

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ
Management hotelnictva a cestovného ruchu

Marína Hámová

ĽUDSKÉ ZDROJE A ICH VYUŽITIE V CESTOVNOM RUCHU
Human Resources and Their Use in Tourism

BAKALÁRSKA PRÁCA

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

Brno, 2018

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Katedra gastronomie

Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Marína Hámová

Osobní číslo: 14632084

Studijní program: Gastronomie, hotelnictví a turismus (B6503)

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu (6501R027)

TÉMA PRÁCE:
LIDSKÉ ZDROJE A JEJICH VYUŽITÍ V CESTOVNÍM RUCHU

TÉMA PRÁCE V AJ:
HUMAN RESOURCES AND THEIR USE IN TOURISM

Cíl stanovený pro vypracování BP

1

. Teoretická část BP:

- Na základě dostupné literatury pojednejte o významu a místě personálního managementu v rámci činnosti firmy s důrazem na subjekt cestovního ruchu.

2

. Praktická část BP:

- Analytická část:

- Na základě vámi vybraného subjektu cestovního ruchu analyzujte proces personální práce firmy, s cílem zjistit reálné místo a význam lidských zdrojů pro firmu.

Návrhová část:

- Na základě výsledku provedené analýzy navrhněte optimalizaci v práci s lidskými zdroji v analyzované firmě s důrazem na jejich výběr, zapracování, vzdělávání, motivaci a odměňování.

Při zpracování BP vycházejte z pomůcky vydané VŠOH Brno.

Rozsah bakalářské práce bez příloh: 2 AA

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná i elektronická

Seznam doporučené literatury:


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

[2] BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

[3] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, ISBN 978-80-247-4151-2.

Další literatura dle doporučení vedoucí/ho bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:


Ing. Zdeněk Málek, Ph.D.
Katedra gastronomie

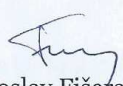
Datum zadání bakalářské práce: 2. května 2017

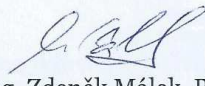
Termín odevzdání bakalářské práce: 13. dubna 2018

V Brně dne: 15. dubna 2017

L. S.

VYSOKÁ ŠKOLA
OBCHODNÍ A HOTELOVÁ s.r.o.
Bosonožská 9, 625 00 Brno


Doc, Ing. Miroslav Fišera, Ph.D.
vedoucí katedry


Ing. Zdeněk Málek, Ph.D.
prorektor pro vzdělávací činnost

Identifikačné údaje práce

Meno a priezvisko autora:	Marína Hámová
Názov bakalárskej práce:	Ľudské zdroje a ich využitie v cestovnom ruchu
Názov bakalárskej práce v AJ:	Human Resources and Their Use in Tourism
Študijní odbor:	Management hotelníctva a cestovného ruchu
Vedúci bakalárskej práce:	Ing. Zdeněk Málek, Ph.D.
Rok obhajoby:	2018

Anotácia a kľúčové slová

Bakalárska práca sa zaoberá problematikou ľudských zdrojov a ich využitím v cestovnom ruchu. Teoreticky pojednáva o význame ľudských zdrojov, riadení ľudských zdrojov a o jednotlivých činnostiach personálneho útvaru, akými sú napríklad obsadzovanie voľných pracovných miest, starostlivosť o zamestnancov, vzdelávanie zamestnancov alebo taktiež ich motivácia a odmeňovanie. Z praktického hľadiska je zameraná na analýzu skutočného stavu personálnych činností vo vybranom podniku cestovného ruchu Hoteli Falkensteiner Bratislava. Na základe vykonaného prieskumu sú zhodnotené pozitíva a negatíva v jednotlivých bodoch a následne navrhnuté odporúčania, ktoré by pre hotel znamenali zvýšenie úrovne riadenia ľudských zdrojov.

Kľúčové slová: ľudské zdroje, cestovný ruch, riadenie ľudských zdrojov, zamestnanci, manažment, starostlivosť o zamestnancov.

HÁMOVÁ, Marína: Ľudské zdroje a ich využitie v cestovnom ruchu. [Bakalárska práca]. Vysoká škola obchodná a hotelová Brno. Odbor Management hotelníctva a cestovného ruchu. Vedúci práce: Ing. Zdeněk Málek, Ph.D. Rok: 2018. Počet strán: 71

Annotation and keywords

Bachelor thesis analyses the role of Human Resources and their utilization in tourism. In theory, it discusses the importance of HR, their management and individual tasks of the department such as hiring, employee care, training and induction program as well as employee motivation and compensation. The practical part of thesis focuses on reality check of Human Resources activities in selected touristic establishment, the Falkensteiner hotel in Bratislava, Slovakia. Based on the thesis research all of the pros and cons are summarized and evaluated in bulletpoints and recommendations for improvement of HR management efficiency are proposed.

Keywords: human resources, tourism, human resources management, employee(s), management, employee care.

HÁMOVÁ, Marína: Human Resources and Their Use in Tourism. [Bachelor thesis]. University of Business and Hotel Brno. Subject field Hotel and Tourism Management. Supervisor: Ing. Zdeněk Málek, Ph.D. Year: 2018. Pages: 71

Vyhlásenie

Prehlasujem, že som bakalársku prácu Ľudské zdroje a ich využitie v cestovnom ruchu vypracovala samostatne pod vedením Ing. Zdenka Málka, Ph.D. a uviedla v nej všetky použité literárne a iné odborné zdroje v súlade s aktuálne platnými právnymi predpismi a vnútornými predpismi Vysokej školy obchodnej a hotelovej.

V Brne, dňa:.....

podpis:.....

Pod'akovanie

Chcela by som sa poďakovať svojmu vedúcemu bakalárskej práce Ing. Zdenkovi Málkovi, Ph.D za odbornú pomoc a usmernenie pri písaní mojej práce, za cenné rady a informácie a v neposlednom rade za ochotu.

V Brne, dňa:.....

podpis:.....

OBSAH

ÚVOD	11
1 TEORETICKÉ VYMEDZENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV A ICH RIADENIA	14
1.1 Ľudské zdroje	14
1.2 Riadenie ľudských zdrojov	15
1.3 Subjekty riadenia ľudských zdrojov	16
1.4 Činnosti personálneho útvaru.....	16
1.4.1 Obsadzovanie voľných pracovných miest.....	17
1.4.2 Vzdelávanie zamestnancov	20
1.4.3 Starostlivosť o zamestnancov	22
1.4.4 Motivácia zamestnancov	22
1.4.5 Hodnotenie zamestnancov	24
1.4.6 Odmeňovanie zamestnancov	25
2 ANALÝZA ĽUDSKÝCH ZDROJOV A ICH RIADENIA VO VYBRANEJ ORGANIZÁCIII	27
2.1 Základné údaje o firme.....	27
2.2 Predmet podnikania.....	28
2.3 Organizačná štruktúra hotela Falkensteiner Bratislava.....	30
2.4 Hotel Falkensteiner a činnosti riadenia ľudských zdrojov.....	30
2.4.1 Vytváranie a analýza pracovných miest	31
2.4.2 Získavanie pracovníkov.....	31
2.4.3. Výber pracovníkov	33
2.4.4 Prijímanie a orientácia pracovníkov	33
2.4.5 Riadenie pracovného výkonu a hodnotenie pracovníkov.....	34
2.4.6. Rozmiestňovanie a prepúšťanie pracovníkov.....	34
2.4.7 Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov	35
2.4.8 Odmeňovanie pracovníkov.....	36
2.4.9 Riešenie pracovných vzťahov	37
2.4.10 Starostlivosť o pracovníkov.....	37
2.5 Prieskum.....	38
2.5.1 Starostlivosť o zamestnancov	39
2.5.2 Pracovné prostredie	40
2.5.3 Podpora rozvoja zamestnancov	40

2.5.4 Motivácia.....	41
2.5.5 Prijímanie návrhov od zamestnancov.....	42
2.5.6 Kariérny postup	43
2.5.7 Finančné ohodnotenie.....	43
2.5.8 Benefity	44
2.5.9 Ciele.....	45
2.5.10 Hodnotenie zamestnancov	46
2.5.11. Zhodnotenie prieskumu	46
3 NÁVRHOVÁ ČASŤ	48
3.1 Rekonštrukcia zamestnaneckých priestorov	48
3.2 Cross – trainingy	49
3.3 Nové uniformy	50
3.4 Zavedenie stoličiek na recepcii	50
3.5 Zvýšenie mzdy	50
3.6 Vytvorenie pozície Nočný strážnik.....	50
3.7 Výmena počítačov za prenosné notebooky.....	51
3.8 Elektronická dochádzka	51
3.9 Motivačný program pre zamestnancov	51
3.10 Zmena organizačnej štruktúry.....	53
3.11 Ekonomický prístup	56
ZÁVER	58
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	59
ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK	61
ZOZNAM OBRÁZKOV	62
ZOZNAM GRAFOV	63
ZOZNAM PRÍLOH.....	64

ÚVOD

Ľudské zdroje sú pre sektor služieb, do ktorého cestovný ruch jednoznačne patrí, jedným z najvzácnejších zdrojov. Práve ľudské zdroje by mali zastávať najdôležitejšiu úlohu spomedzi všetkých zdrojov spoločnosti, nakoľko ľudia sú tí, ktorí sa v službách denno denne stretávajú so zákazníkmi a vykonávajú prácu od ktorej závisí výsledok spoločnosti.

Na túto problematiku bude zameraná bakalárska práca na tému „Ľudské zdroje a ich využitie v cestovnom ruchu“. V prvej časti bakalárskej práci je na teoretickej rovine opísaná úloha ľudských zdrojov a ich riadenia v spoločnosti, definované personálne činnosti a charakterizované jednotlivé z nich.

V druhej časti bude vykonaná analýza vybraného podniku z oblasti cestovného ruchu a to hlavne personálnych činností, ktoré sú realizované, taktiež zhodnotenie úrovne starostlivosti o zamestnancov čo zahŕňa aj ich motiváciu a podporu zo strany zamestnávateľa. Praktické zhodnotenie bude podporené vykonaným prieskumom spomedzi respondentov z oblasti hotelierstva.

V tretej časti budú na základe vykonaného prieskumu ale hlavne na základe analýzy podniku navrhnuté riešenia, ktoré by mohli podniku zvýšiť úroveň riadenia ľudských zdrojov a taktiež v získaní kvalifikovaných zamestnancov, ktorých každá spoločnosť potrebuje pre svoje fungovanie a ďalší rozvoj.

Cieľom teoretickej časti bakalárskej práce je na základe dostupnej literatúry pojednať o význame a mieste personálneho manažmentu v rámci činnosti firmy s dôrazom na subjekt cestovného ruchu.

Cieľom analytickej časti bakalárskej práce je analyzovať process personálnej práce vybraného podniku, s cieľom zistiť reálne miesto a význam ľudských zdrojov pre firmu.

Cieľom návrhovej časti bakalárskej práce je na základe výsledkov analýzy navrhnúť optimalizáciu v práci s ľudskými zdrojmi v analyzovanej firme s dôrazom na ich výber, zapracovanie, vzdelávanie, motiváciu a odmeňovanie.

V bakalárskej práci boli pri spracovaní využité nasledujúce metódy:

- kompilácia odborných materiálov teoretických poznatkov týkajúcich sa personálnej práce,
- popis realizácie jednotlivých personálnych činností realizovaných v hoteli,

- dotazníkové šetrenie,
- analýza výsledkov dotazníkového šetrenia,
- komparácia reálneho vykonávania personálnej práce s požiadavkami.

I. Teoretická část

1 TEORETICKÉ VYMEDZENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV A ICH RIADENIA

V tejto časti bude bakalárska práca zameraná na teoretické vymedzenie základných pojmov z oblasti ľudských zdrojov za použitia dostupnej literatúry.

1.1 Ľudské zdroje

V súčasnosti už firmám na to aby boli úspešné a konkurencieschopné nestačí len technické vybavenie, dostupnosť surovínových zdrojov, financií, informácií, ale významným a neodmysliteľným faktorom je ľudský kapitál. Už však nie je chápaný len ako pracovná sila, ale uvažuje sa o ňom ako o ľudskom potenciále. Ten môžeme definovať ako spôsobilosť zamestnancov organizácie naplňovať jej poslanie – to znamená dosahovať ciele organizácie a rozvíjať spôsobilosť zamestnancov pre zvládanie ešte náročnejších úloh a dosahovanie ambicióznejších cieľov.¹

Narozdiel od minulosti, kedy boli ľudské zdroje chápané len ako pracovná sila, momentálne už môžeme hovoriť o chápaní ľudských zdrojov ako o ľudskom potenciále. Človek sa dostal až medzi najvýznamnejšie zdroje konkurencieschopnosti organizácie. Každá firma či podnik má snahu zaujať tých najlepších pracovníkov, ktorí znamenajú konkurenčnú výhodu. Práve preto, je jednou z najhlavnejších úloh riadenia ľudských zdrojov snaha získať čo najviac kvalitných zamestnancov.

V ponímaní človeka ako ľudského zdroja je dôležité uvedomiť si rozdiel medzi zdrojom, ako niečím materiálnym s čím môžeme manipulovať, využívať ho. V prípade ľudských zdrojov hovoríme o zdroji vedomostí, skúseností, znalostí, ktorý je pre firmy potrebný pre ich samotné fungovanie.

V minulosti boli ciele organizácie odlišné od potrieb zamestnanca. Pre vzrastajúci trend záujmu o ľudské zdroje je teda dôležité hovoriť aj o riadení ľudských zdrojov, ktoré sa snaží o zjednotenie týchto dvoch faktorov a tak zabezpečiť úžitok dvomi spôsobmi: vzrast efektívnosti podniku a uspokojenie potrieb zamestnancov.

1 BLÁHA, Jiří - MATEICIUC, Aleš - KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. s 10. Praxe manažera. ISBN 80-251-0374-9.

1.2 Riadenie ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov je súčasťou riadenia organizácie. Je súčasťou manažmentu, ktorý sa zaoberá pracovníkmi a ich vnútropodnikovými vzťahmi. Zaoberá sa najmä formulovaním, navrhovaním a prijímaním personálnej stratégie a politiky organizácie, poradenstvom a vedením manažmentu stratégie a politiky, zaisťovaním personálnych služieb a poradenstvom pre vedúcich pracovníkov. Riadenie ľudských zdrojov je náplňou práce pre každého vedúceho pracovníka. Možno ho považovať za súčasť činnosti každého človeka zodpovedného za prácu iných ľudí. Personálne riadenie je aj študijným odborom, ktorý sa zaoberá riadením a odbornou činnosťou. Zameriava sa na personálne riadenie nielen v oblasti riadenia organizácie, ale aj personálnymi činnosťami vedúcich pracovníkov a personálnych odborníkov.²

Armstrongova definícia riadenia ľudských zdrojov znie, „Riadenie ľudských zdrojov možno charakterizovať ako ústrednú, vyšším manažmentom riadenú strategickú aktivitu, ktorú manažment ako celok rozvíja, vlastní a predkladá, aby mohla podporovať a presadzovať záujmy organizácie.“³

Vo všeobecnosti je úlohou riadenia ľudský zdrojov podporovať organizáciu aby bola úspešná a výkonná a aby sa neustále zdokonaľovala. Riadenie ľudských zdrojov a jeho úlohy definuje Koubek nasledovne:

- vytváranie súladu medzi počtom a štruktúrou pracovných úloh a nimi tvorených pracovných miest a počtom štruktúrou pracovníkov v organizácii, tak, aby požiadavkám každého pracovného miesta odpovedali pracovné schopnosti pracovníka zaradeného na toto pracovné miesto,
- optimálne využívanie pracovných síl v organizácii,
- formovanie tímu, efektívneho štýlu vedenia ľudí a zdravých medziľudských vzťahov v organizácii,

2 KOCIANOVÁ, Renata. 2012. *Personální řízení – východiská a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. s 9-10. ISBN 978-80-247-3269-5.

3 ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 35. ISBN 978-80-247-1407-3.

- personálny a sociálny rozvoj pracovníkov organizácie,
- dodržiavanie všetkých zákonov v oblasti práce, zamestnávania ľudí a ľudských práv a vytváranie dobrej zamestnávateľskej povesti organizácie.⁴

1.3 Subjekty riadenia ľudských zdrojov

V každom podniku je vykonávanie personálnych činností zabezpečované viacerými zamestnancami – subjektami riadenia ľudských zdrojov:

- Vrcholový manažment – vytvára stratégiu podniku (aj personálnu) a stanovuje strategické ciele.
- Zamestnanci personálneho oddelenia – výkon personálnych činností pre zamestnancov v celej organizácii, príkladom sú činnosti ako osobná evidencia, zakončenie pracovného pomeru a pod.
- Línioví manažéri – vytváranie plánu potreby pracovníkov, adaptovanie nových zamestnancov, organizovanie a kontrola práce, hodnotenie výkonu zamestnancov a pod.

1.4 Činnosti personálneho útvaru

Komplexne poňatý systém personálnych činností zahŕňa:

- vytváranie a analýzu pracovných miest,
- plánovanie ľudských zdrojov,
- obsadzovanie voľných pracovných miest,
- riadenie pracovného výkonu a hodnotenie zamestnancov,
- odmeňovanie zamestnancov,
- vzdelávanie zamestnancov,
- starostlivosť o zamestnancov,
- využívanie personálneho informačného systému.⁵

4 KOUBEK, Josef. 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. s 16. ISBN 978-80-247-2202-3.

5 ŠIKÝŘ, Martin. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualizované a doplněné vydání, Praha: Grada, 2016, s. 29. ISBN 978-80-271-9528-2.

1.4.1 Obsadzovanie voľných pracovných miest

Pokiaľ nastane situácia, že sa v podniku uvoľní pracovné miesto, podnik sa ho snaží obsadiť čo najvhodnejším pracovníkom. Tento proces je však omnoho zložitejší ako sa na prvý pohľad zdá, nakoľko na voľné pracovné miesto nemôže podnik prijať hocikoho a taktiež sa snaží pri hľadaní nevynaložiť veľké množstvo peňažných prostriedkov. Pre podnik je nevyhnutné zabezpečiť vhodný pracovný potenciál, čo znamená nájsť dostatočný počet zamestnancov s vhodnými schopnosťami, poznatkami, vedomosťami, praxou, inteligenciou a inými vyžadovanými charakteristikami. Takíto pracovníci by mali byť pre podnik prínosom, je dôležité aby sa ich ciele a záujmy zhodovali so záujmami a cieľom organizácie, a ich hodnoty v porovnaní s hodnotami podniku by nemali byť v rozpore.

Proces získavania zamestnancov zahŕňa viacero činností ako napr. nájdenie vhodných pracovných zdrojov, informovanie o voľných pracovných miestach, motivovanie potencionálnych uchádzačov, získanie potrebných informácií o uchádzačoch, administratívne a organizačné zabezpečenie.

Získavanie pracovníkov je proces, pri ktorom je dôležité zaujať ľudí, aby sa uchádzali o pracovné miesto. Samozrejmosťou je potreba zaujať hlavne kvalifikovaných a vhodných kandidátov.

Proces získavania pracovníkov

Získavanie zamestnancov nie je proces, ktorý by sa vykonával ľubovoľne. Organizácia by sa dostala do rizika, v ktorom by hrozilo, že nastanú zbytočné finančné a časové straty a v najhoršom prípade by ani len neobsadila voľné pracovné miesto.

Vo všeobecnosti sa hovorí o nasledovných fázach procesu získavania zamestnancov:

- Popis pracovného miesta.
- Určenie požiadaviek na zamestnancov.
- Zvolenie spôsobu a metódy získavania zamestnanov.
- Zvolenie dokumentov požadovaných od kandidátov (certifikáty, školenia a pod.)

Voľba zdrojov získavania pracovníkov

V ďalšom kroku je úlohou organizácie rozhodnúť, odkiaľ budú nových pracovníkov získavať. Pri voľbe zdrojov pracovníkov, má podnik na výber z vonkajších alebo z vnútorných zdrojov. V prípade vnútorných zdrojov firma vyberá kandidátov spomedzi súčasných zamestnancov. Tieto zdroje môžu pomôcť spoločnosti v udržaní kvalitných pracovníkov. Vonkajšie zdroje znamenajú prilákanie kandidátov z vonka organizácie. Úlohou personalistu je uvážiť, ktoré zdroje je vhodnejšie použiť, nakoľko oba zdroje sa vyznačujú istými kladmi a záporami.

Vnútorné zdroje sú využívané hlavne v prípadoch, kedy chce podnik niektorého zo zamestnancov presunúť na inú pozíciu alebo povýšiť.

Oslovenie týchto uchádzačov môže prebiehať viacerými spôsobmi:

- Interný výber prostredníctvom vývesiek a informačných tabúl, inzercia vo firemných novinách alebo na intranete.
- Oslovenie pracovníkov na skrátenú pracovnú dobu, ktorí by chceli pracovať dlhšie.
- Priame oslovenie vhodných spolupracovníkov.
- Ponuky na návrat do podniku pracovníkom, ktorí na určitý čas podnik opustili.⁶

Výhody interných zdrojov:

- Existujúci zamestnanec už pozná danú spoločnosť.
- Zamestnanec sa nemusí nanovo adaptovať.
- Zamestnávateľ pozná uchádzača a vie zhodnotiť, či je vhodný na danú pozíciu.
- Firma už investovala do rozvoja a školenia zamestnanca.

Nevýhody interných zdrojov:

- Zamestnanec z vnútra organizácie neprinesie firme nové myšlienky a názory, a tým môže brzdiť ďalší rozvoj spoločnosti.

6 KASPER, Helmut - MAYRHOFER, Wolfgang. 2005. *Personální management. Řízení. Organizace*. Praha : LINDE, 2005. s 386. ISBN 80-86131-57-2.

- Negatívne ovplyvnenie medziľudských vzťahov v podniku, ktorí prirodzene súperia o vyššie pracovné miesto.
- Uvoľnenie pracovného miesta, ktoré zamestnanec opustí pri prestupe na inú pracovnú pozíciu.

Vonkajšie zdroje sú také, ktoré spoločnosť prijíma zvonka organizácie a môžeme medzi ne zaradiť napríklad absolventov škôl, pracovníkov z iných spoločností, ktorí chcú zmeniť pracovné miesto, matky v domácnosti, študentov alebo aj pracovníkov z iných krajín.

Výhody externých zdrojov:

- Prínos nových myšlienok, pohľadov, názorov.
- Firma pracuje s väčším množstvom uchádzačov, z ktorých si vyberá najvhodnejšieho kandidáta.

Nevýhody externých zdrojov:

- Náročnejšie na čas a financie.
- Vyššie riziko prijatia nevhodného kandidáta, nakoľko firma vyberá len na základe pracovného pohovoru a neoverených znalostí zo životopisu uchádzača. Podnik si síce môže overiť uchádzača s predchádzajúcim zamestnávateľom, ale nie vždy je tento postup dôveryhodný.
- Proces adaptácie na nové pracovné podmienky je dlhší.

Metódy získavania zamestnancov

Pri výbere metódy získavania zamestnancov by mal podnik podrobne vypracovať analýzu pracovného miesta a na základe nej zvážiť akí kandidáti sú na danú pozíciu vhodní a akých uchádzačov by chceli zaujať. Následne je potrebné vybrať metódu, ktorá osloví a priláka práve takýchto kandidátov.

V súčasnosti existuje veľké množstvo metód, ako napríklad:

- inzeráty na internete a sociálnych sieťach,
- sprostredkovateľské agentúry,

- spolupráca s úradmi práce, vzdelávacími inštitúciami,
- odporúčania od existujúcich pracovníkov alebo od známych,
- veľtrhy práce a výstavy,
- evidencia minulých uchádzačov, bývalých pracovníkov či náhodných uchádzačov.

1.4.2 Vzdelávanie zamestnancov

Účelom vzdelávania zamestnancov je systematicky utvárať, prehĺbovať a rozširovať znalosti, zručnosti a schopnosti zamestnancov k vykonávaniu dojednanej práce a dosahovanie požadovaného výkonu. Systematické vzdelávanie pripravuje zamestnancov na sústavné zmeny podmienok a požiadaviek jednotlivých pracovných miest aj celej organizácie. Pripravenosť na zmeny, spojená so schopnosťou a motiváciou zamestnancov využiť zmenu ako príležitosť, zaisťuje organizácii potrebnú konkurencieschopnosť. Systematické vzdelávanie taktiež súvisí s personálnym rozvojom zamestnancov, to znamená s kariérou zamestnancov a následníctvom v manažérskych funkciách, kedy zamestnávateľ zhodnocuje investície do vlastných zamestnancov, uspokojuje plánovanú potrebu ľudí z vnútorných zdrojov a umožňuje kariéru perspektívnym zamestnancom v organizácii.⁷

Medzi vzdelávania zamestnancov používané na pracovisku:

- inštruktáž pri výkone práce – zácvik nového zamestnanca,
- coaching – dlhodobé vedenie zamestnanca jeho nadriadeným, ktorý ho vedie k požadovanému výkonu práce,
- mentoring – vzdelávaný zamestnanec si vyberie svojho mentora, ktorý mu radí a pomáha pri výkone práce,
- counselling – konzultovanie medzi podriadeným a nadriadeným,
- asistovanie – vzdelávaný zamestnanec je priradený ako pomocník skúsenejšiemu zamestnancovi do doby, než je schopný vykonávať danú prácu samostatne,
- poverenie úlohou – pracovník je monitorovaný počas realizácie pridelenej úlohy,
- rotácia práce – zamestnanec je premiestňovaný na rôzne pracovné miesta,

⁷ ŠIKÝŘ, Martin. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*, 2. Aktualizované a doplnené vydání, Praha: Grada, 2016, s. 138. ISBN 978-80-271-9528-2.

- pracovné porady – zoznamovanie sa zamestnancov s problémami, situáciou v podniku a faktami.⁸

Medzi vzdelávanie zamestnancov používané mimo pracoviska:

- prednáška – odovzdávanie teoretických poznatkov,
- seminár – odovzdávanie teoretických poznatkov spojené s diskusiou,
- demonštrovanie – názorné vyučovanie pre odovzdávanie praktických znalostí,
- prípadová štúdia – vzdelávajúci sa majú za úlohu diagnostikovať problém a navrhnúť jeho riešenie,
- workshop - veľmi podobné prípadovým štúdiám, len s tým rozdielom, že sa problémy riešia komplexne a v skupinách,
- brainstorming – obdoba prípadovej štúdie, kde každý účastník navrhne riešenie a potom prebieha diskusia, počas ktorej sa hľadá najvhodnejší návrh,
- simulácia – vytvorenie reálnej situácie, problému,
- hranie rolí – každý účastník zaujme určitú rolu a snaží sa riešiť vopred daný problém, je zamerané na osvojenie si sociálnych rolí,
- assessment centrá – alebo hodnotiace centrá, sú založené na riešení situácií a problémov účastníkom, počas ktorých je hodnotený niekoľkými hodnotiteľmi,
- outdoor training – hry či športové akcie, pri ktorých sa manažéri učia manažérskym zručnostiam,
- vzdelávanie pomocou počítačov – vzdelávanie pomocou počítačových programov, ktoré umožňujú simulovať pracovné situácie.⁹

Vzdelávanie zamestnancov je možné chápať aj ako benefit pre zamestnancov nakoľko školenia a iné vzdelávacie metódy sú hradené zamestnávateľom. Zamestnanec tak má možnosť vzdelávania zadarmo, navyše obyčajne počas pracovnej doby. Okrem vzdelávania súvisiaceho priamo s výkonom zamestnania sú veľkrát v ponuke taktiež kurzy cudzích jazykov, takže zamestnanec má možnosť naučiť sa nový cudzí jazyk alebo sa zdokonaľiť v tom, ktorý už ovláda.

8, 9 KOUBEK, Josef. 2008. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. s. 262. ISBN 978-80-7261-168-3.

1.4.3 Starostlivosť o zamestnancov

Zájmom podniku je poskytnúť pracovníkom za vykonanú prácu zodpovedajúcu mzdu a ďalšie výhody a služby, ktoré sú súčasťou starostlivosti o pracovníkov. V priamom vzťahu k pracovnému výkonu je mzda. Formou nepriameho odmeňovania, pretože väčšinou ide o pracovné podmienky a prostredie, sú sociálne výhody a služby dávane pracovníkom. Nepriame odmeňovanie je prejavom starostlivosti podniku o pracovníkov.¹⁰

V širšom ponímaní je možné do starostlivosti o zamestnancov zahrnúť sociálne výhody, dávky a služby pre pracovníkov. Medzi sociálne výhody a služby pre zamestnancov môžeme zaradiť napríklad zdravotné a nemocenské poistenie, poistenie v čase pracovnej neschopnosti, príspevky na životné poistenie, dôchodkové poistenie, vzdelávanie, odstupné, preplácanie voľných pracovných dní a dovolenky a iné.

V užšom ponímaní môžeme hovoriť o:

- Pracovných a životných podmienkach – BOZP, stravovanie a pod.
- Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov – rozširovanie znalostí a zvýšenie kvalifikácie.
- Mimopracovné podmienky – príplatky na dopravu, príplatky na bývanie, starostlivosť o deti, mimopracovné aktivity ako napríklad šport, kultúra, rekreácia a pod.

1.4.4 Motivácia zamestnancov

Motivácia je súbor motívov (vnútorných pohnútok), ktoré sú vo vedomí jedinca, a dodávajú mu potrebnú silu na rozhodovanie sa o alternatívach konania, jeho príčinách a orientácie k určitému smeru. Motivačný proces sa uskutočňuje v psychike každého jedinca, a je jeho motorom, ktorý ho ženie do určitej činnosti, ktorou dosahuje svoj cieľ – plnenie úloh. Podľa sily motivácie k práci človek rozdeľuje svoju energiu jednotlivo, a k určitým činnostiam a úlohám zaujíma rozličné postoje. Podľa postojov prácu vykonáva buď ochotne, alebo neochotne, čo odráža aj jeho úspech, resp. neúspech v práci.¹¹

10 VETRÁKOVÁ, Milota et al. 2011. *Ludské zdroje a ich riadenie*. 2. vyd. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2011. s 187. ISBN 978-80-557-0149-3.

11 ČIHOVSKÁ, Viera et al. 2007. *Manažment obchodného podniku*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2007. s. 192-193. ISBN 978-80225-2396-7.

Motivácia je úsilie jedného daného človeka alebo skupiny vytvoriť u iného jedinca/jedincov pohnútku (motiváciu) pre vyžadované správanie, ktoré je cieľové. Motivácia je neoddeliteľnou súčasťou riadenia. Vychádzame totiž z toho, že človeku sa z pohľadu jeho prirodzených pohnútok nechce pracovať bez poriadnej motivácie. Sebamotivovanie je dosahovanie motivácie seba samého ako ľudského jedinca.¹²

Maslowova pyramída potrieb

Maslowova hierarchia potrieb je motivačná teória v psychológii, ktorá pozostáva z päťstupňového modelu ľudských potrieb, ktorý je často zobrazovaný ako hierarchická úroveň v pyramíde. Maslow veril, že ľudia sú motivovaní k dosiahnutiu určitých potrieb a že niektoré potreby majú prednosť pred ostatnými. Naša najzákladnejšia potreba je fyzické prežitie a to bude prvá vec, ktorá motivuje naše správanie. Akonáhle je táto úroveň splnená, ďalšia úroveň je to, čo nás motivuje a tak ďalej.

Obr. č. 1: Maslowova pyramída potrieb



Zdroj: Vlastné spracovanie

12 MANAGEMENT MANIA. 2017. *Motivácia, motivovanie a motivačné teórie*. [online]. 2017 [cit. 15. 3. 2018]. Dostupné na internete: <https://managementmania.com/sk/motivacia-motivovanie-a-motivacny-teorie>

Herzbergova dvojfaktorová teória

Inak nazývaná aj teória dvoch faktorov, patrí medzi najpopulárnejšie a najvyužívanejšie teórie. Týmito prvými faktormi sú tzv. motivátory. Ide o skupinu faktorov, ktoré sa spájajú s pracovnou spokojnosťou. Tieto vnútorné faktory predstavujú osobnostný rozvoj, úspech za dosiahnuté výsledky, povýšenie, možnosť seberealizácie, ocenenie, zodpovednosť a pod. Druhé faktory, ktoré nazývame hygienické predstavujú vonkajšie vplyvy prostredia, ako sú istota, firemná politika a správa, plat a pracovné podmienky, kontrola a vedenie. Herzberg tvrdí, že neprítomnosť hygienických faktorov spôsobí veľkú nespokojnosť, ale ich prítomnosť neprenesie až také uspokojenie. Naopak motivátory prinášajú silnú motiváciu ak sú prítomné, no ich absencia nevyvolá veľkú nespokojnosť. Hranica medzi týmito dvoma skupinami faktorov nie je jednoznačná a na zamestnancov pôsobia spomínané vplyvy veľmi rozdielne.¹³

1.4.5 Hodnotenie zamestnancov

Hodnotenie je významnou zložkou riadenia pracovného výkonu. V organizáciách, kde nie je zavedené riadenie pracovného výkonu, prebieha hodnotenie pracovníkov v rôznych podobách. Pomerne často je využívaný systém hodnotenia pracovníkov, ktorý postihuje pracovný výkon aj pracovné chovanie a pri ktorom je hodnotenie previazané so vzdelaním, osobným rozvojom pracovníkov a s riadením ich kariéry. Pracovný výkon je z tohto pohľadu chápaný ako komplex výsledkov práce a pracovného správania zamestnanca.¹⁴

Formy hodnotenia

- Neformálne: ide o priebežné a pravidelné sledovanie pracovníka počas jeho výkonu jeho priamym nadriadeným.
- Formálne: hodnotenie pracovníka na základe formuláru z personálneho oddelenia.
- Jednorázové: vypracováva sa k dosiahnutiu určitého cieľa, ide o jednorázovú potrebu.
- Opakované: hodnotenie v časových intervaloch (sledovanie zmien zamestnanca).

13 KASPER, Helmut – MAYRHOFER, Wolfgang. 2005. *Personální management, Řízení organizace*. Praha : Linde nakladatelství s.r.o., 2005, s. 244. ISBN 80-86131-57-2

14 KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnost a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. s. 145. ISBN 978-80-247-2497-3

- Čiastkové: sledovanie iba niektorých činností zamestnanca, alebo niektorú z jeho stránok osobnosti.
- Celkové: zahŕňa viac kritérií, celkové vyjadrenie schopnosti zamestnanca.
- Spontánne: je to hodnotenie správania ľudí, udalostí a javov v danom okolí, slúži na celkové vytvorenie obrazu o nich.
- Riadené: systematické sledovanie konania a činnosti ľudí a posudzovanie ich kvalít.
- Individuálne: ide o hodnotenie sledovaného jednotlivca.
- Uplatňovanie vybraných metód personálneho manažmentu v manažérskej praxi.
- Skupinové: ide o hodnotenie sledovanej skupiny.¹⁵

1.4.6 Odmeňovanie zamestnancov

System odmeňovania pracovníkov sa skladá zo vzájomne prepojených politík, procesov a praktických postupov organizácie pri odmeňovaní jej pracovníkov podľa ich prínosu, zručností a schopností a ich tržnej hodnoty. Je utváraný v rámci filozofie, stratégie a politiky odmeňovania organizácie a zahŕňa usporiadanie procesov, praxe, štruktúr a postupov, ktoré zabezpečujú a udržiavajú vhodné typy a úrovne miezd a platov, zamestnaneckých výhod a iných foriem odmien.¹⁶

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, tzn. orientovať ho na budúcnosť formou pobádania.
- Pracovník je v procese odmeňovania ocenený za vykonanú prácu a za prekročenie svojich pracovných cieľov, tzn. snaha orientovať ho na minulosť formou odmien a bonusov.¹⁷

15 HRONÍK, František. 2006. *Hodnocení pracovníku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. s. 55. ISBN 80-247-1458-2

16 ARMSTRONG, Michael. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. s. 553. ISBN 80-247-0469-2

17 KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. s. 87. ISBN 80-726-1116-X

II. Praktická část

2 ANALÝZA ĽUDSKÝCH ZDROJOV A ICH RIADENIA VO VYBRANEJ ORGANIZÁCI

V tejto časti bude bakalárska práca zameraná na analýzu vybraného podniku Hotel Falkensteiner Bratislava a to hlavne personálnych činností vykonávaných v hoteli. Následne budú výsledky analýzy doplnené o prieskum a na základe zhodnotenia budú navrhnuté odporúčania.

2.1 Základné údaje o firme

Pre účely bakalárskej práce budú spracované údaje o hoteli Falkensteiner Bratislava. Hotel Falkensteiner Bratislava s.r.o. vznikol v roku 2009 ako spoločnosť s ručením obmedzeným. Jeho zakladateľom bola hotelová sieť Falkensteiner so sídlom vo Viedni a ako konatelia boli určení Mag. Norbert Ratzinger a Hermann Krammer. Nakoľko konatelia spoločnosti sídlia vo Viedni a majú na starosti celú hotelovú sieť Falkensteiner, na Slovensku určili prokuristu Gernota Rihu, ktorý je taktiež generálnym riaditeľom hotela Falkensteiner Bratislava.

Hotel Falkensteiner Bratislava sa nachádza v centre hlavného mesta Slovenskej republiky, v Bratislave. Bratislava je centrom cestovného ruchu na Slovensku. Centrálna časť Bratislavy – Staré mesto, je mestskou pamiatkovou rezerváciou. V posledných rokoch Bratislava čelí rastúcemu počtu zahraničných turistov, ktorých láka hlavne veľké množstvo historických a kultúrnych pamiatok, významné výstavy a podujatia, koncerty a predstavenia, no taktiež je pre turistov lákavý nočný život v Bratislave.

História hotela Falkensteiner Bratislava nesiahá veľmi ďaleko, nakoľko hotel funguje iba od roku 2009. Jeho vznik podmienila rozrastajúca tendencia siete hotelov Falkensteiner, ktorá sa rozprestiera na území európskych miest. Prvý hotel Falkensteiner založila rodina Falkensteinerovcov v roku 1957. Skôr by sa dal nazvať penziónom ako hotelom. Spravovala ho celá rodina, išlo o rodinný biznis, ktorý si zachováva svojho ducha až do teraz. Po viac ako 50-tich rokoch sa z rodinného biznisu stal hotelový reťazec. Svojho rodinného ducha sa snaží zachovávať hlavne svojím mottom Welcome home!, v preklade Vitaj/-te doma! Hotely sa teda snažia vyvolať vo svojich hosťoch pocit, akoby boli doma.

2.2 Predmet podnikania

Hlavné ponúkané služby

Hotel Falkensteiner Bratislava, sa tak ako všetky ostatné hotely, zameriava hlavne na ubytovacia činnosť. V hoteli sa nachádza 162 izieb rozdelených do 6-tich kategórií. Prvá, základná kategória je izba Comfort. Comfort izby sú rozdelené na Double alebo Twin bed, čiže jedna veľká manželská posteľ alebo 2 oddelené postele. Manželská posteľ má výmeru 160 cm na šírku, v prípade 2-och oddelených postelí je to 90 cm na šírku každej postele. Izby majú rozlohu 24 m², kúpeľňa je spojená s toaletou (v kúpeľniach sa nachádza sprchový kút alebo vaňa – zákazník si môže vybrať, ktorú možnosť preferuje), na izbe je umiestnený minibar, televízia a kávovar,

Druhá kategória je Superior izba. Táto izba je totožná s izbou Comfort, rozdielom však je, že všetky izby sú otočené do vnútornej strany hotela (hotel je v mierne kruhovitom tvare), a tak sú tieto izby tichšie ako Comfort izby, ktorých okná vedú na ulicu.

Tretia kategória je Deluxe izba. Pri týchto typoch izieb je celková výmera 28 m², čiže je o niečo väčšia a v prípade záujmu sa už na izbu dá umiestniť aj tretia posteľ – prístelka. Na izbe majú hostia grátis veľkú fľašu minerálky (pri nižších kategóriách je spoplatnená ako súčasť minibaru). Ostatné charakteristiky izby sú totožné s predošlými dvoma kategóriami.

Štvrtá kategória je Executive izba. Tieto izby nie sú všetky rozmerovo rovnaké. Pohybujú sa v rozmedzí 28-34 m². Od tejto kategórie izby je však v cene ubytovania zahrnutý aj vstup do Rooftop Lounge, čo je samoobslužný bar s terasou na najvyššom poschodí s výhľadom na Bratislavský hrad a celé bratislavské centrum. V bare sa nachádzajú rôzne druhy nealkoholických a alkoholických nápojov, profesionálny kávovar, sladké a slané snacky, televízie a biznis kútik s počítačom a tlačiarňou. Celú konzumáciu a využívanie Rooftop lounge, majú hostia ubytovaní v Executive izbe zadarmo.

Piata kategória je Junior Suite. Tieto izby sú už rozmerovo neporovnateľne väčšie s predošlými kategóriami, ich výmera je 52 m². Štandard izby ostáva rovnaký ako predošlé, mení sa však rozmiestnenie kúpeľne a toalety. V tomto type izby sú už kúpeľňa a toaleta oddelené. Platí takisto aj voľný vstup do Rooftop Lounge. K izbe prislúcha aj malá súkromná terasa.

Posledná šiesta kategória je Senior Suite. Tento typ izby je najluxusnejší a najväčší. Jeho výmera je 75 m². Izba je rozdelená na obývaciu časť a spálňovú časť. V každej časti sa nachádza

televízia. Kúpeľňa a toaleta sú tak ako v predošlej kategórii umiestnené oddelene. Oproti ostatným kategóriám sa mení veľkosť postele zo 160 cm na 180 cm na šírku. Samozrejmosťou je voľný vstup do Rooftop Lounge. K izbe tiež prislúcha terasa, ktorá je už ale rozmerovo väčšia ako pri izbe Junior Suite.

Doplnkové ponúkané služby

Hotel Falkensteiner Bratislava ponúka pre svojich hostí okrem ubytovania samozrejme aj stravovanie. V hoteli sa nachádza Reštaurácia Seasons, ktorá ponúka raňajky, obedy a večere. Otváracia doba reštaurácie je: počas raňajok 6:30 – 10:00 cez týždeň, 7:00 - 11:00 cez víkend, počas obedov 12:00 – 14:00 a počas večerí 18:00 – 22:30. Raňajky sú podávané bufetovým štýlom, kedy si každý hosť vyberie z ponuky jedál a nápojov to, na čo má chuť. Počas obedov v týždni hotel ponúka špeciálne menu rozdelené na Speed lunch a Premium Speed lunch, pričom Premium je cenovo drahší. Taktiež si hosť môže vybrať z ponuky reštauračného menu, tzv. Á la carte. Vo večerných hodinách si hostia vyberajú len z ponuky Á la carte.

Okrem reštaurácie hotel disponuje aj hotelovým barom. Bar Gold je otvorený každý deň od 8:30 do 01:00. Hostia si môžu vybrať zo širokej škály nápojov a zákuskov. V bare je tiež možnosť objednania jedla, čo je výhodou počas časov, kedy je reštaurácia zatvorená. Výber jedál v barovom lístku je ale menší ako v reštauračnom menu.

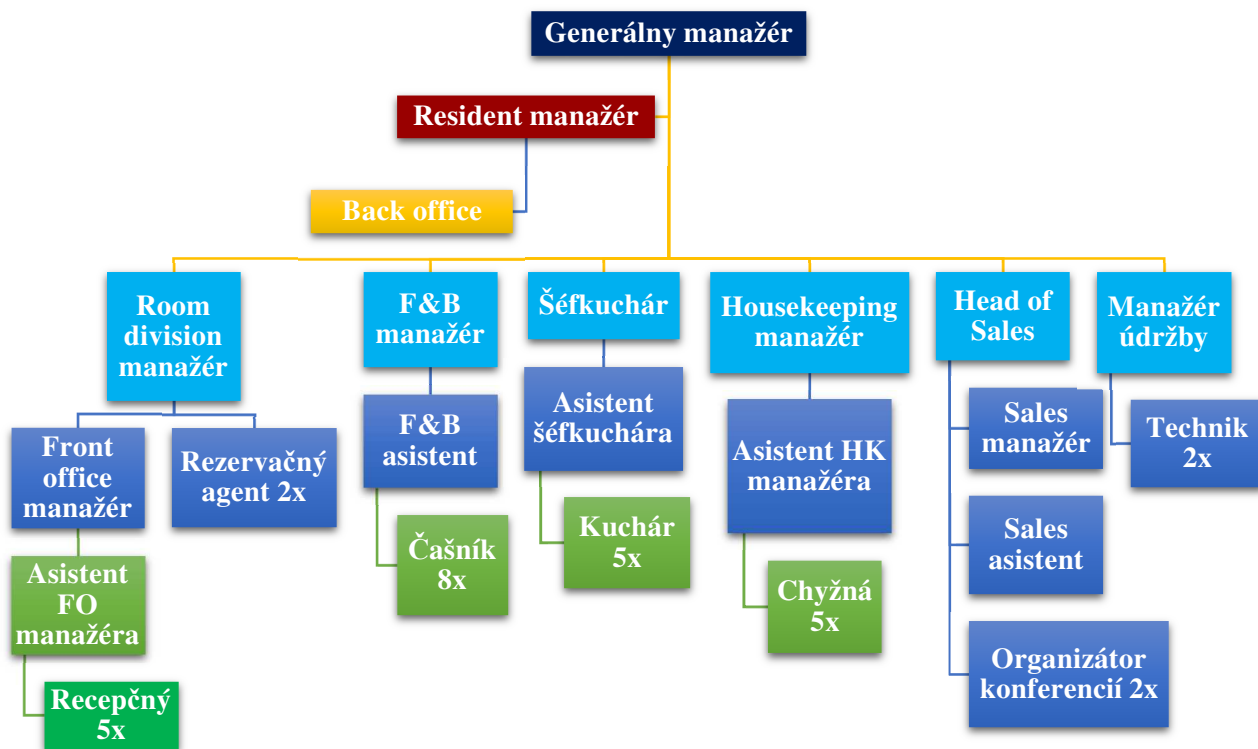
Hotel ponúka aj možnosť prenajatia konferenčných sál, ktorých je celkovo päť. Nakoľko je hotel zameraný hlavne na biznis klientelu a navštevujú ho významní predstavitelia celosvetových firiem, konferenčné sály sú často výhodou.

Hoteloví hostia ocenia aj možnosť parkovania priamo pod hotelom v hotelovej garáži. Ďalšou ponúkanou službou je možnosť využitia Wellness centra a Fitness centra, kde avšak hostia nenájdu bazén, ktorý je častou požiadavkou hlavne turistov.

2.3 Organizačná štruktúra hotela Falkensteiner Bratislava

Na obrázku číslo 2 je znázornená organizačná štruktúra hotela Falkensteiner Bratislava.

Obr. č. 2: Organizačná štruktúra



Zdroj: Vlastné spracovanie

Pracovná náplň jednotlivých zamestnancov je spracovaná v Prílohe č. 2

2.4 Hotel Falkensteiner a činnosti riadenia ľudských zdrojov

V nasledujúcej časti bude venovaná pozornosť personálnym činnostiam v hoteli Falkensteiner Bratislava, ktoré budú rozdelené do 10 okruhov. Okruhmi sú tieto úlohy riadenia ľudských zdrojov:

1. Vytváranie a analýza pracovných miest.
2. Získavanie pracovníkov.
3. Výber pracovníkov.
4. Prijímanie a orientácia pracovníkov.
5. Riadenie pracovného výkonu a hodnotenie pracovníkov.

6. Rozmiestňovanie a prepúšťanie pracovníkov.
7. Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov.
8. Odmeňovanie pracovníkov.
9. Riešenie pracovných vzťahov.
10. Starostlivosť o pracovníkov.

2.4.1 Vytváranie a analýza pracovných miest

Vytváranie pracovných miest v Hoteli Falkensteiner úzko súvisí s plánovaním pracovných miest, ktoré je zahrnuté v ročnom pláne hotela. Hotel už pri svojom dlhoročnom fungovaní presne vie, koľko zamestnancov je potrebných na jednotlivých oddeleniach podľa predpokladov a analýz minulých sezón či rokov. Preto je vo všeobecnosti vytváranie pracovných miest v hoteli podmienené iba výpoveďou zamestnanca či odchodom zamestnanca na materskú dovolenku alebo dôchodkom zamestnanca. Počet zamestnancov sa môže líšiť len podľa potreby jednotlivých sezón, čo však hotel vynahrádza iba vytvorením brigádnických pozícií, nakoľko je táto pozícia limitovaná na určité obdobie.

Analýza pracovných miest je plne v kompetencii manažérov jednotlivých oddelení. Ako som už spomínala, vytváranie pracovných pozícií je podmienené odchodom už existujúceho zamestnanca. Preto vo všeobecnosti platí, že zamestnanci sú nahrádzaní na pozíciách, ktoré bývalý zamestnanec opustil. Analýzou pracovných miest sa preto v hoteli Falkensteiner myslí už vopred stanovená charakteristika pozície, ktorá je uvoľnená. Samozrejme táto analýza sa mení v závislosti od požiadaviek na zamestnanca podľa jednotlivých oddelení alebo pri zmene nárokov na zamestnanca. Príkladom môže byť napríklad odchod manažéra niektorého z oddelení a nástup nového, ktorý má iné nároky na zamestnancov a pristupuje k nim novou stratégiou.

2.4.2 Získavanie pracovníkov

V hoteli Falkensteiner získavanie pracovníkov môže prebiehať dvoma spôsobmi a to:

Získavaním pracovníka z vnútra organizácie:

- oslovením existujúceho zamestnanca z iného oddelenia, ktorý spĺňa nároky na pracovnú pozíciu,

- povýšením na vyššiu pracovnú pozíciu, v rámci jedného oddelenia,
- odporúčaním existujúcich zamestnancov,
- vyvesením inzerátu na pracovnú pozíciu, ku ktorému majú prístup iba pracovníci.

Výhodami získavania pracovníkov z vnútra organizácie sú:

- kladné skúsenosti so zamestnancom,
- odporúčania od vnútorných zamestnancov, pričom títo zamestnanci sú už oboznámení s kritériami danej pozície a preto s najväčšou pravdepodobnosťou tento kandidát bude vhodní na konkrétnu pozíciu,
- pri povýšení zamestnanca je výhodou znalosť danej pracovnej oblasti a tým sa uľahčuje proces zaúčania na danú pracovnú pozíciu.

Nevýhody získavania pracovníkov z vnútra organizácie:

- pri oslovení pracovníka z iného oddelenia sa otvorí pozícia na ďalšom oddelení a tak sa vyrieši problematika získavania zamestnancov iba na jednej strane.

Získavaním pracovníka z vonka organizácie:

- vytvorením inzerátu na portáli Profesia.sk,
- vytvorením inzerátu na sociálnych sieťach ako Facebook, LinkedIn,
- oslovením zamestnanca z iného hotela,
- spoluprácou s Úradmi práce.

Výhody získavania pracovníkov z vonka organizácie:

- prínos nových poznatkov do firmy,
- prínos nových stratégií a návrhov do firmy,
- možné zavedenie pozitívnych zmien a oživenie kolektívu.

Nevýhody získavania pracovníkov z vonka organizácie:

- neznalosť pracoviska a pracovných podmienok, čím sa predlžuje proces zaúčania,
- komplikovanejšie začlenenie sa do tímu zamestnancov.

2.4.3. Výber pracovníkov

Pri výbere pracovníkov je dôležitá charakteristika danej pracovnej pozície na jednotlivých oddeleniach. V medzinárodnom hoteli sú ale najdôležitejším faktorom na výber pracovníkov:

- znalosť aspoň jedného cudzieho jazyka,
- príjemné vystupovanie,
- skúsenosti s prácou s ľuďmi,
- skúsenosti na podobnej pracovnej pozícii,
- pri manažérskych pozíciách sa tiež sleduje ukončenie vysokoškolského vzdelania.

Metódy pre výber pracovníkov sú:

- skúmanie životopisu – podstatnými informáciami sú priebeh predošlých pracovných skúseností a úroveň vzdelania v odbore,
- výberový (pracovný) pohovor – pracovný pohovor prebieha na dvoch úrovniach, pri prvej úrovni sa pracovného pohovoru zúčastňuje iba manažér daného oddelenia. Pokiaľ kandidát prejde prvým kolom pohovoru, v druhom kole sa už stretne aj s Resident manažérom hotela.

2.4.4 Prijímanie a orientácia pracovníkov

Prijímanie pracovníkov je v kompetencii Resident manažéra, nakoľko HR oddelenie v hoteli Falkensteiner nie je zastúpené. Hlavnou úlohou je vypracovanie pracovnej zmluvy. Táto pracovná zmluva je vypracovaná v dvoch kópiách, pričom jednu kópiu si ponechá budúci zamestnanec a druhú kópiu si ponecháva zamestnávateľ. Zmluva musí byť podpísaná generálnym manažérom a je vždy vypracovaná dvojazyčne – v slovenskom a nemeckom jazyku.

Zmluva obsahuje nasledovné náležitosti (ako stanovuje Zákonník práce) - deň nástupu do práce, druh práce, miesto výkonu práce, doba trvania pracovného pomeru (vo väčšine prípadov sa v hoteli Falkensteiner uzatvára zmluva na dobu neurčitú, s výnimkou brigádnického pracovného pomeru, kedy je zmluva uzatváraná na konkrétne obdobie), skúšobná doba, spôsob odmeňovania, splatnosť mzdy, termín výplaty, miesto a spôsob vyplatenia mzdy, mzda v prípade práce nadčas, údaje o nároku na dĺžku dovolenky, údaje o výpovedných dobách, údaje o stanovení týždennej pracovnej doby a rozvrhnutia pracovnej doby, povinnosti zamestnávateľa, povinnosti zamestnanca, záverečné zjednanie.

Počas prvého pracovného dňa je zamestnancovi pridelená uniforma, ktorú musí povinne nosiť a začne sa proces zaúčania. Prvým krokom je predstavenie nového zamestnanca tímu a ostatným zamestnancom hotela. Úvodné školenia prebiehajú vždy s manažérom daného oddelenia, prípadne s asistentom manažéra, na ďalšom zaúčacom procese sa zúčastňuje celý tím daného oddelenia. Počas prvého týždňa sa nový zamestnanec taktiež zúčastní školenia, ktorého cieľom je oboznámenie sa s kultúrou hotela, s jeho históriou, bližším priblížením stratégie hotela, ale samozrejme aj výhodami, ktoré vyplývajú z pracovného pomeru.

2.4.5 Riadenie pracovného výkonu a hodnotenie pracovníkov

Riadenie pracovného výkonu a hodnotenie pracovníkov je plne v kompetencii manažérov jednotlivých oddelení. Pri nástupe do zamestnania je pracovníkovi jasne definovaná pracovná náplň, aktivity a zodpovednosti, ktoré musí splňať. Pri zavedení nového pracovného postupu alebo aktivity, je manažér povinný oboznámiť všetkých zamestnancov o týchto zmenách na tímovom meetingu, plne ich do aktivity zaučiť a v prípade otázok im asistovať.

Hodnotenie pracovníkov prebieha spravidla jeden krát za rok vždy na konci roka. Hodnotenie prebieha formou rozhovoru, pričom zamestnanec sa najprv ohodnotí sám na škále od 1 do 5 podľa jednotlivých skúmaných bodov a vzápätí ho ohodnotí takisto manažér. Zamestnanec pri každom bode musí odôvodniť svoje hodnotenie, takisto aj manažér musí k hodnoteniu vyjadriť jeho názor na zamestnancovu prácu, jeho slabé stránky a taktiež silné stránky.

2.4.6. Rozmiestňovanie a prepúšťanie pracovníkov

Rozmiestňovanie pracovníkov v hoteli Falkensteiner je v kompetencii líniových manažérov v spolupráci s Resident manažérom, ktorý musí premiestnenie zamestnanca schváliť. Najčastejšími spôsobmi rozmiestňovania pracovníkov sú:

- povýšenie pracovníka na vyššiu funkciu,
- presunutie pracovníka na iné oddelenie,
- presunutie pracovníka do iného hotela v rámci hotelovej siete Falkensteiner.

Prepúšťanie pracovníkov v hoteli Falkensteiner môže nastať z dôvodu:

- dlhodobej slabej výkonnosti zamestnanca,
- porušenia interných pravidiel hotela,
- dobrovoľné rozhodnutie zamestnanca ukončiť pracovný pomer.

2.4.7 Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov

Na vzdelávanie a rozvoj pracovníkov využíva hotel Falkensteiner viaceré metódy. Jednou z metód sú školenia, ktoré sú povinné alebo nepovinné, v závislosti od povahy a témy školenia. Hotel Falkensteiner poskytuje svojim zamestnancom viac ako 60 školení, ktorých sa môžu zamestnanci zúčastniť. Príkladmi školení sú napríklad:

Orientácia na host'a a spracovanie sťažností – toto školenie musí absolvovať každý zamestnanec. Účastníci sa naučia, ako dosiahnuť vysokú úroveň spokojnosti hostí tým, že sa budú zaoberať požiadavkami a sťažnosťami hostí elegantným a profesionálnym spôsobom.

Témy sú:

- Naši zákazníci a ich očakávania - orientácia na hostí.
- "Komunikovať pozitívne" - jazyk tela a vaša voľba slov.
- Rôzne kroky v riadení sťažností.
- Špecifické riešenia pre každodennú prácu.

Rezervačný tréning - uistite sa, že každý volajúci sa stane host'om Falkensteineru. Na rezervačnom oddelení potrebujete veľa schopností a citlivosti. Na tomto školení sa zamestnanci rezervačných oddelení naučia ponúknuť služby Falkensteiner hotelov po telefóne.

Témy sú:

- Úspešný prvý dojem (srdečné privítanie, aktívne počúvanie atď.)
- Telefónny sprievodca spoločnosti Falkensteiner.
- Vytváranie atraktívnych ponúk pre našich hostí.
- Prehľad o predaji.

Vnímanie vedenia ľudí - na tomto školení sa vedúci zamestnanci naučia veľa o vlastnom prístupe k vedeniu.

Témy sú:

- Nové spôsoby vedenia a motivácie.
- Od sebavedenia k vedeniu ostatných.
- Komunikácia a spolupráca.
- Empatia a pravosť.
- Vnímanie (seba a iných) a sebavedomie.

Tímová práca a tímová hra – na tomto školení sa zamestnanci učia a skúsia si výhody tímovej práce, aby dosiahli ciele spoločnosti a osobné ciele.

- "Vaše vzdelávanie - vaše ciele - vaša budúcnosť".
- Ako definovať osobné ciele týkajúce sa kariéry.
- Porozumenie a oceňovanie rôznych osobností, s ktorými pracujete.
- Pochopenie a zažívanie rôznych fáz tímovej práce a vytvorenie víťazného tímu.

Ďalšou formou vzdelávania zamestnancov sú bezplatné hodiny cudzích jazykov, ktoré prebiehajú priamo v hoteli, mimo pracovnej doby. Zamestnanci hlasujú za cudzí jazyk, ktorý by sa chceli naučiť alebo v ňom zdokonaľiť a podľa toho sa utvorí ponuka jazykových kurzov. Bohužiaľ vo väčšine sa uskutočňujú len kurzy anglického a nemeckého jazyka.

2.4.8 Odmeňovanie pracovníkov

Odmeňovanie pracovníkov prebieha viacerými formami:

- Základná mzda – je stanovená v pracovnej zmluve pri nástupe zamestnanca a môže byť počas trvania pracovného pomeru upravená Dodatkom k pracovnej zmluve. Táto mzda je vyplácaná mesačne a musí byť vyplatená vždy do 10. kalendárnych dní nasledujúceho mesiaca. Hodinová mzda je vyplácaná v prípade Dohody o vykonaní práce, čiže iba brigádnikom.
- Doplnková mzda – Prémie – sú vyplácané zamestnancom, ktorí pri ročnom hodnotení dostali najlepšie hodnotenie a dlhodobo dosahujú vynikajúce výsledky v práci. Pôsobí ako motivačná zložka pre všetkých zamestnancov. 13sta mzda – je vyplácaná zamestnancovi každý rok po 12stich odrobených mesiacoch. Táto zložka odmeňovania pracovníkov je spôsob ako odmeniť stálych pracovníkov a takisto forma motivácie zotrvať v hoteli.

- Zamestnanecké výhody:
 - Stravovanie v hotelovej kantíne bez poplatkov.
 - Možnosť využitia parkovania v hotelovej garáži za mesačný poplatok.
 - Využívanie ubytovacích služieb vo všetkých hoteloch siete Falkensteiner len za 25 eur za noc.
 - Pri manažérskych funkciách sa pridávajú výhody ako napríklad služobný telefón, možnosť využitia firemného auta a využívanie hotelového fitnessu a wellnessu.

2.4.9 Riešenie pracovných vzťahov (riešenie konfliktov, komunikačné problémy na pracovisku)

Pracovné vzťahy majú na starosti, tak ako väčšinu činností, manažéri jednotlivých oddelení. Nakoľko v hoteli pracujú poväčšine mladí ľudia v približne rovnakom veku, výskyt neformálnych vzťahov je vyšší ako výskyt formálnych. Samozrejmosťou je, že aj napriek neformálnym vzťahom je dôležitý vzájomný rešpekt spolupracovníkov a ich manažérov. Vo všeobecnosti sa takto predchádza konfliktným situáciám. Existujú však aj opačné príklady, kedy konfliktné situácie riešia manažéri formou meetingov s jednotlivými zamestnancami.

2.4.10 Starostlivosť o pracovníkov

Starostlivosťou o pracovníkov sa v hoteli Falkensteiner zaoberajú manažéri na všetkých úrovniach. Snažia sa pre svojich zamestnancov vytvoriť príjemné a bezpečné pracovné prostredie, dbajú o personálny rozvoj pracovníka, hotel ponúka využívanie viacerých služieb hotela za žiadne alebo minimálne poplatky a samozrejmosťou je vypracovaný plán Bezpečnosti a ochrany pri práci.

Pre zamestnancov sú organizované pravidelné tímové aktivity ako napríklad Športový deň, Vianočný večierok a pod.

Motivácia zamestnancov

V hoteli Falkensteiner nie je motivácia zamestnancov na veľmi vysokej úrovni. O tom svedčí aj vysoká fluktuácia zamestnancov, ktorí odchádzajú za lepšími podmienkami do iných hotelov alebo dokonca úplne iných odvetví.

Motivačné faktory, ktoré môžem spomenúť sú:

- využívanie hotelových služieb za zvýhodnené ceny,
- usporiadavanie teambuildingov pre hotelových zamestnancov,
- pochvala za dobre odvedenú prácu,
- motivácia v podobe percent z predaja vyššej kategórie izby, akú mal hosť pôvodne objednanú,
- školenia a jazykové kurzy,
- možnosť kariérneho rastu.

Ako už bolo spomínané, v hoteli nie je obsiahnuté HR oddelenie, ktoré by malo za úlohu starať sa o zamestnancov a vytvárať im lepšie pracovné podmienky, poprípade prijímať sťažnosti či návrhy od zamestnancov. Všetka zodpovednosť je prerozdelená do kompetencii manažérov, ktorí ale pre svoju veľkú vyťaženosť potláčajú starostlivosť o zamestnancov do úzadia. Sťažnosti od zamestnancov samozrejme evidujú a riešia, a ich návrhy predkladajú vyššiemu manažmentu ale bohužiaľ vo väčšine prípadov ostanú zamestnanecké návrhy nevyčíslené. To môže viesť k demotivácii zamestnancov, nakoľko ich návrhy sú vo väčšine prípadov založené na reálnej skúsenosti s prácou a procesy by mohli oživiť či zjednodušiť. Takisto mzda, ktorú zamestnanci dostávajú za svoju prácu je oproti mzdám konkurencie na veľmi nízkej úrovni. O zvyšovaní mzdy pre zamestnancov je bohužiaľ nemožné hovoriť. Jediným spôsobom akým je možné mzdu zvýšiť je povýšenie na vyššiu pracovnú pozíciu. Jednou z reálnych motivácií sú percentá z predaja vyššej kategórie izby. Zamestnanec si k svojej výplate môže privyrobit' v závislosti od jeho snahy. To sa však týka iba recepcie, ktorá je v priamom kontakte s hosťom pri predaji izby. Druhou reálnou motiváciou je využívanie hotelových služieb za zvýhodnené ceny. K týmto službám patrí využívanie hotelovej garáže, aj mimo pracovný čas, čo je veľkou výhodou keďže sa hotel nachádza v centre mesta, kde je všeobecne ťažké zaparkovať alebo len za veľký poplatok. Ďalšou motiváciou je využívanie ubytovania v ostatných hoteloch siete Falkensteiner za minimálne sumy, avšak táto možnosť sa pre zamestnancov ponúka iba mimo sezóny hotelov.

2.5 Prieskum

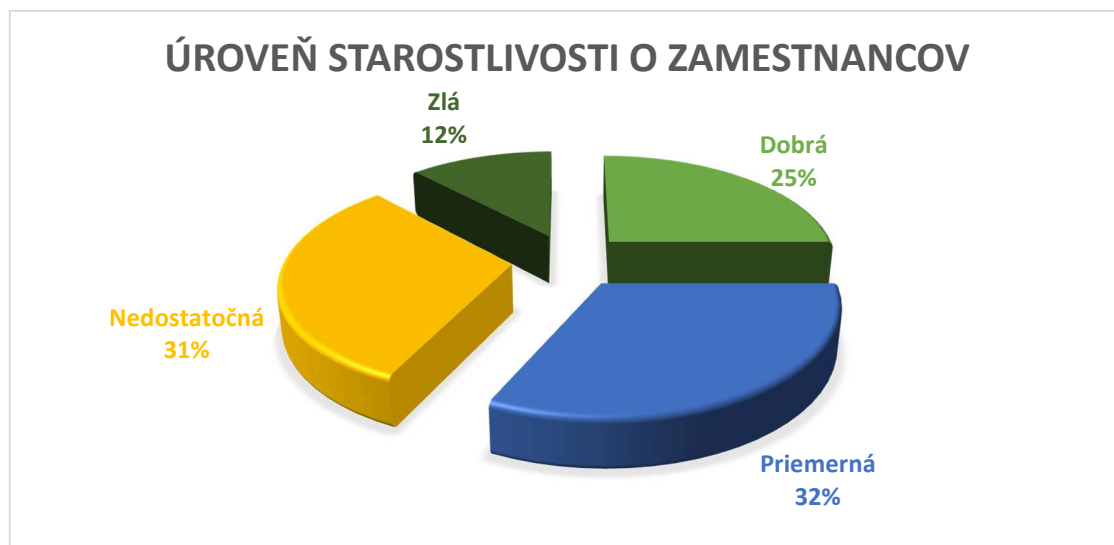
Pre účely bakalárskej práce bol uskutočnený prieskum so 100 respondentmi pričom bola zisťovaná úroveň riadenia ľudských zdrojov a starostlivosti o zamestnancov. Respondenti sú výlučne zamestnancami hotelierstva nakoľko bakalárska práca je úzko spätá s týmto odvetvím.

V prieskume bolo položených 10 otázok a v nasledujúcej časti práce budú uvedené výsledky, ktoré boli prieskumom získané.

2.5.1 Starostlivosť o zamestnancov

V grafe číslo 1 je znázornené dotazníkové hodnotenie úrovne starostlivosti o zamestnancov.

Graf č. 1: Úroveň starostlivosti o zamestnancov



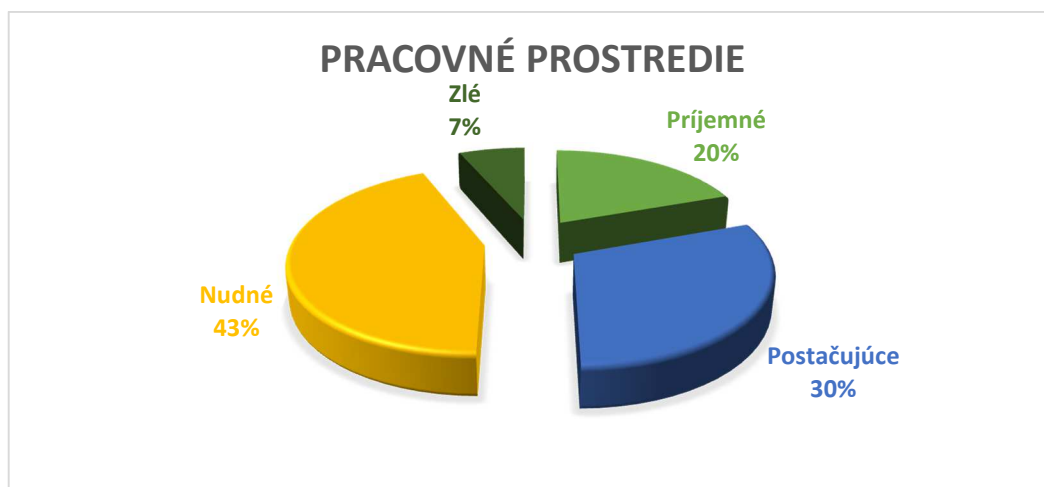
Zdroj: Vlastné výsledky z prieskumu

Z výsledkov prieskumu vyplýva, že zamestnanci hotelierstva označujú vo väčšine odpovedí starostlivosť o zamestnancov za priemernú až dokonca nedostatočnú.

2.5.2 Pracovné prostredie

V grafe číslo 2 je znázornené dotazníkové hodnotenie pracovného prostredia.

Graf č. 2: Pracovné prostredie



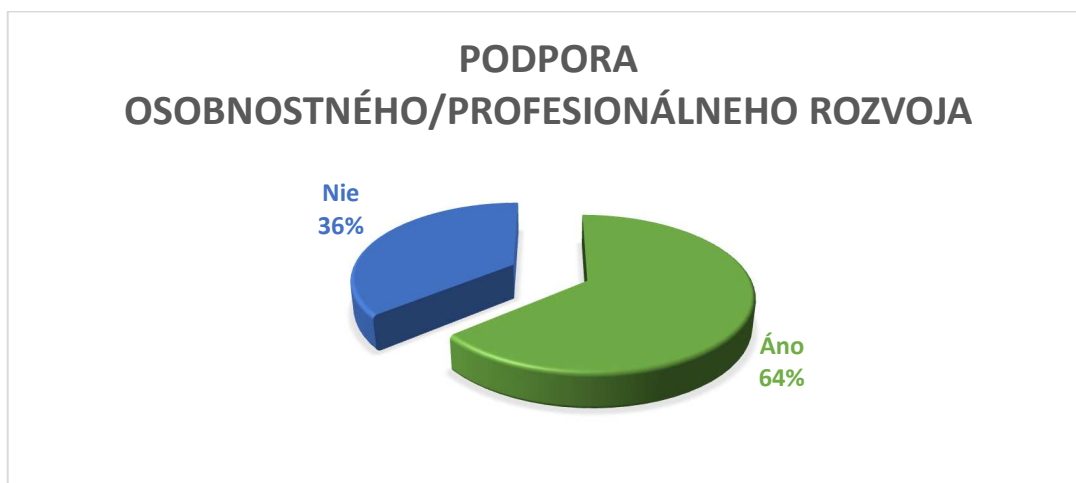
Zdroj: Vlastné výsledky z prieskumu

Väčšina respondentov označilo svoje pracovné prostredie ako nudné. Druhá najvyššia označovaná možnosť bola postačujúce.

2.5.3 Podpora rozvoja zamestnancov

V grafe číslo 3 je znázornené dotazníkové hodnotenie podpory rozvoja zamestnancov.

Graf č. 3: Podpora osobnostného/profesionálneho rozvoja



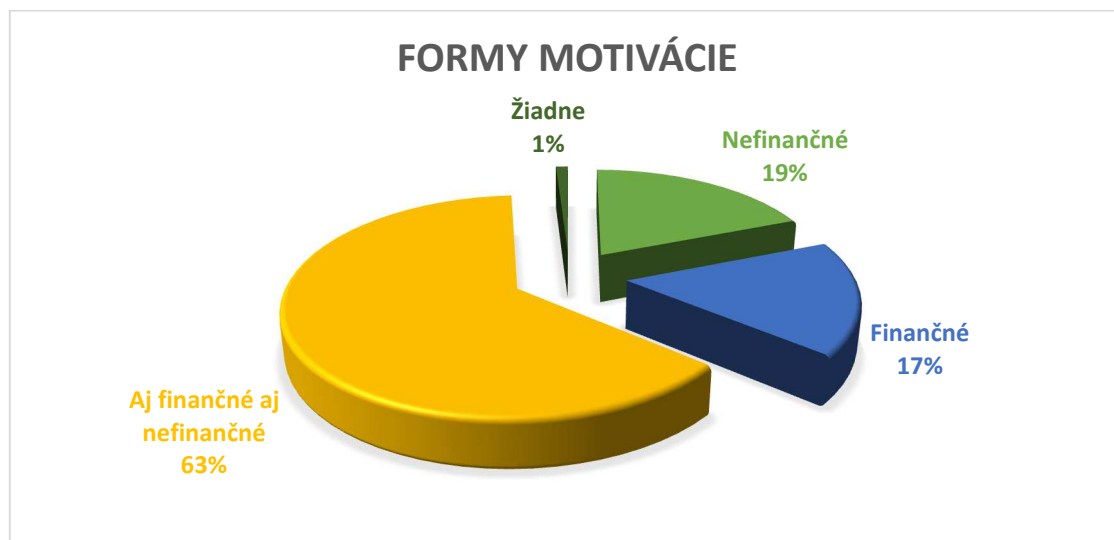
Zdroj: Vlastné výsledky z prieskumu

Až 64% zamestnancov v hotelierstve pociťuje podporu zo strany zamestnávateľa pre ich osobnostný alebo profesionálny rozvoj. Pri formách, ktoré zamestnávateľ poskytuje pre ich rozvoj sa najčastejšie spomínali odpovede školenia a jazykové kurzy. Zamestnanci by na druhej strane ocenili aj tréningy na iných oddeleniach a aktualizáciu školení na základe najnovších trendov.

2.5.4 Motivácia

V grafe číslo 4 je znázornené dotazníkové hodnotenie foriem motivácie.

Graf č. 4: Formy motivácie



Zdroj: Vlastné výsledky z prieskumu

Zamestnávateľia podľa vykonaného prieskumu najviac využívajú kombináciu finančných a nefinančných foriem motivácie.

2.5.5 Prijímanie návrhov od zamestnancov

V grafe číslo 5 je znázornené dotazníkové hodnotenie prijímania návrhov od zamestnancov.

Graf č. 5: Prijímanie návrhov/nápadov od zamestnancov



Zdroj: Vlastné výsledky z prieskumu

Podľa respondentov prieskumu sú zamestnávateľia otvorení prijímaniu návrhov a nápadov od svojich zamestnancov. Otázne zostáva u koľkých percent je tento návrh naozaj aplikovaný do praxe.

2.5.6 Kariérny postup

V grafe číslo 6 je znázornené dotazníkové hodnotenie možnosti kariérneho postupu.

Graf č. 6: Možnosť kariérneho postupu



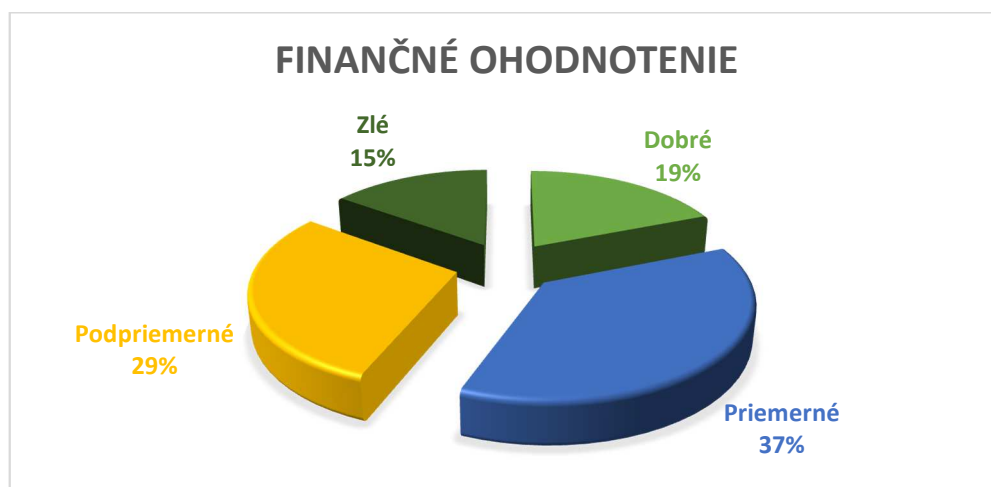
Zdroj: Vlastné výsledky z prieskumu

Na otázku možnosti kariérneho rastu až 69% respondentov odpovedalo Iba ak sa uvoľní pracovná pozícia.

2.5.7 Finančné ohodnotenie

V grafe číslo 7 je znázornené dotazníkové hodnotenie finančného ohodnotenia.

Graf č. 7: Finančné ohodnotenie

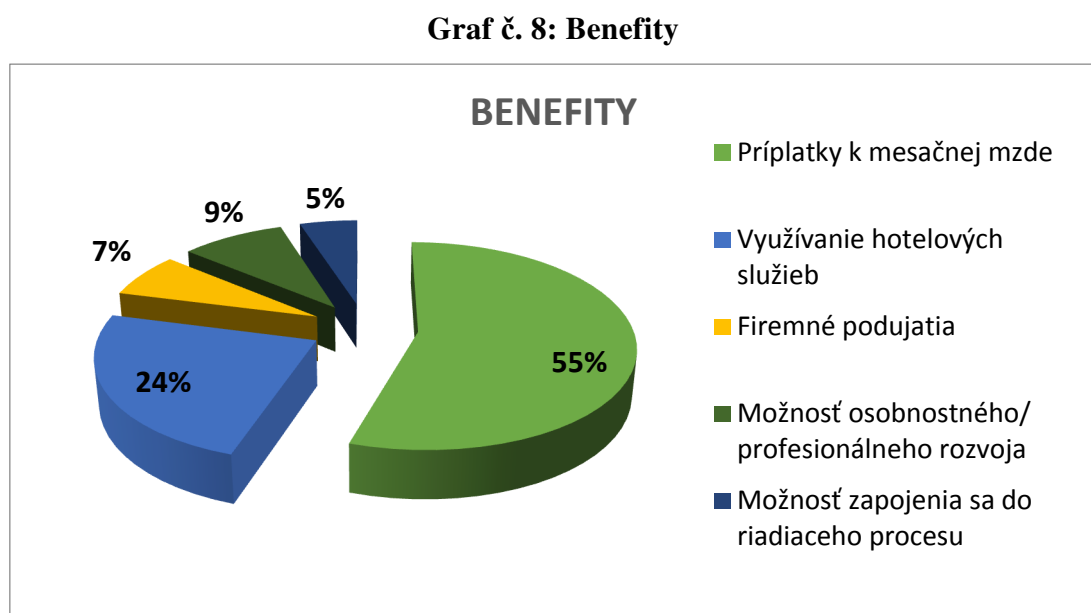


Zdroj: Vlastné výsledky z prieskumu

Zamestnanci hotelierstva považujú vo väčšine prípadov svoju mzdu za priemernú alebo podpriemernú.

2.5.8 Benefity

V grafe číslo 8 je znázornené dotazníkové hodnotenie benefitov.



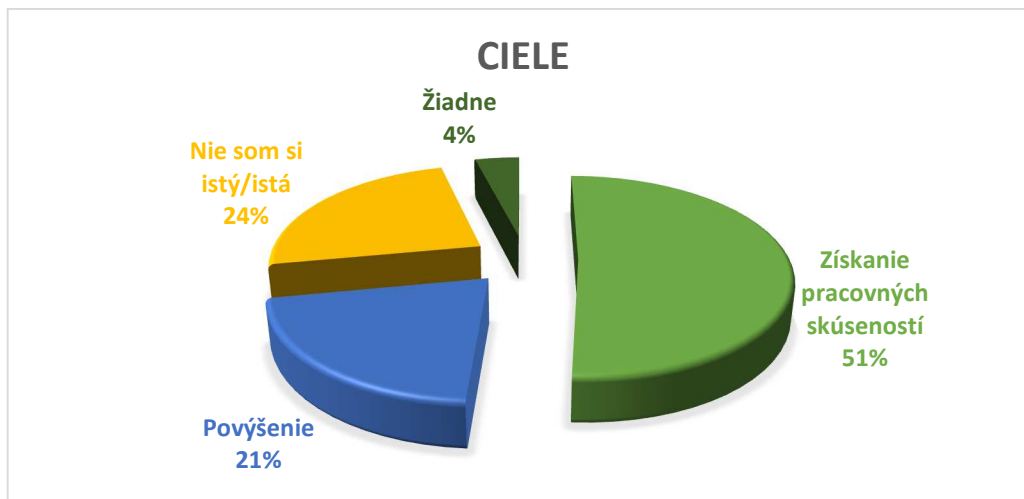
Zdroj: Vlastné výsledky z prieskumu

Najviac respondentov prieskumu zaujali možnosti finančného charakteru a to Príplatky z mesačnej mzde a Využívanie hotelových služieb.

2.5.9 Ciele

V grafe číslo 9 je znázornené dotazníkové hodnotenie cieľov zamestnancov.

Graf č. 9: Ciele



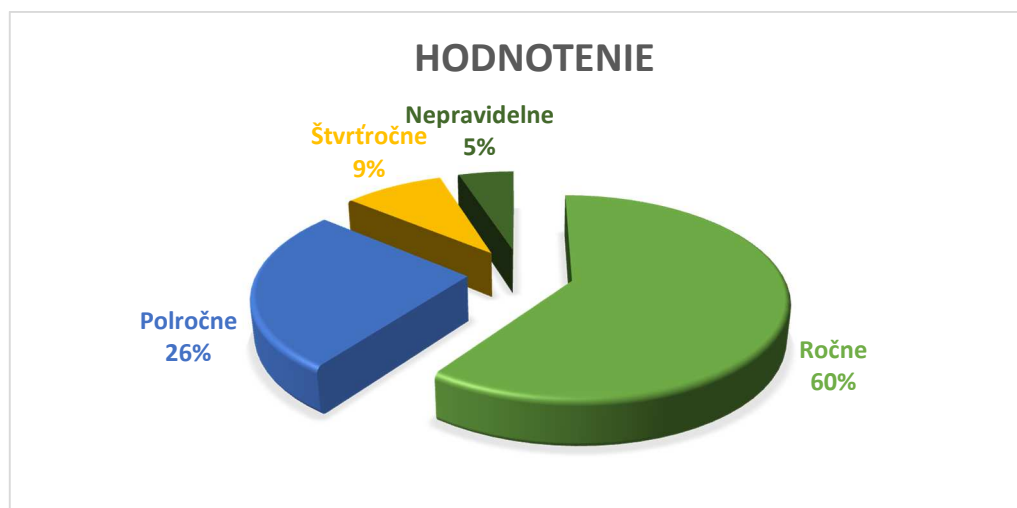
Zdroj: Vlastné výsledky z prieskumu

Väčšina z respondentov má za cieľ hlavne získanie pracovných skúseností. Tento odbor je pre získanie pracovných skúseností ideálny, nielen že sa zamestnanci naučia pracovnej morálke ale zároveň aj zdokonalia svoju prácu s ľuďmi, ktorá je považovaná za jednu z najťažších.

2.5.10 Hodnotenie zamestnancov

V grafe číslo 10 je znázornené dotazníkové hodnotenie hodnotenia zamestnancov.

Graf č. 10: Hodnotenie



Zdroj: Vlastné výsledky z prieskumu

Najčastejším spôsobom hodnotenia zamestnancov je raz ročne ako aj možno vidieť z výsledkov prieskumu kde túto možnosť zvolilo až 60% respondentov.

2.5.11. Zhodnotenie prieskumu

Z výsledkov prieskumu vyplývajú nasledujúce pozitíva:

- Podpora osobnostného rozvoja – zamestnávateľa ponúkajú viacero kurzov a školení na podporu osobnostného rozvoja.
- Formy motivácie – aj finančné aj nefinančné – zamestnávateľa hotelierstva využívajú zväčša kombináciu finančných a nefinančných foriem motivácie, čo pôsobí aj na krátkodobú aj na dlhodobú motiváciu zamestnancov.
- Prijímanie návrhov/nápadov od zamestnancov – zamestnávateľa sú vo väčšine prípadov otvorení prijímaniu návrhov alebo nápadov od zamestnancov.
- Ciele zamestnancov – väčšina respondentov v prieskume uviedla, že ich cieľom je hlavne získanie pracovných skúseností, čo je pre zamestnávateľa výhodou, nakoľko títo zamestnanci sú otvorení možnosti učiť sa a zdokonaľovať sa v práci, ktorú vykonávajú.

Z výsledkov prieskumu naopak vyplývajú nasledujúce negatíva:

- Úroveň starostlivosti o zamestnancov – väčšina respondentov považuje úroveň starostlivosti o zamestnancov za nedostatočnú.
- Pracovné prostredie – až 43% respondentov vníma svoje pracovné prostredie za nudné.
- Možnosť kariérneho postupu – vo väčšine prípadov majú zamestnanci možnosť kariérneho postupu iba v prípade, že sa uvoľní pracovná pozícia.
- Finančné ohodnotenie – nadpolovičná väčšina vníma ich finančné ohodnotenia ako priemerné až podpriemerné.

Na týchto bodoch je evidentné, že zamestnávateľia z oblasti hoteliérstva majú isté medzery v oblasti starostlivosti o zamestnancov a je potrebné na týchto oblastiach zapracovať.

3 NÁVRHOVÁ ČASŤ

V tejto časti bakalárskej práci budú na základe vyhodnotenia analýzy a výsledkov prieskumu navrhnuté odporúčania, ktoré by hotel mohol zaviesť pre účely zvýšenia úrovne riadenia ľudských zdrojov.

3.1 Rekonštrukcia zamestnaneckých priestorov – šatne, vytvorenie relax roomu, rekonštrukcia kantíny, rekonštrukcia kancelárie

Ako vychádza podľa výsledkov prieskumu, pracovníci v hotelierstve nie sú spokojní s úrovňou zamestnaneckých priestorov vo väčšine odpovedí. Pre zamestnancov je dôležité vytvoriť príjemné pracovné prostredie, aby sa v robote cítili lepšie a pozitívnejšie. Aktuálne zamestnanecké priestory sú strohé, bez života, vybavenie je zastarané a plní len funkčnú úlohu. Práve preto je v návrhovej časti zahrnutá aj rekonštrukciu zamestnaneckých priestorov a vytvorenie tzv. relax roomu, kde by sa zamestnanci mohli stretávať a tráviť spolu čas. To by mohlo podporiť aj lepšie pracovné vzťahy a tak prispieť k väčšej ochote spolupracovať. Je totiž všeobecne známe, že pracovníci jednotlivých oddelení pôsobia skôr ako samostatná komunita, a každý sa skôr venuje svojej pracovnej činnosti. Medzi pracovníkmi je však dôležitá spolupráca, aby sa zabezpečil vyšší komfort pre hostí. Taktiež manažéri často zabúdajú na svojich zamestnancov, ktorí tvoria dobré meno hotela a viac sa sústreďia na pohodlie hostí.

Prvým krokom by preto bolo zrekonštruovať kancelárske priestory, kde skoro polovica zamestnancov trávi väčšinu svojho času. Terajšie kancelárske priestory sú veľmi stroho zariadené kancelárskymi stolíkmi, stoličkami, počítačmi a skrinkami. Farby stien pôsobia sterilne nakoľko sú namaľované iba bielou farbou a takisto už bohužiaľ aj staro, keďže od otvorenia hotela ubehlo už skoro 10 rokov. Návrhom preto je premaľovanie kancelárie živšími farbami, ktoré pôsobia pozitívnejšie, pridanie svetla, výmena kancelárskych stolov za novšie, výmena kancelárskych stoličiek za viac pohodlnejšie a náhrada počítačov za notebooky s možnosťou napájania na externé príslušenstvo.

Druhým krokom je rekonštrukcia šatní, momentálne vybavenie je tak ako pri kancelárskych priestoroch podobne strohé, šatne tvoria iba zamykacie skrinky, dve lavičky, sprchy, umývadlá a zamestnanecké WC. Skrinky sú už svojím používaním vo veľa prípadoch zdemolované alebo znehodnotené, a podľa počtu zamestnancov je ich málo a majú malú

využitelnú kapacitu. Skrinky by preto mali byť nahradené novými, šatne by mali byť takisto premaľované a sprchy zrekonštruované.

Rekonštrukcia kantíny je ďalším dôležitým prvkom. Nakoľko zamestnancom nie je poskytnutá iná možnosť ako stravovanie v hotelovej kantíne, jej vzhľad a funkčnosť by mala byť na vyššej úrovni. Momentálne sa v kantíne nachádzajú stoly a stoličky, na stene sú 2 nástenky, kde si zamestnanci môžu prečítať novinky, ktoré sú ale nie vždy pravidelne aktualizované.

Vytvorenie relax roomu pre zamestnancov je z môjho pohľadu najpodstatnejšou časťou celého obnovenia zamestnaneckých priestorov. Momentálne zamestnanci nemajú vytvorený žiadny priestor, kde by sa mohli stretávať, debatovať, oddychovať a i. Každý zamestnanec v podstate len príde na pridelenú službu a po službe odchádza domov. Nie je vytvorený priestor, kde by si zamestnanci mohli vymieňať svoje skúsenosti alebo zážitky, alebo si vytvoriť priateľské vzťahy, čo by pomohlo zamestnaneckým vzťahom a ich spolupráci. Hotel podporuje priateľské prostredie, ale to funguje skôr na úrovni jednotlivých oddelení, nie v rámci oddelení navzájom. Preto by vytvorenie relax roomu bolo pozitívnou zmenou, ktorú by zamestnanci uvítali a pre hotel by to nebola veľká investícia ale naopak môže byť prínosom pre komfort zamestnancov.

3.2 Cross – trainingy

Cross – trainingy alebo inak povedané tréningy každého zamestnanca na všetkých oddeleniach hotela sú vo väčšine hotelov veľmi zriedkavé. Pri týchto tréningoch je podstatou, aby sa zamestnanci všetkých oddelení dozvedeli viac o práci na iných oddeleniach. Zamestnanci sú totiž zameraný len na prácu v rámci svojho oddelenia, čo obmedzuje ich zameranie iba na jednu oblasť. Pri cross-trainingoch by sa zamestnanci naučili základy práce na všetkých oddeleniach, pochopili podstatu a taktiež by sa zvýšila vzájomná spolupráca medzi oddeleniami. Zamestnanci by vedeli byť zastúpení v prípade neprítomnosti aj zamestnancom z iného oddelenia. Príkladom je práca v hotelovom bare, kde zamestnanci väčšinu času pracujú po jednom. Čašník ale potrebuje odísť za iným hosťom na hotelovú izbu, aby doručil objednávku Room service. Vtedy zostane bar prázdny a barový hostia musia čakať, kým sa čašník vráti. Jeho miesto by ale mohlo byť zastúpené pracovníkom recepcie, ktorý by ovládal základné činnosti ako napríklad vystavenie účtu, prijatie objednávky a pod.

3.3 Nové uniformy

Uniformy, ktoré zamestnanci nosia sú zastarené a ich vzhľad pôsobí nedomodne. Od založenia hotela sa vzhľad uniforiem nezmenil, zamestnanci sú nespokojní a niektorí dokonca nahrádzajú jednotlivé časti uniformy svojím vlastným oblečením. Jednoduchým riešením by bolo vymeniť staré uniformy za nové, pričom by zamestnanci mali možnosť hlasovať za vzhľad nových uniforiem aby sa predišlo ďalšej nespokojnosti.

3.4 Zavedenie stoličiek na recepcii

Zamestnanci recepcie musia počas celej služby stáť na nohách a s tým prichádzajú aj mnohé sťažnosti. Pracovníci sú často vyčerpaní a nevydržia stáť celú službu. Taktiež je práve tento fakt mnohokrát dôvodom ich ukončenia pracovného pomeru. Výber pracovníkov je týmto faktorom tiež veľakrát obmedzený, veľa ľudí sa sťažuje na problémy s nohami alebo s chrbticou a tak nemôžu vykonávať túto prácu. Pre pracovníkov recepcie by sedenie na stoličkách nebolo žiadnym obmedzením a vykonávanie práce by bolo pohodlnejšie. Tým by si hotel mohol udržať kvalitných zamestnancov a obmedziť tak ich vysokú fluktuáciu.

3.5 Zvýšenie mzdy

Podľa vykonaného prieskumu medzi zamestnancami v hotelníctve je viac ako 60% nespokojných s výškou mzdy, ktorú poberajú za svoju prácu. Tento fakt je tiež jeden z dôvodov prečo sa zamestnanci poväčšine rozhodnú ukončiť pracovný pomer alebo pracovnú ponuku neprijatť už pri pracovnom pohovore. Hotel tak prichádza o možnosť získania kvalitných a kvalifikovaných zamestnancov, ktorí by prispeli k budovaniu dobrého mena hotela, spokojnosti zákazníkov a zvýšeniu tržieb. Preto navrhujem zvýšenie mesačnej mzdy o cca 5-7% v závislosti od druhu práce a náplne pracovnej činnosti. Hotel dosahuje od svojho otvorenia každoročné niekoľko percentné zvýšenie tržieb a ziskovosti, ale zamestnanci nie sú dostatočne ocenení za svoju snahu a pracovitosť. Takéto zvýšenie mzdy by pre hotel netvorilo až taký veľký výdaj ale naopak by uspokojil potreby zamestnancov a tiež by prilákal viac kvalitných uchádzačov.

3.6 Vytvorenie pozície Nočný strážnik

V hoteli Falkensteiner absentuje pozícia nočného strážnika alebo inak nazývané SBS. Počas nočných služieb sa v hoteli nachádza iba jeden zamestnanec – nočný auditor na recepcii.

Na vykonávanie svojej práce je plne postačujúci, ale keď zoberieme do úvahy fakt, že sa v hoteli nachádza ako jediný zamestnanec, tak je jednoznačné, že nevie pokryť všetky potreby, ktoré by boli nutné vykonať počas nočnej služby. Príkladom môže byť napríklad spustenie požiarneho poplachu, krádež, výtržníctvo a pod. Momentálne je jediným riešením pre tohto zamestnanca zavolať políciu a čakať, kým sa dostaví hliadka. Zavedenie dodatočného pracovníka SBS počas nočných služieb by mohlo zvýšiť efektivitu konania v krízových situáciách a taktiež zvýšiť komfort hostí.

3.7 Výmena počítačov za prenosné notebooky

Momentálne má každý zamestnanec pridelený pracovný počítač, ktorý využíva iba v pracovnom čase a iba na pracovisku. Pracovná povaha všetkých zamestnancov ale nie je rovnaká, a niektorí zamestnanci nie sú viazaní na vykonávanie svojej práce v hoteli. Preto by zavedenie prenosných notebookov mohlo zvýšiť efektivitu práce a zamestnanci, ktorí majú možnosť vykonávať svoju prácu aj mimo prostredia hotela by tak neboli obmedzení. V momentálnej situácii, keď manažér opustí svoju prácu, nie je možné aby sa dostal k údajom v počítači zo svojho domu. Pri krízových situáciách by ale možnosť prístupu k dátam veľakrát pomohla k ich rýchlejšiemu vyriešeniu. Výmenou počítačov za notebooky by sa taktiež otvorila možnosť celodennej práce z domu, tzv. Homeoffice, čo by pôsobilo ako motivačný faktor pre daných zamestnancov.

3.8 Elektronická dochádzka

Zavedenie elektronického systému dochádzky by bolo jednoznačným uľahčením práce pri kontrole dochádzky jednotlivých zamestnancov. Manažéri by časové rozvrhy jednotlivých zamestnancov vytvárali v online systéme dostupnom pre každého zamestnanca. Zaviedli by sa čipové karty, ktoré zamestnanec pri začiatku a konci pracovného času načíta a systém automaticky vloží tieto údaje do online dochádzky.

3.9 Motivačný program pre zamestnancov

Podľa poznatkov o hoteli Falkensteiner Bratislava, motivačný program pre zamestnancov nie je na veľmi vysokej úrovni. Preto je do návrhovej časti zahrnutý aj obnovený plán výhod pre

zamestnancov, ktorý by mal motivačnú funkciu. Navrhované výhody, ktoré by hotel mohol aplikovať, a netvorili by veľký náklad:

- Príspevok na MHD – hotel ponúka pre svojich zamestnancov možnosť využitia hotelovej garáže za minimálny mesačný poplatok, čo prináša výhody iba pre zamestnancov, ktorí sa dopravujú do práce vlastným vozidlom. Nemyslí však ale na tých, ktorí sa do práce dopravujú mestskou hromadnou dopravou. Preto navrhujem zaviesť mesačné príspevky na mestskú hromadnú dopravu vo výške 26,90 Eur, čo je výška mesačného predplatného cestovného lístka v rámci Bratislavy na jeden mesiac. Nárok na tento príspevok by vznikol zamestnancom s pracovnou zmluvou trvajúcou dlhšie ako jeden rok. Tak by tento motivačný faktor mohol pôsobiť dlhodobo a podporovať lojalitu zamestnancov.
- Pedikúra a masáže pre zamestnancov – zamestnanci majú veľmi obmedzenú možnosť využívania hotelového vybavenia a služieb. Hotel síce ponúka možnosť ubytovania v ostatných hoteloch Falkensteiner siete ale nie v tom vlastnom, v ktorom pracujú. Odhliadnuc od ubytovania, hotel ponúka mnoho ďalších služieb, ktoré zamestnanci ale nemôžu využívať. Príkladom sú napríklad masáže a pedikúra. Pre zamestnancov navrhujem vytvoriť možnosť využívať tieto hotelové služby. Na 15 minútové masáže by mal nárok každý zamestnanec raz za mesiac, pomohlo by to jeho telesnému zdraviu a taktiež pôsobilo ako motivačný faktor. Na 30 minútovú pedikúru by mal nárok taktiež každý zamestnanec raz za mesiac. Nakoľko väčšina zamestnancov trávi 90% svojej služby na nohách, zamestnanci by uvítali možnosť využívania tejto služby. Obe služby by boli obmedzené na využívanie mimo pracovnej doby zamestnanca.
- Teambuilding – hotel organizuje pre svojich zamestnancov rôzne teambuildingy ako Športový deň, Vianočný večierok a pod. Všetky tieto teambuildingy sú ale organizované pre celý hotel. Žiadny teambuilding však nieje organizovaný pre jednotlivé oddelenia samostatne. Je dôležité aby zamestnanci jednotlivých oddelení fungovali ako jeden tím, a preto si myslím že zavedenie teambuildingov aj pre jednotlivé oddelenia samostatne by mohol upevniť pracovné vzťahy medzi kolegami.
- Každoročné zvýšenie mzdy – pre zamestnancov konkrétne v hoteli Falkensteiner nie je iná možnosť ako si zvýšiť mzdu než povýšenie na vyššiu pracovnú pozíciu. Táto možnosť však nie je všetkým zamestnancom dopriata a preto sa vo väčšine prípadov rozhodnú dobrovoľne ukončiť pracovný pomer a odídu za lepšími podmienkami do iných hotelov či dokonca do úplne iného pracovného prostredia. Ako odmenu za lojalitu by som

navrhovala každoročné zvýšenie plátov o 2-3% pre zamestnancov na trvalý pracovný pomer. Pre hotel by toto zvýšenie nerobilo veľký náklad a popritom by si udržalo stálych zamestnancov.

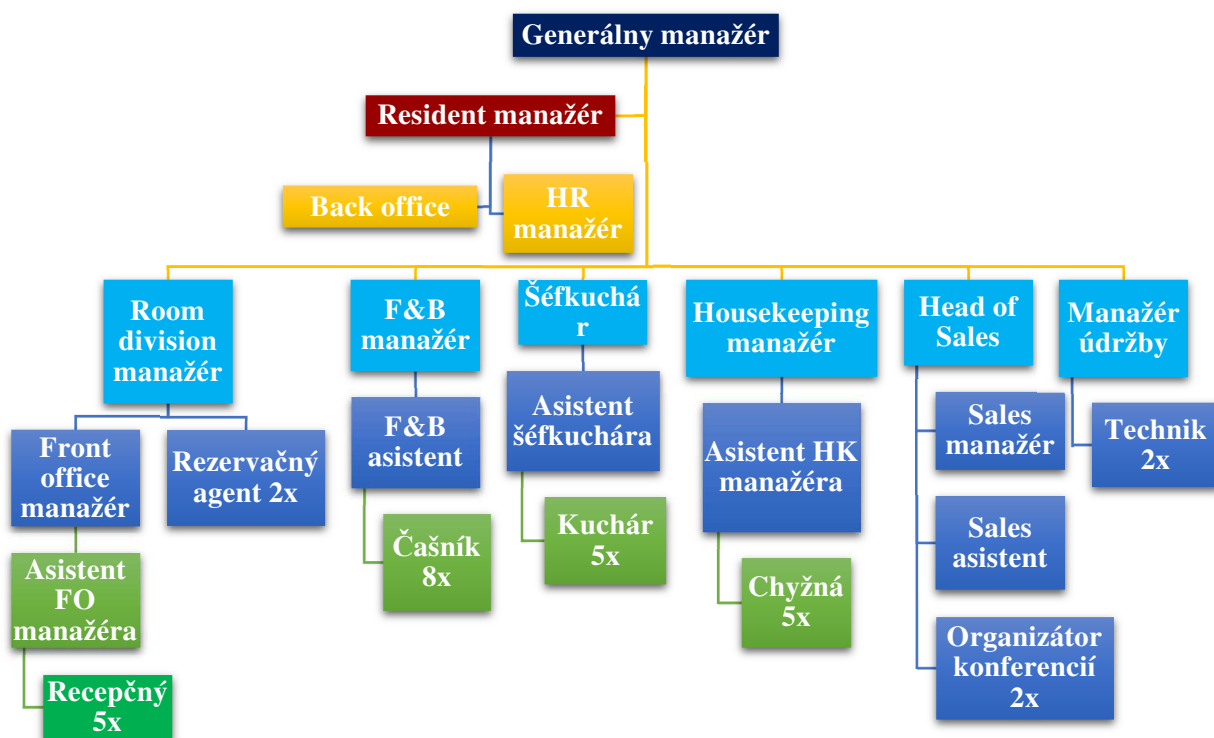
- Ocenenie zamestnanec mesiaca, polroka, roka - jednou z nefinančným motivačných faktorov by mohlo byť okrem pochvaly za dobre odvedenú prácu taktiež ocenenie zamestnanec mesiaca, polroka či roka. Zamestnancov by to motivovalo odvádzať lepšiu prácu a to by dopomohlo aj lepším službám pre zákazníkov a budovaniu dobrého mena hotela.
- Možnosť navrhovania zmien v pracovnom procese – zamestnanci samozrejme majú právo vyjadrovať svoj názor ale nie vo všetkých prípadoch sú ich nápady a návrhy vypočuté. Pritom práve zamestnanci sú tí, ktorí vidia do pracovného procesu najlepšie nakoľko ho sami vykonávajú. Ich nápady sú veľakrát relevantné a založené na reálnych pracovných skúsenostiach. Navyše ich návrhy by nemuseli byť zlepšením len pre nich samotných ale aj pre fungovanie celého hotela. Preto by zamestnanci mali mať priestor vyjadriť svoje názory a manažment by mal ich názory prehodnotiť a zvážiť ich výhody a nevýhody. Pre zamestnancov je totiž dôležitý pocit byť zapojení do fungovania hotela a pôsobí taktiež ako motivačný faktor.

3.10 Zmena organizačnej štruktúry

Posledným ale najdôležitejším návrhom je založenie HR oddelenia, nakoľko, ako už bolo spomínané, v hoteli Falkensteiner toto oddelenie absentuje. Funkcie HR oddelenia, alebo inak nazývaného oddelenia ľudských zdrojov, sú prerozdelené medzi líniových manažérov. Avšak línioví manažéri majú tak širokú oblasť zamerania, že funkcie starostlivosti o zamestnancov mnohokrát musia potláčať do úzadia. Novovytvorené HR oddelenie, by svoje funkcie prebralo od existujúcich líniových manažérov a taktiež by boli vytvorené úplne nové funkcie, ktoré by podporovali starostlivosť o zamestnancov.

Nová navrhovaná organizačná štruktúra:

Obr. č. 3: Nová organizačná štruktúra



Zdroj: Vlastné spracovanie

Funkcie HR oddelenia:

- Príprava dokumentov podporujúcich účty a mzdy.
- Správa pri nábore nových zamestnancov.
- Aktualizácia a monitorovanie všetkých osobných údajov / agendy v systéme.
- Zodpovednosť za všetky činnosti v oblasti ľudských zdrojov vrátane zamestnania, kompenzácií, otázok pracovných vzťahov, výhod, školení a rozvoja.
- Zhromažďovanie spätnej väzby od zamestnávateľa a zamestnancov.
- Monitorovanie dochádzky a časových rozvrhov.
- Rozvíjať, odporúčať a udržiavať databázu ľudských zdrojov.

- Plánovanie a realizácia školení.
- Vykonávanie školení pre zamestnancov.
- Zabezpečenie správneho predstavenia a školenia nových zamestnancov a vedúcich oddelení.
- Sledovanie morálku zamestnancov.
- Prijímanie nových zamestnancov.
- Zodpovednosť za motiváciu personálu, vypracovanie motivačného programu a programu odmeňovania.
- Úzka spolupráca s líniovými manažérmi.
- Zodpovednosť za uniformy – pridelenie uniforiem zamestnancom, kontrolovanie stavu uniforiem a pod.
- Prijímanie sťažností a návrhov zamestnancov, zastupovanie zamestnancov pri stretnutiach manažmentu.
- Vypracovanie týždenného „Spravodaja“ a jeho rozosielanie všetkým zamestnancom.
- Vytváranie plánu teambuildingov a iných spoločných zamestnaneckých udalostí.

Prijímanie nových zamestnancov

Táto funkcia by nebola od líniových manažérov plne odobratá a pridelená HR oddeleniu. Línioví manažéri by stále mali právo rozhodovať o prijímaní nových zamestnancov, ale HR oddeleniu by bola pridelená funkcia prvotného hodnotenia kandidátov na základe zaslaných životopisov, prvotný kontakt z novým kandidátom a ohodnotenie jeho znalostí a kvalít. Každý líniový manažér by vypracoval plán, v ktorom by vyjadril svoje požiadavky na vhodných kandidátov a znalosti, ktoré kandidát musí mať. Podľa tohto plánu by HR oddelenie zhodnotilo kandidátov a zavolalo na pracovný pohovor. Prvé kolo pracovného pohovoru by bolo plne v kompetencii HR oddelenia. Do druhého kola pracovného pohovoru by postúpili iba tí kandidáti, ktorí spĺňajú požiadavky stanovené líniovými manažérmi. Na druhom kole pohovoru by sa potom zúčastnil už iba samotný líniový manažér, ktorý by rozhodol o prijatí do zamestnania.

Výhody:

- línioví manažéri sa stretnú už len s vhodnými kandidátmi, ktorí spĺňajú očakávané požiadavky,

- Línioví manažéri by mali viac času venovať sa ostatným aktivitám v ich kompetencii.

Vypracovanie týždenného „Spravodaja“ a jeho rozosielenie všetkým zamestnancom

Táto funkcia HR oddelenia by bola vytvorená ako nová, dosiaľ neobsiahnutá u nijakého z líniových manažérov. Spravodaj alebo po anglicky nazývaný Newsletter, by spĺňal informačnú funkciu, zamestnanci by sa tak mohli dozvedieť novinky o dianí v hoteli alebo celej hotelovej sieti, nových zamestnancoch, dôležitých termínoch, plánovaných zmenách, ale aj novinky o dianí mimo hotela, organizované akcie v Bratislave, koncerty, dôležité udalosti a pod.

Prijímanie sťažností a návrhov zamestnancov, zastupovanie zamestnancov pri stretnutiach manažmentu

Táto funkcia súvisí s predošlým návrhom zahrnutým v Motivačnom programe - *Možnosť navrhovania zmien v pracovnom procese*. Zamestnanci by svoje návrhy predstavovali HR oddeleniu, ktoré by ich názory ďalej prezentovalo manažmentu na pravidelných stretnutiach. Takto by sa zabezpečilo, že návrhy zamestnancov budú naozaj odprezentované vyššiemu manažmentu a nezostanú nevypočuté.

Monitorovanie dochádzky a časových rozvrhov

Táto funkcia by bola od líniových manažérov plne odobraná. Monitorovaniu dochádzky a jeho kontrole s časovými rozvrhmi by sa plne venovalo HR oddelenie. Línioví manažéri by mali na starosti len pravidelné zasielanie časových rozvrhov jednotlivých zamestnancov HR oddeleniu, ktoré by ďalej kontrolovalo či boli splnené časy príchodov a odchodov z práce. Pokiaľ by bol zavedený aj ďalší z návrhov – *Elektronická kontrola dochádzky*, systém kontroly by bol ešte jednoduchší.

3.11 Ekonomický prístup

Na základe veľkého množstva návrhov, bol vybraný jeden návrh a ten spracovaný z ekonomického hľadiska. Tým návrhom je motivačný program pre zamestnancov. Súčasťou návrhu sú nasledujúce body:

- Príspevok na MHD – príspevok v hodnote 26,90 € mesačne, čo je hodnota mesačného predplatného cestovného lístka v rámci Bratislavy na jeden mesiac.

- Pedikúra a masáže pre zamestnancov – tento bod netvorí pre hotel žiadny náklad, nakoľko masér a pedikérka poberajú mesačnú mzdu, nie sú platení od počtu úkonov.
- Teambuilding – pri počte zamestnancov 45 a vyčlenení rozpočtu 10 € na osobu, by tento bod tvoril náklad pre hotel 450 €.
- Každoročné zvýšenie mzdy – navrhované zvýšenie mzdy tvorí 2-3 %. Pri priemernej mzde 900 €, počte zamestnancov 45, je tento náklad v priemere 10 000 € – 15 000 € ročne.
- Ocenenie zamestnanec mesiaca, roka – tento návrh nepredstavuje pre hotel žiadny náklad.
- Možnosť navrhovania zmien v pracovnom procese – tento návrh taktiež nepredstavuje pre hotel žiadny náklad. Predstavoval by náklad iba v prípade, že navrhnutá zmena v procese ho bude vyžadovať.

ZÁVER

Cieľom bakalárskej práce bolo na základe dostupnej literatúry pojednať o význame a mieste personálneho manažmentu v rámci činnosti firmy s dôrazom na subjekt cestovného ruchu. Následne v analytickej časti bakalárskej práce analyzovať proces personálnej práce vybraného podniku, s cieľom zistiť reálne miesto a význam ľudských zdrojov pre firmu. Na základe výsledkov analýzy navrhnúť optimalizáciu v práci s ľudskými zdrojmi v analyzovanej firme s dôrazom na ich výber, zapracovanie, vzdelávanie, motiváciu a odmeňovanie.

V prvej časti boli teoreticky vymedzené základné pojmy v oblasti ľudských zdrojov a to najmä čo sú to ľudské zdroje, čo je to riadenie ľudských zdrojov, kto sa podieľa na riadení ľudských zdrojov a hlavne boli popísané činnosti riadenia ľudských zdrojov a jednotlivo charakterizované.

Predmetom druhej časti bakalárskej práce bolo na základe získaných teoretických poznatkov popísať a zhodnotiť jednotlivé činnosti riadenia ľudských zdrojov vo vybranom sledovanom podniku Hoteli Falkensteiner Bratislava. Hlavným zdrojom pre poznatky dokázané v bakalárskej práci boli zamestnanci hotela a manažment hotela, ktorý ochotne spolupracovali. Súčasťou druhej časti bakalárskej práce bolo tiež vypracovanie a zhodnotenie prieskumu, ktorý bol vykonaný medzi zamestnancami hoteliérstva.

V tretej časti boli na základe vykonaného prieskumu a hlavne vykonanej analýzy v sledovanom podniku po zhodnotení silných a slabých stránok navrhnuté riešenia a zmeny, ktoré by hotel mohol aplikovať a ktoré by mohli zvýšiť úroveň spokojnosti zamestnancov so starostlivosťou o nich zo strany zamestnávateľa. Taktiež by mohli zvýšiť konkurencieschopnosť oproti ostatným subjektom cestovného ruchu, konkrétne ubytovacím zariadeniam v blízkom okolí. A v neposlednom rade by mohli prilákať kvalifikovaných zamestnancov, ktorých hotel pre zvýšenie svojej celkovej úrovne potrebuje.

Na základe týchto skutočností je možné skonštatovať, že ciele práce stanovené v zadaní práce boli splnené.

Bakalársku prácu možno využiť ako podklad pri vytváraní podnikového plánu hotela a po konzultácií mojich zistení a návrhov s manažmentom hotela, budú moje návrhy odkonzultované s najvyšším vedením hotelovej siete a aplikované do procesu.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

ARMSTRONG, Michael. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2 .

ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, Jiří - MATEICIUC, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

ČIHOVSKÁ, Viera et al. 2007. *Manažment obchodného podniku*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2007. 380 s. ISBN 978-80225-2396-7.

HRONÍK, František. 2006. *Hodnocení pracovníku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

KASPER, Helmut - MAYRHOFER, Wolfgang. 2005. *Personální management. Řízení organizace*. Praha : LINDE, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2.

KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnost a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3

KOCIANOVÁ, Renata. 2012. *Personální řízení – východiská a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. 2004. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-726-1116-X

KOUBEK, Josef. 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. 2008. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

ŠIKÝŘ, Martin. 2016: *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. Aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, 208 s. ISBN 978-80-271-9528-2.

VETRÁKOVÁ, Milota et al. 2011. *Lidské zdroje a ich riadenie*. 2. vyd. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2011. 276 s. ISBN 978-80-557-0149-3.

Managementmania.com/sk. 2015. *Motivácia, motivovanie a motivačný teórie*. [online]. [cit. 20. 8. 2017]. Dostupné na internete: <https://managementmania.com/sk/motivacia-motivovanie-a-motivacny-teorie>

ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK

BOZP	Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
HR	Human resources – ľudské zdroje
HK	Housekeeping – upratovanie
FO	Front office – recepcia
F&B	Food and beverage

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok č. 1: Maslowova pyramída potrieb.....	23
Obrázok č. 2: Organizačná štruktúra	30
Obrázok č. 3: Nová organizačná štruktúra.....	54

ZOZNAM GRAFOV

Graf č. 1: Úroveň starostlivosti o zamestnancov	39
Graf č. 2: Pracovné prostredie	40
Graf č. 3: Podpora osobnostného/profesionálneho rozvoja	40
Graf č. 4: Formy motivácie	41
Graf č. 5: Prijímanie návrhov/nápadov od zamestancov	42
Graf č. 6: Možnosť kariérneho postupu	43
Graf č. 7: Finančné ohodnotenie	43
Graf č. 8: Benefity	44
Graf č. 9: Ciele	45
Graf č. 10: Hodnotenie	46

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha č. 1: Prieskum

Príloha č. 2: Pracovná náplň zamestnancov

Príloha č. 1

Prieskum

1. Ako by ste ohodnotili úroveň starostlivosti o zamestnancov?

Dobrá

Priemerná

Nedostatočná

Zlá

2. Ako by ste charakterizovali Vaše pracovné prostredie?

Príjemné

Postačujúce

Nudné

Zlé

3. Cítite podporu zo strany zamestnávateľa pre Váš osobnostný / profesionálny rozvoj?

Áno

Nie

4. Aké formy motivácie Váš zamestnávateľ aplikuje?

Nefinančné

Finančné

Aj finančné aj nefinančné

Žiadne

5. Je Váš zamestnávateľ otvorený prijímaniu nápadov a návrhov od svojich zamestnancov?

Vždy áno

Väčšinou áno

Väčšinou nie

Vždy nie

6. Máte vo vašej práci možnosť kariérneho postupu?

Áno

Iba ak sa uvoľní pracovná pozícia

Nie

7. Ako ste spokojný s finančným ohodnotením za Vašu prácu?

Dobré

Priemerné

Podpriemerné

Zlé

8. Ktorý druh benefitu by ste najviac uvítali / ktorý by Vás najviac motivoval?

Využívanie hotelových služieb

Príplatky k mesačnej mzde

Firemné podujatia

Možnosť osobnostného / profesionálneho rozvoja

Možnosť zapojenia sa do riadiaceho procesu

9. Aké ciele chcete vo svojej práci dosiahnuť?

Povýšenie

Získanie pracovných skúseností

Nie som si istý / istá

Žiadne

10. Ako často prebieha hodnotenie zamestnancov?

Ročne

Polročne

Štvrťročne

Nepravidelne

Príloha č. 2

Pracovná náplň zamestnancov

Generálny manažér

- Zástupca spoločnosti, a to interne aj externe.
- Zodpovednosť za prípravu, prezentáciu a následné dosiahnutie ročného prevádzkového rozpočtu hotela, marketingového a predajného plánu a kapitálového rozpočtu.
- Spravuje priebežnú ziskovosť hotela.
- Zabezpečuje, aby sa všetky rozhodnutia robili v najlepšom záujme hotelov a manažmentu.
- Dôkladné monitorovanie obchodných správ hotela denne.
- Príprava mesačných finančných výkazov pre vlastníkov a zainteresované strany.
- Pôsobí ako konečný rozhodovací orgán pri prijímaní kľúčových rozhodnutí.
- Dohľad a riadenie všetkých oddelení a úzka spolupráca s vedúcimi oddelení denne.
- Zodpovednosť za vedúcich oddelení a prevzatie zodpovednosti za všetky sťažnosti hostí.
- Manipulácia s firemnými klientmi a účasť na získavaní nových klientov spolu s obchodným tímom, kedykoľvek je to potrebné.

Resident manažér

- Zastupovanie generálneho riaditeľa v jeho neprítomnosti.
- Aktívna podpora prevádzkovania v hoteli.
- Prevzatie vedenia oddelení v neprítomnosti príslušného vedúceho oddelenia
- Profesionálne riadenie sťažností.
- Zosúladenie a dodržiavanie predpisov vrátane vypracovania stratégie a noriem hotela po porade s generálnym riaditeľom.
- Účasť / organizácia a realizácia stretnutí vedúcich oddelení.
- Plánovanie a realizácia školení.
- Vykonávanie školení pre zamestnancov.
- Zabezpečenie správneho predstavenia a školenia nových zamestnancov a vedúcich oddelení.
- Správa a podpora interného účtovníctva a správy.

- Príprava a spracovanie mesačnej uzávierky, kontrolovanie každodenných uzávierok všetkých oddelení, pomoc pri kontrole mesačných účtovných závierok / zásob.
- Účasť na príprave a kontrole rozpočtu.
- Monitorovanie trendov a vývoja trhu.
- Zástupca spoločnosti, a to interne aj externe.
- Zabezpečenie a monitorovanie všetkých potrebných údržieb a opráv.

Back office clerk

- Príprava dokumentov podporujúcich účty, mzdy a HR.
- Správa pri nábore nových zamestnancov.
- Aktualizácia a monitorovanie všetkých osobných údajov / agendy v systéme.
- Zodpovednosť za všetky činnosti v oblasti ľudských zdrojov vrátane zamestnania, kompenzácií, otázok pracovných vzťahov, výhod, školení a rozvoja.
- Monitorovanie dochádzky a časových rozvrhov.
- Rozvíjanie, odporúčanie a udržiavanie databázy ľudských zdrojov.
- Evidencia a zaznamenávanie prijatých faktúr.
- Zasielanie faktúr a pripomienok sprievodným listom.
- Príprava dokumentov pre účtovníctvo a platby za externé spoločnosti.
- Riešenie rozdielov v účtovníctve.
- Plánovanie, organizovanie, poskytovanie a kontrola všetkých administratívnych funkcií.
- Vykonávanie kontroly potreby kancelárskych potrieb a zariadení, zabezpečenie ich distribúcie a údržba príslušných záznamov o zásobách.

Room Division manažér

- Vykonávať firemné a individuálne rezervácie.
- Vypracovať ponuky skupinových cien a vykonávať skupinové rezervácie.
- Kontrola webových stránok a rezervačných portálov - dostupnosť, ceny, typy izieb.
- Udržiavať ceny na rezervačných systémoch / portáloch a v prípade potreby zatvoriť ponuky.
- Poskytnúť a kontrolovať priateľskú telefonickú komunikáciu s klientom.
- Efektívne komunikovať a zasielať všetky dôležité informácie príslušným oddeleniam.

- Kontrola rezervácie 1-3 dni pred príchodom v spolupráci s Front Office.
- Profesionálna manipulácia s VIP hosťami a stálymi hosťami.
- Zaochádzanie a zaznamenávanie sťažností na telefóne.
- Nahradenie pracovníka rezervácie počas neprítomnosti.
- Prijímanie nových zamestnancov.
- Kontrola dochádzky zamestnancov.
- Zodpovednosť za motiváciu personálu a hodnotenie zamestnancov.

Front office manažér

- Zodpovedný za školenie, dohľad a disciplínu všetkých členov Front Desku.
- Príprava týždenného pracovného plánu.
- Zodpovední za pravidelné stretnutia so zamestnancami.
- Zabezpečenie vzťahov s hosťami a služby concierge cez Front Office.
- Zabezpečiť správnosť, presnosť a bezpečnosť spracovania hotovosti.
- Zabezpečiť kvalitu údajov, ktorá umožňuje presnú históriu návštevníkov a informácie o predaji.
- Sledovať morálku zamestnancov.
- Zastúpenie v prípade absencie rezervačného oddelenia (víkend, sviatok atď.)
- Úzka spolupráca s Room Division manažérom a ostatnými manažérmi.
- Rozvoj ľudí – školenie.
- Prijímanie nových zamestnancov.
- Kontrola dochádzky zamestnancov.
- Zodpovednosť za motiváciu personálu a hodnotenie zamestnancov.

Housekeeping manažér

- Príprava týždenného pracovného plánu pre interných zamestnancov a vypracovanie rozvrhu potreby externých zamestnancov.
- Kontrola práce zamestnancov a starostlivosť o čistotu.
- Udržiavať verejné priestory a izby v súlade s potrebami.
- Zodpovednosť za pravidelné objednávanie všetkého čistiaceho a kozmetického materiálu.
- Zodpovednosť za objednávanie tlačených informácií a dodatočných výrobkov pre izby.

- Zodpovednosť za práčovňu: host'ovské oblečenie, uniformy, obrusy, uteráky a posteľnú bielizeň.
- Zodpovednosť za upratovanie verejných priestorov a hotelových izieb.
- Spolupráca s ostatnými oddeleniami.
- Prijímanie nových zamestnancov.
- Kontrola dochádzky zamestnancov.
- Zodpovednosť za motiváciu personálu a hodnotenie zamestnancov.

Technický manažér

- Monitorovanie spotreby elektrickej energie a uzatvárať zmluvy s dodávateľmi.
- Objednávanie náhradných dielov a komunikácia s dodávateľmi.
- Zabezpečiť presnosť a bezpečnosť práce a postupov svojich podriadených zamestnancov.
- Odstránenie dodatočných závad v prípade potreby a požiadaviek.
- Príprava týždenného pracovného plánu.
- Koordinovať údržbu a opravy všetkých technických interných a externých zariadení.
- Vykonávať pravidelné kontroly všetkých zariadení.
- Prijímanie nových zamestnancov.
- Kontrola dochádzky zamestnancov.
- Zodpovednosť za motiváciu personálu a hodnotenie zamestnancov.

Head of Sales

- Získavanie nových firemných a profesionálnych účtov a riadenie vzťahov so zákazníkmi.
- Zodpovednosť za všetky prichádzajúce agentúry.
- Zodpovednosť za všetky obchodné aktivity, ako je denná komunikácia so súčasnými a potenciálnymi zákazníkmi, obchodné stretnutia, predajné hovory, uzatváranie zmlúv a i.
- Vypracovať a realizovať mesačné plány obchodnej činnosti pre hotel.
- Zabezpečiť správne informácie o predaji v hotelových systémoch.
- Zohrávať aktívnu úlohu v cenovom systéme v oblasti ubytovania, konferencií a banketov.
- Zodpovednosť za všetku vonkajšiu komunikáciu - miestnu PR a miestnu reklamu.
- Vytvoriť predajné štandardy pre všetky obchodné aktivity a plne kontrolovať ich plnenie.
- Prijímanie nových zamestnancov.

- Kontrola dochádzky zamestnancov.
- Zodpovednosť za motiváciu personálu a hodnotenie zamestnancov.

F&B manažér

- Vypracovanie plánu predaja potravín a nápojov, nákladov na zamestnancov a ziskovosti.
- Príprava týždenného pracovného plánu pre interných zamestnancov a vypracovanie rozvrhu potreby externých zamestnancov.
- Včasná analýza cien potravín a nápojov vo vzťahu k konkurencii.
- Koordinovať špecifické požiadavky zákazníkov s ponúkanými službami a zariadeniami.
- Kontorolovať stavy zásob a objednávanie zásob.
- Uzatváranie zmlúv s dodávateľmi.
- Úzka spolupráca s konferenčnými organizátormi a rezervačným oddelením.
- Zodpovednosť za stavy minibarov.
- Vytváranie nápojového lístka a spolupráca so šéfkuchárom na vytváraní jedálneho lístka.
- Prijímanie nových zamestnancov.
- Kontrola dochádzky zamestnancov.
- Zodpovednosť za motiváciu personálu a hodnotenie zamestnancov.