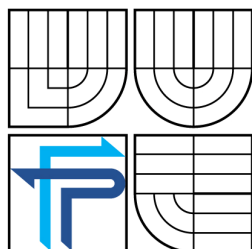


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ ORGANIZACE PRÁCE V GRANDHOTELU BRNO

IMPROVEMENT ON SUGGESTION WORK ORGANISATION IN GRANDHOTEL BRNO

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. SILVIE SVOBODOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. LUDĚK MIKULEC, CSc.

BRNO 2008

Anotace

Diplomová práce se zabývá návrhem na zlepšení organizace práce v Grandhotelu Brno. Jsou zde vymezeny základní pojmy týkající se organizace práce, řízení hotelového provozu. Práce poukazuje na nedostatky v organizaci práce z pohledu zaměstnanců Grandhotelu Brno, které vyplynuly z dotazníkového průzkumu názorů zaměstnanců a obsahuje návrhy na jejich možná zlepšení.

Annotation

The diploma thesis deals with project, how to get better organization of work in Grandhotel Brno. There are specified basic terms bear on organization of work, managing of hotel bussines. This diploma work points to the absence in organization of work from a view of the employers of Grandhotel Brno, which eventuated from the questionnaires and it contains the plan how to get the organization better.

Klíčová slova

Organizace práce, hotelový provoz, hotelový management, hotelový marketing, personální management.

Key words

Organization of work, hotel operation, hotel management, hotel marketing, personal management.

Bibliografická citace

SVOBODOVÁ, S. *Návrh na zlepšení organizace práce v Grand Hotelu Brno*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 81 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Luděk Mikulec, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: Návrh na zlepšení organizace práce v Grandhotelu Brno, vypracovala samostatně a použila jen pramenů, které cituji a uvádím v přiloženém soupisu literatury.

V Brně, dne 15. května 2008

.....

podpis

Poděkování

Děkuji vedoucímu své diplomové práce, panu doc. Ing. Luďku Mikulcovi, CSc., za ochotu, pomoc a odborné rady, které mi v průběhu zpracování práce poskytl.

Mé poděkování rovněž náleží vedení firmy Grandhotelu Brno. Poznatky a informace, které jsem získala, mi posloužily k vypracování praktické části práce. Děkuji také všem, kteří mi byli oporou při vzniku této práce.

Obsah

Úvod	7
1 Definování problému a cíle.....	10
2 Teoretická východiska	11
2.1 Obsah a úkoly organizace práce	11
2.1.1 Organizační struktura	12
2.1.1.1 Top management.....	13
2.1.1.2 Provozní management	13
2.1.1.3 Housekeeping.....	16
2.1.1.4 Food&Beverage management.....	17
2.1.1.5 Technický management.....	18
2.2 Personální management	19
2.2.1 Zaměstnanci hotelu	20
2.2.2 Plánování lidských zdrojů	21
2.2.3 Zdroje a výběr zaměstnanců.....	21
2.2.4 Hodnocení zaměstnanců a jejich výkonu	22
2.2.5 Firemní vzdělávání.....	23
2.2.6 Odměňování pracovníků	24
2.3 Řízení hotelového provozu	25
2.3.1 Hotelový marketing	25
2.3.1.1 Charakteristika služeb hotelu.....	25
2.3.1.2 Vnitřní public relations.....	25
2.3.2 Hotelový management	28
2.3.2.1 Úkoly manažera	28
2.3.2.2 Klíčové oblasti	28
2.3.3 Náplň práce.....	31
3 Analýza současného stavu	34
3.1 Charakteristika výběrového souboru	45
3.1.1 Charakteristika souboru zaměstnanců.....	45
3.1.2 Metodologie průzkumu	46
3.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	47
4 Návrhy řešení.....	64

5	Souhrn nákladů na realizaci předložených návrhů	70
6	Závěr	72
	Seznam literatury	76
	Seznam příloh	77

Úvod

Má diplomová práce je zpracována pro podmínky Grandhotelu Brno s. r. o., umístěného na ulici Benešova 18/20, Brno, jehož vlastníkem je nyní Austria Hotels Betriebs CZ s. r. o. Tato společnost spadá pod mezinárodní řetězec hotelů Austria Hotels International (AHI).

Společnost Austria Hotels Betriebs CZ s. r. o. vznikla 1. srpna 2007 jakožto nově založená společnost rozdělením odštěpením společnosti Austria Hotels Liegenschaftsbesitz CZ s. r. o. (dříve pod obchodní firmou Austria Oesterreichische Hotelbetriebs s. r. o.), se sídlem 110 00 Praha 1, Králodvorská 4. Na společnost Austria Hotels Betriebs CZ s. r. o. přešla část jmění rozdělované společnosti Austria Hotels Liegenschaftsbesitz CZ s. r. o.

AHI byla založena v roce 1955 ze třech hotelů, Hotel Kummer, Hotel Prinz Eugen ve Vídni a Hotel Daniel v Grazu. Dnes nabízí AHI 14 hotelů ve Vídni, Badenu blízko Vídně, Eisenstadtu, Praze a Brně s celkovou kapacitou 1.568 pokojů/ 3.000 lůžek.

AHI již v sedmdesátých letech navázala některá strategická spojení s níže uvedenými renomovanými společnostmi, operujícími v oblasti prodeje, marketingu a hotelových rezervací. Jedním z partnerů AHI je WORLDHOTELS, což je celosvětová organizace, která disponuje systémem prodeje, zaměřeným na poskytování služeb, širokou škálou marketingových a distribučních programů, aktivit a špičkovou technologií hotelových rezervací. Dalšími partnery jsou například společnosti Utell a Classic International Hotels™.

Grandhotel Brno je klasický čtyřhvězdičkový hotel, který poskytuje své služby na vysoké úrovni již od roku 1870. I přes drobné úpravy si zachovává po celou dobu svoji tvář a specifickou atmosféru, která je ve všech jeho prostorách. Hotel se nachází přímo v srdci města, naproti hlavnímu nádraží, jen několik minut od brněnského výstaviště, ulic plných obchodů a historických míst v samotném centru.

Historie Grandhotelu je úzce spjata s historií města Brna. V roce 1869 se objevil první písemný záznam, že na místě bývalých městských hradeb bude postaven nový hotel. V roce 1870 byla stavba dnešního Grandhotelu Brno dokončena, avšak hotel nesl až do konce minulého století jméno po svém zakladateli - Hotel Werner. V tomto období patřil Grandhotel k reprezentativním podnikům a tuto skutečnost také dokladují

časté návštěvy velmi významných osobností. Mezi mnohými nelze opomenout návštěvy císaře Františka Josefa, T. A. Edisona a dalších mezinárodně uznávaných osobností.

- 1839 - 1840 První záznam o nynějším Grandhotelu, na místě bývalých hradeb má být postavena budova, na stejném pozemku vybudovat zahrádka a chodníky, hotel má mít 70 pokojů.
- 1870 - 1895 Hotel nesl jméno Werner po svém zakladateli, 20. srpna 1877 koupili hotel rytíř Franze von Felbinger a Artur Crespín.
- 1895 - 1933 Majetnictví hotelu je vloženo na komanditní společnost Siegel & Com. v Brně. Skoro 40 let byl hotel v držení této společnosti. Po první světové válce byl hotel značným nákladem zrekonstruován.
- 1933 - 1938 Byl vyhlášen konkurz na jmění firmy Siegel & Com. Grandhotel koupila v tomto konkursním řízení brněnská Hypoteční a zemědělská banka za 5,5 miliónů Kčs, byla to nejnižší nabídka a uhradila pouze pohledávku, kterou tato banka měla zaknihovanou na realitě. Ostatní věřitelé vyšli naprázdno.
- 1938 – 1945 Těsně před druhou světovou válkou vypověděla Hypoteční banka, že celý objekt vnitřně i vně zmodernizuje a svůj slib dostála. Stavební adaptace trvaly 3 roky, byla zřízena nová střecha, nová fasáda, byla provedena elektroinstalace, do budovy bylo zavedeno vytápění, všechny pokoje dostaly teplou a studenou vodu, nové parkety, nový nábytek, koberce a záclony.
- 1945 – 1948 Byl hotel zasažen bombou a hořel.
- 1948 – 1951 Cena Grandhotelu byla 14 miliónů Kčs.
- 1951 – 1962 Dostává vlastnické právo československý stát, v letech 1952-1962 se vystřídal několik provozovatelů.
- 1962 – 1988 Hotel se dostává pod správu Interhotelů.
- 1988 – 1991 Rozpad Interhotelů, Grandhotel byl přiřazen pod Voroněž.
- 1991 – 1993 Znova se stává státním podnikem.
- 1993 – 1995 Hotel jde do dražby, 3 podnikatelé koupili hotel za 202 miliónů, ale nespláceli dluh – falešná směnka.
- 1995 – 1996 Fond národního majetku stanovil nového ředitele hotelu.
- 1996 – 2008 Hotel koupilo BVV a za půl roku ho prodalo Rakouské společnosti Austria Hotels International za 67 miliónů, v jehož vlastnictví je do dnes. V roce

2007 proběhla rekonstrukce a renovace všech pokojů hotelu (nové koupelny, koberce, klimatizace, nábytek, dveře, postele, skříně atd.)

V současné době má Grandhotel Brno 43 zaměstnanců. Organizační struktura hotelu je funkcionální viz příloha č. 1. Rozdělení je do 7 úseků a to: úsek ředitele, ubytovací úsek, který se dělí na příjem a housekeeping, dále úsek stravovací, provozní, obchodní a technický.

Grandhotel Brno se potýká v současnosti s následujícími problémy. Z pohledu vnějšího prostředí je to zejména konkurence, která stále stoupá. Jako příklad chci uvést blízký palác Padowetz, který se nachází na rohu Masarykovy ulice a Bašt, a z kterého se do konce roku 2009 má stát čtyřhvězdičkový hotel Radison, který má mít podle plánu 111 pokojů, wellness centrum a provozovat jej bude hotelový řetězec Rezidor. Vedení hotelu mi poskytlo informace, že další výstavby hotelů se chystají na Šilingrově náměstí, Zelném trhu a na Heršpické ulici, kterou má zdobit 80 – ti metrový Hotel Hilton.

Problémem, ale již z vnitřního prostředí, který před Grandhotelem Brno stojí, je využití ubytovací kapacity hotelu. Mimo brněnských veletrhů a Grand Prix, se pohybuje obsazenost hotelu kolem 50 %, podle sales managera Grandhotelu Brno by bylo optimální využití minimálně na 70 %. V tomto období, kdy nejsou ubytovací kapacity mnohdy ani z půlky zaplněny, v Grandhotelu Brno převažují hosté, kteří se zdrží pouze jednu noc nebo se jedná o projíždějící skupiny se zastávkami na oběd, či zahraniční skupiny s nízkým budgetem, které požadují ubytování za 11,- €/noc, což není ani 10 % z částky jednolůžkového pokoje podle aktuálního ceníku Grandhotelu Brno.

Dalším problémem z vnitřního prostředí hotelu je personál. V posledních letech se jedná o vysokou fluktuaci zaměstnanců a to zejména v ubytovacím úseku a kuchyni. Vedoucí housekeepingu se potýká měsíčně s problémy a odchodem pokojských a o nic lepší není ani situace ve stravovacím úseku hotelu – v kuchyni. Nově přijatí zaměstnanci mnohdy odcházejí už v první třetině zkušební doby.

Za nejaktuálnější problém, který je potřeba co nejdříve v Grandhotelu Brno vyřešit, považuji fluktuaci zaměstnanců, která je velmi problematická, a proto se ve své diplomové práci zaměřím právě na tuto oblast.

1 Definování problému a cíle

Grandhotel Brno se v posledních letech setkává s problémem vysoké fluktuace zaměstnanců, která rok od roku roste a to zejména v ubytovacím úseku – v části lůžkové a ve stravovacím úseku - v kuchyni. Vedoucí housekeepingu se potýká téměř měsíčně s problémy a odchodem pokojských a o nic lepší není ani situace ve stravovacím úseku hotelu – v kuchyni.

Vzhledem k tomu, že rozsah mé diplomové práce mi nedovoluje pokrýt celou problematiku organizace práce v Grandhotelu Brno, rozhodla jsem se, stanovit si za cíl mé práce vytvoření a umístění dotazníku pro zaměstnance Grandhotelu Brno, pomocí kterého zjistím faktory, se kterými nejsou zaměstnanci hotelu ve své pracovní činnosti spokojeni, a tím i důvod jejich fluktuace. Následně u těchto faktorů, které se po vyhodnocení budou zdát nejproblematictější, navrhnu taková opatření, která by vedla ke snížení fluktuace zaměstnanců v Grandhotelu Brno.

2 Teoretická východiska

2.1 Obsah a úkoly organizace práce

Kvalitní organizace práce je klíčovou a vůbec není snadnou záležitostí. Každý člověk je individualistou, každý má jiné potřeby a motivuje jej něco jiného.

„Organizace práce se zabývá studiem, analýzou a projektováním pracovních systémů, zejména uspořádáním vzájemných vztahů mezi pracovníkem, pracovním prostředkem a pracovním předmětem. Opatření organizace práce se soustřeďují do několika vzájemně úzce souvisejících oblastí na. “ (7, str. 8)

- volbu pracovních postupů a vytváření pracovních úkolů pro jednotlivce a skupiny,
- měření pracovního výkonu,
- organizaci pracovišť,
- organizaci pracovní doby,
- ochranu života a zdraví pracovníků (bezpečnost práce),
- zajištění služeb pro pracovníky.

Úkolem organizace práce je dosáhnout dobré účinnosti pracovního systému a vytvořit vhodné pracovní podmínky pro člověka.

Dalším požadavkem je dobré využití pracovní doby kvalifikace pracovníků. Pro člověka je nepříznivá nejen zátěž nadlimitní, ale také podlimitní, kdy nejsou využity jeho možnosti. Snahou je, aby pracovní úkol byl v souladu se znalostmi, dovednostmi a schopnostmi pracovníka, aby pracovník mohl ovlivnit výsledky své práce, měl dostatek informací a zpětnou vazbu o splnění úkolu. Nejnáročnějším úkolem je vytvořit předpoklady pro rozvoj pracovníků – zvyšování jejich kvalifikace a flexibility a tím i zlepšování jejich postavení a použitelnosti v pracovním procesu. Tímto směrem jsou zaměřeny nové formy organizace práce, které rozšiřují a obohacují pracovní úkol a poskytují větší autonomii jednotlivcům i pracovním skupinám. (7)

Vytváření příznivých pracovních podmínek není jen problémem sociálním, ale má i své ekonomické dopady. Úkolem v oblasti ochrany života a zdraví pracovníků je

v současné době například ochrana před nadměrným stresem, jehož důsledkem jsou nemoci a následně ekonomické ztráty podniku v důsledku absence a fluktuace.

Nové přístupy k organizaci práce:

- **obohacování práce** – flexibilita pracovních míst i pracovníků, stálé nároky na vzdělávání,
- **jednoduché organizační struktury** - nižší počet stupňů řízení, vysoká samostatnost,
- **demokratizace pracovního procesu** – potlačování význam odborového vedení, klima podnikové rodiny,
- **aktivní působení všech účastníků pracovního procesu** – motivace (delegace pravomocí), týmové práce, rozvoj, zdokonalování (spolupráce na realizaci). (18)

2.1.1 Organizační struktura

Pod pojmem organizační struktura rozumíme soubor úkolů a formálních pracovních vztahů vytvořených k využití předností specializace. Je to systém vertikální a horizontální koordinace navržený tak, aby sjednotil specializované části. V každé organizační struktuře jsou základní dimenze a prvky, které ji charakterizují:

- dělba práce,
- mechanismy koordinace,
- distribuce rozhodovacích pravomocí,
- organizační hranice,
- neformální organizace,
- základní legitimacy vztahů nadřízenosti a podřízenosti.

„Organizační struktura hotelu vychází z objemu a náplně hotelového provozu. Za vhodné modely pro organizační uspořádání hotelu lze považovat funkcionální organizační strukturu (pro menší hotely) a divizní organizační strukturu pro velké hotely a hotelové akciové společnosti. „ (2, str. 61)

2.1.1.1 Top management

Top managementem rozumíme nejvyšší vedení společnosti. Na úseku ředitele – generální ředitel hotelu, asistent ředitele, sekretářka ředitele, právník. Dále ekonomický ředitel, obchodní ředitel, prodejní a marketingový ředitel, finanční ředitel, personální ředitel.

Povinnosti vedoucích pracovníků:

- a) řídit a kontrolovat práci a pravidelně hodnotit poměr zaměstnanců k práci a k pracovnímu kolektivu a pracovní výsledky,
- b) v zájmu zvyšování produktivity práce co nejlépe organizovat práci a dbát, aby výroba odpovídala podle hospodářských a technických možností požadavkům technicko - ekonomického rozvoje,
- c) vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- d) zabezpečovat odměňování zaměstnanců podle mzdových předpisů a kolektivních smluv popřípadě vnitřních mzdových předpisů nebo pracovních smluv, a diferencovat mzdu zaměstnanců podle jejich výkonnosti a zásluh o konečné výsledky práce,
- e) vytvářet příznivé podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců a pro uspokojování jejich kulturních a sociálních potřeb,
- f) zabezpečovat dodržování právních a jiných předpisů, zejména vést zaměstnance k pracovní kázi, oceňovat jejich iniciativu a pracovní úsilí, zajišťovat, aby nedocházelo k porušování pracovní kázně a k neplnění povinností,
- g) zabezpečovat přijetí včasných a účinných opatření k ochraně majetku zaměstnavatele. (2)

2.1.1.2 Provozní management

Úkolem provozního managementu je zajistit každodenní plynulý chod hotelu. Provoz hotelu zajišťují tři základní útvary.

Je to útvar:

- **ubytovací,**
- **stravovací,**

- **technický.**

Ubytovací úsek se dělí na dvě základní části:

- **část příjmu** (recepce, front office)
- **část lůžkovou** (housekeeping)

V obou probíhá poskytování služeb, které jsou nejpodstatnější úlohou hotelu.

Front office

V současné době sehraává podstatnou roli na úseku front office použití výpočetní techniky, která urychluje práci recepce a současně snižuje nároky na počet pracovníků. Výpočetní technika je nezbytným nástroj k efektivnímu uskutečňování veškerých činností front office uváděných níže.

V příjmové části probíhá:

- rezervace pokojů,
- přijímání objednávek a prodej pokojů,
- přijímají se objednávky na doplňkové hotelové služby aj.

Náplň práce

Vedoucí ubytovacího úseku

Odpovídá za provoz ubytovacího střediska.

Ubytovací středisko zahrnuje:

- front office,
- rezervační oddělení,
- sekretářské služby,
- telefonní ústřednu,
- lůžkovou část.

Vedoucí ubytovacího střediska se svou činností snaží zajistit maximální spokojenost hostů, dosažení co nejlepších ekonomických výsledků při zachování co nejvyšší úrovně poskytovaných služeb.

Odpovídá řediteli hotelu v oblasti ubytování například za:

- organizaci a řízení činnosti středisek ubytování,
- poskytování služeb na co nejvyšší úrovni a ve standardní kvalitě,
- účelné využívání ubytovací kapacity hotelu,

- řízení cen podle platných zásad.

Asistent vedoucího úseku ubytování

Zastupuje vedoucího střediska ubytování v době jeho nepřítomnosti.

Odpovídá zejména za organizaci a řízení následujících středisek:

- halové služby,
- hotelové vrátnice,
- recepce,
- hotelové pokladny – směnárny,
- telefonní ústředny.

Recepční

Odpovídá zejména za:

- řádný chod hotelové recepce v době směny,
- maximální využití lůžkové kapacity dle dispozic pracovníka rezervací nebo vedoucího úseku,
- přijímání a vyřizování objednávek ubytovacích a jiných hotelových služeb,
- přejímá hmotnou odpovědnost za předměty svěřené k vyúčtování.

Hotelový vrátný

- odpovídá za úroveň služeb na svěřeném úseku, za vedení předepsané evidence,
- odpovídá za dodržování bezpečnostních a hygienických předpisů,
- provádí inkasa za poskytnuté hotelové služby (jízdenky, půjčování předmětů).

Pokladník – směnárník

- zabezpečuje provozní činnosti pokladny – směnárny,
- dbá na dodržování předpisů týkajících se správného zúčtování s hostem a odvod tržeb,
- dbá na dodržování čs. devizových zákonů a předpisů,
- vedete operativně technickou evidenci.

Pracovník rezervací

- zabezpečuje využívání lůžkové kapacity hotelu,
- vede evidenci objednávek,
- vyřizuje korespondenci související s rezervacemi,
- informuje příslušné vedoucí pracovníky o příjezdech skupin, VIP hostů,

- připravuje materiály pro každodenní činnost recepce.

Bagażista

- zajišťuje služby uvnitř hotelu, doručování balíčků pošty na pokoje, zprostředkování vzkazů, pohyb zavazadel při příjezdu a odjezdu hostů,
- zodpovídá za správnou evidenci a manipulaci se zavazadly při úschově,
- zastupuje hotelového vrátného v případě potřeby.

Pracovnice sekretářských služeb

- zajišťuje faxové, kopírovací a překladatelské služby, přepisování textů,
- zapůjčuje kancelářskou techniku,
- pro hosty objednává jízdenky, letenky, vstupenky,
- rezervuje ubytování v hotelích a místa v restauracích.

2.1.1.3 Housekeeping

Činnost lůžkové části je zaměřena na zajištění vlastního ubytování hosta.

Jedná se o:

- přípravu pokojů k ubytování,
- předání pokojů hostu,
- běžný úklid v průběhu ubytování,
- zajištění bezporuchové funkce pokojů a jeho zařízení,
- obstarání drobných služeb,
- úklid pokojů po odjezdu hosta.

Vedle těchto činností sem patří také:

- generální úklid pokojů včetně jejich údržby,
- dezinfekce a dezinsekce,
- úklid chodeb a přilehlých prostor.

Náplň práce

Vedoucí housekeepingu

Odpovídá řediteli zejména za:

- organizaci a řízení ubytovací části hotelu,

- kontrolu práce podřízených pracovníků, zajištění hygieny a čistoty hotelu,
- kontrolu kvality služeb,
- za plánovité udržování a opravy vybavenosti hotelových pokojů a ostatních zařízení spadajících do této oblasti.

Hotelová hospodyně

- organizuje úklidové služby na jednotlivých pokojích,
- řídí a kontroluje práci pokojských,
- řídí výměnu prádla, doplňování vybavení pokojů,
- vede evidenci prádla.

Pokojská

- vykonává vlastní úklid pokojů.

Uklízečka

- vykonává úklid společných prostor hostů.

2.1.1.4 Food&Beverage management

V čele stravovacího provozu stojí vedoucí - F&B manažer. Úkolem tohoto úseku je poskytovat stravovací služby zejména ubytovaným hostům.

Stravovací středisko můžeme rozdělit na dvě části:

1. výrobní,
2. odbytovou.

1. Výrobní část představují:

- kuchyně,
- přípravný,
- příruční sklady.

2. Odbytovou část představují:

- restaurace,
- bar,
- vinárny a ostatní odbytová střediska.

Náplň práce

F&B manažer

- vypracovává rozpočet tržeb a nákladů,
- v souladu s normami stanovuje hygienické a technické předpoklady provozu,
- ve spolupráci se šéfkuchařem sestavuje jídelní lístek a menu,
- určuje cenovou skladbu podávaných pokrmů,
- organizuje nákup.

Šéfkuchař

Odpovídá v oblasti výroby zejména za:

- celkovou činnost a plynulý chod výroby,
- sestavování výrobních programů,
- kontrolu práce podřízených pracovníků a dodržování zásad,
- řízení procesu zásobování zbožím a surovinami,
- hospodaření svěřeného úseku, za řádné využití hospodářských prostředků. (2)

2.1.1.5 Technický management

Technický provoz poskytuje technické zázemí hotelu. Bez jeho fungování je provoz hotelu nemyslitelný.

Úsek technických služeb zahrnuje:

- kotelnu,
- strojovnu,
- klimatizační zařízení,
- údržbářské dílny.

Náplň práce

Vedoucí technického úseku

Odpovídá řediteli zejména za:

- péči o materiálně technickou základnu hotelu a její rozvoj, zejména za údržbu a chod technických zařízení, provádění oprav atd.
- účelný nákup hmotného a nehmotného majetku pro vybavení hotelových pokojů,

- řízení činnosti v oblasti energetiky, dopravy a požární ochrany,
- ochranu majetku společnosti na úseku, který řídí,
- zabezpečení a kontrolu provozuschopnosti.

Přímo řídí:

- vedoucího údržby,
- technického pracovníka.

2.2 Personální management

Personální management se zabývá především lidmi. Protože je to právě člověk, kdo disponuje inteligencí, schopnostmi a dovednostmi, kdo vymýšlí a realizuje plány firmy. Personální management se také zabývá tím, jak je s lidmi ve firmě, či jiných organizacích zacházeno. Důležité je, aby se s lidmi nejednalo jako se stroji, aby měli pocit vlastní cennosti a aby byli v práci dostatečně uspokojeni jejich potřeby. K tomu je potřeba člověka nějakým způsobem motivovat. To znamená, že zaměstnavatel musí v zaměstnanci vzbudit zájem práci vykonávat.

Další věc, která je při práci důležitá jsou zaměstnanecké vztahy. Pokud si člověk v práci se svými kolegy příliš nerozumí, nedokáží spolu spolupracovat, může dojít k problémům, nebo až ke stresu.

Cíle

Za obecný cíl personálního managementu je považováno zajistit, aby organizace byla schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Týká se to plnění cílů v následujících oblastech.

- **zabezpečování a rozvoj pracovníků** - organizace by měla zaměstnávat a udržovat si kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovníky,
- **oceňování pracovníků** - zvyšovat motivaci a oddanost pracovníků zaváděním politiky a postupů, které zajišťují oceňování a odměňování lidí za všechno, co dělají a čeho dosahují, i za dovednosti a schopnosti, které si osvojí,

- **vztahy** - vytvářet prostředí, ve kterém bude možno udržovat produktivní a harmonické vztahy partnerství mezi managementem a pracovníky, v němž bude moci vzkvétat týmová práce. (5)

2.2.1 Zaměstnanci hotelu

Služby hotelovým hostům poskytují lidé – zaměstnanci hotelu. Jsou to lidé, kteří vyřizují telefony, uklízejí pokoje, ubytovávají hosty, vaří a podávají pokrmy, opravují klimatizace apod. Zaměstnanci hotelu poskytují hostům všechny služby a také jsou s nimi v neustálém kontaktu.

„Host, který se ubytuje v hotelu, obvykle nikdy nepřijde do kontaktu s managementem, ale se zaměstnanci. Důležitý úkol v hotelu mají pokojské, uklízečky, myčky nádobí apod., přitom se jedná o pozice, které vyžadují minimální vzdělání i minimum dovedností.

Všeobecně platí, že pokud je management hotelu schopen zlepšit vztah zaměstnanců k hostům,lepší tím i spokojenost hostů, což následně zvýší zisk hotelu.“ (8, str. 70)

Zaměstnanci hotelu musí být motivováni, ale i trénováni. Mnohé z činností v hotelu jsou vykonávány rutinně, mnohé činnosti jsou relativně jednoduché a nové zaměstnance je možné zaškolit na jejich vykonávání relativně rychle. Obvykle se takový trénink uskuteční přímo v průběhu pracovního dne, kdy zkušenější zaměstnanci zaučí nováčky. Je to efektivní tréninková metoda, protože umožňuje managementu nepřetržitou kontrolu. Na druhé straně je zde nebezpečí, že zaměstnanci naučí nováčky různé triky, jak obejít pravidla. Řídit zaměstnance v hotelu proto znamená, že je k nim management „férový“ a učí je.

Neustálé trénování zručností zaměstnanců je nevyhnutelné i proto, že manažeři obvykle nejsou přítomni, když většina jejich zaměstnanců poskytuje služby hostům. Znamená to, že většina interakcí hosta a zaměstnance není kontrolována, přičemž na ní závisí efektivita hotelu. Právě proto je nutné zaměstnance trénovat, aby v této „minutě pravdy“ konali tak, jak mají.

Vysoká fluktuace zaměstnanců, zejména na některých pozicích, je další příčinou neustálého tréninkového procesu. Ve skutečnosti je práce v hotelu nekončící cyklus pohovorů, přijímání, trénování a propouštění zaměstnanců.

Po přijetí zaměstnance do pracovního poměru by měla následovat orientační a vstupní setkání za účelem informovanosti o střediscích, kultuře a tradicích hotelu.

Je důležité, aby zaměstnanci nosili pěkné uniformy, které mají dobrý vliv na příjemný pocit v práci. Dále také neustálé rozvíjení znalostí zaměstnanců, věnování pozornosti novým, organizování porad v uvolněné atmosféře. (8)

2.2.2 Plánování lidských zdrojů

Plánování profesní a kvalifikační struktury zaměstnanců patří k nejdůležitějším úkolům personálního řízení a má velký vliv na úspěšný rozvoj organizace. Předpokládá předvídání vývoje potřeb zaměstnanců, způsob ovlivňování pohybu zaměstnanců mezi firmou a okolím i mezi jednotlivými vnitropodnikovými útvary. Cílem plánování zaměstnanců je dosáhnout rovnováhy mezi potřebou pracovních sil a použitelnými zdroji a uspokojit tuto potřebu v souladu s žádoucí strukturou zaměstnanců. (19)

Důležitá je kvalifikovaná prognóza vývoje pracovních sil a prognóza vývoje zdrojů pracovních sil. Souběžně s těmito prognózami je důležité prognózovat i vývoj zdrojů pracovních sil, který bude ovlivněn věkovou strukturou zaměstnanců hotelového řetězce, situací na trhu práce a demografickým vývojem ve státech, kde hotelový řetězec již působí. Důležitá je i prognóza změn v kvalifikační struktuře vlastních zaměstnanců.

Plánování zaměstnanců musí být zaměřeno na pokrytí všech rozvojových potřeb hotelového řetězce. Při tomto plánování nemůže hotelový řetězec nechat ani bez povšimnutí časový horizont nábory nových zaměstnanců. Je samozřejmé, že nejdelší časový horizont je u vedoucích zaměstnanců při plánování jejich přípravy a zaměstnanců s nejvyšší kvalifikací.

2.2.3 Zdroje a výběr zaměstnanců

Dříve než majitel hotelu přistoupí k vyhledávání a odměňování zaměstnanců, měl by si provést analýzu činností, které jsou v hotelu vykonávány a připsat je určitým pracovním pozicím. Tyto pracovní pozice zařadit do pracovních oddělení a vymezit kompetence a zodpovědnost jednotlivých zaměstnanců na určených pozicích.

Jako názorný příklad bych uvedla, že tímto způsobem může vytvářet pracovní oddělení např. finanční, personální, ekonomické, účetní apod.

I když je třeba důkladně analyzovat strukturu managementu hotelu, který bude dohlížet na správný chod hotelu, je nutné neopomíjet ani pozice pro podřízené, jelikož ti budou především jednat s klienty a na základě jejich zkušeností se budou k managementu dostávat informace o dojmech klientů z hotelu a jejich názory na zlepšení dosavadního stavu.

2.2.4 Hodnocení zaměstnanců a jejich výkonu

Každý zaměstnavatel by si měl být vědom toho, že chce-li dosáhnout maximálních výkonů svých zaměstnanců, musí je neustále motivovat a mít vytvořen kvalitní systém hodnocení zaměstnanců a jejich výkonů.

Motivování vychází z teoretických poznatků vědy o lidském chování. Tyto teorie lze klasifikovat jako obsahové teorie, které zkoumají, co lidi motivuje k určitému chování, a procesní teorie, které se zabývají tím, jak motivovat jednotlivce či skupiny. Mohla bych tedy říci, že obsahová teorie a procesní teorie spolu úzce souvisí. Bez znalostí získaných v obsahových teoriích by totiž zaměstnavatel nevěděl, jak má postupovat v procesu motivace, jelikož by neměl k dispozici informace o tom, co lidi patřičně motivuje k maximálním výkonům.

Hodnocení zaměstnance a jeho výkonu je nedílnou součástí řídicí práce každého nadřízeného vůči zaměstnanci, kterého řídí, a je podkladem pro rozhodování o dalším vývoji jeho činnosti v organizaci. Z hlediska dopadu na zaměstnance má největší význam rozhodnutí o převedení na nižší funkci, propuštění z důvodů uvedených v zákoníku práce nebo penzionování zaměstnance. (19)

Hodnocení tedy musí být systematické a objektivní. Jako základ pro hodnocení je důležitá specifikace pracovních úkolů, která bude při hodnocení použita, stanovení časového období hodnocení, formulace kritérií hodnocení a jejich odstupňování.

Při hodnocení zaměstnanců je řada hodnotících metod. Výběr konkrétní metody by měl záviset na pracovní pozici, kterou zaměstnanec v hotelu vykonává.

„Hodnocení zaměstnanců a jejich výkonů je jednou z nejcitlivějších oblastí řízení lidí a na její kvalitě závisí ve značné míře i kvalita personální práce v organizaci. Objektivní hodnocení motivuje zaměstnance k vyšší aktivitě a vytváří pocit důvěry a spolupráce. Tomuto cíli je podřízen také současný progresivní trend participativních

metod v řízení lidí. Vychází z toho, že úspěch organizace je podmíněn schopností všech zaměstnanců realizovat efektivně princip spoluúčasti na řízení a výsledku činnosti.

Tento trend nachází obraz i ve změnách formálního vztahu podřízených a nadřízených, vychází z principu kooperativnosti a společného cíle práce a bývá doprovázen i snahou odstranit vnější znaky funkční hierarchie. V žádném případě však neznamená snížení náročnosti na pracovní výkon a plnění pracovních úkolů.“ (19)

2.2.5 Firemní vzdělávání

Formování pracovních schopností zaměstnance je nezbytnou součástí reakce firmy na neustále se měnící nároky ekonomického okolí. Je nesmírně důležité, aby organizace tento proces řídila a usměrňovala. „Vzhledem ke změnám v charakteru práce se stává tento proces celoživotním úkolem a ve stále větší míře překračuje úzký rámec dřívější profesní kvalifikační přípravy. Je více zaměřen na formování osobnosti zaměstnance a získání takových vlastností, které usnadňují jeho sociální interakce v mezilidských vztazích s okolím. Nezbytnou je tato vlastnost u vedoucích zaměstnanců, kde bez schopnosti uspořádat a řídit kooperaci v určitém řídicím systému a motivovat zaměstnance k požadované úrovni výkonu nemůže vedoucí zaměstnanec účinně uplatnit své profesní odborné znalosti.“ (15)

Proces firemního vzdělávání zahrnuje řadu činností, kterými jsou například zvyšování kvalifikace, rozvoj profesních znalostí a osobnosti člověka. Za zvyšování kvalifikace se pokládá profesní příprava orientovaná na formování specifických profesně orientovaných znalostí, zručností a dovedností.

V souvislosti s firemním vzděláváním se uplatňují i rekvalifikace neboli přeškolení v souvislosti se změnami v požadavcích na zaměstnance.

Je nutné mít na paměti, že kvalitní systém firemního vzdělávání má větší dosah než pouhé zvýšení profesní úrovně pracovního potenciálu. Možnosti vlastního rozvoje a zvyšování kvalifikace působí jako jeden z nejsilnějších prvků pozitivní motivace k práci, stability zaměstnanců a dobrého vztahu k firmě.

2.2.6 Odměňování pracovníků

Systém odměňování se dle AMSTRONGA (2007) skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování jejich pracovníků podle jejich přínosu, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty. Je utvářen v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úrovně mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměny.

KOUBEK (2007) uvádí, že odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací.

Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace (tzv. vnější odměny), se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací.

Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích vůbec vyjádřit nelze. Třebaže vnější a vnitřní typy odměn mají různou povahu, jsou navzájem úzce provázány.

Organizace může dosti výrazně ovlivňovat oblast vnitřních odměn např. prostřednictvím pečlivého a pracovníkovi na míru šitého vytváření pracovních úkolů, pověřování pracovníka pracemi, které jsou pro něj přitažlivé už svou povahou, které od něj vyžadují využívání právě těch schopností, jichž si sám váží.

2.3 Řízení hotelového provozu

2.3.1 Hotelový marketing

2.3.1.1 Charakteristika služeb hotelu

Ubytovací, pohostinské i doplňkové služby (fitness, sauna, praní prádla, donáška zavazadel apod.) v hotelu jsou osobními službami. Jsou poskytovány lidmi a jsou poskytovány lidem. Protože hotel je místo, kam hosté přicházejí, aby se cítili příjemně, když jsou mimo domov, způsob poskytování služeb hodnotí přísněji než obvykle.

V případě, že host za své peníze očekává určitý standard služeb, pak dodržení uvedeného standardu samo o sobě nebude stačit na vybudování loajálního vztahu k hotelu a nezaručí další business. Úroveň poskytovaných služeb podobná úrovni konkurenčních služeb bude mít za následek, že host přestane rozlišovat.

Loajalita hostů je založena na službách vyššího standardu než mají služby konkurence. Hotely se často chtějí od své konkurence odlišovat cenou. Konkurenční strategie založená na ceně však v hotelovém businessu není právě nejšťastnější strategií. Jsou to služby, které odlišují úspěšné hotely od neúspěšných. Cokoliv hosté chtějí, jakkoliv se chovají, úspěšné hotely jsou orientovány na hosta. (2)

Poznání potřeb a požadavků zákazníků a jejich následné uspokojení je cesta k úspěchu na dnešních vyspělých trzích cestovního ruchu.

Marketing znamená zjistit, co host chce nebo po čem touží a prodat mu to se ziskem. Zahrnuje komunikaci s hostem, prodej produktu, prodej jídel, nápojů, doplňkových služeb.

2.3.1.2 Vnitřní public relations

Práce v hotelu skýtá zaměstnancům mnoho příležitostí, které však nejsou vždy patřičně oceněny. Pracovní den je dlouhý, udržet motivaci zaměstnanců, vštěpit jim hrdost na svou práci není lehké.

„Na druhé straně plně oddaní zaměstnanci odvedou nejkvalitnější práci. Jednou z možností, jak vybudovat kladný vztah zaměstnanců k hotelu jsou vnitřní public relations.

Zaměstnanci by měli být informováni o dění v hotelu a tom, jak se na něm mohou podílet. Vnitřní public relations umožní pravidelnou komunikaci a informovanost uvnitř hotelu.

V hotelu se obvykle aplikují prostřednictvím:

- speciálních programů hodnocení a odměňování zaměstnanců,
- speciálních incentivních odměn, hotovostních odměn apod.,
- společných aktivit s managementem,
- společných cílů,
- projevů uznání a respektu zaměstnancům,
- webových stránek.

Ideální vztahy uvnitř hotelu vyžadují:

- pravdivou a pravidelnou komunikaci směrem nahoru, dolů i do stran,
- důvěru mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci,
- zdravé a bezpečné pracovní podmínky,
- spravedlivé a poctivé odměňování,
- bezkonfliktní průběh práce,
- pracovní spokojenost každého zaměstnance,
- hrdost na hotel a optimistický pohled na jeho budoucnost.

Nejčastěji se hotel v rámci vnitřního public relations dopouští následujících chyb:

- vedení příliš mnoho diktuje a málo naslouchá,
- obsah zpráv se příliš týká vedení a málo zaměstnanců,
- příliš velká část komunikace je zaměřena na propagandu,
- málo upřímnosti v komunikaci,
- komunikace se málo věnuje možné změně.“ (2, str. 96)

Hotel je tak dobrý, jak dobrý je ředitel hotelu a ostatní pracovníci. Host při návštěvě hotelu očekává příjemné, schopné a spolehlivé pracovníky. Kvalita kontaktů mezi hostem a zaměstnancem je určujícím faktorem pro hodnocení celého hotelu. Proto je velmi důležitý výběr, vedení a motivace zaměstnanců. Ředitel hotelu by se měl starat o zaměstnance stejně jako o hosty hotelu. (15)

Nezastupitelnou roli v předání strategických výhledů, vize a poslání má nejvyšší management. Kromě toho, že má jako „hlásná trouba“ občas chodit po všech odděleních a říkat lidem na chodbách, kam hotel směřuje, má toto sdělení dostat i náležitou podobu. Je dobré, když má vedoucí charisma, s kterým se může postavit čelem k pracovníkům a společně si formou workshopu ujasní to, kde leží cíl společného snažení. Tahle aktivita by se měla udát alespoň jednou do roka. „Slovo“ by měl každoročně uslyšet každý zaměstnanec.

Všeobecně platí, že pokud je management hotelu schopen zlepšit vztah zaměstnanců k hostům,lepší tím i spokojenost hostů, což následně zvýší zisk hotelu. Zaměstnanci hotelu musí být nejen motivováni, ale i trénováni.

- každý pracovník musí mít k dispozici informace, které potřebuje k plnění svého úkolu,
- personál ve vedoucích funkcích potřebuje dodatečné informace o podnikatelských a marketingových cílech,
- jasné vymezení úkolů a odpovědností podporuje samostatnost a schopnost rozhodování pracovníků,
- probíhající školení personálu zvyšuje úroveň odborných znalostí a pracovní uspokojení pracovníků,
- pečlivé uvedení nového pracovníka do jeho funkce zabraňuje snížení úrovně služeb při personální změně.

Zaměstnanecká loajalita je posilována samotnou délkou zaměstnání, ztotožněním osobních cílů s firemními, důvěrou v management, (15) ale také:

- *Možností kariérního rozvoje* – pracovník má vidět možnosti dalšího uplatnění. Vždy by se mělo zaměstnancům zdůraznit, že o chytré a pracovité lidi firma stojí. Aby to nebyla planá slova, je radno takové lidi posílat na školení, která jim rozšiřují rozhled. Výborně to působí i na ostatní a celkově zdvihá zájem o práci, pokud je „odměnou“ za kvalitní dlouhodobou práci i příprava na další uplatnění.
- *Možností rozvoje vzdělání* – je jasné, že dobré programy, v nichž se každý dozví něco navíc, jsou prvky, které významně posilují loajalitu. Je dobré vytvořit ucelený program pro pracovníky a na školení posílat všechny a ne jen vybrané

skupinky. Takový přístup vnáší do lidí jistotu, že na ně také „dojde“ a že se s nimi počítá. Opačný přístup vyvolává nevraživost.

Je samozřejmé, že nestabilita zaměstnanců zvyšuje náklady na zaměstnance. Čím menší fluktuace, tím menší nutnost školit nové a začínající, což je nejdražší.

2.3.2 Hotelový management

2.3.2.1 Úkoly manažera

- přesné stanovení úkolů celku i jednotlivcům,
- delegování pravomocí a odpovědností za úkoly,
- koordinace činností členů skupiny a způsoby předávání výsledků,
- rámcová a všeobecná kontrola výsledků,
- důraz na plánování a organizování postupu práce,
- minimální množství dílčích příkazů,
- péče o odbornou úroveň podřízených,
- podchycení aktivity skupiny a zvýšení společenského významu skupiny,
- věnování pozornosti interpersonálním vztahům, řešení problémů skupiny,
- orientace na dlouhodobé úkoly, operativu delegovat spolupracovníkům.

2.3.2.2 Klíčové oblasti

„Práce manažera je orientována na tři hlavní složky hotelového podnikání. Hlavní oblast může být definována jako oblast, která musí být úspěšně řízena, aby mohl hotel dále fungovat a bylo dosaženo uspokojivých výsledků.

Jednotlivé oblasti nelze řídit odděleně ani postupně a i přesto, že některá oblast vyžaduje více času, je vždy třeba posuzovat komplexně.

Klíčové oblasti jsou zákazníci, personál a aktiva. Aktiva působí na uspokojování potřeb zákazníků prostřednictvím znalostí a dovedností personálu.

Podstatou první týkající se zákazníků je zajištění jejich spokojenosti, podstatou druhé oblasti jsou aktiva a jejich ochrana před možnými hrozbami a třetí oblastí je personál, udržování a zvyšování jeho výkonu, znalostí a dovedností.

Manažer neřídí každou oblast zvlášť, neboť se vzájemně doplňují a překrývají, jejich vzájemné vztahy tvoří hlavní cíle řízení.

Vzájemným vztahem oblastí personálu a zákazníků vzniká oblast služeb, vztah personálu a aktiv má vliv na oblast produktivity a její maximalizace, vzájemné působení aktiv a zákazníků vytváří oblast příjmů a podmínek pro dosažení zisku a vzájemným působením všech tří oblastí vzniká oblast kvality.“ (2, str. 17)

Zákazníci

Zákazníci jsou nepochybně tou nejdůležitější klíčovou oblastí a můžeme je rozdělit do několika kategorií. Jsou to jednak hoteloví hosté bydlící v hotelu, dále hosté stravovacích a jiných zařízení hotelu a v neposlední řadě také spolupracující firmy.

Aktiva

Mezi aktiva řadíme hotel jako stavbu, jeho vybavení, zařízení, zásoby. Dále sem patří také investovaný kapitál a následující příjmy z provozu. Dále je něco, co hoteliéroví nepatří, ale dočasně se o to stará, hotelový host a jeho majetek.

Umístění hotelu, jeho vzhled, design interiérů, dekorace pokojů atd. byly zvoleny a vytvořeny pro zajištění nezapomenutelných zážitků pro zvolený tržní segment.

Úkolem manažera je zajistit, aby aktiva byla i do budoucna efektivní při uspokojování potřeb a očekávání hostů.

Personál

Udržování a zvyšování výkonnosti pracovníků je oblast, která patří k hlavním úkolům manažera v oblasti pracovních sil.

Je tedy úkolem manažera, aby byl nejhodnotnější zdroj – lidský kapitál využit co nejefektivněji. Efektivnost je důležitá hlavně z důvodu vysokého podílu platů a ostatních osobních výdajů na nákladech.

„Důležitým pravidlem pro dosažení efektivnosti je zdánlivě jednoduchá formulka: *Správná osoba konající správnou práci odpovídajícím úsilím ve správné atmosféře na správném místě a v pravý čas.*“ (2, str. 21)

Výkonnost pracovníků

V úvahu je třeba vzít výkonnost jednotlivce i celého kolektivu. Často je očekáváno, že pokud se nám podaří zajistit vysokou efektivnost práce jednotlivců, povede to také k vysoké efektivnosti výkonů pracovního kolektivu. Toto nemusí být pravda, protože dobrá týmová práce nezávisí jen na výkonnosti jednotlivých členů kolektivu, ale také na mnoha jiných faktorech.

Zájem manažerů o problematiku výkonnosti pracovníků je dán několika důvody. Prvním z nich je skutečnost, že slabá výkonnost pracovníků negativně ovlivní výkonnost celého hotelu, která je zaměřená na management finančním ohodnocením a hosty mírou spokojenosti se službami. Za druhé bude mít výkonnost jednotlivců vliv na výkonnost kolektivu přímo i nepřímo působením na morálku. Značná část odpovědnosti řídicích pracovníků je zaměřena na dosažení výsledků prostřednictvím spolupracovníků, řízením pracovního týmu.

Ačkoli je relativně snadné identifikovat problémy, vzniklé malou výkonností pracovníků, není již tak snadné najít a odstranit její příčiny. Dosažení odpovídající výkonnosti musí být založeno na vyrovnaném vztahu mezi plněním zadaných úkolů a osobním uspokojením pracovníka. Této rovnováhy je třeba dosáhnout v pěti oblastech. (2)

1. **Znalosti** – organizace vyžaduje od pracovníků jistou úroveň znalostí potřebnou pro efektivní plnění zadaných úkolů a pracovník očekává, že jeho znalosti budou využity a rozvíjeny.
2. **Potřeby** – organizace potřebuje pracovníky, kteří dbají na zájmy hotelu, kdežto pracovníci se snaží o uspokojení svých osobních potřeb. Rovnováhy je dosaženo pokud pracovníci uspokojují své osobní potřeby prostřednictvím činností odpovídajících potřebám a zájmům hotelu.
3. **Efektivnost** – hotel aplikuje systém odměňování založený na výsledcích práce, kdežto pracovníci očekávají systém odměňování založený na vynaloženém úsilí.
4. **Úkol** – hotel potřebuje pracovníky, kteří budou plnit přesně zadané úkoly, kdežto pracovníci hledají práci, která je rozmanitá, zajímavá a poskytuje jim uspokojení.
5. **Hodnoty** – hotel potřebuje pracovníky, kteří budou akceptovat firemní hodnoty a etiku a přizpůsobí se jim, kdežto pracovníci chtějí pracovat pro firmu jejíž hodnoty neodporují jejich vlastním hodnotám.

„Výkonnost lze definovat jako efektivně vynaložené úsilí. Vynaložené úsilí bude záviset na motivaci pracovníka. Motivace pramení z uspokojení osobních potřeb, ale tyto potřeby jsou těžko definovatelné, a proto velmi těžko říditelné. Pracovník očekává, že vynaložené úsilí se promítne ve výsledku práce, který bude patřičně ohodnocen.

Efektivita vynaloženého úsilí je závislá na znalostech, dovednostech pracovníka, vztazích v pracovním kolektivu, rozvržení práce, pracovním klimatu celé organizace a na rozvržení pracovních sil podle očekávané poptávky. Ohodnocením vynaloženého úsilí je pro pracovníka plat, uznání, úspěch atd. a pro firmu je ohodnocením příjem, spokojenost hostů či produktivita.“ (2, str. 23)

Je důležité, aby byla zachována rovnováha mezi individuálními a firemními odměnami. Nelze připustit, aby odměna jedné straně byla na úkor strany druhé.

V některých hotelích je běžnou praxí, že vrchní pokojské vykonávají práci pokojských ve snaze dosažení co nejnižších nákladů, což bude prospěšné pro hotel, ale na druhou stranu to poškodí vrchní pokojské a jejich práci, neboť jejich uspokojení může být dáno právě kontrolou úklidu pokojů, a ne jejich vlastním úklidem.

Způsob motivace je závislý na vnímání pracovníka a na individuálním žebříčku hodnot, ale obecně lze říci, že motivace je dána vztahem k práci. Tyto vztahy jsou rozděleny do tří skupin:

1. **Vřelý vztah** – pracovník má pozitivní vztah k práci, dává přednost vnitřnímu ohodnocení vycházejícímu z práce samé a ze spolupráce v kolektivu.
2. **Pomocný vztah** – pracovník má pozitivní vztah k práci, ale dává přednost vnějšímu ohodnocení, hlavně finančním příjmům a jistotě. Z toho vyplývá, že vynaložené úsilí a dosažené uspokojení je ovlivněno finančním ohodnocením, a ne prací samotnou.
3. **Odcizenecký vztah** – pracovník má negativní vztah k práci projevující se absolutním nezájmem o ni. (2)

2.3.3 Náplň práce

V pracovní náplni zaměstnavatel konkretizuje druh práce, která je součástí pracovní smlouvy. Zaměstnavatel určuje pracovní náplň svým jednostranným opatřením, kterým ji může též měnit a doplňovat, ale vždy v souladu se sjednaným druhem práce. Práce pokojské musí být definována tak, že hlavní náplní práce je úklid pokoje, ale je třeba vzít v úvahu také čas, který je potřeba na úklid ostatních prostor, příjem čistého prádla, odevzdání špinavého prádla atd., dále je třeba vzít v úvahu použitou technologii. Práce recepční bude zcela jistě vyžadovat jiný přístup při použití moderní počítačové technologie než při manuálním zpracování informací. Navíc je velmi důležité zvážit

motivaci pracovníků, zda jim práce umožňuje využít všech znalostí a dovedností, zda je práce samostatná a zda je možno vidět její výsledky a prospěšnost pro ostatní. Obsah práce by měl rozvíjet sebevědomí pracovníků a jejich orientaci na vnitřní ohodnocení za předpokladu, že je v souladu s jejich vztahem k ní. (16)

Okolnosti, podmínky

Pracovní podmínky jsou tou částí, která poskytuje vnější ohodnocení. Pracovníci se budou zajímat o mzdu a odměny, pracovní dobu, bezpečnost práce, pracovní oblečení, uspořádání pracoviště atd. Je třeba brát ohled na osvětlení, hluk, teplotu a větrání místnosti, dále na to, kde by měl být umístěn monitor, klávesnice apod., a důležitý je dostatečný prostor pro dokumenty, pracovní židli a počítačové periferie.

Kontakt

Většina pracovních činností v hotelu s sebou přináší celou řadu kontaktů buď s hosty, nebo s ostatními spolupracovníky. Kontakt s hosty by měl být zakomponován v náplni práce. Pracovníci, kteří jsou v kontaktu s hostem, si vybrali tuto práci právě s ohledem na častý kontakt a poznávání nových lidí. Proto by tato touha po kontaktu měla být brána v úvahu a například náplň práce pracovníků v obsluze by měla zahrnovat také čas na rozhovor s hostem.

Kontrola

Kontrolní systém je nepostradatelnou součástí každé práce. Stupeň kontroly však musí být v rovnováze s motivací, kterou pracovníkům poskytuje možnost samostatného rozhodování, odpovědnost za vykonanou práci a důvěra vedoucích pracovníků v jejich práci. Pokud vedoucí projeví důvěru pracovníkovi prostřednictvím zvýšení jeho odpovědnosti apod., musí být toto zvýšení zároveň provázeno omezením kontroly.

Komunikace

Při zpracování náplně práce je třeba brát v úvahu dva druhy komunikace. Prvním je přesné stanovení toho, co která práce vyžaduje, jaká je očekávaná úroveň výkonnosti a ujištění se, že pracovník si je vědom těchto norem. Druhým je zpětná vazba. Je třeba, aby pracovník věděl, zda práci vykonává dobře a jaké výkonnosti dosahuje. Tento druh komunikace poskytne nejen informace o tom, zda je práce vykonávána podle plánu, ale odstraní i nejistotu pracovníka, jestli vykonává práci dobře. Informace o aktuálním pracovním výkonu mají vysoký motivační efekt.

Znalosti a dovednosti

Je třeba zajistit personál, který odpovídá našim představám po stránce osobních vlastností, znalostí a dovedností. Prvním krokem personálního managementu při získávání personálu je vytvoření tzv. osobní specifikace pracovníka pro určenou práci. Osobní specifikace je velmi podrobný popis profilu pracovníka, který by byl schopen úspěšně vykonávat určenou práci. Standardní profil obsahuje fyzické i duševní charakteristiky, vzdělání a kvalifikaci, zkušenosti, osobní vlastnosti, dovednosti a rodinnou situaci pracovníka. Když je specifikace k dispozici je možno začít s nábořem pracovníků. Nábor pracovníků zahrnuje přípravu inzerátu, použití správného reklamního média, rozbor a třídění došlých odpovědí, vytvoření seznamu vybraných uchazečů, pohovor a výběr pracovníka. Nábor pracovníků je součástí hotelového image. Nevzhledný či neodpovídající inzerát může negativně ovlivnit poptávku zájemců.

Po výběru pracovníka může začít školení. Úvodní školení je důležité pro představení prostředí hotelu pracovníkovi a jeho ztotožnění se s ním. Dále následuje výcvikový program seznamující pracovníka s jeho pracovní náplní, právy a povinnostmi. Důraz většiny výcvikových programů je na technických znalostech a dovednostech. Pro pracovníky, kteří jsou v kontaktu s hostem jsou neméně důležité i interpersonální dovednosti.

Z pohledu firmy mohou být výcvikový program či školení velmi prospěšné při zvyšování úrovně služeb prostřednictvím rozšíření znalostí a dovedností pracovníků a zvýšením jejich motivace. Tréninkové aktivity s sebou ovšem přinášejí i náklady. Čas a úsilí vedoucích pracovníků jsou spotřebovány při vytváření školících programů pro jednotlivé druhy pracovních činností. Musí být vynaloženy finanční prostředky na nákup školící techniky a prostředků na mzdy školících odborníků. Je také třeba najít čas pro konání těchto školení. Pokud bude vedení firmy ochotné uvolnit dostatek času a finančních prostředků pro školení a výcvik pracovníků, bude to mít pro firmu velmi pozitivní dopad. (2)

3 Analýza současného stavu

Ubytování

Grandhotel Brno nabízí ubytování celkem ve 110 nově zrekonstruovaných, stylově zařízených a klimatizovaných pokojích, které se dělí do tří kategorií: Standard, Executive a De Luxe. Hostům nekuřákům nabízí ve stejných kategoriích také nekuřácké pokoje. Každý z pokojů má své vlastní kouzlo, šarm a zároveň poskytuje jeho hotelovým hostům maximální komfort a pohodlí. Hotel pro své hosty také nabízí zdarma vstup do hotelové sauny a fitness centra.

Obrázek č. 1: Pokoje Grandhotelu Brno

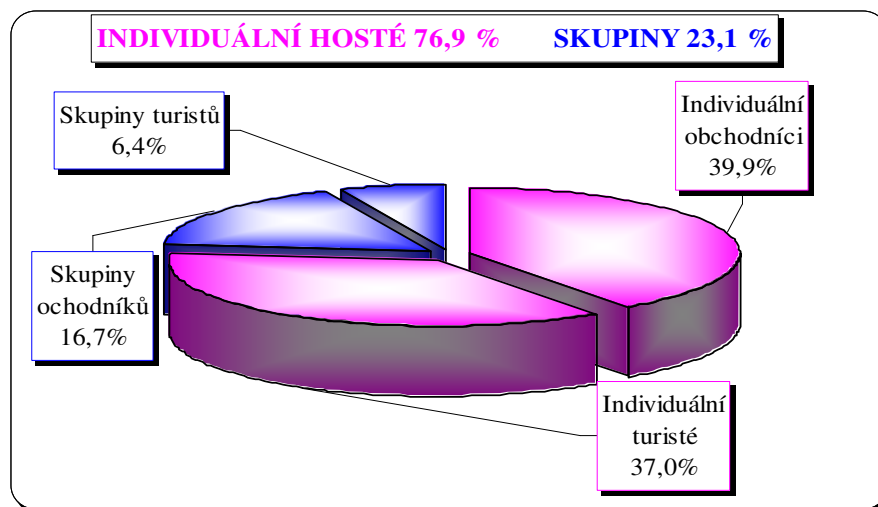


Tabulka č. 1: Podíl hostů na ubytovací kapacitě dle obrátu v % za rok 2007

1. INDIVIDUAL TRAVEL	76,9 %
▶ Individual business – individuální obchodníci	39,9 %
▶ Individual turist – individuální turisté	37,0 %
2. GROUP TRAVEL	23,1 %
▶ Group business – skupiny obchodníků	16,7 %
▶ Group leisure – skupiny turistů (zájezdy)	6,4 %

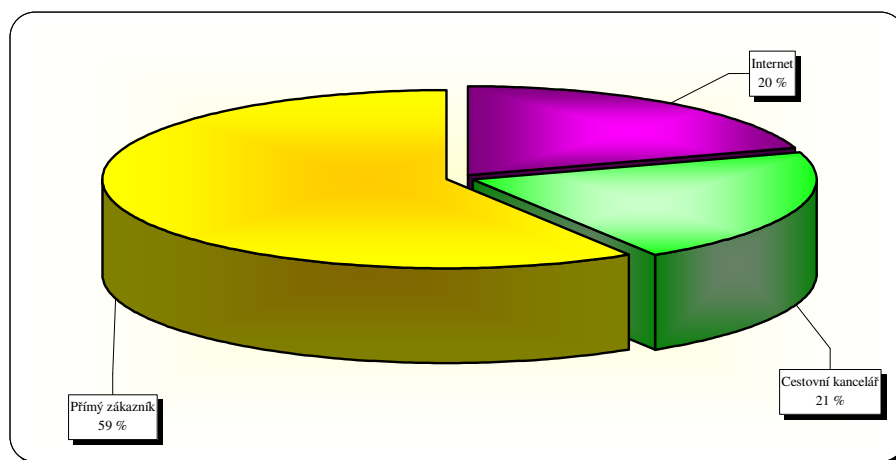
Za rok 2007 tvořili nejvyšší podíl na obsazenosti ubytovací kapacity hotelu individuální hosté, jejichž podíl na celkové ubytovací kapacitě byl 76,9 % (mezi ně patří: turisté, obchodníci, manažeři atd.). Celkem 23,1 % tvořily skupiny turistických hostů, které městem pouze projížděly nebo poznávaly historická místa Brna a obchodní skupiny, které se během pobytu v hotelu účastnily různých veletrhů a kongresů.

Graf č. 1: Podíl hostů na ubytovací kapacitě dle obratu v % za rok 2007



Celých 39,9 % ubytovací kapacity za rok 2007 tvořili individuální hosté „obchodníci“, dalších 37 % individuální turisté. Skupiny obchodníků obsadily celkem 16,7 % a zbylých 6,4 % skupiny turistů.

Graf č. 2: Jednotlivé zdroje podle způsobu objednávky ubytování za rok 2007 v %

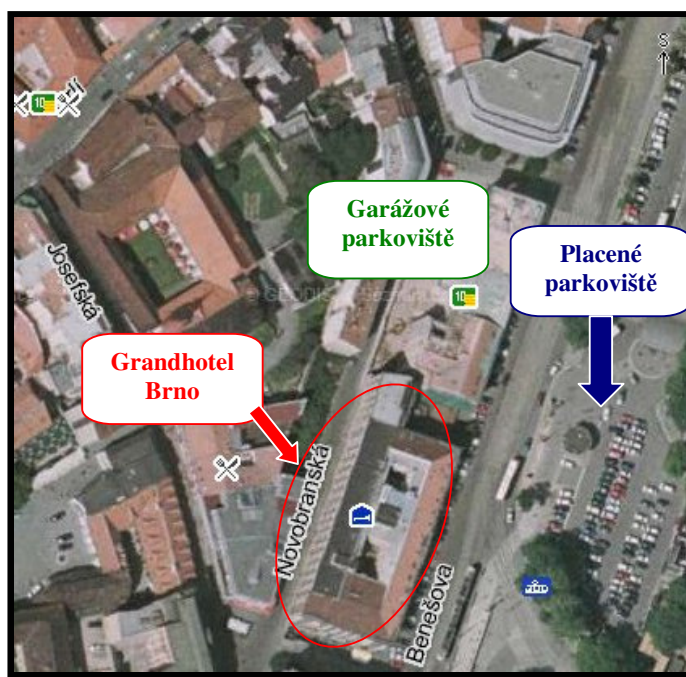


Největší skupinu tvořili přímý zákazníci, jejichž podíl byl za rok 2007 celých 59 %. Jedná se o zákazníky, zejména firmy, které si svůj pobyt v hotelu sjednávají osobně po telefonu. Druhý největší podíl obsadily cestovní kanceláře s 21 % a neméně výrazný byl podíl zákazníků, kteří si sjednali on-line služby po internetu (přes rezervační systém hotelu).

Parkovací kapacita

Grandhotel Brno nabízí svým hostům 15 parkovacích míst před hotelem, které má pronajaty od města Brna, jinak hosté musí využít protější placené parkoviště, které se nachází přímo naproti vchodu do hotelu nebo mohou využít 9 parkovacích garáží na Novobranské ulici poblíž hotelu, které jsou také zpoplatněny.

Obrázek č. 2: Mapa parkovacích míst



Restaurace&Bar

K příjemnému posezení slouží vkusně zařízená zahradní restaurace Le Grand, kde si určitě i náročný gurmán přijde na své. Restaurace se nachází v přízemí hotelů

a je ideálním místem na setkání s přáteli či posezení v krásné zelené zahradě s jezírkem a fontánou.

Hosté si mohou vybírat z bohaté nabídky jídel české kuchyně, ale samozřejmě je zde možno ochutnat i nepřeberné množství specialit z mezinárodní kuchyně. Hotelový „Lobby Bar“ je tradiční kavárnou, ideálním kontaktním místem pro krátký relax v průběhu dne. Obsluhu na pokoji je možno objednat od 6:30 ráno do 22:30 večer.

Konferenční a banketové sály

Čtyři konferenční a banketové sály s klimatizací v historickém duchu, představují specifickou atmosféru vhodnou nejen pro pořádání firemních akcí, ale i oslav narozenin či bohaté svatební hostiny – s kapacitou až pro 250 osob.

V konferenčních sálech, stejně jako ve všech ostatních veřejných prostorách, má host snadný přístup k bezdrátovému připojení k internetu. Tyto sály vynikají svoji výzdobou a příjemným prostředím.

➤ Francouzský sál

O velikosti 102 m² s kapacitou až 130 účastníků. Salónek je výjimečný svoji výzdobou, příjemným prostředím, k němuž vévodí krb a stylové obrazy.



➤ Moravský sál

O velikosti 85 m² s kapacitou 100 účastníků, vyzdobený erby moravských šlechtických rodů, má výjimečnou akustiku, díky které je velmi často využíván pro pořádání různých prezentací. Celkovou podobu sálu dokresluje stylový kazetový strop.



➤ Květinový salónek

O velikosti 47 m² s kapacitou až 50 účastníků. Vhodný pro pořádání menších společenských akcí. Salónek je vyzdoben obrazy květů a v lesku křišťálového lustru se podobá stylu zámeckých prostor ve Versailles.



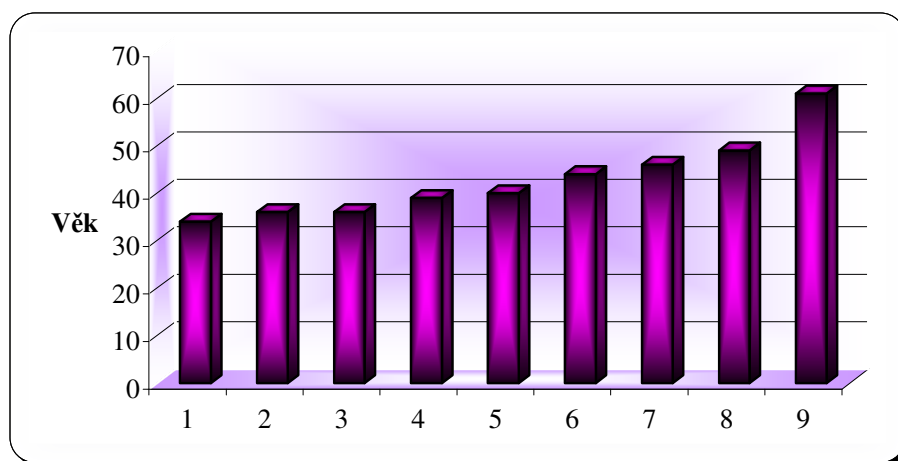
➤ Klubovna

O velikosti 29 m² s kapacitou 10 osob. Salónek je především využíván pro menší jednání, či slavnostní obědy a večeře.



Zaměstnanci

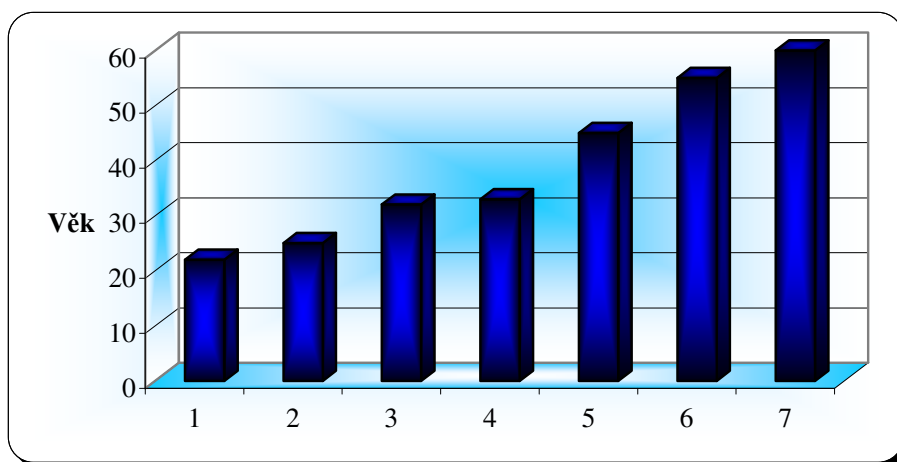
Graf č. 3: Přehled zaměstnanců housekeepingu dle věkové kategorie



V housekeepingu jsou zaměstnány pouze ženy, jejichž věk se pohybuje v průměru kolem 43 let. V tomto úseku pracují 2 uklízečky a 7 pokojských.

Vedoucí housekeepingu v případě nedostatku pracovních sil z důvodu nemoci svých zaměstnankyň, dovolené či absence, kontaktuje personální agenturu a vyhledává brigádnice. Také si osobně vede agendu s žádostmi o zaměstnání v ubytovacím úseku a v případě potřeby využívá své podklady a kontaktuje zájemkyně telefonicky.

Graf č. 4: Přehled zaměstnanců stravovacího úseku dle věkové kategorie



Ve stravovacím úseku hotelu jsou zaměstnání jak muži tak i ženy, jejichž věk se pohybuje v průměru kolem 39 let. V tomto úseku pracuje 5 kuchařů, z toho čtyři muži a jedna žena a dále dvě myčky nádobí - ženy.

Šéfkuchař má denně k dispozici 6 učňů, kteří se učí v oboru „kuchař - číšník“ na SOŠ a SOÚ Charbulova 106, Brno. V Grandhotelu Brno vykonávají tito učni svoji praxi.

Hodnocení zaměstnanců

„Hodnocení pracovníků musí být spravedlivé, musí používat relevantních kritérií a stejného přístupu k lidem. Nesmí to být něco, co obsahuje jen kritiku a dopadá na pracovníka shora, ale musí v něm být přítomny i pochvala a ocenění a hodnocený pracovník se na něm musí podílet. Celým hodnocením by měla zřetelně prosvítat snaha pracovníkovi pomoci.“ (9, str. 161)

Zaměstnanci Grandhotelu nebývají pravidelně hodnoceni podle vykonané práce, nejsou pro ně pořádané ani porady. V hotelu se koná dvakrát do týdne pouze mítink vedoucích pracovníků.

Zaměstnanci mají možnost přicházet s vlastními nápady. Ze strany vedení je iniciativa pracovníků vítána a o jejich návrzích se diskutuje. Pracovní doba je pro všechny zaměstnance pevná.

Finanční ohodnocení

Šikovnost, zručnost, bystrost a pohotovost zaměstnance přispívá k většímu odlišení se od ostatních a v případě správného využití poskytuje firmě značnou konkurenční výhodu. Z těchto a mnoha dalších důvodů je nutné, aby každá firma pečlivě a s rozvahou sestavovala systém odměňování zaměstnanců, který by měl být především spravedlivý, přehledný, jednoduchý a měl by umět správně ohodnotit jedinečnost zaměstnance a přínos pro společnost. Nemalý důraz by měl být kladen na efektivní systém odměňování, který by vyhovoval požadavkům zaměstnance i zaměstnavatele, a dokázal být natolik flexibilní, že by v pravý čas zareagoval na pohnutky zaměstnance a podněcoval ho k lepším pracovním výkonům.

Vedení firmy odmítlo sdělit informace týkající se platového ohodnocení jednotlivých zaměstnanců, avšak vedoucí housekeepingu mi poskytla informace o finančním ohodnocení pokojských a uklízeček.

Nástupní plat pokojské je 9.000,- Kč hrubého a je stejný i po zkušební době, taktéž mi bylo sděleno, že v ostatních brněnských hotelích přibližně stejné kategorie jako je Grandhotel Brno, který má 4 hvězdičky, jsou hodnoceny pokojské průměrným nástupním platem v rozmezí od 9.500,- Kč až 12.000,- Kč hrubého a v některých hotelích mají pokojské i příplatky za uklizené pokoje nad normu.

Uklízečky jsou ohodnoceny v Grandhotelu platem 8.500,- Kč a podle informací, které si zjišťovala vedoucí housekeepingu se platy v ostatních hotelích pohybují přes 9.000,- Kč hrubého.

Zaměstnanci nemají příplatky za práci odpoledne, v noci, v sobotu a neděli ani za přesčasovou práci, pouze si mohou vybrat za tyto dny náhradní volno.

Práce ve svátek je hodnocena příplatkem k dosažené mzdě ve výši 100 % průměrného výdělku.

Zaměstnanci nedostávají žádné odměny formou prémie, ty jsou vypláceny pouze vedení hotelu.

Pracovní podmínky

„Pracovní podmínky, bezpečnost práce a hygiena práce patří do kompetencí útvaru personální práce. Kromě obsahu a metod práce (pracovních postupů) je důležitou součástí vytváření pracovních úkolů a pracovních míst i pracovního prostředí. Tvoří je souhrn všech materiálních a sociálně psychologických podmínek pracovní činnosti. Pracovní prostředí významně ovlivňuje pracovníka během pracovního procesu i jeho vztah k vykonávané práci i vztah k zaměstnavateli.“ (9, str. 55)

Pracoviště hotelu jsou čistá, nemají vysokou hlučnost. Na chodbách hraje ze zabudovaných stropních reproduktorů jemně hudba. Všechny chodby jsou čisté, upravené a působí příjemným dojmem.

V hotelu jsou 3 výtahy. Dva slouží hostům a jeden personálu, který je dostatečně velký pro převoz vozíků s prádlem a samozřejmě i samotných zaměstnanců.

Téměř ve všech prostorách je zavedena klimatizace. Ve všech patrech hotelu je sociální zařízení a kuchyňka, kde si zaměstnanci mohou uvařit čaj nebo kávu nebo připravit něco malého k jídlu.

Firma zajišťuje pro každého zaměstnance nealkoholické nápoje, a to 1,5 litru na den/osoba.

Automaty na občerstvení ve firmě nejsou instalovány. Zaměstnanci mají možnost stravování v zaměstnanecké jídelně.

Technické vybavení pracovišť

Technické vybavení pracovišť je převážně dobré, ale v některých případech ho lze považovat za relativně zastaralé nebo nedostatečné.

Pokojské mají k dispozici na 110 pokojů pouze 4 vysavače (v každém patře hotelu se nachází jeden), které jsou velmi málo výkonné a několik let staré. Vozíky pokojských jsou 15 let staré a již opotřebené.

V kuchyni byl v roce 2007 zaveden nový větrací systém, díky kterému se zamezilo šíření odpadního vzduchu mimo kuchyňský provoz, a to pomocí celoplošných větracích a osvětlovacích stropů.

Vybavení kuchyně bylo zakoupeno před 8 lety zcela nové, v současnosti je většina v dobrém stavu a bezporuchová, mimo myčky, která je denně využívána, má malý výkon a vysokou spotřebu elektřiny a vody, což je pro hotel nákladné. Mimo jiné byla v posledních měsících často mimo provoz, což ztěžovalo zaměstnancům práci a obíralo je o čas.

Recepce hotelu byla koncem loňského roku zrekonstruována a vybavena novým nábytkem – vestavěné skříně, psací stoly, židle. Ze staršího vybavení zůstaly na recepci pouze počítače a telefony, které byly pořízeny v roce 2003 a jsou plně funkční a bezproblémové. Na konci loňského roku byl zakoupen nový fax a kopírka.

Zaměstnanecké výhody

„Zaměstnanecké výhody (požitky) jsou takové formy odměn, které organizace zaměstnancům poskytuje pouze za to, že jsou jejími zaměstnanci. Na rozdíl od mezd a platů nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Někdy se však při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci a zásluhám.“ (9, str. 319)

➤ Vzdělávání pracovníků

Formování pracovních schopností zaměstnance je nezbytnou součástí reakce firmy na neustále se měnící nároky ekonomického okolí. Je nesmírně důležité, aby organizace tento proces řídila a usměrňovala. Nabídka dalšího vzdělání pro pracovníky je jednou z důležitých zaměstnaneckých výhod. Zaměstnavatelé by měli ve vlastním zájmu pečovat o zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců, protože investice do lidského potenciálu je velmi efektivní. Vytvářením podmínek pro vzdělávání zaměstnanců zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost a vazbu na podnik, formuje si pracovní sílu v podobě přizpůsobené pracovním úkolům a zvyšuje atraktivitu zaměstnání ve firmě. Pracovníci by také měli být informováni o svých možnostech

kariéry v organizaci, měli by mít jasnou perspektivu personálního rozvoje. Pokud tomu tak není, stává se, že zejména ti nejschopnější pracovníci z podniku odcházejí.

Proces firemního vzdělávání zahrnuje řadu činností, kterými jsou například zvyšování kvalifikace, rozvoj profesních znalostí a osobnosti člověka. V souvislosti s firemním vzděláváním se uplatňují i rekvalifikace neboli přeškolení v souvislosti se změnami v požadavcích na zaměstnance.

Grandhotel Brno zajišťuje a hradí školení a jazykové kurzy pouze pro vedoucí pracovníky. V současné době probíhá každé úterý a čtvrtek dvouměsíční kurz němčiny pro vedoucí pracovníky, který se koná v pracovní době od 13:00 do 14:30 a účastní se ho tyto zaměstnanci: vedoucí housekeepingu, šéfkuchař, vedoucí technického úseku, vedoucí provozního úseku a manažer prodeje. Tento kurz je zaměstnancům plně hrazen firmou, avšak v případě nesložení závěrečného testu, si budou muset zaměstnanci tento kurz uhradit sami.

Každoročně se všichni zaměstnanci musí zúčastnit školení o bezpečnosti práce. Pro zaměstnance mimo vedení, nejsou pořádány žádné kurzy ani školení, pomocí kterých by mohli zvyšovat svoji kvalifikaci či rozvoj znalostí a dovedností.

➤ **Firemní společenské akce a výlety**

Některé společnosti si zakládají na častém pořádání společenských akcí, kde pak oceňují pracovní výkony svých zaměstnanců, oznamují plány do budoucna, pořádají různé zajímavé soutěže, atd. Většinou se jedná o firemní večírky, plesy, víkendy, zájezdy. Pořádání různých akcí pro zaměstnance je pro firmy i „investicí do lidí“. Má to své opodstatnění. Konání večírků a akcí plní ve firmách sociální funkci, přispívají k motivaci zaměstnanců a k vytváření týmového přístupu.

Pro zaměstnance Grandhotelu Brno nejsou pořádány žádné sportovní nebo kulturní akce. Jednou za rok před Vánocemi se v hotelu koná vánoční večírek pro zaměstnance, kde každý ze zaměstnanců obdrží od vedení hotelu dárkové balíčky jako pozornost. Zaměstnanci a jejich rodinní příslušníci mají možnost každoročního výletu na vánoční trhy do Vídně za 150,- Kč/osoba.

Stravování

„Stravování pracovníků a možnost občerstvení je nejen službou pracovníkovi, ale ovlivňuje i jeho pracovní výkon. Zpravidla patří stravování pracovníků mezi povinnosti zaměstnavatelů a kvalita a struktura jídel bývá často kontrolována vnějšími orgány, popřípadě příslušným odborovým orgánem. Na stravování zaměstnavatel obvykle přispívá, ale je možné zaznamenat i vzrůstající nabídku bezplatného stravování.“ (9, str. 357)

V Grandhotelu Brno mají pracovníci možnost po celý týden, včetně sobot a nedělí v době od 11:00 do 13:00 hod. obědovat v hotelu a firma jim hradí plnou výši stravování, takže mají obědy zcela zdarma, avšak na úkor zavedení bezplatného stravování, byl zaměstnancům odebrán příspěvek na ošacení, který činil 500,- Kč ročně a nyní si veškeré náklady spojené s ošacením musí hradit sami.

3.1 Charakteristika výběrového souboru

3.1.1 Charakteristika souboru zaměstnanců

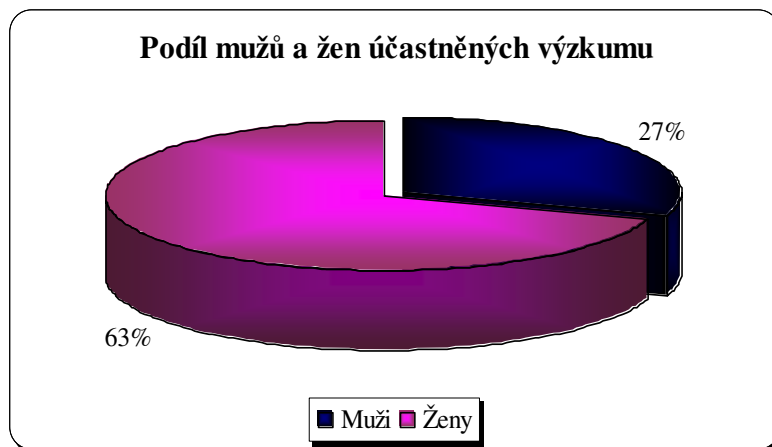
Společnost Grandhotel Brno s. r. o. zaměstnává v současné době 43 zaměstnanců, z toho je 8 pracovníků vedení. Do průzkumu jsem zařadila všech 35 pracovníků mimo vedení firmy. Přehled zaměstnanců uvádím v tabulce viz. níže.

Tabulka č. 2: Přehled počtu zaměstnanců dle pracovních pozic

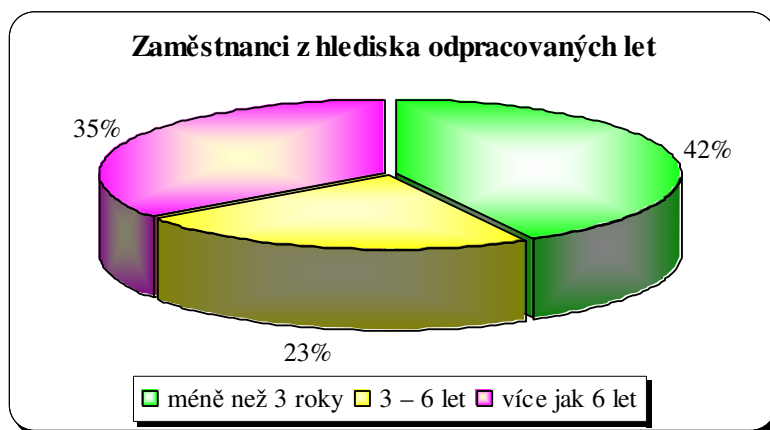
Asistenti	2
Recepční	4
Bagažista	2
Vrátný	2
Portýr	1
Pokojské	7
Uklízečky	2
Kuchaři	4
Cukrář	1
Myčky	2
Číšníci	5
Údržbáři	3
Celkem	35

Předkládaná práce byla zaměřena na vysokou fluktuaci zaměstnanců zejména v ubytovacím a stravovacím úseku hotelu, se zajištěním jejich delšího setrvání ve firmě.

Graf č. 5: Podíl mužů a žen účastněných výzkumu



Graf č. 6: Zaměstnanci Grandhotelu Brno z hlediska odpracovaných let



3.1.2 Metodologie průzkumu

Pro svůj průzkum jsem zvolila metodu dotazníkovou (strukturovaný dotazník - uzavřené otázky), která se mi pro danou problematiku jevila jako nejvhodnější. Ostatní metody, např. přímého rozhovoru, jsem nevolila z důvodů časové náročnosti a obav z neochoty zaměstnanců spolupracovat.

Metoda bude aplikovaná u sta procent zaměstnanců Grandhotelu Brno a s její pomocí budu zjišťovat faktory, se kterými nejsou pracovníci spokojeni.

V dotazníku jsem použila uzavřené otázky týkající se toho, jak jsou pro zaměstnance jednotlivé faktory důležité a jak jsou s nimi spokojeni ve svém podniku. Použila jsem škálový dotazník s šestistupňovou číselnou stupnicí. Škála byla jedno-faktorová, tzn. stejné faktory ovlivňující důležitost i spokojenost. Zaměstnanci přiřazovali každé otázce hodnotu na škálové stupnici od 1 do 6, kde číslo 6 znamenalo vždy nejvyšší stupeň důležitosti faktoru a spokojenosti s ním. Otázky jsem se snažila formulovat jednoduše a srozumitelně.

Hned v úvodu jsem uvedla, že dotazník je anonymní, abych předešla tomu, že zaměstnanci nebudou odpovídat pravdivě, případně neodpoví vůbec z obavy, že budou jejich odpovědi zneužity. Dotazník jsem rozdělila do tří částí. Podoba dotazníku viz příloha č. 2.

3.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Při vyhodnocování dotazníku jsem porovnávala škály důležitosti jednotlivých faktorů se škálami spokojenosti. Ze struktury odpovědí u spokojenosti a důležitosti jsem vypočítala aritmetické průměry. Takto jsem našla faktory, které jsou pro zaměstnance důležité a nejsou s nimi v podniku spokojeni. Těmto faktorům jsem věnovala zvýšenou pozornost, protože u nich je třeba hledat možnost zlepšení. Návratnost dotazníků byla 77 %. Vrátilo se 27 dotazníků z 35 rozdaných. Nyní se budu zabývat faktory, u kterých převažuje důležitost nad spokojeností. V tabulce č. 3 jsou tyto faktory uvedeny.

Tabulka č. 3: Rozdíl mezi důležitostí a spokojeností

Pracovní činnost	
Má práce mě zajímá	0,1
Zodpovědnosti ve firmě jsou jasně definovány	0,2
Jsem spokojen/a s motivačním programem	1,7
Můj plat je stanoven správně, odpovídá práci, kterou odvádím	3,5
Pracovní doba mi vyhovuje	0,1
Mám možnost získat nové zkušenosti	1,4
Mám možnost přicházet s vlastními nápady	0,2
Jistota práce	0,6
Věřím, že práce kterou vykonávám je užitečná	-0,1
Mám dostatek informací, týkajících se úkolů	1,3
Osobnost vedoucího	
Je rozhodný	-0,2
Poskytuje dostatečnou míru podpory	0,4
Dává najevo, že jsem pro firmu důležitý/á	0,2
Pravidelně hodnotí zaměstnance dle vykonané práce	0,9
Je otevřený k nápadům zaměstnanců	-0,1
Ocení dobře splněný pracovní úkol	0,2
Zajímá se o své podřízené	1,5
Je vstřícný	0,2
Pracovní prostředí	
Příjemné prostředí	-0,2
Nízká hluchost	0
Vyhovující osvětlení	0,3
Vyhovující hygienické podmínky	-0,1
Dobré technické vybavení	0,9

Faktorů, kde převažuje důležitost nad spokojeností je více. Největší rozdíly jsem našla u tučně označených faktorů, kterými jsou: můj plat je stanoven správně, odpovídá práci, kterou odvádím, spokojenost s motivačním programem, zájem vedoucího o své podřízené, mám možnost získat nové zkušenosti, mám dostatek informací týkajících se pracovního úkolu, vedoucí pravidelně hodnotí zaměstnance dle vykonané práce a dobré technické vybavení. Faktory bych chtěla blíže rozebrat. Začnu od nejproblematictějšího faktoru, kterým je:

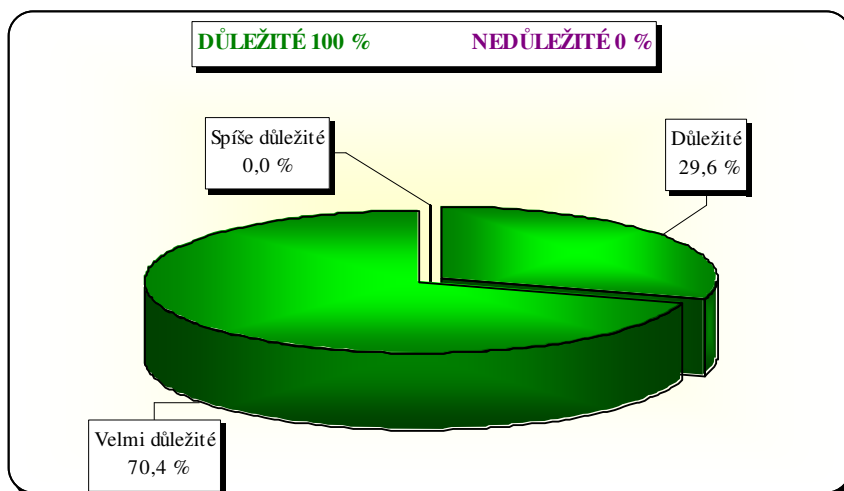
„Můj plat je stanoven správně, odpovídá práci, kterou odvádím“

Tabulka č. 4: Důležitost správného stanovení platu, dle odváděné práce

1 = vůbec pro mě není důležité	2 = není pro mě důležité	3 = je pro mě spíše nedůležité	4 = je pro mě spíše důležité	5 = je pro mě důležité	6 = je pro mě velmi důležité
0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	29,6%	70,4%

Žádný zaměstnanec nepovažuje správné stanovení platu podle práce, kterou odvádí za nedůležité (odpovědi 1–3). Naopak celých 100 % zaměstnanců si myslí, že tento faktor je spíše až velmi důležitý (odpovědi 4–6).

Graf č. 7: Důležitost správného stanovení platu, dle odváděné práce



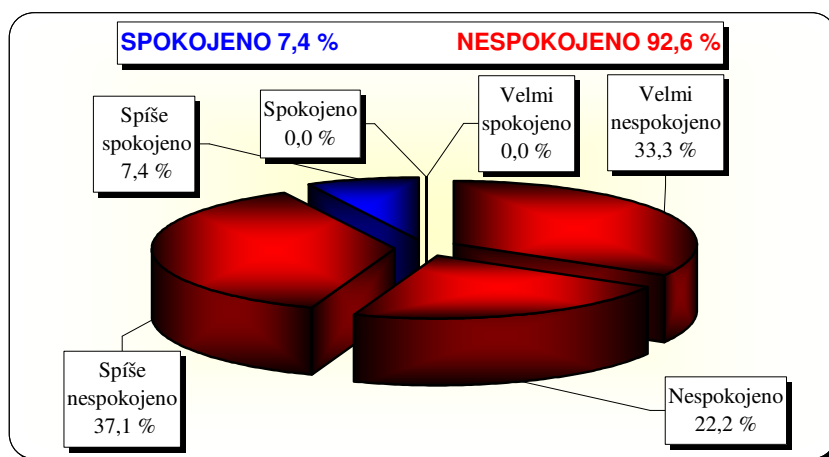
Správné stanovení platu, dle odváděné práce je považováno 0 % zaměstnanců za spíše důležité, pro 29,6 % je důležité a 70,4 % označilo tento faktor za velmi důležitý. Žádný zaměstnanec nepovažuje tento faktor za nedůležitý.

Tabulka č. 5: Spokojenost se správně stanoveným platem, dle odváděné práce

1 = velmi nespokojen(a)	2 = nespokojen(a)	3 = spíše nespokojen(a)	4 = spíše spokojen(a)	5 = spokojen(a)	6 = velmi spokojen(a)
33,3%	22,2%	37,1%	7,4%	0,0%	0,0%

Téměř 93 % zaměstnanců je se stanoveným platem ve svém podniku velmi nespokojeno, nespokojeno či spíše nespokojeno (odpovědi 1–3). Zbýlých 7,4 % zaměstnanců je s tímto faktorem spíše spokojeno (odpověď 4).

Graf č. 8: Spokojenost se správně stanoveným platem, dle odváděné práce



Velmi nespokojeno se správně stanoveným platem, dle odváděné práce bylo 33,3 % zaměstnanců, nespokojeno 22,2 % a spíše nespokojeno 37,1 %. Naopak spíše spokojeno bylo 7,4 % a žádný z dotázaných nebyl spokojen ani velmi spokojen.

Druhým nejproblematictějším faktorem byla:

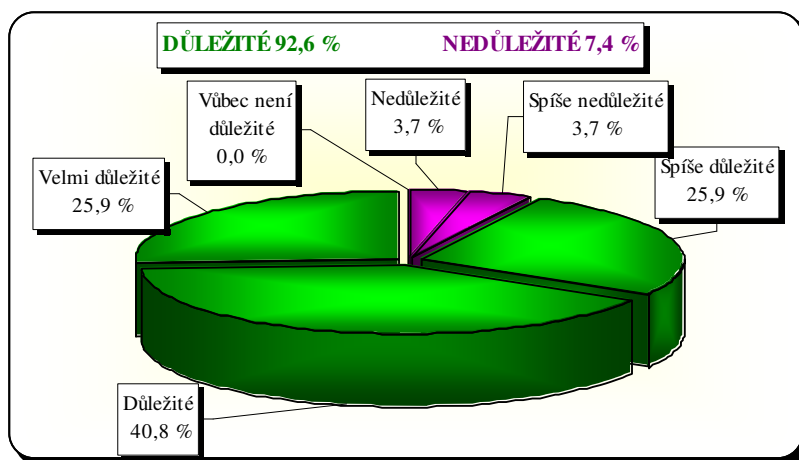
„Spokojenost s motivačním programem“

Tabulka č. 6: Důležitost spokojenosti s motivačním programem

1 = vůbec pro mě není důležité	2 = není pro mě důležité	3 = je pro mě spíše nedůležité	4 = je pro mě spíše důležité	5 = je pro mě důležité	6 = je pro mě velmi důležité
0,0%	3,7%	3,7%	25,9%	40,8%	25,9%

Pouze 7,4 % zaměstnanců považuje spokojenost s motivačním programem za velmi nedůležitý až spíše nedůležitý (odpovědi 1–3), 92,6 % zaměstnanců považuje tento faktor za spíše až velmi důležitý (odpovědi 4–6).

Graf č. 9: Důležitost spokojenosti s motivačním programem



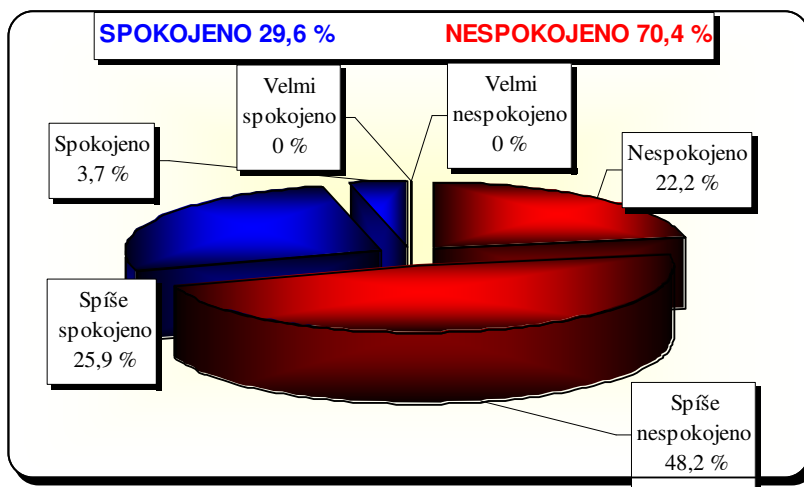
Motivační program považuje 3,7 % zaměstnanců za nedůležitý a 3,7 % za spíše nedůležitý. Spíše důležitý byl tento faktor pro 25,9 % dotázaných, jako důležitý je považován téměř 41 % a za velmi důležitý byl označen téměř 26 %.

Tabulka č. 7: Spokojenost s motivačním programem

1 = velmi nespokojen(a)	2 = nespokojen(a)	3 = spíše nespokojen(a)	4 = spíše spokojen(a)	5 = spokojen(a)	6 = velmi spokojen(a)
0,0%	22,2%	48,2%	25,9%	3,7%	0,0%

Více než 70 % zaměstnanců je s motivačním programem ve svém podniku velmi nespokojeno, nespokojeno či spíše nespokojeno (odpovědi 1–3). Zbýlých téměř 30 % zaměstnanců je s tímto faktorem spíše až velmi spokojeno (odpovědi 4 – 6).

Graf č. 10: Spokojenost s motivačním programem



Velmi nespokojený s motivačním programem nebyl žádný zaměstnanec, nespokojeno 22,2 % a spíše nespokojeno 48,2 %. Naopak spíše spokojeno bylo 25,9 %, spokojeno 3,7 % a velmi spokojeno 0 % dotázaných.

V pořadí třetím nejproblematictějším faktorem:

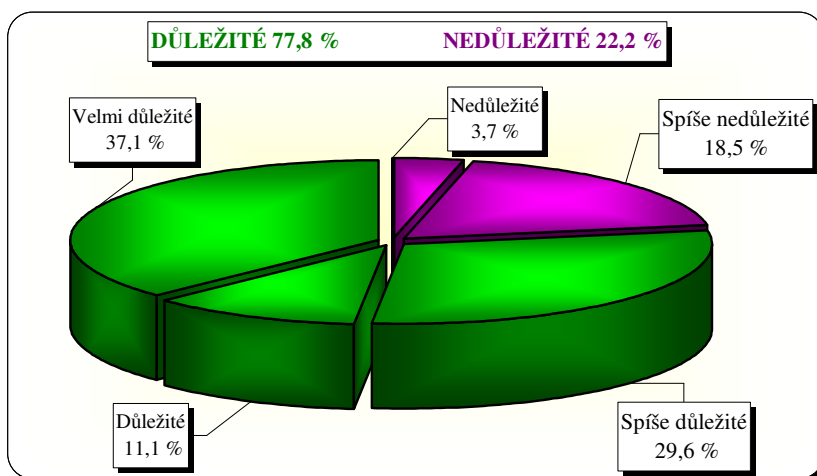
„Zajímá se o své podřízené“

Tabulka č. 8: Důležitost zájmu vedoucího o své podřízené

1 = vůbec pro mě není důležité	2 = není pro mě důležité	3 = je pro mě spíše nedůležité	4 = je pro mě spíše důležité	5 = je pro mě důležité	6 = je pro mě velmi důležité
0,0%	3,7%	18,5%	29,6%	11,1%	37,1%

22,2 % zaměstnanců, je toho názoru, že zájem vedoucího o své podřízené není důležitý (odpovědi 1-3). Zbýlých 77,8 % pracovníků si myslí, že tento faktor důležitý je (odpovědi 4-6).

Graf č. 11: Důležitost zájmu vedoucího o své podřízené



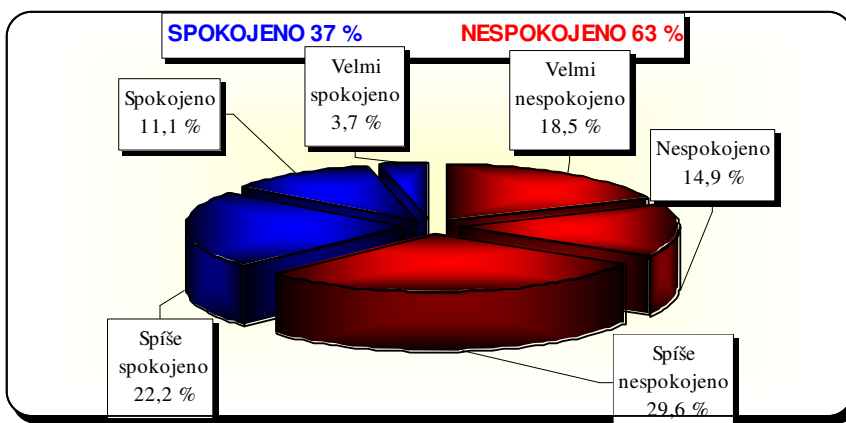
Zájem vedoucího o své podřízené považuje 3,7 % zaměstnanců za nedůležitý a 18,5 % za spíše nedůležitý. Spíše důležitý byl tento faktor pro 29,6 % dotázaných, jako důležitý je považován 11,1 % a velmi důležitý je pro 37,1 %.

Tabulka č. 9: Spokojenost se zájmem vedoucího o své podřízené

1 = velmi nespokojen(a)	2 = nespokojen(a)	3 = spíše nespokojen(a)	4 = spíše spokojen(a)	5 = spokojen(a)	6 = velmi spokojen(a)
18,5 %	14,9%	29,6%	22,2%	11,1%	3,7%

63 % zaměstnanců je se zájmem vedoucího o své podřízené velmi nespokojeno, nespokojeno či spíše nespokojeno (odpovědi 1–3). Zbylých 37 % zaměstnanců je s tímto faktorem spíše až velmi spokojeno (odpovědi 4–6).

Graf č. 12: Spokojenost se zájmem vedoucího o své podřízené



Velmi nespokojeno se zájmem vedoucího o své podřízené bylo 18,5 % zaměstnanců, nespokojeno 14,9 % a spíše nespokojeno 29,6 %. Naopak spíše spokojeno bylo 22,2 %, spokojeno 11,1 % a velmi spokojeno 3,7 % dotázaných.

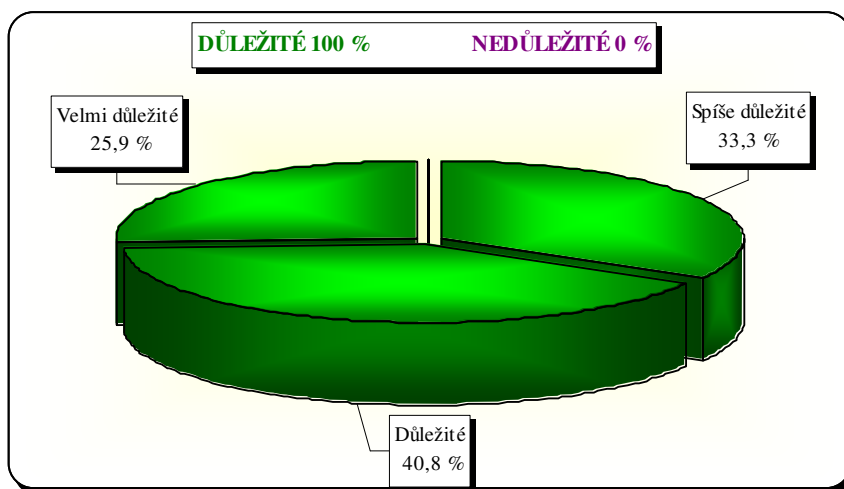
„Mám možnost získat nové zkušenosti“

Tabulka č. 10: Důležitost možnosti získat nové zkušenosti

1 = vůbec pro mě není důležité	2 = není pro mě důležité	3 = je pro mě spíše nedůležité	4 = je pro mě spíše důležité	5 = je pro mě důležité	6 = je pro mě velmi důležité
0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	40,8%	25,9%

Žádný zaměstnanec nepovažuje možnost získat nové zkušenosti za nedůležité (odpovědi 1–3). Naopak celých 100 % zaměstnanců si myslí, že tento faktor je spíše až velmi důležitý (odpovědi 4–6).

Graf č. 13: Důležitost možnosti získat nové zkušenosti



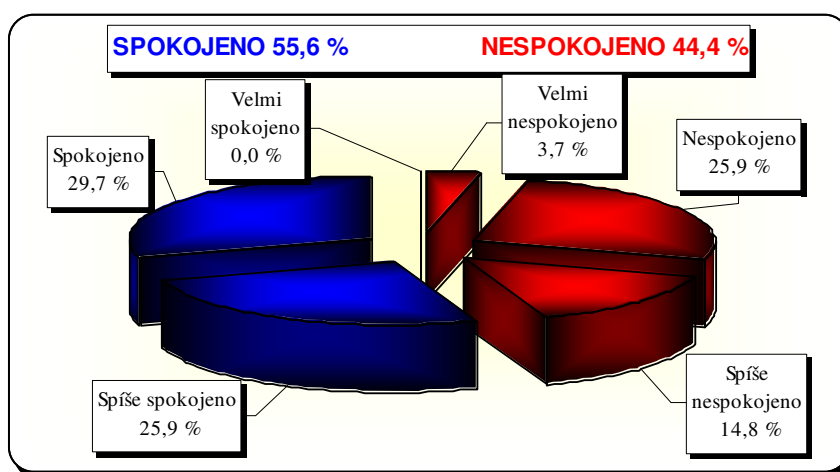
Možnost získat nové zkušenosti je považována téměř 34 % zaměstnanců za spíše důležitou, pro 40,8 % je důležitá a 25,9 % označilo tento faktor za velmi důležitý. Žádný zaměstnanec nepovažuje tento faktor za nedůležitý.

Tabulka č. 11: Spokojenost zaměstnanců s možností získat nové zkušenosti

1 = velmi nespokojen(a)	2 = nespokojen(a)	3 = spíše nespokojen(a)	4 = spíše spokojen(a)	5 = spokojen(a)	6 = velmi spokojen(a)
3,7%	25,9%	14,8%	25,9%	29,7%	0,0%

Téměř 45 % zaměstnanců je s možností získat nové zkušenosti ve svém podniku velmi nespokojeno, nespokojeno či spíše nespokojeno (odpovědi 1–3). Zbylých 55,6 % zaměstnanců je s tímto faktorem spíše až velmi spokojeno (odpovědi 4–6).

Graf č. 14: Spokojenost s možností získat nové zkušenosti



Velmi nespokojeno s možností získat nové zkušenosti bylo 3,7 % zaměstnanců, nespokojeno 25,9 % a spíše nespokojeno 14,8 %. Naopak spíše spokojeno bylo 25,9 %, spokojeno 29,7 % a velmi spokojen nebyl žádný zaměstnanec.

Pátý, rozdílově nejvyšší byl faktor:

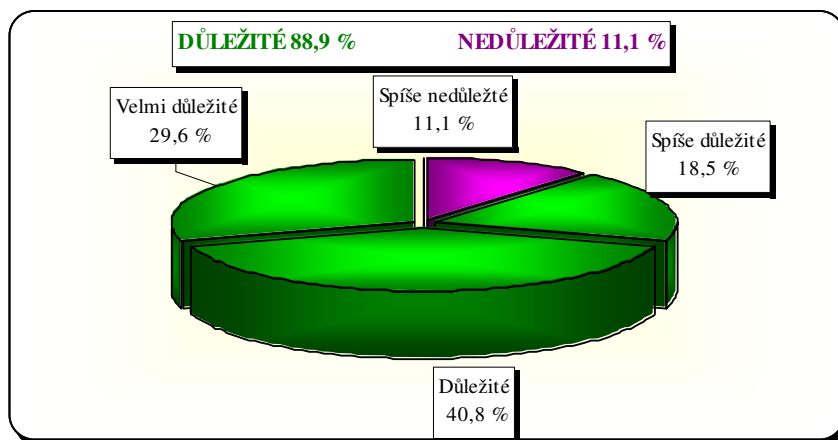
„Mám dostatek informací, týkajících se pracovního úkolu“

Tabulka č. 12: Důležitost dostatku informací, týkajících se pracovního úkolu

1 = vůbec pro mě není důležité	2 = není pro mě důležité	3 = je pro mě spíše nedůležité	4 = je pro mě spíše důležité	5 = je pro mě důležité	6 = je pro mě velmi důležité
0,0 %	0,0 %	11,1 %	18,5 %	40,8 %	29,6 %

Pouze 11,1 % zaměstnanců považuje dostatek informací, týkajících se pracovního úkolu za velmi nedůležitou, nedůležitou nebo spíše nedůležitou (odpovědi 1-3), naopak celých 88,9 % si myslí, že tento faktor je spíše až velmi důležitý (odpovědi 4-6).

Graf č. 15: Důležitost dostatku informací, týkajících se pracovního úkolu



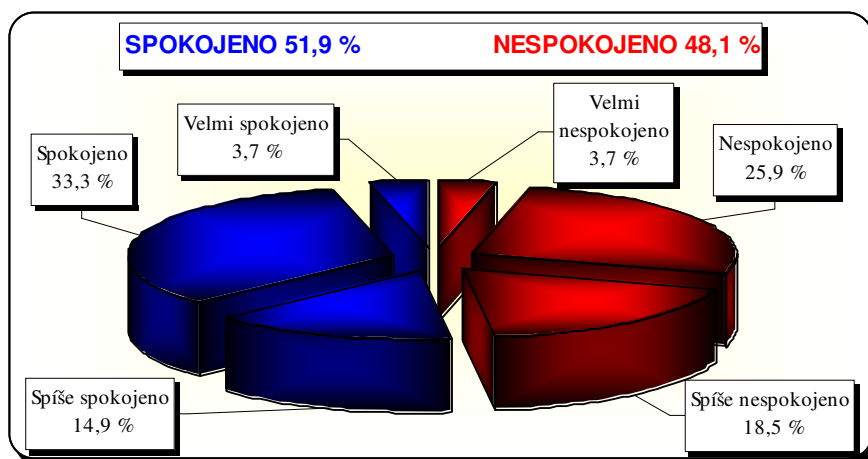
Dostatek informací týkajících se pracovního úkolu považuje 11,1 % zaměstnanců za spíše nedůležitý. Spíše důležitý byl tento faktor pro 18,5 % dotázaných, jako důležitý je považován téměř 41 % a velmi důležitý je pro 29,6 %.

Tabulka č. 13: Spokojenost s dostatkem informací týkajících se pracovního úkolu

1 = velmi nespokojen(a)	2 = nespokojen(a)	3 = spíše nespokojen(a)	4 = spíše spokojen(a)	5 = spokojen(a)	6 = velmi spokojen(a)
3,7 %	25,9 %	18,5 %	14,9 %	33,3 %	3,7 %

51,9 % zaměstnanců je ve firmě spokojeno z hlediska dostatku informací k pracovním úkolům (odpovědi 4-6) a 48,1 % spokojeno není (odpovědi 1-3).

Graf č. 16: Spokojenost s dostatkem informací týkajících se pracovních úkolů



Velmi nespokojeno s dostatkem informací týkajících se pracovních úkolů je 3,7 % zaměstnanců, nespokojeno 25,9 % a spíše nespokojeno 18,5 %. Naopak spíše spokojeno je 14,9 % dotázaných, spokojeno 33,3 % a 3,7 % velmi spokojeno.

Dalším, v pořadí šestým nejvyšším rozdílovým faktorem byl:

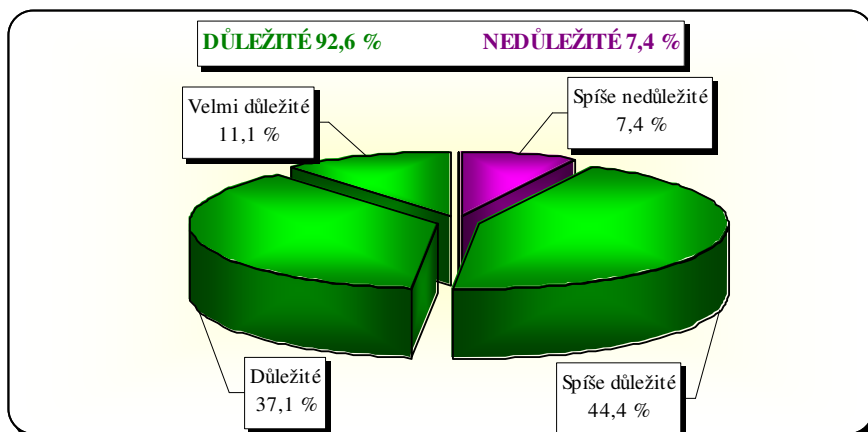
„Pravidelně hodnotí zaměstnance dle vykonané práce“

Tabulka č. 14: Důležitost pravidelného hodnocení zaměstnance dle vykonané práce

1 = vůbec pro mě není důležité	2 = není pro mě důležité	3 = je pro mě spíše nedůležité	4 = je pro mě spíše důležité	5 = je pro mě důležité	6 = je pro mě velmi důležité
0,0 %	0,0 %	7,4 %	44,4 %	37,1 %	11,1 %

Jen 7,4 % zaměstnanců si myslí, že pravidelné hodnocení zaměstnance podle vykonané práce není důležité (odpovědi 1-3). Zbýlých 92,6 % pracovníků je toho názoru, že tento faktor důležitý je (odpovědi 4-6).

Graf č. 17: Důležitost pravidelného hodnocení zaměstnance dle vykonané práce



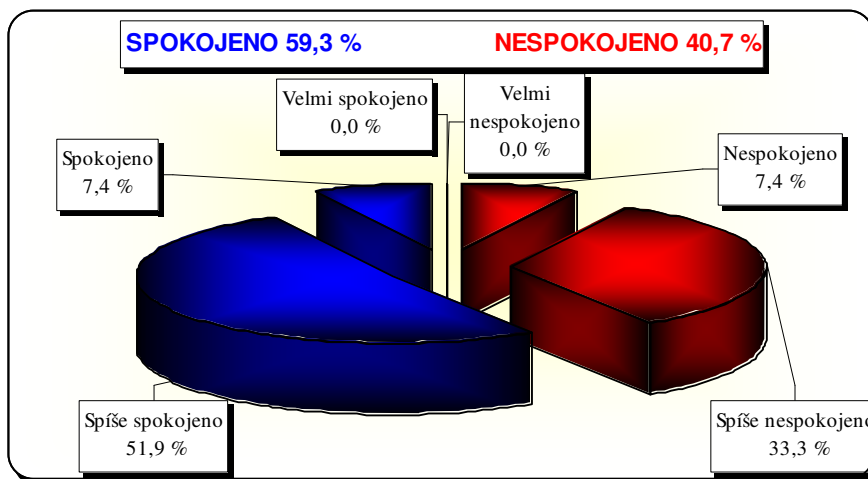
Pravidelné hodnocení zaměstnance dle vykonané práce považuje 7,4 % dotázaných za spíše nedůležité. Jako spíše důležitý je tento faktor považován 44,4 % zaměstnanců, důležitý je pro 37,1 % a za velmi důležitý ho považuje 11,1 %.

Tabulka č. 15: Spokojenost s pravidelným hodnocením dle vykonané práce

1 = velmi nespokojen(a)	2 = nespokojen(a)	3 = spíše nespokojen(a)	4 = spíše spokojen(a)	5 = spokojen(a)	6 = velmi spokojen(a)
0,0 %	7,4 %	33,3 %	51,9 %	7,4 %	0,0 %

40,7 % zaměstnanců postrádá u svého vedoucího pravidelné hodnocení podle vykonané práce (odpovědi 1-3), 59,3 % je s hodnocením spokojeno (odpovědi 4-6).

Graf č. 18: Spokojenost s pravidelným hodnocením dle vykonané práce



Velmi nespokojeno s pravidelným hodnocením zaměstnanců dle vykonané práce bylo 0 % zaměstnanců, nespokojeno 7,4 % a spíše nespokojeno 33,3 %. Naopak spíše spokojeno bylo 51,9 %, spokojeno 7,4 % a velmi spokojen nebyl žádný zaměstnanec.

Posledním, sedmým faktorem je:

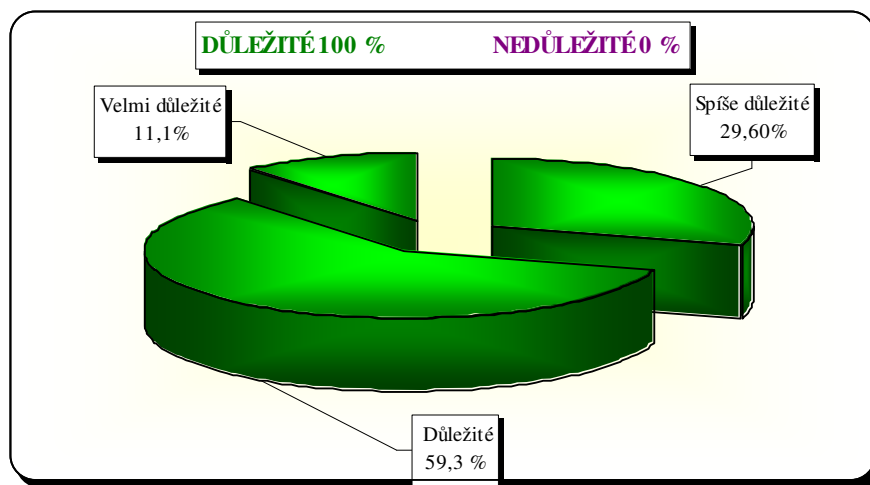
„Dobré technické vybavení“

Tabulka č. 16: Důležitost dobrého technického vybavení

1 = vůbec pro mě není důležité	2 = není pro mě důležité	3 = je pro mě spíše nedůležité	4 = je pro mě spíše důležité	5 = je pro mě důležité	6 = je pro mě velmi důležité
0,0 %	0,0 %	0,0 %	29,6 %	59,3 %	11,1 %

0 % zaměstnanců považuje dobré technické vybavení za velmi nedůležité až spíše nedůležité (odpovědi 1–3). Celých 100 % zaměstnanců považuje tento faktor za spíše až velmi důležitý (odpovědi 4–6).

Graf č. 19: Důležitost dobrého technického vybavení



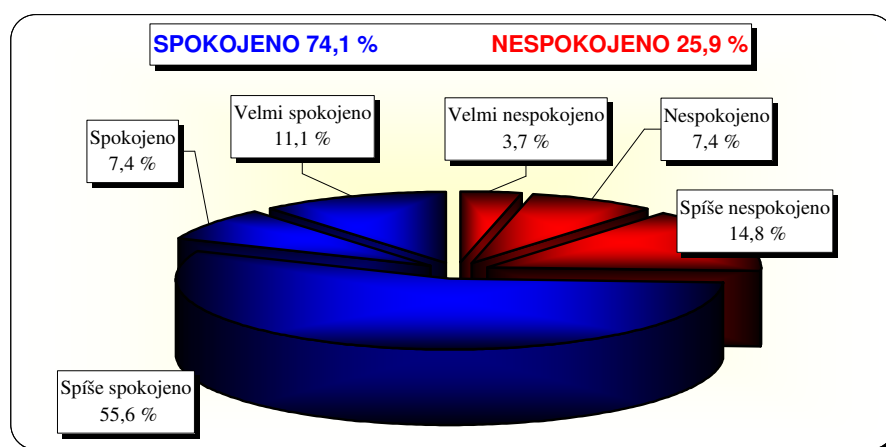
Dobré technické vybavení je považováno 29,6 % zaměstnanců za spíše důležité, pro 59,3 % je důležité a 11,1 % označilo tento faktor za velmi důležitý. Žádný zaměstnanec nepovažuje tento faktor za nedůležitý.

Tabulka č. 17: Spokojenost s dobrým technickým vybavením

1 = velmi nespokojen(a)	2 = nespokojen(a)	3 = spíše nespokojen(a)	4 = spíše spokojen(a)	5 = spokojen(a)	6 = velmi spokojen(a)
3,7 %	7,4 %	14,8 %	55,6 %	7,4 %	11,1 %

Více než 25 % zaměstnanců je s technickým vybavením ve svém podniku velmi nespokojeno, nespokojeno či spíše nespokojeno (odpovědi 1–3). Zbylých 74,1 % zaměstnanců je s tímto faktorem spíše až velmi spokojeno (odpovědi 4–6).

Graf č. 20: Spokojenost s dobrým technickým vybavením



3,7 % zaměstnanců je s technickým vybavením hotelu velmi nespokojeno, 7,4 % je nespokojeno, 14,8 % je spíše nespokojeno. Spíše spokojeno je 55,6 % zaměstnanců, spokojeno 7,4 % a velmi spokojeno 11,1 %.

Souhrnné vyhodnocení dotazníkového šetření

V tabulce č. 18 uvádím souhrnné vyhodnocení zkoumaných faktorů, kde oranžová barva ukazuje ty faktory, se kterými jsou zaměstnanci nejvíce nespokojeni, a naopak barva žlutá znázorňuje faktory, se kterými jsou zaměstnanci spokojeni. Modrou barvou jsou označeny ty faktory, jejichž rozdíly aritmetických průměrů spokojenosti a důležitosti zjištěné z dotazníkového průzkumu nebyly nijak rozdílově významné.

Tabulka č. 18: Vyhodnocení zkoumaných faktorů dle spokojenosti zaměstnanců

Můj plat je stanoven správně, odpovídá práci, kterou odvádím	3,5
Jsem spokojen/a s motivačním programem	1,7
Zájem vedoucího o své podřízené	1,5
Mám možnost získat nové zkušenosti	1,4
Mám dostatek informací, týkajících se úkolů	1,3
Pravidelně hodnotí zaměstnance dle vykonané práce	0,9
Dobré technické vybavení	0,9
Jistota práce	0,6
Poskytuje dostatečnou míru podpory	0,4
Vyhovující osvětlení	0,3
Zodpovědnosti ve firmě jsou jasně definovány	0,2
Mám možnost přicházet s vlastními nápady	0,2
Dává najevo, že jsem pro firmu důležitý/á	0,2
Ocení dobře splněný pracovní úkol	0,2
Je vstřícný	0,2
Má práce mě zajímá	0,1
Pracovní doba mi vyhovuje	0,1
Nízká hluchnost	0
Věřím, že práce kterou vykonávám je užitečná	-0,1
Je otevřený k nápadům zaměstnanců	-0,1
Vyhovující hygienické podmínky	-0,1
Je rozhodný	-0,2
Příjemné prostředí	-0,2

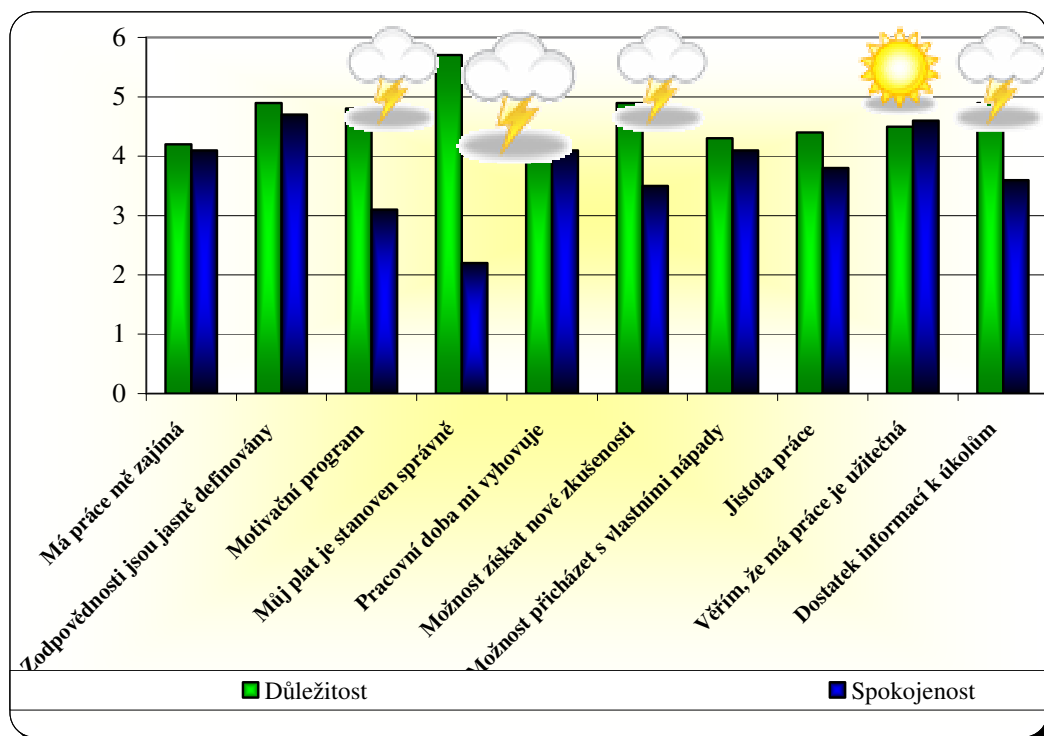
Grafické vyhodnocení dotazníku podle oblastí

Nyní se budu zabývat jednotlivými oblastmi dotazníku, (pracovní činnost, osobnost vedoucího, pracovní prostředí) a graficky znázorním, jak zaměstnanci u jednotlivých faktorů „hlasovali“.

Negativní faktory (ty u kterých přesahovala důležitost nad spokojeností ve vyšší míře) jsem označila v grafu bleskem ☁️ a pozitivní (u nichž převyšovala spokojenost nad důležitostí) sluncem ☀️. Neoznačené faktory nebyly zvlášť rozdílově významné, a proto se s nimi nebudu dále zabývat.

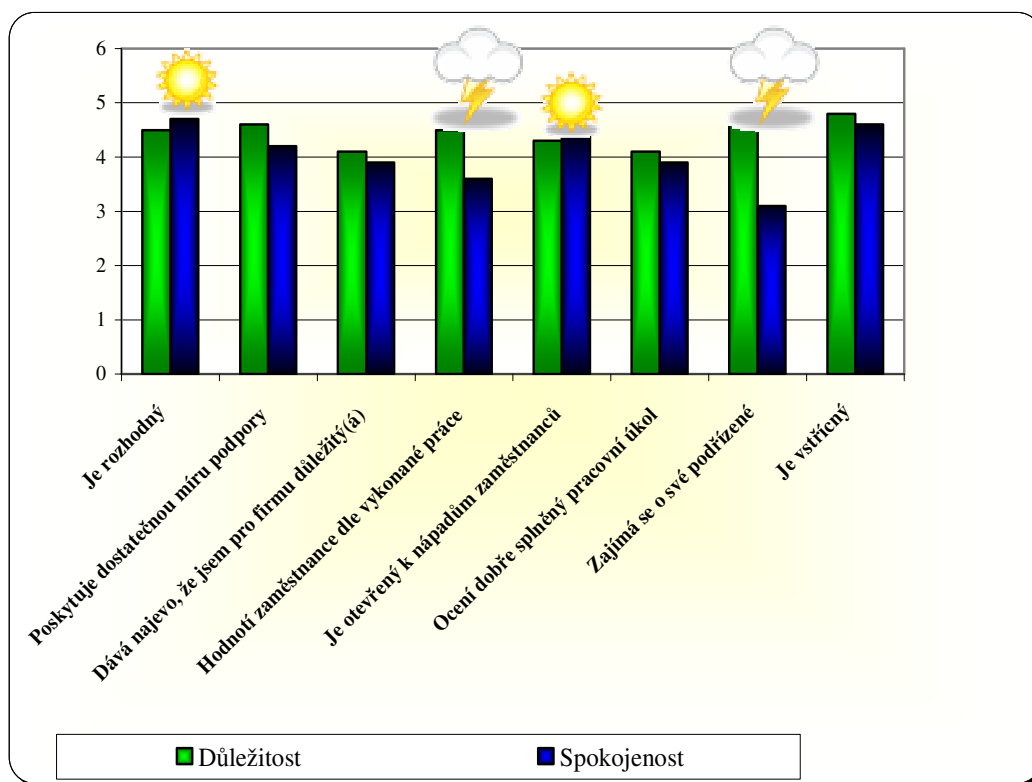
Začnu první oblastí, kterou byla pracovní činnost.

Graf č. 21: Pracovní činnost



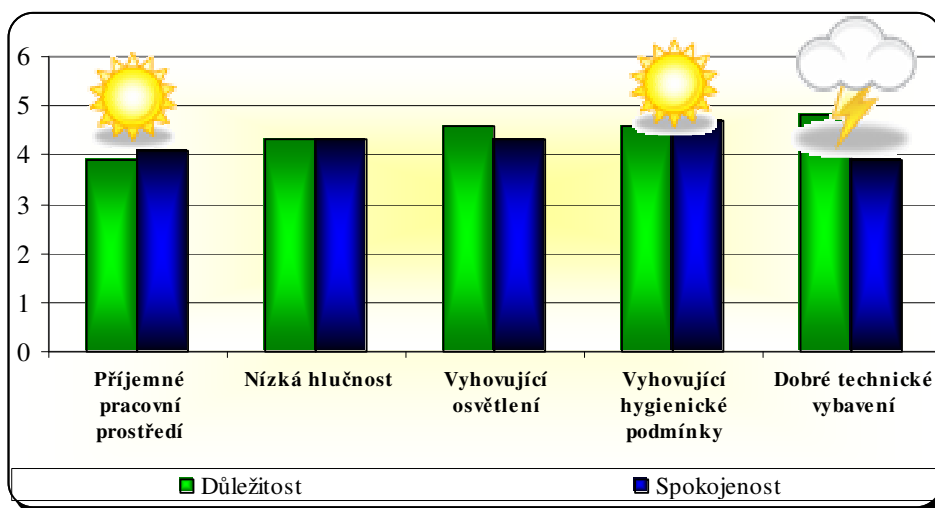
První část dotazníkového šetření byla zaměřena na pracovní činnost. Nejvíce problémových faktorů označili zaměstnanci Grandhotelu právě v této oblasti a těmito faktory byly: spokojenost s motivačním programem, správně stanovený plat, možnost získat nové zkušenosti a dostatek informací k pracovním úkolům. Pozitivním faktorem, u kterého převládala spokojenost nad důležitostí, byla víra zaměstnanců, že jejich práce je užitečná.

Graf č. 22: Osobnost vedoucího



Druhá část dotazníku byla zaměřena na osobnost vedoucího. Nejvíce problémové faktory v této oblasti byly: hodnotí zaměstnance dle vykonané práce a zajímá se o své podřízené. Pozitivním faktorem zde byl názor zaměstnanců, že jejich vedoucí je rozhodný a otevřený k jejich nápadům.

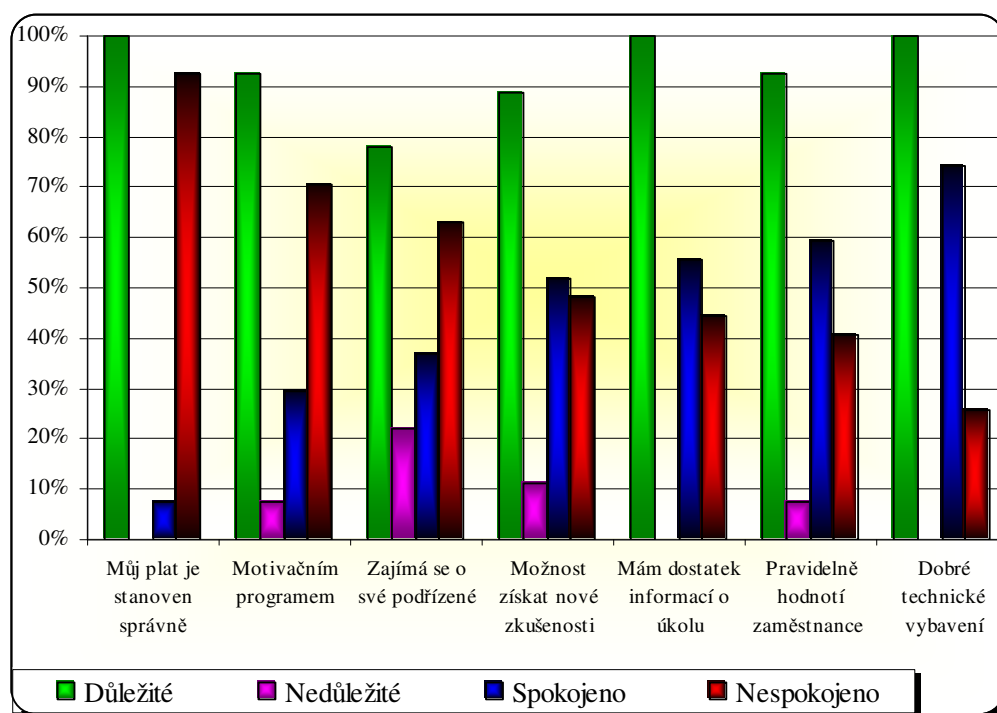
Graf č. 23: Pracovní prostředí



Poslední část dotazníku byla věnována pracovnímu prostředí Grandhotelu Brno. V této části se stalo nejvíce problematickým faktorem technické vybavení a na druhou stranu se zde vyskytly dva pozitivní faktory, mezi něž zaměstnanci zařadili příjemné pracovní prostředí a vyhovující hygienické podmínky.

Níže uvádím graf, ve kterém je znázorněno 7 nejvíce problémových faktorů, (tedy faktorů, jejichž rozdíl mezi důležitostí a spokojeností byl nejvyšší), které vyplynuly z dotazníkového průzkumu zaměstnanců. Na tyto faktory se zaměřím po zbytek své diplomové práce.

Graf č. 24: Souhrnný graf nejproblematictějších faktorů dle stupně nespokojenosti



Na základě zjištění problémových faktorů, se kterými nejsou zaměstnanci Grandhotelu Brno spokojeni, se pokusím navrhnout určitá řešení, které doporučím vedení firmy pro snížení fluktuace jejich zaměstnanců.

4 Návrhy řešení

Na základě výsledků dotazníkového průzkumu doporučuji tyto návrhy a postupy na zlepšení organizace práce v Grandhotelu Brno. Rozdíly mezi důležitostmi a spokojeností nebyly ve většině případů nijak závratné, avšak u některých faktorů byly vyšší a ty by mohly být zlepšeny.

- Prvním nejproblematictějším faktorem byla **spokojenost zaměstnanců s platem**. Pro odstranění vysoké nespokojenosti zaměstnanců s tímto faktorem navrhuji zvýšit hrubou mzdu a doplnit ji o prémie. Je to velice stimulující prostředek, který bude poskytován za výsledky práce, kterými jsou například výkon, kvalita, úspora nákladů. Domnívám se, že prémie by měly tvořit nedílnou součást mzdy, jelikož zvyšují motivaci zaměstnanců k maximálním výkonům, což mzda sama o sobě nedokáže.

Navrhuji navýšení mzdy alespoň o výši inflace, tak jak je to ve většině státních a soukromých sférách. Počítala jsem s růstem 6 % a o tyto procenta jsem navýšila jednotlivé platy zaměstnanců, a to následovně: u pokojských a uklízeček je výsledná zaokrouhlená částka 500,- Kč a u kuchařů 800,- Kč. Doporučuji tedy zvýšení platů pokojských z nynějších 9.000,- Kč na 9.500,- Kč, uklízeček z 8.500,- Kč na 9.000,- Kč a kuchařům navýšit mzdu o částku 800,- Kč. Dále navrhuji zavést prémie, které by činily max. 500,- Kč měsíčně a na základě rozhodnutí vedoucího zaměstnance by byly vypláceny těm zaměstnancům, kteří v daném měsíci odváděli kvalitní práci, neměli žádnou absenci atd. Například prémie by v ubytovacím úseku hotelu obdržela ta zaměstnankyně, která nebyla ani jeden den v měsíci nemocná, a které vedoucí housekeepingu nenašla ani při jedné kontrole pokoje za uplynulý měsíc nějaké nedostatky, kterými často bývají např.: nevysypaný koš, zapomenutý čistící prostředek, neutřený prach, chybějící ručník nebo jiný nedostatek, který byl pokojskou zanedbán či opomenut.

- Dalším, v pořadí druhým nejproblematictějším faktorem byla nespokojenost s motivačním programem. Navrhuji pořádání **motivačních**

soutěží pro zaměstnance. Tyto motivační soutěže by měly být organizovány jak pro zaměstnance podřízené, tak i pro vedoucí zaměstnance mezi sebou. Vhodné by bylo vyhlásit motivační soutěž nejen mezi hotely, které jsou součástí hotelového řetězce, ale i jednotlivé zaměstnance v každém hotelu, které jsou hotelového řetězce součástí rozdělit tak, aby byly vytvořeny týmy a ty mezi sebou soutěžily, jednak na úrovni jednotlivých hotelů a jednak i na úrovni celého hotelového řetězce. Tyto motivační soutěže by mohly probíhat například v prodeji největšího počtu jídel, míchaných nápojů, největšího počtu pronajatých pokojů, největšího počtu návštěvníků za uplynulý měsíc, soutěže o nejlepší marketingový nápad, projekt, zviditelnění společnosti v okolí hotelu apod. Pořádání různých motivačních soutěží považuji za velmi důležité, jelikož neustálá motivace zaměstnanců k lepším a lepším výkonům je nosným pilířem jejich úspěšnosti a kvalitně odvedené práce.

- Třetím faktorem byl **zájem vedoucího o své podřízené.** Toto by mohlo být řešeno formou pořádání dvoutýdenních neformálních pracovních porad, na kterých by zaměstnanci měli možnost přednést své připomínky, problémy a podněty ke své práci.

Podle pracovní výkonnosti v průběhu běžného dne, doporučuji konání porad na dopoledne před 11. hodinou dokud je aktivita většiny funkcí u člověka vysoká. Jako vhodný den navrhuji úterý. Tyto porady by neměly být delší než 30 minut a vést by je měl nikoliv vedoucí, ale zvolený zaměstnanec, kterého by firma ve vedení porad nechala vyškolit. Tím může vedoucí pracovník sledovat obsah, více naslouchat, lépe se zapojit a sledovat účastníky.

Zaměstnanci, kteří nebudou na poradě přítomni, buď z důvodu dovolené, směnnosti či nemoci, budou mít možnost seznámit se s tématem, návrhy a problémy diskutovaných na předešlé poradě, na nástěnce každého úseku či osobně od svých kolegů nebo nadřízených.

Vedoucí pracovníci možná také zapomínají na to, jak je správná komunikace se zaměstnanci důležitá pro jejich pracovní motivaci. Osobnější

přístup nadřízených dává zaměstnancům najevo, že se o ně firma zajímá a cení si jejich práce. Řešením může také být proškolení vedoucích pracovníků v oblasti řízení lidských zdrojů.

- Čtvrtým problémem byla **možnost získat nové zkušenosti**. Pro obohacení práce a jistou nápaditost organizačních postupů bych doporučila postup road show.

Tento postup spočívá v tom, že by určitý počet vybraných zaměstnanců například recepční nebo číšníci jeli na služební stáž do jiného partnerského hotelu a tam působili v kolektivu pokojských, kuchařů či číšníků, kteří jsou zaměstnání v hotelu, kde budou vykonávat stáž. Současně by stejné procento zaměstnanců partnerského hotelu odcestovalo na služební stáž do hotelu druhého. Celý proces by tedy probíhal na bázi výměny mezi dvěma určenými hotely. Jistě přínosné, aspoň se tak domnívám, by bylo, kdyby každá tato výměna probíhala mezi hotely, které se nachází v jiném státě (nebo alespoň v rámci ČR), jelikož obyvatelé jiných států mají většinou odlišné zvyky od těch, které jsou praktikovány ve státě, kde je číšník či recepční zaměstnán. Tyto „výměnné pobyty“ by jistě pomohly zlepšit organizaci práce a tedy i přístup k práci. Aby taková výměna byla co nejefektivnější měla by po takovéto výměně proběhnout i schůze, na které by se shrnuly nové poznatky a stanovil se nový pracovní postup dle načerpaných zkušeností. Za velmi přínosné považuji i takovéto stáže mezi zaměstnanci top managementu. Tyto stáže by jistě vedly k sjednocení vedení v jednotlivých částech hotelového řetězce a vytvořily by tak i lepší image tohoto řetězce, poněvadž by se stal ještě více jednotným zejména po stránce názorové z pozice managementu.

- Pátým problémem je pocit pracovníků, že nemají **dostatek informací**, které se týkají jim zadaného pracovního úkolu. Zaměstnanci by měli být svým vedoucím podrobněji a častěji informováni o postupu práce, kterou mají vykonávat. Také je pro zdárný průběh prací důležité, když může

pracovník přijít za vedoucím s jakýmkoli problémem. Zde bych se chtěla odkázat na již zmíněné proškolení vedoucích pracovníků.

Vhodnými by se mohly ukázat zaměstnanecké časopisy nebo příležitostné publikace. Časopis by měl být zaměřen na nejnovější informace o činnostech Grandhotelu, jeho akcích a zároveň se vztahovat k nejaktuálnějším problémům. Jednalo by se o nepravidelné vydávání několikrát do roka. Domnívám se, že by měly být v časopisech obsaženy nejen informace po pracovní stránce, kterými mohou být například aktuální dosažený hospodářský výsledek, srovnání hotelového řetězce s konkurencí a prognóza budoucího vývoje společnosti, nýbrž by měly obsahovat i články zábavné, které by ovšem přispívaly ke zvýšení kvalifikační úrovně zaměstnanců. Takovými články by mohly například být články řešící etiketu stolování, jednání s hosty z různých zemí, etiketu seznamování, psychologii osobnosti, aby personál uměl hostům lépe porozumět apod. Jsem si vědoma toho, že ne všichni by příležitosti číst zaměstnanecké časopisy využívali, nicméně ti zaměstnanci, kteří by tyto časopisy četli, by se postupně začali mezi ostatními v pracovní skupině vyjímat, vynikali by a jejich načerpané informace by poté mohly být využity na nějaké vedoucí pozici, kdy by již nebylo třeba zaměstnance složitě zaškolovat na náklady hotelu.

Dalším návrhem je **zavedení intranetu**, který by sloužil pro pracovní záležitosti. Intranet by byl uzpůsoben tak, aby se na něm mohli zaměstnanci vzájemně domlouvat, čímž by ušetřili čas neustálým chozením mezi sebou v kanceláři a mohli využívat efektivně čas pro řešení problémů s kolegy přímo od svého pracoviště, pro Grandhotel by toto jistě bylo přínosem. Zabránilo by se tímto zbytečným prostojeům a případným nedorozuměním, jelikož veškeré jejich vzájemné konzultace by byly tímto zaznamenány. Intranet by byl zpřístupněn pouze vedoucím zaměstnancům k jejich vzájemné komunikaci a evidenci nepřítomných zaměstnanců. Pro podřízené zaměstnance by přístupný nebyl, jelikož si myslím, že by ho k práci nutně nepotřebovali a mohli by ho využívat k chatování mezi sebou, čímž by klesla efektivita jejich odvedené práce.

Pro zaměstnance by bylo vhodné vytvořit vnitřní program speciálně pro jejich potřeby, který by byl nastaven pro jejich chatování se zástupci vedení a zodpovídání jejich případných dotazů. Tento chat by byl zpřístupněn pro jejich potřeby o polední pauze nebo po ukončení jednotlivých směn, kdy by jim jednotliví zástupci vedení zodpovídali jejich dotazy nebo je do druhého dne prokonzultovali s kolegy a veřejně vyjádřili na zaměstnaneckém chatu své stanovisko. Tím by bylo možné rychle a efektivně řešit případné problémy a nejasnosti.

- Dalším významným faktorem je názor některých zaměstnanců, že vedoucí by měl častěji a **pravidelně hodnotit** jejich **práci**. Zaměstnancům může připadat, že jejich práce není dostatečně oceněná, že je rutinní a nudná. Pokud by vedoucí častěji kontroloval jejich práci, řešil operativně případné nedostatky a chválil za dobře vykonávanou práci, mohlo by to přispět k větší spokojenosti zaměstnanců a v konečném důsledku i vedoucího. Řešení tohoto problému je opět v rukou vedoucích pracovníků.

Při hodnocení zaměstnanců je řada hodnotících metod. Výběr konkrétní metody by měl záviset na pracovní pozici, kterou zaměstnanec v hotelu vykonává. Pokud bude vedoucí housekeepingu hodnotit efektivnost výkonu uklízečky v hotelu, měla by vycházet ve větší míře z kvantifikace výsledků, což znamená, že ji bude zajímat, jak dlouho úklid buď celé nebo jednotlivých částí potrvá. Na základě toho stanoví reálnou časovou normu pro jednotlivé úseky a bude dohlížet na to, aby byla dodržována.

U zaměstnanců, kteří budou například pracovat v kuchyni nebo budou obsluhovat zákazníky, bude vedoucí zaměstnanec (šéfkuchař atd.) nucen hodnotit nejen kvantitu odvedené práce, ale i jejich přístup k práci. Bude tedy hodnotit i jejich tvořivost a iniciativu při plnění úkolů, jejich schopnost vzájemné spolupráce a komplexně dosažené výsledky jejich skupiny jako celku – tedy skupiny recepčních, číšníků, kuchařů apod.

Hodnocení jednotlivých zaměstnanců by mělo probíhat na výše zmíněných poradách, kde by vedoucí jednotlivých úseků na závěr každé dvoutýdenní rady veřejně ohodnotili práci svých podřízených.

- Posledním faktorem, se kterým nebyli zaměstnanci spokojeni bylo **technické vybavení**. V tomto případě bych doporučila zaměstnavateli uvažovat na jedné straně o modernizaci stávajícího technického vybavení a na straně druhé také o nákupu nového vybavení, které by urychlilo a usnadnilo práci zaměstnanců a tím podpořilo pracovní výkonnost.

Pro pokojské doporučuji nakoupit nové vozíky. Jelikož jsou pokoje umístěné ve 4. patrech hotelu, navrhuji zakoupit do každého patra dva. Celkem je tedy potřeba zakoupit 8 vozíků a tato investice bude firmu stát přibližně 80.000,- Kč. Doporučuji doplnit stávající počet vysavačů o další 4 nové. Speciální typ vysavače od značky Kärcher je k dostání na internetu za cenu 3.900,- Kč. Je to moderní malý vysavač pro pokojské s funkcí super tichý chod a umožňuje vysávání bez použití papírových sáčků. Celkové výdaje na vysavače budou Grandhotel Brno stát přibližně 15.600,- Kč.

Do kuchyně je potřeba zakoupit novou myčku, snažila jsem se vyhledat podobný typ myčky jako je nynější. Na internetových stránkách jsem vyhledala obdobnou myčku, jedná se o průchozí myčku značky Winterhalter Gastronom, která odpovídá rozměrům stávající myčky, avšak má vyšší výkon a nižší náklady na její provoz. Integrovaný výměník tepla snižuje provozní náklady myčky přibližně o 18 % ročně. Předpokládáme-li průměrnou životnost stroje 10 let, může úspora dosáhnout až 177.399,- Kč. Grandhotel Brno tato investice bude stát přibližně 240.000,- Kč.

5 Souhrn nákladů na realizaci předložených návrhů

Grandhotel Brno má volné prostředky pro realizaci těchto návrhů a může je zaplatit v hotovosti.

Uvedený návrh mzdových nákladů souvisí s jedním z nejzávažnějších problémů, které ovlivňují fluktuaci pracovníků v Grandhotelu Brno.

Mzdové náklady v roce 2009 a letech dalších mohou být ještě dále navýšeny s ohledem na předkládaný návrh systematického procentuelního navyšování mezd.

Tabulka č. 19: Mzdové náklady

	Kč/měsíc	Počet osob	2. pololetí 2008 (červenec, srpen,...)	2009 (odhad inflace 6 %)
Pokojské	500,-	7	3.500,- * 6 = 21.000,-	44.520,-
Uklízečky	500,-	2	1.000,- * 6 = 6.000,-	12.720,-
Kuchaři	800,-	4	3.200,- * 6 = 19.200,-	40.700,-
Prémie	500,-	2*	1.000,- * 6 = 6.000,-	12.720,-
Σ			52.200,-	110.660,-

* *odhad počtu osob*

Mzdové náklady zaměstnanců budou Grandhotel Brno stát do konce roku 2008 (tedy za měsíc červenec, srpen, září, říjen, listopad a prosinec) 52.200,- Kč. Jednalo by se o zvýšení hrubého platu pokojským a uklízečkám o 500,- Kč, kuchařům o 800,- Kč a také zavedení prémie ve výši 500,- Kč.

Při dalším procentuelním navyšování mezd, bude tato částka za rok 2009 činit 110.660,- Kč.

Tabulka č. 20: Náklady reinvestiční a investiční

	Cena/ks	Počet ks	Celkem Kč
Vozík	10.000,-	8	80.000,-
Vysavač	3.900,-	4	15.600,-
Myčka	240.000,-	1	240.000,-
Σ			335.600,-

Celkové jednorázové náklady spojené s technickým vybavením ve výši 335.600,- Kč zahrnují osm nových vozíků 10.000,- Kč/ks, dále čtyři nové vysavače 3.900,- Kč/ks a myčku nádobí 240.000,- Kč.

6 Závěr

Ve své diplomové práci jsem se snažila navrhnout taková opatření, která by vedla ke snížení fluktuace zaměstnanců v Grandhotelu Brno a to z toho důvodu, že v posledních letech se tato firma setkává s problémem vysoké fluktuace, která rok od roku roste a to zejména v ubytovacím úseku – v části lůžkové a ve stravovacím úseku - v kuchyni.

V teoretické části jsem z dostupných pramenů popsala organizaci práce v hotelu, hotelový management a personální management. Teoretické poznatky jsem pak aplikovala na Grandhotel Brno. Tuto firmu jsem ve své práci představila a popsala její současný stav. Potřebné informace jsem získala od vedení firmy a z dotazníkového šetření.

Pro svůj průzkum jsem zvolila metodu dotazníkovou (strukturovaný dotazník - uzavřené otázky), která se mi pro danou problematiku jevila jako nejvhodnější. Ostatní metody, např. přímého rozhovoru, jsem nevolila z důvodů časové náročnosti a obav z neochoty zaměstnanců spolupracovat.

Pomocí dotazníků jsem zjišťovala úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců firmy. Tyto faktory byly rozděleny do tří částí: pracovní činnost, osobnost vedoucího a pracovní prostředí. Zaměstnanci u každého faktoru určovali, nakolik je pro ně daný faktor důležitý a jak jsou s ním ve svém podniku spokojeni. Identifikovala jsem významné faktory, které jsou pro zaměstnance důležité a nejsou s nimi spokojeni.

Nejvíce problémovým faktorem byl plat zaměstnanců. Dalšími faktory se kterými nebyli zaměstnanci moc spokojeni jsou: motivační program, zájem vedoucího o své podřízené, možnost získat nové zkušenosti, dostatek informací, týkajících se pracovních úkolů a pravidelné hodnocení zaměstnanců podle vykonané práce a dobré technické vybavení.

Zaměstnanci jsou naopak spokojeni s hygienickými podmínkami a s příjemným pracovním prostředím. Většina zaměstnanců věří, že práce, kterou vykonává je užitečná a pozitivně byla také ohodnocena rozhodnost vedoucího a jeho otevřenost k nápadům zaměstnanců.

Ke zlepšení organizace práce a snížení existující fluktuace zaměstnanců v ubytovacím a stravovacím úseku hotelu navrhuji:

Zvýšit hrubou mzdu a doplnit ji o prémie. Pro snížení fluktuace zaměstnanců doporučuji zvýšit hrubou mzdu pokojských z nynějších 9.000,- Kč na 9.500,- Kč, uklízečkám z 8.500,- Kč na 9.000,- Kč a kuchařům navýšit mzdu o částku 800,- Kč. Dále zavést prémie, které by činily max. 500,- Kč měsíčně a na základě rozhodnutí vedoucího zaměstnance by byly vypláceny těm zaměstnancům, kteří v daném měsíci odváděli kvalitní práci, neměli žádnou absenci atd. Celkové mzdové náklady pro realizaci tohoto návrhu budou činit za 2. pololetí roku 2008 celkem 52.200,- Kč a odhadovaná suma při zavedení procentuelního navyšování mzdy pro rok 2009 je 110.660,- Kč.

Pořádání motivačních soutěží pro zaměstnance. Tyto motivační soutěže budou organizovány pro zaměstnance hotelu. Doporučuji vyhlásit motivační soutěž nejen mezi hotely, které jsou součástí hotelového řetězce, ale i jednotlivé zaměstnance v každém hotelu, které jsou hotelového řetězce součástí a rozdělit je tak, aby byly vytvořeny týmy a ty mezi sebou soutěžily, jednak na úrovni jednotlivých hotelů a jednak i na úrovni celého hotelového řetězce. Tyto motivační soutěže by mohly probíhat například v prodeji největšího počtu jídel, míchaných nápojů atd.

Přínos tohoto návrhu vidím v tom, že by podněcoval zaměstnance k lepším výkonům, což je nosným pilířem jejich úspěšnosti a kvalitně odvedené práce.

Pořádání dvoutýdenních neformálních pracovních porad. Doporučuji konání porad na dopoledne před 11. hodinou dokud je aktivita většiny funkcí u člověka vysoká. Jako vhodný den navrhuji úterý. Tyto porady by neměly být delší než 30 minut a vést by je měl zvolený zaměstnanec, kterého by firma ve vedení porad nechala vyškolit. Tím bude mít vedoucí pracovník možnost sledovat obsah, více naslouchat a lépe se zapojit.

Přínosem tohoto návrhu je to, že by zaměstnanci měli možnost přednést své připomínky, problémy a podněty ke své práci. Komunikace se zaměstnanci je totiž důležitá a osobnější přístup nadřízených dává zaměstnancům najevo, že se o ně firma zajímá a cení si jejich práce.

Postup road show. Navrhuji, aby určitý počet vybraných zaměstnanců jel na služební stáž do jiného partnerského hotelu a tam působil v kolektivu pokojských, kuchařů či číšníků, kteří jsou zaměstnáni v hotelu, kde budou vykonávat stáž. Současně by stejné procento zaměstnanců partnerského hotelu odcestovalo na služební stáž do hotelu druhého.

Přínosem návrhu vidím to, že by tyto „výměnné pobyty“ pomohly zlepšit organizaci práce a tedy i přístup k práci.

Zaměstnanecké časopisy nebo příležitostné publikace. Doporučuji, aby byl časopis zaměřen na nejnovější informace o činnostech Grandhotelu, jeho akcích a zároveň se vztahoval k nejaktuálnějším problémům. Jednalo by se o nepravidelné vydávání několikrát do roka, ve kterém by byly obsaženy informace jak po pracovní stránce, tak i zábavné články, které by přispívaly ke zvýšení kvalifikační úrovně zaměstnanců.

Přínosem tohoto návrhu je, že ti zaměstnanci, kteří budou tyto časopisy číst, se postupně začnou mezi ostatními v pracovní skupině vyjímat a jejich načerpané informace by poté mohly být využity na nějaké vedoucí pozici, kdy by již nebylo třeba zaměstnance složitě zaškolovat na náklady hotelu.

Provádět hodnocení zaměstnanců. Pro hodnocení uklízeček navrhuji, aby vedoucí housekeepingu hodnotila efektivnost výkonu, jak dlouho úklid buď celé nebo jednotlivých částí potrvá a na základě toho stanovila reálnou časovou normu pro jednotlivé úseky a dohlížela na to, aby byla dodržována, stejný postup doporučuji i pro hodnocení pokojských.

Při hodnocení kuchařů navrhuji, aby vedoucí zaměstnanec (šéfkuchař atd.) hodnotil nejen kvantitu odvedené práce, ale i jejich přístup k práci. Měl by hodnotit tvořivost a iniciativu při plnění úkolů a schopnost zaměstnanců vzájemně spolupracovat.

Hodnocení by probíhalo na výše zmíněných poradách, kde by vedoucí veřejně ohodnotili práci svých podřízených.

Přínos vidím v tom, že správně mířená pochvala za dobře vykonanou práci je pro růst pracovní morálky a iniciativy velmi důležitá a zaměstnanci tak uvidí, že si vedoucí jejich práce váží.

Nákup technického vybavení. Pro pokojské doporučuji nakoupit nové vozíky. Celkem je potřeba zakoupit 8 vozíků a tato investice bude firmu stát přibližně 80.000,- Kč. Dále doplnit stávající počet vysavačů o další 4 nové. Speciální typ vysavače od značky Kärcher je k dostání na internetu za cenu 3.900,- Kč. Celkové výdaje na vysavače budou Grandhotel Brno stát přibližně 15.600,- Kč.

Do kuchyně doporučuji zakoupit novou myčku značky Winterhalter Gastronom, která odpovídá rozměrům stávající myčky, avšak má vyšší výkon a nižší náklady na její provoz. Grandhotel Brno tato investice bude stát přibližně 240.000,- Kč.

Přínosem nákupu nového vybavení je, že urychlí a usnadní práci zaměstnanců a tím podpoří i pracovní výkonnost.

Uvedené návrhy mohou sloužit vedoucím zaměstnancům při snižování fluktuace a zvyšování spokojenosti svých podřízených a pomohou ovlivnit jejich delší setrvání v Grandhotelu Brno.

Spolupráci s popisovanou firmou hodnotím jako velmi dobrou, vycházela mi vstříc při všech mých požadavcích na informace, jediným podstatným „problémem“ tedy zůstalo, že mi neposkytla informace po finanční stránce hodnocení zaměstnanců, jejichž zveřejnění by tuto práci mohlo podstatným způsobem obohatit.

Tyto návrhy budou ještě v měsíci květnu tohoto roku předloženy majiteli a vedení hotelu k posouzení a následně pak k jejich realizaci. Vzhledem k existujícím volným finančním prostředkům, záleží pouze na majiteli a vedení firmy v jakém časovém období by se uvedené návrhy v Grandhotelu Brno realizovaly.

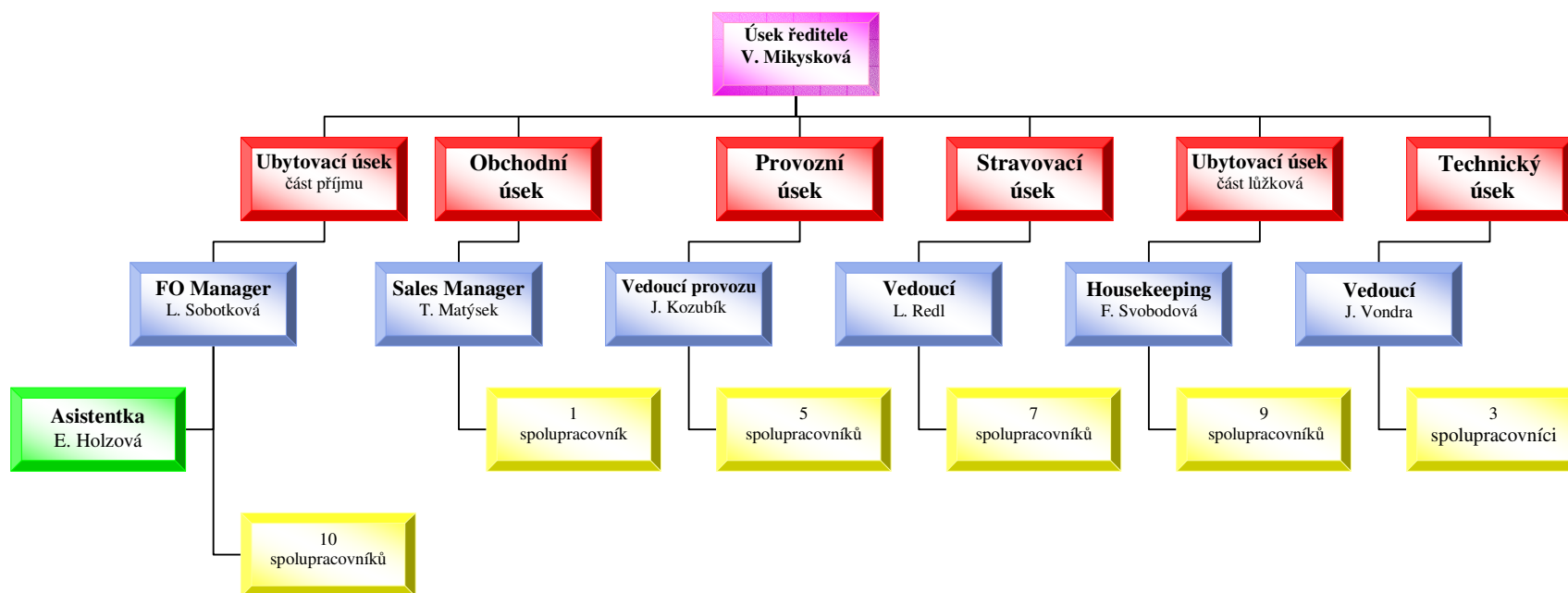
Seznam literatury

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Grada 2007, 800 str. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BERÁNEK, J. a KOTEK, P. *Řízení hotelového provozu*. MAG Consulting 2003, 218 str. ISBN 80-86724-00-X.
3. BRIDGES, W. *Typologie organizace : využití osobnostních typů v procesu rozvoje organizace*. Management Press 2006, 165 str. ISBN 80-7261-137-2.
4. CAUNT, J. *Time management, jak hospodařit s časem*. Computer press 2007, 120 str. ISBN 978-80-251-1538-1.
5. DĚDINA, J. a CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Grada 2005, 340 str. ISBN 80-247-1300-4.
6. DĚDINA, J. a ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Grada 2007, 328 str. ISBN 978-80-247-2149-1.
7. HŮTLOVÁ, E. *Organizace práce v podniku*. Praha VŠE 1999, 128 str. ISBN 80-7079-778-9.
8. KIRÁLOVÁ, A. *Marketing hotelových služeb*. Ekopress 2002, 148 str. ISBN 80-86119-44-0.
9. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Management Press 2007, 399 str. ISBN 978-80-7261-168-3.
10. KRÜGER, W. *Vedení týmů-jak sestavit, organizovat a povzbuzovat tým*. Grada 2004, 108 str. ISBN 80-247-0780-2.
11. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Grada 2004, 172 str. ISBN 80-247-0405-6.
12. URBAN, J. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. Management Press 2004, 162 str. ISBN 80-7261-105-4.
13. www.3kpa.webzdarma.cz/orv.pdf
14. <http://www.sds.cz/docs/prectete/eknihy/eukm/eu030101.htm>
15. <http://www.miras.cz/seminarky/management.php>
16. <http://www.austria-hotels.at/cz/grand-hotel-brno/index.html>
17. http://www.vosahs.cz/infovos/load/BC_odborna_2006_07.pdf
19. http://www.upce.cz/priloha/kemch_biol_predn14

Seznam příloh

Příloha č. 1: Organizační struktura Grandhotelu Brno.....	78
Příloha č. 2: Dotazník.....	79
Příloha č. 3: Vypočítané aritmetické průměry z odpovědí	81

Organizační struktura Grandhotelu Brno



Dotazník

Vážení zaměstnanci,

dostáváte do rukou dotazník, který se týká Vaší pracovní spokojenosti. Tento dotazník mi pomůže při zpracování mé diplomové práce, kterou píšete na VUT v Brně, fakultě podnikatelské. Dotazník je zcela anonymní, a proto se nemusíte obávat zneužití údajů, které sdělíte. Vedení podniku dostane pouze souhrnné informace, které mohou sloužit jako podnět pro zlepšení těch faktorů, se kterými nejste ve Vaší firmě úplně spokojeni.

Mnohokrát Vám děkuji za Vaši ochotu a Váš čas.

Silvie Svobodová

U každého okruhu zakroužkujte, prosím:

V sekci **Důležitost** u každé položky na stupnici 1-6 číslo, které vyjadřuje za jak důležitou považujete danou skutečnost.(zakroužkujte pouze jednu odpověď).

1 = vůbec pro mě není důležité

2 = není pro mě důležité

3 = je pro mě spíše nedůležité

4 = je pro mě spíše důležité

5 = je pro mě důležité

6 = je pro mě velmi důležité

V sekci **Spokojenost**, zakroužkujte prosím, jak jste s těmito faktory spokojen(a) ve Vašem podniku (zakroužkujte pouze jednu odpověď).

1 = velmi nespokojen(a)

2 = nespokojen(a)

3 = spíše nespokojen(a)

4 = spíše spokojen(a)

5 = spokojen(a)

6 = velmi spokojen(a)

I. PRACOVNÍ ČINNOST	Důležitost						Spokojenost					
Má práce mě zajímá	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Zodpovědnosti ve firmě jsou jasně definovány	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Jsem spokojen/a s motivačním programem	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Můj plat je stanoven správně, odpovídá práci, kterou odvádím	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Pracovní doba mi vyhovuje	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Mám možnost získat nové zkušenosti	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Mám možnost přicházet s vlastními nápady	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Jistota práce	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Věřím, že práce kterou vykonávám je užitečná	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Mám dostatek informací, týkajících se úkolů	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6

II. OSOBNOST VEDOUCÍHO	Důležitost						Spokojenost					
Je rozhodný	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Poskytuje dostatečnou míru podpory	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Dává najevo, že jsem pro firmu důležitý/á	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Pravidelně hodnotí zaměstnance dle vykonané práce	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Je otevřený k nápadům zaměstnanců	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Ocení dobře splněný pracovní úkol	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Zajímá se o své podřízené	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Je vstřícný	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6

III. PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	Důležitost						Spokojenost					
Příjemné prostředí	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Nízká hluchost	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Vyhovující osvětlení	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Vyhovující hygienické podmínky	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Dobré technické vybavení	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6

I. POHLAVÍ:

MUŽ

ŽENA

II. POČET LET, PO KTERÉ JSTE VE FIRMĚ ZAMĚSTNÁN(A):

MÉNĚ NEŽ 3 ROKY

3 – 6 LET

VÍCE JAK 6 LET

!!!Mnohokrát Vám děkuji za odpovědi a čas věnovaný tomuto dotazníku!!!

Vypočítané aritmetické průměry z odpovědí**Pracovní činnost**

	Důležitost	Spokojenost
Má práce mě zajímá	4,2	4,1
Zodpovědnosti ve firmě jsou jasně definovány	4,9	4,7
Jsem spokojen(a) s motivačním programem	4,8	3,1
Můj plat je stanoven správně	5,7	2,2
Pracovní doba mi vyhovuje	4,2	4,1
Mám možnost získat nové zkušenosti	4,9	3,5
Mám možnost přicházet s vlastními nápady	4,3	4,1
Jistota práce	4,4	3,8
Věřím, že práce kterou vykonávám je užitečná	4,5	4,6
Mám dostatek informací týkajících se úkolů	4,9	3,6

Osobnost vedoucího

	Důležitost	Spokojenost
Je rozhodný	4,5	4,7
Poskytuje dostatečnou míru podpory	4,6	4,2
Dává najevo, že jsem pro firmu důležitý(á)	4,1	3,9
Pravidelně hodnotí zaměstnance dle vykonané práce	4,5	3,6
Je otevřený k nápadům zaměstnanců	4,3	4,4
Ocení dobře splněný pracovní úkol	4,1	3,9
Zajímá se o své podřízené	4,6	3,1
Je vstřícný	4,8	4,6

Pracovní prostředí

	Důležitost	Spokojenost
Příjemné pracovní prostředí	3,9	4,1
Nízká hluchost	4,3	4,3
Vyhovující osvětlení	4,6	4,3
Vyhovující hygienické podmínky	4,6	4,7
Dobré technické vybavení	4,8	3,9