

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu

Veronika TOLPINA

PERSONÁLNÍ MANAGEMENT HOTELU

Hotel Personnel Management

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zdeněk Málek, Ph.D.

Brno, 2022

# VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Katedra cestovního ruchu a odborných předmětů

Akademický rok: 2021/2022

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Veronika Tolpina

Osobní číslo: 14633105

Studijní program: Gastronomie, hotelnictví a turismus (B6503)

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

TÉMA PRÁCE: PERSONÁLNÍ MANAGEMENT HOTELU

TÉMA PRÁCE V AJ: HOTEL PERSONNEL MANAGEMENT

---

### Cíl stanovený pro vypracování BP

1. Teoretická část BP:

- Na základě dostupné literatury pojednejte o obsahu personálního managementu a jeho významu pro firmu.

2. Praktická část BP:

- Analytická část:
  - Analyzujte personální management vámi vybraného hotelu (hotelového řetězce) s cílem nalezení silných a slabých stránek.
- Návrhová část:
  - na základě výsledků analýzy navrhněte optimalizační prvky v personálním managementu hotelu a vyčíste jejich nákladovost.

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] VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů.*

Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9

[2] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů.* Praha: C.H.

Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9

[3] KASPER, Helmuth a Wolfgang MAYRHOFER. *Personální management*

*Řízení organizace.* Praha: Linde, 2007. ISBN: 978-80-86131-57-3

Další literatura dle doporučení vedoucí/ho bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zdeněk Málek, Ph.D.

Katedra cestovního ruchu a odborných předmětů

Datum zadání bakalářské práce: 17. května 2021

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2022

V Brně dne: 7. května 2021

L. S.

VYSOKÁ ŠKOLA  
CESTOVNÍ A HOTELOVÁ s.r.o.  
Bosonovská 9, 625 00 Brno

Dr. Ing. Pavel Tvrzník  
vedoucí katedry

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

Jméno a příjmení autora: Veronika Tolpina

Název bakalářské práce: Personální management hotelu

Název bakalářské práce v AJ: Hotel Personnel Management

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zdeněk Málek, Ph.D.

Rok obhajoby: 2022

Anotace: Bakalářská práce "Personální management hotelu" je věnována analýze řízení lidských zdrojů a vlivu personálního managementu na činnost hotelu Barceló Brno Palace. Cílem práce je vytvořit návrh možných řešení pro hotel na základě posouzení jednotlivých aspektů řízení lidských zdrojů. Bakalářská práce se skládá ze tří částí. První část, část teoretická, popisuje základní pojmy tohoto tématu a je věnována cílům a základním charakteristikám personálního managementu. Zaměřuje se také na činnosti v oblasti personálního managementu, zejména na metody získávání a výběr zaměstnanců, jejich vzdělávání, motivaci, hodnocení a odměňování. Také je zde popsán význam řízení lidských zdrojů na firmu. V praktické části je provedena analýza vnitřního prostředí hotelu Barceló Brno Palace s popisem hotelu a s rozbořením organizační struktury hotelu, s důrazem na personální obsazení, personální řízení ze strany vedoucích, personální zabezpečení a školení zaměstnanců. Poslední část obsahuje návrhy na nápravu nedostatků v oblasti provozování hotelu, které tlačí manažery ke změně struktury řízení lidských zdrojů a zlepšení aspektů v personální činnosti.

Klíčová slova: personální management, personální management v hotelu, hotel Barceló Brno Palace, společenská odpovědnost firem, řízení lidských zdrojů, personální činnosti

Annotation: The bachelor thesis "Hotel personnel management" is devoted to the analysis of human resources management and the influence of personnel management on the activities of the Barceló Brno Palace hotel. The aim of the work is to create a proposal of possible solutions for the hotel based on the assessment of individual aspects of human resources management. The bachelor's thesis consists of three parts. The first part, the theoretical part, describes the basic concepts of this topic and is devoted to the goals and basic characteristics of personnel management. It also focuses on activities in the field of personnel management, especially on the methods of recruiting and selecting employees, their training, motivation, evaluation and remuneration. The importance of human resource management for the company is described. In the practical part, an analysis of the interior of the Barceló Brno Palace hotel is carried out with a description of the hotel and an analysis of the organizational structure of the hotel, with an emphasis on staffing, personnel management by managers, personnel security and staff training. The last part contains proposals to correct deficiencies in the operation of the hotel, which push managers to change the structure of human resources management and improve aspects in personnel activities.

Key words: personnel management, personnel management in the hotel, hotel Barceló Brno Palace, corporate social responsibility, human resources management, personnel activities

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci *Personální management hotelu* vypracovala samostatně pod vedením Ing. Zdeňka Máľka, Ph.D. a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s aktuálně platnými právními předpisy a vnitřními předpisy Vysoké školy obchodní a hotelové.

V Brně dne 21.04.2022

vlastnoruční podpis autora

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Zdeňkovi Málkovi Ph.D. za pomoc, za čas a cenné informace, které mi pomohly při psaní mé bakalářské práce. Dále bych poděkovala zaměstnancům hotelu za spolupráci. V neposlední řadě chci poděkovat své rodině a kamarádům za podporu.



# OBSAH

Obsah.....	9
Úvod.....	10
I. Teoretická část.....	11
1 Personální management hotelu.....	12
1.1 Definice a cíle lidských zdrojů.....	12
1.2 Modely pro řízení lidských zdrojů.....	15
1.3 Základní hotelové služby a jejich vlastnosti.....	16
1.4 Úloha liniových manažerů v personálním managementu.....	24
1.5 Požadavky na personál hotelových služeb.....	25
2 Zaměstnanci.....	29
2.1 Metody získávání zaměstnanců.....	29
2.2 Metody výběru zaměstnanců.....	30
2.3 Hodnocení zaměstnanců.....	32
2.4 Vzdělávání zaměstnanců.....	33
2.5 Motivace zaměstnanců.....	34
2.6 Odměňování zaměstnanců.....	35
3 Význam řízení lidských zdrojů pro firmu.....	36
3.1 Úloha řízení lidských zdrojů při vytváření image hotelu.....	36
II. Praktická část.....	38
4 Analytická část.....	39
4.1 Hotelová skupina Barceló.....	39
4.2 Popis hotelu Barceló Brno Palace.....	40
4.2.1 Nabízené služby hotelu.....	41
4.3 Organizační struktura hotelu.....	43
4.4 Personální management hotelu.....	45
4.4.1 Top management hotelu.....	46
4.4.2 Ubytovací úsek.....	48
4.4.3 Stravovací úsek.....	51
4.4.4 Technický úsek.....	55
4.5 Řízení lidských zdrojů hotelu.....	57
4.6 Silné a slabé stránky personálního managementu v hotelu Barceló Brno Palace 62.....	64
5 Návrhová část.....	64
Závěr.....	75
Použité zdroje.....	77
Seznam obrázků.....	81
Seznam tabulek.....	82
Seznam zkratk.....	83
Seznam příloh.....	84

# ÚVOD

Tato bakalářská práce zkoumá teoretické a praktické aspekty řízení lidských zdrojů, konkrétně strukturu koncepce personálního řízení, metody, techniky a mechanismy, kterými se dosahuje aktivizace pracovní činnosti, maximálního možného využití pracovního potenciálu. Aktuálnost tématu této práce je dána tím, že teoretické i praktické výzkumy v oblasti analýzy personálních strategií v oblasti personálního řízení svědčí o určující hodnotě lidské práce při dosahování cílů každé organizace. Bez kvalitních pracovních zdrojů, výrobních i manažerských, efektivních a motivovaných ve své práci, není možné zavádět nové nápady a technologie, konkurovat na trhu výrobků a služeb.

Bakalářská práce se skládá ze tří částí, teoretické, analytické a návrhové. Cílem bakalářské práce je v teoretické části na základě dostupné literatury seznámit se zásadami personálního managementu a jeho významu pro společnost. Dále v teoretické části budou popsány důležité body řízení lidských zdrojů. Budou nastíněny definice personálního managementu a řízení lidských zdrojů, role personálního managementu, způsoby přijímání zaměstnanců, motivace, odměňování, jejich vzdělávání a hodnocení zaměstnanců.

V praktické části, v části analytické, bude provedena analýza personálního řízení vybraného hotelu za účelem identifikace silných a slabých stránek. Výzkumným zařízením pro tuto práci je hotel Barceló Brno Palace, kde budou na základě získaných dat navržena možná řešení pro tento hotel. Jeho osobní aktivity budou analyzovány samostatně. V praktické části, v části návrhů, budou na základě výsledků analýzy z praktické části vypracovány prvky optimalizace v řízení personálu hotelu Barceló Brno Palace a bude stanovena jejich nákladovost.

Metody práce, které budou použity v teoretické i praktické části: literární rešerše, pozorování, analýza. Součástí práce budou také praktické výzkumné metody, díky nimž byly získány informace od zaměstnanců zkoumaného hotelu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT HOTELU

V současné době je personál nejdůležitějším zdrojem organizace, který jí zajišťuje udržitelné postavení a rozvoj. Personálem se rozumí zaměstnanci s určitou strukturou, odpovídající vědeckou a technickou úrovní výroby, podmínkami pro zajištění výroby pracovní silou a stanovenými regulačními požadavky. Celkem personál je strategickým faktorem, který určuje budoucnost organizace a přetváří ji v oblasti lidských zdrojů – souboru lidí, z nichž každý má zvláštní osobnost, inteligenci a schopnost seberozvoje. Lidské zdroje jsou hlavním zdrojem každého podniku, kvality a účinnosti nichž do značné míry závisí výsledky činnosti podniku a jeho konkurenceschopnost. Řízení je cílená vědomá činnost člověka, s jehož pomocí zefektivňuje a podřizuje svým zájmům prvky vnějšího prostředí. Řízení je různorodé a existuje v nejrozličnějších druzích. Manažerská práce patří do kategorie práce duševní, kterou člověk vykonává ve formě nervově-psychického úsilí [1].

## 1.1 Definice a cíle lidských zdrojů

Literatura o řízení obsahuje mnoho definic pojmu "řízení lidských zdrojů". Jedná se o personální management, personální marketing, řízení lidských zdrojů. V souvislosti s personálními činnostmi se setkáváme nejčastěji s těmito pojmy: personalistika, management lidských zdrojů. Základem je činnost organizace zaměřená na člověka, cílená změna jeho motivace tak, aby z něj byla dosažena maximální návratnost a tím i dosažení vysokých konečných výsledků celé činnosti organizace. Řízení lidských zdrojů je tedy kombinací mnoha prvků [1].

Řízení lidských zdrojů je nejčastěji chápáno jako strategický a promyšlený logický přístup k řízení nejdůležitějšího výrobního vstupu – lidí. V roce 1995 Storey vypracoval tuto podrobnější definici: Řízení lidských zdrojů je odlišný přístup k řízení v oblasti zaměstnávání lidí, který usiluje o dosažení konkurenční výhody prostřednictvím strategického rozmístování vysoce oddané a schopné pracovní síly a používá přitom integrovanou soustavu kulturních, strukturálních a personálních postupů [2].

Řízení lidských zdrojů se vyznačuje:

- uplatňováním strategického přístupu – personální práce je prováděna v souladu se strategií podniku a vede k dosažení strategických cílů společnosti;
- respektováním vnějších podmínek – personální práce probíhá s ohledem na obměňující se politické, ekonomické, právní, sociální, kulturní, technické, technologické, demografické, přírodní a jiné faktory života lidí a chodu organizace;
- zapojováním liniových manažerů – personální práce se stává součástí každodenní náplní manažerů na všech úrovních řízení organizace [1, 2].

Řízení lidských zdrojů lze definovat následovně: nejnovější pojetí personální práce, které v sobě zahrnuje strategické aspekty, tzn. vedle orientace na vnitřní prostředí podniku, se nezbytně orientuje i na vnější prostředí podniku, které ovlivňují formování a fungování všech podnikových zdrojů tedy i lidských zdrojů. Nezbytná je také spoluúčast liniových manažerů.

Podniková funkce management lidských zdrojů je souborem činností, které mají za cíl efektivní využívání lidí a skupin v rámci podniku. Funkce jako součást činnosti vrcholového vedení podniku má za cíl využít co nejlépe zaměstnanecký potenciál k aktivitám naplňujícím průběžně funkce koncepční, plánovací, operativní a koordinační. Tyto činnosti mají vliv na řízení vstupů a návazných organizačních struktur spojených se zaměstnáváním, hodnocením, odměňováním a participací zaměstnanců k naplňování podnikových cílů. Má na starosti udržování nebo zlepšování sociálního klimatu, sociálního image organizace a technicko-ekonomickou výkonnost. Pro definování managementu lidských zdrojů můžeme použít definice: management lidských zdrojů je strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího podnikového zdroje, kterým jsou lidé pracující v organizaci a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosahování plánů a cílů organizace [3].

Co se týče personálního marketingu, nástrojem personálního marketingu je personální výzkum. Cílem tohoto výzkumu je systematicky shromažďovat informace a analyzovat je za účelem optimální realizace vlastní interní a externí personální strategie [4].

Personalistika je obor zaměřující se na získávání lidských zdrojů, práci s nimi, na udržení stávajících zaměstnanců, jejich motivaci a rozvoj. Personalistika řeší mnoho úkolů a toto portfolio se stále rozšiřuje, přesto zásadní úkoly jsou hlavně tyto dva: hledání, výběr zaměstnanců a hodnocení zaměstnanců [5].

## **Cíle managementu lidských zdrojů**

Plnění cílů managementu lidských zdrojů hotelu se týká těchto následujících oblastí aktivit:

- 1) Efektivnosti hotelu. To znamená vytvoření osobitých, specifických HR postupů, které vytvářejí klíčové kompetence, které určují, jak budou společnosti konkurenceschopné. Příspěvek řízení lidských zdrojů k výkonnosti organizace je řízen strategiemi řízení znalostí, strategiemi řízení talentů a strategiemi pro zlepšení vztahů se zákazníky [6, 44].
- 2) Řízení lidského kapitálu. Lidský kapitál organizace se skládá z lidí, kteří pro ni pracují a na kterých závisí úspěch podnikání. Lidský kapitál je lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, která dává organizaci její osobitý charakter. Jde o změny, inovace a kreativní snahy, které zajišťují dlouhodobé naplňování poslání organizace se správnou motivací. Proces řízení lidského kapitálu souvisí s řízením lidských zdrojů, ale zaměřuje se spíše na měření efektivity lidských zdrojů a produktivity lidí. K tomu využívá kvantitativní nástroje pro účely strategie a praxe řízení lidí v organizacích [6, 44].

Cíle řízení lidských zdrojů podniku pohostinství jsou:

- zvýšení konkurenceschopnosti podniku v tržních podmínkách;
- zvýšení efektivity výroby a práce, zejména dosažení maximálního zisku;
- zajištění vysoké sociální efektivity fungování kolektivu [2, 44].

Úspěšné plnění stanovených cílů vyžaduje řešení úkolů, jako je:

- zajištění podnikové potřeby pracovní síly v požadovaných objemech a požadované kvalifikaci;
- dosažení přiměřeného poměru mezi organizační a technickou strukturou výrobního potenciálu a strukturou pracovního potenciálu;
- kompletní a efektivní využití potenciálu zaměstnance a výrobního týmu jako celku;
- zajištění podmínek pro vysoce výkonnou práci, vysokou úroveň její organizovanosti, motivace, sebeovládání, rozvíjení zvyku zaměstnance v interakci a spolupráci;
- zajištění zaměstnance v podniku, vytvoření stabilního kolektivu (zapojení, rozvoj zaměstnanců);

- zajištění realizace přání, potřeb a zájmů zaměstnanců;
- sladění výrobních a sociálních úkolů (vyvažování zájmů podniku a zájmů zaměstnanců, ekonomické a sociální efektivity);
- zvýšení efektivity řízení pracovních sil, dosažení cílů řízení při snižování nákladů na pracovní sílu [2, 44].

## 1.2 Modely pro řízení lidských zdrojů

Pojetí řízení lidských zdrojů vychází z modelů řízení lidských zdrojů, první modely byly formulovány na amerických univerzitách v polovině 80. let 20. století. Mezi původní modely řízení lidských zdrojů patří Michiganský model označovaný také jako „model shody“ nebo „model souladu“ a Harvardský model [1].

Jednu z prvních výslovných formulací pojetí řízení lidských zdrojů vytvořila Michiganská škola. Její představitelé zastávali názor, že systém personálního řízení a struktura organizace by měla být řízena způsobem, který je v souladu se strategií organizace (odtud název „model shody“). Vyjádřili také názor, že existuje cyklus lidských zdrojů, který se skládá ze čtyř typických procesů, které probíhají ve všech organizacích [2].

Jsou to:

- 1) Výběr – spojování existujících lidských zdrojů s pracovními místy;
- 2) Hodnocení – řízení pracovního výkonu;
- 3) Odměňování – systém odměňování je jedním z nejvíce nedostatečně využívaných a špatně prováděných manažerských nástrojů stimulace výkonu organizace; musí odměňovat stejně tak krátkodobé i dlouhodobé výsledky a respektovat to, že podnik musí fungovat a vyvíjet úsilí v současnosti, aby uspěl v budoucnosti;
- 4) Rozvoj – rozvíjení vysoce kvalitních pracovníků [3].

Dalšími průkopníky v řízení lidských zdrojů byli Beer a jeho kolegové (1984). Tito představitelé založili systém na základě víry, že problém klasického personálního řízení může být vyřešen jedinečně: když si manažeři vytvoří názor na to, jak si přejí vidět zaměstnance vyžadované a rozvíjené podnikem a jaká politika a praxe řízení lidských zdrojů by mohla vést k dosažení

těchto cílů. Bez ústřední filozofie nebo strategické vize, které mohou nabídnout pouze manažeři řízení lidských zdrojů, pravděpodobně zůstane souborem nezávislých činností, z nichž každá bude řízena svými vlastními tradičními postupy. Beer spolu s kolegy byl první, kdo kladl důraz na to, že řízení lidských zdrojů je věcí liniových manažerů, nikoliv záležitostí personálního útvaru a personalistů. Důraz kladl také na potřebu soudržnosti a propojenosti všech oblastí politiky řízení lidských zdrojů, což je nejspíš jedno z nejsložitějších hledisek tohoto pojetí, pokud se jedná o aplikaci do praxe. Řízení lidských zdrojů považovali za souhrn všech manažerských rozhodnutí a kroků, které zásadně ovlivňují vzájemné vztahy mezi organizací a zaměstnanci [3].

### **1.3 Základní hotelové služby a jejich vlastnosti**

Stávající hotelové informační systémy jsou sloučeny do různých služeb. Na prvním místě je interní organizace, která je navržena tak, aby vedla zaměstnance a vedla jejich aktivity k dosažení cílů podniku. Přísná podřízenost a interní komunikace organizace pomohou správně navrhnout informační systémy. Organizační struktura vychází z objemu a náplně hotelového provozu. Bude proto jednoduchá u malých hotelů a složitější u hotelů velkých. Pojmům jednoduchá a složitá je třeba rozumět tak, že u malých hotelů dochází k větší kumulaci funkcí, takže organizační struktura odráží poměrně malý počet útvarů a jednoduché závislosti mezi nimi, kdežto u velkých hotelů složitost vzniká velkým počtem útvarů s mnohočetnými propojeními mezi nimi. V organizační struktuře moderních hotelů existují dva základní úseky: ubytovací úsek a stravovací úsek. To je hlavně kvůli tomu, že hotely poskytují svým hostům dvě hlavní služby – bezpečné a pohodlné ubytování a chutné jídlo. Další úseky mají podporovat základní činnost hotelu. Vhodnou strukturou pro menší hotely je funkcionální organizační uspořádání a většina větších hotelů má divizní organizační strukturu [7].

Organizační struktura hotelu se dělí na:

1. Top management,
2. Provozní management,
3. Zásobovací management,
4. Pomocné provozy [7].



- **Top management**

Top management je nejvyšším vedením hotelu. Zahrnuje pracovní pozice: generální ředitel, asistent ředitele, sekretariát ředitele, právník, ekonomický ředitel, obchodní ředitel, prodejní a marketingový ředitel, personální ředitel, finanční ředitel, manažer jakosti. Mezi povinnosti vedoucích pracovníků patří řízení a kontrola vykonávání práce zaměstnanců a také zabezpečení ochrany zdraví a odměňování zaměstnanců podle mzdových předpisů [7].

Náplň práce pracovníků top managementu:

- Generální ředitel – řídí činnosti hotelu v souladu se závaznými předpisy, zabezpečuje a odpovídá za splnění úkolů orgánů společnosti [7].
- Výkonný asistent ředitele – je odpovědný za celkový chod sekretariátu, sjednává pracovní schůzky a porady ředitele. Přípravuje písemné materiály, provádí překlady cizojazyčné korespondence [7].
- Sekretářka – je odpovědná za včasné vyřizování administrativní agendy ředitele hotelu a má na starosti vedení evidence došlé pošty [7].
- Právník – je odpovědný zejména za vedení majetkoprávní agendy hotelu, jednání v právních záležitostech před soudy, zpracování organizační normy hotelu a vyřízení veškerých právních záležitostech [7].
- Ekonomický ředitel – vykonává funkci statutárního zástupce ředitele. Je odpovědný převážně za zvyšování efektivnosti hospodářské činnosti hotelu, mzdovou politiku, přípravu statistických výkazů – měsíčních, čtvrtletních, ročních. Má na starosti cenovou tvorbu a cenovou politiku, aby byly dosaženy stanovené ekonomické parametry hotelu [8].
- Obchodní ředitel – odpovědný zejména za organizaci a řízení obchodního úseku, rozvoj obchodní sítě a služeb hotelu, řešení stížností zákazníků, kontrolu poctivosti prodeje. Odpovídá také za stanovení koncepce ve výrobě pokrmů [8].
- Ředitel obchodního oddělení (Prodejní a marketingový ředitel) má za cíl získat nové zákazníky a dosáhnout stanovených obchodních cílů. Ředitel marketingového úseku má na starosti vytváření marketingové strategie, zajišťuje reklamu, propagaci a public relation [8].

- Personální ředitel – je zodpovědný za nábor a výběr nových zaměstnanců, zvyšování kvalifikace pracovníků, realizaci mzdové politiky v rámci hotelu, a také je odpovědný za dodržování a správné vedení personální evidence hotelu [8].

- **Provozní management.**

Úkolem provozního managementu je zajištění každodenního plynulého chodu hotelu. Provozní management zahrnuje tři základní útvary: ubytovací, stravovací a technický. Ubytovací služby můžeme definovat jako krátkodobý pronájem pokoje za účelem uspokojení základní potřeby člověka. Ubytovací úsek se skládá z části příjmu (recepce, front office) a části lůžkové (housekeeping). Oddělení a pracovníky ubytovacího úseku zajišťují ubytovací služby hostům hotelu na dobu jejich ubytování. Ubytovací úsek, tvoří část nazývanou Front office a část s názvem Housekeeping [7].

- Front office zahrnuje recepci a hotelové služby.
- Housekeeping zajišťuje úklid všech prostorů hotelu.

Mezi základní funkce *Front Office* patří rezervace, registrace, přidělení druhu a čísla pokojů, kontrola ceny, poskytování informací a služeb hostům, evidence a vyřizování účtů hostů, vytváření databáze historie hostů. V malém hotelu má jedna osoba na starosti více úkolů než ve velkém hotelu, kde jsou tyto činnosti zajišťovány větším počtem pracovníků s individuální specializací [8].

Front office zahrnuje pozice:

- Vedoucí ubytovacího střediska,
- Asistent vedoucího ubytovacího střediska,
- Recepční,
- Hotelový vrátný,
- Pokladník – směnárník,
- Pracovník rezervačního oddělení,
- Bagážista,
- Dveřník,
- Telefonistka,

- Pracovník sekretářské služby [8].

Úkolem vedoucího ubytovacího úseku je zajistit spokojenost hostů a dosáhnout nejlepších výnosů poskytnutím služeb co nejvyšší úrovně. Takže spolupracuje s obchodními partnery, vyřizuje stížnosti a reklamace hostů, řídí rezervační činnost a stará se o hosta v případě over-bookingu. Odpovídá za to, aby všichni zaměstnanci recepce vždy měli „pohostinné chování“. Asistent vedoucího ubytovacího úseku. V době nepřítomnosti vedoucího ubytovacího střediska ho asistent zastupuje ve všech jeho právech a povinnostech. Je odpovědný za řízení a organizaci všech oddělení ubytovacího úseku, zejména recepce, halové služby, telefonní ústředny, hotelové vrátnice a hotelové pokladny. Recepční odpovídá za rezervace a registrace hostů, maximálně efektivní využití lůžkové kapacity, evidenci tržeb za poskytnuté služby a vykonávání směnářské činnosti. Také plní různé další komunikační funkce, jako například poskytnutí informací o hotelu a ubytování, zajišťuje příjem objednávek na doplňkové služby [7, 8].

Hotelový vrátný je odpovědný za vydávání a sběr hotelových klíčů, třídění pošty hostům do přihrádek, péče o spokojenost hostů, sestavování seznamů bydlících hostů, řízení dveřníků, bagážistů a buzení hostů. Pokladník – směnárník má na starosti zabezpečení provozní činnosti pokladny – směnárny. Odpovědný za dodržování předpisů, týkajících se správného zúčtování s hostem. Pracovník rezervačního oddělení má zabezpečovat a plánovat rezervace ubytovací kapacity hotelu, řídit evidenci objednávek a rezervaci. Spolupracuje s ostatními úseky hotelu při stanovení cen na volné pokoje a prodej balíčků služeb. Má zajistit prodej za co nejvyšší cenu většímu množství zákazníků. Bagážista zodpovídá za evidenci a pohyb zavazadel při úschově, příjezdu a odjezdu hostů, parkování auta do garáže a bezpečnost veřejných prostor. Stará se o doručování balíčků pošty, dáreků a novin na pokoje. Ukazuje hostům, co a jak je k dispozici v pokoji. V případě provozní potřeby zastupuje hotelového vrátného. Dveřník je prvním člověkem v hotelu, kterého vidí host, proto se musí vždy usmívat a mít uniformu. Zabezpečuje volný příjezd hostů ke vchodu do hotelu, pomáhá vystupovat z vozu a otevírá dveře hotelu. Telefonistka je odpovědná za správné zúčtování s hostem a náležitý chod telefonní ústředny a také za informační uzel hotelu, zejména tisk novin, skenování a kopírování pro hosty. Pracovník sekretářské služby poskytuje faxové a kopírovací služby, rezervuje letenky a různé vstupenky na kulturní akce pro hosty hotelu [7, 8].

Housekeeping je velmi důležitou součástí hotelového provozu. Ubytování hotelových hostů a čistota celého hotelu záleží na úrovni služeb housekeepingu. Úsek housekeeping zajišťuje kompletní péči v přípravě pokojů k ubytování, předání pokojů hostům, zajišťuje úklid ubytovacích a veřejných prostor hotelu. Provádí kontrolu evidence hotelového prádla, čisticích prostředků a materiálu. Také do základních činností housekeepingu patří generální úklid pokojů chodeb, přílehlých prostor, dezinfekce a dezinfekce. Pracovníci housekeepingu provádí tyto činnosti dle časového plánu, podle vypracovaných standardů a vsouladu se sanitačními normami. Do dalších služeb housekeepingu také patří praní a žehlení osobního prádla hostů, doručení tiskovin, údržba minibaru a čištění obuvi. Mezi pracovníky housekeepingu patří housekeeper, hotelová hospodyně, pokojské a uklízečky. Množství pracovníků záleží na velikosti hotelu [7, 8].

### **Naplň práce nejdůležitějších jednotlivých pracovníků na úseku housekeeping**

Vedoucí housekeepingu (housekeeper) je zodpovědný za dodržování hygieny a čistoty v souladu s předepsanými standardy hotelu, kontroluje a řídí ubytovací části hotelu. Také je zodpovědný za dodržování kvality služeb a udržování vybavenosti pokojů. Hotelová hospodyně (direktrice) provádí úklidové služby, řídí a kontroluje práce pokojských a svých podřízených. Hotelová hospodyně spolupracuje s vedoucím recepce, s kuchyní a také s obsluhou hotelu. Pokojská vykonává vlastní úklid pokojů. Couverture (odpolední nebo večerní pokojská) je uplatňována v hotelech vyšší třídy. Stará se o čistotu na pokojích ve večerních hodinách, rozestýlá postel před spaním, zatahuje záclony, nechává čokoládu a vizitku hotelu s přáním dobré noci na polštáři. Uklízečka vykonává nařízení hotelové hospodyně, uklízí veřejné prostory hotelu. Úklid společenských hotelových prostorů a hotelových pokojů také může zajistit externí firma v rámci outsourcingu. Outsourcing je metoda zajištění služeb externí dodavatelskou společností. V případě Housekeepingu to znamená, že úklidové činnosti budou vykonávat pracovníci externí společnosti. Formou outsourcingu je často zajištěn technický provoz hotelu [9].

- **Stravovací úsek**

Stravovací úsek je další klíčové středisko mezi provozními úseky hotelu. Tento úsek vyžaduje vysokou míru odbornosti manažera a dovednosti nejen z oblasti gastronomie a hotelnictví, ale i řízení lidí, účetnictví a finanční řízení. Hlavním úkolem stravovacího úseku je zajišťovat

stravovací služby především ubytovaným hostům. Druh stravovacích služeb přímo záleží od třídy hotelu [9].

Do stravovacích služeb patří:

- Snídaně od časných ranních hodin,
- Celodenní stravování,
- Catering,
- Podávání pokrmů a nápojů do hotelových pokojů – etážová služba (Room service),
- Rychlé občerstvení,
- Vyhrazené stravování pro skupiny hostů (na objednávku),
- Bankety, rauty, recepce, kongresy a konference [9].

V čele stravovacího úseku stojí vedoucí Food & Beverage manager. Náplň práce vedoucího stravovacího úseku (Food & Beverage manager):

Je odpovědný za gastronomii, tedy za organizaci činnosti všech odbytových a stravovacích středisek v hotelu. Zabezpečuje nákup surovin a zboží. Vypracovává rozpočet tržeb a kontroluje náklady za stravovací úsek. Spolupracuje se šéfkuchařem při sestavování jídelního lístku a menu. Kontroluje dodržení hygienických a technických pravidel provozu a dodržování standardů kvality. Vedoucí stravovacího úseku je přímo podřízen generálnímu řediteli. F&B manager je nadřízeným šéfkuchaře, vedoucího restaurace, vedoucího baru, vedoucího banketního oddělení, vedoucího etážových služeb a oddělení stevarda. Náplň práce asistenta vedoucího stravovacího úseku (Asistent Food & Beverage Managera). Asistent je podřízen Food & Beverage managerovi a pracuje podle jeho příkazů. Zodpovídá za každodenní chod stravovacího úseku, kontroluje dodržování technologických pravidel a kvality při přípravě jídel a nápojů [10].

Stravovací úsek má tři základní části:

- Část výrobní, která zahrnuje teplou a studenou kuchyni, kávovou kuchyni, cukrárnu, pekárnu a řezníka,
- Část odbytová, která zahrnuje restaurace, vinárny, bary, cateringovou činnost, banketní středisko,

- Skladovací část, která zahrnuje chladné, suché, mrazící a chlazené sklady, sklady inventáře a čisticích prostředků [10].

### **Výrobní část**

Výrobní část stravovacího úseku se zabývá výrobou různých sortimentů jídel a nápojů. V případě veřejného stravování souvisí výroba s prodejem, tzn. s prodejem a konzumací potravin a nápojů. Výrobní část lze rozdělit na několik různých úseků podle výrobních fází. Typicky je výrobní středisko rozděleno na přípravný úsek, hlavní kuchyni, kávovou kuchyni, studenou kuchyni, cukrárnu, příruční sklad, umývárnu, chlazený a nechlazený sklad [11].

Ve výrobní části na úseku stravování se jedná o následující pracovníky:

- Šéfkuchař,
- Kuchař, cukrář,
- Kalkulantka,
- Kuchyňská hospodyně [11].

### **Odbytová část**

Odbyt je jednou z nejdůležitějších činností stravovacího úseku, protože prodej je ziskový. Odbytové středisko hotelu zabezpečuje nejen cateringové služby, ale také zábavní a společenské akce [7].

Odbytové středisko obsahuje následující položky:

- Vedoucí odbytového střediska – manažer (Restaurant manager, Banqueting Manager) je přímo podřízen F&B manažerovi. Zodpovědný za řízení a fungování organizace. Zodpovídá za kvalitu práce podřízených a dodržování kvality obsluhy a servisu;
- Supervizor (Restaurant, Banqueting Supervisor) je vedoucí směny a řídí a kontroluje práci číšníků. O hosty se stará, vítá je a ubytovává. Musí dbát na podávání jídel a nápojů, musí dbát na dodržování standardů kvality;
- Číšník, servírka. Zahrnuje také kompletní servis pro hosty, recepci, asistenci s jídlem a pitím. Zodpovídá za provoz pokladny;

- Sommelier je odborník na víno a specialista na kombinované produkty a delikáty. Odpovídá za sledování nákupu a prodeje vína;
- Hlavní úlohou barmana/barmanky je příprava a servis koktejlů alko či nealko, cash management. Obsluhuje hosty a objednává potřebné vybavení a potřebné suroviny pro přípravu nápojů, spolupracuje při sestavování nápojového lístku [8].

### **Skladovací část**

Sklady jsou nedílnou součástí stravovacího úseku a slouží k uskladnění surovin a různých materiálů do doby jejich využití. Každý velký hotel se neobejde bez skladového zázemí. Zásobování je zajišťováno na základě smluv s dodavateli v různých časech. Dodávky mohou být denní, týdenní, měsíční. Sklad musí být vybaven potřebným technickým vybavením a splňovat stanovené technické a hygienické normy tak, aby nedocházelo ke snižování biologické hodnoty zboží a jeho poškození. Každý produkt potřebuje jiné skladovací podmínky, proto je nutné sklady rozlišovat. Obvykle jsou rozděleny na suché, chladné, chlazené, mrazicí sklady, sklad obalů, sklad inventáře. Skladové středisko zahrnuje následující pozice: vedoucí skladu a skladník [7].

- **Technický úsek**

Technický úsek je velmi důležitou součástí celého hotelového provozu. Bez dokonalého fungování technického zázemí provoz hotelu je fungování hotelu nemožné. Technický úsek v hotelu zahrnuje: kotelnu, strojovnu, klimatizační zařízení, parkoviště, prádelnu, garáž a také údržbářské dílny. Hlavní činností technického úseku je ochrana a údržba technického stavu objektu, právní průzkum, rekonstrukce a odvoz odpadků. O zabezpečení všech činností technického úseku pečuje vedoucí technického úseku (Chief Engineer), vedoucí údržby, technický pracovník [8].

- **Pomocné provozy hotelu**

### **Hotelová prádelna**

Efektivní správa prádelny je velmi obtížná a nákladná, zejména pro malé hotely. Prádelny v malých hotelech se často potýkají s problémy se zajištěním potřebného vybavení, proto je často výhodnější svěřit tuto činnost profesionálům. Většina velkých hotelů má vlastní prádelnu, ale

některé využívají tuto službu od externích poskytovatelů. Hotelová prádelna má na starosti praní ložního prádla a prádla z restaurace a také pracovních oděvů pro personál a hosty. Vedoucí prádelny je odpovědný za organizaci provozu a evidenci pracích prostředků. Také má kontrolovat stav prádla, v případě potřeby musí objednat nové. Hotelové zahradnictví. Ne každý hotel má vlastní zahradnictví. Obvykle služby tohoto útvaru zajišťuje samostatný pracovník, který objednává květiny a rostliny od externích dodavatelů, a pak zajišťuje běžné služby hotelového zahradnictví. Hotelová ostraha. Nejčastěji jsou pro hotelovou ochranu využívány služby externích agentur, ale v hotelu může být i vlastní útvar hotelové ostrahy [10].

- **Personální oddělení**

Pod pojmem personalistika rozumíme řízení lidských zdrojů a soubor různých činností, které jsou zaměřené na člověka v organizaci. Správně nastavená HR pomáhá naplňovat potřeby zaměstnanců a cíle organizace, a proto je HR jednou z hlavních řídicích funkcí manažera. Personální řízení má velký význam v oblasti hotelových služeb, kde lidský faktor lze považovat za jeden z nejdůležitějších. Personální management by měl zajistit takový počet schopných zaměstnanců a takové řízení, které povede k dosažení stanovených cílů, požadované míře konkurenceschopnosti a zvýšení produktivity práce. Mezi základní personální činnosti patří vytváření a analýza pracovních míst, popis jejich náplně, získávání a výběr nových zaměstnanců, což zahrnuje předvýběr, výběrové pohovory, přijímání a uvedení jejich na pracoviště. Oddělení HR zodpovídá také za motivaci zaměstnanců, péči o jejich zdraví při práci a dodržování pracovněprávních předpisů [6, 7].

## **1.4 Úloha liniových manažerů v personálním managementu**

Existuje pět základních funkcí, které manažeři vykonávají: plánování, organizace, řízení lidských zdrojů, vedení, kontrola. Společně tyto funkce představují to, co obvykle nazýváme procesem řízení. Každá z výše uvedených funkcí obsahuje:

- plánování: stanovení cílů a standardů, vypracování pravidel a posloupnosti akcí, vypracování plánů a předvídání některých příležitostí v budoucnu;
- organizace: stanovení určitých úkolů před každým podřízeným oddělení na oddělení, delegace části pravomocí podřízených, rozvoj kanálů, správu a přenos informací, koordinace práce podřízených;



- řízení lidských zdrojů: řešení úlohy o definici standardu pro vhodné kandidáty, výběr vhodných pracovníků, nastavení standardů práce, odměňování zaměstnanců, hodnocení výkonu práce, poradenství pracovníků, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců;
- vedení: řešení problému, jak donutit zaměstnance, aby vykonávali svou práci, poskytovali morální podporu, motivovali podřízené;
- kontrola: stanovení standardů, jako je prodejní kvóta, kvalita, úroveň produktivity; kontrola souladu s těmito normami; jejich úprava v případě potřeby [12].

Řízení lidských zdrojů odpovídá koncepcím a metodám, které musí manažer používat při práci s personálem. Patří mezi ně:

- analýza práce (určení povahy práce každého zaměstnance),
- plánování personálních potřeb a přijímání uchazečů o zaměstnání,
- výběr kandidátů,
- školení nových pracovníků,
- správa mzdy,
- zajištění motivace a výhod,
- hodnocení výkonu,
- komunikace,
- vytvoření pocitu odpovědnosti zaměstnanců,
- zdraví a bezpečnost pracovníků,
- práce se stížnostmi a pracovními vztahy [12].

Dosažení výsledku je tedy hlavním úkolem managementu a jako manažer by měl dosáhnout tohoto výsledku s pomocí lidí [12].

## **1.5 Požadavky na personál hotelových služeb**

Všechny zaměstnance hotelu z hlediska kvalifikačních požadavků lze rozdělit do tří velkých skupin:

1. Vedoucí pracovníci (hotelová administrativa, vedoucí oddělení, supervizoři),
2. Personál pracující s hosty (číšníci, pokojské, vrátní, recepční),

### 3. Podpůrné oddělení (inženýři, technici, skladníci, stevardi) [13].

Kompetence zaměstnanců těchto skupin mají obrovský význam pro řízení kvality. Management hotelu by se měl postarat o to, aby personál měl potřebnou kvalifikaci, stejně jako znalosti a dovednosti, aby svou práci co nejlépe vykonával [13].

Obecné požadavky na vedoucí pracovníky, supervizory:

- odpovídající dovednosti obsazené pozice;
- profesionální účinnost – plnění úkolů při maximálním využití dostupných zdrojů;
- schopnost rozhodovat, rozumná úvaha, inovace, dlouhodobá vize;
- interpersonální a komunikační kompetence, schopnost přesvědčovat, respektovat ostatní;
- schopnost vzdělávat a profesionálně rozvíjet své kolegy;
- delegování úkolů;
- organizační dovednosti a plánování [13].

Obecné požadavky na všechny zaměstnance:

- zdvořilost, vstřícnost, nadšení, interakce s kolegy, vztahy s hosty;
- flexibilita, přizpůsobivost;
- přijetí odpovědnosti, iniciativa;
- osobní hygiena;
- disciplinovanost, dochvilnost;
- znalost práce, kvalita práce, pozornost k detailu;
- práce se zátěží, se stresem;
- schopnost dokončit úkoly až do konce;
- povědomí o nákladech;
- cizí jazyk [13].

Požadavky na zaměstnance lze rozdělit na povinné a doporučené. Doporučené požadavky jsou:

- nejvyšší energetický potenciál;
- nadšení z práce;
- výjimečná vlastnost komunikace s lidmi;

- trpělivost při komunikaci se zákazníky a sebevědomí;
- čistý vzhled, dobrá dikce, znalost cizího jazyka;
- schopnost pracovat samostatně;
- vysoká účinnost a vytrvalost;
- racionalita stylu práce;
- schopnost překonat krizové situace a najít správnou cestu z vytvořené situace [13].

Kromě výše uvedených by měly být zvaženy a povinné požadavky na zaměstnance v pohostinství, mohou být podmíněně rozděleny do 4 skupin:

#### 1. Kvalifikace;

1.1. Celý servisní personál musí projít odborným výcvikem. Stupeň znalostí musí odpovídat službám, které poskytují;

1.2. Znalost cizího jazyka. Požadavky na znalosti cizích jazyků (jeden nebo více), se liší od kategorií hotelů (kategorie „1 hvězdička“, „2 hvězdičky“, „3 hvězdičky“, „4 hvězdičky“, „5 hvězdiček“);

2. Chování. Personál všech kategorií hotelů by měl být schopen vytvářet v podniku atmosféru pohostinnosti, měl by být připraven na benevolentní splnění požadavků obyvatelstva a projevit trpělivost a zdrženlivost, pokud jde o hotelové hosty;

3. Lékařské požadavky. Zaměstnanci všech kategorií hotelů musí absolvovat pravidelné lékařské vyšetření, aby získali příslušný certifikát;

4. Uniforma [13].

Zaměstnanci všech kategorií hotelů, kteří přicházejí do styku s ubytovanými, musí nosit uniformované oblečení, které v některých případech obsahuje osobní odznak s uvedením jména a příjmení. Uniforma by měla být vždy čistá a v dobrém stavu. Zaměstnanci, kteří jsou odpovědní za stravovací služby, které slouží hotelovým komplexům, také kladou řadu obecných požadavků:

1. Kuchaři, číšníci, vrchní číšníci jsou přijímány na základě soutěže, na základě výsledků vstupních testů a zkoušek;
2. Vrchní číšníci, číšníci, barmani by měli znát alespoň jeden z evropských jazyků. Do brigády patří číšníci, kteří umějí různé jazyky;

3. Nejméně za tři roky by měla probíhat odborná rekvalifikace pracovníků turistického podniku na kurzech odborné přípravy na speciální program;
4. Všichni pracovníci by měli být oblečeni ve firemním, zvláštním nebo sanitárním oblečení a obuvi stanoveného vzoru pro daný podnik, která je v dobrém stavu bez zjevného poškození a znečištění;
5. Všichni pracovníci potravinářských podniků sloužících turistům musí na uniformě nosit osobní odznak se znakem podniku, pozicí, příjmením a jménem;
6. Tvarovaný oděv vrchního číšníka by se měl lišit oficiální úpravou nebo začleněním do fraku nebo smokingu;
7. Pracovníci obsluhy musí být navenek upraveni, veselí a mají mít dobrý vzhled;
8. Pracovníci, kteří slouží hostům, musí být zdvořilí, pozorní a opatrní ve vztazích s návštěvníky;
9. Pracovníci by se neměli zabývat cizími záležitostmi na pracovišti;
10. Personál kuchyně, technické služby a pomocný personál (uklízečky) se musí nacházet v prostorách pro návštěvníky v sanitárním a speciálním oblečení, pokud to není v souvislosti s prováděním přímých povinností (provádění naléhavých oprav) [12, 13].

Aby úroveň služeb splnila očekávání hostů, musí se hotelový podnik postarat o vytvoření standardů služeb. Standardem služeb jsou požadavky stanovené společností, které jsou kladeny na služby poskytované hotelem. Svědomitý přístup k práci je pozoruhodná kvalita. Jeho chování se ale může značně lišit v závislosti na individuálním chápání obsahu, kterým je tento postoj naplněn. Každá hotelová jednotka by měla mít své vlastní, předepsané s přihlédnutím k zvláštnostem této služby a kategorií odborníků standardy chování a služeb [13].

## 2 ZAMĚSTNANCI

Zaměstnanci jsou nejobtížnějším objektem řízení. Lidé jsou schopni se sami rozhodovat a posuzovat požadavky, které na ně kladou. Zaměstnanci společnosti jsou týmem, jehož členové mají své zájmy a jsou velmi citliví na manažerské vlivy, jejichž reakce jsou často těžko předvídatelné. Moderní koncepce personálního managementu jsou založeny na uznání vzrůstajícího významu osobnosti zaměstnance, jeho motivaci, schopnosti je správně utvářet a upravovat v souladu se strategickými cíli společnosti [2].

### 2.1 Metody získávání zaměstnanců

Získávání pracovníků je personální činnost, jejímž úkolem je najít, přilákat a zaměstnat vhodnou pracovní sílu. Každý zaměstnavatel se snaží na tuto pozici přilákat co největší počet zájemců o danou pracovní pozici. Zároveň je nutné poskytnout uchazečům co nejpřesnější popis navrhovaného zaměstnání a požadavků. Proces získávání pracovníků začíná plánováním lidských zdrojů, které určuje, kolik a jaké množství pracovní síly bude organizace potřebovat a odkdy. Strategické úvahy o používání lidských zdrojů a rozhodnutí v oblasti získávání lze podložit:

- analýzou vnějšího trhu práce;
- analýzou vnitřních zdrojů organizace [6, 45].

#### Vnější zdroje získávání pracovníků

Mezi tyto zdroje pracovníků patří:

- volné pracovní síly na trhu práce;
- absolventi;
- pracovníci ostatních organizací;
- další zdroje – penzisté, studenti;

Hlavními výhodami získávání pracovníků z vnějších zdrojů je:

- větší nabídka pracovníků;
- vysoké pracovní nasazení nově příchozího zaměstnance;

- nový pracovník může do organizace přinést nové know-how či podněty;

Mezi nejvýznamnější nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů lze zařadit:

- vysoké náklady a větší časová náročnost;
- nemožnost hierarchického postupu stávajících zaměstnanců;
- nový zaměstnanec potřebuje čas na adaptaci, tzn. seznámení se s organizací a spolupracovníky [14, 45].

### **Vnitřní zdroje získávání pracovníků**

Mezi vnitřní zdroje pracovníků jsou řazeny stávající zaměstnanci organizace. Jedná se např. o:

- uspořené zaměstnance např. z důvodu zavedení novějších technologií či zlepšení organizace práce;
- uvolnění zaměstnanci z důvodu organizačních změn;
- zaměstnanci s možností kariérního postupu [14].

Mezi zásadní přednosti obsazení pracovní pozice stávajícím zaměstnancem patří:

- znalost organizace, jejích cílů a pracovních procesů;
- pozitivní vliv na motivaci a oddanost ostatních pracovníků;
- rychlé zaplnění pracovního místa;
- nízké náklady na proces získávání [14].

K hlavním nevýhodám patří:

- limitovaný výběr pracovníků;
- nutné náklady spojené se vzděláváním a rozvojem;
- vznik potřeby obsazení pracovního místa zaměstnance, který byl zvolen [14].

## **2.2 Metody výběru zaměstnanců**

Účelem výběru je určit, který z uchazečů nejlépe vyhovuje požadavkům na pracovní místo.

Mezi nejčastěji používané metody výběru nových zaměstnanců patří.

- hodnocení životopisu;

- výběrový pohovor;
- testování uchazečů;
- assessment centre;
- zkoumání referencí [1].

### **Hodnocení životopisu**

Zde je uvedena základní a univerzální metoda výběru zaměstnanců, která se nejčastěji používá jako předběžný výběr vhodných kandidátů. Na základě posouzení životopisu se rozhodne, který z uchazečů bude schopný tuto práci vykonávat. Vybraní uchazeči jsou pozváni na výběrový pohovor [15].

### **Výběrový pohovor**

Jedná se o osobní schůzku zaměstnavatele nebo osoby pověřené zaměstnavatelem (manažer, personalista, vedoucí oddělení) jako uchazeče o zaměstnání. Pohovor je považován za nejvhodnější metodu pro výběr zaměstnanců z důvodu komplexního a efektivního zjišťování odborné způsobilosti jednotlivých uchazečů [15].

### **Testování uchazečů**

Podle charakteru vykonávané práce a stanovených požadavků může zaměstnavatel využít i řady testů. Z pravidla se jedná o testy inteligence, osobnosti nebo schopností. Jednotlivé testy slouží jako zdroj doplňujících údajů [15, 45].

### **Assessment centre**

Účelem AC je zhodnocení výsledků práce a jednání pracovníka v týmu nebo individuální řešení typických úkolů a případů. Skupina uchazečů je při provádění prací sledována několika interními a externími hodnotiteli. Výhodou AC je obtížná možnost srovnání kandidátů, nevýhodou jsou vysoké náklady spojené s přípravou a realizací [15].

### **Zkoumání referencí**

Posudky podávají osoby, které uchazeče o pracovní pozici znají například od vedoucího z předchozího zaměstnání nebo v případě absolventů - učitel. Reference bývají zkoumány výhradně

se souhlasem uchazeče a důvodem zkoumání bývá snaha o přezkoumání dostupných údajů o odborné způsobilosti [15].

### **2.3 Hodnocení zaměstnanců**

Hodnocením zaměstnanců rozumíme hodnocení jejich pracovních výkonů. Zjišťuje se, do jaké míry a jak zaměstnanci plní své úkoly a cíle organizace, jsou studovány jejich výsledky a navrhována možná zlepšení jejich práce do budoucna. Je důležité rozlišit dva pojmy, je to již zmíněné hodnocení pracovníků a hodnocení pracovního výkonu, které hodnotí důležitost práce vykonávané zaměstnancem, která je ohodnocena mzdou. Hodnocení zaměstnanců může být pro zaměstnance motivačním prvkem, pokud je prováděno objektivně, spravedlivě a věcně [14, 15]. Existuje několik typů hodnocení pracovníků, je to hodnocení průběžné, které může probíhat každodenně, kdy jde o kontrolu podřízených zaměstnavatelem na pracovišti, a jedná se tedy o verbální hodnotící metodu. Dále je to hodnocení systematické, probíhající v určitých časových intervalech. Další metodou je hodnocení dlouhodobých výsledků, prováděné například jednou až dvakrát ročně, kdy jde o posouzení výkonů zaměstnance za určité období, posuzuje se například zisk, který firmě přinesl [14, 15].

Do procesu personálního hodnocení by měli být zapojeni i samotní zaměstnanci, měli by být o hodnocení včas informováni a mít možnost se k samotnému procesu hodnocení vyjádřit, a především by jim měly být předkládány výsledky hodnocení, a dát jim možnost vyjádřit svůj názor formou hodnotícího rozhovoru. Na závěr hodnocení je nutné dle výsledků stanovit plán do budoucna, tedy převážně v případě zjištěných nedostatků naplánovat strategii, jak je do budoucna odstranit, např. formou tzv. profesního rozvoje a školení zaměstnanců, či personální změnou nebo úpravou jejich finančního ohodnocení. Výsledek systematického nebo dlouhodobého hodnocení by měl být zdokumentován písemně. Zaměstnavatel, který provádí hodnocení, by se měl vyhnout jakékoli zaujatosti, ovlivňování a především by se neměl řídit svými osobními sympatiemi či antipatiemi k pracovníkovi, ale měl by objektivně posuzovat pracovní stránku zaměstnance [15, 45].



## 2.4 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání je proces, v průběhu kterého jedinec nabývá a rozšiřuje nové znalosti, schopnosti, dovednosti a postoje. Harrisonová (2005) klasifikuje čtyři typy vzdělávání:

- instrumentální – směřuje ke zlepšování výkonu práce;
- poznávací – zjišťuje zdokonalení znalostí;
- citové – míří k utváření postojů a pocitů;
- sebereflektující – dovoluje utváření nových schémat myšlení a chování [14, 45].

### Odborné vzdělávání

Tuto oblast vzdělávání zabezpečuje stát a zaměstnavatel zároveň. Úkolem státu je zajistit základní přípravu na povolání, tzn. jedinec nabývá specifické schopnosti, pomocí nichž je později schopen konkurovat na trhu práce. Úkolem zaměstnavatele je zajistit:

- zaškolení, adaptaci – souvisí s novým pracovníkem (bez kvalifikace) i se stávajícím zaměstnancem (přeložení na nové pracoviště/druh práce);
- prohlubování kvalifikace – jedná se o průběžné doplňování kvalifikace (udržování a obnova stávajících znalostí a dovedností);
- rekvalifikaci – nabytí nových znalostí v oboru práce s cílem zvýšit uplatnění na trhu práce [1].

### Metody vzdělávání

Výběr správné metody vzdělávání zaměstnanců je klíčovým faktorem celého procesu. Výběr metody je výrazně ovlivněn povahou vykonávané práce. Všeobecně se rozlišují tři metody vzdělávání, které v praxi bývají velmi často kombinovány. Jedná se o:

- vzdělávání na pracovišti – výhodou je individuální přístup ke každému zaměstnanci, zahrnuje např. instruktáž při výkonu práce, asistování, rotaci práce nebo mentoring;
- vzdělávání mimo pracoviště – bývá obvykle hromadného charakteru zajišťováno interními nebo externími školiteli, zahrnuje např. přednášku, demonstrování, workshop, simulace nebo AC;

- vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště – kombinace dvou předchozích metod, zahrnuje např. pracovní porady, samostudium nebo e-learning [6].

## **2.5 Motivace zaměstnanců**

Mezi hlavní zájem každé organizace patří také zjištění, jakým způsobem lze dosáhnout trvale vysokých výkonů pracovníků. Z tohoto důvodu je motivace pracovníků důležitou součástí každé podnikové strategie. Motivace je záměrné použití motivů pro vzbuzení konkrétního jednání při vedení zaměstnanců. Motivování pracovníků vychází z předpokladu, že motiv je založen na zaměstnaneckých potřebách. Cílem organizace je tedy ukázat pracovníkům, že mohou využít svoje možnosti, přispět ke splnění cílů organizace a zároveň i uspokojit svoje potřeby [6].

Podle Arnolda a kol. (1991) se motivace skládá ze 3 složek:

- směr – činnost, kterou se člověk pokouší vykonávat;
- úsilí – snaha s jakou o to usiluje;
- vytrvalost – v jakém časovém úseku se o to člověk pokouší [2].

V rámci pracovní motivace se může jednat o dva způsoby motivace. V prvním případě se jedná o tzv. motivaci sebe sama, pracovník namotivuje sám sebe tím, že vykonává práci, která uspokojuje jeho potřeby, prostřednictvím nichž si plní svoje cíle. Ve druhém případě jde o motivaci pracovníků managementem společnosti pomocí metod odměňování, povyšování nebo pochval [2].

### **Vnitřní motivace**

Skládá se z faktorů, které si vytváří každý jedinec sám, a které ovlivňují způsob jeho chování a ubírání se určitým směrem. Tyto faktory, jsou složeny z:

- pocitu, že práce, kterou pracovník vykonává je důležitá;
- autonomie;
- příležitosti rozšiřovat svoje schopnosti a dovednosti;
- zajímavá práce, která dává příležitost k postupu v podnikové hierarchii [16, 45].

Největším kladem vnitřních motivátorů je fakt, že nejsou vnucené jedinci z vnějšího prostředí, ale jsou přímo jeho součástí. Z tohoto důvodu mívají hlubší a dlouhodobější účinek [16, 45].

### **Vnější motivace**

Je složena z jednotlivých činností, které jsou vykonávány proto, aby lidé byli motivováni k lepším pracovním výkonům. Tvoří ji:

- odměny, např. zvýšení platu, pochvala či povýšení;
- tresty, např. odepření platu, disciplinární řízení nebo kritika [16].

Výhodou vnějších motivátorů je jejich bezprostřednost a výrazný účinek, který ale nemusí mít dlouhodobé působení [16, 45].

## **2.6 Odměňování zaměstnanců**

Odměňování pracovníků je jednou z nejzásadnější a nejdéle praktikované personální činnosti, která poutá velkou pozornost vedení organizace i samotných zaměstnanců. Systém odměňování nezahrnuje pouze systémy peněžní odměny (pevné a pohyblivé mzdy a platy), ale skládá se také z nepeněžních odměn (povýšení, formální uznání, úspěch a odpovědnost) a zaměstnaneckých výhod [14, 45].

Odměňování zahrnuje následující prvky:

- pevné a pohyblivé mzdy/platy – mzda/plat, prémie, odměny;
- nepeněžní odměny – kariérní postup, uznání, pochvala;
- zaměstnanecké výhody;
- procesy řízení pracovního výkonu [14].

### 3 VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ PRO FIRMU

Personální práce formou řízení lidských zdrojů je pro organizaci nástrojem ke zvýšení její produktivity. Význam řízení lidských zdrojů pro firmu spočívá ve snížení zbytečných přesčasů zvýšením produktivity stávajících zaměstnanců, eliminaci plýtvání časem vytvářením správných popisů pracovních míst, minimalizaci fluktuace zaměstnanců a s tím souvisejících nákladů pomocí vytvoření potřebné pracovní atmosféry a mezilidských vztahů, vzděláváním a rozvojem zaměstnanců ve prospěch organizace, zaváděním a monitorováním programů ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, uzavíráním pracovního poměru jen s nejlepšími uchazeči o zaměstnání, uplatňováním motivujícího systému odměňování, vhodnou organizací práce atd. Každá organizace může uspět v podnikání, když efektivně využívá všechny dostupné zdroje. Z ekonomického hlediska jsou zdrojem organizace výrobní faktory: práce (lidské práce). Z hlediska ekonomiky podnikání, zdroje jsou lidé [15].

#### 3.1 Úloha řízení lidských zdrojů při vytváření image hotelu

Image podniku je nezbytná pro ovlivnění pocitů lidí. Mít u spotřebitele určitou image podniku usnadňuje rozpoznání zboží a služeb daného podniku a tím i jejich výběr, což přináší výrobcí zboží a služeb zisk. V odvětví pohostinství jsou zaměstnanci nejdůležitější složkou při vytváření image podniku a marketingových prostředků ovlivňujících trh. Personál v pohostinství je hlavní součástí konečného výrobku, je jedním z hlavních zdrojů konkurenční výhody organizace, a proto, kvality služeb a image podniku závisí na dovednosti a povědomí zaměstnanců. Důležitou součástí image hotelu pro zákazníky jsou zejména takové ukazatele, které charakterizují personál:

- kompetence, tj. zaměstnanci jakékoliv úrovně mají potřebné dovednosti a znalosti pro poskytování služeb;
- schopnost reagovat;
- snadné kontaktování zaměstnanců hotelu;
- pochopení potřeb zákazníků;
- zdvořilost, ohleduplnost, vstřícnost, přitažlivost a čistota personálu [7, 17].

Zaměstnanci, kteří jsou přímo v kontaktu s hosty, by si měli uvědomit, že jsou tváří hotelu a měli by být schopni přitáhnout pozornost hosta na přednosti hotelu a odvést pozornost od nedostatků. Obrovskou roli při vytváření celkového dojmu o hotelu hraje vzhled personálu. Jak jsou zaměstnanci oblečeni, jak vypadají (čistota, elegance atd.), jak se vyjadřuje, jak chodí – vše ovlivňuje image podniku, který se u hosta tvoří. Pro udržení kvality služeb mnohé hotely vyvíjejí standardy služeb — komplex, které jsou povinné pro plnění pravidla služby turistům, které jsou určeny na zajištění stanovené úrovně kvality na všech transakcích. Chcete-li být konkurenceschopný hotel na trhu, je nutné, aby hotel měl profesionálně vyškolené zaměstnance a položit otázku personálního řízení na jedno z prvních míst. Čím vyšší je kultura a kvalita služeb péče o hosty, tím vyšší image hotelu, tím atraktivnější je pro zákazníka, a tím větší úspěch a materiální prosperita hotelu. Image hotelu je proto přímo závislá na tom, kdo v něm pracuje, protože je tváří hotelu a součástí poskytovaného produktu [7, 17].

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 ANALYTICKÁ ČÁST

Analytická část bude sestávat z analýzy personálního řízení hotelového řetězce Barceló a konkrétně vybraného hotelu Barceló Brno Palace s cílem identifikovat silné a slabé stránky v jednotlivých odděleních hotelu. Potřebné informace a údaje pro zpracování byly získány z osobní zkušenosti práci v tomto hotelu a z webových stránek hotelu.

### 4.1 Hotelová skupina Barceló

Skupina Barceló (v jazyce své země Barceló Grupo) je považována za jednu z nejznámějších španělských společností pro správu pohostinství na světě. Oficiální název této hotelové skupiny je BARCELÓ GESTIÓN HOTELERA S.L., zkráceně pouze Barceló Hotel Group. Tato společnost má k dnešnímu dni velmi silnou pozici na trhu ve světě a hotely této skupiny jsou mezi turisty z celého světa velmi žádané. Barceló Group, kterou založil Simon Barcelo v roce 1931 na Baleárském ostrově Mallorca, je integrovaná vertikální cestovní skupina sestávající z Barceló Hotel Group s více než 250 hotely (v České republice jsou kromě hotelu Barceló Brno Palace ještě 3 hotely v Praze) s více než 55 000 pokoji ve 22 zemích. A turistický sektor Ávoris, který zahrnuje více než 700 cestovních kanceláří na 4 kontinentech, různé cestovní operátory a hostingové operátory, a dokonce i leteckou společnost. Skupina Barceló je rozdělena do dvou samostatných poboček. První je Barceló Hotels & Resorts, která spravuje hotely Barceló po celém světě. Druhým je Barceló Viajes, který se specializuje především na dopravní služby. Dále se dělí na „División Mayorista“ specializující se na zájezdy do vzdálenějších destinací (např. LaCuartalsla, Quelónea, Joliday, ad.); "División Minorista", která spravuje tradiční cestovní kanceláře a agentury (jako BCD Travel nebo Barceló Congressos); a "División Aérea", provozující aerolinky (Evelop, ByPlane) [18, 43].

Barceló Hotels & Resorts má téměř 90letou tradici v poskytování hotelových služeb, díky čemuž se může označovat jako stabilní a seriózní hotelový subjekt. Do skupiny Barceló hotel group patří, mimo značku Barceló hotels & Resorts také značky Allegro Hotels, Occidental hotels & Resorts a Royal Hideaway luxury hotels & Resorts [18, 43].

Hlavním cílem a záměrem celé společnosti je stát se značkou s dobrým jménem v domácím i mezinárodním cestovním ruchu. Proto je důležité maximálně využít nabyté zkušenosti, vyhovět všem požadavkům spotřebitelů – ať už se jedná o návštěvníky nebo zaměstnance a kolegy, řešit zajímavé nové problémy, vyvíjet nové a zajímavé koncepty a produkty. Společnost je dalším příspěvkem k ekonomickému, sociálnímu a politickému rozvoji zemí, ve kterých působí. Základními hodnotami skupiny Barceló jsou odpovědnost, poctivost, pracovní morálka, vedení, týmová práce, flexibilita a efektivita. Filozofie Barceló Hotel Group je založena na rodinných tradicích a na jedinečnosti hotelu a individuálním přístupu k hostům [20].

## 4.2 Popis hotelu Barceló Brno Palace

Data ze statistického úřadu ČR:

**Název:** 2. DSP, s.r.o.,

**IČO:** 25614207,

**Právní forma:** Společnost s ručením omezeným,

**Adresa:** Na strži 1660/32, Krč, 140 00 Praha,

**Datum vzniku:** 7. říjen 1997 [21].

Statistická klasifikace činností dle statistického úřadu ČR:

Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení;

Nespecializovaný velkoobchod;

Maloobchod v nespecializovaných prodejnách;

Maloobchod s nápoji;

Ubytování;

Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních;

Pronájem a správa vlastních nebo pronajatých nemovitostí;

Zprostředkovatelské činnosti realitních agentur;

Ostatní poradenství v oblasti podnikání a řízení;

Reklamní činnosti;

Administrativní a kancelářské činnosti [21].



Hotel Barceló Brno Palace, který je pobočkou hotelu Barceló Hotel Group se nachází v samém centru města Brna, na frekventované adrese Šilingrovo náměstí 265/2. Hotel Barceló Brno Palace se nachází nedaleko některých významných historických památek, a to jsou katedrála sv. Petra a Pavla a jen pár kroků od tvrze Špilberk. Jedná se o butikový hotel, jehož jedinečnost podtrhuje jak samotná budova, tak i její zařízení. Brněnská pobočka hotelu je umístěna v historické budově, která původně sloužila jako bytový dům a tento architektonický odkaz je patrný dodnes. Hotel Barceló Brno Palace je pětihvězdičkový hotel. Hlavními přednostmi je právě jeho poloha a jeho celkové luxusní zařízení. Díky strategické poloze je hotel snadno dostupný z mezinárodních letišť v Brně i ve Vídni i z pozemních komunikací. Hotel Barceló Brno Palace byl postaven v polovině 19. století podle návrhu významného rakouského architekta Franze Fröhliche. Původní návrh počítal s vytvořením obytného domu s různými typy pokojů a důmyslným systémem schodišť. Palácové průčelí kontrastuje s romantickým stylem interiérů, což ocení návštěvníci, kteří navštíví Brno služebně i ti, kdo přijíždějí jako turisté [22].

#### **4.2.1 Nabízené služby hotelu**

Hotel nabízí možnosti ubytování v jeho celkem 119 pokojích, které jsou v nadstandardním, respektive luxusním provedení. Z toho je 56 tzv. Deluxe, 51 Deluxe Executive a apartmány Junior Suite a Suite po 6 pokojích [22].

- Pokoj Deluxe má rozlohu 28 m<sup>2</sup> a je zařízen ve stylu, který kombinuje eleganci a maximální pohodlí [23].
- Kategorie Deluxe Executive nabízí pokoje o rozloze 28 m<sup>2</sup>, které nabízejí vše, co je potřeba pro dokonalou odpočinkovou dovolenou [24].
- Luxusně zařízený a vybavený hotel má 6 pokojů Junior Suit, které kombinují moderní prvky s originální výzdobou a dodávají eleganci. Mají plochu 35 až 45 m<sup>2</sup>, což je ideální pro ty hosty, kteří ocení potěšení a nestandardní prostor [25].
- Poslední kategorie Suite pokojů nabízí 6 krásných pokojů o velikosti 55 m<sup>2</sup> s moderním vybavením poskytujícím komfortní a pohodlné prostředí [26].

Každý kus nábytku v pokojích byl pečlivě vybrán tak, aby bylo dosaženo dokonalé kombinace elegance a pohodlí. Hotelové pokoje zaručují 24hodinový pobyt. Na vyžádání jsou k dispozici

také různé polštáře. Je možné propojit více pokojů a vytvořit tak velký rodinný apartmán. Pokoje mají bezplatné Wi-Fi, klimatizaci, minibar, trezor a toaletní potřeby. Kromě ubytování hotel nabízí i jiné služby. Hotel Barceló Brno Paláce poskytuje veškeré stravovací služby, jako je snídaně od 7:00 do 11:00 (snídaně je možné objednat od 6:00), jídla s sebou na vyžádání, vyhrazená jídla (pro skupiny hostů na vyžádání do určitého času), zajištění jídel a nápojů na hotelových pokojích, tzv. pokojová služba nebo room service, lehká jídla v baru, pak i pořádání různých rautů, kongresy, konference a svatby. V prvním patře se nachází restaurace a la carte Palazzo, u které je nutné si dopředu rezervovat místa a je otevřená od 19:00 do 23:00h. Oběd je otevřen výhradně na základě předchozí rezervace pro 5 nebo více osob. V restauraci se k večeri podávají vybraná jídla mezinárodní kuchyně. Současný kulinářský styl spojuje středomořské vlivy s nejlepší českou kuchyní. Při sestavování menu restaurace používá sezónní čerstvé suroviny v duchu středomořské kulinářské tradice. Barceló Brno Palace má také lobby bar Lounge, který se nachází ve vstupní hale hotelu. Lobby bar Lounge nabízí široký výběr vín, lehké občerstvení, alkoholické i nealkoholické koktejly a nabízí různé druhy kávy. Hosté mohou také využít skvělé vybavení v posilovně a navštívit saunu. V posilovně je běžecký pás, rotopedy, veslovací trenažér, eliptický trenažér a posilovací lavice. Součástí tělocvičny je sauna a hydromasážní sprchy. Hosté hotelu mají volný vstup do fitness centra 24 hodin denně. Hotel nabízí také konferenční a banketové prostory. Konferenční centrum je plně vybaveno vysokorychlostním internetem a přístupem k e-mailu, faxu, počítači, kopírce, tiskárně a službám správy. Některé služby v konferenčním centru jsou zpoplatněny. Další drobnější služby hotelu tvoří služba recepce (v češtině, angličtině, němčině a španělštině), služba parkování vozidel, denní tisk, služba prádelny a chemického čištění (normální a expres), služba pronájmu aut a limuzín, služba hlídání dětí (na vyžádání), polštáře různých velikostí. Služba parkování se účtuje za noc a platí se za jeden vůz na jedno parkovací místo. Většinou se auta přeparkují do nedaleké garáže. Před hotelem je totiž jen 8 parkovacích míst plus další 3 za rohem hotelu. Další služba jsou masáže. Hotel spolupracuje s masážemi Tawan, které jsou průchozí s hotelem. Masáže Tawan nabízejí svým zákazníkům různé typy masáží. Například to mohou být thajské masáže, tělové kúry, zeštíhlující masáže či masáže pro těhotné ženy. Také hotel spolupracuje s restaurací v centru města a spolupracuje s podniky jako například Dominik PUB, Potrefená Husa a La Bouchée. Další služba je půjčení kola po Brně, hotel spolupracuje s firmou RentBike, která byla založena v roce 2008 jako první půjčovna kol v Brně. Dále hotel nabízí taxislužbu. Spolupráce je uzavřena s firmou City Taxi, která je největší brněnská taxislužba s vysokou kvalitou služeb a nejvíce stálými stanovišti v Brně. Čas mezi objednááním a vyzvednutím hosta trvá

maximálně 10 minut, takže občas recepce nebo portýr volá jiným taxislužbám (Top 1 Taxi, Impuls) [22, 27, 19].

### 4.3 Organizační struktura hotelu

Organizační struktura hotelu Barceló Brno Palace se skládá ze dvou hlavních složek, a to jsou generální ředitel, asistent generálního ředitele a dále se skládá z manažerů různých oblastí a dalších zaměstnanců, kteří dohromady tvoří hierarchii celého systému personálního řízení.

Organizační struktura hotelu Barceló Brno Palace je tvořena několika odděleními. Hlavní rozdělení sekcí v hotelu je následující:

Hotel řídí generální ředitel, dále asistent ředitele, manažer akcí, účetní a manažer lidských zdrojů, obchodní manažer a E-commerce manažer.

Provozní management zahrnuje:

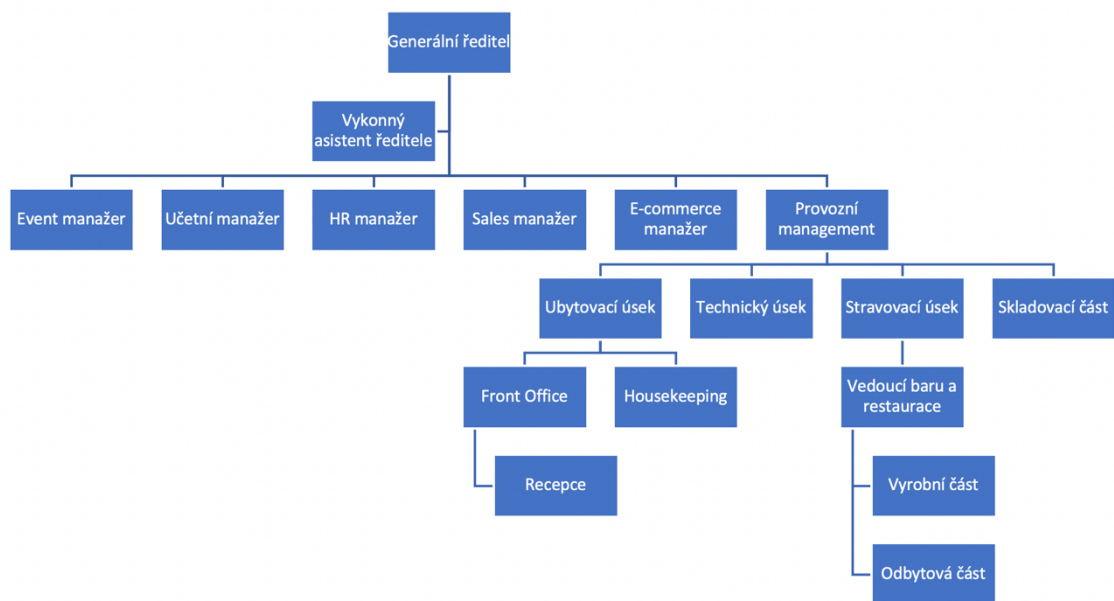
- Ubytovací část, která zahrnuje recepci, vrátné, pokojské, uklízečky;
- Stravovací část:

Patří sem Food and Beverage Manažer nebo vedoucí stravovacího úseku, který dohlíží na výrobní část a odbytovou část (kuchyně, snídaně, restaurace, bar, catering na kongresy a různé akce a kontrola skladů);

- Technické oddělení, do kterého patří opraváři.

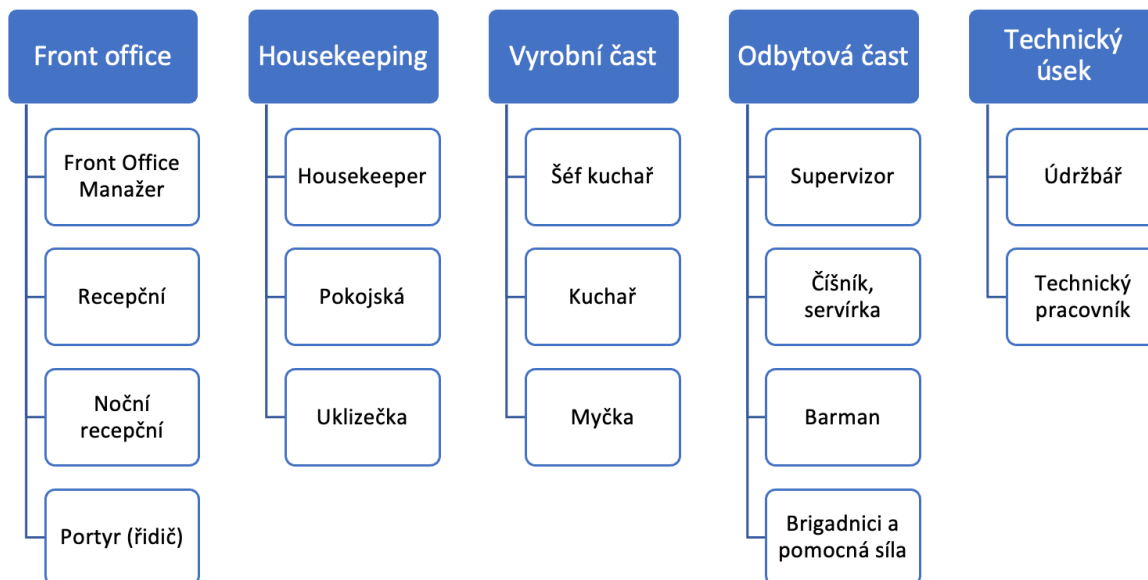
Celkový počet zaměstnanců v hotelu Barceló Brno Palace je asi 40, polovinu z nich však tvoří brigádníci nebo vyučení, kteří zde vykonávají povinnou školní praxi. V hotelu jsou i zaměstnanci, kteří zde pracují na základě tzv. outsourcingu. Jde o tu část personálu, která nemá s hotelem podepsanou smlouvu o hlavním působišti, ale je jasná dohoda, jak dlouho by měli pracovat. Konkrétně se jedná především o pozice v místě obsluhy či pokojských.

V hotelu Barceló Brno Palace se tato organizační struktura nazývá liniová nebo liniová organizační struktura. Tato organizační struktura označuje přímou nebo velitelskou moc, kdy jednotliví vedoucí liniových skupin plní funkci vertikálního řízení a tvoří řídicí osu struktury. Mezi výhody této organizační struktury patří přehledná organizace vztahů, možnost dobré kontroly, transparentnost celého systému, zásahů ze strany nadřízených a omezení kompetenčních konfliktů. Mezi možné nevýhody patří narušení komunikace a přetížení vyšších úrovní, jelikož velké množství povinností v různých oblastech vykonává jeden pracovník [28, 29].



*Obrázek 1: Organizační struktura hotelu Barceló Brno Palace*

*Zdroj: Vlastní zpracování*



Obrázek 2: Stručná organizační struktura hotelu Barceló Brno Palace

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.4 Personální management hotelu

Personál má přímý vliv na kvalitu poskytovaných služeb, proto je personální řízení jedním z důležitých úkolů hotelu Barceló Brno Palace. Cílem je tedy obsadit pracovní místa kompetentními lidmi, kteří jsou hotelu loajální. Cílem hotelu je také stabilita personálu. V současné době je v hotelu nedostatek personálu, to může být malá nevýhoda, ale hotel se snaží zaměstnat další zaměstnance natrvalo. V hotelu jsou zaměstnání jak stálí zaměstnanci hotelu, tak zaměstnanci pracovní agentury, kteří nejsou přímo zaměstnanci hotelu, ale vykonávají pouze práci na dohodu, např. úklid. Existují také zaměstnanci na částečný úvazek a brigádníci. Počet těchto osob je poměrně variabilní v závislosti na ročním období. Také počet zaměstnanců během pandemie značně kolísal. Hotel flexibilně pracuje s mzdovými náklady na základě skutečných potřeb. Proto spolupracuje se středními školami. Zvláštní význam má spolupráce s Vysokou školou obchodní a hotelovou a Mendelovou univerzitou.

HR oddělení sídlí v Praze, kde hlavní sídlo hotelů v České republice zastřešuje značka Barceló. Hotel Barceló Brno Paláce má HR oddělení, ale HR manažer dojíždí z Prahy. Každá podepsaná smlouva s novým zaměstnancem pochází také z Prahy. Vznikla tak vzájemná spolupráce nejen

mezi centrálou, ale i mezi dalšími hotely pod značkou Barceló v České republice. Cílem personálního managementu hotelu je poskytnout kvalifikovanému personálu znalost světových jazyků, zejména na těch pozicích, se kterými hosté přicházejí do styku nejčastěji. Klíčovým bodem je zejména velmi dobrá znalost anglického jazyka na úrovni odpovídající zastávané pozici, rovněž hlavním jazykem je čeština. Personál hotelu se při výběru kandidátů řídí přátelským, kulturním a profesionálním chováním, předchozími zkušenostmi, zájmem o proaktivní přístup a touhou po dalším růstu a všeobecnou motivací pracovat v hotelu a v maximální možné míře pokračovat ve své profesi.

#### **4.4.1 Top management hotelu**

Hotel v řízení personálu uplatňuje procesní přístup řízení. Ten je manažersky orientovaný na konkrétní výsledek práce, tedy hotelem poskytované služby. Na nejvyšší pozici je generální ředitel.

##### **Generální ředitel**

Funkci vrcholového managementu zajišťuje ředitel hotelu, jehož oblast odpovědnosti je na úrovni celého hotelu. Její hlavní pracovní náplní je řídit hotel v souladu s platnými právními předpisy a obecně závaznými pravidly, přebírat odpovědnost za řízení hotelu a řídit se pokyny orgánů společnosti. Zodpovídá za kontrolu nad manažery, za jejich bezproblémový chod jednotlivých úseků hotelu, jejich výsledky a má také velký vliv v personálním řízení. Do jeho odpovědnosti patří plnění stanovených krátkodobých a dlouhodobých cílů a hospodářský výsledek hotelu [30].

##### **Asistent ředitele**

Za správné a včasné řešení všech administrativních záležitostí ředitele hotelu zodpovídá asistent generálního ředitele hotelu. Asistent nebo sekretář také vede evidenci došlé korespondence do hotelu a odpovídá za její distribuci v souladu s evidenčním řádem hotelu. Sekretář je pravou rukou vrcholového manažera a vykonává další práce podle pokynů ředitele hotelu, např. je vedení evidence došlé pošty [30].

## **Personální ředitel**

Personální ředitel zodpovídá za nábor a výběr nových zaměstnanců, personální rozvoj, implementaci mzdové politiky hotelu a odpovídá také za vedení personální evidence hotelu. Zodpovídá také za dodržování a řádné vedení personální evidence hotelu a její včasné kompletování. Zajišťuje uplatňování systému odměňování, dodržování pravidel odměňování, předpisů o mzdách a odměnách. Personalista organizuje školení zaměstnanců a řídí osobní rozvrh zaměstnanců, zajišťuje směny a různě motivuje zaměstnance [30].

## **Obchodní manažer**

Obchodní ředitel zodpovídá především za organizaci a řízení obchodního oddělení, rozvoj obchodní sítě a hotelových služeb, vyřizování stížností zákazníků. Je také zodpovědný za definování pojmu produkce potravin. Zodpovědný za řízení cen v gastronomii. Obchodní ředitel také spolupracuje s obchodními partnery na využití prostor restaurace hotelu [30].

## **E-commerce manažer**

Z obchodního hlediska se jedná o osobu odpovědnou za online prodej a online spokojenost zákazníků. Vztahy se zákazníky jsou důležitou součástí vstupu do online prostředí, takže manažer E-commerce je zodpovědný za spokojenost a loajalitu zákazníků. Ředitel obchodu a marketingu se snaží přilákat nové zákazníky a dosáhnout obchodních cílů hotelu. Ředitel marketingu zodpovídá za tvorbu marketingové strategie, zajištění dobré propagace hotelových služeb, propagace hotelové značky a public relations. Provádí průzkum spotřebitelské poptávky a připravuje obchodní nabídky. Manažer dále připravuje návrhy smluv s obchodními partnery na užívání bydlení, připravuje návrhy forem obsluhy pro VIP hosty [31].

## **Event manažer**

Střední management tvoří Event manažer. On je zodpovědný za organizaci různých akcí, konferencí a setkání, které se konají v hotelu. Mezi další povinnosti Event Manažera patří spolupráce a komunikace s prodejci. V případě hostů, se kterými oddělení akce uzavře smlouvu o akci, rezervaci neprovádí rezervační oddělení, ale rezervaci vytváří oddělení akce a konkrétně Event manažer [30].

#### 4.4.2 Ubytovací úsek

Front Office a Housekeeping jsou hlavními organizátory odpovědnými za celý proces ubytování a veškeré související recepční a ubytovací služby v hotelu Barceló Brno Palace. Hotelová recepce a úklidové služby jsou otevřeny denně. Recepce je technicky vybavena a úzce propojena se všemi odděleními. Zde přijímají opatření k zajištění bezpečnosti hostů a jejich majetku, přijímají objednávky na doplňkové služby, zajišťují propojení majitele s vnějším prostředím. Součástí ubytování je úklidová služba, která hraje důležitou roli v organizaci hotelu, závisí na ní celé ubytování hotelových hostů a čistota hotelu Barceló Brno Palace jako celku.

##### **Front Office**

Za provoz recepce odpovídá vedoucí recepce (Front Office Manažer/pracovník rezervačního oddělení). Na tomto oddělení jsou kromě pracovníka rezervačního oddělení 2 noční pracovníci na recepci, 2 hlavní denní pracovníci na recepci a 2 vrátní. Recepční pracují ve dvou směnách, ranní a noční. Služby recepce zahrnují služby parkingu a vrátného, které jsou poskytované 24 hodin denně. Recepce denně úzce spolupracuje s úklidovým, stravovacím a technickým oddělením.

Povinnosti recepčního jsou:

- zajišťovat bezproblémový chod recepce;
- prodávat hotelové pokoje hostům, registrovat je, ubytovávat hosty (check-in), určovat stav hotelových pokojů v systému a zaznamenávat a vyhodnocovat potřebné údaje v rezervačním systému;
- dostávat aktuální informace o stavu kapacity hotelu;
- starat se o hotelové účty během pracovní doby, zajistit dodržování zásad týkajících se řádného vyúčtování hostů a platby za prodej;
- noční recepční by měl provádět neustálý noční audit hotelu;
- odpovídat na telefon a předávat požadavky příslušné osobě nebo oddělení, které může vyřešit problémy volajícího.



Front Office manažer musí být schopen nabízet a prodávat veškeré hotelové služby jako restaurace, posilovna, masáže a další doplňkové služby. Mezi hlavní povinnosti patří také komunikace s klientem, péče o hosty, budování loajality zákazníků, přijímání zpětné vazby od zákazníků v reálném čase a řešení problémů. Dále přichází na řadu koordinace a dohled nad ostatními službami, neustálá komunikace s ostatními odděleními hotelu a kontrola stravovacího úseku. Hlavním úkolem je také vystěhování hostů při jejich odjezdu (check out).

Zaměstnanci recepce spolu s personálem ve vstupní hale jsou odpovědní za kontrolu veřejného prostoru hotelové haly. Prostředí hotelu, atrium, lobby Lounge bar a recepce jsou nedílnou součástí, kdy si host vytváří svůj první a zároveň i závěrečný dojem o hotelu. Sál musí být vždy čistý, veškeré vybavení musí být v dobrém stavu, včetně čistoty vstupních prostorů a chodníků před hotelem.

Nevýhodou je, že v některé dny je nedostatek personálu v noci, a proto zůstává jeden zaměstnanec na noční směnu. V tomto případě je velmi obtížné zvládat zátěž a také je narušen výkon. Výhodou práce na recepci je, že existuje určitý systém, kterým se recepce řídí a doprovází hosty. Všichni zaměstnanci tohoto oddělení jsou velmi dobře vyškoleni a hovoří minimálně třemi jazyky.

Jaké znalosti a dovednosti jsou vyžadovány jako vedoucí náboru a ubytování a pracovník na recepci v hotelu Barceló Brno Paláce:

- 1) znalost angličtiny na pokročilé úrovni, pokročilá znalost českého jazyka;
- 2) výborné komunikační dovednosti;
- 3) příjemné a vstřícné jednání, přátelské vystupování;
- 4) zdravotní způsobilost pro noční práci;
- 5) schopnost pracovat na PC, znalost Opery výhodou;
- 6) praxe min. 2 roky na pozici vedoucí;
- 7) dobré organizační schopnosti;
- 8) samostatnost, spolehlivost, odpovědnost a flexibilita.

## Housekeeping

Úklid je funkčně nejvýznamnějším oddělením celého hotelu Barceló Brno Paláce. Oddělení úklidu má na starosti Housekeeping Manažer (v hotelu jsou 2 stálí housekeeperi), pod kterým funguje 1 stálá uklízečka a 8 pokojských. Toto oddělení spolupracuje s externí firmou, která dodává hotelu brigádnice na úklid, které dělají pouze doplňující práci. Po zkušenostech s externími úklidovými firmami si housekeeping hotel Barceló Brno Paláce řídí sám.

Pokojské zodpovídají za úklid pokojů. Úklid pokojů a veřejných místností probíhá podle přísných standardů kvality. Mezi povinnosti uklízečky patří úklid hal, toalet, chodeb a prostor, kde jsou zákazníci přijímáni a obsluhováni, dále úklid restaurací, kuchyní, posilovny, kanceláří, míst pro různé akce. Pokojská využívá vlastní prádelnu, ve které se pere oblečení pro personál a hosty (jedná se o doplňkovou službu pro hosty) a hotelové prádlo. Hotelové prádlo zahrnuje ložní, koupelnové, restaurační, kuchyňské a ostatní. Hotel také využívá terénní službu k čištění ložního prádla na pokojích, ručníků, županů a tak dále. Hlavními úkoly vedoucího oddělení úklidu jsou účtování hotelového prádla, účtování úklidových prostředků a materiálů, účtování a rozbor nákladů na činnost oddělení, řešení problémů v reálném čase a neustálé sledování stavu prostor.

Nevýhodou je, že po víkendu je hodně neuklizených pokojů a na začátku týdne mohou nastat problémy v nedostatku čistých pokojů nebo například v nedostatku čistého prádla, toaletního papíru nebo přezůvek pro nové hosty. Je to dáno tím, že o víkendech je obsazenost hotelu větší než ve všední dny a hosté většinou mají check-out v neděli. Je to dáno i tím, že v jednom patře je málo pracovníků a nemají čas uklízet všechny pokoje. Náplní tohoto oddělení je kvalitní úklid všech prostor celého hotelu. Vedoucí oddělení se vždy snaží zkontrolovat každý pokoj, aby byl slušný vzhled, než host vstoupí do pokoje. Manažer vždy učí pokojské, jak rychle, a hlavně efektivně uklízet. Další výhodou je rychlost odstraňování problémů hostů v reálném čase.

Jaké znalosti a dovednosti by měli mít pracovníci oddělení housekeepingu:

- 1) výborné komunikační dovednosti a přátelské vystupování;
- 2) příjemné a vstřícné jednání;
- 3) znalost češtiny a angličtiny;

- 4) zkušenost na pozici pokojský/pokojská (nepovinně);
- 5) schopnost vlastní organizace práce;
- 6) samostatnost, spolehlivost, odpovědnost, flexibilita;
- 7) dodržování hygienických standardů a norem;
- 8) fyzickou zdatnost.

#### **4.4.3 Stravovací úsek**

Stravovací úsek zaujímá jedno z důležitých míst mezi ostatními provozními útvary hotelu Barceló Brno Paláce. Toto oddělení je jednou z nejzodpovědnějších manažerských pozic vyžadujících vysokou úroveň znalostí a dovedností ve všech oblastech. Náklady na vybavení, provoz, údržbu obchodních a průmyslových prostor, vysoký podíl lidské práce jsou ve vysokém poměru k příjmovému potenciálu hotelu Barceló Brno Paláce. Hotel nemá pozici F&B manažera. Vedoucí tohoto oddělení je vedoucí baru, je také vedoucím snídaňové restaurace a na večerní směny slouží druhý vedoucí restaurace Palazzo. Tyto dvě pozice řídí číšníci, hlavní barmani a kuchaři. Dále jsou brigádníci a také pomocný personál z agentur nebo středních a vysokých škol. Úkolem stravovacího oddělení hotelu je poskytovat cateringové služby hostům.

##### **Vedoucí stravovací služby**

Vedoucí stravovací služby organizuje práci kuchyně, banketovou činnost, dohlíží na přípravu haly k obsluze, organizuje obsluhu v restauraci, baru, kontroluje room service na pokojích (pokojová služba) a řídí speciální nabídku pro VIP klienty, organizuje práce všech kategorií obslužného personálu, vypracovává finanční výkazy za odpady a vypracovává rozpočet tržeb a nákladů. Restaurace obsluhuje hosty dle konkrétního menu. Kuchaři připravují a vymýšlejí pokrmy. Odpovědností managementu v tomto sektoru je pouze kontrolovat cenu a kvalitu finálního produktu, a také ve spolupráci se šéfkuchařem sestavuje jídelní lístek a menu. Vedoucí také dohlíží datum spotřeby nápojů v restauraci. Dále vedoucí baru a restaurace je zodpovědný za zpracování a dodržování standardů kvality obsluhy.

##### **Výrobní část a odbytová část**

V stravovacím úseku se o bezproblémový chod starají dvě střediska, a to výrobní a odbytové. Odpovědnými zaměstnanci v odbytovém středisku jsou číšníci, kteří zajišťují obsluhu zákazníků a supervizor. Dalším odpovědným personálem stravovacího oddělení jsou kuchaři, kteří

zodpovídají za bezproblémový chod celé kuchyně. Kuchyně je druhým důležitým centrem, které pak ovlivňuje výrobní středisko.

Vedoucí výrobního střediska (v stravovacím úseku pracují 2 šéfkuchaři) jsou přímo podřízeni vedoucímu stravovacího oddělení a řediteli hotelu. Oni zodpovídají za oblast výroby, za celkovou činnost a plynulý chod výrobního střediska, dále zodpovídají za stanovení zásad a koncepcí v rozvoji materiálně technické základny ve výrobních střediscích a zodpovídají za stanovení a dodržování zásad provozu a hospodárnosti prostředků vynakládaných na údržbu a modernizaci stravovacího úseku [32].

V kuchyni na snídaních pracují celkem 1 šéfkuchař na plný úvazek, 1 pomocní kuchař a jedná myčka. V restauraci na snídaních jsou 2 číšníci/servírky a vedoucí restaurace. V restauraci Palazzo je jeden vedoucí (supervizor), 2 hlavní číšníci/servírky, 1 šéfkuchař a 1 pomocný kuchař. Počet číšníků v restauraci se odvíjí od počtu hostů u snídaně, kdy by na jednoho číšníka mělo připadat asi padesát lidí. V restauraci jsou většinou tři číšníci, ale to záleží na počtu stálých zaměstnanců a na sezóně a na vytíženosti hotelu. Bar má 2 hlavní barmany. Je tu také spousta brigádníků ze střední školy a vysoké školy, se kterými hotel spolupracuje a pomocný personál z agentur pro různé akce – obecně 4-5 pracovníků. Při nedostatku personálu uklízečka do 8 hodin uklidí areál hotelu, poté do 12 hodin u snídaně myje nádobí a poté pokračuje v úklidu pokoje a místnosti. Někteří číšníci mají pracovní dobu od 6:00 do 14:30, jiní mají dvě části od 7:00 do 12:00 a poté od 18:00 do 23:00. Co se týče kuchařů, oni mají směny od 6:00 do 14:30 a poté od 15 do 23 hodin. Jejich pracovní doba se může lišit v závislosti na akcích nebo obsazenosti hotelu.

Mezi povinnosti číšníků patří pečlivá příprava restaurace na otevření. Společně kontrolují připravenost bufetů, stolů a celkový vzhled restaurace. Pro každého číšníka je povinnost zajistit na stolech v určitém místě příbory, ubrousky s logem hotelu, slánku, pepř. Práce číšníků není jasně rozdělena, každý dělá to, na co má čas nebo se mezi sebou dohodnou – vítá hosty u vchodu a zapisuje čísla pokojů, sbírá špinavé nádobí ze stolů, utírá a rovná stoly, nalévá džusy a vodu, obsluhuje kávovar, informuje hosty, udržuje bufet v čistotě, doplňuje příbory a inventář, hlídá kalorický obsah pokrmů, utírá příbory, účtuje snídani, pokud snídaně není zahrnuta v ceně hosta. Číšníkům jsou ke své práci přiděleny další úkoly, za které zodpovídají: poskytují pokojovou službu, kontrolují minibary nebo pomáhají s rauty. Kontrolu minibaru provádí zpravidla

jeden číšník od 11:30 do 14:30. Pokud je v restauraci mnoho hostů, může do minibarů přijít další personál. Jelikož se jedná o zaměstnance, kteří pracují převážně v restauraci Palazzo. Mezi povinnosti číšníka ve večerní restauraci patří příprava bufetových stolů, péče o jejich neustálé doplňování a čistotu, sbírání špinavého nádobí, příprava čistých stolů a zajišťování jídelního lístku hostům, přijímání objednávek, správné podávání vinných nápojů.

Barmani se mezi sebou střídají, jeden přijímá hosty na baru a přijímá objednávky v sále a podává šampaňské při příchodu hostů, druhý barman rozváží VIP nabídky VIP klientům. Jejich práce dále spočívá v míchání a výdeji alkoholických a nealkoholických nápojů, přípravě kávy, podávání a přípravě stolu, kontrole zbytků a doplňování produktů.

Šéfkuchař v hotelu připravuje a podává teplá i studená jídla. Šéfkuchař je zodpovědný za přípravu menu a výběr jídel v restauracích, to pomáhá při stanovování cen jednotlivých jídel. Součástí práce je příprava a organizace akcí a rautů. Zabývá se objednáváním, příjmem a skladováním zboží. Pomocný kuchař připravuje ingredience a provádí méně důležité úkoly, jako je příprava a podávání jídel a nápojů. Rozumná manipulace se zbožím a snižování ztrát je důležitým úkolem tohoto oddělení. Udržování pořádku a hygieny při práci je také úkolem kuchyně jako udržování řádného technického stavu kuchyňského náčiní. Hlavní podmínkou pro splnění úkolů je informovat manažera o zjištěných rizicích, tzn. poskytování veškeré informace o připravovaných produktech, zejména o čerstvosti a kvalitě, nedostatku zásob, nutnosti objednání produktu a problémy, které mohou narušit řádný výkon jejich povinností nebo ho nějak narušit.

Každé ráno obdrží personál recepce seznam pokojů, které jsou rozděleny na příjezdy, odjezdy a pobyty a předají jej číšníkovi a podle toho zaměstnanec doplňuje minibary a zapisuje, co si hosté z minibaru vzali. Pokud si host něco vezme, zaměstnanec to napíše na účet, který předá hostovi a zaplatí při odchodu. Dostanou také informace o významných hostech, kterým by měli věnovat určitou pozornost. Nevýhodou je, že personál chodí kontrolovat minibary, když jsou po check-outu a mnoho hostů odchází bez placení. Další nevýhodou je, že číšníci nemají jasný systém room service, každý dělá, jak ví nebo vidí, jak to dělá druhý číšník. Hotelové standardy jsou vypracovány písemně, ale nejsou nikde vystavené, takže zaměstnanci k nim nemají přístup. Standardy neobsahují vzor pracovní uniformy číšníka, způsob úpravy stolů, správné prostředí a přípravu restaurace, vzhled personálu, osobní hygienu a odborný postup při obsluze. Někaké fotografie samozřejmě existují, ale ne vždy se používají. Další velkou nevýhodou je absence

speciálního systému začátku a konce snídaní. To znamená, že číšník tráví spoustu času věcmi, které nejsou prioritou. Například dochází k situacím, kdy má snídaňová směna číšníka na plný úvazek a číšníka na částečný úvazek, kteří například v hotelu pracuje teprve druhý týden a neví, jak uzavřít směnu nebo neví, jak doplnit minibary v pokojích. Je to dáno tím, že neprobíhalo pravidelné školení a vrchní číšník na to nemá čas, a proto má stálý číšník a brigádník problémy. Nefunkční je i systém práce v ranních směnách číšníků a neustálá přepracovanost z důvodu velkého vytížení jednoho číšníka. Výhodou práce ve snídaňové restauraci a v restauraci Palazzo je, že tam panuje přátelská atmosféra a podpora mezi kolegy. Výhodou číšníků je, že v každé situaci vždy najdou řešení problémů a poradí si se všemi obtížemi. Kvalita obsluhy se vždy liší v závislosti na znalostech číšníků a zkušenostech v oboru služeb. Co se týče kuchařů a pomocných kuchařů, vyvinuli efektivní práci, ve které dosahují svých cílů v této oblasti na maximum. Nevýhodou je, že při náboru nových zaměstnanců není příprava pokrmů vždy stejná, to znamená, že každý zaměstnanec nabízí své zkušenosti pro přípravu různých pokrmů.

Jaké znalosti a dovednosti jsou vyžadovány od vedoucího stravování v hotelu Barceló Brno Palace:

- 1) ukončené SŠ/SOU/VŠ vzdělání;
- 2) zkušenost s vedením lidí výhodou;
- 3) ochota pracovat o víkendech a svátcích;
- 4) dobré organizační a komunikační dovednosti;
- 5) silná orientace na zákazníka;
- 6) fyzická zdatnost;
- 7) umění řešit i složité a nenadálé situace.

Jako číšník/servírka:

- 1) ukončené SŠ/SOU/VŠ vzdělání;
- 2) praxe v oboru gastronomie na této pozici;
- 3) organizační schopnosti a zodpovědnost;
- 4) pracovní nadšení;
- 5) komunikaci s hosty, ochotu učit se novým věcem a časová flexibilita;
- 6) aktivní anglický a český jazyk.

Jako šéfkuchař/kuchař:

- 1) ukončené SŠ/SOU/VŠ vzdělání;
- 2) praxe v oboru kuchař;
- 3) schopnost týmové práce;
- 4) zájem učit se novým věcem.

Jako barman:

- 1) ukončené SŠ/SOU/VŠ vzdělání;
- 2) nadšení pro nové věci;
- 3) týmový a spolehlivý hráč;
- 4) příjemná komunikace se zákazníky.

#### **4.4.4 Technický úsek**

Technické oddělení je oddělení hotelu, o kterém se v souvislosti s jeho prací mluví jen zřídka, ale technický provoz zajišťuje technickou základnu hotelu, bez jeho bezvadného fungování je chod hotelu nemyslitelný. Toto oddělení poskytuje technické informace o hotelu. Hotel je závislý na nepřetržitém provozu všech druhů dodávek energií, na nepřetržitém provozu strojů a zařízení, na zásobování a odvádění vody. Toto oddělení zodpovídá za rekonstrukci všech prostor a zajištění nepřetržitého napájení. V čele technického úseku stojí vedoucí technik, který zároveň vykonává práci technika, elektrikáře a opraváře, ale pokud potřebuje další pomoc, zavolá svého asistenta, který občas na směny supluje vedoucího technického úseku. Do náplně činnosti vedoucího technického úseku patří dozor nad materiálně-technickou základnou hotelu a jejím rozvojem, dozor nad provozem technických prostředků, zajišťuje a kontroluje výkon, řádné používání technických prostředků, odpovídá za ochranu majetku [33].

Hlavní činnosti technického oddělení jsou:

- správa budov;
- údržba mobilních zařízení a technologií;
- zajištění technického provozu budovy a technologií;
- právní kontroly, certifikace atd.;

- opravy, rekonstrukce;
- požární bezpečnost;
- hospodaření s energií;
- nakládání s odpady [33].

Vedoucí technického oddělení zodpovídá za:

- řízení energetických a požárně bezpečnostních činností;
- vedení zavedených provozních záznamů a provádění analytických a statistických činností v oblasti své působnosti a zpracování statistických dat z oblasti své působnosti;
- spolupráce při odstraňování nedokončené výroby, při reklamaci rekonstrukce hotelu a vybavení;
- kontrola bezpečnosti a výkonu, správného provozu, údržby a modernizace technických prostředků, ostatních provozních zařízení a budov;
- poskytování a projednávání stížností na likvidaci nepotřebných, nadbytečných nebo poškozených hospodářských zdrojů, vypracování a poskytování posudku při jejich realizaci, řízení a odpovědnost za činnost likvidační komise [33].

Technik také zajišťuje, že ostatní úkoly jsou vykonávány jménem generálního ředitele. Nevýhodou je, že hlavní práci na technickém oddělení dělá pouze jeden člověk. Také nevýhodou technického oddělení je, že hotel nemá žádnou ostrahu.

Jaké znalosti a dovednosti potřebujete jako vedoucí technického oddělení a údržbář v hotelu Barceló Brno Paláce:

- 1) flexibilita a vysoké pracovní nasazení;
- 2) pečlivost, zodpovědnost, samostatnost, komunikativnost;
- 3) vstřícné vystupování;
- 4) základní znalost angličtiny výhodou;
- 5) odborné vyučení v technickém oboru a praxe v řízení podmínkou;
- 6) svářečský průkaz výhodou, řídičské oprávnění sk. B;
- 7) organizační schopnosti.



## 4.5 Řízení lidských zdrojů hotelu

Řízení lidských zdrojů v hotelu zajišťuje především ředitel hotelu, kterému pomáhá jeho asistent, a také vedoucí personálního oddělení. Tito manažeři se také podílejí na náboru, přijímání, hodnocení, motivování a hodnocení nových zaměstnanců a podobně. Zástupce ředitele přebírá personální činnosti ve formě řízení potřebné pro tuto činnost. Při sestavování plánů, ať už jde o individuální řízení nebo řízení celého hotelu, je vždy zapojen ředitel a komunikuje s hotelem Occidental Praha \*\*\*\* (součást skupiny Barceló Hotel Group, dříve Barceló Praha). Tento hotel má výbornou polohu vedle Kongresového centra ve finanční zóně. Celý personální proces, od rozhodnutí o přijetí k pohovoru až po rozhodnutí o přijetí uchazečů, zajišťuje personální ředitel hotelu Occidental Praha pod vedením ředitele hotelu Barceló Brno Palace. Pohovor vede personální manažer, někdy generální ředitel hotelu.

### Metody získávání a výběru zaměstnanců

Hotel Barceló Brno Palace má zkušenosti s najímáním zaměstnanců prostřednictvím pracovních inzerátů na online pracovních portálech jako Jobs.cz, Práce.cz, GastroJobs.cz, pak z interních zdrojů a hotelových databází (přesun zaměstnanců mezi odděleními), a také nábořem absolventů podle specializace. Navíc jsou pracovní nabídky na facebookových stránkách, které hotel používá k propagaci. Další cesta je přes pracovní agenturu (např. JobInn nebo ČEA Brno), ale zkušenosti s kandidáty z tohoto zdroje jsou často omezené. Mezi způsoby náboru, které jsou nezbytné pro provoz hotelu a poskytování služeb nabízených hotelem, patří úřad práce a doporučení od zaměstnanců nebo známých. Základním východiskem pro hodnocení uchazečů jsou potřeby hotelu. Jde o potřeby aktuální a krátkodobé, ale i potřeby dlouhodobé. Hotel také plánuje své zaměstnance na základě obsazenosti hotelu a sezónnosti. V poslední době pandemický faktor výrazně ovlivnil počet zaměstnanců a jejich fluktuace. Zaměstnanci se během pandemie často měnili a řada míst byla redukována kvůli nedostatku lidí.

Výběr zaměstnanců probíhá na základě osobního pohovoru. Výběr zaměstnanců se někdy provádí za pomoci vedoucího oddělení, pro které je potenciální zaměstnanec vybrán. Na HPP bude přijat nový pracovník s tříměsíční zkušební dobou, kdy se seznámí se svým prostředím a v této zkušební době může zaměstnanec kdykoliv odejít. Po skončení zkušební doby se mzda nemění, a zaměstnanec bude posouzen. Platy mezi zaměstnanci by se neměly zveřejňovat. Na pohovoru

prověřují zkušenosti a preference uchazeče o práci. Aby byl uchazeč přijat, musí mít odpovídající vzdělání, předchozí pracovní zkušenosti a dobré osobní údaje.

Vedoucí stravovacího a ubytovacího úseku vyžaduje od svých podřízených doporučení a jím ověřené zkušenosti a dále alespoň základní vzdělání v oblasti gastronomie a obsluhy. Přijetí do top managementu předchází zkouška způsobilosti, generální manažer osobně sleduje dovednosti kandidáta. Praxe pokojské na ubytovacím a úklidovém oddělení není nutná, ale bude výhodou. Hotel nevyklučuje najímání pracovníků s nízkými příjmy ani najímání cizinců. Všichni zaměstnanci dostávají stejné příležitosti a pracovní smlouvy v souladu s jejich pracovní náplní.

Nábor je založen na jednotlivých fázích, které tvoří náborový proces:

- určení potřeby najímání,
- specifikace a popis pozic, které chce hotel obsadit,
- popis práce,
- výběr náborových metod,
- výběr metod a informací požadovaných hotelem od uchazečů,
- výběr způsobu nabídky práce,
- zveřejnění pracovní nabídky,
- shromažďování dokumentů obdržných od kandidátů, jako jsou životopisy a průvodní dopisy,
- výběr kandidátů na osobní pohovory,
- výběr vhodného zaměstnance po osobním pohovoru [44, 45].

Hotel Barceló Brno Palace vstupuje do pracovně právních vztahů se zaměstnanci prostřednictvím pracovních smluv. Jedná se o následující typy zaměstnání:

- Hlavní pracovní poměr (HPP) je uzavírán s top manažery, vedoucími oddělení, kuchaři, vrchní číšníky, techniky atd.
- Práce na částečný úvazek je chápána jako pracovní poměr, který má charakter zkrácené pracovní doby. Tyto pracovní poměry jsou uzavírány s pracovníky obsluhy nebo kuchaři, pomocnými kuchaři, pomocnými číšníky atp.

- Dohoda o provedení práce (DPP). Tuto dohodu uzavírá především s brigádníky, kteří jsou najímáni na letní sezónu hotelu. S touto dohodou pracují asistenti v kuchyni, čišníci nebo servírky v restauracích, pokojské či asistentky na různých akcích.
- Dohodu o pracovní činnosti (DPC). Tuto dohodu uzavírá především se stážisty z vysokých nebo středních škol.

### **Hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnanců umožňuje vedoucím oddělení řídit práci zaměstnanců, motivovat je k výkonu potřebné práce a tím dosahovat strategických cílů hotelu. Generální ředitel hotelu dostává potřebné informace od vedoucích úseku a manažerů, kteří hodnotí podřízené, a zohledňuje zákaznické recenze na internetových portálech nebo připomínky zákazníků k některým akcím pořádaným v hotelu. Hodnocení činnosti zaměstnance probíhá jak na valných hromadách, kde se hodnotí práce útvaru jako celku, tak i osobní ústní formou. V případě problémových zaměstnanců rozhoduje o hodnocení neformálně vedoucí.

V oddělení stravování hodnotí vedoucí nebo vedoucí oddělení pouze individuálně (neformální forma hodnocení). Na ubytovacím úseku vedoucí podle potřeby slovně hodnotí své podřízené zaměstnance neformální hodnotící formou. Vedoucí oddělení zpravidla písemně nehodnotí práci svých podřízených. Zaměstnanci dostávají písemné hlášení pouze v případě nízké produktivity práce a neochoty zaměstnance zlepšovat kvalitu odvedené práce. Na základě osobních zkušeností v tomto hotelu zaměstnanci dostávají od svých nadřízených více negativní kritiky než pozitivní. Manažeři prakticky nezaznamenávají dobrou produktivitu zaměstnanců různých oddělení, konkrétně stravovacího oddělení.

### **Vzdělávání zaměstnanců**

Ředitel hotelu chce systematickým vzděláváním dosáhnout schopných a motivovaných zaměstnanců. Takoví zaměstnanci zajišťují generálnímu řediteli dlouhodobou prosperitu a silnou konkurenční výhodu. Potřeba školení zaměstnanců je zjišťována na základě informací získaných analýzou práce a hodnocením zaměstnanců. Oblast vzdělávání a kariéry v hotelu Barceló Brno Palace má na starosti personální oddělení kde plánuje a formuluje strategii a metody vzdělávání

lidských zdrojů, jejich propagaci a také vybírá vhodné vzdělávací programy, kalkuluje a navrhuje jejich rozpočty. V hotelu Barceló Brno Palace tyto činnosti většinou provádí ředitel hotelu za pomoci asistenta, který mu pomáhá organizovat různá setkání a vzdělávání zaměstnanců.

Metody, které hotel používá k seznámení se s personálem, k projednání úkolů v hotelu Barceló Brno Palace nebo k představení nových zaměstnanců do okruhu stálých zaměstnanců:

- Konzultace odpovídá aktuálním potřebám stážistů.
- Instruktaž je metoda, při které instruktor popisuje a předvádí správné provozní postupy.
- Briefing znamená setkání všech členů týmu před akcí, kde se probírá plán a rozdělení odpovědnosti.
- Pracovní porady jsou setkání zaměstnanců hotelu, zejména vedoucích oddělení, manažerů a ředitele hotelu, kteří se setkávají ke společné práci na konkrétním úkolu, koordinaci a komunikaci.

Ředitel hotelu nezajišťuje další vzdělávání ostatních řadových zaměstnanců mimo jejich pracovní dobu, tato role je svěřena vedoucím jednotlivých oddělení. Ředitel hotelu zaměstnance finančně podporuje pouze v případě, že se chce zaměstnanec dále vzdělávat. Generální ředitel najímá lidi na jednodenní kurzy pouze v případě velkého počtu zájemců. Například doplňkové koktejlové školení, jednodenní baristický kurz, bezpečnostní kurz v hotelu, které probíhají minimálně jednou za půl roku. Personál recepce absolvuje školení na místě, které trvá 2 měsíce. Plánované školení personálu se provádí pravidelně každých šest měsíců nebo podle potřeby pro nové postupy. Školení vede Front Office Manažer. Školení v restauraci probíhá ihned během práce, to znamená, že vrchní číšník vysvětlí celý postup novým zaměstnancům. Neexistuje žádná písemná struktura pro otevření snídaně nebo jakékoli akce v restauraci. Vedoucí stravovacího úseku chce organizovat školení pro zaměstnance, ale kvůli řadě dalších pracovních povinností nemůže proškolit všechny své podřízené. Vedoucí ubytovacího úseku (housekeeper) je v každodenním kontaktu se svými podřízenými a okamžitě jim ukazuje, jak a co dělat v případě problémů. Každý pracovní den začíná rozdělením úkolů zahrnujících všechny pokojské a v průběhu dne neustále řeší nové pracovní postupy, poznámky či problémy. Generální ředitel nepovažuje pravidelné školení za nutné vzhledem k povaze pozice.

## Motivace zaměstnanců a odměňování zaměstnanců

Mezi motivační nástroje hotelu Barceló Brno Palace patří finanční i nemateriální benefity. Mezi finanční benefity patří vánoční prémie nebo prémie související s jinými svátky. Mezi nehmotné výhody patří stravování během směn, multisport karta a volný vstup do hotelové posilovny. Hotel nepoužívá školení jako motivační nástroj. Každý zaměstnanec Paláce Barceló Brno dostává základní mzdu, hodinovou nebo fixní. Každý zaměstnanec má ve smlouvě stanovenou hodinovou sazbu, která se liší úsek od hotelu. Zaměstnanci mohou být odměňováni z pohyblivé části mzdy, kterou je příplatek za práci přesčas a dovolenou. V oblasti motivace zaměstnanců hotelu ředitel hotelu, který sdílí názor, že jejich lidské zdroje by měly být dostatečně motivovány ve větší míře finančně, aby stimulovaly jejich činnost a směřovaly jejich chování k dosahování cílů hotelu. Ředitel hotelu nepovažuje za nutné motivovat zaměstnance verbálními formami, jako jsou motivační slova nebo přátelská podpora.

Zaměstnanci jsou motivováni a odměňováni na základě:

- Časová mzda – má charakter hodinové nebo měsíční mzdy, kterou zaměstnanec dostává za výkon své práce. S takovým platem jsou v hotelu ohodnoceny pokojské, uklízečky atd.
- Další forma odměny je prémie. Touto dodatkovou formou jsou ohodnoceni vedoucí úseku společně s jejich pevnými mzdy. Velikost těchto prémie závisí na posouzení dosažených cílů, na podílech práce v těchto činnostech a také na pracovnících. Jsou vypláceny na základě předem stanovených ročních sazeb, které si personál spolu s vedením hotelu určí před nástupem do práce.
- Zaměstnanecké benefity jsou benefity, které hotel poskytuje svým zaměstnancům ke mzdě a mají zajistit nadstandardní podmínky pro zaměstnance hotelu. To jsou výplaty důchodů (penzijní připojištění) a finanční benefity.

Manažer hotelu nevěnuje velkou pozornost motivaci zaměstnanců. Ředitel hotelu doporučuje motivovat personál hotelu pouze věcnými odměnami. To je pro pětihvězdičkový hotel nejhorší, protože nepoužívání jiných metod motivace velmi ovlivňuje produktivitu a nespokojenost zaměstnanců. Ale manažeři chápou, že vše, co hotel svým zaměstnancům dá, se jim vrátí na kvalitě práce, loajalitě a inovativnosti, ale v podstatě s tím nic nedělají, ale hodně se snaží něco napravit.

## 4.6 Silné a slabé stránky personálního managementu v hotelu Barceló Brno Palace

V této části práce budou označeny hlavní výhody a nevýhody personálního řízení v hotelu Barceló Brno Palace.

Silné stránky řízení lidských zdrojů:

- rovné příležitosti pro všechny kandidáty,
- dobré podmínky pro odměňování zaměstnanců,
- správné hierarchické uspořádání zaměstnanců a TOP manažerů,
- dobře vyškolený personál v oddělení úklidu,
- personální management je přizpůsoben situacím schopností zaměstnanců,
- přátelský tým,
- neustálé sledování pracovní aktivity,
- dobře strukturovaná komunikace mezi odděleními,
- dobré vybavení pracovišť pro zaměstnance,
- bezproblémový provoz recepce,
- personál recepce je velmi dobře vyškolený a mluví minimálně třemi jazyky,
- administrátor řeší problémy zákazníků v reálném čase,
- vysokorychlostní řešení problémů hostů v ubytovací části,
- kvalitní úklid pokojů a všech prostor celého hotelu,
- všichni zaměstnanci v jakékoli situaci vždy najdou řešení problémů a poradí si se všemi obtížemi,
- dodržování provozního režimu,
- dodržování zaměstnaneckých výhod,
- hotelový management používá neadresný způsob motivace,
- stravování pro zaměstnance zdarma.

Slabé stránky řízení lidských zdrojů:

- přijímání absolventů škol bez praxe,
- vrcholoví manažeři mají několik pracovních funkcí v různých odděleních,

- hodnocení zaměstnanců, zejména v případě problémů – negativní kritika,
- vysoká fluktuace zaměstnanců,
- nedostatek personálu ve stravovacím úseku a oddělení úklidu,
- nedostatek personálu v noci,
- nedostatečný počet pokojských na jednom patře,
- hlavní práci v technickém oddělení vykonává pouze jedna osoba,
- žádná ostraha v hotelu,
- manažeři si nevšímají dobré produktivity zaměstnanců v různých odděleních,
- kurzy jsou málo časté,
- hotel nepoužívá školení jako motivační nástroj,
- malá pozornost je věnována motivaci zaměstnanců,
- manažer hotelu nepovažuje za nutné motivovat zaměstnance pomocí verbálních forem,
- ředitel hotelu motivuje personál hotelu pouze finančně (nevyžívají se jiné způsoby motivace),
- nedostatek kariérního růstu.

## 5 NÁVRHOVÁ ČÁST

Díky osobní zkušenosti z práce v hotelu Barceló Brno Palace a rozborům činnosti pracovníků jednotlivých oddělení hotelu byly zjištěny negativní body, které je potřeba napravit vytvořením pracovní náplně, aby zaměstnanci nebyli přetěžováni a mohli efektivně plnit své povinnosti. Návrhy na zlepšení řízení personálu hotelu budou spočívat především ve zlepšení školení zaměstnanců. Nabídkou bude několik nadstavbových kurzů v různých oborech pro konkrétní pozice a pro každého, kdo si chce rozšířit své dovednosti. V průběhu roku budou nabízeny další motivace a hodnocení zaměstnanců. Posledním návrhem bude návrh na vytvoření nové pozice v technickém oddělení hotelu. Vybrané nevýhody v hotelu jsou nejdůležitější, takže výše uvedeným návrhům bude v této části věnována větší pozornost.

### **Návrhy na zlepšení kvalifikace zaměstnanců**

Zaměstnanci musí být motivováni k učení. Musí si být vědomi toho, že jejich dosavadní znalosti, dovednosti a schopnosti je třeba rozvíjet a zdokonalovat, aby mohli svou práci dělat stále lépe. Slabým místem v personálním řízení v hotelu je především kvalifikovaná pracovní síla. Hlavní nevýhodou hotelu je nízká kvalita systému školení personálu, kterou hotel nemůže plně ovlivnit a na kterou má manažer hotelu velmi málo času. Na některých pozicích začínají brigádníci s nulovou praxí, což je pochopitelné, ale pětihvězdičkový hotel jako Barceló Brno Palace by se měl těmto otázkám více věnovat a více pracovat na zvyšování kvalifikace personálu. Řádné školení zaměstnanců může provést některé změny, které zlepší pracovní sílu.

Školení v restauraci je nejideálnější formou školení pro číšníky a servírky, ale i kuchaře formou kurzů s názornými ukázkami probírané problematiky v hotelu. Během školení si číšníci mohou vypracovat pracovní postupy a dosáhnout tak jednotné obsluhy při obsluze hostů. Školení kuchařů by mělo být zaměřeno na nové gastronomické trendy. Vzdělávací instituce by měly pokrýt chování číšníků s hosty. Vedení hotelu by se mělo zaměřit především na školení personálu pracujícího v à la carte Palazzo a také na zahajovací a závěrečnou strukturu snídaní. Aby se školení zúčastnili všichni zaměstnanci, je nutné jej absolvovat v době oběda, kdy zaměstnanci nemusí být v restauraci. Školení může zajistit hotel. Plán školení by měl vycházet z písemného hodnocení zaměstnanců. Vedoucí oddělení pak bude moci strukturovat následující kurzy a pochopit, které činnosti zaměstnanci nezvládnou.



## **Kurz pro kuchaře**

Školení kuchařů pomůže hotelu zlepšit kvalitu zákaznických služeb a následně zvýšit tržby. Kurzy pro kuchaře tedy zkvalitní vaření, sníží náklady na suroviny a personál bude mít všechny potřebné znalosti pro práci s moderním zařízením. Školení kuchařů bude probíhat v přátelské a uvolněné atmosféře, díky které bude materiál mnohem lépe asimilován. Školení probíhá živě a je vhodné pro provozy, které cítí, že je v rámci kuchyně něco v nepořádku. Ať už řeší nedostatek personálu v kuchyni, nevyhovující kvalitu pokrmů, nízkou rentabilitu kuchyně, neznalost nových trendů v kulinářství, nízkou výtěžnost při zpracování surovin, pokles zájmu stávajících zaměstnanců či jakoukoliv jinou situaci, která se týká kuchyně gastro podniku [34].

Kulinářské školení povede Restaurant Academy. Každý trénink je svým způsobem originální, protože každá operace je trochu jiná. Školení je proto vždy flexibilně přizpůsobeno individuálním požadavkům hotelu, které agentura odsouhlasí s manažerem hotelu při první schůzce. Pak se délka školení odvíjí od aktuálních potřeb. Někdy jen pár hodin, někdy pár dní. Cílem není naučit pracovníky kuchyně teorii a základy vaření, i když to v případě potřeby není vyloučeno. Záměrem je však věnovat se jim v oblastech, kde sami pocítují rezervy, naučit je plně využívat vybavení kuchyně, probudit v nich chuť do práce, naučit je efektivněji využívat suroviny a čas, ušetříte jim energii a možnost vařit znovu s radostí. Pro koho je školení určeno: vedení, šéfkuchař, kuchaři, pomocní kuchaři [34].

Co se kuchaři během školení naučí (výběr dle dohody):

- základní kuchařské techniky a nové trendy,
- jak zpracovat suroviny, aby bylo dosaženo jejich maximálního využití a minimálních nákladů na pořízení,
- organizace práce v kuchyni,
- nastavení standardů fungování kuchyně,
- ekonomika a vedení kuchyně,
- skladování a eliminace ztrátovosti,
- jaké další náklady lze v kuchyni případně snížit (např. za vodu, elektřinu apod.),
- rozbor a případně úprava skladby jídelního lístku,
- jak připravit sezónní nebo časově omezenou speciální nabídku,
- rentabilní cenotvorba,

- food styling – úprava vzhledu servírovaných pokrmů,
- fotodokumentace a její využití v kuchyni [34].

Školení bude probíhat v samotném hotelu Barceló Brno Palace případně po společné domluvě v náhradních prostorách. Délka trvání: min. 1 den (tzn. 1 započatý den – školení může trvat třeba 4 hodiny). Délka školení se odvíjí od aktuálních znalostí a schopností kuchařů, situace, vybavení, potřeb hotelu atd. Po ukončení školení následuje v případě zájmu konzultace s vedením provozovny (max. 1 hodina). Tato část je zahrnuta do doby trvání a je poskytnuta zdarma [34].

Cena kurzu: 3 998 Kč / os. / den

Poznámka k ceně: cenou za den se rozumí cena za každý započatý den školení. Počet hodin školení v daném dni nehraje roli (může se jednat například o školení šéfkuchaře na 4 hodiny). Cena zahrnuje náklady na dopravu školitele. Režijní náklady a náklady na suroviny, které budou během školení zpracovávány, hradí vedení hotelu. V případě potřeby rozdělení / prodloužení školení na 2 či více dní zajistí vedení hotelu na své náklady taktéž ubytování a stravu pro školitele. Bonusy k tomuto školení je konzultace zdarma – po absolvování samotného školení zaměstnanec získává možnost využít konzultace (max. 1 hod.), která probíhá již bez přítomnosti školeného personálu. Zaměstnanec se může zeptat na cokoliv, co ho zajímá. Například jak zvýšit efektivitu a profitabilitu kuchyně, čím vybavit kuchyň, jak dále pracovat se zaměstnanci, s jídelním lístkem, jaké zvolit suroviny [34].

Pokud chce manažer hotelu objednat tyto kurzy, které se budou konat každých šest měsíců, pak cena dvou kurzů za rok bude: 7996 korun za 1 den. Cena se také může odvíjet od počtu zájemců (cena bude záviset od přání brigádníků, stážistů absolvovat kurzy) a počtu zaměstnanců aktuálně pracujících v hotelu, takže přesnou částku nelze vypočítat v době psaní bakalářské práce. Vzhledem k tomu, že na snídani je v kuchyni jeden šéfkuchař a jeden pomocný kuchař a následně jeden šéfkuchař v restauraci Palazzo a jeho asistent, bude nutné vést kurzy pro 4 osoby. V tomto případě bude cena 2 kurzů ročně 31 984 Kč pro čtyři osoby.

## **Kurz pro číšníky/servírky**

Školení číšníků/servírek povede agentura Restaurant Academy, která pomáhá k rozkvětu restaurací a dalších gastronomických zařízení. Kurz se bude jmenovat „Jak zvýšit kvalitu obsluhy a tržby v restauraci“. Jedná se o nejúčinnější formu školení, kdy školením lze zlepšit provoz hotelové restaurace. Obslužný personál a číšníci se navíc mohou školitele ptát na různé otázky týkající se jejich práce. Nebo se zaměstnanci mohou zeptat instruktora na situace, které zažili nebo kterým čelí. Může se stát, že v dané oblasti jsou situace, které lze vyřešit pouze při živém tréninku. Vzdělávací kurzy „Jak zvýšit kvalitu obsluhy a tržby v restauraci“ jsou určeny jak pro zkušené číšníky, tak i pro ty, kteří se rozhodli prokázat se v této profesi poprvé. Školení je koncipováno s ohledem na přání a požadavky majitelů hotelů. Nebudou chybět denní testy, praktický výcvik v obsluze hostů, které pomohou číšníkům vyniknout v této profesi [35].

Co se číšníci a servírky během školení naučí:

- základní pravidla slušného chování a vystupování,
- základy komunikace s hosty vedoucí ke zvýšení prodeje,
- poznat jednotlivé typy hostů a přizpůsobit jim svůj přístup,
- prodávat, tedy znát a umět aktivně používat prodejní techniky v pohostinství,
- umět správně klást otázky a argumentovat ve prospěch zvýšení prodeje,
- využívat verbálních i neverbálních signálů hostů,
- znát a zvládat jednotlivé kroky servisu i prodejního cyklu,
- sebemotivaci a práci sami na sobě,
- řešit problémy a krizové situace,
- týmové spolupráci [35].

Kurz bude probíhat v hotelové restauraci nebo dle potřeby po dohodě ve volných zónách pro společné prostory, které zajistí správce hotelu. Doba trvání: cca 5-8 hodin. Délka školení závisí na počtu dotazů ze strany obsluhujícího personálu a aktuálních potřebách. Po školení následuje v případě zájmu konzultace s vedením provozovny (max. 1 hodina). Tato část v ceně 1000 Kč je poskytována zdarma [35].

Cena kurzu:

- skupinový kurz (tj. 2 a více osob) – cena 2998 Kč/os.
- individuální kurz – cena 5 500 Kč/os.

Poznámka k ceně: cena skupinového kurzu je pro každého 1 účastníka (zaměstnance). V případě školení 2 a více osob / zaměstnanců bude nutné rezervovat více skupinových kurzů – jedno školení je vždy pro 1 osobu, přičemž školení probíhá v jednom semestru. Cena zahrnuje náklady na tištěné výukové materiály pro každého účastníka. Po objednání a zaplacení tohoto školení bude agentura kontaktovat manažera hotelu a dohodne termín školení [35].

Pokud chce manažer objednat skupinové kurzy, které se budou konat každých šest měsíců, pak cena dvou kurzů za rok bude: 5996 korun na osobu. Cena se bude odvíjet od počtu zájemců (cena bude záviset od přání brigádníků, stážistů absolvovat kurzy) a počtu zaměstnanců aktuálně pracujících v hotelu, takže přesnou částku nelze vypočítat v době psaní této práce. Vzhledem k tomu, že v restauraci Palazzo jsou 2 stálí číšníci a ve snídaňové restauraci 2 číšníci, dále vedoucí oddělení a supervizor, také 2 barmani (tento kurz bude užitečný i pro barmany), tak bude nutné provést kurzy pro 8 osob. Náklady na 2 skupinové kurzy ročně budou 47 968 korun pro 8 osob.

### **Kurzy pro recepční**

Recepce je prvním místem, kde hosté vstupují do hotelu. Sami administrátoři vytvářejí dojem a mínění o firmě v prvních sekundách interakce s návštěvníky. Kurz pro sekretářky a administrátory je určen pro běžné zaměstnance, aby se naučili základům obchodní etikety, telefonické komunikace, image managementu atd. Kurz bude založen na zákaznickém servisu, obecně uznávaných standardech digitální, obchodní a telefonní etikety. Zavedením směnářských nástrojů hotelový personál několikanásobně zvýší svou efektivitu a zlepší si image v očích zákazníků. Tyto kurzy budou zpřístupněny i zaměstnancům jiných oddělení, aby mohli kurz využít jako kariérní cestu. Kurz povede Mgr. Tereza Vanchatová, která pracovala jako interní školička ve společnosti Seznam.cz. Se svým týmem se postarala o proškolení několika tisíc zaměstnanců. Kurz bude probíhat v Praze, náklady na dopravu si hradí každý zaměstnanec hotelu sám [36].

#### Cíle kurzu:

- Zaměstnanec dostane informace o tom, jak by měla recepce fungovat, aby vytvořil a udržel dobrý první dojem;
- Zaměstnanec bude také informován, jak má postupovat, jak komunikovat se zákazníky osobně, emailem nebo telefonicky;
- Zaměstnanec také obdrží informace, jak správně komunikovat s interním klientem;
- Zaměstnanec v praxi získá znalosti, jak konkrétní situace řešit [36].

#### Obsah kurzu:

- recepční – první osoba společnosti, se kterou se klient seznámí,
- že vše ovlivňuje první dojem,
- pravidla komunikace s klienty: uvítací, osobní, e-mailový a telefonický kontakt,
- základní pravidla etikety,
- komunikace s interním klientem – kolegou,
- jak řešit náročné pracovní situace: příklady řešení konkrétních situací z praxe [36].

Cena kurzu je 3190 Kč/os./den. Tento kurz bude probíhat jeden den každých půl roku, a tedy celkové náklady za rok jsou 6380 Kč na jednoho zaměstnance. Náklady budou záviset na počtu zaměstnanců, kteří chtějí zlepšit své znalosti v této oblasti.

#### **Jazykové kurzy (lekce češtiny a angličtiny)**

Další nevýhodou je často jazyková bariéra mezi zaměstnancem a hostem. Většina personálu je samozřejmě před přijetím řádně proškolená ve svých jazykových znalostech a hotel takový personál má (recepce, top management, technické oddělení). Není tomu tak vždy, ale problémy s komunikací jsou všude a to hlavně u pokojských, uklízeček a čašníků. Navíc často dochází k situacím, kdy klient neovládá dostatečně anglický nebo jiný jazyk a je pro něj velký problém domluvit se se zástupci hotelu. Lektoři budou vybíráni z databáze lektorů z webu [naucim.cz](http://naucim.cz). Hlavním důvodem výběru jsou individuální přístupy lektora, se kterým bude možné se domluvit na tématech ke studiu. Vybraní lektoři patří mezi nejlepší lektory na uvedeném webovém portálu a budou vyučovat anglický a český jazyk. Tito lektoři jsou zaměřeni na výuku začátečníků i pokročilejších. Tyto lekce budou velmi užitečné pro cizince, kteří v hotelu pracují. Zaměstnanci poměrně často komunikují s hotelovými hosty i s kolegy z jiných oddělení, proto je slovní

zásoba základů pohostinství velmi důležitá. Školení bude probíhat online jednou týdně po dobu jednoho měsíce pro každého zaměstnance. Den školení bude určen po dohodě s vyučujícím. Tyto kurzy se budou konat i na přání zaměstnanců.

Níže je uveden rozpočet jazykových kurzů na celý rok [37,38].

Cena za 45 minut lekce z angličtiny	450 Kč/os.
Cena za 60 minut lekce z češtiny	350 Kč/os.
Měsíční cena lekcí angličtiny	1 800 Kč/os.
Měsíční cena lekcí češtiny	1 400 Kč/os.
Cena za rok výuky angličtiny	21 600 Kč/os.
Cena za rok výuky češtiny	16 800 Kč/os.

*Tabulka 1: Rozpočet na jazykové kurzy*

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### **Návrhy pro motivování pracovníků**

Jednou z hrozeb pro hotel je ztráta personálu z důvodu nedostatku motivace k práci. Jak již bylo zmíněno v praktické části práce, celkové personální obsazení hotelu Barceló Brno Palace není ideální, vzhledem k častým změnám a malé závislosti na motivaci personálu, což má obrovský vliv na každodenní personální obsazení hotelu. O zaměstnance je třeba pečovat a motivovat je do té míry, aby nevykazovali známky možné ztráty zájmu pracovat na plno. Svou roli při zvyšování kvality služeb hraje i motivace zaměstnanců. Je dobře známo, že každý zaměstnanec chce, aby ředitel viděl, že se zaměstnanec snaží pracovat tvrději a lépe a rád by dostal nějaké benefity v podobě zvýšení platu nebo nabídky na vyšší pozici nebo banální kompliment. Proto, aby měli zaměstnanci vždy zájem dělat maximum, je nutné je motivovat. Každý zaměstnanec by neměl dostávat stejnou odměnu, každý by měl být spravedlivě ohodnocen podle výsledků své práce. Když ostatní uvidí, že někdo získává více výhod, budou se také snažit podávat lepší výkony na jejich úrovni. Důležité je také pořádat jednou měsíčně povinné teambuildingové schůzky pro rozvoj hotelového týmu pro stravovací, ubytovací a technické oddělení, aby se zlepšily týmové vztahy v celém hotelu, nejen vztahy mezi vedoucími těchto oddělení. To pomůže rozvíjet komunikaci, týmovou práci a týmové hledání efektivního řešení problémů v hotelu [39].

Teambuilding v hotelu pomůže v následujících oblastech:

- navazování neformálních vztahů mezi zaměstnanci,
- zlepšení komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci,
- optimalizace spolupráce,
- vytváření týmové atmosféry v hotelu,
- integrace lidí do týmu,
- zlepšení výkonu týmu,
- celkové posílení vzájemné důvěry [39].

### **Návrhy na hodnocení výkonu zaměstnanců**

Další nevýhodou hotelového HR managementu je nedostatek písemné pozitivní zpětné vazby zaměstnanců od manažera hotelu a vedoucích oddělení. Manažeři poskytují zaměstnancům zpětnou vazbu pouze tehdy, když nastanou problémy. Písemné hodnocení zaměstnanců lze využít i při přípravě plánu školení zaměstnanců a při hodnocení kvality odvedené práce. Návrhy pro hodnocení výkonu zaměstnanců mohou zahrnovat úkoly, jako je plnění denních úkolů pro zaměstnance, samostatnost při plnění pracovních povinností, plnění zadaných úkolů, dovednosti požadované pro danou práci, úroveň komunikace s hotelovými hosty, spolupráce a komunikace s kolegy a dočasnými zaměstnanci v hotelu a chuť zlepšit kvalitu práce, týmovou práci a hygienu na pracovišti. Tyto faktory mohou manažeři hodnotit na pětibodové škále, poté je se zaměstnancem veden hodnotící rozhovor. Zaměstnanec díky rozhovoru získá zpětnou vazbu a bude moci pracovat na svých nedostatcích.

### **Návrh na vytvoření nové pozice – ostraha hotelu**

Technický provoz zajišťuje technickou základnu hotelu. Bez jeho bezvadného fungování je práce hotelu nemyslitelná. To je ta část hotelu, o které se nejméně mluví, nejméně si ji všímáme a jejíž existenci si uvědomíme, až když někde dojde k poruše. Ve většině případů je hotel střežen externí agenturou, ale může být zajištěn i vlastním bezpečnostním týmem hotelu. Ochranka zajišťuje personál recepcie, noční hlídky a stará se o hotelový majetek. V noci hlídají všechny vchody do hotelu, parkoviště u hotelu a dohlížejí na to, aby byl v okolí hotelu klid. V případě závažného porušení nebo porušení zákona spolupracují s policií [33].

Nikdo nenapíše 100% pozitivní recenzi na luxusní pokoj, čistou koupelnu, chutné jídlo nebo místo v centru města, pokud se necítí 100% bezpečně jak z hlediska ochrany svého života a zdraví, tak svého majetku. Při ostraze hotelu nebo obdobného zařízení určeného k pravidelnému poskytování ubytovacích služeb je nutné volit jednotlivé bezpečnostní prvky tak, aby společně vytvářely nedobytnou pevnost pro případné narušitele. Bezpečnost hotelu znamená zvyšování kvality poskytovaných služeb a bezpečnosti hostů a personálu. Zabezpečení hotelu je jednou z nejdůležitějších služeb. Ale momentálně ředitel hotelu šetří na kvalitě hotelové ostrahy a lidi na pozici ostraha hotelu nenabírá. Proto bude v této části navrženo vytvoření nové pozice v hotelu, tedy ostraha hotelu [40, 41].

Pracovní pozice	Ostraha hotelu
Vzdělání	Středoškolské vzdělání, přítomnost profesní kvalifikace
Povinnosti	Ostraha personálu, hotelových hostů a majetku, kontrolní pochůzková činnost, monitoring vstupujících a pohybujících se osob v hotelu, pochůzková činnost
Praxe	Praxe v oblasti bezpečnosti
Požadavky	Čistý trestní rejstřík, fyzická zdatnost, min. věk 18 let, ochota pracovat na nočních směnách, flexibilitu a příjemné vystupování, spolehlivost a dochvilnost, základy angličtiny, psychická odolnost

*Tabulka 2: Popis pracovního místa a náplně – ostraha hotelu*

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Práce bude na plný úvazek (HPP) s hodinovou sazbou 120 Kč/hod. Směnný režim - 12-ti hodinové směny – ranní od 7:00 h., odpolední od 19:00 h. (práce včetně víkendů, svátků nebo nočních). Dvousměnný provoz je pracovní režim, ve kterém se pracovníci pravidelně střídají ve 2 směnách po 24 hodinách po sobě jdoucích a pracují ve dvou směnách po 38,75 hodin týdně [42].



Pozice	Ostraha hotelu	
Počet pracovníků	1	4
Měsíční čistá mzda	16 334 Kč	65 336 Kč
Roční čistá mzda	196 008 Kč	784 032 Kč
Hrubá měsíční mzda	18 600 Kč	74 400 Kč
Roční hrubá mzda	223 200 Kč	892 800 Kč

*Tabulka 3: Výpočet mezd ostrahy hotelu*

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Poskytovány budou i různé zaměstnanecké benefity.

+10 % za noční práci
+10 % za víkendy
+100 % za svátky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Možnost Multisport karty pro zaměstnance i jejich rodinné příslušníky;</li> <li>• Možnost pobytu v hotelu za zvýhodněných podmínek;</li> <li>• Stravování v hotelu zdarma.</li> <li>• Odměna za odpracované roky (za každých 5 let).</li> </ul>

*Tabulka 4: Benefity, bonusy nabízené zaměstnancům*

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Celkem za rok počáteční náklady v hotelu na 4 zaměstnance (ostraha hotelu) budou 892 800 korun bez dalších příplatků za bonusy (noční směny, víkendy a svátky).

### **Celkový rozpočet**

V tabulce níže je uveden celkový rozpočet vybavení 1 017 532 Kč na pořádání kurzů pro číšníky, kuchaře, recepce, kurzy českého a anglického jazyka a také náklady na vytvoření nového pracovního místa v hotelu – ostraha hotelu. Cena byla získána z internetových zdrojů, kde jsou prezentovány jednotlivé kurzy. Analýza webových portálů pro hledání práce odhalila standardní mzdu hotelového strážce, která byla použita k výpočtu mzdových nákladů zaměstnanců za celý rok. Celkové náklady rozpočtu se změní na základě rozhodnutí správce hotelu. Kromě

toho byly navrženy zlepšení z hlediska motivace a hodnocení zaměstnanců. Tyto návrhy nelze vypočítat, protože závisí na podnětu vedoucího hotelu Barceló Brno Palace, aby tyto návrhy implementoval do řízení personálu hotelu.

Kurz pro kuchaře	31 984 Kč
Kurz pro číšníky/servírky	47 968 Kč
Kurz pro recepční	6 380 Kč
Kurz češtiny	16 800 Kč
Kurz angličtiny	21 600 Kč
Nová pozice ostraha hotelu	892 800 Kč
<b>Celkem náklady za rok</b>	<b>1 017 532 Kč</b>

*Tabulka 5: Celkové náklady na realizaci návrhů*

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## ZÁVĚR

V bakalářské práci byly zhodnoceny silné a slabé stránky personálního managementu hotelu Barceló Brno Palace a návrhy na zlepšení personálního řízení. Potřebné informace byly získány z osobní zkušenosti v hotelu, od zaměstnanců hotelu, dále byly využity informace poskytnuté HR manažerkou hotelu a internetové zdroje. Za účelem nabídky kurzů k odstranění nedostatků v oblasti personálního řízení byla provedena analýza jednotlivých oddělení hotelu.

V práci byly popsány jednotlivé části hotelu Barceló Brno Palace, silné a slabé stránky v oblasti personálního řízení a v poslední kapitole jsou uvedeny návrhy na zlepšení fungování jednotlivých úseků. Cíle bakalářské práce byly splněny.

Předností práce je vypracování kurzů pro zaměstnance stravovacího úseku, kteří nemají kvalitní vzdělání v oblasti obsluhy. Další výhodou je kurz pro recepční, který může absolvovat každý, aby mohl v hotelu pokročit ve své kariéře. Další výhodou byly navržené motivační nástroje a pozitivní hodnocení práce zaměstnanců. Důležitou součástí byl také návrh na zavedení nové pozice v technickém oddělení.

Práce se skládala ze tří částí: teoretické, analytické a návrhové. V teoretické části bylo rozebráno, co je to personální management hotelu, byla popsána personální činnost hotelu, vlastnosti a metody pro přijímání a výběr zaměstnanců, jejich vzdělávání, motivaci, hodnocení a odměňování. Důraz byl položen na řízení lidských zdrojů v organizaci. Bylo uvedeno, jak by měla fungovat jednotlivá oddělení a úseky, co obvykle zaměstnanci hotelu dělají a jaké mají zaměstnanci povinnosti. Opatření navržená ve třetí kapitole se zabývají recepcí, stravovacím úsekem, hodnocením a motivací personálu a byla navržena nová a nepochybně důležitá pozice – pracovník ostrahy.

Důležitou částí bakalářské práce je podrobný popis hotelu a také návrhy, které může manažer hotelu v budoucnu uplatnit v praxi. Hotel jako celek potřebuje přehodnotit řízení lidských zdrojů, aby v poskytování služeb držel krok s konkurencí. Bakalářská práce je doplněna fotografiemi hotelu Barceló Brno Palace a schémata organizačních struktur. Dále byla doplněna tabulkami s propočty nákladů na zkvalitnění personálu hotelu.

Bakalářská práce na téma Personální management hotelu je využitelná pro lidi, kteří se zajímají o hotelový personální management a chtějí si zdokonalit své znalosti v této oblasti a pro lidi, kteří řídí nebo plánují řídit hotelový personál, je užitečné vědět, jaké chyby mohou nastat v řízení lidských zdrojů. Tato práce je využitelná i pro personální manažery Paláce Barceló Brno, aby provedli některé změny v personálním řízení hotelu. Tato práce je využitelná pro zaměstnance a ředitele hotelu Barceló Brno Palace k seznámení s jednáním personálu.

## POUŽITÉ ZDROJE

- [1] ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 6. vyd. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [4] Silmahsg.cz: *Personální marketing* [online]. Copyright ©08.2003 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.silmahsg.cz/stanislav-hauser-publikovane-clanky/personalni-marketing/>
- [5] Aprofes.cz: *Personalistika* [online]. Copyright ©2022 Aprofes, s.r.o. [cit. 2022-04-15] Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/co-je-to-personalistika/>
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [7] BERÁNEK, Jaromír. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2013. ISBN 978-80-86724-45-4.
- [8] Hotelovkafren.cz: *Řízení a organizace hotelového provozu* [online]. Copyright ©2012 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.hotelovkafren.cz/cardfiles/card-7217/card-7277/files/provoz.pdf>
- [9] KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management: nejnovější poznatky a trendy v řízení hotelů: komplexní informace o hotelovém provozu a jeho organizaci: optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku: případové studie a příklady*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3868-0. Dostupné také z: <https://www.digitalniknihovna.cz/mzk/view/uuid:ec748080-6488-11eb-9496-005056827e52?page=uuid:66f8b36e-8e34-44d5-a2ee-273434d78fe5>
- [10] KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4835-1.
- [11] KOSTKOVÁ, Miroslava, Milan NĚMČANSKÝ a Eva TORČÍKOVÁ. *Management služeb cestovního ruchu*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v

- Karviné, 2009. ISBN 978-80-7248-510-9. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:f3a39570-f226-11e3-a2c6-005056827e51>
- [12] TOTH, Daniel. *Personální management*. Praha: Powerprint, 2010. ISBN 978-80-87415-04-7. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:6a36dbe0-3ebd-11e6-ab2f-005056827e52>
- [13] ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-947-0.
- [14] KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- [15] SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. ISBN 978-80-7435-331-4.
- [16] KOLMAN, Luděk. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.
- [17] HESKOVÁ, Marie. *Cestovní ruch: pro vyšší odborné školy a vysoké školy*. Praha: Fortuna, 2006. ISBN 80-7168-948-3. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:b2ed7a40-9415-11e5-a715-005056827e52>
- [18] Dream-job.cz: *Historie hotelů [online]*. Copyright ©2018 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://dream-job.cz/barcelo/>,
- [19] Hn.cz: *Hotel Barceló Brno Palace [online]*. Copyright ©2012 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://hn.cz/c1-56902980-hotel-barcelo-brno-palace>
- [20] Industryleadersmagazine.com: *The Barceló Group [online]*. Copyright ©2012 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.industryleadersmagazine.com/barcelo-group/>
- [21] Rejstrik-firem.kurzy.cz: *Obchodní rejstřík firem [online]*. Copyright ©2000-2022 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/25614207/2-dsp-sro/>
- [22] Barcelo.com: *Barceló Brno Palace [online]*. Copyright ©2022 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.barcelo.com/cs-cz/barcelo-brno-palace/>
- [23] Barcelo.com: *Deluxe [online]*. Copyright ©2022 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.barcelo.com/cs-cz/barcelo-brno-palace/pokoje/deluxe/>
- [24] Barcelo.com: *Deluxe Executive [online]*. Copyright ©2022 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.barcelo.com/cs-cz/barcelo-brno-palace/pokoje/deluxe-executive/>
- [25] Barcelo.com: *Junior Suite [online]*. Copyright ©2022 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.barcelo.com/cs-cz/barcelo-brno-palace/pokoje/apartma-junior/>

- [26] Barcelo.com: *Suite* [online]. Copyright ©2022 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.barcelo.com/cs-cz/barcelo-brno-palace/pokoje/apartma/>
- [27] Firemniakce.cz: *Barceló Brno Palace* [online]. Copyright ©2022 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.firemniakce.cz/barcelo-brno-palace>
- [28] Pinya.hr: *Typy organizační struktury ve firmě a její důležitost pro hr oddělení* [online]. Copyright ©2022 pinya s.r.o. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://pinya.hr/cz/blog-cz/typy-organizacni-struktury-v-organizaci-a-jeji-dulezitest-pro-hr-oddeleni/>
- [29] Nop.topsid.com: *Organizační struktury z hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti* [online]. Copyright ©2021 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: [http://nop.topsid.com/index.php?war=cviceni\\_1&unit=organizacni\\_struktury](http://nop.topsid.com/index.php?war=cviceni_1&unit=organizacni_struktury)
- [30] Hotelovyprovoz.webnode.cz: *Hotelový management* [online]. Copyright ©2012 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://hotelovyprovoz.webnode.cz/maturitni-okruhy/hotelovy-management/>
- [31] Shopsys.cz: *Klíčové kompetence pro výkon pozice e-commerce manažera* [online]. Copyright ©2020 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z <https://www.shopsys.cz/klicove-kompetence-ecommerce-manazera/>
- [32] Hotelovkafren.cz: *Řízení a organizace práce na úseku F&B* [online]. Copyright ©2012 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.hotelovkafren.cz/cardfiles/card-7217/card-7277/files/fab.pdf>
- [33] Hotelovyprovoz.cz: *Technický úsek* [online]. Copyright ©2012 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://hotelovyprovoz.webnode.cz/maturitni-okruhy/technicky-usek/>
- [34] Restaurantacademy.cz: *Školení pro kuchaře* [online]. Copyright ©2012–2022 Restaurant Academy [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <http://restaurantacademy.cz/skoleni-a-sluzby/skoleni-pro-kuchare/>
- [35] Restaurantacademy.cz: *Živé školení pro obsluhující personál: jak zvýšit kvalitu obsluhy a tržby v restauraci* [online]. Copyright ©2012–2022 Restaurant Academy [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <http://restaurantacademy.cz/skoleni-a-sluzby/zive-skoleni-pro-servirky-a-cisniky-jak-zvysit-kvalitu-obsluhy-a-trzby-v-restauraci/>
- [36] Educicity.cz: *Profesionální recepce* [online]. Copyright ©2022 IVITERA a.s. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.educicity.cz/kurzy/manazerske-kurzy-id-35/profesionalni-recepce-id-4137988>
- [37] Naucim.cz: *Lektoři angličtiny v Brně* [online]. Copyright ©2021 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.naucim.cz/vyuka-anglictina/-/okres-brno-mesto/brno/>

- [38] Naucim.cz: *Lektoři češtiny v Brně* [online]. Copyright ©2021 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.naucim.cz/doucovani-cesky-jazyk/-/okres-brno-mesto/brno/>
- [39] Mladypodnikatel.cz: *Inzerce: Co je to teambuilding?* [online]. Copyright ©2011–2022 Jiří Rostecký [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://mladypodnikatel.cz/inzerce-co-je-to-teambuilding-t15552>
- [40] Pr.denik.cz: *Fyzická ostraha objektů je nedílná součást bezpečnostního řešení* [online]. Copyright ©2020 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://pr.denik.cz/doporucujeme/fyzicka-os-traha-objektu-je-nedilna-soucast-bezpecnostniho-reseni-20200609.html>
- [41] Hotely-hotelum.cz: *Ubytovací zařízení bez kvalitního zabezpečení* [online]. Copyright ©2019 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.hotely-hotelum.cz/ubytovaci-zarizeni-bez-kvalitniho-zabezpeceni-nemozne/>
- [42] Podnikatel.cz: *Zákoník práce – část čtvrtá – pracovní doba a doba odpočinku* [online]. Copyright ©2022 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-262-2006-sb-zakonik-prace/f3053733/#cast4-hlava1>
- [43] Barcelogrupo.com: *Více než 250 hotelů ve 22 zemích* [online]. Copyright ©2022 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.barcelogrupo.com/barcelo-hotel-grupo/>
- [44] VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3948-9.
- [45] KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER, ed. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2.



## SEZNAM OBRÁZKU

Obrázek 1: Organizační struktura hotelu Barceló Brno Palace .....	44
Obrázek 2: Stručná organizační struktura hotelu Barceló Brno Palace.....	45

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozpočet na jazykové kurzy.....	70
Tabulka 2: Popis pracovního místa a náplně – ostraha hotelu.....	72
Tabulka 3: Vypočet mezd ostrahy hotelu .....	73
Tabulka 4: Benefity, bonusy nabízené zaměstnancům.....	73
Tabulka 5: Celkové náklady na realizaci návrhů.....	74

## SEZNAM ZKRATEK

<b>AC</b>	Assessment centre
<b>ČR</b>	Česká republika
<b>DPP</b>	Dohoda o provedení práce
<b>DPČ</b>	Dohoda o pracovní činnosti
<b>DSP</b>	Dokumentace pro stavební povolení
<b>F&amp;B</b>	Food and Beverage / Potravin a nápojů
<b>HPP</b>	Hlavní pracovní poměr
<b>HR</b>	Human Resources / lidské zdroje
<b>IČO</b>	Identifikační číslo osoby
<b>SOU</b>	Střední odborná učiliště
<b>s.r.o.</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>SŠ</b>	Střední škola
<b>tzv.</b>	Tak zvaný
<b>VIP</b>	Very important person / velmi důležitá osoba
<b>VŠ</b>	Vysoká škola

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Budova Barceló Brno Palace.....	85
Příloha č. 2: Atrium hotelu Barceló Brno Palace.....	85
Příloha č. 3: Restaurace Palazzo .....	86
Příloha č. 4: Poloha hotelu Barceló Brno Palace .....	86
Příloha č. 5: Místnost v hotelu .....	87
Příloha č. 6: Konferenční místnost .....	87
Příloha č. 7: Konferenční místnost .....	87
Příloha č. 8: Barová místnost.....	88
Příloha č. 9: Vstup do hotelu před recepcí.....	88
Příloha č. 10: Příklad hotelového pokoje / Deluxe Executive .....	89
Příloha č. 11: Bufet na snídani .....	89

*Příloha č. 1: Budova Barceló Brno Palace*



Zdroj: Barcelo.com: *Barceló Brno Palace: galerie* [online]. ©2022 [vid. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.barcelo.com/cs-cz/barcelo-brno-palace/galerie/#alrededores>

*Příloha č. 2: Atrium hotelu Barceló Brno Palace*



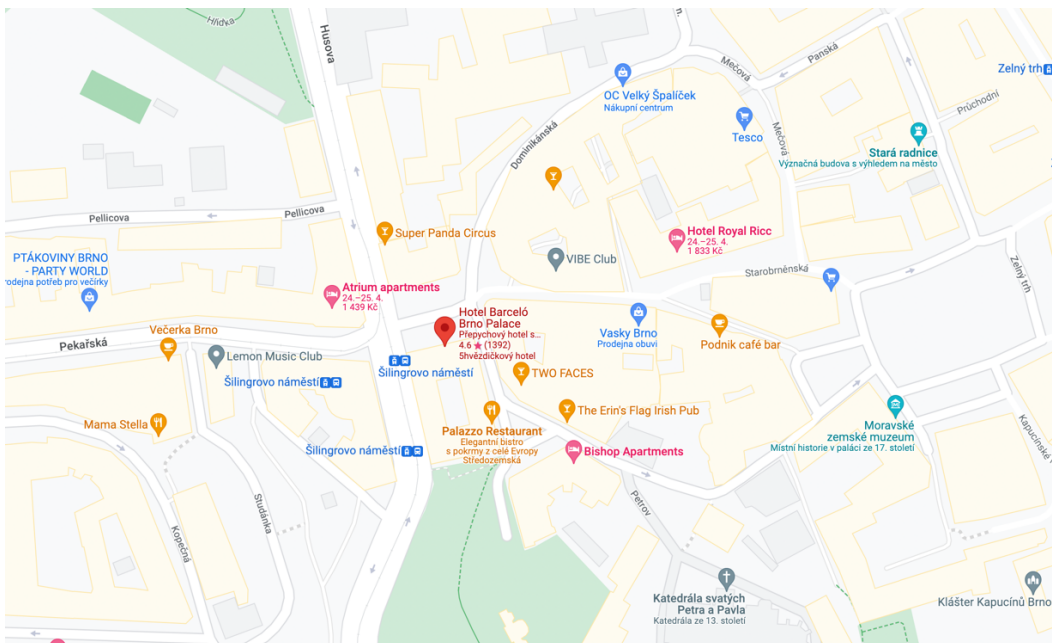
Zdroj: Barcelo.com: *Barceló Brno Palace: galerie* [online]. ©2022 [vid. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.barcelo.com/cs-cz/barcelo-brno-palace/galerie/#alrededores>

### Příloha č. 3: Restaurace Palazzo



Zdroj: Barcelo.com: *Barceló Brno Palace: galerie* [online]. ©2022 [vid. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.barcelo.com/cs-cz/barcelo-brno-palace/galerie/#alrededores>

### Příloha č. 4: Poloha hotelu Barceló Brno Palace



Zdroj: Google.com: *Hotel Barceló Brno Palace* [online]. ©2022 [vid. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.google.com/maps/place/Hotel+Barcel%C3%B3+Brno+Palace/@49.1923942,16.6059742,17.96z/data=!4m8!3m7!1s0x4712945169d33ca9:0xd681d5c5d675d861!5m2!4m1!1i2!8m2!3d49.1922295!4d16.6055663>

*Příloha č. 5: Místnost v hotelu*



Zdroj: Barcelo.com: *Barceló Brno Palace: galerie* [online]. ©2022 [vid. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.barcelo.com/cs-cz/barcelo-brno-palace/galerie/#alrededores>

*Příloha č. 6: Konferenční místnost*



Zdroj: Barcelo.com: *Barceló Brno Palace: galerie* [online]. ©2022 [vid. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.barcelo.com/cs-cz/barcelo-brno-palace/galerie/#alrededores>

*Příloha č. 7: Konferenční místnost*



Zdroj: Barcelo.com: *Barceló Brno Palace: galerie* [online]. ©2022 [vid. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.barcelo.com/cs-cz/barcelo-brno-palace/galerie/#alrededores>

*Příloha č. 8: Barová místnost*



Zdroj: Barcelo.com: *Barceló Brno Palace: galerie* [online]. ©2022 [vid. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.barcelo.com/cs-cz/barcelo-brno-palace/galerie/#alrededores>

*Příloha č. 9: Vstup do hotelu před recepcí*



Zdroj: Barcelo.com: *Barceló Brno Palace: galerie* [online]. ©2022 [vid. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.barcelo.com/cs-cz/barcelo-brno-palace/galerie/#alrededores>



*Příloha č. 10: Příklad hotelového pokoje / Deluxe Executive*



Zdroj: Barcelo.com: *Barceló Brno Palace: galerie* [online]. ©2022 [vid. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.barcelo.com/cs-cz/barcelo-brno-palace/galerie/#alrededores>

*Příloha č. 11: Bufet na snídani*



Zdroj: Barcelo.com: *Barceló Brno Palace: galerie* [online]. ©2022 [vid. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.barcelo.com/cs-cz/barcelo-brno-palace/galerie/#alrededores>