

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Fakulta humanitních studií



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2016

Pavla Dorotíková



FAKULTA
HUMANITNÍCH STUDIÍ
Univerzita Karlova

Název práce:

**Řízení lidských zdrojů
v oblasti hotelnictví a cestovního ruchu**

Studijní obor: Studium humanitní vzdělanosti

Autor bakalářské práce: Pavla Dorotíková

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Radek Eichl, Ph.D.

Praha 2016

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Řízení lidských zdrojů v oblasti hotelnictví a cestovního ruchu“ vypracovala samostatně. Veškerou použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v příloženém seznamu literatury. Práce nebyla použita k získání stejného nebo jiného titulu.

V Praze dne 8.1.2016

.....

Pavla Dorotíková

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala v první řadě vedoucímu mé práce panu PhDr. Radkovi Eichlovi, Ph.D. a paní Mgr. Magdaléně Šťovíčkové Jantulové za věnovaný čas při konzultacích a cenné připomínky. Dále bych ráda poděkovala všem informátorům a informátorkám za poskytnutí rozhovorů.

OBSAH

ÚVOD	6
I. TEORETICKÁ ČÁST	6
1. Hotelnictví a cestovní ruch	8
1.1.charakteristika hotelnictví a cestovního ruchu	8
1.2 historický vývoj hotelnictví	9
1.3.hotely v dnešní době	10
1.3.1 rozdělení ubytovacích zařízení	10
1.3.2 kategorizace a klasifikace ubytovacích zařízení	11
1.4 moderní trendy v hotelnictví a cestovním ruchu	13
1.4.1 Revenue management	13
1.4.2 Yield management	13
2. Fungování hotelu	14
2.1.vedení hotelu	14
2.2.recepce	15
2.3.housekeeping	16
2.4.restaurace	16
2.5.kuchyň	17
2.6.sklad	17
2.7.konferenční místnosti	17
2.8.wellness centrum	18
3. Řízení lidských zdrojů v hotelnictví	18
3.1.problematika lidských zdrojů	18
3.2.výběr zaměstnanců	19
3.3.vzdělávání v oboru	20
3.3.1. rekvalifikace	20
3.4.motivace zaměstnanců	22
3.5. hodnocení a odměňování zaměstnanců	23
3.6. pracovní doba, noční práce, práce přesčas	23
3.7.mzda a její součásti	24
3.7.1. mzdy	24
3.7.2. odměny	25

3.7.3. srážky z příjmu	25
3.8.dovolená	26
3.9.pracovní smlouvy a jejich náležitosti	26
3.9.1. smlouva na dobu neurčitou	26
3.9.2. smlouva na dobu určitou	26
3.9.3. dohoda o provedení práce	26
3.9.4. dohoda o pracovní činnosti	27
3.9.5. dohoda o realizaci stáže ve společnosti	27
3.9.6. náležitosti smlouvy	27
3.9.7. zkušební doba	27
3.9.8. vznik pracovního poměru	28
3.9.9. ukončení pracovního poměru	28
3.9.10. zákaz výpovědi	29
3.10. Švarcsystém	29
3.11. trénink zaměstnanců	30
3.12. Customer relationship management (CRM)	32
3.13. deset zásad spokojeného zákazníka	33
II. PRAKTICKÁ ČÁST	35
4. Výzkum	35
4.1. téma výzkumného projektu	35
4.2. teoretické zakotvení práce	35
4.3. výzkumný problém, výzkumné otázky	36
4.4. výzkumná strategie	36
4.5. techniky sběru dat	37
4.6. výběr vzorku, prostředí výzkumu	38
4.7. analytické postupy	39
4.8. hodnocení kvality výzkumu	40
4.9. etické otázky společenskovedního výzkumu	40
4.10. vyhodnocení výzkumu	41
5. Závěr	45
6. Seznam použité literatury	46
7. Přílohy	48

I. TEORETICKÁ ČÁST

ÚVOD

Cílem práce je pohlédnout na důležité aspekty řízení lidských zdrojů v oblasti hotelnictví a cestovního ruchu. Jedná se o sektor poměrně stabilní, což je důležité pro extrakci relevantních výsledků, a zejména pak významný, neboť patří mezi oblasti, které poměrně pravidelně generují množství pracovních míst. Oblast je rovněž důležitá z hlediska ekonomického (např. výběr daní) i pragmatického (např. turismus). Na druhou stranu je poměrně málo oblastí, které i přes svůj význam bývají tolik podceňovány či obestřeny různými předsudky. Kdokoliv se kdy pohyboval v této oblasti, narazil na výroky typu „tam může pracovat každý“, „máš školy, tak proč pracuješ v hotelu“ a podobné. Rovněž, a to je veřejným tajemstvím, je oblast zajímavá i z toho důvodu, že je rejdištěm tzv. šedé ekonomiky, což je pravděpodobně i částečným vysvětlením výše uvedeného a důvodem, proč je výzkum v oblasti zajímavý, nicméně poněkud zrádný. Domnívám se, že mi zde může pomoci fakt, že se v oblasti pohybuji, mám pracovní zkušenosti z více hotelů, a zároveň mám jako studentka Fakulty humanitních studií jistý nadhled. Je jisté, že ani tyto předpoklady mi nepomohou jednoznačně potvrdit nebo vyvrátit všechny hypotézy ani vyvrátit nebo potvrdit všechny předsudky, neboť jde o oblast nesmírně heterogenní (odlišnosti v provozech, diverzita služeb atd.) a širokou (hotelnictví, gastronomie atd.), navíc je má práce zaměřená pouze na určitý segment. Nicméně tato práce může poukázat na některé důležité aspekty, na něž nepoukazují jiné práce z oblasti, nebo jsou trivializovány či démonizovány, jako například pracovní vztahy v hotelnictví či vzdělávání zaměstnanců. Možná také umožní nahlédnout čtenářům na práci v oblasti hotelnictví a cestovním ruchu z jiného pohledu, jako na práci náročnou, kterou nemůže dělat každý.

Z toho důvodu jsem se snažila spojit fakta z provozu získané vlastní praxí s relevantní sekundární literaturou o oboru i přehledovými studii. Práce vychází z předpokladu, že vztah mezi zaměstnancem a klientem je založen na principu „hraní role“, o kterém píše Erving Goffman ve svém díle *Všichni hrajeme divadlo*. Úkolem práce je zjistit, zda je tato činnost naučitelná, nebo musí být vrozená a zda je tento obecně známý předsudek vůbec pravda. Nejde o žádný teoretický vývod, ale ryze praktický aspekt v době, kdy trh práce stagnuje a střední i vysoké školy chrlí množství absolventů, kteří nejsou na trhu uplatnitelní, nebo musí vzít práci neodpovídající jejich profilu, charakteru či vzdělání. Během své praxe v oboru jsem se často setkávala s hotelovými zaměstnanci, kteří měli vysokoškolské tituly například z pedagogických fakult, ale nemohou najít práci ve svém oboru.

S tím pak souvisí systém kvalifikací, rekvalifikací a obdobných programů, jejichž fungování je však mnohdy velmi rozporuplné kvůli jejich zneužívání či špatnému systému výuky. Z toho důvodu pohlédnu i na rekvalifikační kurzy a systém vzdělávání v oboru. Dále se zaměřím na metody výběru zaměstnanců, pracovní podmínky vyplývající ze zákoníku práce a typy smluv, se kterými se v oblasti hotelnictví a cestovního ruchu můžeme setkat.

1. Hotelnictví a cestovní ruch

1.1. Charakteristika hotelnictví a cestovního ruchu

Hotelnictví je nedílnou součástí cestovního ruchu, který je Světovou organizací cestovního ruchu (UNWTO) definován následujícím způsobem:

„Cestovní ruch je činnost osob cestujících do míst a pobývajících v místech mimo své obvyklé prostředí po dobu kratší než jeden ucelený rok, za účelem trávení volného času a služebních cest.“ (<http://old.czechtourism.cz/didakticke-podklady/1-charakteristika-a-vyznam-cestovniho-ruchu-v-cesku/>)

Řídícím orgánem pro všechny objekty spadající pod oblast cestovního ruchu je Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky. Ministerstvo má za cíl pomocí legislativních nástrojů vytvářet podmínky pro rozvíjení cestovního ruchu v České republice. Mezi činnosti ministerstva patří například účast na aktivitách mezinárodních organizací, konferencích a veletrzích cestovního ruchu. Ministerstvo je také zřizovatelem agentury CzechTourism, státní příspěvkové organizace, jejímž cílem je prezentace České republiky jako zajímavé turistické destinace na domácím i zahraničním trhu. CzechTourism také působí jako česká centrála cestovního ruchu.¹

Jedním ze znaků cestovního ruchu je poskytování služeb, tedy ekonomických statků nehmotného charakteru. Služby nebývají poskytovány pouze podniky cestovního ruchu, nýbrž i dalšími subjekty soukromého a veřejného sektoru.²

Podle textu Technika služeb cestovního ruchu³ jsou služby nehmotného charakteru a jejich cílem je uspokojení našich potřeb poznávání, odpočinku, změny prostředí a sportovního a kulturního vyžití. V České republice dělíme služby v cestovním ruchu podle následujících kritérií:

- a) významu ve spotřebě účastníků (základní, doplňkové)
- b) charakteru spotřeby (osobní, věcné)
- c) platby služeb (placené, neplacené)
- d) územního hlediska (v místě trvalého bydliště, během přepravy, v cílovém prostoru)
- e) časového hlediska (sezónní období, celoroční období)
- f) způsobu zajištění služeb (vlastní, zprostředkované)

¹ webové stránky Ministerstva pro místní rozvoj ČR <http://www.mmr.cz>

² DVOŘÁKOVÁ, Lucie. Analýza provozu hotelu Jalta: bakalářská práce. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, Katedra cestovního ruchu, 2012

³ ŠTĚPÁNKOVÁ, Hana. Technika služeb cestovního ruchu, učební text, 2010, dostupné z <http://igdm.vsb.cz/igdm/materialy/TSCR.pdf>

- g) funkce v procesu uspokojování potřeb účastníků cestovního ruchu (dopravní, ubytovací, stravovací, animační, pojistné, směnárenské atd.)

Jelikož je cestovní ruch velmi rozsáhlou oblastí, zaměřím se ve své práci pouze na hotelnictví, které je jeho součástí. Jedná se o služby poskytované hotely, především ubytovací a stravovací. V současnosti se však tyto základní služby rozšiřují o další (tzv. doplňkové), které mají za úkol plné uspokojení potřeb zákazníků. Mezi nejčastější doplňkové služby patří masáže, kosmetická ošetření či cvičební lekce.

1.2. Historický vývoj hotelnictví

V části zabývající se vývojem hotelnictví až do současnosti vycházím z knihy *Moderní hotelový management*.⁴ Historie cestování sahá až do starověku, kdy se lidé vydávali na cesty z vojenských, náboženských, politických i existenčních důvodů. Již v druhém tisíciletí př. n. l. vznikaly první ubytovací přístěnky, ze kterých se vyvinuly hotely v dnešní podobě. Ve 13. století došlo k výraznému zvýšení cestovního ruchu a budovaly se nové „silnice“.

Ve středověku vznikaly první cestopisy, které byly psány formou vyprávění. Jistým zlomem v cestopisné literatuře byl spis *Milion* benátského kupce Marca Póla, který ve třináctém století popsal své cesty po Asii a Dálném východě. Součástí spisu jsou i popisy ubytovacích zařízení.

Ve středověku byly považovány za centra vzdělanosti a pohostinství kláštery. Byly zaznamenány v mapách, jelikož nabízely zázemí poutníkům, kupcům, studentům, zkrátka veškerým souvěrcům.

Kromě klášterů existovaly i „hospitia“ neboli špitály, ve kterých se mohli ubytovat i staří lidé a sirotky. Ubytování zde však přicházeli do styku s nemocnými, kteří je mohli nakazit. Hospitia byly stavěny u kostelů, ale také všude po území země.

Do 14. století se datuje vznik zájezdních hostinců, které se začaly objevovat v každém větším městě. Hostince kromě ubytování poskytovaly také stravu. Hosté byli ubytováni v tmavých světnicích s postelí a jejich doprovody obvykle spaly ve stáji se zvířaty, případně na dřevěných lavicích. K jídlu se většinou podávala vařená masa, chléb a kaše.

⁴ KŘÍŽEK, Felix a NEUFUS, Josef. *Moderní hotelový management*, 2. rozšířené vydání, Praha, Grada, 2014, 224 s., ISBN 978-80-247-4835-1

1.3. Hotely v dnešní době

„Hotel může být definován jako místo, kde se za úplatu poskytuje (zpravidla krátkodobé) ubytování všem kategoriím turistů. Vedle ubytovacích služeb jsou v závislosti na klasifikaci, respektive v závislosti na zařazení do jakostní třídy poskytovány další služby – stravovací, společensko-zábavní, relaxační, konferenční a obecně všechny služby, které jsou relevantní v této oblasti služeb.“ (Moderní hotelový management, 2014, str. 22)

Hotely v dnešní podobě začaly vznikat po polovině 19. století. Stalo se tak především díky železniční dopravě, která se rychle rozvíjela a v porovnání s minulostí až desetkrát zrychlila cestování. Přestože bylo cestování s ubytováním stále dostupnější, týkalo se převážně obchodníků a vyšších vrstev společnosti.

Co se týče vzhledu hotelů, architektura odrážela dobové požadavky a hotely tak neplnily jen ubytovací a stravovací funkci jako v minulosti, ale stávaly se chloubami měst. Technický pokrok na konci 19. století umožnil vznik hotelů s hydraulickými výtahy, ústředním topením a telefonem.

1.3.1. Rozdělení ubytovacích zařízení

Ubytovací zařízení můžeme rozdělit podle mnohých kritérií. Já vycházím z knihy Felixe Křížka a Josefa Neufuse.⁵

PODLE UMÍSTĚNÍ	PODLE ZAMĚŘENÍ	PODLE VELIKOSTI
přímořské	kongresové	malé (do 50 pokojů)
horské	wellness	střední (50-150 pokojů)
městské	lázeňské	velké (150-400 pokojů)
lázeňské	sportovní	mega (na 400 pokojů)
rekreační	relax	
	rodinné	

⁵ KRÍŽEK, Felix a NEUFUS, Josef. Moderní hotelový management, 2. rozšířené vydání, Praha, Grada, 2014, 224 s., ISBN 978-80-247-4835-1

Ve své práci se zaměřuji na oblast Prahy, kde se podle informací Českého statistického úřadu⁶ během roku 2014 ubytovalo 6,1 milionu hostů, meziroční nárůst tedy činil 3,7%. Důvodem je zvýšený zájem zahraničních návštěvníků o ubytování v Praze, zatímco návštěvnost domácích hostů oproti roku 2013 mírně klesla. Hosté při svých návštěvách volili především zařízení označená vyšším počtem hvězdiček. V oblasti se podle umístění vyskytují hotely městské, lázeňské a rekreační. Nalezneme zde hotely všech zaměření a velikostí.

1.3.2. Kategorizace a klasifikace ubytovacích zařízení

V následující podkapitole se budu zabývat rozdělením ubytovacích zařízení, přičemž vycházím z knihy *Moderní hotelový management*.⁷ Jako kategorizaci označujeme postup, při kterém rozdělujeme objekty do jednotlivých kategorií. Toto je několik z těch, které bývají často zaměňovány. Hotel garni je ubytovací zařízení, které má kapacitu minimálně deset pokojů, ale na rozdíl od hotelu nabízí stravování jen v omezené formě (např. jen snídaně). Rozdílnost motelu od hotelu spočívá v jeho zaměření na motoristy. Bývá tedy umístěn poblíž komunikací a nabízí možnost parkování. Kapacita penzionu se pohybuje mezi pěti a dvaceti pokoji a na rozdíl od hotelů k němu často nenáleží restaurace. Botel je ubytovací zařízení, které je součástí trvale zakotvené lodi.

Klasifikace je rozdělení ubytovacích zařízení do různých kvalitativních tříd, přičemž by měla existovat přímá úměrnost mezi klasifikací hotelu a kvalitou poskytovaných služeb. Nejčastěji se klasifikace zařízení označuje hvězdičkami, ale můžeme se setkat také s klíči nebo klobouky. Problém nejednotné klasifikace v Evropské unii se rozhodly řešit svazy Asociace hotelů a restaurací České republiky (dále jen AHR ČR) a Sdružení podnikatelů v pohostinství, stravovacích a ubytovacích službách (dále jen UNIHOST), které sestavily Oficiální jednotnou klasifikaci ubytovacích zařízení České republiky pro kategorie hotel, hotel garni, penzion, motel a botel pro roky 2010-2012. V současné době platí klasifikace ubytovacích zařízení pro období let 2015-2017. Tato Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky patří do mezinárodního systému Hotelstars Union (dále jen HSU), který zaručuje shodná měřítká kvality ubytovacích služeb všech členských zemí. Zatím posledními přijatými zeměmi jsou Malta, Belgie, Řecko a Dánsko.

Jedním z impulzů pro certifikaci je skutečnost, že HSU společně s CzechTourism vytvořil katalog certifikovaných zařízení, který je dobrým reklamním prostředkem. CzechTourism navíc přednostně propaguje certifikovaná zařízení.

⁶ <https://www.czso.cz/csu/xa/cestovni-ruch-v-hl-m-praze-v-roce-2014>

⁷ KRÍŽEK, Felix a NEUFUS, Josef. *Moderní hotelový management*, 2. rozšířené vydání, Praha, Grada, 2014, 224 s., ISBN 978-80-247-4835-1

Klasifikace však není závazným právním předpisem, má pouze doporučující charakter.

AHR ČR a UNIHOST přidělují certifikáty a klasifikační znaky s tříletou platností, přičemž hotely garní, penziony a motely mohou být ohodnoceny nejvýše čtyřmi hvězdičkami. Ubytovacím zařízením může být kromě hvězdiček přiděleno také označení „superior“ v případě, že v rámci jednotlivých klasifikačních tříd vyhovují více než jen v povinných kritériích.

Třídy ubytovacích zařízení jsou následující:

*** Tourist**

Pokoje v zařízeních této kategorie jsou vybaveny barevným televizorem, stolem, židlí, mýdlem a jedním ručníkem na osobu. Mezi služby patří každodenní úklid pokoje, recepce k dispozici, možnost přijetí a odesílání faxů, veřejně přístupný telefon, nabídka snídaně a nápojů a možnost uložení cenností.

**** Economy**

Vybavení v těchto ubytovacích zařízeních je stejné jako v třídě Tourist, ale navíc jsou v pokojích k dispozici osušky, hygienické předměty (např. zubní kartáček a pasta) a světlo na čtení vedle lůžka. Mezi přidané služby patří každodenní výměna ručníků na požádání a možnost platby pomocí platební karty.

***** Standard**

Pokoje typu Standard mají oproti pokojům Economy telefon v pokoji, vysoušeč vlasů, šitíčko, pomůcky na čištění obuvi a trezor na pokoji (nebo centrální trezor). Hosté zde mají přístup na internet v pokoji (nebo ve veřejných prostorách) a možnost využití služeb prádelny. Recepce s personálem hovořícím dvěma jazyky je otevřená 14 hodin denně (24 hodin denně je dostupná telefonicky). Restaurace bývá otevřena alespoň pět dní v týdnu.

****** First Class**

Pokoje v zařízeních typu First Class jsou vybaveny stejně jako v předchozí třídě a mezi zařízení navíc patří různé kosmetické produkty (např. sprchovací čepice) a pantofle na požádání. Pokoje jsou vybaveny minibary, v hotelové hale jsou místa k sezení s nápojovým servisem a restaurace je otevřená alespoň šest dní v týdnu. Recepce je otevřená 18 hodin denně.

***** Luxury

Nejvyšší možnou třídou je Luxury, která dbá na osobní přístup ke každému z hostů. Ti jsou při příjezdu osobně přivítáni a ihned se jich ujmají bagážisti, dveřníci a concierge. Jedná se o zaměstnance, kteří se zkrátka snaží udělat vše pro uspokojení přání hosta. Recepce je otevřena 24 hodin denně a personál mluví třemi jazyky. Hosté mají nepřetržitě k dispozici pokojovou službu. V luxury hotelech se také provádí kontroly mystery guest, tedy kontroly skrytého hosta, který analyzuje chování zaměstnanců v době, kdy nejsou pod dohledem vedení hotelu nebo restaurace.

1.4. Moderní trendy v hotelnictví a cestovním ruchu

Trh hotelnictví a cestovního ruchu se řídí potřebami zákazníků, které se neustále mění. Proto se zde setkáváme se spoustou nových konceptů a na některé z nich se nyní podíváme podrobněji.

1.4.1. Revenue management

Tento typ řízení hotelu spočívá v analýze rezervačních zdrojů hotelu (např. rezervačních portálů a vlastních webových stránek), sledování obsazenosti a tvoření cenové politiky. Důležitým podnětem pro vytváření cen ubytování je sledování cenové politiky konkurenčních hotelů. Tato analýza má za cíl na základě odhalení silných a slabých stránek hotelu vytvořit obchodní strategii, se kterou hotel může dosáhnout co nejvyššího zisku.⁸

1.4.2. Yield management

Výsledky revenue managementu jsou využívány i v tomto způsobu řízení hotelu, který jeho analytickou činnost ještě rozšiřuje o předpovídání poptávky o ubytování na základě znalosti historie hosta. Revenue i Yield management bývají spojovány do jednoho konceptu, pro který se používá zkratka RYM. Podstatou tohoto konceptu je skutečnost, že služby jsou neskladovatelné a pokud se hotelový pokoj neobsadí, dojde k nenapravitelné ztrátě. Součástí RYM je tvoření cenové politiky, průzkum poptávky vlastního hotelu i konkurence, vymýšlení prodejní strategie, minimalizace nevyužité kapacity, skupinová politika, rozbor historie obsazenosti hotelu a overbooking.⁹

⁸ KRÍŽEK, Felix a NEUFUS, Josef. Moderní hotelový management, 2. rozšířené vydání, Praha, Grada, 2014, 224 s., ISBN 978-80-247-4835-1

⁹ tamtéž

Overbooking je metoda, při které se zjistí, kolik hostů průměrně denně do hotelu nedorazí, nebo na poslední chvíli zruší rezervaci. Hotel na základě této informace potvrdí rezervaci o daný počet hostů/pokojů nad plnou obsazenost hotelu. Pokud by náhodou dorazili všichni hosté, je nutné mít dohodu s jiným hotelem stejné nebo vyšší kategorie, do kterého budou hosté na náklady hotelu přepraveni. Nevýhodou této metody jsou zvýšené náklady v případě, že dorazí všichni hosté. V tomto případě je hotel nucen zaplatit hostům náklady na přepravu do jiného hotelu a případný rozdíl v ceně ubytování.¹⁰

2. Fungování hotelu

Hierarchie hotelů se liší podle jejich velikosti, ale ve všech se setkáváme s odděleními vedení hotelu, recepce, péče o hotel, restaurace, kuchyně a skladu. Nyní se na jednotlivá oddělení podíváme podrobněji.

2.1. Vedení hotelu

Součástí každého hotelu jsou vedoucí pracovníci, kteří vykonávají několik funkcí:

- a) řízení a kontrolování práce
- b) organizaci práce a zajišťování produktivity
- c) vytváření příznivých pracovních podmínek
- d) odměňování zaměstnanců
- e) zvyšování odborné úrovně zaměstnanců
- f) zabezpečování dodržování předpisů

V čele hotelu je obvykle ředitel a jeho asistent či sekretářka. Mezi další vedoucí pracovníky hotelu řadíme právníka, ekonomického ředitele, obchodního ředitele, prodejního a marketingového ředitele, finančního ředitele a personálního ředitele.¹¹

Nutno podotknout, že složení vedení hotelu je v každém hotelu jiné a bývá přizpůsobeno velikosti hotelu. V okrese Mladá Boleslav, ve kterém jsem pracovala, jsou pouze malé hotely a je běžné, že ve vedení hotelu je pouze ředitel a manažer, který zastává několik výše zmíněných pozic. Pokud má hotel dva manažery, často se dělí na manažera hotelového a tzv. F&B manažera (food and beverage manager), který má na starosti přílehlou restauraci.

¹⁰ <http://www.hotely-hotelum.cz/yield-management/>

¹¹ <http://hotelovyprovoz.webnode.cz/maturitni-okruhy/hotelovy-management/>

2.2. Recepce

Recepce tvoří společně s halou „front office“, tedy tu část hotelu, se kterou přijde host do kontaktu nejdříve. Pracovník recepce je tedy prvním a posledním člověkem, kterého host během svého pobytu uvidí. Z toho důvodu je u pracovníků recepce kladen velký důraz na upravenost a profesionalitu, běžně se zde setkáváme s nošením uniforem a přísnými podmínkami úpravy vizáže (např. sepnuté vlasy, decentní doplňky a líčení). Odpovědnost na tomto pracovišti nespočívá pouze v péči o hosty, recepce tvoří jakousi ústřednu a zajišťuje předávání informací mezi jednotlivými odděleními hotelu.¹²

Mezi základní předpoklady pro vykonávání práce recepční/recepčního patří ovládnutí alespoň jednoho světového jazyka, komunikativnost, umění vystupování a reprezentace, schopnost organizovat, rychle a samostatně se rozhodovat, znalost hotelových rezervačních systémů, základy účetnictví a to nejdůležitější – musí být vždy dobře naladěn/a.¹³

Toto jsou nejběžnější činnosti pracovníků recepce:

- rezervace hotelových pokojů
- příjem příchozích hostů (check-in) a jejich odhlášení z hotelu (check-out)
- příprava hotelových účtů
- zajišťování vyúčtování služeb s hosty
- vyřizování přání a stížností hostů
- komunikace s účtárnou
- poskytování směnárenských služeb¹⁴

Několikrát jsem se setkala s tím, že jsou některé hotelové prostory pronajímány živnostníkům a navštěvují je klienti, kteří v hotelu nebydlí. V závislosti na typu hotelu se tudíž může jednat také o vyřizování rezervací služeb pro nebytované klienty. Nejčastějšími službami jsou masáže, kadeřnictví, kosmetika, sauna či pronájem tělocvičny na cvičební lekce.

¹² DVOŘÁKOVÁ, Lucie. Analýza provozu hotelu Jalta: bakalářská práce. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, Katedra cestovního ruchu, 2012

¹³ KŘÍŽEK, Felix a NEUFUS, Josef. Moderní hotelový management, 2. rozšířené vydání, Praha, Grada, 2014, 224 s., ISBN 978-80-247-4835-1

¹⁴ tamtéž

„Pro nejrůznější situace je prakticky nezbytné, aby byl (pracovník recepce) psychologem, hercem, člověkem, který je odolný proti stresu, který se vždy usmívá, je milý, příjemný, pozitivně naladěný. Musí být zároveň týmovým hráčem a osobností, hostovi příjemným partnerem... a mohli bychom pokračovat ve výčtu dalších a dalších vlastností a dovedností.“
(Moderní hotelový management, 2014, str. 38)

Zajímavostí je, že také Erving Goffman ve své knize¹⁵ přirovnává lidi k hercům. Zmiňuje právě práci v hotelnictví, jelikož ta je specifická v tom, že zaměstnanci zpravidla patří k nižší sociální vrstvě než zákazníci. Aby byl zaměstnanec úspěšný, musí převzít iniciativu a udržet si ji během celé interakce. Ve chvíli, kdy předstupuje před hosty, se tedy snaží ovlivnit dojem, který o něm host získá.

2.3. Housekeeping

Housekeeping je péče o hotel a přilehlé prostory, kterou provádějí pokojské. Ty nemají na starost pouze uklízení pokojů, ale také praní, žehlení a skladování prádla hotelu, případně restaurace a wellness centra. Důležitou činností tohoto úseku je sledování spotřeby materiálů potřebného pro úklid a obsazenosti hotelu.¹⁶ Vyhodnocování těchto informací je velmi důležité pro bezproblémové fungování hotelu, jelikož při zanedbání této činnosti může dojít například k neobsazení některých pokojů a tím pádem ke ztrátě na tržbách hotelu.

2.4. Restaurace

Hotelové restaurace jsou určeny především pro hotelové hosty, ale mohou být navštěvovány i lidmi, kteří v hotelu ubytování nejsou. Problémem však může být přístupnost, jelikož do restaurace se ve většině případů dá projít jedině přes recepci. Hotelové restaurace navíc mohou ve srovnání s klasickými restauracemi působit nudně a stísněně, protože bývají stavěny s cílem pojmout co největší množství hostů.¹⁷

Pracovníci restaurace bývají stejně jako recepční povinni nosit uniformy a dbát na svou upravenost. Úkolem číšníků/servírek je obsluha hostů restaurace, servírování jídla, vyřizování plateb a reklamací. Tato práce vyžaduje dobré komunikační schopnosti, znalost alespoň jednoho světového jazyka a příjemné vystupování.¹⁸

¹⁵ GOFFMAN, Erving. Všichni hrajeme divadlo: Sebe prezentace v každodenním životě, Nakladatelství Studia Ypsilon 1999, 247 s., ISBN 80-902482-4-1

¹⁶ DVOŘÁKOVÁ, Lucie. Analýza provozu hotelu Jalta: bakalářská práce. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, Katedra cestovního ruchu, 2012

¹⁷ tamtéž

¹⁸ tamtéž

Restaurace reagují na poptávku zákazníků po zdravé výživě, bio surovinách, bezpečných pokrmech, vegetariánském stravování atd. Snaží se co nejlépe vyhovět jejich zájmu o originální pokrmy a pomalu přecházejí od nabídky obědů/večeří v několika chodech ke konzumaci jednotlivých jídel z široké nabídky. Stále častěji se v restauracích pořádají různé druhy společenských akcí.¹⁹ Běžně se můžeme setkat například s tematickými degustačními večeřemi, degustacemi vín, ale i se svatebními obědy a různými oslavami.

2.5. Kuchyně

Zaměstnanci kuchyně mají na starosti přípravu pokrmů pro hosty restaurace i pro zaměstnance. Vždy musí být dodržovány hygienické a bezpečnostní předpisy. Kuchaři jsou oděni do uniforem (tzv. rondonů). Součástí kuchyně je i oddělení mytí nádobí, které má na starosti také třídění odpadů, udržování čistoty a drobné pomocné práce (např. loupání brambor).²⁰

2.6. Sklad

Nezbytnou součástí každého hotelu jsou skladovací prostory. Ty má na starosti skladník/skladnice, který/á zodpovídá za dodržování hygienických předpisů a objednávky potravin. Vzhledem ke skutečnosti, že každá potravina potřebuje specifické skladovací podmínky, je nutné, aby se dodržovalo následující dělení. Trvanlivé zboží (alkoholické a nealkoholické nápoje) bývá umístěno do suchých skladů, ovoce a zelenina vyžadují vlhké prostředí a teplotu 4-10°C, mléčné výrobky se skladují při teplotě 5°C a maso při 0-5°C.²¹

2.7. Konferenční místnosti

Některé hotely nabízí i tzv. salonky, tedy oddělené prostory, které si hosté pronajímají na konference a semináře. K těmto akcím hotelová restaurace zajišťuje občerstvení od kávy až po celodenní stravování. Samozřejmostí je potřebné technické vybavení, které obvykle zahrnuje dataprojektor, projekční plátno a tabule. Větší konferenční místnosti vyžadují i mikrofony a odpovídající ozvučení.²²

¹⁹ VENCOVSKÁ, Taťána. *Gastronomie, hotelnictví a turismus: Vývoj kvalifikačních požadavků ve skupinách příbuzných povolání*, Národní ústav odborného vzdělávání, Praha 2005

²⁰ DVOŘÁKOVÁ, Lucie. *Analýza provozu hotelu Jalta: bakalářská práce*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, Katedra cestovního ruchu, 2012

²¹ tamtéž

²² tamtéž

2.8. Wellness centrum

„Wellness charakterizuje přímo jeho název – jde o složeninu dvou slov well-being (dobré bytí) a fitness či happiness (štěstí, slast – ve smyslu rozpoložení mysli). Jde spíše o životní styl než o jednorázovou nebo jednostranně zaměřenou činnost na dobrou fyzickou kondici.“ (Moderní hotelový management, 2014, str. 200)

Wellness služby se zabývají výživou, formováním postavy, odbouráním stresu, péčí o pleť a celé tělo. Ve wellness centru by neměla chybět posilovna, která hostům umožňuje cvičení s činkami i aktivity aerobního charakteru. Déle zde můžeme nalézt solária, sauny, vířivky a solné jeskyně. Nezbytnou součástí wellness centra je nabídka masáží, kosmetiky či kadeřnických služeb. V některých hotelech se můžeme setkat i s nabídkou cvičebních lekcí, oblíbené jsou obzvláště asijská cvičení jako je jóga a power-jóga.²³

3. Řízení lidských zdrojů v hotelnictví

Oblast hotelnictví je z hlediska řízení lidských zdrojů specifická, proto se zde zaměřím především na vzdělávání v oboru, výběr zaměstnanců a jejich trénink. Jedná se o témata mimořádně důležitá, jelikož pokud chce být podnik v oblasti hotelnictví konkurenceschopný, musí neustále zvyšovat profesionální úroveň svých zaměstnanců.

3.1. Problematika lidských zdrojů

V oblasti hotelnictví je lidský faktor základním kamenem úspěchu a provozovatel, pro kterého je kvalitní personál důležitý, nevybírá zaměstnance až v případě náhlé potřeby. Výběr zaměstnanců v tomto oboru je totiž celkem složitý, proto je běžné do pohovoru začlenit i praktickou zkoušku na pozici, o kterou se kandidát uchází. Tyto zkoušky mají za cíl zjistit, jak se jednotliví uchazeči chovají ve stresových situacích. Je tedy pravděpodobné, že osoba, která se uchází o pozici recepční, bude mít za úkol předvádět telefonický rozhovor, přičemž osoba vedoucí pohovor bude předvádět cizince, který se ptá, jak se dostane z centra města do hotelu.²⁴

²³ CAISOVÁ, Věra. Moderní trendy v hotelnictví a gastronomie v Jihočeském kraji: diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2009

²⁴ tamtéž

Udržet si kvalitního zaměstnance je pro zaměstnavatele snadnější a méně finančně náročné, než pořádat výběrová řízení a školení nových zaměstnanců, proto se doporučuje používání motivačních programů. V některých hotelech se praktikuje vyhlašování nejlepšího zaměstnance, v jiných zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům příspěvky na jazykové kurzy či finanční motivační odměny. Pokud se zaměstnanec rozhodne z podniku odejít, může být pro zaměstnavatele velmi přínosný pohovor o důvodech, které bývalého zaměstnance k odchodu vedly.²⁵ Proto personalisté často provádějí výstupní pohovory, tedy rozhovory se zaměstnanci ve výpovědní lhůtě o důvodech, které je k odchodu vedly. Zaměstnanci v této situaci jsou zpravidla upřímnější a personalista má možnost důvodům, které k odchodu zaměstnance vedly, v budoucnu předcházet.

Rozvoj zaměstnanců po profesní i osobní stránce je velmi důležitý, proto se zaměstnanci často účastní různých školení, seminářů a workshopů, které mají za cíl nepřetržitě zvyšovat profesní růst zaměstnanců. Důraz je kladen na organizační dovednosti a na znalost cizích jazyků, která je v oblasti hotelnictví a cestovního ruchu nezbytná.²⁶

3.2. Výběr zaměstnanců

Výběr nových zaměstnanců je složitý proces, ve kterém by nemělo jít pouze o co nejrychlejší obsazení volného místa. Personalisté pořádající výběrová řízení by měli mít na paměti, že vybírají zaměstnance pro budoucnost společnosti a uvažovat i o jeho využití v jiných funkcích. Oblast služeb je specifická významným vlivem lidského faktoru, proto by měl být uchazeč od prvního okamžiku posuzován nejen na základě popisu pracovního místa, ale měl by se klást důraz na jeho naturel a temperament. V této části vycházím z knihy *Moderní hotelový management*.²⁷

Výběr zaměstnance většinou vypadá tak, že personalista z obdržených dokumentů provede tzv. předvýběr, tedy vybere z nich vhodné adepty, se kterými bude pokračovat ve výběrovém řízení. Nejčastěji se jedná o následující dokumenty:

- a) **Životopis** se základními osobními údaji uchazeče, s informacemi o jeho vzdělání, praxi a dalších dovednostech, které shledává důležitými pro výkon nabízeného povolání.
- b) **Dotazník**. Ten občas bývá používán hotely místo životopisu. Jeho výhoda spočívá v možnosti srovnání jednotlivých uchazečů.

²⁵ CAISOVÁ, Věra. Moderní trendy v hotelnictví a gastronomie v Jihočeském kraji: diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2009

²⁶ tamtéž

²⁷ KRÍŽEK, Felix a NEUFUS, Josef. Moderní hotelový management, 2. rozšířené vydání, Praha, Grada, 2014, 224 s., ISBN 978-80-247-4835-1

- c) **Doklady o kvalifikaci** prokazující profesní způsobilost. Vzhledem k různým úrovním vzdělávacích institucí však bývají dovednosti ověřovány během výběrového řízení.
- d) **Hodnocení z předchozího zaměstnání** je považováno za užitečný zdroj informací o uchazeči, ale je třeba počítat s možností zkreslení informací.
- e) **Doklad o lékařském vyšetření** je vyžadován v případě, že se jedná o náročnou práci (např. noční směny), nebo když může dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí.

Společnosti obvykle využívají několik způsobů získávání zaměstnanců. Mezi nejčastější patří osobní žádost o práci uchazečem, doporučení získané od současného zaměstnance společnosti, inzerce ve sdělovacích prostředcích, spolupráce se vzdělávacími institucemi (např. hotelovými školami) a spolupráce s úřady práce.

Nejpoužívanější metodou výběru zaměstnanců je pohovor neboli interview, který nabízí možnost přímého kontaktu s uchazečem, volby otázek podle situace a poznání chování uchazeče. V neposlední řadě má personalista možnost ověřit si znalosti, které uchazeč uvedl v životopise či jiných osobních dokumentech.

3.3. Vzdělávání v oboru

V hotelnictví a cestovním ruchu probíhá vzdělávání nejčastěji prostřednictvím středních škol s obory kuchař-číšník, gastronomie, cestovní ruch a hotelnictví. Prostřednictvím studia si žáci osvojí teoretické znalosti, které mohou uplatnit při praxi, kterou jim škola zařídí v rámci spolupráce s provozovateli hotelů a restaurací.²⁸

Tato spolupráce mezi školami a podnikateli je nezbytná pro zaučení nových zaměstnanců služeb, ale z vlastní zkušenosti vím, že bývá problematická. Například pokud je student oboru gastronomie přiřazen na praxi do luxusní hotelové restaurace, je málo pravděpodobné, že mu bude umožněno testovat své teoretické kulinářské znalosti na hotelových hostech. Nejspíš mu budou přiděleny nepopulární úkony jako je škrábání brambor a loupání cibule, které ho mohou od profese kuchaře snadno odradit.

3.3.1. Rekvalifikace

Rekvalifikace bývá definována jako „rozšíření stávající kvalifikace, obnovení kvalifikace, či získání zcela nových znalostí a dovedností“ (Řešení nezaměstnanosti nástroji APZ s hlubším zaměřením na rekvalifikace, 2012. str. 35)

²⁸ KRÍŽEK, Felix a NEUFUS, Josef. Moderní hotelový management, 2. rozšířené vydání, Praha, Grada, 2014, 224 s., ISBN 978-80-247-4835-1

S ohledem na cílovou skupinu rekvalifikačních kurzů je možné kurzy rozdělit do dvou skupin – kurzy pro uchazeče o zaměstnání a kurzy zaměstnanců, kteří se rekvalifikují na pokyn zaměstnavatele. Nutno dodat, že druhý typ rekvalifikací nebývá příliš častý.²⁹

Rekvalifikace se podle zaměření kurzu dělí na nespécifické (např. ovládání počítače), specifické s cílem rozšířit kvalifikaci, praktické (např. stáže absolventů za účelem získání praxe) a rekvalifikace pro získávání dílčích kvalifikací (např. výučního listu).³⁰

Úřad práce rozlišuje mezi rekvalifikací běžnou a zvolenou, proto se na oba druhy zaměřím podrobněji a vysvětlím rozdíl mezi nimi.

- a) **Běžná rekvalifikace** úřadem práce, který vybere rekvalifikační zařízení a uhradí za účastníka cenu kurzu včetně zkoušky, případně přispěje i na prokázané nezbytné výdaje (např. dopravu na kurz). Účastník má nárok na podporu při rekvalifikaci, která tvoří 60 % průměrné měsíční mzdy. Pokud rekvalifikace nebude účastníkem bez vážných důvodů dokončena či odmítne nastoupit do zaměstnání odpovídajícím nově získané kvalifikaci, bude nucen uhradit náklady rekvalifikace.³¹
- b) **Zvolená rekvalifikace** je zvolena samotným uchazečem a to včetně rekvalifikačního zařízení, ve kterém chce do rekvalifikačních kurzů nastoupit. Uchazeč si sám domluví možnost zúčastnit se rekvalifikace a vyplněnou žádost „Zájem o zvolenou rekvalifikaci“ a „Potvrzení o ceně kurzu“ odevzdá na úřadu práce, kde komise úřadu práce učiní rozhodnutí. Účastník uhradí náklady rekvalifikace v případě, kdy úspěšně nedokončí rekvalifikaci, nebo bez vážného důvodu předčasně rekvalifikaci ukončí. U zvolené rekvalifikace u uchazeče nevzniká nárok na podporu při rekvalifikaci a má nárok pouze na běžnou podporu v nezaměstnanosti, pokud splňuje její podmínky.³²

Nejčastějšími uchazeči o rekvalifikační kurzy jsou osoby, u kterých úřad práce zaznamenal potřebu zvýšení kvalifikace jako řešení jejich momentálního stavu nezaměstnanosti a zároveň jako možnost jejich uplatnění na trhu práce v budoucnosti. Jedná se převážně o osoby se středoškolským vzděláním, které je ukončeno maturitní zkouškou nebo výučním listem.³³

²⁹ MACZÁKOVÁ, Lenka. Řešení nezaměstnanosti nástroji APZ s hlubším zaměřením na rekvalifikace: diplomová práce. Praha: Karlova univerzita, Fakulta sociálních věd, 2012.

³⁰ tamtéž

³¹ http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/ulk/kop/decin/odpovedi-na-nejcastejsi-dotazy/Bezna_a_zvolena_rekvalifikace.pdf

³² tamtéž

³³ MACZÁKOVÁ, Lenka. Řešení nezaměstnanosti nástroji APZ s hlubším zaměřením na rekvalifikace: diplomová práce. Praha: Karlova univerzita, Fakulta sociálních věd, 2012

Problematika spojená s rekvalifikací spočívá ve využívání kurzů jako záminky pro získání nároku na další finanční prostředky ve formě podpory v rekvalifikaci. Příkladem může být rekvalifikační kurz zaměřující se na obsluhu počítače. Ten je často navštěvován osobami, které s počítači již v minulém zaměstnání pracovaly, nebo uvedly obsluhu počítače mezi své dovednosti v žádosti o zařazení do registru úřadu práce.³⁴

Existuje i mnoho kurzů, které jsou zaměřeny na oblast hotelnictví a cestovního ruchu (např. kurzy kuchař-číšník, barman či barista). Tyto kurzy slouží pro rekvalifikaci osob z jiných oborů. V praxi však velmi často podobné odborné kurzy poskytují zaměstnavatelé svým zaměstnancům v podobě benefitů a tím se je snaží motivovat k prohlubování odborných znalostí a zvyšování kvalifikace. Při úspěšném absolvování kurzu obdrží účastníci certifikát, který mohou v budoucnu uplatnit například při hledání nového pracovního místa.

3.4. Motivace zaměstnanců

Motivace je „*psychický stav vyvolávající činnost, chování či jednání a zaměřující je určitým směrem.*“ (Velký sociologický slovník, 1996, str. 651)

Motivaci dělíme do dvou základních skupin:

- a) Vnitřní motivace zahrnuje faktory vycházející z nitra zaměstnanců, kteří si je sami vytvářejí. Mezi tyto faktory patří např. odpovědnost rozvíjení vlastních schopností.
- b) Vnější motivace přichází od okolí a ovlivňuje vnitřní motivaci. Může mít podobu zvýšení platu či povýšení.³⁵

Motivace má za následek zvyšování výkonnosti a efektivity, jelikož motivovaní zaměstnanci se snaží něčeho dosáhnout. Naopak nedostatečná motivace mezi zaměstnanci může vyvolat pocit podhodnocení a celkovou nespokojenost, která je jednou z příčin fluktuace.³⁶

Fluktuace je „*pojmem používaný v sociálně a ekonomicky zaměřených vědních disciplínách pro vyjádření změn pracovního poměru v rámci podniků (odvětví, oblasti), způsobených odchodem a příchodem pracovníků*“ (Velký sociologický slovník, 1996, str. 318)

³⁴ MACZÁKOVÁ, Lenka. Řešení nezaměstnanosti nástroji APZ s hlubším zaměřením na rekvalifikace: diplomová práce. Praha: Karlova univerzita, Fakulta sociálních věd, 2012

³⁵ tamtéž

³⁶ tamtéž

Manažer může úspěšně motivovat zaměstnance jen za předpokladu, že má výborné organizační schopnosti, je komunikativní, empatický, rozhodný a dokáže si získat důvěru zaměstnanců. Při své praxi jsem se mnohokrát setkala se situací, kdy vedoucí pracovníci v hotelech začínali pracovat například jako recepční či obsluha restaurace. To je nespornou výhodou, jelikož vedoucí zaměstnanci s takovou praxí často dokáží pomoci zaměstnancům s řešením různých krizových situací – je totiž velká pravděpodobnost, že podobnou situaci již sami zažili.

3.5. Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je používáno pro kontrolu kvality poskytovaných služeb a zvyšování motivace zaměstnanců. Nejčastější metodou je pozorování zaměstnanců při práci a podmínkou je stanovení pravidel hodnocení, o kterém budou zaměstnanci informováni. Hodnocení slouží jako posouzení situace a její náprava, nemělo by být zaměstnanci chápáno jen jako kritika. Výsledky se řeší na hodnotícím pohovoru, na kterém mohou být zaměstnancům vysvětleny jejich chyby a objasněn správný postup.³⁷

Na hodnocení zaměstnanců navazuje jejich odměňování, které má nejčastěji podobu pohyblivých motivačních částí mzdy. Zaměstnanci může být přidělena (nebo naopak odeprána) odměna, ale logika odměňování by měla být všem zaměstnancům jasná. Hodnocení nejčastěji probíhá za období uplynulého měsíce, dokud je aktuální. Nejúčinnějším motivačním faktorem jsou peníze, lístky do divadla či na sportovní události, ale také vyslovená pochvala od nadřízeného. Spravedlivé hodnocení není jednoduchou záležitostí, ale pokud je úspěšné, vede ke kontrole a udržování kvality poskytovaných služeb.³⁸

3.6. Pracovní doba, noční práce, práce přesčas

Standartní délka pracovní doby je 40 hodin týdně od pondělí do pátku. Pracovní doba je určena zaměstnavatelem. Povinností zaměstnavatele je poskytnout zaměstnanci přestávku na jídlo nejméně 30 minut a to nejpozději po šesti odpracovaných hodinách. Tyto přestávky nemohou být poskytovány na začátku ani na konci pracovní doby. Přestávky se nezapočítávají do pracovní doby. Zaměstnanec má nárok na nepřetržitý odpočinek po dobu 11 hodin mezi koncem jedné směny a začátkem směny druhé. Odpočinek však může být zkrácen až na 8 hodin během 24 hodin po sobě jdoucích.³⁹

³⁷ <http://www.gastrotip.cz/personal/odmenovani-zamestnancu>

³⁸ tamtéž

³⁹ <http://zakonik-prace.cz/>

V hotelnictví se často setkáváme s noční prací na pozici recepčních a číšníků. Zaměstnavatel musí zajistit zdravotní vyšetření zaměstnance před nástupem na pozici s noční prací. Poté musí zajistit opakování tohoto vyšetření nejméně jednou za rok. Zároveň musí tyto zdravotnické služby uhradit a zajistit pro zaměstnance na noční směně možnost občerstvení.⁴⁰

„Délka směny zaměstnance pracujícího v noci nesmí překročit 8 hodin v rámci 24 hodin po sobě jdoucích; není-li to z provozních důvodů možné, je zaměstnavatel povinen rozvrhnout stanovenou týdenní pracovní dobu tak, aby průměrná délka směny nepřekročila 8 hodin v období nejdéle 26 týdnů po sobě jdoucích, přičemž při výpočtu průměrné délky směny zaměstnance pracujícího v noci se vychází z pětidenního pracovního týdne.“ (Zákoník práce, § 94 (1))

Zaměstnavatel má možnost nařídit zaměstnanci práci přesčas a to i během doby jeho odpočinku mezi směnami. Tato práce však má svá omezení – nesmí přesáhnout 8 hodin týdně a 150 hodin za jeden kalendářní rok. Překročení těchto limitů je možné pouze při vzájemné dohodě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.⁴¹

3.7. Mzda a její součásti

3.7.1. Mzdy

„Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.“ (Zákoník práce § 109 (2))

Naturální mzdou se rozumí poskytování výrobků, prací a služeb místo části mzdy. Podmínkou je souhlas zaměstnance a vyplacení části mzdy (v hodnotě minimální mzdy) v penězích.⁴²

Zaměstnanec má za odvedenou práci nárok na měsíční mzdu, jejíž výši odsouhlasil svým podpisem na smlouvě.⁴³ V současné době je základní sazba minimální mzdy (nejnižší přípustné výše odměny za práci) stanovena na 9 900 Kč za měsíc nebo 58,70 Kč za hodinu.⁴⁴

Výše mzdy se obvykle uvádí v tzv. hrubé mzdě, od které se odečítají zákonné srážky a zálohy na daně ponížené o různá zvýhodnění. Tímto způsobem dostaneme výši čisté mzdy, ale ta není částkou, kterou zaměstnanec obdrží.

⁴⁰ <http://zakonik-prace.cz/>

⁴¹ tamtéž

⁴² SASKLOVÁ, Věra a ŠIMKOVÁ, Eva. Základy řízení lidských zdrojů, 4. rozšířené vydání, Gaudeamus 2013, 178 s., ISBN 978-80-7435-331-4

⁴³ EICHL, Radek. Interní směrnice I&V Flat s.r.o, 2014

⁴⁴ www.mpsv.cz/cs/22117

Ta se nazývá částka k výplatě a spočítáme ji tak, že od čisté mzdy odečteme ostatní srážky (např. spoření) a přičteme dávky nemocenského pojištění (například tzv. nemocenská).⁴⁵

3.7.2. Odměny

Mezi nástroje odměňování řadíme odměny peněžní (např. prémie, příplatky), nepeněžní (ve formě naturální mzdy) a nehmotné (např. zajímavá práce). Odměňování zaměstnanců má za cíl udržení stávajících zaměstnanců, motivování k lepším výkonům, podporování žádoucího chování zaměstnanců a zvyšování jejich zájmu o zvyšování odborné způsobilosti.⁴⁶

3.7.3. Srážky z příjmu

„Srážkami z příjmu zaměstnance jsou pro účely tohoto zákona srážky ze mzdy nebo platu a z jiných příjmů zaměstnance ze základního pracovněprávního vztahu podle § 3 (dále jen "srážky ze mzdy").“ (Zákoník práce § 145 (1))

Mezi jiné příjmy zaměstnance patří například odměna z dohody, náhrada mzdy nebo odstupné.⁴⁷

Zaměstnavatel má právo srazit zaměstnanci pouze:

- „a) daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti nebo pojistné na důchodové spoření,
- b) pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti a pojistné na všeobecné zdravotní pojištění,
- c) zálohu na mzdu nebo plat, kterou je zaměstnanec povinen vrátit proto, že nebyly splněny podmínky pro přiznání této mzdy nebo platu,
- d) nevyúčtovanou zálohu na cestovní náhrady, popřípadě jiné nevyúčtované zálohy poskytnuté zaměstnanci k plnění jeho pracovních úkolů,
- e) náhradu mzdy nebo platu za dovolenou, na niž zaměstnanec ztratil právo nebo na niž mu právo nevzniklo, a náhradu mzdy nebo platu podle § 192, na niž zaměstnanci právo nevzniklo“⁴⁸

⁴⁵ SASKLOVÁ, Věra a ŠIMKOVÁ, Eva. Základy řízení lidských zdrojů, 4. rozšířené vydání, Gaudeamus 2013, 178 s., ISBN 978-80-7435-331-4

⁴⁶ tamtéž

⁴⁷ <http://zakonik-prace.cz/>

⁴⁸ Zákoník práce § 147 (1)

3.8. Dovolená

Každý zaměstnanec vykonávající zaměstnání v pracovním poměru má nárok na čtyři týdny dovolené v kalendářním roce. Na dovolenou má nárok každý zaměstnanec, který za nepřetržitého trvání pracovního poměru odpracoval alespoň 60 dní v kalendářním roce. Pokud zaměstnanec nepracoval celý kalendářní rok, náleží mu poměrná část dovolené, tedy za každý kalendářní měsíc jedna dvanáctina dovolené za kalendářní rok. Pokud poměrná část dovolené nečiní celý den, tak se zaokrouhluje na půlden.⁴⁹

3.9. Pracovní smlouvy a jejich náležitosti

3.9.1. Smlouva na dobu neurčitou

Pokud v pracovní smlouvě není stanovena doba trvání pracovního poměru, jedná se o smlouvu na dobu neurčitou.⁵⁰

3.9.2. Smlouva na dobu určitou

Dobu trvání pracovního poměru na dobu určitou není možné sjednat na dobu přesahující tři roky a tato doba pracovního poměru může být prodloužena maximálně dvakrát. Počátek a konec pracovního poměru musí být ve smlouvě jasně zaznamenán. Tento typ smluv se používá nejčastěji v situaci, kdy se přijímá zaměstnanec pouze jako náhrada (např. za pracovníci na mateřské dovolené).⁵¹

3.9.3. Dohoda o provedení práce (DPP)

Tento typ dohody je omezen rozsahem maximálně 300 hodin za kalendářní rok. Pokud zaměstnanec za kalendářní měsíc dosáhne příjmu vyššího než 10 000 Kč, tak je účastníkem nemocenského, důchodového a zdravotního pojištění.⁵² Při příjmu nižším než 10 000 Kč a podepsání prohlášení poplatníka daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti nepodléhá dani z příjmu ze závislé činnosti. Dohoda o provedení práce je nejčastěji uzavírána s brigádníky na krátkodobou výpomoc, například při onemocnění zaměstnance ho může brigádník s uzavřenou DPP zastoupit na všech směnách.

⁴⁹ EICHL, Radek. Interní směrnice I&V Flat s.r.o., 2014

⁵⁰ tamtéž

⁵¹ tamtéž

⁵² tamtéž

3.9.4. Dohoda o pracovní činnosti (DPČ)

Dohoda o pracovní činnosti je limitována týdenním rozsahem práce, který nesmí přesáhnout 20 hodin v průměru. Zda byl tento rozsah dodržen se posuzuje na základě celého trvání dohody. Nejdelší možný interval je však 52 týdnů.⁵³ Proto bývá nejčastěji uzavírána s brigádníky na dlouhodobou, pravidelnou výpomoc (např. na pravidelné týdenní inventury).

3.9.5. Dohoda o realizaci stáže ve společnosti

Tato smlouva je nejčastěji trilaterálního charakteru, tedy mezi stážistou, školou a organizací, ve které je stáž vykonávána. Stážista v organizaci pracuje bez nároku na finanční ohodnocení a jeho spolupráce s organizací je ukončena osvědčením o realizaci stáže. S tímto typem smluv se často setkáváme u studentů hotelových škol, kteří mají stáž jako povinnou součást studia.⁵⁴

3.9.6. Náležitosti smlouvy

Aby byla pracovní smlouva platná, musí být vytvořena ve dvou písemných vyhotoveních a podepsána oběma účastníky nejpozději v den nástupu zaměstnance do práce.⁵⁵

Každá pracovní smlouva musí obsahovat tyto informace:

- a) druh vykonávané práce
- b) místo výkonu práce
- c) den nástupu do práce

Ostatní náležitosti jako je výše mzdy a její výplata, rozvržení pracovní doby atd. musí být také sjednány písemně, ale nemusí být součástí smlouvy.⁵⁶

3.9.7. Zkušební doba

Pokud je zaměstnavatelem stanovena zkušební doba, nesmí její délka přesáhnout tři po sobě jdoucí měsíce. Tato doba se počítá ode dne vzniku pracovního poměru a výjimku tvoří vedoucí pracovníci, jejichž pracovní doba může trvat až šest po sobě jdoucích měsíců. Pokud je sjednaná zkušební doba, musí být zaměstnanci sdělena písemně a není možné její délku dodatečně prodlužovat.⁵⁷

⁵³ EICHL, Radek. Interní směrnice I&V Flat s.r.o., 2014

⁵⁴ tamtéž

⁵⁵ SASKLOVÁ, Věra a ŠIMKOVÁ, Eva. Základy řízení lidských zdrojů, 4. rozšířené vydání, Gaudeamus 2013, 178 s., ISBN 978-80-7435-331-4

⁵⁶ tamtéž

⁵⁷ EICHL, Radek. Interní směrnice I&V Flat s.r.o., 2014

3.9.8. Vznik pracovního poměru

Pracovní poměr vzniká dnem uvedeným v pracovní smlouvě jako den nástupu do zaměstnání. Zaměstnavatel má právo odstoupit od smlouvy v případě, že zaměstnanec v den nástupu nedorazí do zaměstnání, aniž by mu v tom bránila překážka v práci, případně pokud o této překážce do tří dnů neuvědomí zaměstnavatele.⁵⁸

3.9.9. Ukončení pracovního poměru

Pracovní poměr může být ukončen následujícími způsoby:

- a) Dohodou zaměstnance se zaměstnavatelem. V tomto případě dochází k ukončení pracovního poměru ve sjednaný den. Dohoda o rozvázání pracovního poměru musí být písemná, jinak je neplatná.
- b) Výpovědí ze strany zaměstnavatele. Písemná výpověď musí být doručena zaměstnanci a důvod musí být vymezen takovým způsobem, aby nemohl být zaměněn. Výpověď může být zaměstnavatelem udělena, pokud se zaměstnavatel nebo jeho část ruší, z důvodu snižování stavu zaměstnanců, na základě zaměstnancova lékařského posudku, pokud zaměstnanec podává neuspokojivé pracovní výsledky či závažným způsobem porušuje povinnosti vyplývající z právních předpisů atd.
- c) Výpovědí ze strany zaměstnance. V této situaci zaměstnanec nemá povinnost uvádět zaměstnavateli důvod a pracovní poměr skončí s uplynutím výpovědní lhůty. K okamžitému zrušení pracovního poměru může dojít jen na základě lékařského posudku, podle kterého zaměstnání vážně ohrožuje zdraví zaměstnance a nebyl mu zaměstnavatelem během 15 dnů umožněn výkon jiné práce, nebo když nebyla zaměstnavatelem vyplacena mzda (nebo její část) do 15 dnů od termínu splatnosti.
- d) Okamžitým zrušením.
- e) Zrušením ve zkušební době. Zaměstnavatel i zaměstnanec jsou oprávněni zrušit pracovní poměr ve zkušební době bez udání důvodu.
- f) Uplynutím sjednané doby (u smlouvy na dobu určitou a stáže).
- g) Smrtí zaměstnance.⁵⁹

⁵⁸ EICHL, Radek. Interní směrnice I&V Flat s.r.o., 2014

⁵⁹ tamtéž

3.9.10. Zákaz výpovědi

Zaměstnanec má nárok na ochrannou dobu, ve které mu zaměstnavatel nesmí dát výpověď, v následujících případech:

- a) V době dočasné pracovní neschopnosti.
- b) Během výkonu vojenského cvičení.
- c) V době dlouhodobého uvolnění pro výkon veřejné funkce.
- d) V době těhotenství a čerpání mateřské či rodičovské dovolené.
- e) Pokud vykonává noční práci je pro její výkon uznán dočasně nezpůsobilým na základě lékařského posudku.⁶⁰

3.10. Švarcsystém

Jedná se o nelegální způsob spolupráce mezi živnostníkem a zaměstnavatelem, který na počátku 90. let vynalezl podnikatel Miroslavem Švarc. Ten ve snaze ušetřit na sociálním a zdravotním pojištění zaměstnanců všechny propustil a následně s nimi jako osobami samostatně výdělečně činnými (dále jen OSVČ) uzavřel dodavatelské smlouvy.⁶¹

Výsledkem tohoto počínání byla situace, kdy podnikatel zaměstnancům platil stejné mzdy, ale ušetřil na sociálním a zdravotním pojištění. Na tom ušetřil i zaměstnanec, jelikož jsou tyto odvody pro OSVČ nižší než pro zaměstnance, takže jeho čistá mzda byla vyšší, než když měl se zaměstnavatelem podepsanou pracovní smlouvu.⁶²

Vedle zmíněných výhod má tento systém také mnoho úskalí, a to především pro živnostníky, kteří se nechají tímto způsobem zaměstnat. Na ty se totiž nevztahuje zákoník práce a tím pádem nemají nárok na placenou dovolenou, přestávku na oběd ani na odstupné, přestože mu zaměstnavatel určuje pracovní dobu, místo výkonu práce atd.

Stručně řečeno, živnostník je ve švarcsystému podřízen zaměstnavateli stejně jako zaměstnanec pracující na základě pracovní smlouvy, ale s tím rozdílem, že nemá nárok na výhody z tohoto vztahu plynoucí.⁶³

Švarcsystém byl odhalen a Miroslav Švarc byl potrestán třemi a půl lety odnětí svobody. Nakonec byl 1.1.1992 zakázán a je nelegální dodnes.

⁶⁰ EICHL, Radek. Interní směrnice I&V Flat s.r.o., 2014

⁶¹ <http://www.ipodnikatel.cz/Prijem-zamestnancu/svarc-system-aneb-zamestnani-na-zivnostnak/Vyhody-a-nevyhody-svarc-systemu.html>

⁶² tamtéž

⁶³ <http://www.ipodnikatel.cz/Prijem-zamestnancu/svarc-system-aneb-zamestnani-na-zivnostnak/Postih-svarc-systemu.html>

Zanedlouho se však objevila nová metoda spolupráce mezi zaměstnavatelem a živnostníkem, tzv. outsourcing. Ten je charakterizován jako situace, kdy podnik na jisté potřebné činnosti mimo předmět podnikání (např. účetnictví a úklid) využívá osoby, které nejsou s podnikatelem v zaměstnaneckém vztahu. Na rozdíl od švarcsystému je outsourcing legální, přestože je velmi obtížné je rozlišit.⁶⁴ Pokud však inspekce rozhodne, že se jedná o švarcsystém, hrozí zaměstnavateli pokuta až do výše 10 milionů korun, zpětné doplacení odvodů včetně pokut a případně i odnětí svobody. Postih však čeká i osobu, která se nechá tímto způsobem zaměstnat.⁶⁵

3.11. Trénink zaměstnanců

Jak jsem již zmínila v předchozí podkapitole, kvalita služeb je tvořena zaměstnanci. Z toho důvodu je pro udržení úrovně kvality služeb nezbytný pravidelný trénink zaměstnanců. Impulzem pro trénink mohou být výsledky návštěvy tajného hosta (tzv. mystery shoppingu) či zpětná vazba od hostů ve formě dotazníků spokojenosti, ve kterém mají možnost ohodnotit svoji návštěvu.⁶⁶

Rozvoj zaměstnanců je velmi důležitý po osobní i profesní stránce. V ideálním případě zaměstnanci sami dospějí do stadia, kdy se chtějí učit novým věcem a různá školení nepovažují za povinnost, ale jsou pro ně příležitostí k nasbírání nových informací. Pokud jsou zaměstnanci spokojeni, promítne se to i do výkonnosti celého týmu, proto by celoživotní vzdělávání mělo být přirozenou součástí profesního života každého zaměstnance.⁶⁷

Neustálé zvyšování profesionality zaměstnanců je základním cílem každého tréninku. Ten by měl být vždy aktuální, pravidelný, zaměřený na vyhodnocení vzniklých situací a poučení se z minulých chyb. K tomuto účelu se používá poučení z projektu (lessons learned), nejčastěji ve formě tabulky. Jedná se o zaznamenané zkušenosti, které slouží jako poučení pro ostatní, kteří se dostanou do podobné situace. Může jít o pozitivní i negativní události, jejich dopad a hlavně doporučení, jak v takové situaci postupovat.⁶⁸

⁶⁴ <http://www.ipodnikatel.cz/Prijem-zamestnancu/svarc-system-aneb-zamestnani-na-zivnostnak/Vyhody-a-nevyhody-svarc-systemu.html>

⁶⁵ <http://www.ipodnikatel.cz/Prijem-zamestnancu/svarc-system-aneb-zamestnani-na-zivnostnak/Postih-svarc-systemu.html>

⁶⁶ KRÍŽEK, Felix a NEUFUS, Josef. Moderní hotelový management, 2. rozšířené vydání, Praha, Grada, 2014, 224 s., ISBN 978-80-247-4835-1

⁶⁷ <http://www.mmr.cz/getmedia/77fa19b2-f940-4344-82ca-67939835ed83/GetFile.pdf?ext=.pdf>

⁶⁸ tamtéž

Často jsou součástí tréninků i modelové situace, ve kterých mají zaměstnanci možnost vyzkoušet si reakci na vzniklou situaci na vlastní kůži. Přínosnou částí tréninků jsou postřehy od zaměstnanců, kteří se mohou podělit o praktické informace z provozu, se kterými je možné dále pracovat.⁶⁹

Jedním z druhů tréninku jsou povinná školení zaměstnanců o požární ochraně či bezpečnosti práce, která se opakují jednou za rok. Hodnocení tréninků ze strany účastníků může být důležitou zpětnou vazbou z hlediska osobního přínosu pro práci na jednotlivých úsecích.⁷⁰

Toto jsou některé z nejpoužívanějších metod tréninku:

- a) **Instruktaž** je častou metodou například v situaci, kdy je na oddělení přidělen nový přístroj. Zkušený pracovník (trenér) předvede používání přístroje a školený pracovník pracovní postup napodobuje.
- b) **Asistování** je metodou využívanou převážně při zaučování nových zaměstnanců. Školený pracovník je přidělen na směnu zkušenému pracovníkovi a pomáhá mu při plnění běžných úkolů. Ty se postupně učí a stává se čím dál samostatnějším až do chvíle, kdy si osvojí všechny potřebné dovednosti pro samostatný výkon práce. Výhodou této metody je neustálý dohled zkušeného pracovníka, který je v případě potřeby připraven školenému poradit. Tento dohled však má i své nevýhody, například skutečnost, že školený může snadno odpozorovat zlozvyky zkušeného pracovníka. Tomu se dá zabránit například střídáním zkušených pracovníků.
- c) **Rotace práce** je často používána především při nástupu řídicích pracovníků, ale je přínosem pro všechny zaměstnance, osvědčila se například u stážistů. Její výhoda spočívá v pochopení fungování jednotlivých pracovišť a jejich vzájemné provázanosti.
- d) **Pracovní porada** je metoda využívaná především v rámci jednotlivých pracovišť, při níž se řeší pracovní problémy. Porady zvyšují informovanost a pocit sounáležitosti s kolektivem, ale bývá komplikované ji naplánovat.⁷¹ Obzvláště u oddělení s nepřetržitým provozem nastává problém časového umístění, jelikož jeden ze zaměstnanců je na pracovišti a tím pádem je zdržován od práce, další je po noční směně a někdo zkrátka není ochotný poradě věnovat svůj volný čas.

⁶⁹ <http://www.mmr.cz/getmedia/77fa19b2-f940-4344-82ca-67939835ed83/GetFile.pdf?ext=.pdf>

⁷⁰ KRÍŽEK, Felix a NEUFUS, Josef. Moderní hotelový management, 2. rozšířené vydání, Praha, Grada, 2014, 224 s., ISBN 978-80-247-4835-1

⁷¹ tamtéž

- e) **Cross trénink** je seznámení nového zaměstnance se všemi úseky hotelu a jejich fungováním. Ten se poté dokáže v hotelu lépe orientovat a ví, na koho se v jaké situaci obrátit.
- f) **Denní tréninky** slouží k předání aktuálních informací mezi zaměstnanci. Jedná se například o střídání směn recepčních, kdy si předávají informace např. o požadavkách hostů na probuzení telefonem, objednaných taxi a nadcházejících akcích.
- g) **„My name is Guest“** neboli trénink, jehož cílem je detailní poznání vlastního hotelu. Může zahrnovat například přespání na hotelovém pokoji.
- h) **Návštěva jiných hotelů** poskytující možnost srovnání s konkurencí.
- i) **Externí semináře s odborníky v oboru**, např. s prodejci a účetními.⁷²

Nepřetržité zvyšování profesionality zaměstnanců pomocí různých forem tréninků je přípravou na poskytování služeb zákazníkům. Tím se dostáváme k řízení vztahu se zákazníky.

3.12. Customer relationship management

„Řízení vztahu se zákazníky (CRM - Customer Relationship Management) zahrnuje všechny procesy komunikace se zákazníky, jejich vzájemnou koordinaci, sladování a řízení. Cílem je budovat spokojené zákazníky, dlouhodobý vztah s nimi a získávat nové.“
(<https://managementmania.com/cs/customer-relationship-management>)

Nejdůležitějším bodem pro budování vztahů se zákazníky je pochopení jejich potřeb, přání a chování při nákupu. Důležitá je rovněž znalost trhu, potenciálních zákazníků a konkurence. Řízení vztahů se zákazníky zahrnuje všechny marketingové, prodejní i poprodejní procesy a zaměřuje se na budování loajality a důvěry. Je zřejmé, že firmy přistupují k zákazníkům rozdílně podle toho, o jaké množství zákazníků se jedná, ale jednání s nimi by mělo být vždy individuální a vstřícné.⁷³

Hlavní funkcí nástrojů podporujících CRM je ukládání informací o zákaznících a jejich aktivitách (např. historie obchodů). Nemusí se jednat o složitý software, dobře nám poslouží i obyčejná tabulka, která upozorní na důležité termíny a zpřehlední informace o jednotlivých zákaznících.⁷⁴

⁷² <http://www.mmr.cz/getmedia/77fa19b2-f940-4344-82ca-67939835ed83/GetFile.pdf?ext=.pdf>

⁷³ tamtéž

⁷⁴ tamtéž

Systémy řízení vztahu se zákazníky se většinou skládají z následujících částí:

- 1) Operativní CRM zahrnující podporu prodeje a zákaznických služeb.
- 2) Analytické CRM zabývající se studiem chování zákazníků.
- 3) Kolaborativní CRM týkající se komunikace se zákazníky.⁷⁵

Cílem CRM je zákazník, který u firmy nakupuje pravidelně a upřednostňuje ji před ostatními. Takový spokojený zákazník nejen nepřemýšlí o odchodu ke konkurenci, ale také se mu lépe nabízejí doplňkové služby. Dlouhodobá spolupráce není výhodná jen pro firmy, ale také pro zákazníky. Těm jsou nabízeny tzv. loyality programy, které spočívají především v čerpání slev na služby či výrobky a využívání nadstandartních služeb.⁷⁶

3.13. Deset zásad spokojeného zákazníka

Nyní se seznámíme s několika zásadami, kterými by se měl řídit každý zaměstnanec, aby uspokojil (v ideálním případě předčil) očekávání zákazníka. Vycházím z knihy *Moderní hotelový management*.⁷⁷

- 1) Každý host je rád oslovován jménem. Pozdrav v kombinaci s oslovením jménem dává hostu pocit, že je vítán.
- 2) Vždy máme pouze jednu možnost udělat dobrý první dojem, proto je nutné dbát na to, aby byl pokaždé co možná nejlepší.
- 3) Hosté neradi čtou různé manuály, proto bychom se měli snažit splnit jejich očekávání bez jakýchkoliv potíží.
- 4) Měli bychom se snažit hostům dopřát co největší pohodlí, aby byli nuceni vynaložit co nejmenší úsilí od rezervace hotelu až po jejich odhlášení z hotelu.
- 5) Zaměstnanci by měli respektovat skutečnost, že se hosté neradi rozhodují a měli by se snažit hostům jejich rozhodování co nejvíce usnadňovat.
- 6) Je důležité se soustředit na vnímání hosta, jelikož lidé, kteří již zastávají nějaký názor, ho jen velmi těžko změní.
- 7) Nesmíme hosta nechat čekat, jelikož čas, který host stráví čekáním, se mu zdá čtyřikrát delší, že ve skutečnosti je.
- 8) Příjemné vzpomínky jsou tím, co přivádí hosty zpět a vytváří kladná doporučení.

⁷⁵ <http://www.mmr.cz/getmedia/77fa19b2-f940-4344-82ca-67939835ed83/GetFile.pdf?ext=.pdf>

⁷⁶ tamtéž

⁷⁷ KRÍŽEK, Felix a NEUFUS, Josef. Moderní hotelový management, 2. rozšířené vydání, Praha, Grada, 2014, 224 s., ISBN 978-80-247-4835-1

- 9) Lidé mají tendenci pamatovat si špatné zkušenosti déle, než ty pozitivní. Také o nich častěji vyprávějí ostatním lidem.
- 10) Pokud bude mít host pocit, že nám za svou návštěvu něco „dluží“, bude se chtít vrátit a tuto hodnotu podniku splatit.

Systémy řízení vztahu se zákazníky a zásady spokojeného zákazníka mohou být důvodem přetrvávání předsudku o tom, že zaměstnanci služeb se před klienty přetvařují a hrají jakési naučené role. Z toho důvodu se v praktické části zaměřím na tuto problematiku a pokusím se zjistit, jak zaměstnanci své chování při interakci se zákazníky skutečně vnímají.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4. Výzkum

4.1. Téma výzkumného projektu

V praktické části své práce jsem zkoumala problematiku vztahů mezi zaměstnanci a zákazníky v oblasti hotelnictví, konkrétně problematiku hraní rolí při komunikaci se zákazníky. Cílem praktické části je zjistit, jestli je předsudek o hraní rolí při kontaktu se zákazníky pravdivý, zda je činnost hraní role naučitelná a zda mohou vzdělávací instituce člověka na tuto roli připravit.

4.2. Teoretické zakotvení práce

Teorii hraní rolí před zákazníky se zabývá Erving Goffman v knize *Všichni hrajeme divadlo*. „Lidé hrají různé role a ostatní při tom tvoří obecenstvo, které pokud dotyčného nezná, si může z jeho chování a vzhledu vytvořit jakési záchytné body, které jim umožní na dotyčného uplatnit ověřené stereotypy. „Role“ je předem daný vzorec jednání předváděný během představení. Za „představení“ považujeme veškerou aktivitu jedince za účelem udělat dojem na ostatní účastníky. Jedinec se snaží svou činností vyvolat nějaký dojem a nějakým způsobem na ostatní jedince působí, tedy záměrně šíří dezinformace pomocí lsti a přetvářky. Ať už je jedincův cíl jakýkoliv, je v jeho zájmu kontrolovat reakce druhých na jeho osobu. Z toho důvodu jedinec v přítomnosti druhých mobilizuje aktivitu, která mu má pomoci vyvolat kýžený dojem, tedy hraje nějaké představení. Může se chovat vypočítavě pouze za účelem vyvolání určitého dojmu, ale někdy si své chování nemusí uvědomovat a může se určitým způsobem chovat z toho důvodu, že si to žádá jeho společenské postavení nebo tradice skupiny, do které patří. Právě tyto tradice mohou vyvolat dojem, že má jednotlivec svůj výstup pečlivě připravený.“⁷⁸

„Práce v hotelnictví je specifická tím, že zaměstnanci zpravidla patří k nižší sociální vrstvě než zákazníci, oba aktéři mají tedy odlišná sociální postavení. Sociální postavení je „sociální identita jedince v dané skupině nebo společnosti. Ve velmi obecné rovině může jít o sociální úlohu, kterou daná společnost přisuzuje muži nebo ženě; v konkrétnější rovině například o typ zaměstnání.“ (Giddens, 2000, str. 452)

⁷⁸ DOROTÍKOVÁ, Pavla. Role recepčních během interakcí s hotelovými zákazníky, práce pro předmět Sociální vědy v interdisciplinární perspektivě, Praha 2014

Pro to, aby byl zaměstnanec úspěšný, je třeba ve vztahu se zákazníkem převzít a udržet si iniciativu, k čemuž je třeba mírná agresivita. Ve chvíli, kdy jednotlivec předstupuje před ostatní, se tedy snaží ovlivnit dojem, který okolí získá.

Během interakce však může dojít k situacím, které protirečí tomu, jak jednotlivec situaci definoval. V takových případech se může interakce rozpačitě zastavit a jedinec, jehož definice situace byla zpochybněna, se může cítit zahanbeně. Proto se používají preventivní opatření, která nám pomáhají se trapným okamžikům vyhnout. Pokud se nám to nepodaří, existují ještě opatření opravná, která mají pomoci tyto nepříjemné události neutralizovat.

„Když jednotlivec užije těchto strategií a taktik na obranu vlastních definic situace, můžeme o nich hovořit jako o „obranném mechanismu“, když je užije účastník interakce, aby zachránil výklad situace předkládaný jiným účastníkem, hovoříme o „ochranářském mechanismu“ neboli „taktu“.“ (Všichni hrajeme divadlo, 1999, str. 20)

Oba tyto mechanismy slouží k zabezpečení dojmu, který jednotlivec během interakce s ostatními vytváří. Pravdou však je, že kdyby ti, kdo přijímají dojem, nevynaložili takt, těžko by nějaký dojem přežil.⁷⁹

4.3. Výzkumný problém, výzkumné otázky

Výzkumným problémem je chování hotelových zaměstnanců během interakcí se zákazníky.

Hlavní výzkumná otázka: Způsob jednání zaměstnanců hotelu během interakce s hosty a mimo jejich přítomnost.

Vedlejší otázky: Hrají zaměstnanci hotelů při kontaktu se zákazníkem naučené role? Je možné se naučit, jak se zákazníci jednat, nebo je nutné mít nějaké vrozené předpoklady pro tuto práci? Mohou vzdělávací instituce člověka připravit na práci v hotelnictví?

4.4. Výzkumná strategie

Jako výzkumnou strategii jsem zvolila kvalitativní výzkum, jelikož cílem výzkumu je porozumění problematice.

„Kvalitativní výzkum je nenumerické šetření a interpretace sociální reality.“ (Jak se vyrábí sociologická znalost, 2002)

⁷⁹ DOROTÍKOVÁ, Pavla. Role recepčních během interakcí s hotelovými zákazníky, práce pro předmět Společenské vědy v interdisciplinární perspektivě, Praha 2014

Cílem kvalitativního výzkumu je vytváření nové teorie a porozumění zkoumané sociální realitě. Během výzkumu získáme mnoho informací o malém počtu jedinců, dochází k jejich silné redukci, a proto je generalizace na celou populaci téměř nemožná. Výzkum používá induktivní logiku, začíná tedy pozorováním, nalézáním pravidelností a na konci výzkumu dochází k formulování nových hypotéz či teorií.

Rozdílnost oproti kvantitativnímu výzkumu nalezneme také ve sběru dat, jelikož se snažíme sebrat co nejvíce dat a nalézt v nich pravidelnosti, zatímco v kvantitativním výzkumu pátráme pouze po informacích, které jsme si předem určili a ostatní (i velmi zajímavé) konfigurace ignorujeme. Výsledkem je skutečnost, že můžeme nalézt i neočekávané pravidelnosti, ale na rozdíl od kvantitativního výzkumu nejsme schopni naše výsledky zobecnit na populaci, ani spočítat, jaká je pravděpodobnost, že se mýlíme. O redukci dat rozhodují jen zkoumané osoby, ale nejsou omezeny jen na zaškrtnutí odpovědí, které se nejvíce přibližují jejich názoru. Je důležité si uvědomit, že na výsledky kvalitativního výzkumu není možné použít nástroje, jelikož netestujeme žádné hypotézy. Pro ověřování reliability používáme detailní popis výzkumu, jehož logiku může sledovat i člověk, který se v oboru nepohybuje. Při vytváření vzorku se snažíme zahrnout populaci, které se zkoumané téma bezprostředně týká. Cílem je dosažení teoretické saturace, tedy situace, kdy výzkumník při opakování výzkumu nedostává žádné nové informace.

„Záměrem výzkumníka provádějícího kvalitativní výzkum je za pomoci celé řady postupů a metod rozkrýt a reprezentovat to, jak lidé chápou, prožívají a vytvářejí sociální realitu“
(Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách, 2007, str. 17)

4.5. Techniky sběru dat

Pro výzkum jsem zvolila techniku nestandardizovaného rozhovoru, pro který jsem měla pouze obecný plán rozhovoru, nikoliv přesné znění otázek či jejich pořadí. Tuto techniku jsem doplnila zúčastněným pozorováním, ve kterém jsem figurovala jako úplný participant. Fungovala jsem jako běžný člen skupiny hotelových zaměstnanců, přičemž nikdo z nich nevěděl o mém výzkumu. Je mi známo, že s touto rolí úzce souvisí etické problémy, proto byla tato metoda použita pouze pro ověření reliability výsledků mého výzkumu, které jsem tak měla možnost porovnat se svými zkušenostmi z hotelů, kterými jsem v rámci zaměstnání prošla. Před zahájením samotného výzkumu jsem použila pilotní studii, konkrétně nestandardizovaný rozhovor se třemi respondenty.

Cílem pilotní studie je odhalit, zdali je vybraný vzorek schopen zodpovědět otázky ohledně této problematiky. Výsledkem pilotní studie bylo zjištění, že je vzorek respondentů schopný odpovědět na otázky, pomocí kterých budu moci nahlédnout do této problematiky. Po pilotní studii jsem provedla předvýzkum, tedy výzkum na malém vzorku cílové populace, konkrétně na třech osobách. Ten by odhalil případně chybně zvolenou výzkumnou metodu, kterou bych měla možnost změnit ještě před začátkem samotného výzkumu. Výzkumná metoda se však ukázala jako vhodná, tudíž byla při výzkumu použita.

4.6. Výběr vzorku, prostředí výzkumu

Výběr vzorku byl proveden víceetapovým náhodným výběrem, který probíhal následujícím způsobem. Pomocí internetového vyhledavače jsem vyhledala hotely v Praze. Výzkum jsem situovala na území Prahy z důvodu snadné dostupnosti, která je pro realizaci výzkumu nezbytná. Použila jsem seznam hotelů na území Prahy z webových stránek Asociace hotelů a restaurací České republiky (dále jen AHRCR), který čítal 171 hotelů. Nutno podotknout, že se jedná pouze o hotely registrované v databázi AHRCR, přičemž tato registrace není povinná, tudíž se nejedná o úplný výčet hotelů v Praze a výzkum není možné generalizovat na všechny hotely. Názvy nalezených hotelů jsem vytiskla, vylosovala jsem dvacet z nich a ty jsem emailem kontaktovala s nabídkou účasti na výzkumu. Nabídku jsem zasílala na email recepce z toho důvodu, že jsem nechtěla, aby informace zaměstnanci dostali od vedení, což by se mohlo projevit na případné neupřímnosti při rozhovorech z obavy, že se budou muset ze svých názorů zpovídat u vedení. Druhou fází výběru bylo sepsání všech zaměstnanců, kteří na nabídku zareagovali, a následné vylosování dvaceti z nich, se kterými jsem plánovala provést rozhovory. Tři z nich setkání zrušili, celkem tedy bylo provedeno sedmnáct rozhovorů. Jednalo se jak o „řadové“ zaměstnance (číšníci, recepční, housekeeping), tak i o osoby, které mají na starosti výběr zaměstnanců. Pro toto rozlišení jsem se rozhodla, jelikož si myslím, že zaměstnanci nemohou nezaujatě zodpovědět otázky ohledně nutnosti vrozených předpokladů u zaměstnanců hotelu. Personalisté se během přijímacích pohovorů setkali s velkým množstvím osob a mají již zkušenost s tím, jak se osvědčili zaměstnanci s různými povahovými rysy. Zaměstnanci v kontaktu s hosty mi mohou pro změnu lépe popsat jednání s hosty, i když je zde nutné počítat s možným záměrným i nezáměrným zkreslením. Výběr místa pro rozhovor jsem nechala na respondentech, aby se cítili uvolněně.

Až na jednoho respondenta, který se chtěl sejít přímo v hotelu, si respondenti vybrali kavárny a restaurace. Zúčastněné pozorování probíhalo dva měsíce, přičemž jsem si dělala terénní poznámky k chování hotelových zaměstnanců při kontaktu se zákazníky. Celkem se jednalo o dvacet osm pozorování. Zaměřovala jsem se především na změny v chování, ke kterým docházelo při interakci se zákazníkem a mimo ni.

Počet pražských hotelů, které jsou členy AHRCR	Počet hotelů kontaktovaných s nabídkou účasti na výzkumu	Počet hotelů, jejichž zaměstnanci projevili zájem o účast na výzkumu	Počet zaměstnanců, kteří projevili zájem o účast ve výzkumu	Počet zaměstnanců vybraných pro výzkum	Počet uskutečněných rozhovorů	Počet uskutečněných pozorování
171	20	13	34	20	17	28

4.7. Analytické postupy

Vzhledem ke skutečnosti, že v kvalitativním výzkumu neexistují žádné předem připravené kategorie pro vyhodnocování, jedná se dost složitou činnost. Po zajištění písemného informovaného souhlasu byly rozhovory nahrávány na diktafon. Ten však nedokáže zaznamenat všechny informace, jako například výrazy v obličejí respondentů bezprostředně po vyslovení otázky. Jelikož jsou všechny tyto informace pro vyhodnocení výzkumu velmi důležité, při rozhovoru jsem vytvářela tzv. terénní poznámky (field notes), tedy detailní informace o zkoumaném prostředí, respondentovi a svých dojmech z rozhovoru, které mi usnadnily následnou interpretaci. V terénních poznámkách však musí být jasně odděleny vlastní myšlenky od těch respondentových, aby nedošlo ke zkreslení ze strany výzkumníka. Je nutné si uvědomit, že dokumenty jsou vše, co z výzkumu vzešlo, proto je důležité dělat si od všech dokumentů kopie. Po přepisu nahrávek z diktafonu do počítače následovala jejich organizace neboli kódování. V této fázi došlo k redukci dat, jelikož jsem rozdělila získané informace do různých kategorií na základě jejich obsahu. Při tomto rozdělení jsem použila kódy, které byly dány typem informace (prostředí, definice situace, perspektivy, způsob myšlení atd.). Při kódování jsem mimo jiné použila počítačový program, který dokáže najít v přepisu rozhovoru klíčová slova.

4.8. Hodnocení kvality výzkumu

Kvalitativní výzkum je specifický nízkou reliabilitou, takže při opakování výzkumu zřídka kdy docházíme ke shodným výsledům. Vysoká validita kvalitativního výzkumu zajišťuje, že měříme skutečně to, co jsme zamýšleli měřit. Pro snížení rizika záměrného zkreslení informací jsem před každým rozhovorem respondentům vysvětlila, jakým způsobem jim bude zajištěna anonymita. Respondenty jsem označovala číslicemi a nevyžadovala jsem od nich příjmení ani název hotelu, ve kterém pracují. Vzhledem k tomu, že jsem prováděla zúčastněné pozorování jako úplný participant, nedokáži vyloučit zkreslení z mé strany, ke kterému v této roli může velmi snadno dojít.

4.9. Etické otázky společenskovedního výzkumu

Před začátkem rozhovoru byl každý z respondentů seznámen s názvem práce, jejím cílem a způsobem, jakým budou jejich odpovědi zpracovávány. Respondentům bylo nabídnuto, že mohou rozhovor kdykoliv ukončit a že nemusí odpovídat na otázky, které jim budou nějakým způsobem nepříjemné. K žádné z těchto situací však během výzkumu nedošlo.

Od všech respondentů byl před začátkem rozhovoru zajištěn informovaný souhlas, který slouží k pochopení výzkumu ze strany informátora. Miroslav Disman ve své knize *Jak se vyrábí sociologická znalost* uvádí, že výzkumník přichází do kontaktu s jinými kulturami, než je jeho vlastní, a je přirovnáván k cizinci. Dokonce, i když je výzkum prováděn v jeho vlastní zemi, tak se setkává s lidmi, kteří mají například odlišné vzdělání a každou takovou kulturu, do které nenáležíme, je snadné si chybně vykládat.

Herbert Blumer formuloval výzvu pro všechny výzkumníky následujícím způsobem:

„Respektuj podstatu empirického světa a organizuj výzkumný postup tak, aby odrážel tento respekt.“ (Jak se vyrábí sociologická znalost, 2002, str. 293)

4.10. Vyhodnocení výzkumu

Kategorie:

- jednání zaměstnanců se zákazníky během interakce
- naučitelnost jednání se zákazníky

Jednání zaměstnanců se zákazníky během interakce

Tato kategorie má za cíl zodpovědět hlavní výzkumnou otázku, tedy zjistit způsob jednání zaměstnanců hotelu během interakce s hosty a mimo jejich přítomnost. Cílem je také zodpovědět vedlejší výzkumnou otázku, zdali se zaměstnanci hotelů při kontaktu se zákazníkem „přetvařují“, neboli jestli hrají nějakou naučenou roli. Na základě analýzy dat z rozhovorů s respondenty jsem vytvořila dvě kategorie jednání zaměstnanců se zákazníky.

1. zaměstnanci s hosty jednají stejně jako s kterýmikoliv jinými osobami

„Cítím se přirozeně, ráda jsem v kontaktu s lidmi. Do hotelu nám jezdí pár hostů pravidelně a s těmi máme téměř přátelské vztahy.“ (zaměstnanec č. 1)

„Cítím se stejně jako při jakémkoliv jiném jednání s lidmi, nevidím v tom žádný rozdíl.“ (zaměstnanec č. 2)

Několik respondentů během rozhovoru používalo slovo „přirozeně“, kterým vyjadřovali chování opačné k hraní role zaměstnance hotelu. Druhá kategorie nám ukáže, jak taková role vypadá.

2. zaměstnanci s hosty jednají jinak, hrají svou roli zaměstnance

„Asi dva týdny zpátky jsem přijela do práce s migrénou, strašně mi třeštila hlava a doufala jsem, že bude v práci trochu klid a přejde mě to. Za chvíli přijel jeden z hostů, ubytovala jsem ho a on po chvílce přilítnul a začal na mě křičet... Měla jsem chuť mu pěkně od plic říct, co si o tom jeho chování myslím, že chyba není na naší straně a že se chová jako blázen, ale víte jak to je. Host má vždycky pravdu, tak jsem se mu ještě musela omlouvat, ale pěkně se to ve mně vařilo.“ (zaměstnanec č. 1)

„No to víte, že občas na někoho prostě nemáte náladu a stejně se na něj musíte usmívat a dělat jako že nic... Před pár týdny tu byl host, který byl s pobytem velmi nespokojený a stěžoval si na služby. Jako odškodnění dostal od vedení hotelu další pobyt zdarma. Když o víkendu dorazil, tak jsme byli dost nervózní, protože muselo být vše perfektní. Po jeho odjezdu jsem si dost oddechla, protože mě z toho křečovitého úsměvu bolely tváře (smích). Určitě to znáte.“ (zaměstnanec č. 2)

Respondenti v rozhovorech popisují, jak vypadá jejich jednání při hraní zaměstnanecké role. Zaměstnanec se musí při jednání se zákazníkem i v nepříjemných situacích usmívat a v případě hostovi nespokojenosti dělat vše pro to, aby host odcházel spokojený. Tak dochází ke zmíněným situacím, kdy se například zaměstnanec musí hostovi omlouvat i v případě, že chyba není na jeho straně, případně na straně hotelu. Jedním z respondentů bylo vysloveno pravidlo, že host má vždy pravdu a tímto pravidlem se řídí chování zaměstnanců.

Ačkoliv zaměstnanci zprvu označují jednání s hosty za „přirozené“ jednání s lidmi, jejich jednání se od jednání, kdy nejsou v roli zaměstnanců, v jistých situacích liší. Vysvětlením může být obava z nedostatečné anonymizace výzkumu. Ze strachu z prozrazení jejich totožnosti tak mohli respondenti záměrně vypovídat takovým způsobem, aby jim v případě prozrazení jejich identity nemohl hrozit postih ze strany zaměstnavatele. Po delším rozhovoru se ujistili, že prozrazení jejich identity není možné a cítili se natolik bezpečně, že dokázali otevřeně mluvit o příkladech, kdy před hosty hráli naučenou roli zaměstnance.

Naučitelnost jednání se zákazníky

V této části se budu zabývat odpovědí na výzkumné otázky, konkrétně zdali je možné se naučit, jak se zákazníky jednat, nebo je nutné mít pro tuto práci nějaké vrozené předpoklady. Dále se budu zajímat, zdali mohou vzdělávací instituce člověka připravit na práci v hotelnictví. K zodpovězení těchto otázek budu pracovat s rozhovory s osobami, které mají na starosti výběr zaměstnanců.

„Pro tyto pozice jsou vhodní ti kandidáti, kteří jsou otevření, stále dobře naladěni a nebojí se s lidmi jednat. Důležitá je otevřenost, komunikativnost, schopnost dobře zvládat stresové situace a pohotově na ně reagovat.“ (personalista č. 1)

Uchazeči o tyto pozice musí mít „...schopnost nenuceně komunikovat se zákazníky a přirozeně vystupovat. Uchazeč taky musí být reprezentativní a práce ho musí bavit.“ (personalista č. 2)

„Pokud je uzavřený, tak se pro tuto práci nehodí. Je možné, že se dokáže trochu přetvařovat, bude přijat a nějakou dobu bude na dané pozici pracovat, ale moje zkušenost je taková, že dříve nebo později místo opustí. Jednání s hosty je důležitou součástí práce a uzavřený člověk by tu práci nedělal rád...myslím si, že (kurzy a školení) mohou člověku práci usnadnit, naučí ho, jak se při kontaktu se zákazníkem chovat. Nedokážou ale změnit povahu člověka.“
(personalista č. 1)

„Podle mě se zaměstnanec může naučit spoustu věcí na školeních a to mu práci hodně zjednoduší. Pokud ho ale práce nebude bavit a práce s lidmi mu bude nepřijemná, tak mu žádné školení nepomůže. To musí mít každý v sobě.“ (personalista č. 2)

Z rozhovorů s personalisty vyplývá, že považují za důležité, aby měli zaměstnanci na těchto pozicích vrozené dispozice, bez kterých nemohou danou práci přirozeně provádět. Jedná se o vlastnosti jako otevřenost, pozitivní naladění, komunikativnost, reprezentativnost, přirozené vystupování a schopnost dobře zvládat stresové situace. Školení mohou zaměstnancům v jejich pracovní roli pomoci, ale nedokáží nahradit výše uvedené dispozice.

Jednání mezi zaměstnancem a zákazníkem je určeno pravidly, která definují roli zaměstnance. Tato předepsaná role byla definována jako neustálý úsměv a děláním vše pro spokojenost hosta, případné omlouvání se při jakémkoliv problému. Toto chování zaměstnanců je určováno personalisty, kteří ovlivňují výběr zaměstnanců tím, že vybírají osoby, které podle nich splňují požadavky na tyto pozice. Vlastnosti preferované personalisty jsou otevřenost, pozitivnost, zvládání stresových situací a schopnost nenucené komunikace s hosty.

„...Jednou se mi stalo, že na mě jeden z hostů řval kvůli tomu, že za hotelem přestavují dům a to vrtání ho ruší, tak jsem se nejdřív držela a snažila se na něj být milá, ale on se pořád nechtěl uklidnit a já po chvíli úplně vybuchla a zařvala na něj, ať už se laskavě uklidní. Pak jsem se bála, že si na mě bude stěžovat.“ (zaměstnanec č. 6)

Pokud zaměstnanec při jednání se zákazníkem poruší předepsanou roli, dochází k formě deviantního chování.

Sociální deviace je „a) porušení nebo odchylka od nějaké sociální normy nebo od skupiny norem, b) nerespektování požadavků, které na individuuum nebo skupinu klade určitý normativní systém, c) alternativní forma chování k předepsané nebo všeobecně akceptované normě“. (Velký sociologický slovník, 1996, str. 199)

Z úryvku je patrné, že si je zaměstnanec dobře vědom skutečnosti, že porušil pravidla své role a obává se trestu, který by mohl následovat. Opakem deviantního chování je konformita, tedy přizpůsobení se normám skupiny.

Zúčastněné pozorování

Výsledkem zúčastněného pozorování měla být odpověď na otázku, zdali zaměstnanci hrají před zákazníky naučené role zaměstnanců hotelu, proto jsem se zaměřila právě na tuto interakci.

„... Při příchodu před hotelové hosty narovнала ramena a mírně zvedla hlavu...“ (pozorování č. 7)

„...přestože si mi postěžovala, že dnes nemá dobrou náladu, při příchodu hosta se na něj široce usmála.“ (pozorování č. 16)

„Nejdříve jsme se bavily o jednom nepříjemném klientovi, který si neustále něco vymýšlí. Když potom přišel na recepci, tak mu pozorovaná s úsměvem řekla, že jeho rozhořčení naprosto rozumí a zeptala se ho, co pro něj může udělat.“ (pozorování č. 17)

Při porovnání výsledku analýzy rozhovorů se zúčastněným pozorováním jsem našla několik shod. Několikrát se zde opakoval motiv náhlého usmívání při příchodu hostů, změna řeči těla (body language) a rozdílné chování k některým hostům v jejich přítomnosti a mimo ni. Z toho důvodu jsem se rozhodla tyto informace označit jako výsledky svého výzkumu.

5. Závěr

V teoretické části práce jsem se zaměřila na důležité aspekty řízení lidských zdrojů v oblasti hotelnictví a cestovního ruchu. Věnovala jsem se především oblasti výběru zaměstnanců, vzdělávání a tréninku zaměstnanců, jelikož nepřetržité zvyšování profesionality zaměstnanců je jednou z charakteristik tohoto oboru.

V praktické části jsem provedla kvalitativní výzkum, jehož cílem bylo zjistit více o problematice vztahu mezi zaměstnancem a klientem. Provedla jsem rozhovory s několika zástupci zaměstnanců v kontaktu s klienty i s lidmi, kteří mají na starosti výběr zaměstnanců.

Na základě analýzy dat z rozhovorů s respondenty jsem vytvořila dvě kategorie, pomocí kterých jsem hledala odpověď na výzkumné otázky.

1. jednání zaměstnanců se zákazníky během interakce
2. naučitelnost jednání se zákazníky

Při vyhodnocování první kategorie jsem došla k závěrům, že zaměstnanci zprvu označují jednání s hosty za „přirozené“ jednání s lidmi, tedy chování opačné k hraní role zaměstnance hotelu. Při delším rozhovoru však popisovali situace, kdy se jejich jednání lišilo od jednání, kdy nejsou v roli zaměstnanců. Vysvětlením může být obava z nedostatečné anonymizace výzkumu a strach, že bude jejich identita prozrazena a oni se budou muset zpovídat zaměstnavateli. Každý z respondentů zažil situaci, kdy hrál roli zaměstnance hotelu.

Při vyhodnocování druhé kategorie vyplynulo, že personalisté považují za důležité, aby měli zaměstnanci vlastnosti jako je otevřenost, komunikativnost, reprezentativnost a schopnost dobře zvládat stresové situace. Dle jejich názoru mohou různá školení zaměstnancům v jejich pracovní roli pomoci, ale uvedené dispozice nahradit nedokáží.

Při porovnávání analýzy rozhovorů s výsledky zúčastněného pozorování se objevilo několik shodných prvků, na základě kterých jsem určila charakteristiku role zaměstnance hotelu v kontaktu se zákazníkem.

Zaměstnanecká role je situace, kdy se zaměstnanec musí při jednání se zákazníkem i v nepříjemných situacích usmívat a v případě hostovi nespokojenosti dělat vše pro to, aby host odcházel spokojený. Chování zaměstnanců se řídí pravidlem, že host má vždy pravdu.

Z podstaty kvalitativního výzkumu vyplývá, že výsledky není možné generalizovat na celou populaci, což ani nebylo mým záměrem. Výzkum mi však umožnil lépe pochopit problematiku hraní rolí v interakci zaměstnanců hotelu se zákazníky.

6. Seznam použité literatury

INTERNETOVÉ ZDROJE

1. <http://old.czechtourism.cz/didakticke-podklady/1-charakteristika-a-vyznam-cestovniho-ruchu-v-cesku/>
2. <http://www.mmr.cz>
3. <https://www.czso.cz/csu/xa/cestovni-ruch-v-hl-m-praze-v-roce-2014>
4. <http://www.hotely-hotelum.cz/yeild-management/>
5. <http://hotelovyprovoz.webnode.cz/maturitni-okruhy/hotelovy-management/>
6. http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/ulk/kop/decin/odpovedi-na-nejcastejsi-dotazy/Bezna_a_zvolena_rekvalifikace.pdf
7. <http://hotel-spa.ihned.cz/c1-58941410-jak-byt-motivujicim-manazerem-v-hotelu>
8. <http://www.gastrotip.cz/personal/odmenovani-zamestnancu>
9. <http://zakonik-prace.cz/>
10. <http://www.ipodnikatel.cz/Prijem-zamestnancu/svarc-system-aneb-zamestnani-na-zivnostnak/Vyhody-a-nevyhody-svarc-systemu.html>
11. <http://www.ipodnikatel.cz/Prijem-zamestnancu/svarc-system-aneb-zamestnani-na-zivnostnak/Postih-svarc-systemu.html>
12. <http://www.mmr.cz/getmedia/77fa19b2-f940-4344-82ca-67939835ed83/GetFile.pdf?ext=.pdf>
13. <https://managementmania.com/cs/customer-relationship-management>
14. <http://www.clefsdor.cz/cz/concierge>
15. <http://sos-gastro.webnode.cz/controling/mystery-guest/>
16. <http://www.hotelstars.cz/oficialni-klasifikace-v-cr>

POUŽITÁ LITERATURA

1. CAISOVÁ, Věra. Moderní trendy v hotelnictví a gastronomie v Jihočeském kraji: diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2009
2. DISMAN, Miroslav. Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele, Karolinum, Praha 2002, ISBN 80-246-0139-7
3. DOROTÍKOVÁ, Pavla. Role recepčních během interakcí s hotelovými zákazníky, práce pro předmět Společenské vědy v interdisciplinární perspektivě, Praha 2014
4. DVOŘÁKOVÁ, Lucie. Analýza provozu hotelu Jalta: bakalářská práce. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, Katedra cestovního ruchu, 2012
5. EICHL, Radek. Interní směrnice I&V Flat s.r.o., 2014
6. GIDDENS, Anthony. Sociologie, Praha, Argo 2000, 595 s., ISBN 80-7203-124-4
7. GOFFMAN, Erving. Všichni hrajeme divadlo: Sebe prezentace v každodenním životě, Nakladatelství Studia Ypsilon 1999, 247 s., ISBN 80-902482-4-1
8. KRÍŽEK, Felix a NEUFUS, Josef. Moderní hotelový management, 2. rozšířené vydání, Praha, Grada, 2014, 224 s., ISBN 978-80-247-4835-1
9. LINHART, J., PETRUSEK, M., VODÁKOVÁ, A., MAŘÍKOVÁ, H. 1996. Velký sociologický slovník. Praha: Karolinum, 1627 s., ISBN 80-7184-310-5
10. MACZÁKOVÁ, Lenka. Řešení nezaměstnanosti nástroji APZ s hlubším zaměřením na rekvalifikace: diplomová práce. Praha: Karlova univerzita, Fakulta sociálních věd, 2012
11. SASKLOVÁ, Věra a ŠIMKOVÁ, Eva. Základy řízení lidských zdrojů, 4. rozšířené vydání, Gaudeamus 2013, 178 s., ISBN 978-80-7435-331-4
12. ŠTĚPÁNKOVÁ, Hana. Technika služeb cestovního ruchu, učební text, 2010, dostupné z <http://igdm.vsb.cz/igdm/materialy/TSCR.pdf>
13. ŠVAŘÍČEK, Roman a ŠEĐOVÁ, Klára. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách, Praha, Portál 2007, 384 s., ISBN 978-80-7367-313-0
14. VENCOVSKÁ, Taťána. Gastronomie, hotelnictví a turismus: Vývoj kvalifikačních požadavků ve skupinách příbuzných povolání, Národní ústav odborného vzdělávání, Praha 2005

7. Přílohy

1. ceník klasifikace Hotelstars
2. dotazník spokojenosti
3. pracovní smlouva
4. rozhovor se zaměstnancem
5. rozhovor s personalistou

1. Tabulka č. 1 zobrazuje aktuální ceník klasifikace Hotelstars

Kapacita ubytovacího zařízení	člen AHR ČR	nečlenové
do 20 pokojů	2 000,- Kč	4 000,- Kč
do 100 pokojů	4 000,- Kč	8 000,- Kč
nad 100 pokojů	7 500,- Kč	15 000,- Kč
5* hotely	10 000,- Kč	20 000,- Kč

Ceník klasifikace Hotelstars, Oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení ČR

(zdroj <http://www.hotelstars.cz/cenik-klasifikace>)

2. Dotazník spokojenosti používaný pro hodnocení služeb ze strany hostů

Dotazník spokojenosti se službami hotelu

4 / Jakým způsobem byste ohodnotili Váš pokoj? /hodnoťte jako ve škole 1 – nejlepší, 5 nejhorší/

	1	2	3	4	5
vzhled	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
funkčnost vybavení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
minibar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nábytek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
televize	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vytápění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
údržba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
koupelna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
poměr cena/kvalita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
celkový dojem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zpět Pokračovat >>

25%

vytvoreno aplikací společností REPLY-IU, s.r.o.

(zdroj http://www.reply-to.eu/data/Galleries/96/p718__ukazka_dotazniku_33.jpg)

3. Možná podoba pracovní smlouvy

PRACOVNÍ SMLOUVA

Zaměstnavatel:

se sídlem:

IČ:

zastoupen:

zapsaný v Obchodním rejstříku vedeném soudem v

oddíl , vložka č.

(dále jako „zaměstnavatel“)

a

Zaměstnanec:

narozen/a:

bytem:

(dále jako „zaměstnanec“)

uzavírají podle Zákonníku práce tuto
pracovní smlouvu:

I.

1. Pracovní poměr vzniká dnem:

2. Druh práce:

3. Místo výkonu práce:

4. Pracovní poměr se sjednává na:

- dobu určitou do
- dobu neurčitou

5. Pracovní poměr se sjednává:

- se zkušební dobou do
- bez zkušební doby

6. Týdenní pracovní doba hodin je rozvržena:

- rovnoměrně
- nerovnoměrně

II.

Účastníci této smlouvy shodně potvrzují, že zaměstnanec byl řádně seznámen s právy a povinnostmi, které pro něho vyplývají z této pracovní smlouvy, jakož i s pracovními podmínkami a předpisy o bezpečnosti při práci.
Zaměstnanec prohlašuje, že byl řádně seznámen se zásadami bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a protipožárními předpisy a nutností jejich bezpodmínečného dodržování.

III.

Zaměstnavatel se touto smlouvou zavazuje přidělovat zaměstnanci sjednaný druh práce a odměňovat jej za vykonanou práci mzdou.
Zaměstnanec se zavazuje, že bude plnit všechny práce osobně, svědomitě a řádně, plnit zákonné a smluvní povinnosti zaměstnanců a bude plně respektovat pokyny vedení společnosti a vnitřní předpisy zaměstnavatele.
Sjednaný obsah pracovní smlouvy lze změnit, dohodnou-li se zaměstnavatel se zaměstnancem na jeho změně. Změna musí být provedena písemně.

IV.

Výpovědní doby:

- jsou stanoveny ustanoveními Zákonníku práce
- jsou stanoveny vnitřním předpisem

Tok OPTYS, spol. s r.o., OPBA, tel. 553 777 361, 553 777 333, fax 553 777 216, www.optys.cz

Do 12/06 OP 134

(zdroj http://www.optys.cz/data/foto/34/1134_1.jpg)

4. Rozhovor s „řadovým“ zaměstnancem

Jak se cítíte při jednání s hosty hotelu?

„Cítím se přirozeně, ráda jsem v kontaktu s lidmi. Do hotelu nám jezdí pár hostů pravidelně a s těmi máme téměř přátelské vztahy.“

Máte tedy pocit, že s hotelovými hosty jednáte stejně jako s cizími lidmi ve svém volném čase?

„Jo, řekla bych, že jo. Občas si třeba všimnu, že se víc usmívám, ale jinak se moje chování neliší.“

Dostala jste se už někdy do situace, kdy jste měla pocit, že se před hostem musíte přetvařovat?

„No to víte, že občas na někoho prostě nemáte náladu a stejně se na něj musíte usmívat a dělat jako že nic.“

Mohla byste mi uvést příklad takové situace?

„Asi dva týdny zpátky jsem přijela do práce s migrénou, strašně mi třestila hlava a doufala jsem, že bude v práci trochu klid a přejde mě to. Za chvíli přijel jeden z hostů, ubytovala jsem ho a on po chvíli přilítnul a začal na mě křičet, že tohle není pokoj, který si objednal a že ho chce okamžitě vyměnit. Našla jsem jeho rezervaci a ukázala mu, že jeho asistentka pro něj rezervovala přesně ten pokoj, který dostal, ale on se pořád nechtěl uklidnit. Přišlo mi, že se se mnou přišel pohádat, křičel, že má v pokoji zimu a vedle v pokoji brečí dítě, tak jsem mu nabídla výměnu pokoje, ale on se odmítal stěhovat na jiný pokoj, nepřijmul žádné řešení, které jsem mu nabízela. Měla jsem chuť mu pěkně od plic říct, co si o tom jeho chování myslím, že chyba není na naší straně a že se chová jako blázen, ale víte jak to je. Host má vždycky pravdu, tak jsem se mu ještě musela omlouvat, ale pěkně se to ve mně vařilo.“

A máte nějaký návod, jak se v takové situaci chovat?

„No za ty roky jsem se naučila zůstat klidná v takových situacích, před pár lety, když jsem nastupovala, mi z toho vždycky byla do breku. Člověk se naučí s takovýma lidma jednat, usmívat se na ně, i když se k vám chovají hrozně, ale v duchu si myslím svoje.“

5. Rozhovor s personalistou

Jak probíhají výběrová řízení na pracovní pozice, při kterých zaměstnanci bývají v kontaktu s hosty? Mám na mysli například recepční, servis v restauraci nebo housekeeping.

„Z přijatých životopisů vždy nejdřív vyberu ty, které mě nějakým způsobem zaujmou, například vhodným zaměřením v oboru, nebo nějakou pracovní zkušeností. Těmto zájemcům zavolám a pozvu je na osobní pohovor, abychom se viděli osobně.“

Co má pro vás při osobním setkání největší váhu?

„Hodně všímám, jak se zájemce chová například k recepční, u které se ohlašuje. Choval se příjemně a přirozeně i k ní, nebo až ke mně, protože ví, že ho hodnotím? To jsou pro mě důležité informace, které mi pomáhají člověka lépe odhadnout a poznat, jaký skutečně je.“

Zaměřujete se na nějaké konkrétní vlastnosti?

„Pro tyto pozice jsou vhodní ti kandidáti, kteří jsou otevření, stále dobře naladěni a nebojí se s lidmi jednat. Důležitá je otevřenost, komunikativnost, schopnost dobře zvládat stresové situace a pohotově na ně reagovat.“

Co když je uchazeč o zaměstnání absolventem hotelové školy, splňuje všechny požadavky na vzdělání, ale je například trochu uzavřený?

„Pokud je uzavřený, tak se pro tuto práci nehodí. Je možné, že se dokáže trochu přetvařovat, bude přijat a nějakou dobu bude na dané pozici pracovat, ale moje zkušenost je taková, že dříve nebo později místo opustí. Jednání s hosty je důležitou součástí práce a uzavřený člověk by tu práci nedělal rád.“

A co různé kurzy a školení? Existují společnosti, které správné jednání se zákazníkem vyučují.

„To sice ano a myslím si, že mohou člověku práci usnadnit, naučí ho, jak se při kontaktu se zákazníkem chovat. Nedokážou ale změnit povahu člověka.“

Co je tedy pro vás u uchazeče o zaměstnání důležitější? Vzdělání a zkušenosti, ale jeho vlastnosti?

„Pokud jde o práci, která zahrnuje přímý kontakt s hosty, tak určitě vlastnosti. Teorii se člověk dokáže doučit, proto vždy spíše upustím od nějakého požadavku na vzdělání, než abych přijal zaměstnance, který by se ke své práci musel přemáhat.“