment, pracovníci, hotel, personálne činnosti, riadenie ľudských zdrojov

Annotation:

Theoretical part is focused on broad definition of basic terms. In theoretical part, there are explained terms like personnel management, personnel activities, that are separated in to multiple subtitles and are explained in more depth. The practical part is focused precisely on the topics already mentioned. It starts with brief characteristic of a hotel. Later in practical part, there are applicated individual activities of personnel management on the actual hotel by chosen analysis, that is questionnaire inquiry and following conversations with personnel manager of the hotel. Based on the outcome and determined facts, there are suggested suitable measures and recommendations and suitable strategy of personnel management.

Key words: personnel management, staff, hotel, staff activities, human resources management

Prehlasujem, že som bakalársku prácu *Personálny management v cestovnom ruchu* vypracovala samostatne pod vedením *Ing. Zdeněk Málek, Ph.D.* a uviedla v nej všetky použité literárne a iné odborné zdroje v súlade s aktuálne platnými právnymi predpismi a vnútornými predpismi Vysoké školy obchodní a hotelové.

V Brne dňa 12.4.2017

vlastnoručný podpis autora

Na tomto mieste by som rada poďakovala pánovi Ing. Zdeněk Málek, Ph.D. za cenné informácie, ktoré významne dopomohli k vzniku bakalárskej práce. V neposlednej rade chcem poďakovať rodine za podporu.

OBSAH

Úvod.....	9
I. Teoretická časť	10
1. Personálny management.....	11
1.1 Personálna stratégia.....	11
1.2 Právne predpisy.....	12
2. Personálne činnosti	14
2.1 Získavanie, výber a prijímanie pracovníkov.....	16
2.2 Hodnotenie pracovníkov.....	20
2.3 Odmeňovanie pracovníkov.....	21
2.3.1 Úlohy odmeňovania.....	23
2.3.2 Motivácia zamestnancov.....	24
2.4 Vzdelávanie pracovníkov.....	24
2.4.1 Metódy vzdelávania.....	26
II. Praktická časť	29
3. Analytická časť.....	30
3.1 Charakteristika Grand Hotela Permon****	30
3.1.1 Ubytovanie.....	31
3.1.2 Kongres.....	31

3.1.3 Wellnes.....	32
3.1.4 Certifikáty hotela.....	34
3.1.5 Pracovníci hotela.....	34
3.2 Cieľ a hypotézy prieskumu.....	35
3.3 Dotazníkové šetrenie.....	36
3.4 Grand Hotel Permon a činnosti personálneho manažmentu.....	42
3.4.1 Získavanie a výber pracovníkov.....	42
3.4.2 Prijímanie a adaptácia pracovníkov.....	44
3.4.3 Hodnotenie pracovníkov.....	45
3.4.4 Odmeňovanie pracovníkov.....	45
3.4.5 Vzdelávanie pracovníkov.....	46
4. Návrhová časť.....	48
4.1 Proces adaptácie.....	48
4.2 Hodnotenie pracovníkov.....	50
4.3 Odmeňovanie pracovníkov.....	50
Záver.....	52
Použité zdroje.....	53
Zoznam obrázkov, grafov a tabuliek.....	55
Prílohy.....	56

ÚVOD

V súčasnej dobe sú kvalitný a kvalifikovaný pracovníci uznávaným a najdôležitejším zdrojom každej organizácie, pretože sú nenahraditeľný. Ľudia sú tí, ktorí rozhodujú o kvalite a výsledkoch organizácie a na ktorých závisí úspech či neúspech danej organizácie. Riadenie ľudských zdrojov je teda jedna z najdôležitejších funkcií manažmentu. Prostredníctvom personálnych činností sa zvyšuje aktivita zamestnancov, a preto je nutné venovať im dostatočnú pozornosť.

Téma personálny manažment bola vybratá z dôvodu obohatenia a získania nových znalostí v tejto oblasti.

Táto bakalárska práca sa zaoberá personálnym manažmentom v hotelierstve. Ako konkrétny podnik som si vybrala Grand Hotel Permon, na ktorý som túto problematiku aplikovala a to z dôvodu, že som v danom hoteli pracovala už počas strednej školy a následne aj po jej absolvovaní.

Bakalárska práca sa skladá z dvoch častí. V prvej teoretickej časti sú objasnené základne pojmy ako personálny manažment a personálne činnosti, ktoré sú rozvinuté do niekoľkých podtitulov a podrobnejšie rozobraté. Druhá časť, praktická je zameraná už na spomínaný Grand Hotel Permon a jeho personálne činnosti.

Cieľom mojej bakalárskej práce bolo zistiť akou formou prebiehajú v danom hoteli jednotlivé činnosti personálneho manažmentu, na ktoré bolo zamerané prostredníctvom analýzy dotazníkového šetrenia, ktorá bola určená predovšetkým pre zamestnancov tohoto hotela. Následne prebiehali rozhovory s personálnym manažérom hotela, ktorý si prial, aby jeho identita nebola zverejnená.

Na základe výsledkov z analýzy a rozhovorov s personálnym manažérom v návrhovej časti práce predkládam vhodné opatrenia a odporúčania, ktoré majú odstrániť nedostatky, ktoré boli zistené.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 PERSONÁLNY MANAGEMENT

V praxi aj v literatúre sa v súvislosti s personálnou prácou stretávame s celým radom pojmov, ako napríklad personalistika, personálne riadenie či riadenie ľudských zdrojov. Tieto pojmy sú často považované za synonymá, ale z čisto teoretického hľadiska tomu tak nie je. Odborná literatúra rozlišuje najmä medzi personalistikou či personálnym riadením na jednej strane a riadením ľudských zdrojov, ako najmodernejším poňatím personálnej práce na strane druhej. Možno teda povedať, že uvedené termíny predstavujú rozdielne vývojové fázy a rozdielne koncepcie personálnej práce. [1]

Podnik môže fungovať len vtedy, ak sa mu podarí zhromaždiť štyri základné zdroje:

- materiálne,
- finančné,
- informačné,
- ľudské.

1.1 Personálna stratégia

Stratégia a jej tvorba sú súčasťou širšieho pojmu, t.j. strategického manažmentu. Strategický manažment ako plánovací proces možno rozčleniť na niekoľko hlavných komponentov predstavujúcich jeho postupné kroky:

1. definovanie poslania podniku (vrátane formulovania hlavných, globálnych cieľov podniku),
2. skúmanie externého a interného prostredia,
3. určenie dlhodobých cieľov, stratégie na úrovni podniku a podnikateľských jednotiek,
4. vypracovanie spôsobu implementácie dlhodobých cieľov a stratégií,
5. kontrola a hodnotenie plnenia stratégií. [3]

Tento proces strategického manažmentu možno rozdeliť na dve fázy:

1. na strategické plánovanie, čiže tvorbu stratégií (prvé tri kroky),
2. na implementáciu, kontrolu a hodnotenie plnenia strategického plánu (štvrtý a piaty krok). [3]

Medzi základné funkčné stratégie patria:

- Marketingová,
- Výrobná,
- Inovačná,
- Personálna,
- Finančná,
- Environmentálna. [3]

„Personálna stratégia organizácie sa týka dlhodobých, obecných a komplexne poňatých cieľov v oblasti potreby pracovných síl a zdrojov pokrytia tejto potreby a aj v oblasti využívanej pracovných síl a hospodárenia s nimi. Ich neoddeliteľnou súčasťou sú predstavy o cestách a metodách, jako tieto ciele dosiahnuť.“ [1]

„Pojem personálna politika organizácie môžeme chápať dvojakým spôsobom:

- a) Ako systém relatívne stabilných zásad, ktorými sa subjekt personálnej politiky riadi pri rozhodovaných, ktoré sa priamo alebo nepriamo dotýkajú oblasti práce a ľudského činiteľa.*
- b) Ako súbor opatrení, ktorými sa subjekt personálnej politiky snaží ovplyvňovať oblasť práce a ľudského činiteľa a usmŕňovať chovanie a jednanie ľudí tak, aby prispievalo k efektívnemu plneniu úloh a zámeru organizácie.“ [1]*

1.2 Právne predpisy

Medzi najdôležitejšie právne predpisy v oblasti personálneho manažmentu na SR patria:

- Zákonník práce,

- Zákon o službách zamestnanosti,
- Zákon o minimálnej mzde,
- Zákon o mzde, odmene za pracovnú pohotovosť a o priemernom zárobku,
- Zákon o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci,
- Zákon o cestovných náhradách.

A množstvo sociálnych zákonov:

- Zákon o sociálnom zabezpečení,
- Zákon o nemocenskom poistení zamestnancov,
- Zákon o sociálnom poistení,
- Zákon o zdravotnom poistení,
- Zákon o rodičovskom príspevku.

2 PERSONÁLNE ČINNOSTI

Personálne činnosti predstavujú výkonnú časť personálnej práce. Možno sa stretnúť s rôznym počtom a s rôznym ponímaním personálnych činností, ale najčastejšie sa vyskytujú tieto:

1. Vytváranie a analýza pracovných miest – ide o definovanie pracovných úloh, s tým spojených právomocí a zodpovedností a spájanie týchto úloh, právomocí a zodpovedností do pracovných miest. Taktiež tu patrí zabezpečenie popisu pracovného miesta, špecifikácia pracovných miest a aktualizácia týchto materiálov;

2. Personálne plánovanie – ide o plánovanie potreby pracovníkov v organizácii a ich pokrytie a plánovanie personálneho rozvoja pracovníkov;

3. Získavanie, výber a prijímanie pracovníkov – tu sa zaradzuje príprava a zverejňovanie informácií o voľných pracovných miestach, príprava formulárov a voľba dokumentov požadovaných od uchádzačov o zamestnanie, zhromažďovanie materiálov o uchádzačoch, predvýber, skúmanie materiálov predložených uchádzačmi, organizácia testov a pohovorov, rozhodovanie o výbere, jednanie s vybranými uchádzačmi o podmienkach jeho zamestnania v organizácii, zaradenie prijatého pracovníka do personálnej evidencie, atď.;

4. Hodnotenie pracovníkov (hodnotenie pracovného výkonu pracovníkov) – zaradzuje sa tu príprava potrebných formulárov, časového plánu hodnotenia, obsahu a metódy hodnotenia, obstaranie a vyhodnocovanie a archivácia dokumentov, organizácia hodnotiaceho pohovoru, navrhovanie a kontrola opatrení;

5. Rozmiestňovanie pracovníkov a ukončovanie pracovného pomeru – ide o zaradzovanie pracovníkov na konkrétne pracovné miesto, ich povyšovanie, prevádzanie na inú prácu, preradzovanie na nižšiu funkciu, penzionovanie a prepúšťanie;

6. Odmeňovanie a ďalšie nástroje ovplyvňovania pracovného výkonu a motivovanie pracovníkov, vrátane organizácie a poskytovania zamestnaneckých výhod;

7. Vzdelávanie pracovníkov vrátane rozvojových aktivít, čiže identifikácia potrieb vzdelávania, plánovanie vzdelávania a hodnotenie výsledkov vzdelávania a účinnosti vzdelávacích programov, prípadne vlastná organizácia procesu vzdelávania;

8. Pracovné vzťahy – predovšetkým organizácia jednaní medzi vedením firmy a predstaviteľmi odborov, obstaranie a uchovávanie zápisov z jednaní, spracovanie informácií o tarifných jednaniach, dohodách, zákonných ustanoveniach, ale aj zamestnanecké a medziľudské vzťahy, sledovanie agendy sťažností, disciplinárnych jednaní, otázky komunikácie v organizácii apod.;

9. Starostlivosť o pracovníkov – ide tu o pracovné prostredie, bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, vedenie dokumentácie, organizovanie kontroly, otázky pracovnej doby a pracovného režimu, záležitosti sociálnych služieb, napr. stravovanie, sociálne hygienických podmienok práce, aktivít voľného času, podnikových starobných dôchodkov, kultúrnych aktivít, ťiivotných podmienok pracovníkov, služieb poskytovaných rodinným príslušníkom atď.;

10. Personálny informačný systém – teda zisťovanie, uchovávanie, spracovanie a analýza dát týkajúcich sa pracovných miest, pracovníkov a ich práce, miezd a sociálnych záležitostí, personálnych činností atď.

V poslednej dobe sa môžeme stretnúť aj s ďalšími personálnymi činnosťami, ktoré sú ako samostatné činnosti. Ide o:

11. Prieskum trhu práce, smerujúci k odhaleniu potenciálnych zdrojov pracovných síl pre organizáciu na základe analýz populačného vývoja, analýz ponúk pracovných síl na trhu práce a dopyt po nich, analýz konkurenčných ponúk pracovných príležitostí a iné;

12. Zdravotná starostlivosť o pracovníkov, vychádzajúca zo zdravotného programu organizácie a zahŕňajúca nielen pravidelnú kontrolu zdravotného stavu pracovníkov, ale aj prvú pomoc alebo rehabilitáciu;

13. Činnosti zamerané na metodiku prieskumov, zisťovanie a spracovanie informácií, vytváranie harmonogramov personálnych prác a systémov zameraných na využívanie matematických a štatistických metód v personálnej práci atď.;

14. Dodržiavanie zákonov v oblasti práce a zamestnávania pracovníkov. Predovšetkým ide o striktné dodržiavanie ustanovení ZP a iných pracovných kódexov. [1]

V malých organizáciach býva paleta personálnych činností užšia, zatiaľ čo vo veľkých organizáciach býva širšia. Veľké organizácie dokonca zamestnávajú personalistov špecializovaných na určitý úsek personálnej práce. [1]

2.1 Získavanie, výber a prijímanie pracovníkov

Získavanie pracovníkov je činnosť, ktorá má za úlohu zabezpečiť, aby voľné pracovné miesta v podniku prilákali dostatočné množstvo uchádzačov o tieto miesta v žiadanom termíne. Je kľúčovou fázou formovania podnikovej pracovnej sily (staffing) a rozhoduje o tom, akých pracovníkov bude mať podnik k dispozícii. Pre túto činnosť sa vžil pojem nábor pracovníkov aj keď sa tento pojem v teórii riadenia ľudských zdrojov od pojmu „získavanie pracovníkov“ odlišuje. Nábor predstavuje získavanie pracovníkov predovšetkým z vonkajších zdrojov, zatiaľ čo moderné získavanie pracovníkov sa usiluje o čo najefektívnejšie využívanie vnútorných zdrojov. [1]

Metódy získavania pracovníkov závisia od požiadavok pracovného miesta na pracovníka (úroveň kvalifikovanosti práce, požiadavky na zvláštne schopnosti pracovníka,...), od situácie na trhu práce, koľko je možné vynaložiť prostriedkov na získavanie pracovníkov, ako rýchlo potrebujeme pracovné miesto obsadiť, atď.

Metód získavania pracovníkov je veľa a organizácia sa zvyčajne neobmedzuje len na jednu z nich, ale využíva viac možností naraz. [1]

Tab. 1 – Metódy získavania pracovníkov

Zdroj	Výhody	Nevýhody
Odporúčania súčasných pracovníkov	Vedomosť o organizácii vedie k odporúčaniam výrazných kandidátov.	Môže obmedziť diverzitu zamestnancov.
Inzeráty (noviny, rozhlas, TV)	Rýchly dosah k adresátovi.	Cena.
Priame oslovenie	Nulové náklady.	Takto oslovený pracovník si začne uvědomovať svoju cenu.

Pracovné úrady	Nulové alebo nízke poplatky.	Kandidáti z pravidla nemajú dostatočné schopnosti.
Súkromné agentúry	Rozsiahle kontakty, starostlivé sledovanie a poskytnutie krátkodobých záruk.	Vysoké náklady.
Školy	Rozsiahly zdroj kandidátov, dostatočná vzdelanosť na danú pozíciu.	Sezónnosť.
Letáky vkladané do poštových schránok	Dražia metóda.	Málo kvalifikovaných pracovníkov
Inzercia na internete	Veľký dosah, okamžitá reakcia, nízka cena, detailnejšie informácie.	Nezahrňuje všetky kategórie pracovníkov.
Informačný systém	Dobré vzťahy medzi organizáciami.	Obmedzené možnosti výberu.
Vývesky v organizácii	Nízke náklady.	Nevědomosť veľa potenciálnych uchádzačov

Zdroj: vlastné spracovanie.

„Úlohou výberu pracovníkov je rozpoznať, ktorý z uchádzačov o zamestnanie, zhromážděných počas procesu získavania pracovníkov, bude pravdepodobne najlepšie vyhovovať nielen požiadavkám obsadzovaného pracovného miesta, ale prispěje aj k vytváraniu zdravých medziľudských vzťahov v pracovnej skupine (týme) i v organizácii.“ [1]

Výber teda musí brať do úvahy nielen odborné vzdelanie, ale aj osobnostné charakteristiky uchádzača, jeho potenciál a flexibilitu.

Pri výbere sa najčastejšie používajú nasledujúce metódy:

1. dotazník ,
2. životopis,
3. testy pracovnej spôsobilosti – považované za pomocný a doplnkový nástroj výberu pracovníkov:

- a) testy inteligencie,
 - b) testy schopností,
 - c) testy zručností a vedomostí,
 - d) testy osobnosti,
 - e) skupinové metódy výberu,
 - f) okrajové formy – grafológia, polygraf, drogové testy, testy integrity,
4. assessment centre – je v podstate komplexný diagnosticko-výcvikový program, ktorý testuje pracovnú spôsobilosť uchádzača, obsahuje pohovory, testy osobnosti a testy schopností. Účastníci absolvujú radu úloh, pri ktorých sú posudzovaní vedúcimi pracovníkmi alebo psychológmi. Obsah úloh musí odpovedať obsadzovanému pracovnému miestu a organizácii.
5. Výberový pohovor, rozhovor – najpoužívanější metóda a je aj kľúčovou metódou. [1]

Prvou zásadou politiky výberu pracovníkov by malo byť vyberanie pracovníkov iba na základe jeho schopností vykonávať úspešne prácu na obsadzovanom mieste. Žiadna organizácia by nemala brať do úvahy iné kritéria, jako napr. osobné sympatie, priateľský alebo príbuzenský vzťah, pohlavie, vek, atď. Bohužiaľ, u nás sa táto zásada hlavne pri obsadzovaní atraktívnych pracovných miest veľmi nedodržiava.

Nemalo by sa zabúdať aj na to, že výber je obojstranná záležitosť, čiže si nevyberá len organizácia uchádzača, ale aj uchádzač organizáciu. Uchádzač je teda rovnocenným a rovnoprávnym partnerom. [1]

Veľmi dôležité je, aby osoby na strane organizácie pri výbere boli pripravené, kvalifikované a mali dôkladné poznatky o problematike výberových metód a aj obsadzovacích pracovných miest a mali prehľad o celej organizácii a jej cieľoch.

Prijímanie pracovníkov predstavuje radu procedúr, ktoré nasledujú potom ako je vybraný uchádzač informovaný o tom, že bol vybraný a akceptuje ponuku zamestnania v organizácii. [1]

Najdôležitejšou formálnou náležitosťou je vypracovanie a podpísanie pracovnej zmluvy. Ďalším krokom je to, že pracovník personálneho útvaru ústne oboznámi nového pracovníka s jeho pracovným zaradením, s právami a povinnosťami, ktoré vyplývajú jednak z pracovného pomeru v podniku a jednak z povahy práce na príslušnom pracovnom mieste. Po podpísaní pracovnej zmluvy je pracovník zaradený do personálnej evidencie podniku (osobná karta, mzdový list, evidenčný list dôchodkového zabezpečenia, vystavenie podnikového preukazu, apod.). [1]

Podľa Zákona č. 311/2001 Z. z. (Zákonník práce) § 43 ods. 1 a 2 je zamestnávateľ povinný v pracovnej zmluve so zamestnancom dohodnúť podstatné náležitosti, ktorými sú:

- a) druh práce, na ktorý sa zamestnanec prijíma, a jeho stručná charakteristika,
- b) miesto výkonu práce (obec, časť obce alebo inak určené miesto),
- c) deň nástupu do práce,
- d) mzdové podmienky, ak nie sú dohodnuté v kolektívnej zmluve. [10]

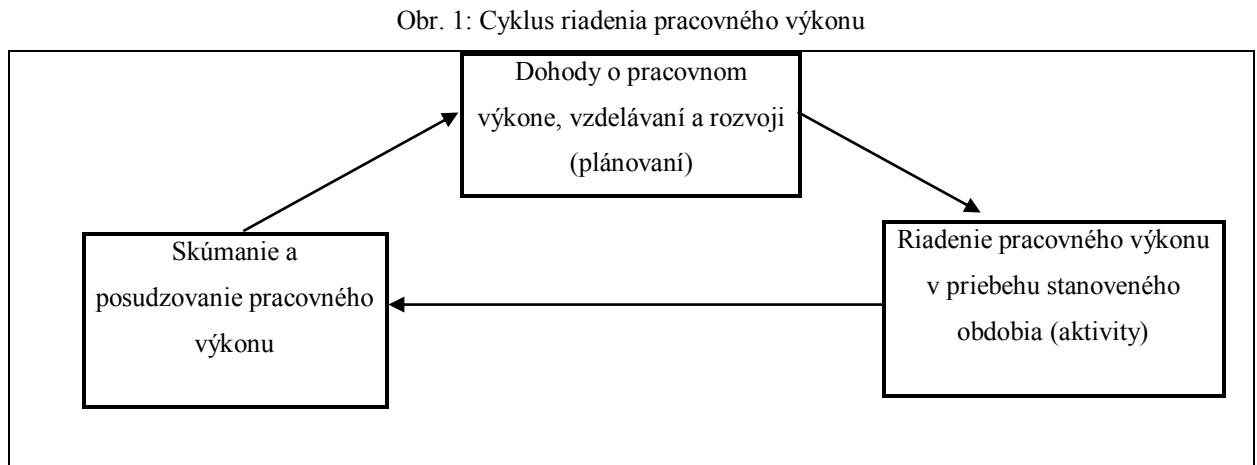
Zamestnávateľ v pracovnej zmluve uvedie aj ďalšie pracovné podmienky, a to výplatné termíny, pracovný čas, výmeru dovolenky a dĺžku výpovednej doby. [10]

Nevyhnutnou, ale v našich podmienkach zanedbávanou súčasťou prijímania nového pracovníka je jeho uvedenie na pracovisko. Pracovník personálneho útvaru by mal pracovníka odprevadiť na jeho nové pracovisko a formálne ho odovzdať jeho bezprostrednému vedúcemu. Ten by mal :

- predstaviť nového pracovníka ostatným spolupracovníkom,
- ústne ho oboznámiť s jeho právami a povinnosťami,
- oboznámiť ho s podnikovými predpismi, ktoré sa týkajú bezpečnosti práce a ochrany zdravia pri práci,
- prideliť mu inštruktora (školiteľa), ktorý ho bude zaškoľovať a kontrolovať počas adaptácie. [1]

2.2 Hodnotenie pracovníkov

V súvislosti s hodnotením pracovného výkonu zamestnancov je potrebné spomenúť riadenie pracovného výkonu. Armstrong charakterizuje riadenie pracovného výkonu ako neustále prebiehajúci sebaobnovujúci cyklus. (Vid' Obrázok 1).



Zdroj: ARMOSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů.

Provaník vysvetľuje hodnotenie druhého človeka ako „posudzovanie jeho vlastností, postojov, názorov, jeho správania a vystupovania vzhľadom na určitú situáciu, v ktorej sa nachádza a prejavuje, vzhľadom na činnosť, ktorú vykonáva, vzhľadom na druhých ľudí, s ktorými vstupuje do kontaktu“.

A Koubek charakterizuje hodnotenie pracovníkov ako:

- a) zisťovanie toho, ako pracovník vykonáva svoju prácu, ako plní úlohy a požiadavky svojho pracovného miesta, aké je jeho pracovné správanie a vzťahy k spolupracovníkom,
- b) oboznamovanie s výsledkami tohoto zisťovania jednotlivých pracovníkov a konzultovaním týchto výsledkov,
- c) hľadanie ciest k zlepšovaniu pracovného výkonu a realizáciou opatrení, ktoré k tomu majú napomôcť.“ [1]

Rozlišujú sa dve podoby hodnotenia pracovníkov:

1. Neformálne hodnotenie – priebežné hodnotenie pracovníka jeho nadriadeným počas výkonu práce.

2. Formálne hodnotenie – je periodické, má pravidelný intervál a jeho charakterickými črtami sú plánovitosť a systematičnosť. Spisujú sa dokumenty, ktoré sa zaraďujú do osobných spisov pracovníkov. [1]

V praxi sa výsledky hodnotenia pracovníkov najčastejšie využívajú pre účely:

1. Odmeňovania.
2. Rozmiestňovania pracovníkov (preradenie, povýšenie, prevedenie) a niekedy ukončovanie pracovného pomeru.
3. Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov.
4. Stimulácia k zlepšeniu pracovného výkonu a motivovanie pracovníkov. [1]

Hodnotenie pracovníkov je jedným z najdôležitejších predpokladov na plnenie všetkých základných úloh riadenia ľudských zdrojov.

2.3 Odmeňovanie pracovníkov

Odmeňovanie pracovníkov v modernom riadení ľudských zdrojov neznamena len mzdu alebo plat, prípadne iné formy peňažnej odmeny. Zahrňuje povýšenie, formálne uznanie (pochvaly), zamestnanecké výhody, veci alebo okolnosti, ktoré nie sú úplne samozrejmé (napr. väčšia kancelária). Toto sú hmatateľné odmeny (vonkajšie) a rozlišujeme aj vnútorné odmeny. Tie nemajú hmotnú povahu a súvisia so spokojnosťou zákazníka s vykonávanou prácou, s radosťou, ktorú mu práca prináša, atď. Odmeny tohoto druhu súvisia s osobnosťou pracovníka, jeho potrebami, záujmami, postojmi, hodnotami a normami. [1]

Bohužiaľ, sa personalistika v tejto oblasti u nás orientuje prevažne na peňažné odmeňovanie, tj. na problematiku miezd a platov. Čiže pozornosť je venovaná len na vonkajšie odmeny a to ešte iba na ich peňažnú formu.

Základnými zložkami systému odmeňovania sú

- Peňažné odmeny (pevné a pohyblivé mzdy a platy)
- Zamestnanecké výhody

- Nepeňažné odmeny (uznanie, úspech, osobný rast, atď.) [5]

Kleibl medzi peňažné formy odmeňovania zaraďuje mzdu, príplatky, podiel na zisku a jednorazové zvýhodnenie (príspevok na stravovanie, dopravu, bývanie, vzdelávanie).

Nepeňažné formy odmeňovanie potom rozdeľuje:

- Odmeny hmotnej povahy – vozidlo, mobil
- Odmeny nehmotnej povahy – uznanie, ocenenie, delegovanie právomocí a pod.

Ďalej popisuje piliere odmeňovania, ktorými sú:

- Strategická analýza,
- Hodnotenie mzdovej praxe u konkurenčných firiem pomocou mzdových prieskumov,
- Prepojenie vnútro podnikovej štruktúry prác s externými mzdami,
- Formulácia mzdy. [8]

Základné formy mzdy:

- Časová – za odpracovaný čas (hodinová, mesačná)
- Úkolová – za pracovný výkon, určuje sa podľa množstva a kvality výrobkov vyrobených za určitý čas.
- Podielová – za pracovný výkon formou podielu na výnosoch.
- Zmluvná – (manažerska) dohodnutá medzi zamestnancom a zamestnávateľom (vysokokvalifikovaný pracovník, asistent riaditeľa, apod.).
- Kombinovaná: časová a úkolová (stavebný robotník)
časová a podielová (predavač)

Doplňkové formy mzdy:

- Osobné ohodnotenie – ohodnotenie aktivity, spoľahlivosti pracovníka a plnenie úloh nad rámec bežných pracovných povinností,

- Odmeny – jednorázové finančné ohodnotenie pracovníka za mimoriadne pracovné výkony,
- Prémie – nenáročná zložka mzdy, ohodnotenie za kvalitu, včasné splnenie úlohy, apod.
- Príplatky – finančné ohodnotenie za prácu nadčas, v noci, v sťažených podmienkach apod.
- Podiely – podiely na zisku sa vyplácajú zvyčajne po vyhodnocení výsledku podniku na konci roka.

2.3.1 Úlohy odmeňovania

Odmeňovanie je teda jedným z motivačných nástrojov, ktorý v rukách drží organizácia a ktorý by mal naplňovať nasledovné, dve základné úlohy:

- Odmeňovanie má zamestnanca nabádať k vyššiemu výkonu, motivovať ho k plneniu cieľov a rozvíjať jeho zručnosti a schopnosti, tj. orientovať ho na budúcnosť formou pobádania .
- Pracovník je v procese odmeňovania ocenený za vykonanú prácu a za prekročenie svojich pracovných cieľov, tj. snaha orientovať ho na minulosť formou odmien a bonusov . [1]

Podľa Koubka by mal systém odmeňovania ďalej plniť úlohy:

- prilákať potrebný počet a potrebnú kvalitu uchádzačov o zamestnanie v organizácii,
- stabilizovanie žiaduceho personálu,
- odmeňovanie pracovníkov za ich úsilie, dosiahnuté výsledky, lojalitu, skúsenosti a schopnosti,
- v ziskových organizáciách pomôcť k dosiahnutiu konkurencieschopnosti,

- povaha systému, jeho časové možnosti a náklady musia byť racionálne, primerané možnostiam a potrebám organizácie a potrebám ďalších nadväzujúcich personálnych činností,
- byť akceptovaný zamestnancami,
- hrať pozitívnu rolu v motivovaní zamestnancov, viesť ich k tomu, aby pracovali čo najlepšie podľa svojich schopností,
- byť v súlade s verejnými záujmami a pracovne právnymi normami,
- poskytovať pracovníkom príležitosť k realizovaniu rozumových aspirácií pri dodržovaní zásad nestrannosti a rovnosti,
- slúžiť ako stimul pre zlepšovanie kvalifikácie a schopnosti pracovníkov,
- zaistiť, aby náklady práce mohli byť vhodným spôsobom kontrolované, hlavne z hľadiska efektivity. [1]

2.3.2 Motivácia pracovníkov

Sedlák uvádza, že *„pojmem motivácia sa odvodzuje od latinského slova „movere”, tj. pohybovať sa. Skutočne nemôžeme určiť motiváciu človeka dovedy, pokiaľ sa určitým spôsobom nespráva. Pozorovaním toho, čo niekto hovorí alebo robí v danej situácii, možno vydedukovať odôvodnené závery o tom, čo ho motivuje“*[4]

Podľa Armstronga *„motivácia je sila, ktorá inšpiruje ľudí jednotlivo alebo skupinovo, aby dosiahli čo najlepšie možné výsledky“*[5]

Mnohí autori uvádzajú rôzne definície na motiváciu, ktoré sa môžu odlišovať v spôsobe vyjadrenia a v znení, ale tieto definície sú spravidla podobné v obsahu a v podstate.

2.4 Vzdelávanie pracovníkov

Uvedenie pracovníka na pracovisko je začiatkom jeho kariéry v podniku. Získanie pracovného miesta však nepredstavuje pre pracovníka celoživotnú istotu. Potreba podniku pružne reagovať na neustále zmeny vyžaduje od neho zamestnávať pracovníkov s vysokou úrovňou pracovnej

spôsobilosti. Vzdelávanie a formovanie pracovných schopností predstavuje v modernej spoločnosti celoživotný proces. Formovanie pracovných schopností človeka sa stáva jednou z najdôležitejších úloh podnikovej personálnej práce. [1]

Podľa Vodáka a Kucharčíkovej predstavuje vzdelávanie prostriedok zladenia meniacich sa nárokov na pracovné činnosti, kvalifikácie a správanie zamestnancov s cieľom efektívneho dosahovania strategických cieľov. Vzdelávanie je dôležitým signálom, ktorý zamestnancom ukazuje, že si ich organizácia váži a vidí v nich perspektívu. Umožňuje im dosiahnuť vyšší stupeň uspokojenia pri výkone ich činnosti a tiež vyššiu konkurencieschopnosť na trhu práce. [7]

Systém podnikového vzdelávania je opakujúci sa cyklus, ktorý vychádza zo zásad podnikovej vzdelávacej politiky, sleduje ciele podnikovej stratégie vzdelávania a opiera sa o organizačné a inštitucionálne predpoklady vzdelávania. Do celého systému podnikového vzdelávania patrí orientácia na zamestnanca, doškolenie, preškolenie a rozvoj, ktoré sú iniciované a financované podnikom. [7]

V systéme formovania pracovných schopností človeka sa rozlišujú tri oblasti:

- 1) oblasť vzdelania,
- 2) oblasť kvalifikácie - základná príprava na povolanie, orientácia, doškolenie (prehlbovanie kvalifikácie, training), preškolenie (rekvalifikácia, retraining), profesná rehabilitácia,
- 3) oblasť rozvoja - rozširovanie kvalifikácie, ďalšie vzdelávanie. [1]

Medzi hlavné prednosti systematického podnikového vzdelávania zamestnancov patria predovšetkým:

- odborná príprava zamestnancov,
- formovanie pracovných schopností zamestnancov podľa potrieb podniku,
- sústavné zlepšovanie kvalifikácie, znalostí, zručností a schopností zamestnancov,

- zlepšuje pracovný výkon a produktivitu práce, kvalitu výrobkov a služieb než pri inom spôsobe vzdelávania,
- efektívny spôsob pokrytia dodatočnej potreby pracovnej sily z vnútorných zdrojov,
- priemerné náklady na jedného školeného zamestnanca sú nižšie ako pri inom spôsobe vzdelávania,
- lepšie predvída straty pracovnej doby súvisiacej so vzdelávaním a umožňuje lepšie eliminovať dopad týchto strát pomocou organizačných opatrení,
- umožňuje neustále zdokonaľovanie vzdelávacieho procesu,
- nachádza vhodné riešenia k zlepšeniu pracovných výkonov jednotlivých zamestnancov (hodnotením zamestnancov v poslednej fáze),
- zvyšuje motiváciu zamestnancov, zlepšuje ich vzťahy k podniku,
- zvyšuje atraktivitu podniku na trhu práce a uľahčuje získavanie zamestnancov,
- zvyšuje sociálne istoty zamestnancov podniku,
- zvyšuje kvalitu a trhovú cenu individuálnej pracovnej sily,
- zvyšuje šance na vnútro podnikovom a vonkajšom trhu práce,
- urýchľuje personálny a sociálny rozvoj zamestnancov, umožňuje funkčný aj platový postup,
- prispieva k zlepšovaniu pracovných aj medziľudských vzťahov. [1]

2.4.1 Metódy vzdelávania

Metódy používané na vzdelávanie **na pracovisku** - na konkrétnom pracovnom mieste, pri vykonávaní bežných pracovných úloh. Interná forma vzdelávania, tzv. „on the job“ je vhodná pre väčšie spoločnosti, ktoré si môžu dovoliť na istý čas zamestnať zamestnancov, ktorí by viedli školenia.

Sem patria:

- inštruktáž - najčastejšie používaná metóda,
- coaching - dlhodobejšia inštruktáž,
- mentoring - spolupráca s mentorom (osobný vzor),

- counsellig - najnovšia metóda - konzultovanie, ovplyvňovanie,
- asistovanie - formuje pracovné schopnosti pracovníka,
- poverenie konkrétnou úlohou,
- rotácia prác (cross training) - rôzne úlohy v rôznych častiach podniku ,
- pracovné porady. [1]

Medzi najväčšie výhody patrí skutočnosť, že nie je nutné, aby zamestnanci kamkoľvek odchádzali a rekvalifikácii sa venovali popri svojej práci. Ide aj o väčšie percento úspešnosti. Pri tomto spôsobe sa totiž dá uplatniť individuálny prístup k zamestnancom, čím sa dosiahne oveľa väčšia efektívnosť.

Metódy používané na vzdelávanie **mimo pracoviska** - sú určené na sprostredkovanie faktických informácií a teoretických znalostí. Externá forma vzdelávania znamená, že zamestnanec je vyslaný na iné miesto mimo pracoviska, tzv. „off the job“, aby si priebežne zvyšoval svoju kvalifikáciu, prípadne držal krok s najnovšími trendmi v jeho odbore, naučil sa zručnostiam a získal dôležité poznatky.

Sem patria:

- prednáška,
- prednáška spojená s diskusiou (seminár),
- demonštrovanie (praktická ukážka, názorné vyučovanie),
- prípadové štúdie, simulácie,
- brainstorming, assesment center (pre manažérov),
- školenie hrou, hranie rol, workshop,
- vzdelávanie pomocou počítačou.[1]

Medzi výhody takejto formy vzdelávania patrí najmä to, že zamestnancom prednášajú špecialisti s dlhoročnou praxou a skúsenosťami, školenia sú koncentrované na konkrétny

prípád, resp. problém. Takéto vzdelávanie je menej stresujúce a menej formálne, tým pádom sa rýchlejšie dokážu zamestnanci uvoľniť a stávajú sa prístupnejšími pre nové otázky a témy. V neznámom prostredí dostanú zamestnanci možnosť aspoň na chvíľu relaxovať a naberú vedomosti zo svojho odboru. Nevýhodou „off the job“ vzdelávania je, že takáto forma je zvyčajne oveľa finančne náročnejšia. [1]

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

3 ANALYTICKÁ ČASŤ

V úvode analytickej časti je predstavený hotel prostredníctvom základnej charakteristiky, v ktorom je vykonávaná analýza a je nadvázané na predchádzajúcu teoretickú časť, v ktorej sú vymedzené a definované jednotlivé pojmy k pochopeniu skúmanej problematiky.

Budú rozobraté rôzne personálne činnosti ako proces prijímania zamestnancov ich uvedenie do spoločnosti a popísanie aktuálneho adaptačného procesu. Tento proces bude hodnotený na základe dotazníkového šetrenia pre pracovníkov hotela a taktiež na základe rozhovoru s personálnym manažérom hotela a vlastných skúseností.

3.1 Charakteristika Grand Hotela Permon****

GRAND HOTEL PERMON**** je jedným z najväčších a najexkluzívnejších hotelov na Slovensku s najväčším wellnes centrom na Slovensku. Nachádza sa v horskej osade Podbanské – Vysoké Tatry. Okolie hotela ponúka obľúbené trasy pre pešiu turistiku a cykloturistiku v Tichej, Kôprovej a Kamenistej doline a možnosť turistických výstupov na štít Vysokých Tatier (Kriváň, 2494 m). V zime ponúka okolie hotela udržiavané bežecké lyžiarske trasy, možnosť lyžovania v blízkych lyžiarskych strediskách. Hotel má veľmi pestré zázemie pre deti (detský kútik, detský bazén, šmýkačky, tobogán, detské ihrisko, maskoti, animácie, podujatia pre deti, herňa pre teenagerov).

Grand Hotel Permon patrí pod hotelový reťazec Empora Hotels, ktorý si zakladá na prvotriednych službách. Pod Empora Hotels patria hotely na Slovensku, v Českej republike a v Rakúsku.

Na Slovensku: Grand Hotel Permon, Hotel Pieris

V Českej republike: Hotel u Zlatých nužek, Hotel u Zeleného hroznu, Hotel u Bílé lilie, Karolinka Holiday Homes

V Rakúsku: Landhaus Marlies

3.1.1 Ubytovanie

V Grand hoteli Permon**** sa nachádza 133 pohodlne zariadených izieb - jednolôžkových, dvojlôžkových, rodinných a 9 priestraných apartmánov (s dvomi pevnými lôžkami a prístelkami). Všetky izby s kúpeľňou, WC, TV/LCD, rádiom, telefónom, trezorom a minibarom s chladničkou zabezpečia nerušený pobyt a komfort. Z izieb Superior sa budete pozerať na Nízke Tatry, izby Superior Kriváň sú s výhľadom na Kriváň, v izbách Deluxe Kriváň si vychutnáte atraktívny dizajn a tiež výhľad na majestátny tatranský štít.

Celková kapacita hotela je 259 pevných lôžok s možnosťou 74 prísteliek.

Okrem ubytovania priamo v hoteli, je v ponuke aj možnosť ubytovania v horských chatách PINIUS alebo PERMONÍK - dependance Grand hotela Permon****, ktoré sú umiestnené v lokalite Podbanské vzdialené cca 300 m od Grand hotela Permon****.

Dependance PINIUS – k dispozícii sú 2 chatky, z toho v jednej sa nachádzajú 3 priestrané apartmány a 1 samostatná chatka. Ubytovacia kapacita zariadenia je 23 lôžok, z toho 18 pevných lôžok a 5 prísteliek. Vybavenie apartmánov a chatky je komplet kuchynský riad, mikrovlnná rúra, toastovač, hriankovač, chladnička, sklokeramická dvojplatička, TV SAT, trezor.

Dependance PERMONÍK - komfortné ubytovanie v 4 dvojposteľových izbách s možnosťou prístelky. Súčasťou vybavenia je TV, kúpeľňa, mini chladnička a trezor. V Permoníku je situovaná reštaurácia Koliba, ktorá ponúka vynikajúce slovenské špeciality.

Hotel pravidelne ponúka rôzne akciové pobyty, wellness pobyty, vytvára balíky služieb, business ubytovacie balíky, family ubytovacie balíky, a pod.

3.1.2 Kongres

Vďaka výnimočným priestorom a dlhoročným skúsenostiam s organizovaním kongresov, slávnostných večerí a rautov je Grand Hotel Permon**** ideálnym partnerom pre firemné akcie alebo eventy. V hoteli je k dispozícii až 10 miestností rozličnej veľkosti na usporiadanie nielen kongresov, ale aj sympózií, seminárov, školení, pracovných porád, obchodných jednaní a rodinných osláv. Hotel zabezpečí komplexné technické vybavenie a občerstvenie podľa požiadaviek klienta.

Tab. 2 – Konferenčné miestnosti Grand Hotelu Permon

Miestnosť	Rozmery	Kapacita	
		Škola	Kino
Miestnosť (12. poschodie)	81,5 m ²	36	50
Miestnosť (11. poschodie)	100 m ²	54	60
Miestnosť (10. poschodie)	81,5	36	50
Kongresová miestnosť (8. poschodie) „Sála Panoráma“	336 m ²	180	220
Kongresová miestnosť (7. poschodie) „Modrá sála“	278,4 m ²	120	170
Kongresová miestnosť (5. poschodie) „Hala Grande“	656,2 m ²	400	500
Zasadacia miestnosť 5. poschodie	60,50 m ²	48	60
Zasadacia miestnosť 4. poschodie	54,5 m ²	40	50
Výstavná plocha (8. poschodie)	129x216 m ²		
Miestnosť „802“ (8. poschodie)	27,2m ²	20	30
Miestnosť „803“ (8. poschodie)	27,2m ²	20	30

Zdroj: Grand Hotel Permon, [online].

3.1.3 Wellness

Grand Hotel Permon má najväčší hotelový wellness komplex na Slovensku - PERMON'S PARADISE, ktorý je skutočným rajom wellnessu.

PERMON'S PARADISE tvorí 5 častí:

- SAUNA Paradise - jedinečný komplex, viac ako 30 atrakcií o rozlohe 1620 m², najväčší saunový svet na Slovensku. Komplex sáun, vodných a parných kúpeľov s výhradne prírodnými látkami, ktoré zaručujú prírodnú liečbu. Nachádza sa tu bylinková i eukalyptová inhalácia, rímsky kúpeľ, fínska sauna, vitálny dážď, pravek, neobvyklé solárium, duša vody i tepidárium. V komplexu sa nachádza divoká rieka so svojimi tajomnými zákutiami, masážnymi ležadlami a perličkovou vaňou s hviezdou oblohou. Permon Paradise je jediné wellness na svete s rozprávkovým svetom krištáľového

jazierka pod Kriváňom. V štýlových chalúpkach objavíte pastiersku izbu, parnú saunu s voňavou mäťou a parnú aromatickú sprchu.

Do časti SAUNA Paradise je vstup deťom do 6 rokov zakázaný. Deťom od 6 do 12 rokov je vstup do časti SAUNA Paradise povolený len v sprievode rodičov.

- AQUA Paradise - Vodný raj pre deti i dospelých, AQUA Paradise o rozlohe 946 m², nachádza sa tam bazén (25x12 m) s plaveckou dráhou so zrkadlovým odrazom Kriváňa na hladine. Radosť z vody umocní 63m dlhý tobogán so svietiacimi obrázkami a široká šmykľavka so samostatným dojazdovým bazénom.
- KIDS' Paradise – detský bazén s rozmermi 6x3m a teplotou vody 33 °C. KIDS Paradise sa skladá z dvoch častí, ktoré spája „Baby šmykľavka“. Vrchný bazénik má hĺbku 32 cm a spodný postupne sa zvažujúcu hĺbku od 32 cm do 1cm.
- SPA Paradise – masáže, perličkové kúpele na uvoľnenie a blahodárne zábaly a liečebné procedúry (magnetoterapia, suchý uhličitý kúpeľ, sírový kúpeľ, parafín, oxygenoterapia, biopton, inhalácie).
- BEAUTY Paradise – kozmetické služby s profesionálnym personálom. Rôzne telové a tvárové ošetrenia, nechťový dizajn, zoštihľujúci a spevňujúci program, doplnkové služby (depilácie, úprava obočia, líčenie, apod.), špeciality Beauty paradise (zábal z morských rias na hydratáciu pokožky, škoricový anticelulitídny zábal, kokosový peeling, čokoládová masáž, apod.)

Tab. 3 – Otváracie hodiny wellness komplexu

Otváracie hodiny hotelového wellness komplexu PERMON'S PARADISE		
AQUA & KIDS´& SAUNA Paradise	pondelok - piatok	13:00 - 22:00 hod.
AQUA & KIDS´& SAUNA Paradise	sobota, nedeľa, prázdniny (v SR), sviatky	10:00 - 22:00 hod.
SPA Paradise & BEAUTY Paradise	pondelok - nedeľa	10:00 - 22:00 hod.

Zdroj: Grand Hotel Permon, [online].

3.1.4 Certifikáty hotela

V kategórii „Ubytovacie zariadenia“ na základe povinných kritérií:

Zhovievavosť personálu voči deťom.

Detská posteľka.

Detský kútik/interiér.

Detské ihrisko/exteriér.

Poskytovať výrazné detské alebo rodinné zľavy.

Umožniť umiestnenie vlastného detského kočíka na izbe.

Ak zariadenie nemá reštauráciu, poskytovať osobitnú miestnosť alebo jej časť, určenú na ohrievanie a prípravu detskej stravy.

V kategórii „Stravovacie zariadenia“ na základe povinných kritérií:

Bezbariérový vstup.

Zhovievavosť personálu voči deťom.

Nefajčiarska zóna.

Umožnenie ohrevu detskej stravy, mlieka a pod.

Detské menu.

Detská stolička.

„Zariadenie priateľské k deťom a rodinám“

Certifikát Únie materských centier pre Grand hotel Permon**** navrhli rodičia z Materského centra Stonožka - Košice, spokojní so službami hotela.

3.1.5 Pracovníci

V Grand Hoteli Permon je zamestnaných momentálne 145 pracovníkov, z toho 63 žien a 82 mužov. Čo sa týka vekovej štruktúry pracovníkov, v hoteli pracuje 20% pracovníkov do 25 rokov, 60% pracovníkov od 25 do 45 rokov a 20% pracovníkov nad 45 rokov. Z celkového počtu je zamestnaných 22% pracovníkov, ktorí disponujú vysokoškolským vzdelaním prvého, alebo druhého stupňa. Zo 145 pracovníkov pracuje 10 osôb na manažérskej pozícii.

Generálny riaditeľ a asistent generálneho riaditeľa hotela priamo riadia a úzko spolupracujú s manažérmi:

- ubytovacieho oddelenia,
- ekonomického oddelenia,

- gastronomického oddelenia,
- technického oddelenia,
- marketingového oddelenia,
- personálneho oddelenia.

Taktiež manažéri každého oddelenia medzi sebou neustále spolupracujú.

Tak ako každý väčší hotel, aj Grand Hotel Permon má svoje personálne oddelenie, ktoré zamestnáva 3 pracovníkov, ktorými sú:

- manažer personálneho oddelenia,
- zástupca manažera personálneho oddelenia,
- sekretárka personálneho oddelenia.

3.2 Cieľ a hypotézy prieskumu

Cieľom bakalárskej práce bolo zistiť akou formou prebiehajú jednotlivé činnosti personálneho manažmentu v Grand Hoteli Permon. Následne bolo zamerané prostredníctvom analýzy na činnosti, ktorými sú:

- získavanie, výber pracovníkov,
- prijímanie a orientácia pracovníkov,
- hodnotenie pracovníkov,
- odmeňovanie pracovníkov,
- vzdelávanie pracovníkov.

Bakalárska práca bola zameraná na dva typy techník šetrenia, ktorými sú:

- písomné dotazovanie
- osobné dotazovanie

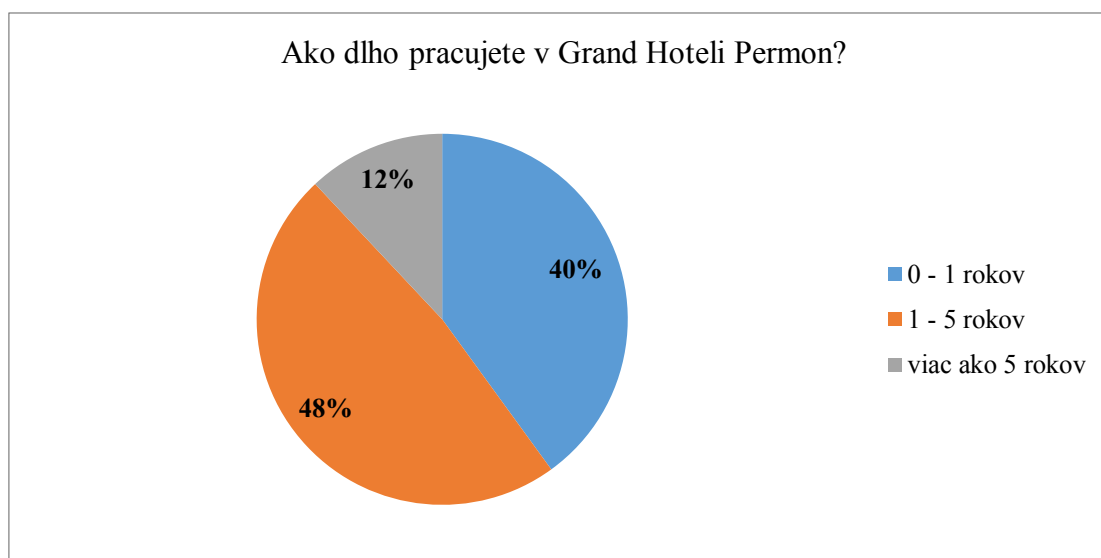
Písomné dotazovanie bolo aplikované pomocou anonymných dotazníkov, vďaka ktorým bolo cieľom zistiť, v ktorých personálnych činnostiach sú nedostatky.

Následne bolo osobné dotazovanie, ktoré bolo prevádzané prostredníctvom štandardizovaných rozhovorov s personálnym manažérom, ale aj prostredníctvom e-mailu, pričom mu boli kladené vopred zostavené otázky ohľadom činností personálneho manažmentu v hoteli. Otázky boli kladené až po písomnom dotazovaní, a to z dôvodu, aby boli už zistené nedostatky z pohľadu pracovníkov hotela, a mohlo sa na ne nadviazať v rozhovore s personálnym manažérom.

3.3 Dotazníkové šetrenie

K výskumu bolo použité dotazníkové šetrenie. Pracovníci hotela odpovedali na celkom 8 otázok s možnosťou výberu odpovede. Dotazník bol zameraný na prijímanie pracovníkov, ich adaptáciu, vzdelávanie a hodnotenie. Plné znenie dotazníka je uvedené v prílohe 1. Dotazník vyplnilo 25 pracovníkov hotela a to rôzni pracovníci hotela, ako napr. kuchári, čašníci, recepcné, chyžné, ale aj pracovníkmi vyšších pozícií, ako napr. vedúci housekeepingu, šéfkuchár, apod.

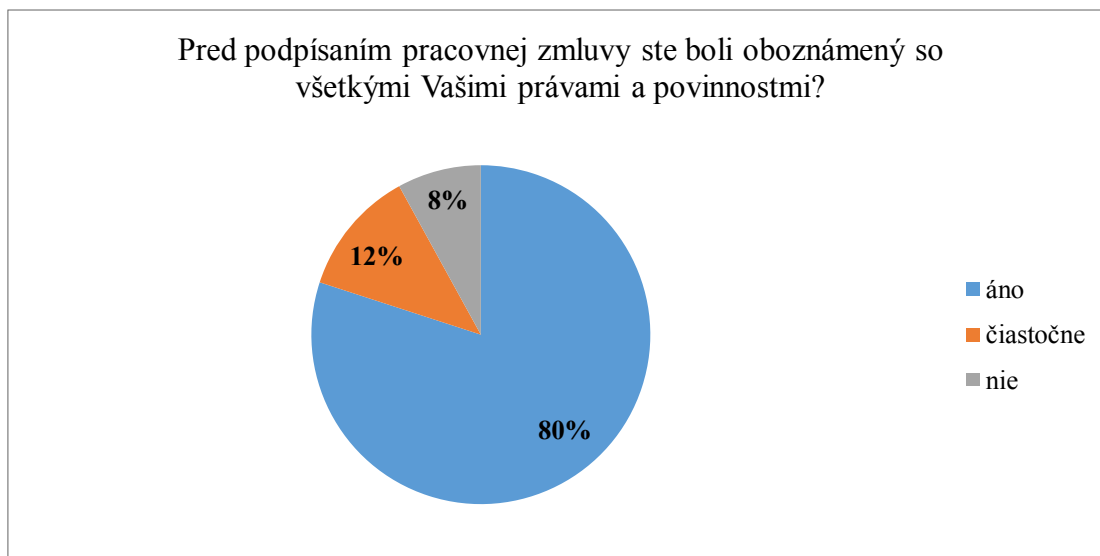
Graf 1: Dotazníkové šetrenie – otázka č. 1



Zdroj: Vlastné spracovanie

Z 25 opýtaných pracovníkov odpovedalo 12 pracovníkov, že pracujú v hoteli 1-5 rokov, len 3 pracovníci pracujú v hoteli viac ako 5 rokov. Zvyšných 10 pracovníkov pracuje v hoteli menej ako rok. Z toho vyplýva, že veľmi málo pracovníkov vydrží v hoteli pracovať dlhodobo.

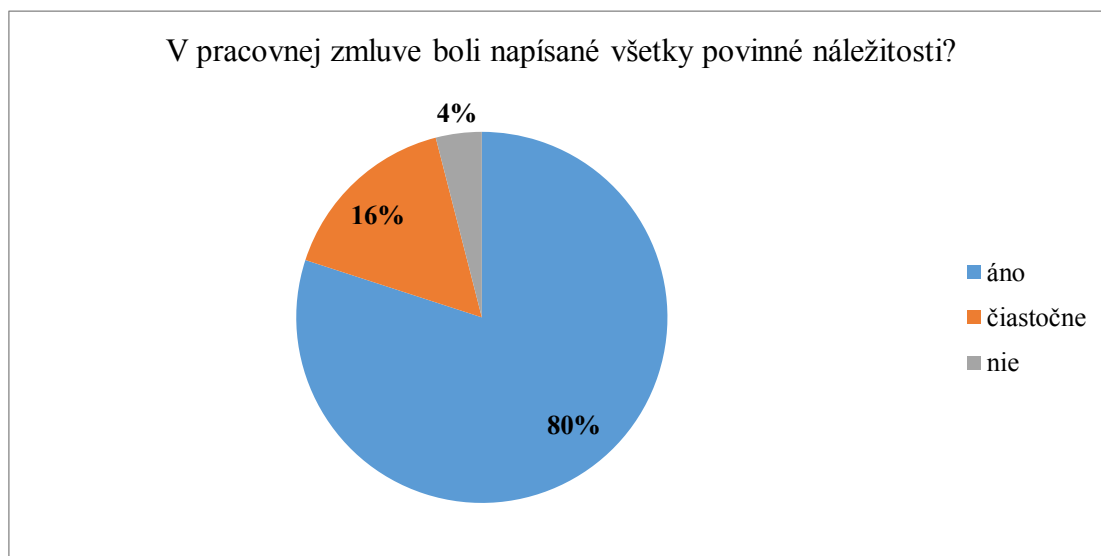
Graf 2: Dotazníkové šetrenie – otázka č. 2



Zdroj: Vlastné spracovanie

V zákonníku práce sú jasne uvedené všetky práva a povinnosti, s ktorými má byť nový pracovník oboznámený skôr, ako podpíše pracovnú zmluvu. Až 80% opýtaných pracovníkov hotela, tj. 20 ľudí z 25 opýtaných, boli oboznámený zo všetkými právami a povinnosťmi pred podpísaním pracovnej zmluvy. Zvyšných 20%, tj. 5 pracovníkov hotela neboli oboznámený poriadne zo všetkými právami a povinnosťmi, 2 neboli oboznámený vôbec.

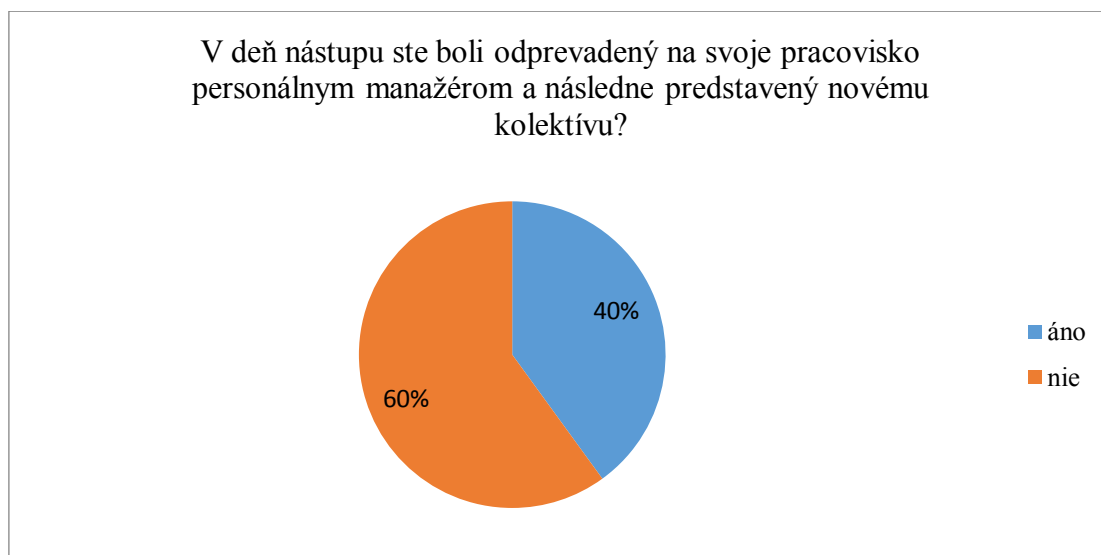
Graf 3: Dotazníkové šetrenie – otázka č. 3



Zdroj: Vlastné spracovanie

Pracovná zmluva má niekoľko povinných náležitostí, ktoré musí obsahovať. Na otázku, či boli v pracovnej zmluve napísané všetky odpovedalo 20 pracovníkov kladne. Jeden pracovník odpovedal záporne a zvyšok opýtaných, tj. 4 pracovníci odpovedali, že boli napísané iba čiastočne.

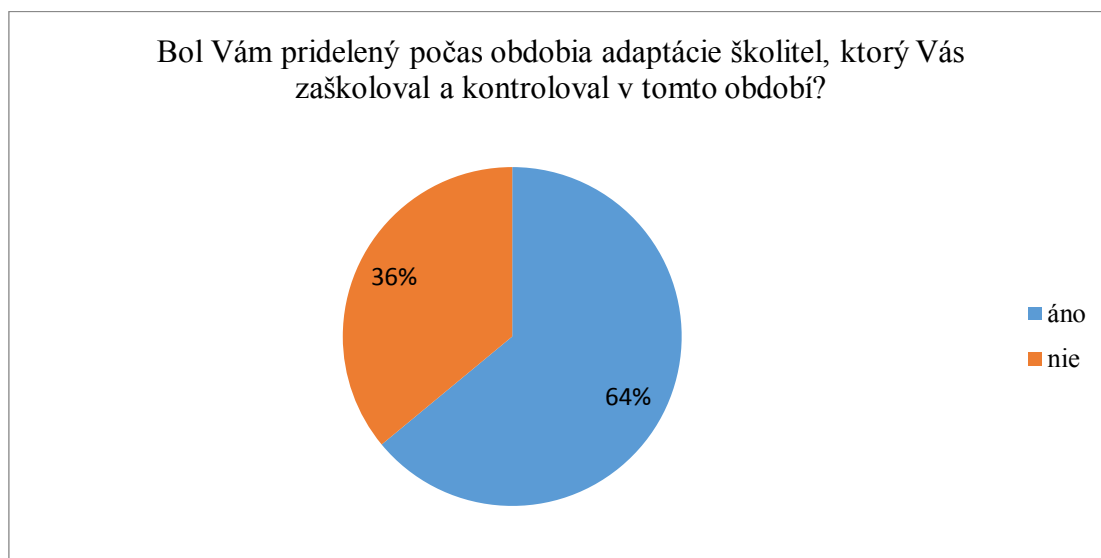
Graf 4: Dotazníkové šetrenie – otázka č. 4



Zdroj: Vlastné spracovanie

Odprevanie nového pracovníka na svoje pracovisko by malo byť samozrejmosťou v každej práci a v každom odvetví. Taktiež predstavenie nového pracovníka kolektívu je dôležité, nielen pre nového pracovníka, ale aj pre daný kolektív ľudí. Na otázku, či boli v deň nástupu odprevaný na svoje pracovisku a následne aj predstavený svojemu novému kolektívu odpovedala väčšia časť opýtaných pracovníkov záporne, tj. až 15 ľudí. Zvyšok odpovedal kladne.

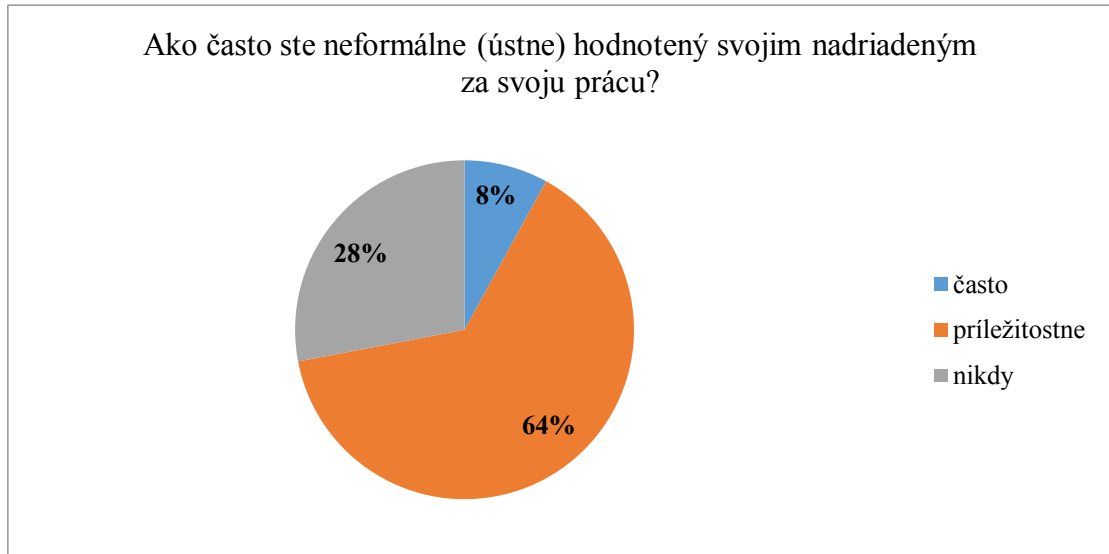
Graf 5: Dotazníkové šetrenie – otázka č. 5



Zdroj: Vlastné spracovanie

V prípade, že je potrebné nového pracovníka zacvičiť alebo zaškoliť, je mu z radu skúsených pracovníkov pridelený inštruktor (školiteľ), ktorý mu poskytne nevyhnutnú jednorazovú inštrukčnú, alebo školiteľ, ktorý ho bude zaškoľovať a kontrolovať v priebehu adaptácie na novú prácu a nové pracovisko. 64% opýtaných pracovníkov, tj. 16 ľudí, odpovedalo, že počas adaptácie im bol pridelený školiteľ, zvyšok odpovedal záporne.

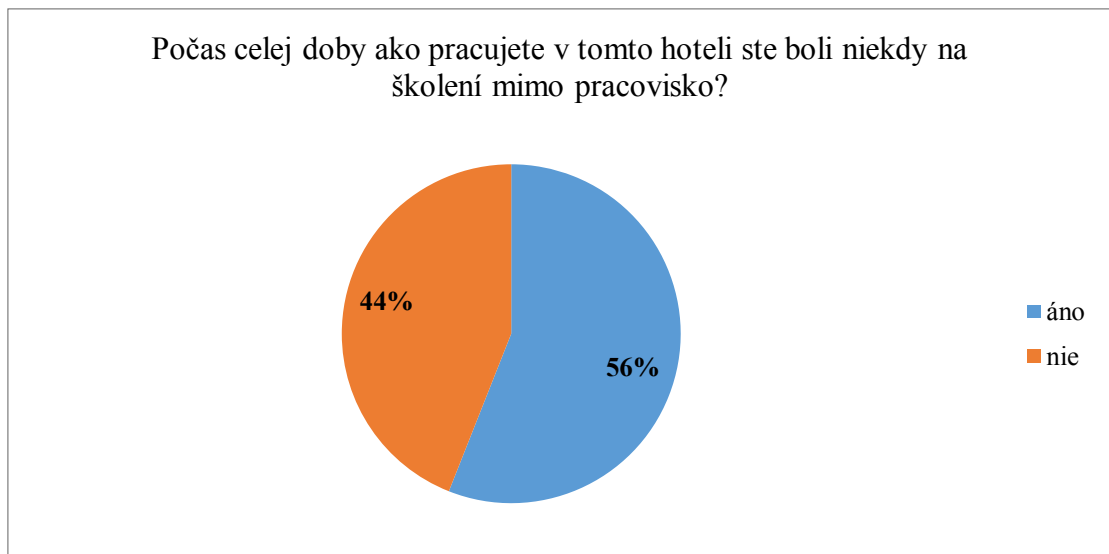
Graf 6: Dotazníkové šetrenie – otázka č. 6



Zdroj: Vlastné spracovanie

Nie len formálne hodnotenie je dôležité, ale aj neformálne, čiže ústne. Dokonca si väčšina ľudí váži ústne hodnotenie viac. Z 25 opýtaných pracovníkov len 2 ľudia odpovedali, že sú často neformálne hodnotený svojim nadriadeným. 64%, tj. 16 ľudí odpovedalo príležitostne a až 28%, tj. 7 ľudí odpovedalo nikdy. V tomto prípade bolo zistené, že neformálne hodnotenie pracovníkov je zanedbávané.

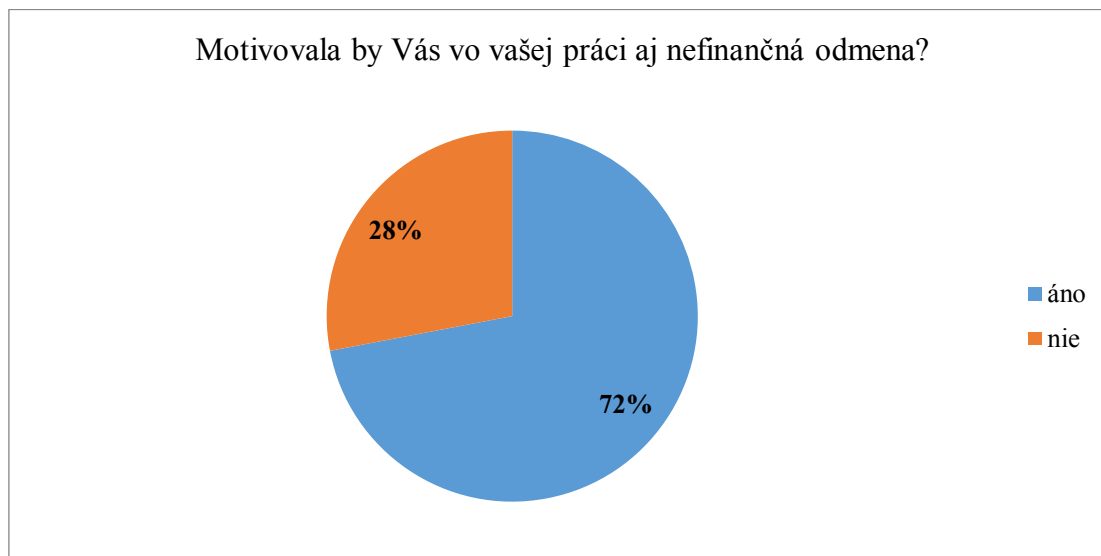
Graf 7: Dotazníkové šetrenie – otázka č. 7



Zdroj: Vlastné spracovanie

Nie len školenie na pracovisku, ale aj školenia mimo pracovisko sú dôležité pre pracovníkov hotela. Aj keď sú školenia mimo pracovisko finančne náročnejšie, sú efektívnejšie, pretože má nastarosti školenie kvalifikovaný odborník. Školenie mimo pracovisko podstúpilo 14 ľudí z 25 opýtaných. Zvyšných 11 pracovníkov zatiaľ neboli na žiadnom školení mimo pracovisko.

Graf 8: Dotazníkové šetrenie – otázka č. 8



Zdroj: Vlastné spracovanie

Posledná otázka bola zameraná na motiváciu, keďže v tejto dobe sú väčšinou pre každého motiváciou iba financie. Prekvapením je, že väčšina opýtaných pracovníkov, t.j. 18 ľudí, odpovedalo, že by ich motivovala aj nefinančná odmena.

Z celkového dotazníkového šetrenia je možné skonštatovať, že v niektorých personálnych činnostiach sú nedostatky. Aby bola lepšie pochopená problematika týchto činností, bolo komunikované s personálnym manažérom Grand Hotela Permon. Otázky boli zamerané hlavne na zistené nedostatky z dotazníkového šetrenia.

3.4 Grand Hotel Permon a činnosti personálneho manažmentu

Táto časť bakalárskej práce je zameraná na konkrétne personálne činnosti v Grand Hoteli Permon, ktoré sú rozdelené do niekoľkých okruhov. Informácie boli získané po rozhovore s personálnym manažérom, ale aj z vlastných skúseností. Väčšia pozornosť bola venovaná činnostiam, o ktorých bolo v dotazníkovom šetrení zistené, že sú v nich nedostatky.

3.4.1 Získavanie a výber pracovníkov

Na získavanie pracovníkov sa v Grand Hoteli Permon podieľa personálne oddelenie a to dvoma rôznymi spôsobmi:

- Získavanie pracovníkov z vnútorných zdrojov prostredníctvom:
 - Priameho oslovenia vyhladeného jedinca,
 - Doporučenia na základe súčasného vedúceho pracovníka,
 - Inzerátu, ktorý sa nachádza v priestoroch hotela, kde majú prístup len pracovníci,
- Získavanie pracovníkov z vonkajších zdrojov prostredníctvom:
 - Internetových serverov, pre pracovné príležitosti
 - Profesia.sk
 - Kariera.sk
 - Careerjet.sk
 - Pozripracu.sk
 - Sociálnych sietí
 - Facebook
 - Spolupráca s úradmi práce
 - Spolupráca so strednými hotelovými školami

Personálny manažér tvrdí, že spolupráca s úradmi práce nepriniesla doteraz žiadne pozitívne očakávania. Veľká väčšina potenciálnych pracovníkov z úradu práce nebola dostatočne

kvalifikovaná a zvyšok, čo sa uchádzal o pracovné miesto si prišli len o potvrdenie pre úrad práce. Naopak spolupráca so strednými hotelovými školami priniesla väčšinou pozitívne očakávania. Študenti z celého Slovenska zo Stredných odborných škôl so zameraním na gastronómiu a hotelierstvo chodia pravidelne na prax do tohoto hotela. Pre študentov školy je to výborná príležitosť nabrat' nové skúsenosti a pre hotel je to lacná pracovná sila. Študenti škôl sú však iba pomocnou silou zväčša len v gastronomickom oddelení. Osvedčilo sa aj následné prijímanie absolventov týchto stredných škôl, pretože už mali praktické zručnosti z konkrétnych pracovných miest priamo v hoteli.

Čo sa týka zverejňovania inzerátov na sociálnych sieťach, personálny manažér túto formu získavania pracovníkov má v obľube, pretože je bezplatná a v dnešnej dobe aj účinná, pretože ľudia si zväčša hľadajú prácu z pohodlia domu na internete.

Aj napriek tomu, personálny manažér uprednostňuje získavanie pracovníkov z vnútorných zdrojov, pretože si tento spôsob získavania už v praxi overili a považujú ho za najideálnejší z dôvodu zníženia nákladov na školenia personálu.

V Grand Hoteli Permon sú pri výbere pracovníkov využívané nasledovné metódy:

- Skúmanie životopisu – pri skúmaní životopisu sú dôležité informácie ohľadom predchádzajúcich pracovných skúsenostiach, vzdelania a celkových znalostech v danom obore.
- Testy pracovnej spôsobilosti – najčastejšie sú používané testy inteligencie, príležitostne aj testy schopností alebo testy zručností a vedomostí.
- Výberový pohovor – je považovaný za kľúčovú metódu pri výbere pracovníkov. V prvom kole pohovoru sa uchádzač dostane do kontaktu s personálnym manažérom hotela. Jeho úlohou je zistiť osobnostné a psychologické predpoklady uchádzača pre danú pozíciu, o ktorú sa uchádza. Počas rozhovoru s personálnym manažérom sa zvyčajne nachádza v miestnosti aj konkrétny nadriadený danej pozície, ktorý má za úlohu preveriť vaše odborné predpoklady.

Úspešný uchádzač o pracovnú pozíciu v Grand Hoteli Permon by mal splniť všetky metódy výberu pracovníkov a následne po vyhodnovení je informovaný asistentkou personálneho oddelenia, že bol na danú pracovnú pozíciu vybratý.

3.4.2 Prijímanie a adaptácia pracovníkov

Prijímanie pracovníka nasleduje potom, ako bol uchádzač o pracovnú pozíciu vybratý a aj prijal pracovnú pozíciu. Či sa jedná o prijímanie nového pracovníka alebo o presun pracovníka v hoteli na nové miesto v rámci organizácie, jedná sa o rovnaké procedúry, na ktorých sa podieľa personálne oddelenie. Medzi formálne procedúry patrí:

- Vypracovanie a podpísanie pracovnej zmluvy – po akceptovaní podmienok zo strany budúceho zamestnanca podpisuje zamestnanec aj zamestnávateľ písomnú pracovnú zmluvu, ktorá má dve vyhotovenia. Jedno pre zamestnanca a druhé si ponechá zamestnávateľ, v tomto prípade personálne oddelenie. Tak ako stanovuje aj Zákonník práce, zmluva obsahuje všetky náležitosti.
- Oboznámenie pracovníka s jeho pracovným zaradením v hoteli a s právami a povinnosťami v spoločnosti.
- Prevzatie lekárskej správy od zamestnanca, ktorý absolvoval vstupnú lekársku prehliadku.
- Zaradenie pracovníka do personálnej evidencie – zriadenie mzdového listu, evidenčného dôchodkového listu, zriadenie vsupej čipovej karty, pridelenie osobného zamestnaneckého čísla, pod ktorým je evidovaný v hoteli, a podobné administratívne úkony.

V prvý deň nástupu do práce pracovník personálneho oddelenia nového zamestnanca odvedie na pracovné miesto a predstaví svojmu nadriadenému. Oboznámi ho s pracovnými podmienkami, BOZP, pravidlami hotela a všeobecnými podmienkam. Ďalej sú zamestnancovi podané informácie o sociálne hygienických podmienkach práce, ako sú šatne vrátane pridelenej skrinky, toalety, umyvárne, možnosť občerstvenia a stravovania sa. V neposlednom rade je zamestnancovi vysvetlené ako sa zachovať v prípade absencie v práci (choroba, dovolenka, apod.). Ak je potrebné, je pridelený novému pracovníkovi školiteľ, ktorý danú prácu dokonale pozná a ovláda, na ktorej bude nový pracovník pracovať.

Tak ako sme už zistili aj v dotazníkovom šetrení, personálny manažér a ani nadriadený nového pracovníka vo väčšine nepredstavujú nového pracovníka svojmu kolektívu.

3.4.3 Hodnotenie pracovníkov

V súvislosti s hodnotením treba spomenúť aj riadenie pracovníkov, pretože počas procesu riadenia sú stanovené ciele pre pracovníkov, na základe ktorých sú pracovníci hodnotení. Ciele sa stanovujú v priamej diskusii s pracovníkom. Niektoré ciele navrhuje vedúci, iné si navrhuje samotný pracovník. Vedúci musí dozrieť na to, aby individuálne ciele pracovníka boli v súlade so strategickými cieľmi oddelenia a globálnymi cieľmi hotela. Bežne sa ciele určujú formou kvantitatívnych limitov (napr. počet vyrobených kusov), časových limitov (napr. dokedy má byť projekt ukončený), kvalitatívnych cieľov (napr. naučiť sa viesť obchodné rokovania) alebo noriem správania (napr. zlepšiť komunikáciu s kolegom).

Po následovných krokoch, ktoré popisujú riadenie pracovného výkonu nasleduje hodnotenie pracovníkov a ich pracovného výkonu. Grand Hotel Permon pravidelne hodnotí pracovníkov formálne na základe interného dokumentu, ktorého vzor je v prílohe 2 a zaraďuje sa do osobných spisov pracovníka. Formálne hodnotenie pracovníkov sa robí pravidelne raz za pol roka a výsledky hodnotenia sú pracovníkom hotela interpretované na hodnotiacom pohovore.

V Grand Hoteli Permon sa zabúda na neformálne hodnotenie zamestnancov, ktoré by mal spravidla robiť priamy nadriadený pracovník.

3.4.4 Odmeňovanie pracovníkov

Odmeňovanie pracovníkov je aj z jedným z motivačných nástrojov. Grand Hotel Permon sa predovšetkým zameriava na základnú zložku systému odmeňovania, ktorú sú peňažné odmeny (pevné a pohyblivé mzdy a platy).

Na nepeňažné odmeny sa personalista skôr nezameriava, pretože ich nepovažuje za potrebné. Domnieva sa, že peňažná odmena je najväčšou motiváciou. V dotazníkovom šetrení, ktorý bol zameraný na zamestnancov hotela sme zistili opak a to že by zamestnancov motivovala k práci aj niektoré formy nefinančnej odmeny.

Pracovníci Grand Hotela Permon sú odmeňovaný prostredníctvom:

- Základnej mzdovej formy: časová mzda
- Doplnkovej mzdovej formy: prémie

Časová mzda je v Grand Hoteli Permon vyplácaná prostredníctvom hodinovej alebo mesačnej sumy. Hodinovou mzdou sú odmeňovaní brigádnici, ktorí v hoteli pracujú prostredníctvom Dohody o prevedení práce. Mesačnou mzdou sú platení pracovníci, ktorí majú s hotelom podpísanú Pracovnú zmluvu.

Prémie, čiže dodatečné mzdové zvýhodnenia sú viazané na dosiahnutie určitých výsledkov. V Grand Hoteli Permon sú vyplácané na základe vyhodnotenia hodnotiaceho dotazníku, ktorý je v prílohe 2. V tomto formulári sú popísané jednotlivé výkony zamestnancov, na základe ktorých sú odmeňovaní. Z toho vyplýva, že pracovníci sú odmeňovaní prostredníctvom periodicky sa opakovaných prémie, vyplácaných raz za pol roka.

3.4.5 Vzdelávanie pracovníkov

V Grand Hoteli Permon sa tejto činnosti venuje dostatok pozornosti. Hotel využíva vzdelávanie pracovníkov pre zvyšovanie ich kompetencií, zručností, skúseností a vedomostí. Personálne oddelenie navrhuje a formuluje politiku vzdelávania pracovníkov v hoteli a vytvára predpoklady pre vzdelávanie zamestnancov. Častokrát navrhuje samotný vzdelávací program. Disponuje aj vlastnými lektormi a zabezpečuje si tak čiastočne vzdelávanie sám, avšak vzdelávanie zabezpečujú aj organizácie pomocou služieb niektorej zo vzdelávacích inštitúcií zo sektoru vzdelávania. Vzdelávanie pracovníkov a rozvoj ich kvalifikácie patrí medzi základné úlohy personálneho manažera. Po dohode s ostatnými manažérmi na rôznych oddeleniach rozhoduje o tom, ktorý z pracovníkov by mal byť vzdelávaný a to konkrétne v akej oblasti a miere.

Vzdelávanie pracovníkov v Grand Hoteli Permon je založené v dvoch oblastiach:

- oblasť kvalifikácie,
- oblasť rozvoja.

Čo sa týka oblasti kvalifikácie, prebieha vo väčšine v priestoroch hotela, čiže je to metóda vzdelávania na pracovisku, tzv. „on the job“. Patrí tam základná príprava na danú pracovnú pozíciu, orientácia a adaptácia pracovníka, doškolenia (training) a preškolenia (retraining, rekvalifikácia). Zvyčajne to prebieha formou inštruktáže (najčastejšie používaná metóda), coachingu, mentoringu alebo pracovné porady.

Čo sa týka oblasti rozvoja pracovníkov, tam patria ďalšie vzdelávania a rozširovanie kvalifikácie. Toto vzdelávanie prebieha zväčša mimo priestorov hotela, tzv. vzdelávanie „off the job“, čiže mimo pracovisko. Personálny manažér hotela tvrdí, že síce je vzdelávanie mimo pracoviska finančne náročnejšie, vzhľadom na skúsenosti z praxe sudí, že je efektívnejšie, preto sa snaží využívať aj túto formu vzdelávania. Zamestnanci hotela sa zúčastňujú rôznych prednášok, workshopov, apod.

4 NÁVRHOVÁ ČASŤ

V analytickej časti som zvolila dotaznikové šetrenie ako spôsob analýzy a následne bolo komunikované z personálnym manažérom Grand Hotela Permon a z toho vyplýva niekoľko zistených negatívnych faktov:

- personálni manažéri nevenujú dostatok pozornosti procesu adaptácie a prvotnému zoznámeniu nových zamestnancov s kolektívom,
- personálni manažéri, prípadne vedúci konkrétnych pracovníkov nehodnotia svojich podriadených neformálne,
- pracovníci hotela by uvítali aj možnosť nefinančnej odmeny ako motiváciu v práci.

Vychádzajúc z analýz boli navrhnuté riešenia týchto zistených negatívnych faktov v Grand Hoteli Permon. Čo sa týka činností personálneho manažmentu, je badateľné na základe prevedeného prieskumu, že hotel má vypracovanú personálnu stratégiu, podľa ktorej sa drží pri samotnom procese riadenia.

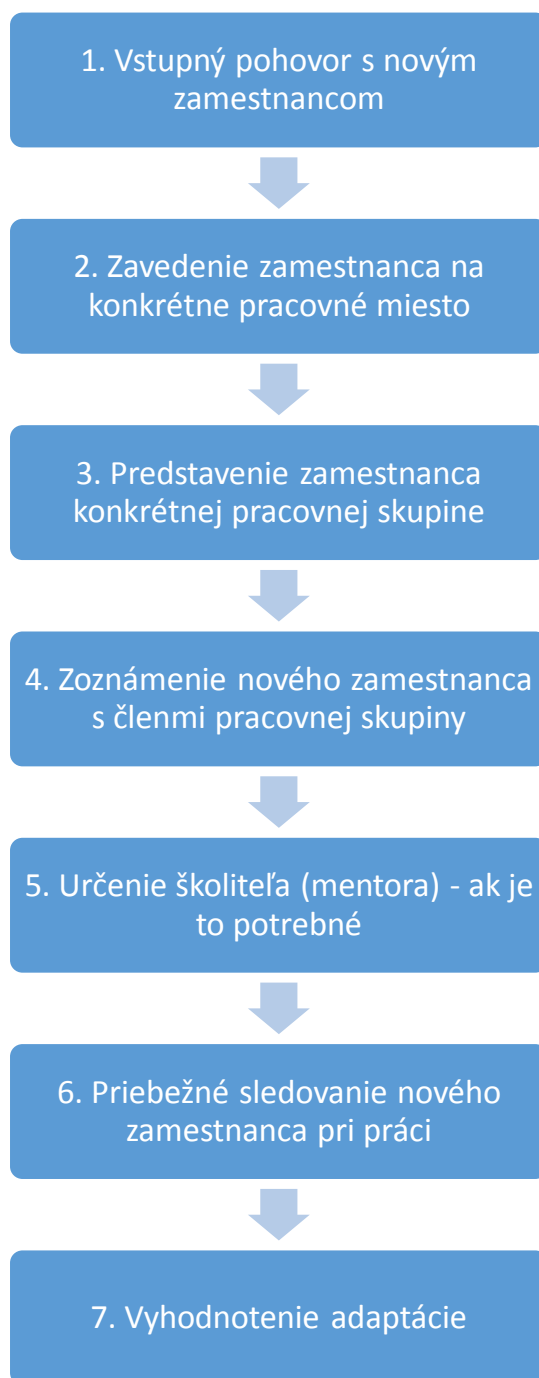
4.1 Proces adaptácie

V dotaznikovom šetrení bolo zistené, že personálny manažér a ani nadriadený nového pracovníka vo väčšine nepredstavujú nového pracovníka svojmu kolektívu.

Personálny manažér Grand Hotela Permon sice uviedol že majú nadstavený proces adaptácie pre novo prijatých zamestnancov, ale zabúdajú na dôležitú vec, ktorou je predstavenie nového pracovníka svojmu kolektívu a opačne. Preto bol navrhnutý nový proces adaptácie, v ktorom je dodržaný aj tento dôležitý krok.

Priamy nadriadený pri svojej práci spojenej s adaptáciou nového zamestnanca by mal dodržiavať tento nasledovný postup:

Obr. 2 – Proces adaptácie



Zdroj: vlastné spracovanie

4.2 Hodnotenie

V Grand Hoteli Permon sa zabúda na neformálne hodnotenie zamestnancov, ktoré by mal spravidla robiť priamy nadriadený pracovníka. Ide o priebežné hodnotenie pracovníka. Personálny manažér sa príliš zameriava na formálne hodnotenie, ktoré sa robí pravidelne každého pol roka.

V systéme hodnotenia bolo navrhnuté Grand Hotelu Permon, aby sa zameriaval aj na neformálne hodnotenie zamestnancov v prebiehu roka, pretože sa pravidelným neformálnym hodnotením buduje aj vzťah medzi zamestnancom a jeho priamym nadriadeným a tým by sa mohlo predísť tomu, aby boví pracovníci hotela neboli v svojej práci zmätený a dezorientovaný.

Taktiež bol navrhnutá aj možnosť realizácie **360° spätnej väzby**. 360° spätná väzba je spôsob hodnotenia zamestnancov založený na tom, že príslušný pracovník je hodnotený zo všetkých možných perspektív. V praxi to znamená, že daného pracovníka hodnotí jeho nadriadení, kolegovia, podriadení a prípadne tiež zákazníkmi, pracovníci partnerských subjektov apod. [13]

Ide o vysoko účinnú techniku hodnotenie pracovníkov a získavanie spätnej väzby, ktorá má svoje silné stránky i slabiny. Silnou stránkou je, že je získaná informácia o správaní daného pracovníka od všetkých relevantných subjektov. Rizikom je narušenie vzájomných vzťahov v prípade zle podanej spätnej väzby alebo nezvládnutie negatívnej spätnej väzby jej adresátom. Problémom niekedy môže byť aj nutná subjektivita získaných hodnotenie. [13]

4.3 Odmeňovanie

V dotazníkovom šetrení, ktorý bol zameraný na zamestnancov hotela sme zistili, že by zamestnancov motivovali k práci aj niektoré formy nefinančnej odmeny, na ktoré sa personálny manažér hotela nezameriava.

V systéme odmeňovania pracovníkov bol navrhnutý pre Grand Hotel Permon **Cafeteria systém**, ktorý je v modernej personálnej činnosti medzi pracovníkmi čoraz viac obľúbený.

Cafeteria systém je systém odmeňovania pracovníkov, kedy si zamestnanec volí v rámci stanoveného limitu práve tie výhody, ktoré pre neho predstavujú najväčšiu hodnotu. Celkový

rozpočet, ktorý firma na tento spôsob vyhradí, je síce rovnaký, ale pre zamestnanca je lepší, pretože pomocou neho môžete optimalizovať čerpanie zamestnaneckých výhod podľa toho, čo osobne preferujete. [11]

Zamestnanci by si čerpali benefity prostredníctvom online systémov. Aplikáciu us je navrhnutá tak, aby sa v nej každý ľahko a rýchlo zorientoval. Aplikácia je dostupná na všetkých zariadeniach. Môžete ju používať v počítači, na tabletoch alebo si stiahnuť mobilnú aplikáciu do telefónu. [12]

Čerpanie zamestnaneckých výhod je možné jednorázovo alebo priebežne počas príslušného kalendárneho roka.

Benefity sa dajú využiť v rôznych oblastiach:

- Vzdelávanie
- Šport
- Kultúra
- Cestovanie
- Zdravotná starostlivosť
- Nákup vo vybraných obchodných reťazcoch

Výhody pre zamestnanca:

Základnou výhodou poskytovania voliteľných benefitov je, že sú stanovené tak, aby vyhovovali požiadavkám zamestnancov, čiže sa zvýši spokojnosť s osobne vybranými benefitmi.

Výhody pre zamestnávateľa:

Cafeteria systém šetrí finančné prostriedky zamestnávateľa, ktoré veľakrát investoval bez prínosu efektivity pre zamestnanca. Ponúka pre zamestnávateľa možnosti individuálnej stimulácie zamestnanca podľa počtu odpracovaných rokov, veku, vzdelania, záľub, apod.

ZÁVER

Každý podnik na trhu potrebuje dobrých, lojálnych a skúsených ľudí. Takýchto zamestnancov si musí vážiť, aby si udržali krok s konkurenciou. Preto sa musia neustále vykonávať aktivity v motivovaní a udržiavaní si zamestnancov.

Cieľom mojej bakalárskej práce bolo zistiť akou formou prebiehajú jednotlivé činnosti personálneho manažmentu v Grand Hoteli Permon a navrhnúť hotelu efektívnu stratégiu personálneho manažmentu. Na základe prevedeného prieskumu bolo zistené, že hotel má vypracovanú personálnu stratégiu, ktorú aj dodržiava pri procese riadenia. Preto mu nebola navrhnutá ďalšia stratégia. Skúmaním bolo ziskných niekoľko negatívnych faktov a boli navrhnuté riešenia na ich zlepšenie. Z dotazníkového šetrenia sa aj ukázalo, že väčšina pracovníkov nevydrží v Grand Hoteli Permon pracovať dlhodobo. Domnievam sa, že za to môžu zistené nedostatky hlavne v oblasti adaptácie a odmeňovania pracovníkov. Na tieto nedostatky boli navrhnuté riešenia, tým pádom by sa mohla zmeniť aj situácia s dlhodobou zamestnanosťou v hoteli.

Počas spracovávania svojej bakalárskej práce som vychádzala zo znalostí, ktoré som čerpala z vhodne zvolených informácií, literatúry, z vlastných poznatkov a iných zdrojov. Táto bakalárska práca ma obohatila o nové poznatky, ktoré sa budem snažiť v budúcnosti využiť.

POUŽITÉ ZDROJE

Literatúra:

- [1] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3
- [2] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-996-9
- [3] ČAMBÁL, Miloš. HOLKOVÁ, Andrea. HORŇÁK, František. *Manažérstvo podniku*. Bratislava: STU, 2000. ISBN 80-227-1365-1
- [4] SEDLÁK, Mikuláš. *Manažment*. Bratislava: Iura, 2009. ISBN 978-80-8078-283-2
- [5] ARMOSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- [6] PROVAZNÍK, Vladimír. 2002. *Psychologie pro ekonomy a manažéry*. Praha : Grada Publishing, 2002. ISBN 978-80-2470-470-8
- [7] VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8
- [8] KLEIBL, Jiří. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C.H. Beck, 2001.. ISBN 80-7179-389-2

Webové zdroje:

- [9] *Grand Hotel Permon*, [online]. [cit. 2017-03-09], dostupné z: <http://www.hotelpermon.sk/>
- [10] *Zákonník práce*. [online]. [cit. 2017-02-16], dostupné z: <http://www.zakonypreludi.sk/z/2001-311#p43>
- [11] *Cafeteria systém*, [online]. [cit. 2017-04-08], dostupné z: <http://www.profesia.sk/kariera-v-kocke/pracovny-servis/benefit/>

- [12] *Cafeteria systém*, [online]. [cit. 2017-04-07], dostupné z: <http://www.benefit-plus.eu/program-benefit-plus/cafeteria-benefit-plus/>
- [13] 360° spätná väzba, [online]. [cit. 2017-04-07], dostupné z: <https://managementmania.com/sk/360-spatna-vazba>

ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV A TABULIEK

Obrázky:

Obr. 1 - Cyklus riadenia pracovného výkonu

Obr. 2 – Proces adaptácie

Grafy:

Graf 1 - Dotazníkové šetrenie – otázka č. 1

Graf 2 - Dotazníkové šetrenie – otázka č. 2

Graf 3 - Dotazníkové šetrenie – otázka č. 3

Graf 4 - Dotazníkové šetrenie – otázka č. 4

Graf 5 - Dotazníkové šetrenie – otázka č. 5

Graf 6 - Dotazníkové šetrenie – otázka č. 6

Graf 7 - Dotazníkové šetrenie – otázka č. 7

Graf 8 - Dotazníkové šetrenie – otázka č. 8

Tabuľky:

Tab. 1 – Metódy získavania pracovníkov

Tab. 2 – Konferenčné miestnosti Grand Hotela Permon

Tab. 3 – Otváracie hodiny wellness komplexu

PRÍLOHY

Príloha 1 – Dotazník pre pracovníkov

Príloha 2 – Hodnotiaci dotazník zamestnanca

Dotazník pre pracovníkov Grand Hotela Permon****

Dobrý deň, volám sa Adriana Hasáková a som študentkou 3.ročníka VŠOH v Brne. V súčasnej dobe pracujem na bakalárskej práci na tému Personálny manažment.

Týmto by som Vás chcela požiadať o vyplnenie krátkého dotazníku k mojej bakalárskej práci. Dotazník je anonymný a bude použitý iba pre účely mojej práce.

Ďakujem.

1. Ako dlho pracujete v Grand Hoteli Permon?

- a) 0 – 1 rokov
- b) 1 – 5 rokov
- c) Viac ako 5 rokov

2. Pred podpísaním pracovnej zmluvy ste boli oboznámený so všetkými Vašimi právami a povinnosťmi?

- a) Áno
- b) Čiastočne
- c) Nie

3. V pracovnej zmluve boli napísané všetky povinné náležitosti?

(druh práce, miesto práce, deň nástupu, mzdové podmienky, pracovný čas, výplatné termíny, výmera dovolenky, dĺžka výpovednej doby.)

- a) Áno
- b) Čiastočne
- c) Nie

4. V deň nástupu ste boli odprevadený na svoje pracovisko personálnym manažérom a následne predstavený novému kolektívu?

- a) Áno
- b) Nie

5. Bol Vám pridelený počas obdobia adaptácie školiteľ, ktorý Vás zaškoloval a kontroloval v tomto období?
- a) Áno
 - b) Nie
6. Ako často ste neformálne (ústne) hodnotený svojim nadriadeným za svoju prácu?
- a) Často
 - b) Príležitostne
 - c) Nikdy
7. Počas celej doby ako pracujete v tomto hoteli ste boli niekedy na školení mimo pracovisko?
- a) Áno
 - b) Nie
8. Motivovala by Vás vo vašej práci aj nefinančná odmena? (napr. mobil, hodinky,...)
- a) Áno
 - b) Nie

Hodnotiaci dotazník zamestnanca

Meno hodnoteného:				Pracovná pozícia:			
Hodnotené obdobie:				Dátum hodnotenia:			
Hodnotenie dosiahnutých výsledkov/splnenie cieľov							
Úlohy – krátkodobé (do 1 roka)		Termín		Výsledky			
Úlohy – dlhodobé (1 a viac rokov)		Termín		Výsledky			
Hodnotenie kompetencií/kritéria výkonu							
Orientácia na výsledok							
1	2	3	4	5	6	7	8
Výborný			Štandardný				Neprijateľný
Zdôvodnenie:							
Orientácia na zákazníka							
1	2	3	4	5	6	7	8
Výborný			Štandardný				Neprijateľný
Zdôvodnenie:							
Riešenie problémov							
1	2	3	4	5	6	7	8
Výborný			Štandardný				Neprijateľný
Zdôvodnenie:							
Pripravenosť na zmeny a vzdelávanie							
1	2	3	4	5	6	7	8
Výborný			Štandardný				Neprijateľný
Zdôvodnenie:							
Zodpovednosť							
1	2	3	4	5	6	7	8
Výborný			Štandardný				Neprijateľný
Zdôvodnenie:							
Spolupráca/práca v tíme							
1	2	3	4	5	6	7	8
Výborný			Štandardný				Neprijateľný
Zdôvodnenie:							
Komunikácia							
1	2	3	4	5	6	7	8
Výborný			Štandardný				Neprijateľný
Zdôvodnenie:							
Odborné vedomosti/zručnosti							
1	2	3	4	5	6	7	8
Výborný			Štandardný				Neprijateľný
Zdôvodnenie:							
Celkové hodnotenie výkonu a kompetencií							
1	2	3	4	5	6	7	8
Výborný			Štandardný				Neprijateľný
Zdôvodnenie:							