

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Študijný odbor: Management hotelnictví a cestovního ruchu

Monika MATÚŠOVÁ

MIESTO A ÚLOHA PERSONÁLNEJ POLITIKY VO
VYBRANOM HOTELI (HOTEL DEVÍN)

The place and role of personal policy in selected hotel (hotel Devín)

BAKALÁRSKA PRÁCA

Vedúci bakalárskej práce: doc. Mgr. Peter Stoličný, ArtD

Brno, rok 2016

Meno a priezvisko autora: Monika Matúšová

Názov bakalárskej práce: Miesto a úloha personálnej politiky vo vybranom hoteli (hotel Devín)

Názov bakalárskej práce v AJ: The place and role of personal policy in selected hotel (hotel Devín)

Študijný odbor: Management hotelníctví a cestovního ruchu

Vedúci bakalárskej práce: Doc. Peter Stoličný

Rok obhajoby: 2016

Anotácia: Témou záverečnej bakalárskej práce je miesto a úloha personálnej politiky vo vybranom hoteli (hotel Devín). Práca je rozdelená na dve časti. A to na teoretickú a praktickú časť. V prvej časti sa zameriava na ukotvenie základnej terminológie z oblasti personálnej politiky a priblížiť tak jej dôležitosť v manažmente hotela. Praktická časť je rozdelená na analytickú a návrhovú časť. V analytickej časti bude analyzovaná súčasná personálna politika hotela. Na základe nedostatkov zistených v analytickej časti, budú vytvorené návrhy na zlepšenie personálnej politiky hotela.

Annotation: The theme of the bachelor final work is the place and role of personal policy in selected hotel (hotel Devín). The bachelor final work is divided into two parts. The first part is focused on the basic terminology of personal policy and show, how it is important in hotel management. Practical part is divided into analytical and proposal part. In analytical will be analyzed current personal policy of hotel. Based on deficiencies of analytical part will be created proposes for improvement.

Klíčová slova: personálna politika, personálny manažment, riadenie ľudských zdrojov, manažér, zamestnanec, motivácia, hotel

Key words: personal policy, personal management, human resource management, manager, employee, motivation, hotel

Prehlasujem, že som bakalársku prácu *Miesto a úloha personálnej politiky vo vybranom hoteli (hotel Devín)* vypracovala samostatne pod vedením *doc. Mgr. Peter Stoličný, ArtD* a uviedla v nej všetky použité literárne a iné odborné zdroje v súlade s aktuálne platnými právnymi predpismi a vnútornými predpismi Vysokej školy obchodní a hotelové.

V Brně dne

vlastnoruční podpis autora

Na tomto mieste by som rada poďakovala pánovi doc. Mgr. Petrovi Stoličnému, ArtD za cenné informácie, ktoré mi dopomohli ku vzniku bakalárskej práce. Ďalej by som chcela poďakovať rodine za podporu.

OBSAH

Obsah	5
Úvod	8
I. Teoretická časť.....	10
1 Definícia personálnej politiky a jej význam v hotelierstve	11
1.1 Vymedzenie pojmov	11
1.2 Holistický prístup v riadení ľudských zdrojov	13
2 Vytváranie a analýza pracovných miest.....	14
2.1 Pracovné miesto a pracovná rola.....	14
2.2 Vytváranie pracovných miest.....	14
2.3 Analýza pracovných miest.....	16
2.4 Organizačná štruktúra.....	16
3 Plánovanie zamestnancov.....	18
3.1 Ciele plánovania zamestnancov.....	18
3.2 Plány personálnych činností.....	18
3.3 Plánovanie potreby zamestnancov.....	19
4 Získavanie a výber zamestnancov.....	21
4.1 Výber zamestnancov.....	21
4.2 Najčastejšie metódy získavania zamestnancov.....	21
5 Hodnotenie zamestnancov a systém ich odmeňovania.....	22
5.1 Motivácia zamestnancov.....	22
5.2 Komunikácia so zamestnancami.....	22

5.3	Hodnotenie zamestnancov.....	23
5.4	Odmeňovanie zamestnancov.....	24
6	Vzdelávanie, personálny rozvoj a služby poskytované zamestnancovi.....	26
6.1	Vzdelávanie zamestnancov.....	26
6.2	Rozvoj zamestnancov.....	27
6.3	Služby ponúkané zamestnancom.....	27
7	Osobnosť a vplyv štýlu vedenia manažéra.....	29
7.1	Osobnosť manažéra.....	29
7.2	Štýly vedenia a ich vplyv na zamestnancov.....	30
II.	Praktická časť.....	32
8	Analýza personálnej politiky v hoteli Devín.....	33
8.1	Vstupný predvýskum.....	33
8.2	Analýza vonkajšieho prostredia v bratislavskom kraji na Slovensku.....	36
8.3	Analýza súčasného stavu personálnej práce v hoteli.....	37
8.4	Pracovné prostredie a pracovný kolektív hotela	38
8.5	Postupy pri výbere nových zamestnancov v hoteli Devín.....	40
8.6	Súčasný stav vzdelávania, rozvoja zamestnancov a kariérneho postupu hotela Devín.....	41
8.7	Súčasný stav hodnotenia a odmeňovania zamestnancov.....	42
8.8	Spokojnosť zamestnanca.....	44
8.9	Fluktuácia a dôvody odchodu personálu z hotela Devín.....	44
8.10	Záverečná súhrnná analýza.....	46
9	Návrhy na zlepšenie personálnej politiky hotela Devín.....	47
9.1	Personálna vízia, personálny cieľ, personálna stratégia.....	47

9.2	Návrh personálnej politiky v oblasti zaškoľovania, vzdelávania a osobného rozvoja zamestnancov.....	48
9.3	Návrh personálnej politiky v oblasti odmeňovania, hodnotenia spätnej väzby.....	50
9.4	Návrh personálnej politiky v oblasti riadenia motivácie vo forme zamestnaneckých výhod.....	51
9.5	Návrh personálnej politiky v oblasti budovania lojality u zamestnancov.....	52
	Záver.....	54
	Použité zdroje	55
	Zoznam obrázkov, schém tabuliek a grafov	58
	Prílohy	59

ÚVOD

Počas mojej praxi v oblasti hotelierstva a gastronómie som sa neustále stretávala s opakujúcim sa problémom riadenia ľudských zdrojov. Organizácie venujú veľkú pozornosť technologickej a ekonomickej oblasti. Nesmú však pri tom zabúdať na oblasť riadenia ľudských zdrojov. Ak si zákazník kúpe auto, kúpe si ho, aby mu slúžilo. Po čase si nepamätá aká predavačka mu ho predávala. Zaujíma ho iba, aby čo najdlhšie vydržalo za tú cenu, ktorou zaň zaplatil. V hotelierstve a všeobecne v oblasti služieb tento fakt funguje inak. Služba síce vyvolá zážitok, ktorý si hosť odnáša z pobytu, ale služba ako taká je nehmotná a pominuteľná hneď po jej vzniku. Preto, ak bola skúsenosť so službou pre zákazníka uspokojivá, bude mať potrebu ju vyhľadať opäť. Poskytovateľmi služieb sú ľudia – zamestnanci hotela, cestovnej kancelárie alebo reštaurácie. Oni svojimi schopnosťami a zručnosťami dokážu vytvoriť jedinečnú službu pre spotrebiteľa. Personálny manažment má na starosti výber takých ľudí do organizácie, ktorí budú plniť strategické ciele organizácie neustále prostredníctvom motivácie. Tu vzniká jadro celého princípu riadenia ľudských zdrojov. Ak chce organizácia mať zručných a schopných ľudí, musí sa o nich starať a neustále ich motivovať, pri čom finančné zdroje už nie sú v dnešnej dobe ani zďaleka jediným a hlavným faktorom motivácie.

Bakalárska práca bude preto venovaná personálnej politike hotela, ktorej hlavnou úlohou je starostlivosť o ľudský faktor a poukázať tak na významnosť a náročnosť tohto druhu riadenia. Každý človek je iný a jedinečný a takisto má každý svoje vlastné ciele, predstavy a dôvody prečo chce vykonávať alebo už vykonáva danú prácu v hoteli. Práca poukáže na úlohu personálneho manažmentu nájsť a spojiť týchto ľudí do jedného tímu, aby tak spoločne naplňovali jeden cieľ a to v prospech hotela. Zameria sa na články organizačnej štruktúry, pri ktorých dochádza najčastejšie k fluktuácii, stereotypu, strate motivácie. Zamestnávateľia musia takisto bojovať s takzvaným syndrómom vyhorenia. Tieto články hotela prichádzajú denne do styku s hosťami a zúčastňujú sa priamo na uspokojovaní potrieb zákazníka. Sú to konkrétne pozície kuchár, čašník, recepcná a chyžná. Úspešnému manažérovi by malo byť jasné, že ak chce mať lojálnych a spokojných zákazníkov, musí mať v prvom rade lojálnych a spokojných zamestnancov. Vzdelaných, samostatných, inovatívnych.

Na Slovensku je dopyt na trhu práce nižší ako po minulé roky. Predpokladaná dĺžka zotrvania v zamestnaní už navyše nie je ani zďaleka doživotná. Je potrebné stabilizovať kľúčové pozície organizačnej štruktúry. Ľudia odchádzajú za skúsenosťami a výhodnejšími pracovnými podmienkami do zahraničia. Takzvaný „boj o talenty“ na trhu práce sa stupňuje. Ako model praktickej časti bakalárskej práce som si vybrala hotel Devín v Bratislave, ktorý má už dlhoročnú tradíciu. Mojou osobnou motiváciou k výberu témy bola možnosť prehĺbiť si vedomosti v danej téme a zároveň mať možnosť nájsť riešenia na problémy v personálnej oblasti slovenského hotelierstva.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINÍCIA PERSONÁLNEJ POLITIKY A JEJ VÝZNAM V HOTELIERSTVE

V súčasnosti je miesto a úloha personálnej politiky v organizáciách veľmi dôležitá. Zamestnanci už nie sú vnímaní ako výrobná sila, alebo prostriedok ponúkajú služieb spotrebiteľom, sú vnímaní ako ľudské zdroje, prostredníctvom ktorých plní organizácia svoje strategické ciele. Personálna politika je jednou z oblastí riadenia, ktorá súvisí s riadením a vedením ľudských zdrojov organizácie tak, že udáva presné modely a postupy. Ak chce firma prosperovať je potrebné zabezpečiť prosperitu svojmu personálu a ak chce byť konkurencie schopná, je dôležité vnímať personál ako svoju konkurenčnú výhodu. Politiku ľudských zdrojov má každý podnik inú, prispôbenú podľa svojej vlastnej filozofie.

1.1 Vymedzenie pojmov

Riadenie ľudských zdrojov

„Riadenie ľudských zdrojov je definované ako strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú – ľudí, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne aj kolektívne prispievajú k dosahovaniu cieľov organizácie.,, (M. Armstrong 2007).

Personálna politika

Personálna politika, slúži podniku nastoliť isté pravidlá a metódy v súvislosti s riadením ľudských zdrojov, ktoré majú fungovať v súlade s filozofiou a cieľmi organizácie. Je to systém zásad a opatrení, pri ktorých sa organizácia alebo personálny útvar snaží ovplyvňovať a usmerňovať chovanie ľudí k čo najlepšiemu výkonu v zamestnaní v jej prospech. (M. Armstrong 2007).

Ľudský kapitál.

Ako z viacerých definícií autorov a aj zo samotného názvu - politika ľudských zdrojov - vyplýva, že hlavným stredom záujmu je ľudský kapitál podniku.

„Ľudský kapitál predstavuje ľudský faktor v organizácii; je to kombinácia inteligencie, zručností a skúseností, čo dáva organizácii jej zvláštny charakter. Ľudské zložky organizácie

sú tie zložky, ktoré sú schopné učenia sa, zmeny, inovácie a kreatívneho úsilia, čo – ak je správne motivované – zabezpečuje dlhodobé prežitie organizácie“ (Armstrong., 2007). Autor ďalej vo svojej knihe vysvetľuje, že cieľom riadenia ľudských zdrojov je zabezpečiť svojej organizácii ľudí skúsených, zručných, inovatívnych a starostlivosť o nich. Avšak „talentovaných“ ľudí nie je na trhu práce dostatok. Organizácia musí preto svojich zamestnancov, i keď nie vždy dostatočne skúsených a zručných, ale zase s istým potenciálom navyše školiť, viac motivovať, viac na nich dohliadať, usmerňovať a starať sa o ich rozvoj.

Činnosti personálnej politiky a úloha personálneho manažéra

Personálna politika zahŕňa toľko činností, koľko si podnik sám zvolí, aj názory personalistov nie sú jednotné. Najčastejšie sa zhodujú na týchto piatich základných činnostiach :

1. Vytváranie a analýza pracovných miest. Úlohou manažéra je vytvoriť pracovné miesta a určiť im ich špecifikáciu.
2. Plánovanie zamestnancov. Manažéri zisťujú potrebu zamestnancov v organizácii a potreby zamestnanca v organizácii.
3. Získavanie a výber zamestnancov. Využitie personálneho marketingu a následný výber vhodného kandidáta.
4. Hodnotenie zamestnancov a systém ich odmeňovania . Manažér riadi pracovný výkon, využíva kontrolu a následne na základe výsledku odmení vykonanú prácu, tiež stanovuje systém odmeňovania
5. Rozvoj zamestnancov a vzdelávanie zamestnancov . Manažéri hľadajú potreby vzdelania , potom ho realizujú a vyhodnocujú výsledky poskytnutého vzdelania

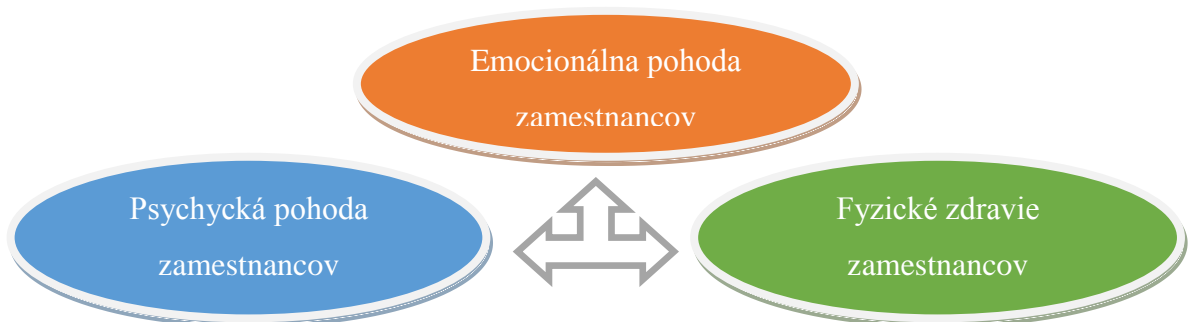
Tieto personálne činnosti ovplyvňujú výkon organizácie prostredníctvom zamestnancov. Správne zostavená personálna politika pomáha identifikovať problémy a riešenia vedúce k stabilizácii a obmedzeniu fluktuácie zamestnancov v organizácii. Tieto činnosti vykonávajú manažéri, vo väčších podnikoch sa využíva pomoc personalistov. Personalisti zaisťujú administratívne činnosti, súvisiace s plnením povinností zamestnávateľa v pracovno-právnych vzťahoch a koncepčné, metodické a analytické činnosti súvisiace s riadením a vedením zamestnancov a nadväzujúce poradenstvo manažérom aj zamestnancom. (M. Šikýř, 2012).

Využívanie služieb personalistov sa považuje za outsourcing – vyhľadávanie cudzích zdrojov k napomáhaniu dobrého chodu organizácie (minimalizácia nákladov, prístup k informáciám).

1.2 Holistický prístup v riadení ľudských zdrojov

Jedným z novších prístupov v oblasti je holistický prístup o ktorom sa ako prvé zmienili psychologičky Ch. Corneauová-Kirschnerová a L. Wahová vo svojej publikácii (1999), ktoré na základe svojich vlastných výskumov zistili, že ľudia prikladajú čoraz väčší význam nemateriálnym aspektom práce. Holizmus je myšlienkový smer z 20. Storočia, zdôrazňuje prioritu „celku“ pred jeho časťou. Pochádza z gréckeho slova holos – celok. Holizmus tvrdí, že celok je dôležitejší než jeho časti a každá časť má význam iba ak vzťahujeme jej význam k ostatným častiam alebo k celku. Vďaka tomuto prístupu bolo zistené, že sú to hlavne emócie zamestnancov, ktoré majú v súčasnosti rozhodujúci vplyv na kvalitu vzťahov podniku k zákazníkom. (M.Szarková a kol., 2013). Viacerí autori, ktorí sa zaoberajú holistickým prístupom sú toho názoru, že iba človek emocionálne vyrovnaný, fyzicky a psychicky zdravý, odolný voči stresu a psychickej záťaži, ktorá vzniká najmä v dôsledku zlých medziľudských vzťahov, je schopný spoľahlivo vykonávať svoju prácu.

Tak ako sa holistický prístup uplatňuje v medicíne, kde pre vyliečenie fyzickej choroby musí pacient dbať nielen na telo, ale aj dušu a myseľ, tak aj model holistického prístupu v oblasti personálneho manažmentu tvoria tri dimenzie : emocionálna pohoda zamestnancov, psychická pohoda zamestnancov a fyzické zdravie zamestnancov



Zdroj: vlastné spracovanie

Pokiaľ sú naplnené všetky tri zložky tohto modelu, zamestnanec je v práci spokojný a bude maximálne podporená jeho motivácia k výkonu pracovných činností ako aj uspokojenie potrieb zákazníka.

2 VYTVÁRANIE A ANALÝZA PRACOVNÝCH MIEST

Vytváranie a analýza pracovných miest nie sú iba náhodou prvými z personálnych činností. Podobne ako iné plány či návody majú tieto činnosti chronologickú postupnosť. Práve analýza a vytváranie pracovných miest je istým základom, prvou stavebnou jednotkou. Od nich sa odvíjajú všetky ostatné.

2.1 Pracovné miesto a pracovná rola

Pracovné miesto predstavuje zaradenie jednotlivca do organizačnej štruktúry a zároveň mu priradzuje určitý okruh úloh a zodpovedností primeraných jeho schopnostiam a možnostiam. Pracovná rola vyjadruje špecifické formy chovania potrebných k vykonávaniu určitej úlohy alebo skupiny úloh danej práce. Pracovná rola definuje požiadavky skôr v podobe toho, ako sa práca vykonáva, než v podobe úloh samotných. (J.Koubek.,2007)

Podstatou rozdielu medzi pracovným miestom a pracovnou rolou spočíva v tom, že pracovné miesto je súborom určitých pracovných úloh a pracovná rola zahŕňa súbor vlastností pracovníka, potrebných na efektívne vykonávanie týchto pracovných úloh.

2.2 Vytváranie pracovných miest

Cieľom vytvárania pracovných miest je vytvoriť také pracovné miesta aby spolu plnili ciele podniku, prinášali zamestnancom uspokojenie a nemali dopad na ich fyzické a duševné zdravie a zároveň aby na tieto miesta bolo možné dosadiť dostatok schopných a kvalifikovaných pracovníkov. Vytváraním pracovných miest vytvárame zároveň súhrn konkrétnych úloh, ktoré sú potrebné na fungovanie organizácie a preto sú tieto činnosti kľúčové pre zostavenie personálnej politiky organizácie. Najmä v hotelierstve musí každý hotel presne vedieť, akých ľudí hľadá do svojho tímu a akú náplň práce od nich presne bude vyžadovať, pretože možnosti podniku a potreby host'a sú v každej lokalite iné. Hotel si vytvára svoje vlastné nároky , stratégie, ciele.

Pred vytvorením organizačnej štruktúry organizácie je nutné vyriešiť:

- Prečo je potrebné nové pracovné miesto
- Aké úlohy bude musieť pracovník plniť k dosiahnutiu cieľov organizácie
- Časové intervaly v ktorých budú zamestnanci pracovať v súlade so zákonmi
- Aké metódy práce a pracovné postupy budú použité
- Kde bude práca vykonávaná
- Kto bude dané úlohy vykonávať
- Aké budú pracovné vzťahy
- Ako bude odmeňovaná vykonaná práca

Existujú rôzne prístupy k vytváraniu pracovných úloh , obvykle sa podľa Dvořákovéj a kol. (2007) uplatňujú dva postupy : klasický mechanický prístup a moderný motivačný prístup. J. Koubek (2007) však definuje až štyri prístupy a rozdiely medzi nimi :

- Mechanický – Sleduje efektivitu využívania zdrojov, stanovuje presný a jediný postup práce k dosiahnutiu cieľov organizácie. Pozitívami sú: ľahká nahraditeľnosť pracovníkov, vyššia miera využitia zdrojov, eliminácia chýb, nižšie mzdové náklady. Negatívami sú naopak: nižšia spokojnosť pracovníka s prácou , nižšia motivácia, vyššia fluktuácia , malá flexibilita pracovníkov, zdravotné dopady.
- Motivačný - Sleduje záujmy organizácia nepriamo, cez uspokojovanie potrieb pracovníka v práci , aby tak ľudia pracovali efektívne. Pozitívami sú: Vyššia spokojnosť pracovníka s prácou, motivácia, angažovanosť, výkon, nízka absencia a fluktuácia zamestnancov. Negatívami prístupu sú: Vyššia potreba času a prostriedkov na vzdelávanie pracovníkov , nižšia miera využitia zdrojov , väčšia pravdepodobnosť chýb, duševné dopady, stres.
- Biologický - Zameriava sa na fyzické stránky práce a snaží sa zmierniť, alebo eliminovať jej negatíva na pracovníka a tým zvýšiť produktivitu a kvalitu práce. Výsledkom je menej fyzického úsilia a fyzickej únavy, menej zdravotných chorôb z preťaženia, menšia

fluktuácia, vyššia spokojnosť s prácou . Na druhú stranu však tiež vysoké náklady na potrebné zariadenia k výkonu činností.

- Percepčný – sa zameriava na duševné stránky práce a snaží sa zmierniť, či eliminovať negatívne dopady na prácu a tým aj na organizáciu, ktoré súvisia s hranicami duševných schopností človeka. Pri tomto prístupe dochádza ku menšej pravdepodobnosti chýb, nehôd, duševného preťaženia a stresu, menej času a nákladov potrebných na vzdelávanie pracovníkov , potrebné je však vyššie využitie zdrojov a navyše spokojnosť s prácou pracovníka je nižšia ako aj jeho motivácia.

Ideálnym riešením zostavenia pracovných úloh je racionálna kombinácia všetkých prístupov.

2.3 Analýza pracovných miest

Výsledkom analýzy by malo byť technologické a organizačné uspokojenie potrieb ale aj psychologické a personálne uspokojenie potrieb jednotlivých osôb dosadených na pracovné miesta. Analýza a vytváranie pracovných miest hľadá tú najefektívnejšiu možnosť výkonu. Preto sa definovanie a analýza miesta musí opakovať pravidelne. Jej výsledkom je dokument kde sú spracované :

1. Špecifiká pracovného miesta
2. Požiadavky na zamestnanca

Medzi metódy analýzy pracovných miest patrí : analýza dokumentov, pozorovanie, vlastný výkon práce, dotazník a rozhovor. (Tieto metódy bližšie rozvíja M. Šikýř (2013)).

2.4 Organizačná štruktúra

Jednou z najdôležitejších úloh personálneho manažmentu je vytvorenie spoľahlivej a efektívnej organizačnej štruktúry v organizácii, to znamená vytvoriť základné prvky organizačného celku a definovať vzťahy medzi nimi. Existujú rôzne činitele, ktoré ovplyvňujú organizačnú štruktúru a v hotelierstve to môžu byť napríklad tieto : veľkosť hotela, úroveň hotelového zariadenia, miesto/ lokalita, príslušnosť k hotelovému reťazcu, úroveň doplnkových služieb a cena práce. Zároveň je potreba brať do úvahy aj sezónnosť zariadenia

a s ním spojený optimálny počet zamestnancov, to znamená, aby počas sezóny nebol nedostatok zamestnancov a naopak mimo sezóny ich nadbytok.

Konečné zostavenie teda závisí na potrebách hotela a následným výberom metód na zabezpečenie pracovníkov a ich následné riadenie. Výsledok má vytvárať podmienky na chod a účinné riadenie organizácie.

Medzi základné analytické metódy podľa M. Szarkovej a kol.(2013) možno zaradiť:

- Metódy analýzy podnikovej stratégie (orientácie na určitý typ výroby ,činnosti, typ odberateľov, zákazníkov, klientov a odberateľov)
- Metódy projektovania zmien (inovácie, nové technológie)
- Metódy projektovania organizačných zmien (zánik nepotrebných častí podniku a naopak vznik nových organizačných útvarov)
- Metódy profesiografickej analýzy (analýza dôležitých funkcií a pracovných miest súčasných aj plánovaných)
- Metódy analýzy súčasnej personálnej štruktúry (poskytujú prehľad o vzdelaní, pohlaví, veku zamestnancov a ich pracovnej pozícii a funkcii ktorú vykonávajú .)
- Metódy analýzy disponibilných potenciálnych zdrojov pracovných síl na trhu práce (potreby zamerania vnútro podnikového vzdelávania a finančnej „ochrany“)
- Metódy analýzy vnútorných a vonkajších možností na zabezpečenie rekvalifikácie a zvyšovanie kvalifikácie vlastných zamestnancov
- Metódy analýzy vnútro podnikovej klímy (postoje zamestnancov k personálnym zmenám a všeobecne k manažmentu hotela

Tieto metódy napomáhajú určiť organizácii či zamestnáva správnych ľudí na správnom mieste , v správnom čase a za správnu mzdu a odmenu.

3 PLÁNOVANIE ZAMESTNANCOV

Plánovanie ľudských zdrojov stanovuje potrebu ľudských zdrojov požadovanou organizáciou v záujme dosiahnutia jej strategických cieľov. Zameriava sa na kvantitatívnu a kvalitatívnu stránku potreby čiže koľko ľudí a akých ľudí je potrebné zamestnať. Plánovanie ľudských zdrojov sa zameriava aj na širšie záležitosti týkajúce sa spôsobu budúceho zamestnávania a rozvoja ľudí v záujme zlepšovania efektívnosti organizácie. (M.Armstrong 2007).

3.1 Ciele plánovania zamestnancov

Obecné ciele plánovania ľudských zdrojov podľa M. Armstronga (2007) sú :

- získať a udržať si také počty ľudí , ktoré organizácia potrebuje a ktoré by zároveň mali požadované zručnosti, skúsenosti a schopnosti;
- predchádzať problémom súvisiacich s potencionálnym prebytkom alebo nedostatkom ľudí;
- formovať dobre vycvičenú a flexibilnú pracovnú silu a tak prispievať k schopnosti organizácie adaptovať sa na neisté a meniace sa prostredie;
- znižovať závislosť organizácie na získavaní pracovníkov z vonkajších zdrojov v prípadoch, keď ponuka pracovných síl s kvalifikáciou, ktorá je pre organizáciu kľúčová, je nedostatočná, a to pomocou formovania stratégie stabilizácie a stratégie rozvoja pracovníkov;
- zlepšiť využitie pracovníkov zavádzaním flexibilnejších systémov práce

3.2 Plány personálnych činností

Všetky potrebné činnosti v oblasti plánovania ľudských zdrojov spracovávajú vo svojej knihe Moderní hotelový manažment JUDr. Felix Křížek, a Mgr. NEUFUS (2011) následovne:

- Plány získavania a výberu pracovníkov. Organizácia si zvolí najvhodnejšiu metódu pre získanie a výberu schopných ľudí do organizácie, v prípade hotela to môžu byť absolventi rôznych odborných škôl, alebo stáží v zahraničí
- Plány prijímania, adaptácie a správneho rozmiestnenia pracovníkov v organizácii. Súvisiacimi činnosťami sú činnosti od uzatvorenia pracovného pomeru , cez začleňovanie pracovníkov do organizačnej štruktúry až po činnosti súvisiace s prepúšťaním ľudí z pracovného pomeru.

- Plány hodnotenia a odmeňovania. Cieľom je si stanoviť vhodný systém odmeňovania, ktorý je zároveň správne vyvážený v oblasti hmotných a nehmotných odmien
- Plány vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Tieto plány sa zameriavajú na oblasť rozvoja či už z hľadiska vedomostného, praktického alebo finančného.
- Plány starostlivosti o personál . Určujú sa predpokladané budúce potreby personálu v závislosti od ich funkcie v organizačnej štruktúre
- Plány počtu pracovníkov . Zameriava sa na riešenia pokrytia zamestnancov, jeho prebytku či nedostatku.

3.3 Plánovanie potreby zamestnancov

Plánovanie potreby zamestnancov zahŕňa dopyt po zamestnancoch. Zamestnávateľ sa rozhoduje koľko a akých pracovníkov bude potrebovať na obsadenie vytvorených pracovných miest. Popri tom musí rátať s tým, že nie všetci zamestnanci budú pravdepodobne zamestnávaní dlhodobo (3-5 rokov), ale aj krátkodobo (do1 roka). V hotelierstve sú dlhodobými pozíciami väčšinou vedúce funkcie a pracovníci vo výrobnom a odbytovom stredisku sa menia a striedajú, vo väčšine prípadov Bratislavských hotelov aj viackrát do roka, čo môže mať negatívny dopad na zákazníka. Mnoho zákazníkov sa vracia na dané miesto práve kvôli prístupu personálu a vzájomným sympatiám. Alebo výrok host'a : „ Minule bolo navarené lepšie.“ môže byť zapríčinený práve častou fluktuáciou kuchárov.

Plánovanie pokrytia potreby zamestnancov

Plánovanie pokrytia potreby zamestnancov potom naopak zahŕňa ponuku zamestnancov. Zamestnávateľ plánuje, s koľkými a akými zamestnancami bude môcť rátať v prípade potreby. Zamestnancov je organizácia schopná pokryť buď z vonkajších zdrojov (trh práce), alebo vnútorných zdrojov (kariérny postup).

Plánovanie personálneho rozvoja zamestnancov

Plánovanie personálneho rozvoja zahŕňa plánovanie kariérneho postupu zamestnancov. Zamestnávateľ by mal predpokladať, že pracovníci nebudú doživotne na jednej pozícii, zároveň sa zamestnanci neustále zdokonaľujú a potom sú vhodnejší k vyšším pozíciám. Zároveň je potom pre organizáciu výhodou, že takýto zamestnanec pozná a je stotožnený

s filozofiou podniku, čo znamená, že vie lepšie čo je pre organizáciu dobré, než externe dosadený zamestnanec.

Plánovanie riešenia prebytku a nedostatku zamestnancov

V prípade nedostatku zamestnancov organizácia potrebuje zvýšiť počet zamestnancov, využiť prácu nad čas dohodnutý v pracovnej zmluve a priplatený podľa zákona či zavedením vhodnej techniky, ktorá ušetrí prácu a čas zamestnanca či dokonca nahradí prácu človeka. V hotelierstve existuje sezónnosť, čo znamená že už vopred vieme predpokladať zvýšenú návštevnosť, zvýšený obrat ale iba dočasne. V takom prípade nie je nutné zamestnávať nových ľudí na trvalý pracovný pomer, nakoľko by hotelu po sezóne hrozil naopak nadbytok zamestnancov. Vtedy je možné zamestnávať počas leta brigádnikov alebo počas školského roka praktikantov.

Riešenie nadbytku zamestnancov má súvis s prepúšťaním zamestnancov. Zmyslom postupného riešenia predpokladaného nadbytku zamestnancov podľa M. Šikýřa (2012) je udržať kmeňových zamestnancov, ktorí zaisťujú prevažne hlavné a riadiace činnosti, ktorých znalosti a zručnosti predstavujú konkurenčnú výhodu a ktorí bývajú ťažko nahraditeľní. V hotelierstve sú však kľúčové nielen riadiace pozície (manažment).

Prepúšťanie zamestnancov je jednou z najnáročnejších úloh personálneho manažmentu. Pri prepúšťaní zamestnancov je nutné:

- konať vždy v súlade so zákonom a vyhýbať sa nespravodlivému prepúšťaniu.
- Prepustenie zamestnanca musí byť vždy odôvodnené.
- Je potrebné poskytnúť zamestnancovi informácie o časovom pláne prepustenia.
- Je dôležité oznámiť prepustenie a dôvody prepustenia aj ostatným zamestnancom a predísť tak prípadným nedorozumeniam.
- Poskytnúť zamestnancovi rady, alternatívy práce, odporúčania.

Podľa zákonníku práce slovenskej republiky §59 odsek 1 písmeno a) až d), je možno ukončiť pracovný pomer a) dohodou, b) výpoveďou, c) ukončením pracovného pomeru v skúšobnej dobe, alebo d) okamžitou výpoveďou (v prípade hrubého porušenia pracovného poriadku zamestnanca).

4 ZÍSKAVANIE A VÝBER ZAMESTNANCOV

Zmyslom získavania a výberu zamestnancov je osloviť potrebný počet uchádzačov o zamestnanie a vybrať z pomedzi nich ľudí, ktorí najlepšie spĺňajú predstavy, požiadavky a očakávania organizácie pre plnenie pracovných úloh konkrétneho miesta. Zdroje získavania zamestnancov sú buď interné (vlastní zamestnanci, ktorí môžu obsadiť voľné pracovné miesto) , alebo externé (uchádzači o zamestnanie z vonkajšieho prostredia podniku). Efektívnym získavaním zamestnancov externým spôsobom sa zaoberá marketing ľudských zdrojov. Ide o marketing na trhu práce, kde cieľom podniku je získať tých najvhodnejších ľudí .

4.1 Výber zamestnancov

Výber zamestnancov je proces, ktorého cieľom je na základe získaných informácií o uchádzačoch a ich analýzy posúdiť a v konečnej fáze vybrať najvhodnejšieho kandidáta s najlepšimi predpokladmi na úspešné vykonávanie práce (Kachaňáková a kol., 2011) . Potrebne informácie má možnosť získať a analyzovať prostredníctvom :

- Životopisu vrátane dokladov o vzdelaní alebo praxi
- Výberového (konkurzného) pohovoru
- Pratickej skúšky uchádzača
- Na základe referencií

4.2 Najčastejšie metódy získavania zamestnancov:

- Inzercia v médiách (tlač, rozhlas, internet)
- Spolupráca s personálnymi agentúrami
- Za pomoci využitia známostí niektorého zo súčasných zamestnancov
- Vlastná databáza
- Účasť organizácie na veľtrhoch práce
- Uchádzač sa príde uchádzať o pracovné miesto sám (napr. z dôvodu prestíže podniku)

Nie je určené, ktorá z metód získavania a analyzovania informácií o uchádzačovi je najefektívnejšia, v hotelierstve sa používa najčastejšie kombinácia analýzy životopisu, osobného pohovoru a praktickej skúšky uchádzača.

5 HODNOTENIE ZAMESTNANCOV A SYSTÉM ICH ODMEŇOVANIA

Piata personálna činnosť je jednou z najnáročnejších. Od nej sa odvíjajú aj tá posledná, nakoľko nesprávne hodnotenie alebo systém odmeňovania môže viesť k zlému rozvoju zamestnanca, nespokojnosti a následnej fluktuácii. Hodnotiť a odmeňovať môžeme zamestnancov individuálne alebo kolektívne na podporu pracovného tímu. V hotelierstve kuchári a čašníci, recepcné, chyžné pracujú spolu v tíme, zdieľajú medzi sebou informácie a práve preto je objektivnosť a spravodlivosť hodnotenia a odmeňovania citlivá práve na týchto pracovných pozíciách.

5.1 Motivácia zamestnancov

V pracovnom kolektíve sa zväčša nachádzajú pracovníci s lepšími schopnosťami a pracovníci s horšími schopnosťami, pracovníci samostatní ale i nesamostatní, čiže pracovníci s charakteristickými črtami, ku ktorým treba pristupovať v rámci hodnotenia a ich odmeňovania individuálne, aby zamestnávateľ nenarušil motiváciu členov kolektívu. Ak zamestnanci stratia motiváciu, stávajú sa nespokojnými a pri strate motivácie a nespokojnosti zamestnanca skôr dochádza k nespokojnosti host'a alebo fluktuácii zamestnanca. Motivovanie zamestnanca znamená jeho nasmerovanie tým smerom, akým organizácia potrebuje, aby boli naplnené jej strategické ciele, pri spokojnosti zamestnanca.

5.2 Komunikácia so zamestnancami

Základným stavebným kameňom k správnej motivácii je komunikácia. Vďaka komunikácii manažér spoznáva svoj pracovný tím, ich povahy, zvyky a na základe komunikácie tiež získava manažér spätnú väzbu, ktorá je podstatou hodnotenia zamestnancov. Správna komunikácia medzi nadriadenými a podriadenými, ale aj medzi kolegami predchádza mnohým konfliktom na pracovisku a tak napomáha k efektívnejšiemu pracovnému výkonu.

5.3 Hodnotenie zamestnancov

„Hodnotenie zamestnancov je nástrojom riadenia pracovného výkonu zamestnancov. Umožňuje manažérom kontrolovať, usmerňovať a podnecovať zamestnancov v priebehu výkonu zjednanej práce, dosahovaniu požadovaného pracovného výkonu a realizácie strategických cieľov organizácie.“ (M. Šikyř., 2012).

Predmetom hodnotenia sú najmä tieto kritéria:

- výsledky výkonu práce,
- chovanie a prístup k výkonu práce,
- schopnosti
- ochota pracovať.

Hodnotiť by mal predovšetkým nadriadený, ktorý riadi pracovný výkon, hodnotiť sa môže aj zamestnanec sám. Hodnotiaci v rámci hodnotenia vyzdvihuje klady vykonanej práce zamestnanca a upozorňuje na chyby, aby tak eliminoval ich recidívu v budúcnosti.

Hodnotenie zamestnancov sa uskutočňuje na základe kontroly pracovného výkonu zamestnancov, na základe zvolených metód hodnotenia zamestnancov.

Cieľom hodnotenia je trvalé zvyšovanie pracovného výkonu.

Problémy a chyby hodnotenia

Hodnotenie pracovníkov by malo byť objektívne. Hodnotenie je do veľkej miery ovplyvnené osobnosťou manažéra.

Najčastejšie chyby hodnotenia:

- Subjektívne hodnotenie – hodnotenie na základe subjektívnych sympatií, vedie k neférovému hodnoteniu zamestnancov
- Neprimeraná zhovievavosť – prílišné chválenie , alebo prehliadanie chýb zamestnanca vedie k ich pretrvávaniu
- Neprimeraná prísnosť – prílišné kritizovanie vedie k stresu zamestnanca, strate motivácie, k nechuti pracovať
- Prihliadanie k sociálnemu postaveniu alebo príbuzenstvu a známostiam

- Hodnotenie ovplyvnené na základe rasy, náboženstva a pohlavia

Menej ako 50% zamestnancov organizácií na Slovensku má možnosť vyjadriť sa k výsledkom hodnotenia . Aj keď hodnotenie je kladné nedostávajú zamestnanci možnosť rozvoja kariérneho rastu (skoro 50%). (Anna Kachaňáková, Katarína Stachová, Zdenko Stacho, 2013)

5.4 Odmeňovanie zamestnancov

Jedna z najstarších a najzávažnejších personálnych činností je odmeňovanie ľudí za ich prácu.

Cieľom riadenia ľudských zdrojov je zabezpečiť, aby zamestnanci pracovali pre svoju organizáciu čo najefektívnejšie, s maximálnym využitím svojich schopností.. Jednou z ciest, ako tento cieľ dosiahnuť, je používať vhodný systém odmeňovania, ktorý bude zamestnancov dostatočne motivovať a spravodlivo odmeňovať. (Kchaňáková a kol., 2011).

V súčasnosti sú zamestnanci stimulovaný nielen finančnou odmenou, ktorú upravuje na Slovensku zákonník práce slovenskej republiky, ale aj uznaním, zamestnaneckými výhodami alebo poskytovaním vzdelávania zamestnanca. Finančná odmena slúži k uspokojeniu základných potrieb človeka. Avšak vďaka odmenám poskytovaným nad rámec právnej povinnosti nadobúda zamestnanec pocit , že si ho organizácia váži. Ako vysvetľuje Maslowova pyramída ľudských potrieb, človek ku svojej spokojnosti potrebuje po uspokojení základných potrieb aj potrebu uznania a osobného rozvoja, ktoré sú na špici tejto pyramídy.

Výhody nad rámec zákonom stanovenej povinnosti poskytuje na Slovensku iba okolo 50% dopytovaných organizácií (Anna Kachaňáková, Katarína Stachová, Zdenko Stacho, 2013).

Determinanty, ktoré ovplyvňujú mzdové odmeňovanie podľa Koubka (2007):

- Hodnota práce pre organizáciu (zložitosť, zodpovednosť a namáhavosť práce)
- Vzácnosť pracovníka
- Situácia na trhu práce
- Úroveň odmeňovania v krajine/regióne/ odvetví
- Životné náklady v regióne a krajine
- Finančná spôsobilosť organizácie
- Produktivita práce v organizácii

- Sila odboru v kolektívnom vyjednávaní
- Existujúce právne normy týkajúce sa odmeňovania

Zložky mzdy:

- Hrubá mzda (základná + doplnková mzda + mzdové zvýhodnenia a náhrady mzdy)
- Čistá mzda (hrubá mzda – poistenie – nezdaniteľná časť na daňovníka – daň)

Celková odmena

Podľa M. Armstronga (2007) celková odmena sa skladá zo základnej a doplnkovej formy mzdy. Základná mzda je uvedená v pracovnej zmluve a je nemenná. Doplnková forma obsahuje odmeny transakčné (hmotné) i relačné (vzťahové, nehmotné). Medzi transakčné odmeny patria doplnkové peňažné odmeny, prémie, podiely na výsledkoch hospodárenia (provízie) a zamestnanecké výhody. Medzi relačné odmeny patria vzdelávanie a rozvoj zamestnanca, zážitky a skúsenosti z práce.

Systém odmeňovania zamestnancov

Podľa M. Armstronga (2007) tvorí systém odmeňovania :

- Politika poskytujúca prostriedok k prístupom v riadení odmeňovania
- Postupy ponúkajúce peňažné alebo nepenažné odmeny
- Procesy týkajúce sa hodnotenia relatívneho významu práce (hodnotenie práce) a hodnotenia, posudzovanie individuálneho výkonu (riadenie pracovného výkonu)
- Procedúry realizované v záujme udržania systému a k zaisteniu toho, aby fungoval účinne a pružne a zabezpečoval to, aby za peniaze bola získaná odpovedajúca hodnota

Systém odmeňovania si organizácia vytvára sama podľa vlastnej potreby, preto môže byť chápaná ako stratégia, kde vhodné formulovanie a realizácia politiky, postupov, procesov a procedúr odmeňovania vedie k efektívnosti práce a preto je dôležitá pre napĺňovanie cieľov organizácie. Zamestnávateľ môže aplikovať vlastný mzdový systém podľa vlastnej stratégie odmeňovania, napriek tomu základné práva a povinnosti v odmeňovaní zamestnancov na Slovensku sú stanovené v zákonníku práce slovenskej republiky.

6 VZDELÁVANIE, PERSONÁLNY ROZVOJ A SLUŽBY POSKYTOVANÉ ZAMESTNANCOM

Investovanie do ľudských zdrojov

Vzdelávaním a vytváraním priestoru pre rozvoj zamestnancov organizácia pozitívne ovplyvňuje nielen motiváciu zamestnanca, ako bolo spomenuté v predchádzajúcej kapitole, ale zlepšuje zároveň úroveň pracovného výkonu v organizácii. Najmä v hotelierstve a gastronómii, kde sa svetové trendy stále vyvíjajú, je nevyhnutné investovať do ľudských zdrojov prostredníctvom školenia, zlepšovania zručností a schopností v praxi a tak držať krok s neustále sa meniacou kultúrou a trendmi v oblasti hotelierstva a gastronómie. Ak sa teda rozhodne organizácia v tomto smere investovať do svojich zamestnancov, získa tým aj ich lojalitu a pocit vďačnosti, na rozdiel od zamestnancov, ktorých by prijala externe.

6.1 Vzdelávanie zamestnancov

Táto činnosť predstavuje proces, pri ktorom cielene zamestnávateľ poskytuje svojim zamestnancom nové znalosti, zručnosti, postoje a schopnosti.

Existujú dva druhy vzdelávania :

- To, ktoré poskytuje školiť učiteľ na základe predávania vedomostí a zručností.
- To, ktoré je založené na formovaní pocitov a postojov.

Okrem toho, že každodenná práca v hoteli zahŕňa aj neustále vzdelávanie sa a nadobúdanie nových znalostí na základe skúseností prostredníctvom rôznych situácií, je k dispozícii aj niekoľko metód vzdelávania zamestnancov.

Medzi metódy vzdelávania povinné patria:

- Zaškolenie pomocou jednorazovej inštrukcie
- Zaškolenie pomocou školiť
- Rotácia práce, ktorá slúži k učeniu tímovej práce, kde si zamestnanec postupne vyskúša viacero pracovných pozícií.
- Vzdelávanie pomocou kouča – človeka, ktorý usmerňuje zamestnanca vo výkone práce

- Vzdelávanie pomocou mentora – človeka, ktorý zamestnancovi postupne predáva všetky svoje znalosti a zručnosti

Metódy vzdelávania nepovinné patria :

- Prednáška – výklad školiteľa na aktuálnu tému alebo problematiku
- Seminár – prednáška spojená s diskusiou medzi zúčastnenými
- Demonštrovanie – praktická ukážka pracovného modelu alebo postupu
- Prípadová štúdia – (skôr pre manažment) hľadanie riešenia na daný modelový problém
- Exkurzia – skupinová študijná cesta za cieľom poznania
- E-learning - vzdelávanie prostredníctvom internetu

Pokiaľ zamestnanci považujú vzdelávanie za potrebné a užitočné, tak je ich motivácia k nadobúdaniu nových znalostí vyššia.

6.2 Rozvoj zamestnancov

Personálny rozvoj je vývojový proces počas ktorého človek nadobúda nové znalosti a schopnosti k zvýšeniu svojej hodnoty v zamestnaní buď na aktuálnom pracovnom mieste, alebo k postupu v pracovnej pozícii. Do rozvoja personálu patrí aj riadenie kariéry alebo tzv. talent-manažment. Kariéra je časť života človeka zameraná na prácu. Možnosť kariérneho rastu je pre mnohých príležitosťou úspechu. Pomocou riadenia kariéry si organizácia vyberá, vzdeláva a rozvíja schopnosti a zručnosti zamestnanca tak, aby si zaistila dostatok kvalifikovaných zamestnancov, ktorí budú schopní splňať budúce požiadavky. Talent manažment. Talentovaný človek je sprostredkovateľ najvyšších výkonov organizácie. Talent manažment však nehľadá talentovaných ľudí na trhu práce, ale snaží sa nájsť skrytý potenciál u zamestnancov či už interne alebo externe a rozvíjať ho v súlade s strategickými cieľmi organizácie.

6.3 Služby ponúkané zamestnancom

J. Koubek (2007) uvádza najdôležitejšie príklady služieb zamestnancom, zároveň aj mnohé upravuje zákonník práce slovenskej republiky 2015:

1. Stravovanie a možnosť občerstvenia na pracovisku. Všetci zamestnanci hotela majú právo stravy z hotelovej reštaurácie buď vo forme zamestnaneckého (väčšie hotely)

alebo ponuky obedového menu, ktoré je pripravované aj zákazníkom (menšie hotely) a strava je potom strhnutá zo mzdy zamestnanca, alebo zamestnanci obdržia zamestnaneckú zľavu.

2. Poskytnutie hygienických priestorov a priestorov šatne pre zamestnancov
3. Zdravotné služby. Okrem povinnej lekárničky na pracovisku je povinnosťou zamestnávateľa analyzovať a eliminovať možné nebezpečenstvá pracovného úrazu.
4. Poskytnutie pracovného odevu / uniformy. Zamestnávateľ buď poskytne pracovníkovi vlastnú hotelovú uniformu , alebo mu prispeje peňažne k jej kúpe
5. Zaistenie dopravy do/zo zamestnania. V mnohých zamestnaniach ponúka organizácia zamestnancovi možnosť využitia služobného auta. V hotelierstve je skôr táto služba využívaná v prípade práce cez čas, alebo do neskorých večerných hodín, kedy preplatí zamestnávateľ zamestnancovi odvoz domov na príklad taxi službou
6. Poradenské služby pre zamestnanca. Využívajú sa služby podnikového právnik, psychológa, zdravotníka a podobne. Sú to služby ktoré sa zväčša netýkajú pracovných problémov.

Na rozdiel od vzdelania a personálneho rozvoja patria tieto služby zamestnancom k základným potrebám v hierarchii potrieb človeka.

7 OSOBNOSŤ A VPLYV ŠTÝLU VEDENIA MANAŽÉRA

7.1 Osobnosť personálneho manažéra

Manažérom je osoba, ktorá riadi chod prevádzky organizácie. Jeho základnými funkciami sú plánovanie, organizovanie, riadenie a kontrola. Rovnaké funkcie platia aj v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Personálny manažér musí mať isté predpoklady, aby vykonával tieto funkcie. Medzi tieto predpoklady k výkonu práce manažéra sú schopnosti, znalosti, zručnosti, skúsenosti, vlastnosti, motívy a postoje.

Práca personálneho manažéra je veľmi náročná na psychiku. Personálny manažér musí mať prirodzenú charizmu a schopnosti komunikácie k vybudovaniu dôvery voči zamestnancom. Musí byť tiež odolný voči stresu.

Vo všeobecnej psychológii je osobnosť vymedzená ako súhrn zdedených, vrozených a pod tlakom výchovy a spoločnosti nadobudnutých vlastností, schopností, zručností a kvalít psychických procesov, ktoré riadia konanie a správanie človeka v konkrétnych situáciách a zároveň vytvárajú aj predpoklady na jeho správanie a konanie v budúcnosti. Osobnosť sa teda podľa všeobecnej psychológie chápe ako otvorený, vnútorne integrovaný systém, ktorý aktívne existuje v interakcii s bezprostredným aj vzdialenejším sociálnym prostredím (J. BOROŠ, 2002).

Na základe tohto pohľadu môžeme predpokladať, že aj personálny manažér musí mať isté vlastnosti a schopnosti, ktoré sú potrebné najmä pri procesoch vedenia a riadenia ľudí. Sú to napríklad vlastnosti sebaregulačné (svedomie, sebahodnotenie, sebakritika); vzťahovo postojové (charakter, city, postoje, ideály); motivačné (potreby, záujmy, zvyky, sklony); výkonové (vedomosti, zručnosti, schopnosti a návyky); sociálne (vzťah k ľuďom, empatia, viera v ľudí) , antistresové (vyrovnanosť, nekonfliktnosť).

Podľa ARMSTRONGA (2002) efektívny personálny manažér by mal mať strategické schopnosti, dbať na podnikateľské vedomosti, odborný rozvoj a rozumové chápanie, efektívnosť organizácie a kvalitu. Niektoré vlastnosti a schopnosti môže človek nadobudnúť vzdelaním a s niektorými sa človek už musí narodiť. V tomto smere nie sú autori v názoroch jednotní.

7.2 Štýly vedenia a ich vplyv na zamestnancov

Štýly vedenia založené na využívaní právomocí sú podľa Mikuláša Sedláka (2009) :

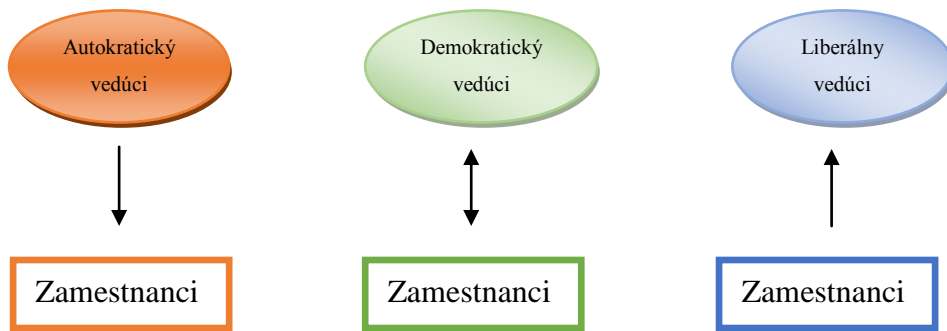
1. Autokratický štýl
2. Demokratický (participatívny) štýl
3. Liberálny štýl

Autokratický štýl vedenia je charakteristický uplatňovaním vôle nadriadeného, bez ohľadu na názory zamestnancov. Nadriadený na základe svojich rozhodnutí vydáva príkazy a očakáva, že ich zamestnanci budú plniť. Tento štýl sa vyznačuje jednostrannou komunikáciou zhora na dol. K motivácii nadriadený využíva svoje postavenie, odmeňovanie a postih zamestnancov. Zamestnanci sa pod vplyvom daného štýlu vedenia cítia nedocenení a je potláčaná ich tvorivosť, samostatnosť a sebarealizácia. Naopak pre zamestnancov, ktorí sú nesamostatní a potrebujú usmerňovať je tento štýl prospešný.

Demokratický (participatívny) štýl vedenia je charakteristický obojstrannou komunikáciou. O svojich rozhodnutiach sa radí s podriadenými podľa odbornosti. Sám pomáha pri realizácii nariadení. Podriadený sú hodnotení a odmeňovaní na základe účasti na riešení problémov. Pri využívaní tohto štýlu vedenia je množstvo variant, ktoré sa delia podľa toho, do akej miery využíva nadriadený spoluúčasť zamestnancov pri rozhodovaní. V praxi sa málokedy vyskytuje nadriadený, ktorý by spĺňal charakteristiku iba tohto štýlu vedenia. Často krát sa blíži niektorými prvkami k autokratickému alebo liberálnemu štýlu.

Liberálny štýl vedenia je charakteristický komunikáciou zhora na dol. Nadriadený necháva zamestnancom voľnosť pri plnení svojich úloh. Spolieha sa, že jeho podriadení sami vedia čo je pre organizáciu najlepšie v rámci svojej odbornosti a budú konať v jej záujme zodpovedne a čestne. Pri tomto štýle vedenia je však nevyhnutná koordinácia a kontrola zamestnancov. Pri tomto štýle je predpokladané, že zamestnanci sú odborníci a akékoľvek zasahovanie do ich pracovnej náplne by bolo neefektívne.

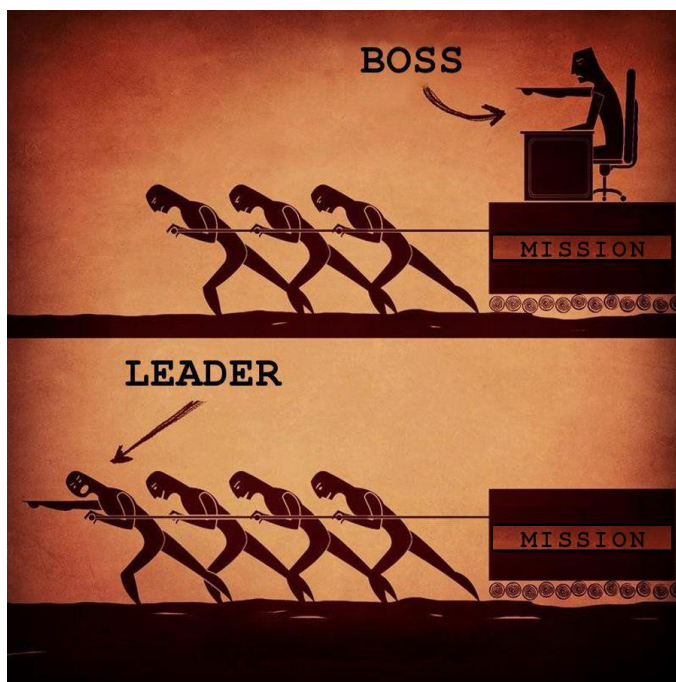
Schéma štýlov vedenia a komunikácie na základe využívání právomoci



Zdroj: Vlastné spracovanie

Nakoľko sa v pracovnom tíme nachádzajú rôzni ľudia, s rôznymi vlastnosťami a pracovnými kompetenciami, je nevyhnutné využívať všetky tri štýly vedenia v závislosti od osoby a situácie. Do tímu by si mal preto vedúci vyberať členov tímu tak, aby spoločne plnili strategické ciele firmy ako je zobrazené na obrázku č.1 pod textom.

Obrázok č.1- Firemný vodca



Zdroj: <<http://responsecrafting.com/tag/managers-vs-leaders/>>

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 ANALÝZA PERSONÁLNEJ POLITIKY V HOTELI DEVÍN

Na úvod analytickej časti bakalárskej práce budú analyzované všeobecné informácie o polohe, právnej forme, histórii a organizačnej štruktúre hotela, ktoré sú dostupné z oficiálnej internetovej stránky hotela. Ďalej bude vykonaná analýza vonkajšieho prostredia v bratislavskom kraji pre lepšie vyobrazenie organizačných schopností hotela. Na základe konkrétnych techník bude tiež analyzovaný súčasný stav personálnej politiky v hoteli a na záver bude vyhotovená SWOT analýza vnútorného a vonkajšieho prostredia hotela.

8.1 Vstupný predvýskum

Všeobecné informácie o hoteli Devín

Hotel Devín je jedným z najstarších hotelov v Bratislave. Vznikol v roku 1954 za pomoci architektov: Emila Belluša, E. Krampľa, Viktora Uhliarika a ďalších. Tento štvorhviezdičkový hotel sa nachádza v centre Bratislavy na nábreží Dunaja. Hotel je výnimkou z pomedzi ostatných hotelov nielen svojou históriou, ale aj právnou formou. Hotel je akciovou spoločnosťou čo znamená, že počet akcionárov nie je obmedzený. Priestory hotela spájajú históriu s luxusom a v prvej polovici roka 2015 sa umiestnil na deviatom mieste z najobľúbenejších hotelov na Slovensku podľa recenzií na webovom portáli Tripadvisor.com. Hotel momentálne zamestnáva 52 zamestnancov.

Stručná história hotela Devín

Hotel Devín bol postavený v povojnovom období a po prvý krát otvorený v roku 1954. V minulosti bol súčasťou Dunajskej promenády. Budovu hotela navrhoval prof. Emil Belluš, známy svojou funkcionalistickou tvorbou. Budova hotela bola renomovanými architektmi uznaná ako jedna z najlepších príkladov povojnovej architektúry na Slovensku. Hotel Devín v minulosti prešiel niekoľkými malými rekonštrukciami, ale komplexnou obnovou až v roku 2011, ktorá trvala rok. Keďže je hotel chránenou pamiatkou, cieľom tejto rekonštrukcie bolo obnoviť priestory hotela v súlade s jeho pôvodným charakterom. Jej súčasťou boli okrem výmeny technickej infraštruktúry prežívajúcej ešte z 50. rokov aj premeny interiérov izieb, Spa Centra, či spoločenských priestorov. (Internetová oficiálna stránka hotela Devín, 2016)

Základné ekonomické údaje podľa internetovej stránky foaf.sk:

IČO: 31395741

DIČ: 2020326473

Sídlo: Riečna 4 Bratislava 811 02

Právna forma: Akciová spoločnosť

Dátum zápisu ako akciovej spoločnosti: 1.6.1995

Základné imanie: 3 319 400 EUR Rozsah splatenia: 3 319 400 EUR

Firma nemá v súčasnosti žiaden evidovaný dlh a ekonomický zisk hotela stúpa.

Vedenie spoločnosti: predseda Ing. Alexander Čerevka, podpredseda a generálny riaditeľ Ing. Tomáš Ondrčka, ďalej Ing. Stanislav Kováčik, UDr. Mária Vandráková a Ing. Daniel Kulla .

Akcionári: Tricorn Investments Limited, Trade Servis, a.s.

Odvetvie: Ubytovanie a stravovanie

Predmet podnikania: ubytovacie, stravovacie a doplnkové služby.

Organizačná štruktúra hotela

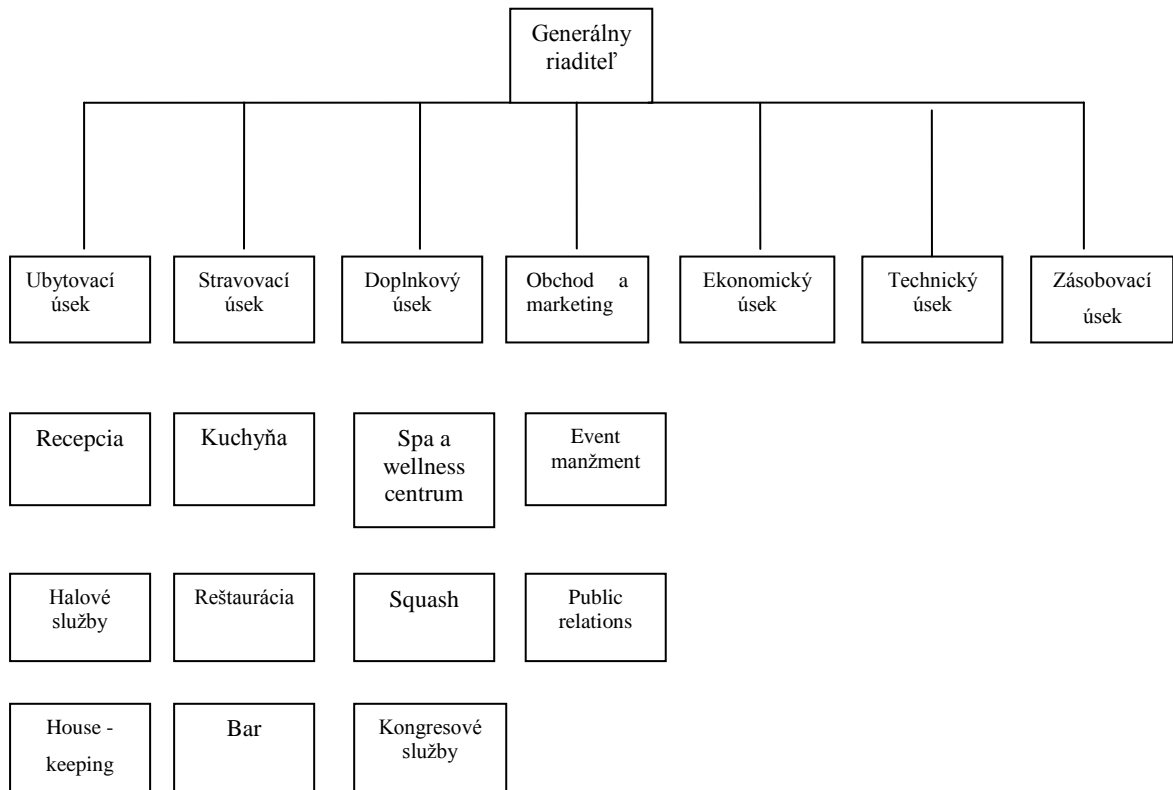
Hotel sa počtom zamestnancov radí medzi stredné hoteli. Izbová kapacita hotela je 90 izieb (jednoposteľové, dvojposteľové, apartmány a prístelky). Kapacita večernej reštaurácie: 44 miest na sedenie. Kapacita raňajkovej reštaurácie: 80 miest na sedenie. Kapacita hotelového baru: 30 miest na sedenie. Organizačná štruktúra je líniová, hotel nemá personalistu ani FaB manažéra.

Generálnym riaditeľom hotela je pán Tomáš Ondrčka, ktorý predtým, než sa stal generálnym riaditeľom, pracoval ako obchodný riaditeľ hotela.

Hotelové úseky :

- ubytovací
- stravovací
- doplnkový
- zásobovací
- ekonomický
- technický úsek
- obchod a marketing

Schéma organizačnej štruktúry hotela :



Zdroj: vlastné spracovanie

Každý z úsekov hotela má svojho líniového vedúceho, ktorý je podriadený generálnemu riaditeľovi. Stravovací úsek nemá Food and Beverage manažment. Food and Beverage manažér má na starosti prevádzku reštaurácie a kuchyne (rozpisy smien, administratívu a podobne). Jeho úlohy vykonáva jeden z hlavných čašníkov a šéfkuchár reštaurácie.

8.2 Analýza vonkajšieho prostredia v bratislavskom kraji na Slovensku

PEST analýza hľadá faktory vonkajšieho prostredia z oblasti politicko-legislatívnej, ekonomickej, sociálnej a technologickej s možným vplyvom na podnik a jeho riadenie ľudských zdrojov. PEST analýza použitá v bakalárskej práci sa zameriava na bratislavský kraj, ktorý sa nachádza v západnej časti slovenskej republiky.

Tabuľka č.1- PEST analýza makro prostredia v bratislavskom kraji

Politicko-legislatívne faktory	<ul style="list-style-type: none"> • Parlamentné voľby 2016 • Zmena v zákonníku práce v podobe zvýšenia minimálnej mzdy o 25 eur za mesiac a o 0, 144 eur na 1 odpracovanú hodinu. • Zmena v zákonníku práce pre rok 2016 v podobe zvýšenia materskej mzdy zo 65% na 70% denného vymeriavacieho základu.
Ekonomické faktory	<ul style="list-style-type: none"> • Miera nezamestnanosti v Bratislavskom kraji ku koncu februára 2015 bola 6,06%, podľa európskeho portálu pre pracovnú mobilitu v Súčasnosti je to 5, 34% . • HDP na Slovensku je 799,199, z toho najväčší podiel HDP na Slovensku má bratislavský kraj • Priemerná nominálna mesačná mzda na Slovensku je v priemere 870,8 eur.
Sociálne faktory	<ul style="list-style-type: none"> • Profesia kuchár je piatou a profesia čašník je šiestou z najžiadanejších profesií v Európe, podľa európskeho portálu pre pracovnú mobilitu. • Realizácia projektu Projekt REPAS, pre vzdelávanie ľudí v odbore, v ktorom si chcú nájsť uplatnenie. • Starší ľudia na Slovensku sú podľa štatistík viac naklonení k práci nad čas stanovený v zmluve, mladí ľudia si chcú naopak skôr užiť voľný čas.
Technologické faktory	<ul style="list-style-type: none"> • Technologické inovácie, ktoré by mohli v budúcnosti postupne nahrádzať personál v hotelierstve • Aplikácia stffino, kde môžu hostia online priamo hodnotiť spokojnosť so službami zamestnanca

Zdroj: webová stránka slovenského štatistického úradu ,webová stránka euroekonom.sk.

8.3 Analýza súčasného stavu personálnej práce v hoteli

Fluktuácia zamestnancov na pozíciách kuchár/časník trápi hotel Devín z hľadiska personálnych problémov najviac. Sú to pozície, ktoré sú v hoteli veľmi dôležité. Úlohou analytickej časti bude na základe analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia odhaliť, prečo ľudia na týchto pozíciách nezotrvávajú dlhodobo.

Základným súborom môjho výskumu budú zamestnanci hotelovej kuchyne, zamestnanci hotelovej reštaurácie, bývalá časníčka, bývalá recepčná a generálny riaditeľ hotela spolu s manažmentom hotela. Techniky výskumu volím: štruktúrovaný rozhovor a pozorovanie. Možnosť vytvorenia dotazníka pre zamestnancov ako techniky výskumu som nevyužila, z dôvodu pravdepodobných nepravdivých odpovedí súčasných zamestnancov.

Pozorovanie som uplatnila zúčastnené (pozorovateľ sa infiltruje do skupiny tajne, aby jeho prítomnosť v skupine nebola rušivá). V mesiacoch august a september 2015 som pracovala v hoteli brigádne, ako časníčka. V tomto čase som mala možnosť analyzovať funkciu hotelovej reštaurácie a baru osobne. Nadobudla som znalosti ohľadom spokojnosti zamestnancov ich motivácie, pracovného prostredia a pracovného kolektívu hotelovej reštaurácie, kuchyne a recepcie.

Neskôr na základe štruktúrovaného rozhovoru s generálnym riaditeľom a manažmentom hotela v januári 2016, som mala možnosť analyzovať spôsoby odmeňovania zamestnancov, metódy výberu a získavania zamestnancov, možnosti ich vzdelávania a kariérneho rastu, nakoľko sa tieto informácie nedajú objektívne zanalyzovať počas 2 mesačnej brigády v hoteli. Rozhovor je v tomto prípade výhodnou technikou zberu informácií, generálny riaditeľ sa radšej vyjadruje ústne ako písomne. (štruktúrovaný rozhovor s generálnym riaditeľom hotela je uvedený v prílohách)

Na záver výskumu som oslovila niektorých bývalých zamestnancov hotela aby som zistila, čoho si na práci v hoteli cenili k zisteniu spokojnosti zamestnanca, ktoré sú najčastejšie dôvody odchodu zamestnanca z hotela a či má možnosť hotel zabrániť fluktuácii v budúcnosti (štruktúrovaný rozhovor s bývalými zamestnancami hotela je uvedený v prílohách).

Na základe týchto troch metód som mala možnosť vyhodnotiť súčasný stav:

- Pracovného prostredia a pracovného kolektívu

- Postupov pri výbere nových zamestnancov
- Úrovne vzdelávania, možnosti rozvoja a kariérneho rastu zamestnancov
- Spôsobov hodnotenia pracovného výkonu zamestnancov
- Spokojnosti zamestnancov v zamestnaní
- Fluktuácie a dôvodov odchodu personálu z hotela

8.4 Pracovné prostredie a pracovný kolektív hotela Devín

Pracovné prostredie a pracovný kolektív je jedným z najdôležitejších nehmotných motivácií pre zamestnanca. Mnohé nariadenia o pracovnom prostredí uvádza zákonník práce (šatne, sociálne zariadenia pre zamestnancov). Ak má však zamestnávateľ snahu spríjemniť pracovné prostredie zamestnancov aj niečím navyše, môže sa mu tá snaha oplatiť v podobe lojality zamestnanca, nakoľko mu dáva pocit, že si ho zamestnávateľ váži.

Šatne pre kuchárov, čašníkov, skladníčku a umývačky riadu sa v hoteli Devín nachádzajú v podzemí oproti zamestnaneckému vchodu, šatne pre chyžné na poschodí hotela a recepční majú k dispozícii miestnosť za recepciou. Šatne sú tiež rozdelené na mužské a ženské (okrem recepcie, nakoľko je v práci vždy iba jeden recepčný/á). Zamestnanecká šatňa je vybavená skrinkami na zamykanie, so zopár stoličkami uprostred a sociálnym zariadením. Miestnosť pôsobí ponuro ale je priestranná a vybavená v súlade so zákonom.

Priestory a vybavenosť kuchyne sú na úrovni, rovnako aj zázemie pre reštauráciu je účelné. Naopak zamestnanecký výťah umiestnený v zázemí, ktorý slúži čašníkom a chyžným na presun medzi poschodiami hotela je malý a starý. Odbytová časť hotela sa delí na :

- Francúzku reštauráciu
- Kaviareň (raňajková miestnosť)
- Hotelový bar

Hotelový bar je vybavenosťou na vysokej úrovni. Hotelové priestory pôsobia honosne a zamestnanec sa cíti v práci výnimočne. Francúzka reštaurácia využíva vyššiu formu obsluhy a francúzsky spôsob obsluhy, ktorý je skôr raritou v slovenských hoteloch. Zamestnanci upravujú pokrmy pred zrakom host'a pomocou vozíkov, odborná zručnosť zamestnanca je tu preto nevyhnutná. Čašník nie je na smene sám nakoľko tento spôsob obsluhy vyžaduje väčšiu starostlivosť o zákazníka. Hotelová kaviareň je veľká a priestranná, ideálna pre podávanie raňajok host'om. Každý čašník má pri obsluhu raňajok svoju úlohu a vykonáva jednu činnosť počas celých raňajok. Zamestnanci pritom musia pracovať v tíme a navzájom si pomáhať.

Smena pozostáva z : stáleho čašníka – koordinátora, žiakov škôl na praxi a brigádnikov. Tento spôsob obsluhy je rutinný, ale na druhú stranu si väčšinou môže každý vybrať, akú z činností chce v daný deň vykonávať, alebo mu ju koordinátor pridelí podľa kompetencií.

V hoteli spolu pracujú v tíme zvlášť zamestnanci kuchyne, reštaurácie, umývačky riadu a barmani z baru a zvlášť zamestnanci recepcie a chyžné. Ich úlohy sú samozrejme prepojené, ale do kontaktu spolu prichádzajú minimálne. Preto nie sú pracovné prostredie a pracovný kolektív chyžných a recepcie v práci uvedené bližšie. Zamestnanci výrobného a odbytového strediska v hoteli sú profesionálni, ochotní zaučiť nového člena kolektívu. Vyššia forma obsluhy, či už pri obsluhu host'a v reštaurácii, bare a kaviarni, alebo vyššia forma prípravy pokrmov v kuchyni, si vyžaduje okrem profesionality aj tímovú prácu. Veľkou oporou pre nových členov sú dvaja hlavní čašníci, ktorí svojimi skúsenosťami a ochotou pomôcť spoľahlivo riadia svoj tím.

Pri príprave akcií ako sú svadby, oslavy narodenín alebo večere s väčším počtom ľudí je dôležitá komunikácia medzi zamestnancami kuchyne, reštaurácie a event manažérkou hotela. Komunikácia je veľmi dobrá a prehľadná event manažérka dokonca často sama pomáha pri príprave akcií. Ak sa pripravujú akcie nárazovo a na poslednú chvíľu často býva problém so zabezpečením personálu a preto nastáva častá psychická vyťaženosť zamestnancov reštaurácie a kuchyne.

Úlohy personálneho manažéra kumulovane preberá manažment a generálny riaditeľ hotela. Okrem riadiacich úloh musí manažment vykonávať aj personálne úlohy operatívneho, taktického a strategického charakteru. Manažment každého hotelového úseku na čele s generálnym riaditeľom využíva personálne procesy, nástroje a systémy a má na starosti:

- personálny marketing;
- získavanie a výber zamestnancov;
- vzdelávanie a rozvoj zamestnancov;
- koučovanie a riadenie pracovného kolektívu;
- hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov;
- prepúšťanie zamestnancov

Manažment však často nezvláda a nestíha riešenie týchto neľahkých úloh popri ďalších povinnostiach.

Generálny riaditeľ využíva pri riadení ľudských zdrojov obojstrannú komunikáciu o navrhovaných úlohách a rozhodnutiach, ako aj o postupoch na ich zvládnutie. So všetkými zamestnancami komunikuje osobne, iba zriedkavo prostredníctvom emailu alebo prostredníctvom manažmentu. Pri rozhodovaní prevláda participatívny štýl vedenia. Snaží sa vypočúť názory a návrhy všetkých pracovníkov v hoteli, ale zachováva si autoritu hlavného vedúceho hotela. Personálu sa napriek tomu nestíha venovať dostatočne. Niekedy konečné rozhodnutie generálneho riaditeľa nie je efektívne, zamestnanci nevedia s generálnym riaditeľom, ako autoritou, komunikovať priamo.

Na základe tejto analýzy sa preukázalo, že fluktuácia zamestnancov nie je spojená s pracovným prostredím a pracovným kolektívom v hoteli, manažment však potrebuje odbornú pomoc pri plnení personálnych úloh v hoteli.

8.5 Postupy pri výbere nových zamestnancov v hoteli Devín

V súčasnosti sa pri výbere nových zamestnancov v hotelierstve mnoho zamestnávateľov stretáva na trhu práce s takzvaným „bojom o talenty“. Ide najmä o fakt, že na trhu práce v oblasti hotelierstva je prevyšujúca ponuka práce pre čašníkov, kuchárov, barmanov, recepčných a chyžných nad dopytom po týchto pracovných pozíciách v Bratislavskom kraji. Dôvodom je aj to, že mnoho mladých, inovatívnych Slovákov, s chuťou pracovať, ktorí ovládajú aspoň jeden svetový jazyk, láka práca v zahraničí. Zamestnávatelia preto musia buď pracovať na svojej imidži lákavého zamestnávateľa, mať prepracovanejšie systémy vzdelávania nových členov, alebo svoje nároky znížiť, aby vôbec našli aspoň jedného, najvhodnejšieho adepta pre ponúkanú prácu v hoteli. Noví zamestnanci hotelu môžu priniesť nové nápady, alebo naopak zlozvyky z minulých povolání. Cieľom hotela Devín pri získavaní a výbere nového zamestnanca je nájsť správneho človeka na voľné pracovné miesto, ktorý zároveň v zamestnaní vydrží čo najdlhšie.

K získaniu nových zamestnancov hotel zväčša využíva:

1. osobné kontakty,
2. kontakty zamestnancov,
3. internú databázu,
4. inzerát v médiách na webových portáloch ako napríklad profesia.sk.

Na pohovore je prítomný líniový vedúci alebo manažér úseku a zväčša aj generálny riaditeľ hotela. K výberu nového zamestnanca využíva analýzu životopisu a 3 mesačnú skúšobnú dobu, počas ktorej sa generálny riaditeľ pravidelne informuje o zručnostiach a schopnostiach nového člena prostredníctvom stálych zamestnancov.

V súčasnosti hľadá generálny riaditeľ vhodného Food and Beverage manažéra a personalistu pre hotel, aby pomohol stabilizovať personál v hoteli, zatiaľ neúspešne.

8.6 Súčasný stav vzdelávania, rozvoja zamestnancov a kariérneho postupu hotela Devín

Vzdelávanie zamestnancov v hoteli je trendom budúcnosti, nakoľko ako už bolo spomínané talentov na trhu práce je v súčasnosti málo. V prípade vzdelávania stačí nájdený potenciál zamestnanca k výkonu práce a hotel si tak môže vyškoliť svoj vlastný talent, ktorý bude navyše lojálny voči podniku. Vzdelávanie zamestnancov v hoteli Devín funguje dvoma spôsobmi:

1. Prostredníctvom príjmu do zamestnania už vyškoleného zručného a vzdelaného zamestnanca v obore, ktorí sa delí o svoje skúsenosti
2. Prostredníctvom poskytovania školskej odbornej praxe žiakom z hotelovej akadémie, kde školí a zaučá mladých ľudí a po ukončení praxe im ponúkne prácu podľa nájdených kvalít a schopností žiaka.

Všetci zamestnanci sú prostredníctvom líniového manažéra v prvých dňoch výkonu práce zaučený v povinnostiach a úlohách pracovníka v danom úseku a je im poskytnutá i dokumentácia ohľadom povinností a zodpovedností. A však na dodržiavanie štúdia týchto dokumentov sa už potom nedbá na kontrolu. Zamestnanci nie sú informovaní o víziách a cieľoch podniku..

Každý mesiac organizuje generálny riaditeľ míting pre všetkých zamestnancov daného úseku zvlášť, na ktorom sa diskutuje o nových inováciách a možných zlepšeniach. Avšak prednášky alebo semináre o nových trendoch alebo inováciách v odbore alebo akákoľvek forma ďalšieho vzdelávania neprebíha, alebo o nej nie sú zamestnanci informovaní, ako o jednej z možností zamestnaneckých výhod.

Kariérny postup sa využíva iba krížového typu, čo znamená, že napríklad zamestnanec recepcie môže postúpiť na pozíciu event manažéra – manažéra akcií. Skúsenosti hotela s kariérnym postupom v rámci jedného úseku nie sú dobré. Zamestnanci nemali skúsenosti s vedením ľudí a neboli k tomu preškolení. Aj tu chýba práca personalistu, ktorý má vedieť rozpoznať schopnosti zamestnanca a posúdiť, kto je na akú pozíciu vhodný.

8.7 Súčasný stav hodnotenia a odmeňovania zamestnancov v hoteli Devín

Manažment hotela využíva k odmeňovaniu pracovníkov kombináciu časovej, úkolovej a podielovej mzdy. Čistá mzda je hodnotená podľa pracovnej pozície a charakteru pracovných povinností a zodpovednosti. Pracovníci majú okrem čistej fixnej mzdy, ktorá je uvedená v zmluve, aj mnohé mzdové zvýhodnenia. Hotel Devín je jedným z mála hotelov, ktoré poctivo preplácajú nadčasy zamestnancom.

Ako doplnkové formy mzdy, na rozdiel od iných hotelov používa podiely na hospodárskom výsledku – podiely zo zisku, to môže zamestnanca stimulovať k snahe dosahovať čo najvyšší obrat a takisto sa vžiť s chodom hotela. Nepoužíva formy odmeny. Pokiaľ sa darí hotelu, darí sa aj zamestnancom. Na druhú stranu môže byť v čase, kedy sa hotelu nedarí, fluktuácia zamestnancov vyššia. Hotel tak dokáže identifikovať skutočne lojálnych zamestnancov, ktorí sú hotelu oddaní v dobrom i v zlom. Peňažná forma motivácie v hoteli pre stálych zamestnancov je veľmi dobrá.

Ďalšou z možností odmeňovania zamestnancov, ktorú hotel využíva sú zamestnanecké výhody. Hotel v minulosti ponúkal zamestnancom mnohé výhody, o ktoré bohužiaľ nestáli, ako napríklad návštevu divadla vo voľnom čase na účet hotela. V súčasnosti ponúka svojim zamestnancom životné poistenie, ktoré ale ako povedal sám riaditeľ, tiež nemá veľkú odozvu v záujme zamestnancov reštaurácie, kuchyne, recepcie a housekeeping.

V oblasti relačných foriem odmeňovania som bohužiaľ analýzu nevykonávala z dôvodu nedostatku času. Do podstaty vzťahov medzi nadriadenými a podriadenými a podnikovej kultúry je ťažké preniknúť počas dvoch mesiacov pozorovania. Vyškolený personalista je schopný túto analýzu vykonávať priebežne a zároveň aj navrhnúť efektívne formy relačných foriem odmeňovania.

Zamestnanci na dohodu alebo brigádu sú odmeňovaní sumou 3 eura/hodina v hrubom, čo je na bratislavský kraj veľmi málo. Priemerný plat brigádnika v odbore čašník je v Bratislavskom kraji 3.50 eur/hodina. Brigádnici v hoteli majú tendenciu k nezodpovednosti a neskorým príchodom do práce.

Motivovanie zamestnancov v hoteli Devín

Snaha motivovať zamestnancov prirodzene je veľmi náročná. K dobrej motivácii zamestnancov je potrebný najmä vodca, ktorý je vzorom pre ostatných. Ukáže im, že je dobrý v riadení, ale akceptuje názory zamestnancov, pretože manažér je síce dobrý v riadení tímu ale tím je zase dobrý v práci, ktorú vykonáva. Hotel okrem peňažnej motivácie, k udržaniu pracovníka v zamestnaní ponúka aj nepeňažné formy motivácie. Pre upevnenie kolektívu a formovaniu dobrého pracovného prostredia hotel organizuje každoročne vianočné večierky a dáva si záležať na zaujímavých teambuildingoch (organizované neformálne stretnutie zamestnancov), kde sa tiež môže ukázať ako atraktívny zamestnávateľ. Zamestnanci sa za dobre vykonanú prácu zvyknú chváliť aj navzájom, to by malo byť podporované aj vo viacerých hoteloch.

K motivovaniu pracovníka k lepšiemu výkonu hotel využíva peňažnú formu odmeňovania zamestnanca prostredníctvom provízie. Výsledkom je zdieľaná radosť všetkých zamestnancov z úspechov hotela a nielen manažmentu. Na druhú stranu tak hotel riskuje, že zamestnanci budú voči hotelu lojálni iba pokiaľ bude mať dobré výsledky hospodárenia. V súčasnosti sa hotelu darí udržiavať si stály zisk. Motivovať zamestnancov natoľko, aby neodchádzali za prácou do zahraničia a zvládať finančnú situáciu hotela sa ale zatiaľ hotelu nedarí.

8.8 Spokojnosť zamestnanca v hoteli Devín

Spokojnosť zamestnanca je často krát ťažko analyzovateľná z pozície generálneho riaditeľa. Zamestnanci sa ťažko zdôverujú so svojimi problémami a názormi s nadriadenými. Na základe rozhovoru so súčasnými a bývalými zamestnancami hotela boli zistené tieto pozitívne a negatívne reakcie:

Pozitívne reakcie:

- Prijemný pracovný kolektív plný mladých ľudí
- Práca pod vedením hlavných čašníkov
- Pracovné prostredie
- Zamestnanecká strava (raz do týždňa sú zamestnancom poskytované bufety)
- Preplácanie nadčasov stálym zamestnancom

Negatívne reakcie:

- Organizácia akcií na poslednú chvíľu
- Nedostatočná zabezpečenosť pracovného personálu počas letnej sezóny
- Nedostatočné finančné ohodnotenie brigádnikov
- Neprepracované zamestnanecké výhody

Generálny riaditeľ hotela sa snaží analyzovať spokojnosť zamestnanca prostredníctvom meetingov a osobných rozhovorov, avšak spätná väzba nie je dostačujúca, nakoľko sa zamestnanci nechcú deliť o záporné reakcie s generálnym riaditeľom hotela. Nevedia , či sú ich názory relevantné, preto radšej mlčia.

8.9 Fluktuácia a dôvody odchodu personálu z hotela Devín

Fluktuácia zamestnancov na hotelových úsekoch kuchyňa, reštaurácia, recepcia a housekeepingové služby je v Bratislavských hoteloch pomerne vysoká. Dôvodmi sú najčastejšie: odchod za prácou do zahraničia, stereotyp/rutina, celková zmena pracovnej pozície, peniaze, pracovné vzťahy alebo zlé vedenie. V hoteli Devín sú dôvody fluktuácie podobné. Nie kvôli zlému vedeniu alebo zlým pracovným vzťahom. Dôvodom je najčastejšie finančná situácia na Slovensku, atraktivita práce v zahraničí a stereotyp, rutina zamestnania. Školský systém na Slovensku tiež nie je zameraný na špecializáciu ako na príklad v USA.

„Je stále ťažšie nájsť kvalitných nových zamestnancov a preto dáva zmysel snaha udržať si tých dobrých.“ Caroline Cooper

Hotelu Devín chýba lojalita zo strany zamestnancov. Slovo lojalita je odvodená z francúzštiny a znamená mať k niečomu kladný vzťah. Preto je lojalita zamestnanca voči zamestnávateľovi veľmi dôležitá. Základnými výhodami lojality zamestnanca sú :

- Lojálny zamestnanec je dokonale motivovaný. Plní svoje úlohy poctivo, nakoľko mu záleží na prosperite firmy.
- Lojálny zamestnanec zotrváva v zamestnaní aj v období krízy, zotrvanie v zamestnaní je dlhodobé.
- Lojálny zamestnanec môže ľahšie vytvoriť lojalitu aj v zákazníkovi.
- Lojálny zamestnanec je kreatívnejší a lepšie zvláda kritiku.

Najmä mladý ľudia majú tendenciu vysokej fluktuácie. Časopis Hotelier, ktorý vyšiel v roku 2014 na Slovensku, označuje vo svojom článku súčasnú generáciu mladých ľudí ako „Generáciu Y“. Táto generácia sa podľa tohto článku vyznačuje:

- Multitaskingom (zvládanie viacerých vecí naraz)
- Neustálym napojením na sociálne a elektronické médiá
- Užívaním si konzumného spôsobu života
- Milujú zmenu
- Dôležitý je pre nich imidž a individualizmus
- Občas preceňujú svoje schopnosti
- Sú kreatívni a inovatívni
- Majú dobrú úroveň cudzích jazykov a práce s počítačmi
- Hľadajú vo svojej práci emóciu a hlbší zmysel
- Vyžadujú menej profesorského mentoringu a viac inšpiratívneho koučingu
- Robia často chyby, ale chcú mať pocit, že môžu byť sami sebe pánmi.

(Zdroj: z článku Jovankovič Branislav : Generácia Y. Prototyp moderného zamestnanca)

8.10 Závěrečná súhrnná analýza

SWOT analýza je nástrojom pre strategické plánovanie, prostredníctvom zhodnotenia silných a slabých stránok podniku a odhalenia príležitostí a hrozieb vonkajšieho prostredia.

Tabuľka č.2 – SWOT analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia hotela Devín

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Pracovné prostredie• Pracovný kolektív• Zamestnanecká strava• Preplácanie nadčasov a provízie z tržby• Využívanie študentov škôl v rámci školskej praxe• Zamestnanecké teambuildingy	<ul style="list-style-type: none">• Zaškoľovanie zamestnancov• Vzdelávanie zamestnancov• Zamestnanecké výhody• Peňažné ohodnotenie brigádnikov• Zabezpečovanie personálu počas akcií• Zamestnanec má pocit nedocenenia
Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Stúpajúci počet turistov navštevujúcich Slovensko podľa webovej stránky pre cestovný ruch na Slovensku - SACR.. sk• Projekt REPAS, pre vzdelávanie ľudí v odbore, v ktorom si chcú nájsť uplatnenie	<ul style="list-style-type: none">• Zvyšovanie percenta talentovaných ľudí odchádzajúcich za prácou do zahraničia, aj kvôli lepšiemu finančnému ohodnoteniu• Znižujúca sa úroveň vzdelávania škôl v dôsledku zlej finančnej situácie škôl

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe SWOT analýzy boli zhrnuté všetky silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby hotela Devín, ktoré sú podrobnejšie popísané jednotlivo v celej analytickej časti bakalárskej práci.

Zo strategického hľadiska by mal hotel využívať zistené faktory v riadení ľudských zdrojov nasledovne:

1. eliminovať slabé stránky
2. naďalej využívať silné stránky ako konkurenčnú výhodu
3. efektívne využívať príležitosti
4. správnym plánovaním odrážať hrozby

Z vykonanej SWOT analýzy je zároveň odvodená aj návrhová časť práce, ktorá sa pokúša zamerať na slabé stránky a možné hrozby hotela a na ich základe poskytnúť konkrétne návrhy na elimináciu problémov a riešenia možných hrozieb.

9 NÁVRHY NA ZLEPŠENIE PERSONÁLNEJ POLITIKY HOTELA DEVÍN

9.1 Personálna vízia, personálny cieľ, personálna stratégia

Personálna vízia a stratégia je odvodená od vízie a stratégie hotela. Poslednou hotelovou víziou bolo skvalitnenie prostredia hotela pre hostí, čo sa prostredníctvom rekonštrukcie v roku 2011, ktorá trvala jeden rok, podarilo dosiahnuť. Súčasnou víziou hotela je maximalizácia spokojnosti návštevníkov prostredníctvom kvality poskytovania služieb. Poskytovateľmi služieb sú ľudia pracujúci v hoteli, ktorí bohužiaľ na pozíciách kuchár / čašník / recepčná / chyžná, dosahujú vysoké percento fluktuácie. V analytickej časti pomocou SWOT analýzy boli zistené tieto možné dôvody:

- slabé zaškoľovanie zamestnancov
- neefektívne zostavené zamestnanecké výhody
- nedostatočné zabezpečovanie personálu počas akcií
- podpriemerné peňažné ohodnotenie brigádnikov
- zvyšovanie percenta talentovaných ľudí odchádzajúcich za prácou do zahraničia, aj kvôli lepšiemu finančnému ohodnoteniu
- znižujúca sa úroveň vzdelávania škôl v dôsledku zlej finančnej situácie škôl
- zamestnanci na nevedúcich pozíciách majú pocit nedocenenia

Všetky tieto problémy sú efektívne riešiteľné pomocou prepracovanej personálnej politiky hotela. Navrhujem preto skvalitnenie služieb prostredníctvom zamestnávania a vedenia zamestnancov na základe zmien súčasnej personálnej politiky v oblasti:

- zaškoľovania, vzdelávania a osobného rozvoja zamestnancov
- odmeňovania, hodnotenia a výkonu spätnej väzby zamestnancov
- riadenia motivácie vo forme zamestnaneckých výhod
- budovania lojality u zamestnancov

Personálnym cieľom je na základe navrhovanej personálnej stratégie - eliminovať fluktuáciu zamestnancov na minimum do jedného roka a dosiahnúť tak strategický cieľ hotela – skvalitnenie služieb poskytovaných zákazníkom a hosťom.

Schéma:



Zdroj: vlastné spracovanie

9.2 Návrh personálnej politiky v oblasti zaškolenia, vzdelávania a osobného rozvoja zamestnancov

Zhodnotenie procesu vzdelávania a osobného rozvoja zamestnancov

Proces vzdelávania v hoteli začína úvodným zaškolením zamestnanca do chodu prevádzky, vrátane obsluhy elektronických zariadení a procesných systémov. Po zvládnutí zaškolenia majú zamestnanci pravidelné meetingy o nových nápadoch a zmenách k lepšiemu a o zhodnotení dobrých a zlých výsledkoch od posledného meetingu k súčasnému. Zaškolenie nových zamestnancov do prevádzky nie je dostatočné. Zamestnanci nedostávajú informácie o strategických cieľoch hotela, písomné hotelové príručky nie sú vždy poskytnuté a k aj sú, tak si ich zamestnanci dostatočne nenaštudujú, nakoľko písomná forma príručky je neefektívna. Okrem samotného problému, kedy zamestnanci nie sú schopní efektívne riešiť problémy v dôsledku zlého zaškolenia, nie je poskytovaný ani systém vzdelávania. Zamestnanci majú sami pocit, že sa vo svojich znalostiach neposúvajú ďalej.

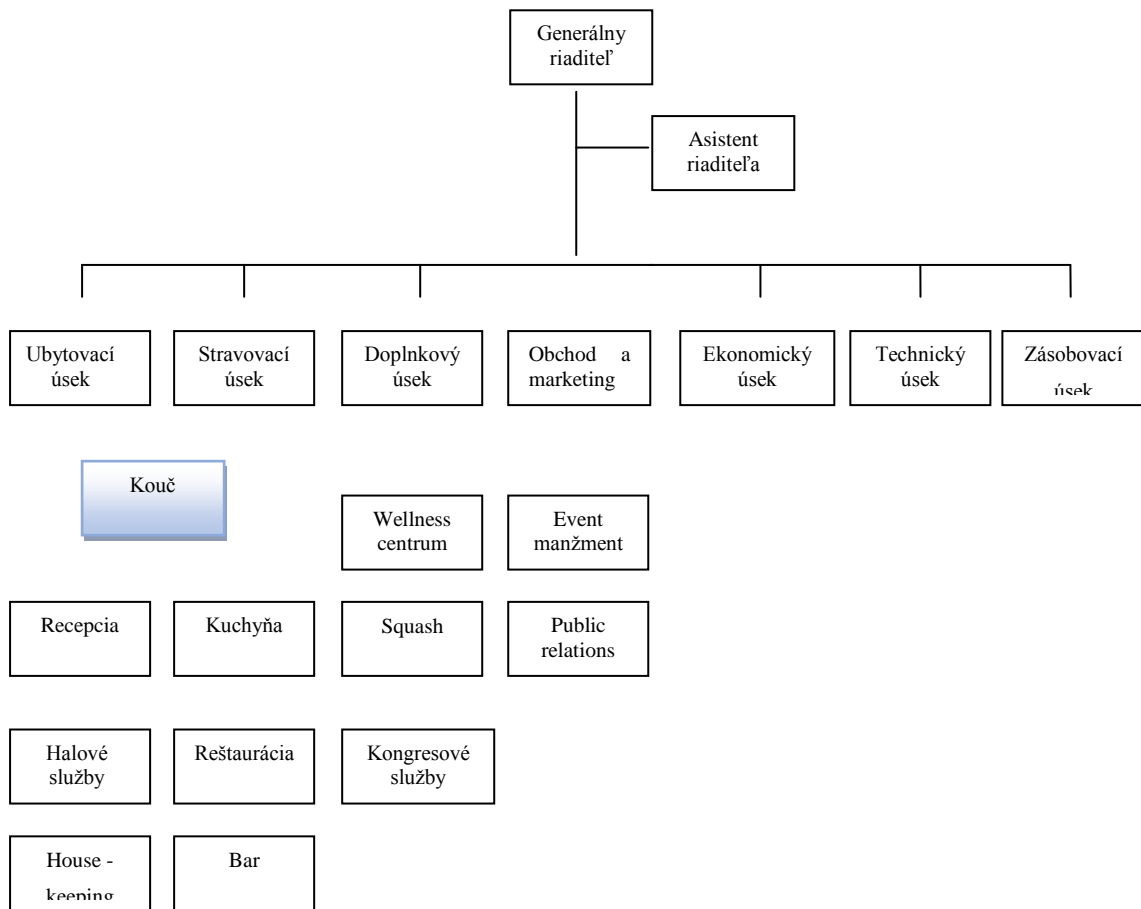
Návrh

Navrhujem, aby hotel hľadal na trhu práce personalistu, ktorý sa venuje koučingu personálu v oblasti riadenia ubytovania a stravovania v hoteli, má prehľad o rôznych trendoch a novinkách v hotelierstve a je skúsený v oblasti komunikácie a vedenia ľudí. Koučovanie je metódou demokratického resp. participatívneho štýlu vedenia ľudí. Preto si za pomoci kouča môže generálny riaditeľ ďalej ponechať pozíciu autority, ktorú k výkonu svojej práce potrebuje. Ďalej koučovanie uvoľňuje potenciál človeka a umožňuje maximalizovať jeho pracovný výkon, pretože koučovaný sa chce učiť sám. účinné koučovanie začína pri sebamotivácii, podporuje v zamestnancovi iniciatívu učiť sa a zdokonaľovať. Kouč musí vzbudzovať dôveru u zamestnancov, musí mať dokonalé komunikačné znalosti a vedomosti z oblasti psychológie. Hotelový personalista by mal okrem koučingu zamestnancov za úlohu aj riadenie nasledujúcich personálnych činností:

- byť aktívne prítomný pri plánovaní a výbere nových zamestnancov;
- prostredníctvom ústneho výkladu informovať nových členov tímu o stratégiách a cieľoch podniku;
- informovať nových členov o funkciách a kompetenciách nadriadených, aby v prípade potreby vedeli s kým môžu riešiť rôzne situácie a tiež aby spoznali celý tím hotela v priebehu prvých dní;
- byť zamestnancom k dispozícii v oblasti pracovných a osobných problémov;
- zabezpečovať školenia a semináre pre personál s odborníkmi v oblasti nových trendov v gastronómii (baristi, somelieri, barmani, cukrári), ,
- pomáhať stravovaciemu úseku v plánovaní smien.

Daný návrh je jedným z najefektívnejších návrhov, ale aj najnáročnejšie realizovateľným. Hotel musí využiť svoje osobné kontakty, aby na trhu práce našiel človeka vhodného pre koučing zamestnancov. Môže tiež vybrať niektorého zo súčasných zamestnancov a zaškoliť ho v oblasti koučingu. Zamestnanci sú však už teraz vyťažení nakoľko hotelu chýba Food and Beverage manažér. Navyše sú manažéri časovo obmedzení vykonávaním svojich povinností a tak nemajú dostatok času, aby sa dostatočne venovali svojim podriadeným. Zamestnať kouča preto hotel stojí v priemere aj 1 600 eur mesačne.

Návrh výslednej schémy organizačnej štruktúry hotela:



Zdroj: vlastné spracovanie

9.3 Návrh personálnej politiky v oblasti odmeňovania, hodnotenia a spätnej väzby

Zhodnotenie súčasného procesu odmeňovania, hodnotenia a spätnej väzby

Využívaná a prepracovaná je peňažná forma odmeňovania stálym zamestnancom nepeňažná forma je už prepracovaná menej. Brigádnici v hoteli, ktorí sú nenahraditeľní hlavne v lete, sú odmeňovaní podpriemerne. Šikovným brigádnikom je ponúknutá práca na TPP, avšak veľa šikovných brigádnikov študuje a pracujú radšej pre agentúru, pretože ponúka vyšší plat.

Osobné hodnotenie nepeňažné prebieha najmä na pravidelných meetingoch, kde sa môžu a nemusia zamestnanci k hodnoteniu vyjadriť.

Návrh

Zvýšenie hodinovej mzdy brigádnikom počas leta. Brigádnici sú flexibilní pomáhajú stálym čašníkom zvládať nápor akcií, nepotrebujú špeciálne školy, no zaškolenie priamo v hoteli je nevyhnutné, pretože tak, ako vie brigádnik pomôcť, môže vďaka zlému zaškoleniu hotelu naopak pohoršiť. Brigádnik bude spoľahlivý, flexibilný, snaživý a ochotný pomôcť minimálne za odmenu v hodnote 3,5 eur na hodinu v čistom.

Pri osobnom hodnotení si musí nadriadený dávať pozor na komunikáciu so zamestnancami. Vysvetľovať im svoje požiadavky a pokyny tak, aby im všetci rozumeli. Vyhybať sa frázam ako: „Neviem za čo vás platím“ v prípade že nastane chyba. Zamestnanec, ktorý cíti, že si ho zamestnávateľ váži, bude ochotný za chybu sám zodpovedať, či už finančne (v prípade finančnej straty), alebo morálne (snaha o poučenie / zlepšenie).

9.4 Návrh personálnej politiky v oblasti riadenia motivácie vo forme zamestnaneckých výhod

Zhodnotenie súčasného procesu riadenia motivácie vo forme zamestnaneckých výhod

Zamestnanecké výhody v hoteli sú okrem základných (stravovanie, uniforma), aj vo forme poskytovania životného poistenia zamestnancom. Snahy o iné zamestnanecké výhody, ako napríklad možnosti využitia dvoch voľných vstupeniek na divadelné predstavenie , boli neúspešné a napokon zrušené. Záujem o využívanie tejto výhody mal iba manažment. Podľa generálneho riaditeľa nemajú pracovníci kuchyne, reštaurácie, recepcie a housekeepingu záujem o každomesačnú návštevu divadla, pretože majú iné záujmy ako kultúrne vzdelanie. Na základe osobného pozorovania bolo zistené, že dôvodom je aj nedostatok voľného času a pracovnej vyťaženia personálu. Návšteva divadla je vnímaná skôr ako výnimočná udalosť, než ako forma oddychu zamestnanca vo voľnom čase. Ďalej je na webových stránkach hotela uvedené, že zákazníci majú možnosť v spa-centre hotela Devín využiť thajské masáže aj vo forme darčkových poukážok, alebo ako motivačný bonus pre zamestnancov svojich firiem. Hotel by sa touto formou mohol starať nie len o zamestnancov iných firiem , ale aj o tých svojich.

Návrh

Uplatnenie novej zamestnaneckej výhody pre zamestnancov – personálny masér. Navrhujem, aby mali zamestnanci možnosť využiť masérsku službu priamo v hoteli. Táto služba je ľahko realizovateľná. Hotel má svoje vlastné spa-centrum, služba by bola realizovateľná vo vyhradenom mieste hotela vo forme reflexnej 15 minútovej masáže chrbta alebo chodidiel 2x za mesiac alebo polhodinovej masáže 1x za mesiac po skončení pracovnej doby. Technika reflexnej masáže je odvodená z klasickej masáže. Vykonáva sa v zásade bez kontaktnej zvlhčujúcej látky. Účinok reflexnej masáže spočíva v masírovaní reflexných zmien v tkanivách. Cena pol hodinovej masáže je v priemere 15 eur na osobu. Táto suma je porovnateľná so sumou za dve voľné vstupenky do divadla pre zamestnanca. Podľa vlastného prieskumu opýtaných nielen v hoteli Devín, ale aj iných hoteloch v Bratislave môžeme čakať záujem približne dvoch tretín zamestnancov hotela. Pri tomto predpokladanom záujme by masérovi bolo preplatených 14 hodín navyše, alebo by bol zabezpečený masér navyše. Zamestnanec by po ukončení smeny mohol využiť túto výhodu a odchádzal by zo služby uvoľnený a menej vystresovaný. Môžeme predpokladať, že sa budú zamestnanci do práce viac tešiť a budú mať pocit že sa hotel stará nie len o spokojnosť svojich zákazníkov ale aj o spokojnosť zamestnancov. Tento návrh má tiež za úlohu podporiť lojalitu zamestnanca.

9.5 Návrh personálnej politiky v oblasti budovania lojality u zamestnancov

Zhodnotenie súčasného stavu procesu riadenia budovania lojality u zamestnancov

Slovo lojalita je odvodená z francúzštiny a znamená mať k niečomu kladný vzťah. Preto je lojalita zamestnanca voči zamestnávateľovi veľmi dôležitá. Základnými výhodami lojality zamestnanca sú :

1. Lojálny zamestnanec je dokonale motivovaný. Plní svoje úlohy poctivo, nakoľko mu záleží na prosperite firmy.
2. Lojálny zamestnanec zotrúva v zamestnaní aj v období krízy, zotrvanie je dlhodobé.
3. Lojálny zamestnanec môže ľahšie vytvoriť lojalitu aj v zákazníkovi.
4. Lojálny zamestnanec je kreatívnejší a lepšie zvláda kritiku.

Hotel Devín má svojich lojálnych ľudí, ich množstvo ale nie je dostačujúce. Hotel využíva hmotné formy motivácie k získaniu lojality, mladým ľuďom v hoteli však chýbajú nehmotné formy motivácie. Chýba im pochopenie zo strany nadriadených, ktorý im nedávajú pocit nenahraditeľnosti.

Návrh

Navrhujem v oblasti rozhodovania uplatniť brainstorming. Je to úžasná technika ako dospieť k najrozumnejšiemu riešeniu problému, či k novým nápadom. Pritom vedenie brainstormingu nie je až také náročné, ako sa zdá. Stačí ak každý na porade vytvorí SWOT analýzu hotela (stačia klady a zápory) a už majú zamestnanci pocit, že majú podiel na rozhodovaní. Uplatnenie brainstormingu je pre budovanie lojality výbornou technikou, pretože väčšina ľudí si lepšie zapamätá a vykonáva niečo, na čo prišiel on sám, ako to, čo mu nadiktuje alebo prikáže niekto iný. Zamestnanci stratia pocit nedocenenia.

Príklad: Nadriadený sa rozhodne, že chce rozšíriť ponuku raňajok o slovenské špeciality.

1. krok - zavolá si všetkých zamestnancov reštaurácie a kuchyne na poradu.
2. krok - oboznámi ich so svojim nápadom, že potrebuje od zamestnancov kuchyne a reštaurácie počuť nejaké návrhy na zlepšenie, napríklad ponuky bufetových stolov.
3. krok - nechá zamestnancov, nech každý napíše na papier, aké sú klady a zápory ponuky raňajok reštaurácie.
3. krok - (všetci sa väčšinou zhodnú na rovnakej veci, nakoľko sa o týchto veciach bežne medzi sebou rozprávajú) zamestnanci spíšu klady a zápory.
4. krok - nadriadený sa pokúsi zladiť vypísané klady a zápory tak, aby súviseli s jeho nápadom.
5. krok - oboznámi zamestnancov s novinkou a poďakuje im za pomoc.

Na základe pozorovania bolo zistené že na konci porád zvykne generálny riaditeľ vyzývať zamestnancov, aby poskytli nejaké návrhy na zlepšenie prevádzky. Následná konzultácia návrhu však podľa skúsenosti nebola odkomunikovaná do konca a tak výsledok nebol dostatočne efektívny.

ZÁVER

Miesto a úloha personálnej politiky nielen v hoteli Devín neustále narastá. Nadriadený by mal vedieť odhaliť potenciál zamestnanca a vedieť s ním ďalej pracovať. Každá osobnosť a povaha zamestnanca je iná. Preto je nutné komunikovať a motivovať každého zvlášť tak, aby nevyvolával rivalitu a pocit nespravodlivosti vo svojom tíme. Cieľom bakalárskej práce bolo objasniť, akú veľkú váhu majú medziľudské vzťahy na spokojnosti zamestnanca a pripomenúť, že spokojnosť zamestnanca má veľkú váhu na spokojnosti host'a a to najmä v hotelierstve.

V teoretickej časti bakalárskej práce bola zostavená kostra personálnej politiky. Úlohou teoretickej časti bolo uviesť čitateľa do základných pojmov, vymedzenie činností personálnej politiky, ktorými sú : vytváranie a analýza pracovných miest, plánovanie, získavanie a výber zamestnancov, ich hodnotenie a odmeňovanie, vzdelávanie a personálny rozvoj.

V analytickej časti boli podľa vymedzených personálnych činností analyzované postupy a spôsoby vykonávania týchto činností v konkrétnom hoteli. Hotel Devín je jedným z najstarších hotelov, ktorý má na trhu svoju tradíciu. Na základe analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia bol zistený súčasný stav a možnosti pre zlepšenie týchto personálnych činností.

Návrhová časť práce bola zameraná na návrhy na zlepšenie súčasnej situácie personálnej fluktuácie hotela Devín. Hotel má finančné prostriedky a ak má aj kontakty na to, aby zabezpečil odbornú pomoc v riadení ľudských zdrojov, potom je možné očakávať zníženie nákladov na fluktuáciu zamestnancov, efektívnejšie plnenie pracovných úloh, plynulejší chod prevádzky, zníženie vznikania problémov a tým aj uľahčenie práce manažmentu, generálneho riaditeľa a zvýšenie spokojnosti host'a. Záujem o personálny manažment sa dá považovať ako jedným so súčasných trendov. Verím, že moje vykonané analýzy a návrhy na zlepšenie budú hotelu prospešné.

POUŽITÉ ZDROJE

1. ADAIR, John. *Leadership*. 1. vydanie. Brno: Computer Press, 2006, 240 s. ISBN 80-251-1256-X
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydanie. Praha, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
3. BARANCOVÁ, Helena. *Zákonník práce*. 4. vydanie, Vydavateľstvo C.H Beck, 2015, 1240 s. ISBN 978-80-89603-31-2
4. BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí. Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 160 s. ISBN 978-80-247-4323-3
5. BOROŠ, Július. *Úvod do psychologie*. Bratislava: Vydavateľstvo IRIS, 2002, 305 s. ISBN: 80-89018-35-1
6. BRANSON, Richard. *Byznys v plné nahotě*. 1. Vydanie. Estone Group , 2009. ISBN 978-80-8109-100-1
7. KACHAŇÁKOVÁ, Anna, STACHOVÁ, Katarína a STACHO, Zdenko. *Riadenie ľudských zdrojov v organizáciách pôsobiacich na Slovensku*. 1. Vydanie. Vydané v edícii EKONÓMIA ako vedecká monografia, 2013, 132 s. ISBN 978-80-8078-606-9
8. KLIMENT, Pavel. *Psychologie osobnosti*. Učebné texty pre distančné štúdium, Univerzita Palackého v Olomouci, Olomouc: 2004, 76 s. ISBN 80-244-0319-6
9. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha ,2007. ISBN 978-80-7261-168-3
10. KRÍŽEK, Felix a NEUFUS, Josef . *Moderní hotelový management*. Praha: 2011 ISBN 978-80-2473868-0
11. LUKAS, Josef a SMOLÍK, Josef. *Psychologie vůdcovství*. 1. Vydanie Computer Press, 2008, 208 s. ISBN 978-80-251-2139-9
12. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Garda Publishing, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6

13. SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 1.vydanie. Praha: C.H. Beck, 2000, 121 s. ISBN 80-7179-367-1
14. SEDLÁK, Mikuláš. *Manažment*. 4. Prepracované a doplnené vydanie, 2009, 431 s. ISBN 978-80-8078-283-2
15. SZARKOVÁ, Miroslava a kol. *Personálny marketing a manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013, 266 s. ISBN: 978-80-255-3594-6
16. ŠIKÝŘ, Martin, Ph.D. *Personalistika pro manažéry a personalisty*.1. vydanie. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2
17. WAAS, Michael. *Wagnis Mensch*. Wiesbaden: DUV, 2005, 240 s. ISBN 38-350-0208-2.

Internetové zdroje

- 17 COOPER, Caroline. *Prečo zamestnanci odchádzajú?* [online]. Hotelblog. Bratislava, 19.8. 2010 [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: <http://www.hotelblog.sk/clanky/manazment/preco-zamestnanci-odchadzaju#.VwYf_5yLSJA>
- 18 HOTEL DEVÍN. „Po rekonštrukcii je hotel opäť otvorený (foto)“ [online]. Bratislava [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: <<http://www.bakurier.sk/courier/view/hotel-devin-po-rekonstrukcii-je-hotel-devin-opat-otvoreny-foto/format:short>>
- 19 ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY [online]. Bratislava [cit. 2016-04-07]. Dostupné z : <https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/home!/ut/p/b1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfGjzOIDzT0tnJwMHQ0s_IJcDTxDHAPcg7xMDA1MTIEKIoEKDHAARwNC-sP1o8BKnN0dPUzMfQwMLHzcTQ08HT1CgywDjY0NHI2hCvBY4eeRn5uqX5AbYZBl4qgIAL9TbiU!/dl4/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/>>

Ďalšie doplnkové zdroje

- 17 JOVANKOVIČ, Branislav. *Generácia Y. Prototyp moderného zamestnanca*. Časopis HOTELIER, Ročník VIII., Jeseň 2014, , Téma čísla: Trendy v riadení ľudských zdrojov
- 18 JOVANKOVIČ, Branislav. *Trendy v riadení ľudských zdrojov*. Časopis HOTELIER,

Ročník VIII., Jeseň 2014, Téma čísla: Trendy v riadení ľudských zdrojov

- 19 KRAMÁROVÁ, Zlatica. Michal Bursík: „*Túžim vrátiť nášmu remeslu stavovskú česť.*“ Časopis HOTELIER, Ročník VIII., Jeseň 2014, Téma čísla: Trendy v riadení ľudských zdrojov
- 20 PAVLÍK, Ladislav. *Vyberajte ľudí ako profesionál.* Časopis ÚSPEŠNÍ MANAŽÉRI, Ročník III, Číslo 6, Jún 2014, Téma čísla: Výber ľudí
- 21 Propagačný materiál hotela Devín

ZOZNAM OBRÁZKOV, SCHÉM, TABULIEK A GRAFOV

1. Schéma č. 1 Schéma vzájomnej previazanosti zložiek celkovej pohody zamestnanca
2. Schéma č. 2 Schéma štýlov vedenia a komunikácie na základe využívání právomocí
3. Schéma č. 3 Schéma organizačnej štruktúry hotela
4. Schéma č. 4 Schéma súvislosti personálnej vízie, stratégie a cieľa so strategickým cieľom hotela
5. Schéma č. 5 Návrh výslednej schémy organizačnej štruktúry hotela

1. Obrázok č. 1 Firemný vodca

1. Tabuľka PEST analýza makro prostredia v bratislavskom kraji
2. Tabuľka SWOT analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia hotela Devín

PRÍLOHY

Príloha č. 1 – Štruktúrovaný rozhovor s bývalými zamestnancami hotela

Otázky:

1. Ako hodnotíte pracovné prostredie v hoteli? (zamestnanecké šatne, sociálne zariadenie, technické vybavenie hotela, efektívnosť umiestnenia baru v reštaurácii, efektívnosť využitia funkcie zázemia, skrinky s inventárom, inventár, recepcia, spotrebiče)
2. Ako hodnotíte pracovný kolektív v hoteli? (zamestnanecké vzťahy, vzťahy s generálnym riaditeľom, tímovú prácu)
3. Ako hodnotíte vzdelávanie, rozvoj zamestnanca a kariérny postup ? (možnosti kariérneho rastu, proveň prvotného zaškolenia v hoteli, intervaly mítingov, organizované prednášky, semináre, poskytovanie odborných kurzov)
4. Ako vás hotel motivoval k výkonu práce v hoteli?
5. Akým spôsobom ste boli hodnotení a odmeňovaní v hoteli?
6. Snažil sa manažment hotela o spätnú väzbu od zamestnancov? (názory, návrhy, sťažnosti v oblasti výkonu práce alebo spôsobu riadenia)
7. Ako ste boli spokojní v zamestnaní ? (pozitíva a negatíva práce v hoteli)
8. Čo bolo dôvodom odchodu zo zamestnania?

Príloha č. 2 – štruktúrovaný rozhovor s riaditeľom hotela

Otázky:

1. Aké má podľa vás hotel personálne problémy?
2. Koľko zamestnancov zamestnáva hotel Devín?
3. Akým spôsobom získavate nových zamestnancov a kto je prítomný pri pohovore?
4. Ktoré sú pre vás kľúčové pozície v hoteli ?
5. Aké poskytujete služby zamestnancom okrem uniformy a stravovania, poradenské služby ?
6. Akým spôsobom vzdelávate zamestnancov okrem prvotného zaškolenia(semináre, exkurzie, kurzy) ?
7. Aká je organizačná štruktúra hotela ?
8. Aký využívate systém odmeňovania (mzda, odmeny, strhávanie zo mzdy)?
9. Aké poskytujete zamestnancom výhody že pracujú práve v hoteli Devín?
10. Akým spôsobom sa snažíte motivovať svojich zamestnancov aby nielen vykonávali svoju prácu naplno ale aj aby boli spokojní v zamestnaní.?
11. Ako získavate spätnú väzbu od zamestnancov (ich spokojnosť , nedostatky v hoteli)