

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ŘETĚZCI HOTELOVÉ
SPOLEČNOSTI ACCOR

Bakalářská práce

Autor: Juliana Slivková

Vedoucí práce: Ing. Lucie Sára Závodná, Ph.D.

Olomouc 2014

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2012/2013

Studijní program: Filologie
Forma: Prezenční

Obor/komb.: Francouzština se zaměřením na aplikovanou ekonomii (APLEKF)

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
SLIVKOVÁ Juliana	Nám. Budovatelů 1416, Karviná - Nové Město	F110240

TÉMA ČESKY:

Analýza řízení lidských zdrojů v řetězci hotelové společnosti Accor

NÁZEV ANGLICKY:

Analysis of Human Resources Management in a Chain of Hotel Accor

VEDOUcí PRÁCE:

Ing. Lucie Sára Závodná, Ph.D. - KAE

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Teoretická část:

Proveďte literární rešerši na téma řízení lidských zdrojů v podnicích.

Vymezte teoretický systém organizace zaměstnanců, ohodnocení a formování.

Praktická část:

Analýzujte profil společnosti, její historii a činnost.

Vymezte organizační strukturu podniku a systém řízení zaměstnanců.

Doporučte návrhy na možné zlepšení řízení lidských zdrojů v podniku.

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

KOUBEK, Josef, Řízení lidských zdrojů. Management Press, Praha 2001, ISBN 80-7261-033-3, 367s

ARMSTRONG, Michael, A Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page, London 2006, ISBN 0 7494 4631 5, 982s.

WALKER, Alfred, J. a kol.: Moderní personální management. Grada Publishing, Praha 2003, ISBN 80-247-0449-8, 253s.

ARMSTRONG, Michael, Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy. 10. vydání, Grada publishing, 2007, 789s

Podpis studenta:

Juliana Slivková

Datum:

22.4.2013

Podpis vedoucího práce:

Závodná

Datum:

22.4.2013

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: "Analýza řízení lidských zdrojů v řetězci hotelové společnosti Accor" vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne.

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, Ing. Lucii Sáře Závodné, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady a vstřícný přístup, který mi v průběhu psaní poskytla.

Abstrakt v jazyce českém a anglickém

Cílem bakalářské práce je představit analýzu řízení lidských zdrojů v řetězci hotelové společnosti Accor. V první části bakalářské práci jsou zmíněny nejdůležitější pojmy zkoumané oblasti a obecná charakteristika tohoto odvětví. V druhé části je představena společnost Accor, její profil, historie, hlavní činnost a další charakteristiky. Třetí část je věnována samotné analýze řízení lidských zdrojů v podniku, zpracované za pomoci uvedené teorie v první části a dalších nástrojů. Součástí třetí části je dotazníkové šetření v hotelových zařízeních v České republice patřící do společnosti Accor a srovnání praktických informací s tvrzeními samotné společnosti.

The aim of this bachelor thesis is to present an analysis of human resource management in the chain hotel company Accor. In the first part of work the most important concepts of this sphere and general characteristics are mentioned. In the second part, the company Accor is presented, also its history, profile, the main activity and other characteristics. The third part is dedicated to analysis of human resource management in the company, processed by using the theory from the first part and other tools. Moreover, there is also a questionnaire survey in hotels in the Czech Republic belonging to company Accor and the comparison of practical information with thesis of company.

Obsah

Úvod	9
Teoretická část.....	11
1 Management řízení lidských zdrojů	12
1.1 Strategie, mise, vize a hodnoty.....	12
1.2 Personální plánování	13
1.3 Vytváření pracovních míst	14
1.4 Proces získávání a výběru pracovníků	14
1.5 Začlenění nových pracovníků	18
1.6 Personální marketing.....	18
1.7 Manažeri.....	19
1.8 Způsoby provozování hotelů	20
1.8.1 Franšízink.....	20
1.9 Týmová práce	21
1.10 Motivace zaměstnanců	22
1.11 Rozvoj pracovníků	23
1.12 Hodnocení pracovníků	24
1.13 Odměňování pracovníků	25
1.14 Mobilita zaměstnanců	26
1.15 Péče o pracovníky	27
1.16 Sestavení dotazníku.....	27
Analytická část	30
2 Charakteristika společnosti Accor.....	31
2.1 Profil společnosti a předmět podnikání	31
2.2 Vize, strategie	32
2.3 Historie	32

2.4 Hlavní činnost společnosti	34
2.5 Kultura a sdílené hodnoty	35
2.6 Partneri	35
2.7 Značky skupiny Accor	35
2.7.1 Přehled značek	36
3 Analýza řízení lidských zdrojů ve společnosti Accor	38
3.1 Organizační struktura podniku	38
3.2 Management lidských zdrojů	38
3.3 Pracovní pozice	39
3.4 Zaměstnanci	41
3.4.1 Ženy vs. muži	41
3.4.2 Členění dle věku	42
3.4.3 Různorodost a boj proti diskriminaci	42
3.4.4 Integrace handicapovaných osob	43
3.5 Globální internetová stránka náboru	43
3.5.1 Proces získávání zaměstnanců	43
3.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	45
3.6.1 Kariérní rozvoj	46
3.7 Odměňování a hodnocení pracovníků	47
3.8 Motivace a péče o pracovníky	47
3.9 Mobilita pracovníků	48
3.10 Dotazníkové šetření v hotelových zařízeních v ČR	51
3.10.1 Vztahy na pracovišti	53
3.10.2 Vzdělání a rozvoj	54
3.10.3 Odměňování	54
3.10.4 Hodnocení	55

3.10.5 Motivace	55
3.10.6 Pracovní podmínky a péče o zaměstnance.....	55
3.10.7 Mobilita zaměstnanců	56
3.10.8 Připomínky a podněty zaměstnanců	57
3.10.9 Shrnutí dotazníkového šetření.....	58
3.11 Shrnutí analytické části a doporučení podniku	59
Závěr.....	61
Seznam použitých zdrojů	63
Seznam tabulek	66
Seznam obrázků	66
Seznam grafů.....	66
Seznam příloh.....	66

Úvod

Management řízení lidských zdrojů je velice důležitá oblast, která ovlivňuje celkové fungování dané firmy. Řízení lidských zdrojů, tedy proces řízení lidí pracujících v organizacích, představuje promyšlený systém jak efektivně a co nejlépe řídit personál, který je nejdůležitějším prvkem organizace. V případě efektivního řízení personálu se jistě projeví pozitivní výsledky firmy, stejně ale tak v případě špatného řízení, může mít situace dosti negativní dopad na firmu. Úkolem vedoucích manažerů je vybrat si ty správné lidské zdroje a poté se o ně starat tak, aby zajistily podniku ty nejlepší výsledky. Následující citát týkající se managementu řízení lidí, jehož autorem je Stephen Richards Covey, americký businessman, pedagog a řečník, vystihuje myšlenku managementu a řízení.

« Management is efficiency in climbing the ladder of success. Leadership determines whether the ladder is leaning against the right wall. »

Cílem této bakalářské práce je zaměřit se na oblast řízení lidských zdrojů podniku v cestovním ruchu, konkrétně francouzského hotelového řetězce Accor. V bakalářské práci se zabýváme zkoumáním obecně celého podniku. V následujících kapitolách se tedy hlavně zaměříme na management řízení systému lidských zdrojů v organizaci, na organizační strukturu a na další aspekty související se zkoumanou oblastí, především na to, jak se společnost stará o své zaměstnance, a jakou péči a výhody jim nabízí.

Bakalářská práce je rozdělena do 3 kapitol.

V první kapitole je představeno odvětví řízení lidských zdrojů obecně, jsou nastíněny nejdůležitější oblasti tohoto tématu, které jsou v dalších kapitolách aplikovány na praktické informace konkrétní společnosti Accor.

V druhé části je uvedena charakteristika hotelové společnosti Accor s jednotlivými podkapitolami, obsahující profil, historii, hlavní činnosti společnosti, její postavení, hlavní hodnoty firmy, taktéž hlavní cíle a ambice. Je zde představen celý systém ubytovacích zařízení společnosti, tedy typy a značky ubytovacích zařízení, které jsou součástí řetězce, jejich rozdělení a rozšíření ve světě.

Třetí část je věnována analýze řízení lidských zdrojů globálně v celé společnosti. Jsou zde představeny statistiky a grafy týkající se řízení lidských zdrojů ve společnosti, které obsahují informace ohledně zaměstnávaných pracovníků, nabízených pozic, procesu náboru nových pracovníků, vzdělávání, rozvoje, odměňování a motivace, mobility pracovníků v podniku aj. Uvedené informace jsou zpracovány na základě teorie z první kapitoly a z volně přístupných dostupných zdrojů jako jsou oficiální internetové stránky společnosti a výroční zprávy z jednotlivých let.

Navíc je v této části uvedena analýza dotazníkového šetření mapující situaci řízení lidských zdrojů a spokojenost zaměstnanců na pracovišti v konkrétních ubytovacích zařízeních v České republice, které jsou součástí řetězce společnosti Accor. Informace jsou získané na základě anonymních dotazníků určené pro zaměstnance hotelů, manažery a vedoucí pracovníky. Díky odpovědím na dotazníky a vstřícné komunikaci ze strany určitých zařízení je tak v analytické části bakalářské práce charakterizována situace řízení zaměstnanců a jejich spokojenost v praxi. Dle odpovědí zaměstnanců je zde uvedeno srovnání reálné situace s informacemi, která uvádí samotná společnost a je vyvozen závěr, zda praktická situace odpovídá tvrzením společnosti Accor.

V závěru práce je obsaženo celkové shrnutí práce, zhodnocení provedené analýzy a možné doporučení na zlepšení řízení lidských zdrojů ve společnosti.

Teoretická část

1 Management řízení lidských zdrojů

*„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logický promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“*¹ Za tzv. lidský zdroj považujeme lidskou bytost zapojenou do pracovního procesu, a řízení lidských zdrojů můžeme označit jako řízení personálu v dané firmě. Dalším pojmem, souvisejícím s lidskými zdroji, je lidský kapitál. Lidský kapitál představuje již zmíněné lidské faktory obohacené o určité dovednosti, schopnosti, inteligenci a další toky znalostí. Zaměstnanec disponující těmito jistými dovednostmi je považován za klíčový prvek organizace.

Hlavním cílem oblasti řízení lidských zdrojů je dosáhnout pozitivních výsledků a úspěchů v organizaci za pomoci lidských činitelů, tedy zaměstnanců. Zaměříme-li se na oblast řízení lidských zdrojů v cestovním ruchu, konkrétně v hotelovém zařízení, je v zájmu zařízení uspokojit potřeby klientů tak, aby byli plně spokojeni s nabídnutými službami. K dosažení tohoto cíle je třeba, aby zařízení disponovalo schopným personálem, proto je v zájmu organizace získat a udržet si vysoce kvalifikované a motivované zaměstnance. Pro to, aby tohoto firma dosáhla, je třeba podnikat určité kroky a efektivně působit na funkčnost všech oblastí hotelového zařízení, které jsou pro správné fungování systému řízení lidských zdrojů, a tedy i celé organizace, velice důležité. Jedná se o oblasti od vytváření strategie, stanovení hodnot, vize a mise organizace, vytváření pracovních míst, získávání a výběru pracovníků, přes plánování, motivaci, hodnocení, odměňování, vzdělávání a rozvoj, až po pečování o pracovní vztahy aj.² Nejdůležitějšími se bude zabývat teoretická část práce.

1.1 Strategie, mise, vize a hodnoty

Strategie podniku je velice důležitá pro vývoj celé organizace, strategie udává cíle do budoucna a snaží se o efektivní proces jejich dosažení. Každá firma by si měla

¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s 24. ISBN 978-80-247-1407-3.

² KUBÁTOVÁ, J. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. 163 s. ISBN 978-80-244-3397-4.

na začátku svého podnikání také stanovit svou hlavní vizi a misi neboli poslání. Hlavní vize podniku nás informuje o tom, jakého budoucího cíle by chtěla dosáhnout, na čem si zakládá. Mise podniku informuje konkrétněji o tom, proč firma existuje a čím se zabývá, a jak bude dosahovat svého cíle.

„General strategies describe the overall system or bundle of complementary HR practices that the organization proposes to adopt or puts into effect in order to improve organizational performance.“³

Nedílnou součástí vytvoření strategie je stanovení firemních sdílených hodnot. Sdílené hodnoty podniku jsou takové hodnoty, které jsou sdílené všemi zaměstnanci ve firmě, jsou respektovány a prosazovány, měly by doplňovat stanovenou misi, vizi a převážně strategii podniku. Vytvořením společně sdílených hodnot firma může velice pomoci své firmě z hlediska úspěšnosti a konkurenceschopnosti, je ovšem důležité, aby hodnoty byly sdíleny opravdu všemi zaměstnanci.

1.2 Personální plánování

Se strategickým a efektivním fungováním procesu řízení lidských zdrojů souvisí důležitý proces a to je personální plánování. V hotelových zařízeních má systém personálního plánování v kompetenci buďto personalista či samotný manažer nebo ředitel hotelu v případě malého podniku, anebo samotné personální oddělení v čele s personalisty v případě velkého hotelového zařízení a hotelových řetězců. Cílem personálního plánování je zajistit firmě vhodné zaměstnance ve stanovenou dobu a to co nejefektivněji. Personální plánování je strategií řízení lidských zdrojů. Jde o to naplánovat řízení procesu celého personálního řízení, kam patří rozhodnutí firmy nabrat nové zaměstnance, které se pojí s vytvářením a analýzou pracovních míst, dále proces výběru správného kandidáta, najímání zaměstnanců, a jejich další rozvoj a formování, a je třeba, aby vše probíhalo dle stanovených podmínek a časového harmonogramu. Personální plánování může být z hlediska potřeb firmy sezónní - krátkodobé, střednědobé, a z hlediska vytváření strategie i dlouhodobé.⁴ V dalších podkapitolách

³ ARMSTRONG, Michael, *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page, London 2006. S 49 ISBN 978-0-7494-5242-1.

⁴ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P. a ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642s. ISBN 80-85839-45-8.

jsou představeny tedy procesy vytváření pracovních míst a získávání a náboru pracovníků, které jsou stěžejní z hlediska vytvoření efektivního personálního plánování.

1.3 Vytváření pracovních míst

Chystá-li se firma najmout nové zaměstnance, nejdůležitějším prvkem je v tu chvíli vytvoření pracovního místa. Při vytváření pracovního místa, si firma musí v první řadě stanovit své kvantitativní i kvalitativní potřeby, dále při vytváření pracovního místa vznikají dva prvky, a to popis a specifikace pracovního místa, které jsou součástí tzv. analýzy pracovního místa. Popis pracovního místa představuje obecné informace ohledně nabízené pozice. Uvádí tedy název pracovní pozice a její základní charakteristiku, dále povinnosti pracovníka, hlavní cíle, a úkoly k plnění. Specifikace pracovního místa nám představuje podrobnější požadavky na potenciálního pracovníka. Mezi požadavky řadíme potřebné vzdělání, praxi, kurzy aj, dále potřebné dovednosti, které musí kandidát zvládat, a nakonec výčet určitých osobnostních a specifických charakteristik. Každé pracovní místo je charakterizováno jistými pracovními úkoly, které firma taktéž vytváří. Při vytváření pracovních úkolů se berou v potaz potřeby a charakteristiky firmy, a dále charakteristiky, kterými jsou vybaveni zaměstnanci.⁵

1.4 Proces získávání a výběru pracovníků

Po tom, co firma stanoví své potřeby vytvoření profilem a specifikací pracovního místa, nastává další část v procesu náboru lidí, a to je nalezení toho správného kandidáta. Aby firma našla toho nejvhodnějšího člověka, je v jejím zájmu zajistit co nejlepší podmínky, kterými by mohla potenciální zájemce zaujmout.

Tyto podmínky dělíme na vnitřní, tedy ovlivnitelné firmou a na podmínky vnější. Mezi vnitřní podmínky patří například: povaha práce, požadavky na pracovníka, povinnosti, odpovědnost, začlenění pozice v organizační struktuře, organizace práce,

⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2011, 367s. ISBN 80-7261-033-3.

pracovní doba, pracovní podmínky vč. odměňování, zaměstnavatelská pověst; vnější podmínky pak jsou společenské, politické, ekonomické, demografické, legislativní.⁶

Dále se firma musí rozhodnout, z jakých zdrojů bude čerpat, zda volnou pozici bude chtít obsadit zdrojem vnitřním, a bude tedy hledat v rámci organizace mezi stávajícími zaměstnanci, anebo použije zdroje vnější, tedy pozici obsadí někým z venku. Každá volba sebou nese jistá rizika, ale i jisté výhody. Záleží na firmě, zda dává přednost někomu, kdo již firmu svým způsobem zná, a firma zná jeho, a pokud je firma dosud s jeho výkonem spokojena, je v jejím zájmu udržet si takto kvalifikovaného pracovníka a nabídnout mu možnost realizovat se na jiném místě. Naopak firma musí vzít v úvahu, že obsadí-li místo někým z vnějších zdrojů, tito noví zaměstnanci mohou firmě přinést nové myšlenky a nápady do firmy. Firma se ovšem musí zamyslet taktéž nad finanční stránkou procesu náboru zaměstnanců, zaškolit nového pracovníka z venku může být mnohem více nákladné, než vyškolit již zaběhnutého zaměstnance, zvláště když se nový zaměstnanec například neosvědčí.

Na firmě je další rozhodnutí, a to, jakým způsobem se nové pracovníky pokusí získat, jakým způsobem dá okolí vědět, že hledá nového zaměstnance. Firma musí posoudit, který ze způsobů je nejvhodnější a také nejvýhodnější, musí tedy vzít v úvahu i finanční stránku. Uvedeme ty hlavní z nich:

- Sdělovací prostředky – firma uvede inzerát v denním tisku, časopisech, či využije rozhlasu
- Vývěsky a burzy práce – firma zveřejní svůj inzerát na veřejně dostupných místech v rámci své firmy, či mimo ni
- Spolupráce s univerzitními odděleními podporující rozvoj absolventů
- Spolupráce s Úřady práce
- Spolupráce se specializovanými agenturami, kterým firma přenechá zveřejnění a proces náboru zaměstnanců
- Internetová inzerce – firma zveřejní inzerát na svých internetových stránkách, či využije jiných internetových serverů, kam nabídku umístí, což je v dnešní

⁶ KUBÁTOVÁ, J. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. s. 40 ISBN 978-80-244-3397-4.

nejvíce používaná metoda, tzv. e-recruitment. Dále jsou to sociální sítě, jejichž používání a rozvoj je v poslední době velkým boomem. Mezi nejdůležitější a nepoužívanější sítě používané za účelem sdílení a šíření pracovních kontaktů patří: LinkedIn, Facebook, Twitter, Google.⁷

Dále potencionální zaměstnanci mohou projevit svou vlastní iniciativu a kontaktovat firmu a nabídnout jí svou pracovní sílu. V takové situaci si firma uschová kontakt a v případě hledání nových zaměstnanců může takto žádající kandidáty kontaktovat.

Každý inzerát by měl obsahovat jisté informace, jsou to: název a adresa organizace, vhodné jsou i základní informace o její činnosti, název pozice, požadovaná kvalifikace, dovednosti a zkušenosti, popis hlavních povinností, orientační platové podmínky a výhody, příležitosti a výzvy a informace jak, do kdy a kde se přihlásit.⁸

V další části procesu získávání pracovníků firma shromáždí dokumenty všech kandidátů, kteří projevili zájem o práci. Jedná se o základní dokumenty, které jsou dnes již samozřejmostí a měly by být součástí každé odpovědi kandidáta. Jde o motivační, neboli průvodní dopis, a profesní životopis kandidáta, které jsou velmi důkladně zkoumány a dochází k selekci těch nejvhodnějších dle porovnávání potřeb firmy s tím, co kandidáti mohou nabídnout.

Vybraní kandidáti jsou pozváni k osobnímu výběrovému řízení. Velice užívanou metodou jsou běžné osobní pohovory, které prověřují vhodnost kandidáta pokládáním otázek, ověřováním informací uvedených v CV a motivačních dopisech, posuzuje se osobnost kandidáta, a také jsou uchazeči sděleny všechny důležité informace ohledně nabízeného místa. Dle velikosti firmy a důležitosti pracovního místa se průběh osobního pohovoru může lišit. V některých případech pohovor může proběhnout telefonickou formou, a také třeba za využití sociálních sítí. Velice často může být po uchazeči požadováno vyplnění tzv. vstupního osobního dotazníku, který slouží k posouzení vhodnosti uchazeče, dále firmy mohou vyžadovat doložení jistých

⁷ GUILLOT-SOULEZ, CH. *La gestion des ressources humaines*. 4.vyd. Gualino, lextenso éditions, 2011. ISBN 978-2-297-02550-8.

⁸ BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2009. s113. ISBN 978-80-7395-155-9.

referencí a ve specifických případech také ukázky prací. Další velmi využívanou metodou v dnešní době je testování uchazečů, které ovšem musí probíhat za přítomnosti odborníků. Nejvyužívanější metodou je tzv. hodnotící centrum, nebo také diagnosticko-výcvikový program, neboli Assessment center. Hodnotící program probíhá většinou i několik dní a cílem je posoudit vhodnost uchazeče jeho zkoumáním a pozorováním jeho chování a reakcí na dané situace. Uchazeči jsou zapojeni do různých simulovaných aktivit, kdy se testují jejich schopnosti, kapacity, kompetence, dovednosti, osobnosti aj. Uchazeči o pracovní místa v hotelovém zařízení mohou být testováni s cílem ověřit například informační či jazykové znalosti.

Nakonec, následuje přijetí nových, vybraných zaměstnanců, uzavření pracovní smlouvy mezi zaměstnavatelem a pracovníkem, která má písemnou formu a je upravena zákoníkem práce. Pracovní smlouva musí obsahovat jisté náležitosti, z nichž tři jsou hlavní a základní: druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce. Dalšími náležitostmi jsou např.: druh pracovní smlouvy, tedy je-li pracovní poměr sjednán na dobu určitou či neurčitou, mzdový výměr, informace o zkušební době, popis vykonávané práce.⁹

Čím dál tím více je v dnešní době využíván tzv. outsourcing, který se setkával v minulosti spíše s negativním postojem, ale dnes se rozrůstá a rozvíjí. Je-li firma například příliš zaneprázdněna či nemá dostatečné podmínky pro provádění náboru nových pracovníků, může využít službu nazvanou outsourcing, to znamená, že veškeré organizační záležitosti přenechá na někom jiném, například na specializované agentuře. Jde o přenechání jistých aktivit a činností někomu mimo organizaci. Outsourcing je využíván nejen v oblasti náboru pracovníků, ale i v jiných oblastech, kdy společnost usoudí, že si specialista na danou problematiku poradí s provedením lépe, provádí se například outsourcing různých administrativních činností a personálních aktivit spojených s oblastí řízení lidských zdrojů v podniku.¹⁰

⁹ GUILLOT-SOULEZ, CH. *La gestion des ressources humaines*. 4.vyd. Gualino, lextenso éditions, 2011. ISBN 978-2-297-02550-8.

¹⁰ WALKER, Alfred, J. a kol.: *Moderní personální management*. Praha: Grada Publishing, 2003. 256s. ISBN 80-247-0449-8.

Po podepsání pracovní smlouvy následuje adaptace nových pracovníků a začlenění se do procesu fungování organizace.

1.5 Začlenění nových pracovníků

Prvotní fáze pracovního poměru je pro nového zaměstnance klíčová, také často dosti komplikovaná, je tedy třeba pracovníkovi tento příchod do organizace a možnost začlenit se do týmu ulehčit. Uvádění pracovníka do pracovního procesu má 5 cílů: ¹¹

- dát novému pracovníkovi možnost, aby se cítil jako doma
- zvýšit zainteresovanost pracovníka na práci a organizaci
- poskytnout základní informace o pracovních podmínkách a zvyklostech
- informovat jej o normách výkonu a chování, jejichž plnění se od něj očekává
- informovat pracovníka o možnostech vzdělávání a postupu, které se mu v podniku nabízejí

Dle velikosti podniku může být zaměstnanci věnován tzv. orientační balíček, obsahující všechny potřebné informace, ulehčující adaptaci a orientaci novému pracovníkovi.

1.6 Personální marketing

S personálním plánováním, o kterém již byla zmínka, jde ruku v ruce také personální marketing. O personálním marketingu se mluví z hlediska zájmu firmy vytvořit vhodné předpoklady pro zajištění dobrého postavení, pověsti firmy a komunikaci se stávajícími i potencionálními zaměstnanci. Personální marketing řeší také proces řízení lidských zdrojů po náboru nových zaměstnanců a v jeho zájmu je převážně udržet si kvalitní zaměstnance. Tato oblast tedy zahrnuje vytvoření takové strategie v řízení lidských zdrojů, která umožní podniku si kvalitní zaměstnance udržet, a nabídnout jim také dostatečnou motivaci do budoucna.

Pro udržení žádaných zaměstnanců a také přilákání klientů je nesmírně důležitá také pověst daného podniku, kterou si musí podnik budovat a pečovat o jisté oblasti, kterými jsou např.: péče organizace o pracovní a hygienické podmínky: obtížnost práce,

¹¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s 400. ISBN 978-80-247-1407-3.

rizikovost, směnnost, rozvržení pracovní doby, délka dovolené, estetické řešení pracovišť, šatny, umyvárny, parkoviště; úroveň odměňování, péče o pracovníky (popř. rodinné příslušníky), péče o personální rozvoj, etika činnosti organizace, dobré jméno organizace.¹²

*„Organizační kultura určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.“*¹³ Je tedy důležité, aby byly zaměstnanci dodržovány společné hodnoty podniku, o kterých jsme se již zmiňovali, aby bylo v jejich zájmu plnit společná pravidla, aby společně vytvářeli kulturu organizace, kladouce důraz na společné chování, normy a předpoklady firmy.

1.7 Manažeři

Manažerem rozumíme pracovníka ve vedoucí pozici, jehož hlavní činností je vedení jisté skupiny lidí. Dle velikosti společnosti a postavení manažerů dělíme typy manažerů do tří skupin, jsou to linioví, střední a vrcholoví manažeři. Linioví manažeři jsou umístěni v nižších úrovních a jejich hlavním úkolem je řízení řádových zaměstnanců firmy, střední manažeři stojí již výše a mají na starost řízení liniových manažerů a také ostatních zaměstnanců, vykonávají specifitější úkoly a snaží se o efektivní řízení firmy a dosahování cílů organizace. Nejvýše v celé hierarchii stojí vrcholoví neboli top manažeři, kteří se starají o celkové fungování a výkon firmy. Dle velikosti hotelového zařízení, se mohou ve vedení objevit všechny tři typy manažerů, ve větších podnicích mohou působit všichni zároveň, kdy každý zastává funkci odpovídající jeho postavení.

Jednotliví manažeři se mohou lišit také různými manažerskými rolemi, které zastávají. Manažerské role dělíme následovně: interpersonální – manažer vystupuje jako představitel, zprostředkovatel a lídr; informační – manažer vystupuje jako mluvčí, pozorovatel, a šířitel; a rozhodovací – manažer vystupuje jako podnikatel, vyjednávač a

¹² KUBÁTOVÁ, J. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. s. 78. ISBN 978-80-244-3397-4.

¹³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s 258. ISBN 978-80-247-1407-3.

řešitel problémových situací. Všichni manažeři zastávají jednu hlavní funkci a to je vedení skupiny lidí, za pomoci které se manažer snaží dosáhnout stanovených cílů.¹⁴

1.8 Způsoby provozování hotelů

Existuje několik způsobů provozování hotelů, co se týče hotelových skupin, kam spadá zkoumaná společnost Accor. Rozlišují se 4 typy provozování, které společnost Accor využívá, jedná se o hotely, které společnost vlastní, dále o hotely, které společnost spravuje a řídí, dále to jsou hotely, se kterými společnost disponuje na základě smlouvy o pronájmu a nakonec hotely spadající do systému franšíz.¹⁵

1.8.1 Franšízink

Termín franšízink je odvozen z francouzského slova franchise, tedy franšiza, a spočívá v obchodním vztahu mezi franšízorem a franšízantem. Franšízor, tedy vlastník určitého nápadu a poskytovatel jistých služeb podstoupí své „know-how“ franšízantovi, člověku či firmě, který má zájem začít podnikat, ale schází mu nápad. Tyto dvě strany se dohodnou na obchodních podmínkách, uzavřou mezi sebou franšízovanou smlouvu, novému podnikateli je propůjčená filosofie podnikání konkrétního subjektu, může mu být poskytnut jistý počáteční kapitál, je mu uděleno povolení využívat logo společnosti, získává informace ohledně managementu podniku, strategie, marketingu aj. Franšízant tak může rozjet své podnikání pod záštitou již existující společnosti, musí však respektovat všechna zažitá pravidla a podmínky společnosti.

Franšízor také těží z jistých výhod, díky podnikavému člověku či firmě rozšiřuje svou síť působnosti a uvádí ve známost svou značku další klientele, a navíc poskytování licence na základě podepsané smlouvy je pro franšízora pasivní zdroj příjmů. Podnikání formou franšízy je vhodný způsob pro nadšené podnikatele, kteří ovšem neví, jak zúročit své manažerské schopnosti vlastním podnikáním. Výhodou pro franšízanty je také velmi malé procento možnosti bankrotu.

¹⁴ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

¹⁵ Oficiální internetové stránky společnosti Accor [cit. 2014-02-05]. Dostupné z URL<<http://www.accor.com>>

Typickým příkladem v České republice je řetězec rychlého občerstvení McDonald's, jehož služby můžeme využívat již od roku 1991, dále je to například Coca-Cola nebo hotelový řetězec Intercontinental, kteří u nás působí již do roku 1967. I část portfolia již zmíněného hotelového řetězce Accor, kterému je věnována tato bakalářská práce je tvořena právě franšizovanými hotely po celém světě.¹⁶

1.9 Týmová práce

V jistých organizacích a převážně v hotelových zařízeních je velice důležitá spolupráce jednotlivých zaměstnanců, tedy týmová práce. Je evidentní, že skupina, která pracuje jako tým, pracuje nejefektivněji, zvláště v hotelovém zařízení, kde je velice důležitá propojenost jednotlivých oddělení hotelu. Členové týmu chápou vzájemnou závislost, spolupracují spolu tak, aby dosáhli společného cíle, tedy uspokojení zákazníka hotelu, neprosazují se individuálně, ale kooperují a jsou společně odpovědní za odváděnou práci. Členové uplatňují svůj talent a své znalosti. Efektivní tým ovšem potřebuje svého vůdce, který spolupracovníky dokáže správně koordinovat, řídit, zadávat a rozdělovat úkoly dle kompetencí a schopností jednotlivých pracovníků. Jeho úkolem je správně sestavit efektivní tým, složený z talentů, kteří budou využívat své schopnosti a vzájemně se doplňovat tak, aby společně dosáhli vytyčeného cíle.¹⁷

Lídr týmu musí vzít v úvahu také charakteristiky a povahové typy lidí, každý tým potřebuje: „*sangvinika – dilčí neúspěch pro něj není konec světa a je dál schopen hýřit aktivitou; cholerika – pro jeho zapálení pro věc, zarputilost a rozhodnost; flegmatika – pro jeho vyrovnanost, klid, umění být „nad věcí“ a opatrný přístup k novinkám; melancholika – pro jeho váhavost, důkladnost, starostlivost a skepsi.*“¹⁸ Tým složený ze stejných typů lidí by měl vážné nedostatky. Úkolem lídra je také motivace pracovníků v týmu, které věnujeme následující kapitolu.

¹⁶ CHLEBOUN, M. *Začínáme podnikat: Zkuste franšizu nebo licenci*. Peníze [online]. 2012 [cit. 2014-02-05]. Dostupné z URL <<http://www.penize.cz/podnikani>>

¹⁷ GUILLOT-SOULEZ, CH. *La gestion des ressources humaines*. 4.vyd. Gualino, lextenso éditions, 2011. ISBN 978-2-297-02550-8.

¹⁸ HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s 69. ISBN 978-88-247-2475-1.

1.10 Motivace zaměstnanců

„Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby.“ Existuje několik motivačních teorií, jmenujme některé z nich: teorie spravedlnosti (Adams) – důležité je slušné a spravedlivé zacházení se zaměstnanci, spravedlivé rozdělování práce, pochval, odměn aj.; teorie potřeb (Abraham Maslow), kdy zaměstnanec postupuje podle sestavené pyramidy potřeb od uspokojování základních potřeb k těm nejvyšším; teorie expektace (Vroom), neboli očekávání, že na základě projeveného úsilí bude dosaženo určitého výsledku. S teorií expektace souvisí teorie cíle, kdy je důležité stanovit cíl do budoucna, který motivuje zaměstnance k jeho dosažení.

Za motivující prvky považujeme jisté ohodnocení pracovníků, ať už formou peněžitou, nebo ústní, tedy pochvalou, dále možnost kariérního růstu, nabídku jistých benefitů například slevové poukázky na služby podniku, v případě hotelu tedy na hotelové služby, či jiné ocenění jejich výkonu.¹⁹

Důležitým prvkem vedoucí k efektivní motivovanosti zaměstnanců je komunikace zaměstnavatele s pracovníky a společná diskuze ohledně osobních potřeb, cílů a hodnot pracovníka a také organizace, a následné hledání řešení, v případě zjištění neshod. Je třeba se vyhnout demotivaci a frustraci pracovníka. K frustraci může vést z důvodu negativního chování nadřízeného, kterým, je např.: povýšené chování, hrubost, přílišná autoritativnost, nedostatečné ohodnocení, nespravedlivost, dalšími důvody jsou: chaotická situace na pracovišti, nebo neshody se spolupracovníky. Nemotivovaný pracovník je nespokojený pracovník a především nevýkonný, který firmě nepřináší žádný užitek.²⁰

Správně motivovaný pracovník je pracovník spokojený a výkonný, má rád svou práci, ke svému zaměstnavateli chová respekt a rád se podílí na dalším zlepšování sebe samotného a také společnosti. Mezi nejlepšími zaměstnavateli České republiky se

¹⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s 219. ISBN 978-80-247-1407-3.

²⁰ KUBÁTOVÁ, J. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. 161 s. ISBN 978-80-244-3397-4.

umístily, dle posledního ročníku studie Best Employers Česká republika, firmy, které disponují velmi motivovanými zaměstnanci, nabízejí zaměstnancům atraktivní podmínky pro výkon jejich práce, jsou důvěryhodnými zaměstnavateli a mají výbornou zaměstnavatelskou pověst. Motivovaní zaměstnanci jsou tak se svým zaměstnavatelem naprosto spokojeni a zaměstnavatel je spokojen se svými zaměstnanci, kteří společnosti pomáhají udržet kvalitní výsledky firmy a chová se k zaměstnancům jako k tomu nejcennějšímu, co má. Motivace je důležitý aspekt, na který se klade čím dál tím větší důraz, důkazem je také to, že míra motivovanosti v České republice oproti minulým let roste – rok 2012: 54%, rok 2013: 61%.²¹

1.11 Rozvoj pracovníků

*„Rozvoj a vzdělávání pracovníků je pro organizaci nezbytný, chce-li dosahovat stanovených cílů. Cíli strategického rozvoje lidských zdrojů jsou rozvoj intelektuálního kapitálu a zlepšování a propagování individuálního, týmového i celého organizačního učení a vzdělávání pomocí vytváření kultury vzdělávání – prostředí, v němž jsou pracovníci podněcováni ke vzdělávání a rozvoji a v němž znalosti jsou systematicky řízeny.“*²² Rozvojem pracovníků rozumíme prohlubování znalostí a kvalifikace zaměstnanců, učení se novým věcem, vzdělávání se, získávání zkušeností v nových oborech aj.

Metody používané zaměstnavatelem za účelem rozvoje pracovníků můžeme rozdělit do dvou skupin, jsou to metody používané na pracovišti, a mimo něj. Metody užívané v rámci organizace zahrnují např.: coaching – kdy je zaměstnanec pozorován a instruován a jsou mu ukládány úkoly podněcující jeho výkon; mentoring – zaměstnanci je přiřazen mentor (využíváno především při zapracování nového pracovníka do provozu organizace), který zaměstnance zaškoluje, pozoruje, instruuje, radí mu a pomáhá; rotace pracovníka – pracovník si v rámci organizace vyzkouší působení v jiné části organizace a plnění jiných úkolů. Pro zapracování nového pracovníka v hotelovém zařízení je využíván tzv. cross trénink, kdy je nový pracovník postupně seznámen

²¹ HRM, newsletter dvouměsíčníků HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. *Nejlepší zaměstnavatelé mají o polovinu více motivovaných lidí*. [online]. 2013 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z URL http://www.ihned.cz/download/DOT_nwsltr/HRManagement_2013_20.pdf

²² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s 417. ISBN 978-80-247-1407-3.

s jednotlivými úseky hotelu. Metodami používané mimo pracoviště se rozumí účast zaměstnance na odborném školení, přednášce, workshopu, různých odborných kurzech aj; dále účast v tzv. development center, kdy se pracovník účastní simulovaných situací a her, které jsou poté vyhodnoceny, výsledky jsou účastníkům představeny a mohou být navzájem porovnávány. Další metodou může být tzv. e-learning, tedy vzdělávání elektronickou formou, za pomoci využití informačních a komunikačních zdrojů.²³

1.12 Hodnocení pracovníků

Hodnocením pracovníků rozumíme hodnocení jejich pracovních výkonů. Zjišťuje se, zda a jak pracovníci plní své úkoly a cíle organizace, zkoumají se jejich výsledky a navrhuje se možné zlepšení jejich výkonů do budoucna. Je důležité rozlišit dva pojmy, je to již zmíněné hodnocení pracovníků a hodnocení práce, kdy se posuzuje důležitost práce, kterou zaměstnanec zastává, a která je ohodnocena mzdou. Hodnocení pracovníka může být motivujícím prvkem pro zaměstnance, je-li provedeno objektivně, spravedlivě a věcně.

Existuje několik typů hodnocení pracovníků, je to hodnocení průběžné, které může probíhat každodenně, kdy jde o kontrolu podřízených zaměstnavatelem na pracovišti, a jedná se tedy o verbální hodnotící metodu. Dále je to hodnocení systematické, probíhající v určitých časových intervalech. Další metodou je hodnocení dlouhodobých výsledků, prováděné například jednou až dvakrát ročně, kdy jde o posouzení výkonů zaměstnance za určité období, posuzuje se například zisk, který firmě přinesl.

Do procesu hodnocení pracovníků by měli být sami zaměstnanci zapojeni, je třeba je včas upozornit o chystaném hodnocení a dát jim prostor k tomu, aby se k samotnému procesu hodnocení vyjádřili, a především je třeba představit jim výsledky hodnocení, a dát jim možnost vyjádřit svůj názor formou hodnotícího rozhovoru. Na závěr hodnocení je třeba dle výsledků stanovit plán do budoucna, tedy převážně v případě zjištěných nedostatků naplánovat strategii, jak jich do budoucna odstranit, například formou dalšího vzdělávání a školení zaměstnanců, či personální změnou nebo

²³ GUILLOT-SOULEZ, CH. *La gestion des ressources humaines*. 4.vyd. Gualino, lextenso éditions, 2011. ISBN 978-2-297-02550-8.

úpravou jejich finančního ohodnocení. Výsledek systematického hodnocení či hodnocení z dlouhodobého hlediska by měl být doložen písemnou formou. Zaměstnavatel, který provádí hodnocení, by se měl vyhnout jakékoli zaujatosti, ovlivňování a především by se neměl řídit svými osobními sympatiemi či antipatiemi k pracovníkovi, ale měl by objektivně posuzovat pracovní stránku zaměstnance.²⁴

1.13 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je delikátní záležitost v systému řízení lidských zdrojů. Spadá také do oblasti motivace pracovníků, správné odměnění pracovníka je určitým druhem motivace, která jej podněcuje k lepšímu výkonu. Pracovník je odměněn za svou odvedenou práci pro organizaci. Úkolem zaměstnavatele je spravedlivě posoudit pracovní výkony svých pracovníků, a odměnit je adekvátně dle odvedené práce. Jmenujme některé z hlavních cílů oblasti řízení odměňování lidských zdrojů:²⁵

- odměňovat lidi podle toho, jak si jich organizace cení a jak je na základě toho chce platit
- odměňovat lidi za hodnotu, kterou vytvářejí
- vytvářet kulturu výkonu
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost
- propojovat postupy v odměňování s cíli podnikání i s hodnotami pracovníků
- fungovat spravedlivě, důsledně, transparentně, srozumitelně

Existují mnohé způsoby a formy odměňování pracovníků. Nejčastějším způsobem je odměnění formou peněžní, tedy klasicky mzdou, kterou rozumíme smluvně sjednanou peněžní odměnu za odvedenou práci vyplacenou v daném termínu. Existuje několik druhů nastavení formy mezd:²⁶ mzda hodinová, úkolová, základní mzda s podílem na zisku, mzda s prémiei a odměnami, dvousložková mzda. Nastavení výše mzdy je v kompetenci zaměstnavatele, který musí brát v úvahu jisté faktory (např.:

²⁴ GUILLOT-SOULEZ, CH. *La gestion des ressources humaines*. 4.vyd. Gualino, lextenso éditions, 2011. ISBN 978-2-297-02550-8.

²⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s 515. ISBN 978-80-247-1407-3.

²⁶ HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s128. ISBN 978-88-247-2475-1.

ekonomickou situaci organizace a konkurenčních firem, situaci na trhu práce aj.). Odměňování pracovníků ovšem může být i nepeněžní formou. Pracovníkovi mohou být dány různé výhody a benefity, povýšení, pochvaly a ocenění za pracovní výkon či vytvoření příjemného prostředí na pracovišti, aj.

1.14 Mobilita zaměstnanců

Mobilitou rozumíme pohyblivost zaměstnanců, tedy jejich příchod do firmy, rozmisťování, přemisťování a odchod neboli uvolňování. V rámci interní mobility zaměstnanců, stávající pracovník organizace může být přemístěn na jiné pracovní místo buďto formou povýšení, tedy přeřazením na vyšší pracovní místo nebo formou sesazení na místo nižší, anebo se jedná o změnu pracovního místa stejné úrovně, tedy přeložení pracovníka. V rámci externí mobility zaměstnanců se jedná o příchod nových pracovníků z prostředí mimo organizaci, konkrétně se jedná o aktivní externí mobilitu. Co se týče pracovníků, kteří organizaci opouštějí, hovoříme o pasivní externí mobilitě. K pasivní externí mobilitě, tedy k ukončení pracovního poměru se zaměstnancem může dojít z několika důvodů. Může dojít k propuštění ze strany zaměstnavatele, nebo také k odchodu z vlastní vůle zaměstnance, či po vzájemné dohodě se zaměstnavatelem, okamžitým zrušením pracovního poměru, propuštěním ve zkušební době či skončením pracovní smlouvy na dobu určitou. Dalším důvodem je odchod zaměstnance do penze, nebo také úmrtí zaměstnance.

Velice využívaný v případě propuštění zaměstnanců je v dnešní době tzv. outplacement, který má usnadnit celý proces propouštění a pomoci všem dotčeným stranám, tedy zaměstnavateli a převážně propouštěnému pracovníkovi. Jedná se o psychickou podporu, kariérní poradenství a pomoc s hledáním nového zaměstnání, pomoc při sestavování profesních životopisů a motivačních dopisů, příprava na osobní pohovory a přijímací řízení, dále jsou také poskytovány informace ohledně finanční pomoci, psychologickém poradenství, právní, poradenství aj.²⁷

²⁷ KUBÁTOVÁ, J. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. 161 s. ISBN 978-80-244-3397-4.

1.15 Péče o pracovníky

Úlohou zaměstnavatele je pečovat o své zaměstnance a pracovní vztahy. Svým zaměstnancům by měl zajistit vhodné podmínky pro realizaci co nejlepších pracovních výkonů, jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, jedná se o správné motivování, hodnocení, odměňování aj. Udržováním dobrých vztahů na pracovišti se docílí dodržováním a respektováním všech pravidel, povinností a zákonů jak ze strany zaměstnanců, tak ze strany zaměstnavatele.

Důležitou součástí péče o pracovníky je ochrana zdraví a bezpečnost při práci. Zaměstnavatel je povinen zajistit svým zaměstnancům bezpečné podmínky pro vykonávání práce. Programy ochrany zdraví a bezpečnosti a vzdělávání v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti při práci se zabývají prevencí úrazovostí, nehod, nebezpečí a poškození zdraví na pracovišti.

Dalším důležitým aspektem je vytvoření příjemného prostředí výkonu práce. Je třeba se snažit o příjemnou atmosféru na pracovišti, která má vliv nejen na zaměstnance, ale v případě hotelového zařízení převážně na hosty. Jedná se např. o: zajištění dostatečného a kvalitního vybavení, zahrnující všechny potřebné pomůcky nezbytné pro výkon práce, správné uspořádání nábytku, zajištění dostatečného osvětlení, zajištění dobré nálady na pracovišti, dále pokud to dovolují podmínky práce použít na pracovišti prvky mající vliv na psychiku a náladu člověka – příjemná hudba, květiny, obrazy, hra barev. Vedení firmy dále musí vzít v úvahu faktor stresu, který negativně působí na psychiku a zdravotní stav zaměstnance, což se dále odráží na jeho pracovním výkonu a snížení jeho efektivnosti pro firmu. Proto by firma měla dbát na to, aby nedávala podněty ke vzniku stresových situací.²⁸

1.16 Sestavení dotazníku

Dotazník je nástroj sloužící ke sběru a shromažďování dat a informací z různých oblastí. Výzkumné šetření dotazníkem se využívá buď jako hlavní metoda výzkumu, či metoda vedlejší, tedy doplňující. Pro doplnění informací byl použit

²⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2011, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

dotazník také v této bakalářské práci. Při sestavování dotazníku je třeba dodržovat určité zásady a kroky.

Nejdříve si tvůrce dotazníku musí stanovit cíl, kterého mu odpovědi na otázky v dotazníku pomohou dosáhnout a stanoví si seznam informací, které potřebuje získat. Další etapou je výběr cílové skupiny, tedy jaká oblast lidí a kolik respondentů bude osloveno. Dále se tvůrce rozhodne, jakým způsobem budou respondenti dotazováni, např.: anonymně, osobně, telefonicky, písemně či elektronicky, což je dnes velice užívaný způsob, který byl pro sběr informací využit v analytické části bakalářské práce, a který má mnoho výhod. V následující tabulce jsou představeny výhody a nevýhody elektronického dotazníku.

Tabulka 1: Výhody/nevýhody e-dotazníku

+ výhody	- nevýhody
Časová nenáročnost	Návratnost dotazníků
Lepší zabezpečení anonymity respondentů	Nedostatečná kontrola identity respondenta
Multimédia – využití zvuku, obrázků, videí	Nepochopení otázek respondentem
Nízké finanční náklady	
Snadná distribuce a vyhodnocení dotazníků	

Zdroj: Elektronická učebnice vědeckého výzkumu - Dotazník

<<http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/>>

Důležitou částí tvorby dotazníku je zaměření se na konstrukci obsahové stránky dotazníku, kdy se klade důraz na celkovou strukturu a členění dotazníku – na začátku by měl být uveden krátký úvod s představením tvůrce dotazníku, cíle výzkumu, poděkování za obětovaný čas a popřípadě krátké instrukce; dále je kladen důraz na logickou posloupnost otázek, délku dotazníku, grafickou úpravu aj.

Nejdůležitější částí je samotná tvorba otázek, kde se dá využít různých typů, rozlišujeme základní dělení podle způsobu formulace otázky a možnosti odpovědi: otevřené a uzavřené otázky, a dále podle funkce otázek, se zaměřením na obsahovou stránku. Existuje několik typů uzavřených otázek, např.: dichotomická nabídka, s možností odpovědi ano/ne; jednoduchý výběr z uvedených možností; vícenásobný

výběr z uvedených možností; pořadová hierarchie – uspořádání podle důležitosti; stupnice důležitosti; známkovací stupnice; Likertova stupnice – vyjádření míry souhlasu/nesouhlasu aj. Otevřené otázky jsou typické tím, že respondent si nevybírá již z předem uvedených očekávaných odpovědí, ale má možnost uvést svou vlastní odpověď na danou otázku. Během sestavování je třeba se vyhnout častým chybám, jako je uvádění nevhodných soukromých otázek, dvojsmyslných otázek, uvádění osobních otázek na začátek dotazníku či příliš dlouhých a složitých otázek.

Nakonec následuje tzv. pilotáž, kdy tvůrce dotazníku, ještě před tím, než dotazník odešle vybraným respondentům, nechá dotazník vyplnit „nanečisto“ několika vybranými lidmi, kteří pomohou eliminovat nedostatky a nejasnosti dotazníku. Dále následuje rozeslání dotazníku vybrané skupině lidí, čekání na návratnost odpovědí, a vyhodnocení a zpracování získaných odpovědí.²⁹

²⁹ GAVORA, P., KOLDEOVÁ, L., DVORSKÁ, D. PEKÁROVÁ, J., MORAVČÍK, M. Elektronická učebnice pedagogického výzkumu. *Dotazník* [online]. [cit. 2014-03-30]. Dostupné z URL<<http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/>>

Analytická část

2 Charakteristika společnosti Accor

Cílem druhé kapitoly bakalářské práce je představit základní charakteristiku zkoumané společnosti Accor, tedy její profil, postavení na trhu, předmět podnikání, stručnou historii, hlavní činnost, partnery, hlavní hodnoty, značky a typy hotelů a celkový systém ubytovacích zařízení. Veškeré informace uvedené v této kapitole jsou čerpány z oficiálních webových stránek společnosti³⁰ a z dostupných výročních zpráv.

2.1 Profil společnosti a předmět podnikání

Společnost Accor je předním světovým provozovatelem hotelnictví. Společnost Accor se zabývá poskytováním služeb v oblasti hotelnictví svým klientům na pěti kontinentech. V tabulce 1 jsou představeny základní údaje společnosti Accor.

Tabulka 2: Profil společnosti

ZÁKLADNÍ ÚDAJE	
Právní forma	Akciová společnost
Založení 1. společnosti skupiny Accor	Srpen 1967
Spoluzakladatelé	Paul Dubrule, Gérard Péliссon
Roční obrat 2012	5 649 milionů euro
Obrat za 1. pololetí 2013	2 694 milionů euro
Rozšíření ve světě	5 kontinentů 92 zemí 3 555 hotelů 16 značek

Zdroj: výroční zpráva za rok 2012, internetové stránky společnosti

Obrázek 1: Oficiální logo společnosti Accor



Zdroj: internetové stránky společnosti

³⁰ Oficiální internetové stránky společnosti Accor [citováno 2014-01-05]. Dostupné z URL<
http://www.accor.com>

Portfolio společnosti čítá 3 555 hotelů, společnost vlastní cca 9%, dalších 32% spravuje a řídí, 25% představují franšizované hotely, které jsou řízeny manažery pod značkou společnosti Accor, zároveň jí platí poplatek za využívání tohoto jména a také těží z odborných znalostí a pomoci společnosti. Se zbývajících 33% společnost nakládá na základě smlouvy o pronájmu, kdy disponuje s bohatstvím určitého klienta a vyplácí mu rentu dle obratu hotelu.

2.2 Vize, strategie

Hlavním cílem společnosti je stát se lídrem v Evropě, jedním ze tří nejlepších světových lídrů a měřítkem pro světové hotelnictví. Vize společnosti spočívá v tom být jedničkou na světovém trhu v oblasti hotelnictví, být efektivní a inovativní. Strategie společnosti stojí na 5 pilířích, které zní: posilovat a modernizovat naše značky, zajistit sílu naší distribuci, rozvíjet se stabilním tempem, udržitelný rozvoj hotelnictví, zavázat se zaměstnancům.

2.3 Historie

Prvotní zárodky myšlenek o založení firmy pramení z nápadu Paula Dubrula, tehdy mladého energického mladého muže, který hledal způsob, jak se prosadit ve Francii. Paul přichází s nápadem: založit řetězec franšizovaných hotelů, s kterým by se prosadil nejdříve ve Francii a posléze také ve světě. Svůj nápad představuje svému příteli Gérardu Péliissonovi, který se tehdy zabýval prací pro Massachusettský Institut Technologií. Oba pánové strávili několik let ve Spojených Státech, jsou tedy ovlivněni americkou kulturou a především rychlým vývojem americké společnosti. Paul tedy ihned Gérarda přesvědčuje o svém nápadu, a spolu s dalším přítelem Mauricem Simondem se zaměřují na finanční stránku projektu a rozhlíží se po finanční pomoci od svých rodin a přátel.

V letech 1960 západní svět zažívá velký ekonomický rozkvět a rozvoj, zvyšuje se životní úroveň a rozvíjí se obchod a také sektor služeb. Oba pánové jsou inspirováni a podnikají kroky k založení prvního hotelu. Nacházejí se ovšem v nepříznivé situaci plné nejasností co se týče jména či lokace, navíc začínají překračovat daný rozpočet. Nakonec, začíná vznikat hotel s názvem Novotel ve čtvrti Lesquin v Lille, na severu Francie, který je otevřen v srpnu 1967. Pánové se již během roku 1966 rozhodují rozjet

konstrukci dalších dvou hotelů typu Novotel, i přes finanční problémy a negativní ohlasy na hotel v Lille, a žádají své přátele o finanční podporu, díky které v únoru 1967 disponují kapitálem 1 100 000 franků. První hotely Novotel začínají slavit úspěchy, pánové se zviditelňují a získávají také nové finanční partnery, např.: Société Générale.

Paul i Gérard se pouštějí do dalších plánů, spolu s novým manažerem Robertem Larrivé, který má na starost technickou stránku projektů, rozpočet a termíny. Díky němu se projekty daří splnit včas, dokonce před termínem a s menšími náklady než je předvídáno. Začíná se jim dařit tak, že již v roce 1974 řetězec Novotel čítá 45 hotelů.

Časem pánové uvažují jak dále expandovat a vhodným způsobem se ukáže zakládání francouzských franšizovaných hotelů a spolupráce s novými investory. Dále začínají také vznikat nové hotely, lišící se ekonomickou úrovní, typu Ibis a o několik let později hotely Formule 1, vznikající nesmírnou rychlostí a expandující i do zahraničí. Dalšími novými značkami jsou Etap hotely (dnešní Ibis budget), nabízející příznivé ceny, dále vznikají Suite hotely (dnešní Suite Novotel), přizpůsobené lidem, trávící v hotelech většinu času svého života, nebo hotely Mercure v centrech měst. Velký nárůst počtu hotelů vyžaduje nový název, který by sdružoval všechny značky, a tak v roce 1983 vzniká nová entita Accor, užívaná dodnes.

Inspirováni svým heslem „open space, open mind,“ tedy otevřený prostor, otevřená mysl, Paul i Gérard touží expandovat do zahraničí, proto začínají své hotely rozšiřovat nejdříve do sousedních zemí, do Švýcarska, Belgie, dále do Velké Británie a také do východní Evropy, tehdy ještě komunistické, a dále do světa, například i do Afriky či Brazílie. Společnost chce držet krok s dobou, a tak vzniká značka luxusních hotelů Sofitel, a značka nabízející lázeňské služby Thalassa. Firma expanduje do exotických zemí, jako je Guadeloupe, Martinique. Postupem času firma zakládá také svou vlastní hotelovou školu Accor Academy, první vzniká již v roce 1985 a dnes jich je 17 po celém světě. Zavádí také systém stravenek pro své zaměstnance a nabízí jim tak benefity navíc.

Společnost Accor staví management na silných značkách svých hotelů, mající ohlas u svých klientů, snaží se o stálé zdokonalování, rozšiřování se a stále nové

inovace, zahrnující nové značky. Vzniká značka Pullman či MGallery, nabízející vysoký komfort s pravým francouzským šarmem a nádechem historie.

Accor je velice produktivní společností, a v dnešní době slaví nemalé úspěchy. Společnost žije přítomností a zároveň myslí na budoucnost, řídí se heslem: „ *protože dnešní den je prvním dnem budoucnosti*. “ Do budoucna má v plánu stále expandovat, rozvíjet se a snažit se o další a další zdokonalování.

2.4 Hlavní činnost společnosti

Hlavní činností společnosti Accor je poskytování hotelových služeb v 92 zemích na pěti kontinentech, v Evropě, Africe, Asii, Severní a Latinské Americe. Společnost Accor sdružuje několik silných a doplňkových značek po celém světě, které nabízejí hotelová a lázeňská zařízení. Jedná se o zařízení od standardní ekonomické úrovně až po tu luxusní. Navíc, Accor nabízí svým klientům věrnostní club Accorhotels a s ním jisté benefity. Dále Accor nabízí také možnosti pronájmu hotelových prostorů za účelem různých pracovních schůzek, besed, seminářů, anebo také pro soukromé oslavy či akce.

Pozornost a respekt životního prostředí, stejně jako blaho mužů, žen a dětí je základem solidarity a udržitelného rozvoje, které patří mezi cíle společnosti již několik let. Společnost se angažuje v programech na ochranu dětí před sexuálním vykořisťováním či v boji proti zákeřným nemocem jako je AIDS, tuberkulóza nebo malárie. Společnost se zabývá politikou životního prostředí, je velmi šetrná k přírodě, snaží se o co nejmenší negativní dopad na životní prostředí a několik hotelů využívá i solární energii.

Již 4 roky také funguje Nadace Accor, která dohlíží na politiku solidarity, a která má za cíl podporu rozvoje lidí v nesnázích a těžkých životních situacích a integraci do jejich prostředí.

V rámci udržitelného rozvoje, který je jedním z pěti hlavních pilířů společnosti, se společnost angažuje v programu „Planet 21“. Program se opírá o 7 hlavních pilířů z oblasti zdraví (př. zajištění zdravých a nezávadných interiérů), přírody (př. rozvoj recyklace odpadků), energií, inovace, zaměstnání a komunikace a o 21 tvrzení, které se společnost zavazuje respektovat a plnit.

2.5 Kultura a sdílené hodnoty

Kultura společnosti spočívá v integraci všech spolupracovníků do procesu fungování a vzájemném respektu generačních, kulturních a profesionálních rozdílů a v očekávání vysokých výkonů. Již od založení prvního hotelu, společnost Accor vyznává 5 hlavních hodnot, jsou to: inovace, duch dobývání, výkon, důvěra a respekt. Konkrétně zní takto:

- **Inovace** je naše značka
- **Duch** dobývání je motorem našeho rozvoje
- **Výkon** je klíčem k budoucímu úspěchu
- **Respekt** je základem našich vztahů
- **Důvěra** je základem našeho managementu

Tyto hodnoty jsou respektovány a sdíleny všemi značkami společnosti Accor na celém světě.

2.6 Partneři

Již od roku 1998 společnost Accor spolupracuje s velkými korporacemi v oblastech společného zájmu. Tato kooperace přináší oboustranné výhody. Cílem vzájemné spolupráce je zvýšit podíl na trhu se ziskem, sdílet způsoby snížení nákladů, rozšířit povědomí o značkách, vytvářet hodnoty pro zákazníky. Accor spolupracuje se společnostmi v oblasti dopravy (př. Air France, SNCF, Europcar), technologií (Orange, Microsoft), financí (LCL, MasterCard Worldwide), stravování (Danone, Nespresso), služeb, rekreace aj.

2.7 Značky skupiny Accor

Společnost disponuje několika významnými značkami, které jsou oceňovány na celém světě pro svou kvalitu služeb. Ubytovací a lázeňská zařízení, jejichž počet přesahuje 3 500, se nacházejí v 92 zemích a nabízejí více než 450 000 pokojů a služby přesně na míru každého zákazníka. Hotelová zařízení se liší ekonomickou úrovní a tedy především cenou za 1 noc, velikostí pokojů a nabídkou služeb. Všechna zařízení, od nejluxusnějších až po ekonomická, nabízí vždy profesionální servis od kvalifikovaného personálu. Každý hotel může být označen za unikát, design hotelů je volen vždy tak,

aby zapadl do prostředí, kam je zasazen. Klienti se tedy mohou setkat s extra moderní zástavbou nebo tradiční místní architekturou, typickou pro danou oblast, nebo dokonce s historickými prvky.

2.7.1 Přehled značek

Luxusní úroveň

- Sofitel – (121 hotelů, 40 zemí), hotelová značka Sofitel nabízí klientům kvalitu služeb na té nejvyšší úrovni, profesionální výkon a dokonalost;

Vyšší střední úroveň

- Pullman – (80 hotelů, 24 zemí), značka Pullman je reprezentována jako značka nejvyšší mezinárodní úrovně, nabízí stylové a kosmopolitní zařízení, která se nacházejí v centrech velkoměst a turistických letovisek;
- MGallery – (64 hotelů, 22 zemí), kolekce hotelů značky MGallery nabízí zařízení plné dekorací a nabité architekturou. Každý hotel je inspirovaný jedním ze tří následujících hesel: dědictví – hotel dýchá historií; podpis či značka – inspirace vesmírem, klid – nabízí relaxační útočiště;
- Grand Mercure – (15 hotelů, 2 země), Grand Mercure představuje regionální značku nejvyšší úrovně působící v Číně a Indonésii, která se snaží svým klientům nabídnout také kulturní zážitek daných zemí;
- The Sebel – (30 apartmánů, 2 země), značka nabízející apartmány pro klienty, kteří ocení soukromí;

Střední úroveň

- Novotel (398 hotelů, 60 zemí), Suite Novotel (30 hotelů, 9 zemí) – mezinárodní značky Novotel nabízejí služby v centrech mezinárodních středisek;
- Mercure (746 hotelů, 51 zemí), hotely se nacházejí v srdci měst, turistických středisek či na horách a vyznačují se nabídkou moderních a osobitých zařízení a pokojů;

- Adagio (9 505 apartmánů, 87 aparthotelů), značky Adagio a Adagio acces nabízejí apartmány v hotelovém komplexu v centrech či v blízkosti měst;

Ekonomická úroveň

- Thalassa – Thalassa spa & spa disponuje 14 lázeňskými centry v přímořských letoviscích ve Francii, Itálii, v Maroku a na Středním Východě, dále její služby mohou klienti využít také v hotelech Pullman, Sofitel, MGallery, Novotel, Mercure a Ibis. Zákazníci se mohou oddat relaxaci a využít lázeňské služby;
- Ibis (979 hotelů, 58 zemí), Ibis styles (214 hotelů, 18 zemí), Ibis budget (503 hotelů, 17 zemí) – tyto tři značky Ibis nabízí kvalitní služby v příznivé cenové relaci;
- Hotel F1 (239 hotelů, Francie) – síť hotelů F1 je prvním nízko nákladovým řetězcem ve Francii nabízející komfortní a moderní ubytování za velmi příznivé a dostupné ceny;

Obrázek 2: Grafický přehled značek skupiny Accor



Zdroj: internetové stránky společnosti

3 Analýza řízení lidských zdrojů ve společnosti Accor

Cílem třetí kapitoly je představit a vystihnout systém řízení lidských zdrojů ve zkoumané společnosti Accor nejdříve globálně a poté také individuálně se zaměřením se na konkrétní hotely v České republice. Pro vypracování této části byly využity dostupné informace z oficiálních internetových stránek společnosti, výroční zprávy a poskytnuté informace z konkrétních zařízení. Informace v jednotlivých tabulkách a grafech uvádějí hodnoty vždy ke konci daného roku, tedy k 31. 12. Hodnoty počtu zaměstnanců ve většině tabulek a grafech nezahrnují zaměstnance z uzavřených zařízení k poslednímu dni roku, stážisty a učně, a zaměstnance franšizovaných hotelů.

3.1 Organizační struktura podniku

Organizační struktura společnosti je tvořena dvěma hlavními složkami: Výkonným výborem a Představenstvem, a dalšími zaměstnanci, kteří spolu vytvářejí hierarchii celého systému lidských zdrojů.

Výkonný výbor se skládá z 8 představitelů. V čele stojí Generální ředitel Sébastien Bazin, následují finanční ředitel a ředitel právní oblasti a oblasti řízení lidských zdrojů. Dále následují provozní ředitelé pro tyto oblasti: Francii, Ameriku, Středomoří, Blízký východ a Afriku, Asii a Severní, Střední a Východní Evropu. Členové výboru se zabývají záležitostmi, které spadají do jejich pravomocí, nebo které jsou jim svěřeny dle rozhodnutí Generálního ředitele.

Představenstvo je tvořeno dalšími 10 členy, řediteli a zodpovědnými pracovníky, v čele opět s Generálním ředitelem společnosti.

3.2 Management lidských zdrojů

Firma si na svých zaměstnancích velice zakládá, snaží se o ně pečovat, nabízí jim respekt, odbornou přípravu a profesní rozvoj. Firma Accor je velice atraktivním zaměstnavatelem, nabízející přes 100 různých profesí ve světě. Úspěch společnosti závisí na všech jejích pracujících po celém světě, proto společnost zavedla mezinárodní politiku v oblasti řízení lidských zdrojů s cílem motivovat a udržet si talentované zaměstnance k zajištění spokojenosti a kvalitních služeb pro klienty. Společnost Accor v současnosti zaměstnává přes 160 000 zaměstnanců, které můžeme

označit za lidské zdroje, kterými firma disponuje. Společnost se snaží svým spolupracovníkům nabídnout možnost motivující kariéry, prohlubování svých kompetencí a profesní realizaci.

Zde jsou v bodech uvedeny nejdůležitější důvody proč si vybrat zrovna společnost Accor pro pracovní spolupráci.

- Vedoucí skupina – společnost zaměstnává přes 160 000 lidí v 92 zemích
- Profesní rozvoj a vzdělání – Accor nabízí možnost rozvoje profesní kariéry a prohlubování kompetencí
- Mobilita – možnost mezinárodní mobility a realizace
- Rozmanitost – Accor zaměstnává všechny talenty a zakládá si na rozmanitosti pracovních týmů
- Atraktivní systém odměňování

3.3 Pracovní pozice

V rámci svého působení, společnost dosazuje své zaměstnance na různé pracovní pozice různých oborů. Co se týče hotelnictví a restaurace, pracovníci působí v následujících sekcích:

- Recepce – osoby působící v této oblasti jsou v prvním přímém kontaktu se zákazníkem, který si na základě prvních dojmů vytváří názor na zařízení, je tedy důležitá vysoká profesionalita s příjemným vystupováním dotyčných zaměstnanců. Jedná se o tyto pozice: recepční, noční recepční, vedoucí recepce, hlídač, poslíček;
- Rezervace – jedná se o pozice recepční či jiné osoby mající na starost rezervační systém zařízení. Dotyčné osoby komunikují se zákazníky různými způsoby, jejich profesionalita a milá a vstřícná komunikace je proto na prvním místě.
- Hospodaření – tyto pozice pokojských a hospodářů jsou velice důležité, jelikož své schopnosti a kvalitu předávají zákazníkům ve formě plně funkčních a perfektně upravených pokojů a ostatních hotelových prostor.

- Správa příjmů – Tyto manažerské profese jsou nápomocné k efektivnímu prodeji a ziskovosti zařízení.
- Řízení hotelu – hoteloví manažeři, manažeři sekce ubytování a stravování se starají o bezchybný proces fungování pro zajištění spokojenosti klientů.
- Wellness – Zaměstnanci předávají a poskytují klientům pocit pohodlí a relaxace, nabízejí wellness služby, proto musí být odborníkem ve svém oboru. Jedná se například o tyto pozice: fyzioterapeut/ka, plavčík/plavčice, masér/ka, animátoři volného času aj.
- Kuchyně – Všichni lidé jsou milovníky dobrého jídla, hotely Accor proto prostřednictvím špičkového personálu svým klientům předávají lahodné pokrmy, které zpříjemní klientům jejich pobyt. Pozice v sekci kuchyně jsou: kuchaři, šéfkuchaři, myči nádobí, pomocné síly.
- Restaurace, bar, semináře, bankety – servírky, číšníci, barmani jsou lidmi, kteří poskytují klientům služby spojené s jídly a nápoji v prostředí hotelových restaurací, je nutné udržování čistých a komfortních prostor, milá a profesionální komunikace. Při organizaci seminářů, banketů či oslav se angažují další zaměstnanci – manažeři, mající na starost organizační aspekty.

V oblasti podpory zaměstnanci zastávají vedoucí manažerské funkce, kdy musí být odborníky v daném oboru, působí v těchto sekcích:

- Správa-logistika – výkonní asistenti, asistentky, telefonní operátoři, sekretáři/ky, projektoví manažeři;
- Finance-účetnictví-audit – finanční ředitel, účetní, auditoři, finanční analytici;
- Informatika – projektoví IT manažeři;
- Marketing-komunikace – manažeři pro styk s veřejností, marketingoví manažeři, vedoucí pro komunikaci a vývoj;
- Lidské zdroje-vzdělávání – manažeři lidských zdrojů;

- Technika-údržba-bezpečnost – projektoví manažeři, údržbáři, opraváři, zahradníci, řidiči aj;
- Prodej-servis zákazníkům – manažeři pro prodej, distribuci, manažeři rozvoje franšíz aj;

Accor nabízí pracovní uplatnění a stáže pro osoby všech stupňů vzdělání a zkušeností. Accor nabízí i speciální programy pro získání odborných zkušeností. Společnost Accor hledá a poskytuje zaměstnání následujícím profilům lidí: těm, kteří zrovna ukončili studium na střední, střední odborné škole či na univerzitě oborů hotelnictví, restaurace, administrativa, marketing, finance, lidské zdroje aj; dále nabízí příležitost získání pracovních zkušeností těm, kteří jich nemají mnoho nebo vůbec, nabízí různé profesní stáže pro studenty a absolventy škol.

Dle výroční zprávy za rok 2012, společnost zaměstnává 88% pracovníků na hlavní pracovní poměr, zbylých 12% na částečný úvazek. Průměrný počet dní nepřítomnosti v práci pro nemoc či nehodu v práci na 1 zaměstnance je 6, 9 dní, pro ostatní důvody 2, 3 dní.

3.4 Zaměstnanci

V rámci zaměstnávání pracovníků si společnost zakládá na různorodosti zaměstnanců, bojuje proti diskriminaci a snaží se také o profesionální zapojení handicapovaných osob.

3.4.1 Ženy vs. muži

Podíl zaměstnaných mužů a žen je téměř vyrovnaný, jak ukazuje tabulka 2 níže. Společnost je otevřená oběma pohlavím a není proti ženám nijak zaujatá, naopak, obsazení žen na pracovních pozicích se zvyšuje. Ženské hodnoty jako intuice, flexibilita, schopnost jednat s lidmi jsou velice důležité. Na konci roku 2012 se Accor začal angažovat v programu na podporu rozvoje žen na manažerských pozicích, jelikož i přes vyrovnané procento zaměstnaných žen a mužů, manažerské pozice stále více zastávají muži než ženy. Rozvoji žen Accor nijak nestojí v cestě a nabízí podmínky pro kariérní rozvoj jak mužů, tak žen. Dokonce nově od roku 2012 Accor zavedl nový program, tzv. „sít' žen,“ který by měl podpořit obsazení žen na manažerských pozicích.

Tabulka 3: Poměr mužů a žen

(%)	2008	2009	2010	2011	2012
Celkový počet	158 162	150 525	143 939	144 893	133 886
Ženy	49	49	50	50	47
Muži	51	51	50	50	53

Řídící funkce	17	16	18	19	22
Ženy	45	43	43	43	41
Muži	55	57	57	57	59

Zdroj: vlastní zpracování, dle výročních zpráv za rok 2008 - 2012

3.4.2 Členění dle věku

Společnost zaměstnává pracovníky různých věkových kategorií, procentuální rozdělení představuje následující tabulka. Dle tabulky 3 vidíme, že je nejvíce mezi zaměstnanci zastoupena skupina ve věku 25 – 34 let, dále 35 – 44 let a poté zaměstnanci ve věku méně než 25 let. Mezi zaměstnanými tedy převládají mladí zaměstnanci do 44 let.

Tabulka 4: Členění zaměstnanců dle věku

(%)	2010	2011	2012
Méně než 25let	20	20	20
25 – 34 let	37	37	39
35 – 44 let	24	24	23
45 – 54 let	14	14	13
Více než 55 let	5	5	5

Zdroj: vlastní zpracování, dle výročních zpráv za rok 2010 - 2012

3.4.3 Různorodost a boj proti diskriminaci

Různorodost neboli rozmanitost je jedním z hlavních klíčů úspěchu společnosti Accor. Pro společnost rozmanitost pracovních týmů představuje jistou výhodu, jde-li o získávání a udržení talentů či o týmový duch, také si klade za cíl reprezentovat kulturní,

etnickou a sociální různorodost ve společnosti. Kulturní různorodost zaměstnanců pomáhá společnosti naučit se respektovat specifika různých kultur a také se tak lépe přizpůsobit mezinárodní klientele a zlepšit tak nabídku služeb. Společnost se tedy snaží o zabránění vědomé či podvědomé diskriminace na všech stupních, náboru, profesního rozvoje nebo vzdělávání. Používaným nástrojem je tzv. anonymní životopis, který zabraňuje upřednostňování kandidátů na základě věku, pohlaví, národnosti a jména, jelikož všechny tyto údaje jsou v životopise skryty. Zaměstnavatel má v první fázi výběru kandidátů k dispozici tedy pouze informace týkající se pracovních zkušeností, kompetencí, dovedností a vzdělání potenciálních zaměstnanců. Od roku 2003 se Accor také angažuje v plnění závazku k dodržování lidských práv a pracovního práva.

3.4.4 Integrace handicapovaných osob

Tým s cílem usnadnit integraci zdravotně postižených osob byl založen v roce 1992 ve Francii. Zákon společně ukládá mít mezi zaměstnanci také zdravotně postižené, ovšem Accor se snaží jít ještě dále, příkladem je Itálie, která se angažuje v sociálních projektech s cílem podpořit profesní integraci zdravotně postižených. Společnost Accor se snaží získávat všechny talenty bez diskriminačního podtextu.

3.5 Globální internetová stránka náboru

V rámci náboru zaměstnanců a informování o volných pracovních místech společnost využívá tzv. globální internetovou stránku náboru.³¹ V současné době firma Accor nabízí cca 1464 pracovních příležitostí na celém světě v různých odvětvích a pracovních pozicích. Na této stránce si zájemci o zaměstnání mohou prohlédnout aktuální nabídku dle různých kritérií: podle profese, geografické polohy nebo podle konkrétní značky, pro kterou by chtěli pracovat.

3.5.1 Proces získávání zaměstnanců

Proces náboru zaměstnanců ve společnosti je jednoduchý, zájemce o zaměstnání podstupuje následující etapy:

³¹ Internetová stránka náboru [citováno 2014-01-07]. Dostupné z URL <<https://jobs.accor.com/home.aspx>>

- 1) **Nalezení vhodné nabídky zaměstnání** – dle typu smlouvy, druhu práce, povolání, geografické polohy, nebo klíčových slov zájemce nalezne vhodnou nabídku práce, zkonzultuje popis a profil pracovního místa a porovná ho se svými kompetencemi. Každá nabídka má platnost 1 měsíc od data vložení, nebo méně, pokud ho zaměstnavatel stáhne dříve.
- 2) **Reakce na nabídku prostřednictvím Accor Jobs** – před odpovědí na nabídku se zájemce musí na stránce zaregistrovat, zřídit si tak svůj účet a nahrát svůj životopis a motivační dopis do databáze zcela zdarma, poté zájemce může odeslat odpověď. Životopis zůstává v databázi a zaměstnavatel ho tak může konzultovat v případě hledání zaměstnanců, kandidáti navíc vidí, kolikrát a kým byl životopis přečten. Kandidát má možnost vytvoření až 4 CV a 4 motivačních dopisů v databázi. Samozřejmě může zájemce využít možnosti zaslání anonymního životopisu;
- 3) **Čekání na odpověď**
- 4) **Pozitivní / negativní odpověď** – v případě kladné odpovědi a zájmu ze strany společnosti je kandidát kontaktován nejčastěji e-mailem či telefonicky a pozván k osobnímu pohovoru. Každé zařízení najímá zaměstnance prostřednictvím generálního ředitele, personálních manažerů nebo vedoucích oddělení.
- 5) **Osobní pohovor** – během pohovoru náborář pokládá kandidátovi nezbytné otázky pro ověření kompetencí a vzdělání kandidáta. Společnost klade důraz na výbornou připravenost kandidáta k osobnímu pohovoru a uvádí několik rad a informací, které by kandidát měl splnit:
 - Před pohovorem: kandidát by se měl informovat o společnosti a o hotelu, připravit si odpovědi na očekávané otázky, vytisknout si životopis, motivační dopis a jiné dokumenty, zkontrolovat zda je jeho oblečení vhodné k pohovoru, vypnout si telefon;
 - Během pohovoru: během prvních 10 sekund si zaměstnavatel vytváří první dojem na kandidáta, posuzuje jeho sympatie, vystupování, stisk ruky, oční kontakt. Během pohovoru by se měl kandidát prezentovat, představit svou práci, zkušenosti, projekty aj;

- Na konci pohovoru: kandidát by si měl připravit alespoň jednu otázku, čímž prokáže, že má o pozici zájem, nakonec by se měl informovat ohledně další fázi přijímacího procesu;

Kandidáti mohou být také vyzváni k vykonání různých testů pro ověření jazykových či počítačových znalostí atd.

6) **Pozitivní / negativní reakce** – v případě oboustranné spokojenosti je kandidát kontaktován, přijat a začleněn do pracovního týmu

7) **Připojení se ke společnosti Accor** – následuje proces začlenění nového pracovníka, který probíhá ve třech etapách:

- V prvních dnech je zaměstnanec začleněn do pracovního procesu, získá uvítací informační brožuru a absolvuje školení na téma „Vítejte v Accor“;
- Po měsíci je zorganizován den pro nové zaměstnance sloužící ke shrnutí procesu integrace a k diskuzi o nových zkušenostech;
- Po 6 měsících získává zaměstnanec uvítací kartu, přinášející různé benefity;

V případě zájmu mohou zájemci posílat životopisy i spontánně, tedy je nahrají do systému internetové stránky Accor Jobs a mohou tak být v případě zájmu zaměstnavatele kontaktováni.

Dále lidé mohou zůstat v neustálém kontaktu se společností v rámci různých internetových sociálních sítí. Ke společnosti se zájemci mohou přidat online a sledovat tak informace ne jen o nabídce nových pracovních příležitostí. Společnost najdeme na sítích LinkedIn, Facebook, Twiter, Youtube, Pinterest.

3.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Během posledních 40 let si společnost čím dál tím více zakládá na profesním rozvoji svých zaměstnanců, který je jádrem politiky lidských zdrojů. Aby splňovala vysoké standardy, které zákazníci očekávají, společnost se zavazuje plnit alespoň jedno školení pro své zaměstnance ročně.

Accor využívá jistou tréninkovou strategii, založenou na síti 17 Accor Akademií v hlavních centrech a regionech světa. Tyto vzdělávací akademie poskytují vzdělávací akce a kurzy pro usnadnění znalostního managementu. Cílem Accor Akademií je podporovat profesionální a osobní rozvoj všech zaměstnanců a vzdělávání se zaměřením a ohledem ke kulturním charakteristikám daných zemí, dále stále podporovat firemní kulturu Accoru, plnit sliby a cíle jednotlivých hotelových značek a zajistit spokojenost klientům všech hotelových zařízení skupiny Accor. Následující tabulka 4 uvádí, kolik školicích dní v následujících letech proběhlo, a kolik zaměstnanců školení využilo. Jak je vidět, čísla jsou dosti vysoká, zaměstnanci tak mají dostatečnou možnost profesního rozvoje a také ve velké míře této příležitosti využívají.

Tabulka 5: Školení zaměstnanců

	2008	2009	2010	2011	2012
Počet dní školení	336 382	327 974	341 304	435 092	456 766
Počet zaměstnanců, kteří podstoupili min. 1 školení	160 941	139 052	110 183	143 937	144 044
Počet dní školení / 1 zaměstnanec	2, 2	2, 2	2, 4	3	3, 4

Zdroj: vlastní zpracování, dle výročních zpráv z roku 2008 - 2012

V roce 2002, Accor vytvořil školící poradenství v rámci servisního systému skupiny, tzv. Akademii služeb. Jejím cílem je podpora tvorby a realizace projektů služeb pro jiné firmy.

3.6.1 Kariérní rozvoj

Kariérní rozvoj a možnost ve své pozici stále růst je ve společnosti Accor možný. Záleží převážně na okolnostech, talentu a vytrvalosti. Sami zakladatelé společnosti na začátku jejich kariéry v cestovním ruchu neměli prakticky žádné zkušenosti v tomto oboru a potřebovali pomoc od profesionálů. Proto se v začátcích při nabírání nových zaměstnanců řídili převážně instinktem a důvěrou a víru vkládali spíše do lidí a osobností než do diplomů a certifikátů, nebáli se přijmout mladé talentované lidi s minimem zkušeností.

Doba se samozřejmě mění a dnes je na vzdělání a diplomy kladen mnohem větší důraz, ovšem kariérní rozvoj je možný, důkazem jsou příběhy zaměstnanců, kteří začínali na nízkých, ne moc významných pozicích a vypracovali se na pozice významné. Např.: Evelyne Chabrot, která začínala jako pokojská ve Velké Británii a dnes pracuje jako ředitelka oddělení lidských zdrojů pro Evropu, Afriku a Střední Východ; dále Rose Lakoussan, také pokojská, a nakonec majitelka svého hotelu ve Francii; Danielle Gillot, nejdříve recepční, později manažerka hotelu Mercure; Nagui Nafoual, který se k Accoru přidal již v 17 letech, a vypracoval se až na pozici regionálního manažera pro hotely Sofitel v Latinské Americe.

3.7 Odměňování a hodnocení pracovníků

Pro splnění všech očekávání zaměstnanců, Accor zavedl globální politiku odměňování upravenou dle specifik konkrétní země. Accor se snaží nabídnout atraktivní motivující odměnu za práci svým zaměstnancům, bere v potaz jejich hodnoty, výkon a samozřejmě respektuje princip solidarity, spravedlnosti a nediskriminace. Accor dále nabízí individuální a motivující odměňování řídicích pracovníků. Accor oceňuje pracovní výkon a výsledky zaměstnanců, každý rok společnost odměňuje symbolem společnosti – husou, nejlepšího zaměstnance, kteří nejlépe reprezentovali hodnoty skupiny Accor.

Zaměstnanci také mohou v rámci programu Innovaccor podávat inovační návrhy pro zlepšení jejich práce. Společnost také pro své zaměstnance zavedla od roku 2011 plán důchodového spoření.

3.8 Motivace a péče o pracovníky

Od roku 2000, v zemích, kde to zákon povoluje, Accor zavedl systém zaměstnaneckých akcií, který umožňuje zaměstnancům za zvýhodněné ceny odkoupit akcie společnosti Accor. Již na konci roku 2010 se z 19 242 zaměstnanců stali akcionáři společnosti vlastníci cca 1, 08% podílu na základním kapitálu.

Dalším motivujícím prvkem je získání tzv. uvítací karty (Carte Bienvenue) po 6 měsících práce pro společnost, která je symbolem příslušnosti ke společnosti a zaměstnanec tak díky ní může využívat speciální ceny ve všech zařízeních skupiny a

speciální nabídky od jejich partnerů. Také společnost zaměstnancům nabízí stravenky do restaurací, které společnost začala jako prvek motivace využívat již od roku 1980.

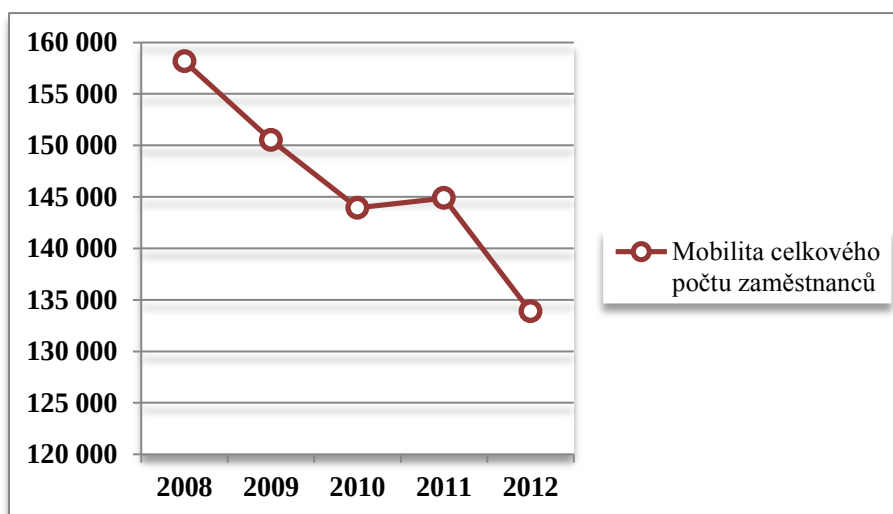
Společnost Accor je velice pozorným zaměstnavatelem. Zakládá si také na bezpečnosti, zdraví a na blahu svých zaměstnanců a jejich rodin. Společnost zajišťuje zdravotní péči, pojištění, důchodové programy pro zajištění budoucnosti. Například, v Africe všechny hotely společnosti poskytují zaměstnancům služby zahrnující částečnou úhradu nákladů na zdravotní péči.

3.9 Mobilita pracovníků

Jak již bylo zmíněno, interní mobilita zaměstnanců ve společnosti Accor je možná. Zaměstnanci mají možnost postoupit na jiné pracovní místo formou povýšení či změnit pracovní pozici a profesně se realizovat na jiném pracovním místě.

Následující graf 1 představuje celkový vývoj počtu zaměstnanců, vidíme tedy, že se počet zaměstnanců ve společnosti postupně snižuje, oproti roku 2008, kdy společnost zaměstnávala 158 162 lidí, se počet zaměstnanců k poslednímu dni roku 2012 snížil na 133 886. Tento stav můžeme vysvětlit tím, že klesá celkový počet hotelů v daném řetězci, a tím klesá i počet zaměstnanců společnosti. Dále je možné, že společnost zaměstnanci opouštějí z důvodů jako je odchod do důchodu či odchod za jinou prací, nebo jsou zaměstnanci propouštěni, dochází tedy k externí pasivní mobilitě.

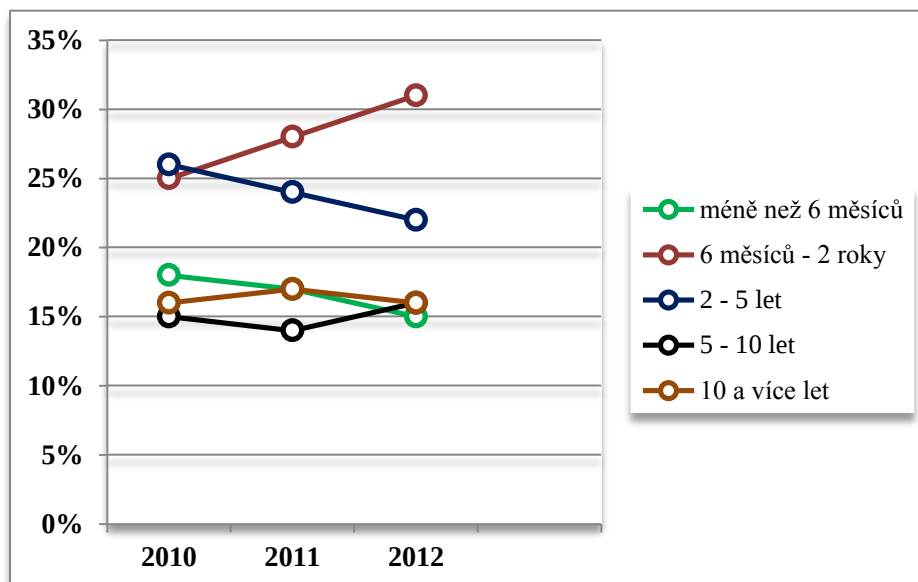
Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování, dle výročních zpráv za rok 2008 – 2012

Následující graf 2 znázorňuje vývoj procentuálního zastoupení zaměstnanců dle délky působnosti ve společnosti. Můžeme vidět, že ve společnosti působí nejvíce zaměstnanců po dobu od 6 měsíců – 2 roky a následně od 2 – 5 let, naopak, nejméně zaměstnanců ve společnosti působí od 5 – 10 let a výše, můžeme tedy konstatovat, že po uplynutí jisté doby působnosti ve společnosti, lidé společnost opouštějí, nejspíše hlavním důvodem odchodu zaměstnanců po určité době působnosti ve firmě je potřeba změna pracovního místa či zaměstnavatele a profesní realizace a postoupení na jiné místo.

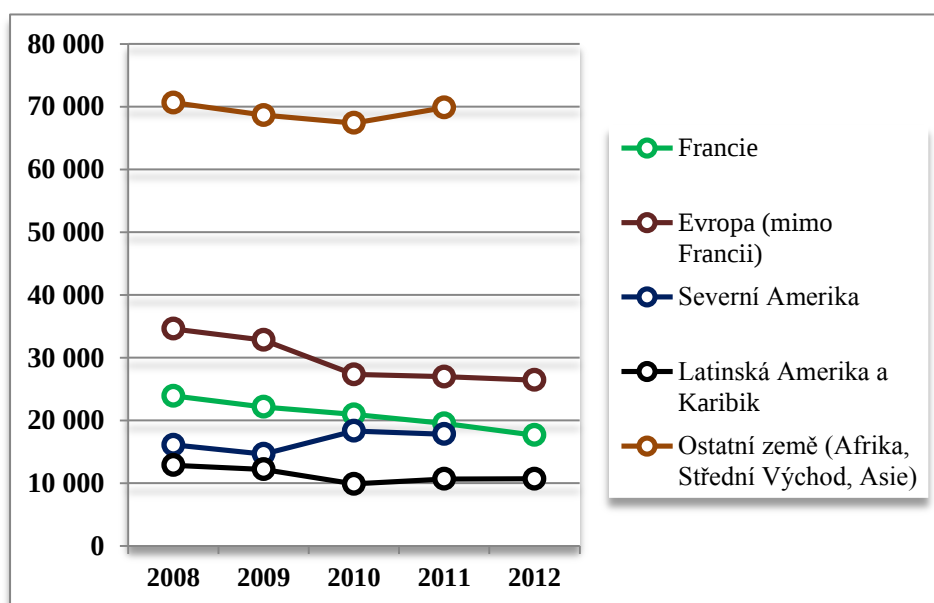
Graf 2: procentuální zastoupení zaměstnanců dle délky působnosti ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, dle výročních zpráv 2010 – 2012

Následující graf 3 uvádí vývoj počtu zaměstnanců dle jednotlivých zemí. Lze konstatovat, že vývoj je rovnoměrný, a že nejvíce pracovníků je zaměstnáno ve Francii, dále v ostatních zemích Evropy (mimo Francii), konkrétně mezi země s vysokým počtem hotelů skupiny Accor patří např.: Německo, Velká Británie, Španělsko či Itálie, dále následují země Afriky, Asie a Střední Východ, a nakonec země Severní a Latinské Ameriky. Můžeme usoudit, že Francie je evropskou zemí a také kolébkou vzniku společnosti, ve které najdeme největší počet hotelových zařízení společnosti Accor.

Graf 3: Počet zaměstnanců dle jednotlivých zemí



Zdroj: vlastní zpracování, dle výročních zpráv 2008 - 2012

Co se týče zaměstnanců franšizovaných hotelů, které tvoří cca 25% portfolia společnosti, počet je během posledních let vyrovnaný a čítá kolem 30 000 zaměstnanců.

3.10 Dotazníkové šetření v hotelových zařízeních v ČR

Pro hlubší analýzu se tato část zaměřuje na situaci řízení pracovníků v praxi a cílem je srovnání reálné situace v podnicích s tvrzeními samotné společnosti Accor. Byly tedy získány praktické informace přímo z prostředí určitých hotelových zařízení v České republice patřící do řetězce skupiny Accor. V České republice se nachází 8 hotelů skupiny Accor, jde o hotely typu Ibis, Mercure, Novotel a MGallery. Byly sestaveny anonymní on-line dotazníky mapující situaci spokojenosti na pracovišti,³² určené zaměstnancům hotelů a dále dotazníky určené vedoucím pracovníkům hotelů, mapující systém řízení lidských zdrojů a spokojenost zaměstnanců z jejich pohledu.³³ Byly využity informace ze dvou hotelových zařízení stejné ekonomické úrovně.

Sběr informací z prostředí hotelů nebyl snadný, byla zkontaktována opakovaně všechna zařízení s prosbou vyplnění elektronických anonymních dotazníků a možnosti interního zmapování systému řízení lidských zdrojů. Nakonec vyšla vstříc a souhlasila se spoluprací pouze dvě malá hotelová zařízení, a někteří zaměstnanci byli laskaví a podělili se se mnou o praktické informace. V této části tedy pracujeme s omezeným počtem odpovědí. V dotazníku byly využity uzavřené i otevřené otázky, konkrétně dichotomické otázky, jednoduchý výběr z nabízených možností, Likertova stupnice, známkovací stupnice, volné odpovědi. Mezi respondenty se objevila ve velké míře povolání jako recepční, kuchař, šéf kuchař a vedoucí pracovníci na manažerských pozicích.

Níže uvedená tabulka 5 představuje základní charakteristiku dotazovaných zaměstnanců hotelů společnosti Accor, obsahující počet respondentů, poměr dotazovaných mužů a žen, věkovou stupnici, dosažené vzdělání, délku působnosti v zařízení a druh smlouvy uzavřené se zaměstnavatelem.

³² Dotazník *Spokojenost zaměstnanců*, vlastní zpracování, [platnost do 2014-06-30]. Dostupné z URL <<http://www.survio.com/survey/d/R1B8Y3E7W2P9M8N8G>>

³³ Dotazník *Systém řízení lidských zdrojů*, vlastní zpracování, [platnost do 2014-06-30]. Dostupné z URL <<http://www.survio.com/survey/d/G5L4D3R9Q3Z5J6A7L>>

Tabulka 6: Charakteristika respondentů

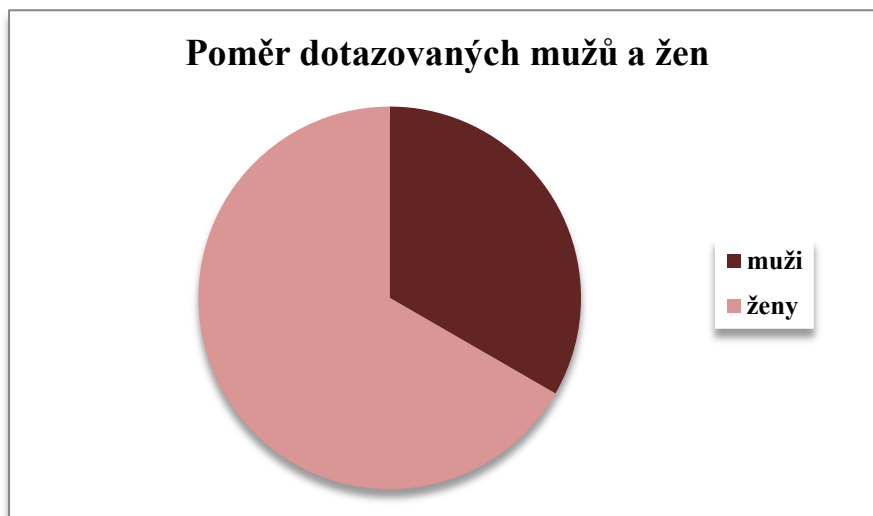
ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ	
Počet respondentů	15
Poměr dotazovaných mužů a žen (%)	33, 3 : 66, 6
Věková stupnice dotazovaných	20 – 32 let
Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	Střední s maturitou (50%) Vysokoškolské (37, 5%) Střední bez maturity (12, 5%)
Délka působnosti v zařízení	Méně než 6 měsíců – 2 roky (87, 5%) 2 – 5 let (12, 5%)
Druh uzavřené smlouvy pracovní smlouvy	Na dobu určitou (66, 67%) Na dobu neurčitou (16, 67%) Jiné (16, 67%)

Zdroj: vlastní zpracování, dle odpovědí respondentů

Věkový rozptyl respondentů se pohyboval od 20 do 32 let včetně vedoucích pracovníků a v zařízení zaměstnanci nepůsobí příliš dlouho, což vysvětluje skutečnost, že samotné zařízení, kde pracuje většina z dotazovaných, funguje pouze zatím pár let. Nízký průměrný věk dotazovaných zaměstnanců, který je 25 let naprosto odpovídá také skutečnosti, která byla již zmíněna (tabulka 4: Členění zaměstnanců dle věku, str. 42). Dle statistiky z roku 2012, 82% zaměstnanců skupiny Accor je ve věku do 44 let.

Následující graf 4 představuje procentuální grafické rozdělení dotazovaných mužů a žen, kdy ženy převažují, v poměru cca 66%:33%. Tato skutečnost není zcela v souladu s již uvedenými informacemi (tabulka 3: Poměr mužů a žen, str. 42), podle kterých je v celé společnosti poměr mužů a žen téměř vyrovnaný a kdy muži mírně převažují. Dá se to ovšem vysvětlit tak, že vzorek dotazovaných není příliš velký a mezi respondenty převažovaly pozice recepčních a servírek, obsazené ženami.

Graf 4: Poměr dotazovaných mužů a žen

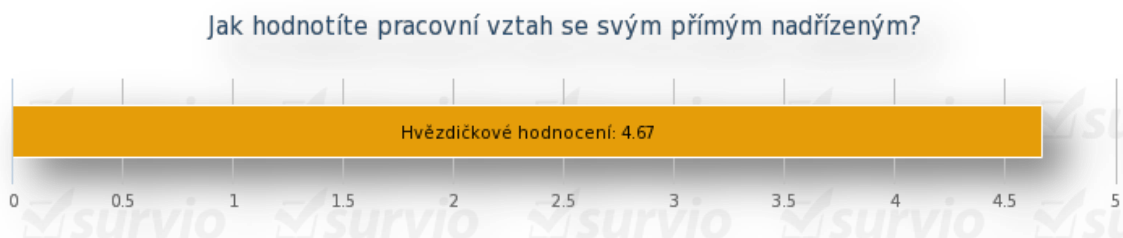


Zdroj: vlastní zpracování, dle odpovědí respondentů

3.10.1 Vztahy na pracovišti

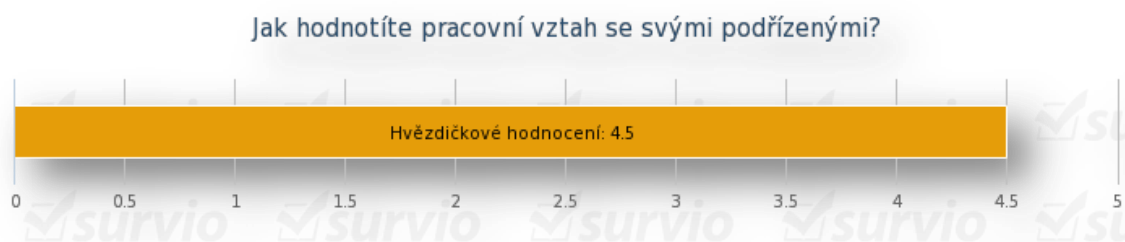
Na hvězdičkové stupnici (1★ = napjaté vztahy, 5★ = přátelské vztahy a pohodová atmosféra) se přidělený počet hvězdiček, hodnotící stav vztahu s nadřízeným, ze strany zaměstnanců téměř shodoval s počtem hvězdiček ze strany vedoucích pracovníků. Obdobný výsledek byl i na otázku hodnotící atmosféru mezi pracovníky. Na pracovišti tedy panují velmi dobré a přátelské vztahy. Následující obrázky 3 a 4 představují grafické znázornění hvězdičkové stupnice a výsledku vztahu mezi vedoucím pracovníkem a jeho zaměstnanci.

Obrázek 3: Pracovní vztah I.



Zdroj: Analýza výsledků dle odpovědí respondentů

Obrázek 4: Pracovní vztah II.



Zdroj: Analýza výsledků dle odpovědí respondentů

3.10.2 Vzdělání a rozvoj

Zaměstnancům jsou nabízeny možnosti profesního rozvoje. Konkrétně zaměstnanci mohou využívat různých školení a seminářů, dle jejich pracovního zaměření, jedná se např. o: různá kuchařská školení, gastro akce, jazykové kurzy a školení typu HACCP, které je určeno všem, kdo nějakým způsobem manipuluje s potravinami, nabízí je a prodává či poskytuje např. stravovací služby a musí se tak prokázat nezávadností potravin, jedná se např. o: školení na téma osobní a provozní hygiena, legislativa v potravinářství aj.³⁴ Zaměstnanci souhlasí s tvrzením, že jsou jim nabízeny dostatečné možnosti vzdělání a rozvoje. Zaměstnanci mají také možnost interní mobility v dotazovaných hotelech, mohou dosáhnout změny pracovního místa formou postupu na vyšší pracovní místo. Všechny odpovědi týkající se rozvoje a vzdělávání jsou zcela v souladu s tvrzením společnosti Accor v této oblasti.

3.10.3 Odměňování

Odpovědi zaměstnanců na otázky na téma odměňování byly v souladu s odpověďmi vedoucích pracovníků, kdy zaměstnanci souhlasí s výroky, že jsou plně seznámeni se způsobem jejich odměňování a že jsou spravedlivě odměňováni s ohledem na jejich pracovní výkon. Objevila se pouze ojedinělá odpověď, kdy 1 z dotazovaných

³⁴ STEHLÍK, Michal. *HACCP info* [online]. 2013 [cit. 2014-03-15]. Dostupné u URL <http://www.haccp-info.cz/>

uvedl, že spíše nesouhlasí s uvedenými výroky. Stejně tak vedoucí pracovníci souhlasí s tím, že jejich zaměstnanci jsou adekvátně odměňováni.

3.10.4 Hodnocení

Dle odpovědí zaměstnavatelů, hodnocení pracovníků probíhá na základě pracovního výkonu, přístupu k práci a svým kolegům, flexibilitě a ochotě. Je využívána metoda osobního pohovoru a slovního hodnocení. Podle názorů pracovníků i nadřízených, se zaměstnancům dostává dostatečného uznání za odvedenou práci a podaný pracovní výkon. Hodnotící rozhovor je zároveň nástrojem motivace pracovníka.

3.10.5 Motivace

Dotazovaní souhlasí či částečně souhlasí s výrokem ohledně motivace a cítí se být dostatečně motivováni a podněcováni k lepšímu pracovnímu výkonu, objevuje se pouze ojedinělá odpověď, kdy zaměstnanec zcela nesouhlasí a necítí se být dostatečně motivován. Ze strany zaměstnavatele jsou zaměstnancům nabízeny motivující prvky, např.: motivační program zaměstnance měsíce, odměny za menší úkoly formou peněžních odměn, poukázek a slev na pobyty v zařízeních v rámci hotelového řetězce., což je plně v souladu s uváděnými informacemi společnosti Accor. S motivací také souvisí skutečnost, že zaměstnanci zařízení mají možnost postoupit na vyšší pracovní místo.

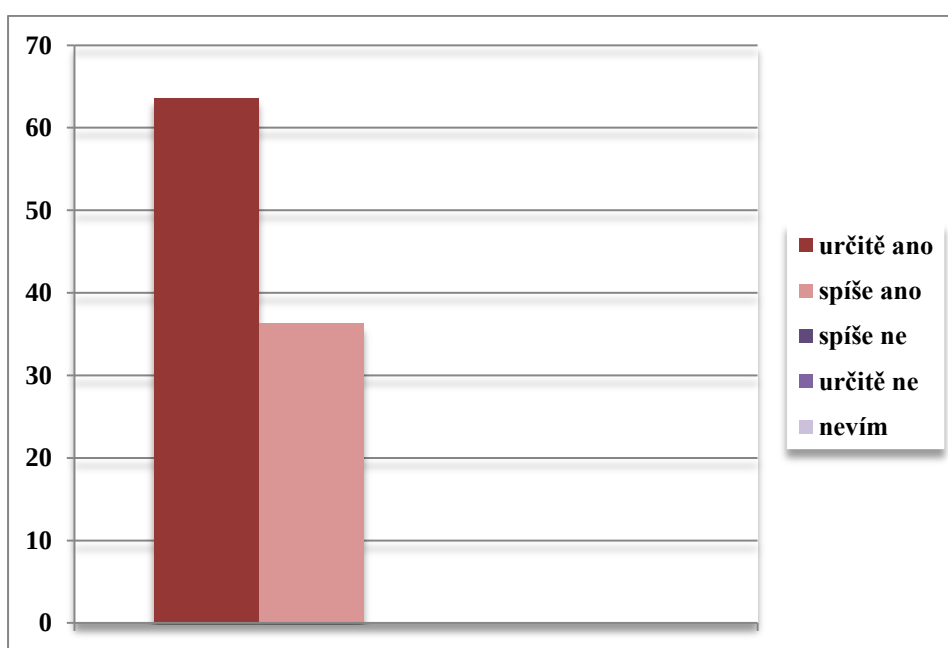
3.10.6 Pracovní podmínky a péče o zaměstnance

Co se týče pracovních podmínek, zaměstnanci jsou kromě ojedinělé výjimky spokojeni či spíše spokojeni s pracovním prostředím, vybaveností, pracovní zátěží, organizací a délkou pracovní doby. Zaměstnanci mají jasně stanovené pracovní úkoly a na zvládnutí práce je dostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Zaměstnavatel klade dostatečný důraz na bezpečnost na pracovišti. Práce, dle některých zaměstnanců, konkrétně na pozici recepčních, může přinášet zdravotní riziko a může být občas stresová, s čímž vedoucí pracovník dle své odpovědi „spíše souhlasí i nesouhlasí.“ Dle nepříliš přesvědčivé odpovědi si je zaměstnavatel evidentně vědom jistých nedostatků v oblasti náročnosti práce s vlivem na zdravotní stav. Na druhou stranu se zaměstnancům snaží poskytnout celkově vhodné pracovní podmínky. V celkovém

hodnocení zaměstnanci ovšem uvádějí, že svou práci mají rádi. Ostatní odpovědi vedoucích pracovníků jsou v souladu s odpověďmi pracovníků.

Zaměstnanci v dotazníku odpovídali na otázku, zda svou práci mají rádi, a jak následující graf 5 znázorňuje graficky, lze usoudit, že zaměstnanci své zaměstnání mají opravdu rádi. I přes názory recepčních, týkající se pracovní zátěže s negativním dopadem na zdravotní stav, se neobjevila ani jedna pochybovačná odpověď.

Graf 5: Oblíbenost zaměstnání: Máte svou práci rád/a?



Zdroj: vlastní zpracování, dle odpovědí respondentů

3.10.7 Mobilita zaměstnanců

Dotazovaní zaměstnanci až na jednu výjimku uvedli, že se v blízké době určitě či spíše nechystají opustit své stávající zaměstnání. Jeden z respondentů uvedl, že v nejbližší době určitě ze svého zaměstnání odejde a také vyjádřil negativní názor k mobilitě zaměstnanců, kdy dochází velmi často k obměňování zaměstnanců. Tato odpověď není zcela ekvivalentní k odpovědi vedoucího pracovníka ze stejného zařízení, která uvádí, že k náboru nových pracovníků dochází cca 1 za rok. Podle zaměstnavatele, k poslední pasivní vnější mobilitě došlo v červenci 2013, a naopak o několik měsíců později, v listopadu 2013 k mobilitě aktivní. Usuzujeme, že po odchodu pracovníka v červenci, další tři měsíce jeho práci zastávali stávající zaměstnanci až do příchodu

nového pracovníka. Dle vedoucího pracovníka druhého zařízení, se vedení hotelu snaží o co nejméně časté změny v řadách pracovníků, ale vzhledem k nedostatečným kvalitám pracovních sil jsou bohužel občas nuceni dle situace změny udělat. K poslední obměně pracovníka došlo v lednu roku 2014.

Následující graf znázorňuje odpovědi respondentů na otázku, zda se v nejbližší době chystají opustit své stávající zaměstnání.

Graf 6: Plán odchodu ze zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování, dle odpovědí respondentů

3.10.8 Připomínky a podněty zaměstnanců

Možnosti volné odpovědi a sdělení svých připomínek k situaci na pracovišti využily pouze ženy, konkrétně 50% dotazovaných žen, a naopak žádní muži, kteří neměli potřebu vyjádřit své náměty.

Následující výčet obsahuje individuální postřehy a připomínky zaměstnanců:

- Možnost si během práce na recepci sednout
- Recepci by bylo dobré uzpůsobit tak, aby neohrožovala zdraví a zaměstnanci nemuseli celou směnu stát
- 12 hodinové směny na recepci jsou velmi náročné
- Návrh pro více společných meetingů

- V hotelu je špatná organizace spojená s nedostatečnou motivací a ohodnocením zaměstnanců, a tak dochází k časté fluktuaci zaměstnanců
- S přímým nadřízeným fungují dobré vztahy

Mezi odpověďmi na dobrovolnou otázku se objevily velmi obdobné odpovědi od zaměstnankyň pracujících na pozici recepční. Všechny uváděly, že práce na recepci je velmi náročná ze zdravotního hlediska a je velmi obtížné během celé pracovní směny stát na nohou a bylo by dobré ji uzpůsobit tak, aby se mohly občas posadit. Jeden z respondentů navíc uvedl, že se ze zdravotních důvodů již rozhodl dát výpověď.

Nakonec, zaměstnanci uvádí, že by svého stávajícího zaměstnavatele doporučili, či spíše doporučili jako dobrého zaměstnavatele a dle jejich názorů má jejich zaměstnavatel dostatečnou autoritu. Totéž si o osobě myslí sám zaměstnavatel.

3.10.9 Shrnutí dotazníkového šetření

Praktická analýza situace spokojenosti a systému řízení lidských zdrojů v konkrétních zařízeních v České republice dle dotazníkového šetření nám umožnila porovnat informace uváděné společnostmi s konkrétními odpověďmi zaměstnanců a jejich nadřízených.

Celkově můžeme konstatovat, že zaměstnanci hotelů svou práci mají rádi, na pracovišti panují velmi dobré vztahy mezi jednotlivými pracovníky a také mezi nadřízeným pracovníkem a jeho zaměstnanci, svého zaměstnavatele by pracovníci doporučili ostatním jako dobrého zaměstnavatele. Podniky využívají efektivní metody hodnocení formou osobních pohovorů, dostatečně své zaměstnance odměňují a nabízejí motivační prvky.

Na druhou stranu je třeba zmínit také jisté negativní názory zaměstnanců, kdy někteří nejsou spokojeni s pracovní zátěží. Dle názorů zaměstnanců pracovní zátěž na některých pozicích ohrožuje zdravotní stav a práce může být i stresová. Právě kvůli pracovní zátěži ohrožující zdraví, se 1 zaměstnanec rozhodl ze zaměstnání odejít. Ojedinelé se zaměstnanci necítí být součástí pracovního týmu s dostatečnou motivací a hodnocením ze strany nadřízeného.

Udržování dobrých vztahů zaměstnavatele se svými podřízenými je základ efektivního řízení lidských zdrojů a řízení celého podniku. Uvedená zařízení využívají efektivní metody, je třeba ovšem zvýšit komunikaci se svými zaměstnanci a vyslechnout tak jejich připomínky a nápady a pokusit se danou situaci změnit či zlepšit. Je třeba, aby zaměstnavatel dokázal vzít v úvahu připomínky pracovníka a zapracovat je do systému řízení podniku. Zaměstnavateli lze tedy doporučit zvýšení komunikace se svými zaměstnanci, a brání v potaz jejich názory. Také by bylo vhodné organizování více společných meetingů, kde by měli příležitost také samotní zaměstnanci vyjádřit své připomínky a nápady týkající se pracovního procesu.

3.11 Shrnutí analytické části a doporučení podniku

Dle získaných a uvedených informací můžeme konstatovat, že společnost Accor je velice atraktivním zaměstnavatelem v oblasti cestovního ruchu a svým zaměstnancům může nabídnout mnohé výhody a kvalitní péči. Společnost se ke svým zaměstnancům chová s respektem a jejím cílem je si své talentované zaměstnance udržet, motivovat je, zajistit jim odbornou přípravu, nabídnout jim profesní rozvoj a seberealizaci, tak, aby bylo dosaženo nejdůležitějšího cíle, a to je zajištění kvalitních služeb a spokojenosti pro klienty hotelových zařízení.

Co se týče pracovníků, společnost je otevřená všem věkovým skupinám, bojuje proti diskriminaci, snaží se o integraci handicapovaných osob do pracovního procesu a snaží se také o vyrovnané procento zaměstnaných mužů a žen. Svým pracovníkům společnost nabízí možnost sebevzdělávání se ve svém oboru, mohou se kariérně rozvíjet a postupovat v hierarchii na vyšší pracovní místa. Společnost zaměstnancům nabízí kvalitní spravedlivé a motivující finanční ohodnocení za práci, odpovídající jejich pracovním výkonům. Zaměstnanci dále mohou těžit z dalších motivujících výhod a benefitů, je to např.: uvítací karta pro každého zaměstnance, díky které mohou využívat služeb společnosti Accor za zvýhodněné ceny; stravenky do restaurací; každoroční odměňování nejlepších zaměstnanců podniku aj;

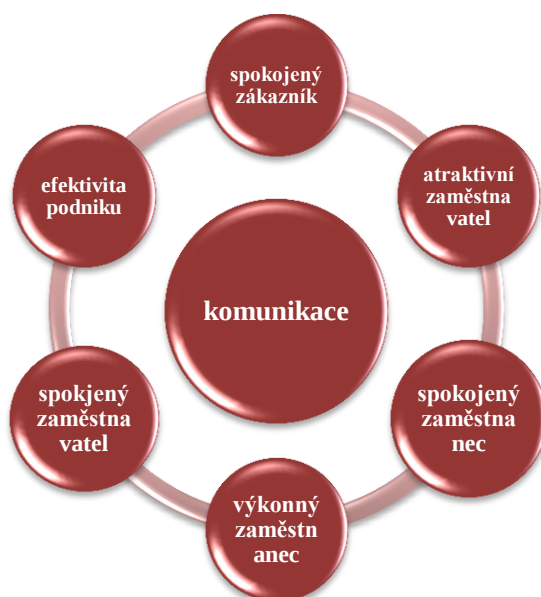
Společnost zaměstnává své pracovníky po celém světě, nejvíce hotelových zařízení skupiny Accor se nachází ve Francii, kde samotná společnost vznikla, poté vede celková Evropa (mimo Francii), mezi země s nejvyšším počtem hotelů patří např.:

Německo, Velká Británie, Španělsko, Itálie aj., dále následují ostatní země, konkrétně Afrika, Asie a Střední Východ, Severní a Latinská Amerika a Karibik.

Informace uváděné společností Accor se z velké části shodují s praktickou situací dle dotazníkového šetření v konkrétních zařízeních, až na malé nedostatky tkvící v nedostatečné komunikaci se svými zaměstnanci, vyslyšení jejich připomínek a snaze situaci změnit. Podniku lze na základě praktického zjištění v hotelech v České republice doporučit, aby zlepšil celkovou komunikaci ve vztahu zaměstnavatel – zaměstnanec a zajistil tak spokojenost na obou stranách.

Následující obrázek 5 představuje cyklus komunikace. Podnik si musí uvědomit jistou komunikační provázanost mezi jednotlivými aspekty. Aby firma dosáhla svého podnikatelského cíle, což je uspokojení potřeb zákazníka, musí v první řadě disponovat kvalitním personálem. Aby získal kvalitní personál, musí pro své pracovníky představovat atraktivního zaměstnavatele. Zaměstnanec se poté stává spokojeným a tedy především výkonným a to vede ke spokojenosti zaměstnavatele a také k efektivitě společnosti. Společnost nabízí díky výkonným zaměstnancům kvalitní služby a zákazník se tak stává spokojeným. Vše tkví ovšem v komunikaci, což je jádro efektivního podnikání.

Obrázek 5: Komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Závěr

Společnost Accor, které byla věnována bakalářská práce, je přední provozovatel hotelnictví s působností od roku 1967. Svým klientům nabízí hotelové služby v 92 zemích na 5 kontinentech s cílem uspokojit jejich požadavky a přání. Je také významným zaměstnavatelem, zaměstnává přes 160 000 pracovníků a nabízí přes 1400 volných pracovních míst. Bakalářská práce se zaměřila na oblast řízení lidských zdrojů s cílem zmapovat teoreticky a také prakticky situaci řízení zaměstnanců ve jmenovaném podniku.

Záměrem bakalářské práce bylo v první teoretické části charakterizovat obecně oblast řízení lidských zdrojů v podnicích v cestovním ruchu. Dále, ve druhé analytické části bylo cílem charakterizovat oblast řízení lidských zdrojů již konkrétně, a to ve francouzském řetězci hotelové společnosti Accor. Bakalářská práce se zaměřuje především na to, jak se společnost Accor staví ke svým zaměstnancům, jaká pracovní místa a podmínky jim nabízí a jaká je jim věnovaná péče. Je představena politika managementu řízení lidských zdrojů, tedy to, na čem společnost lpí, jaké jsou její zásady a na čem si v této oblasti zakládá. Je představen celý proces náboru nového pracovníka ve společnosti, dále jsou zmíněny možnosti kariérního rozvoje a vzdělávání v podniku, dále způsoby hodnocení pracovníků, odměňování a motivace, a také informace ohledně mobility zaměstnanců ve společnosti.

Jednoduše bakalářská práce hledá odpověď na otázku, zda je společnost Accor atraktivním zaměstnavatelem a co svým zaměstnancům může nabídnout. Dále, součástí analytické části je analýza situace spokojenosti a systému řízení pracovníků ve dvou konkrétních hotelových zařízeních stejné ekonomické úrovně v České republice, a je tak srovnána praktická situace s informacemi uvedenými společnostmi.

Informace uvedené v bakalářské práci byly čerpány z ověřených knižních zdrojů, dále z oficiálních a přidružených internetových stránek společnosti Accor, z výročních zpráv společnosti z let 2008 – 2012 a z informací získaných od zaměstnanců a vedoucích pracovníků hotelových zařízení v ČR dle odpovědí na mé anonymní dotazníky.

Dle konstatovaných informací v bakalářské práci můžeme nakonec usoudit, že společnost Accor je velice zajímavým zaměstnavatelem v oblasti hotelnictví, který svým pracovníkům věnuje vysokou pozornost. Cílem managementu řízení lidských zdrojů společnosti je získat a udržet si kvalitní motivovaný personál, s kterým dosáhne výborných výsledků ve svém oboru. Klade důraz na poskytování péče stávajícím zaměstnancům, své zaměstnance udržuje motivované, nabízí jim odpovídající finanční i nefinanční ohodnocení, individuální hodnocení a možnost kariérního postupu.

Negativním aspektem zjištěným díky dotazníkovému šetření ve dvou hotelových podnicích v České Republice, byly připomínky zaměstnanců, které se týkali náročné práce na recepci, která je uzpůsobena tak, že zaměstnanci si nemají možnost sednout a práce tak ohrožuje zdravotní stav, dále zaměstnanci navrhovali více společných meetingů. Na druhou stranu si zaměstnanci pochvalovali vztahy na pracovišti, které jsou velmi dobré. Je tedy třeba zlepšit o něco více vzájemnou komunikaci mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, tak, aby se zaměstnanci stali spokojenějšími. Jelikož na pracovišti panují velmi dobré vztahy, chybí jen málo ke zlepšení dané situace.

Přes velkou podnikovou úspěšnost, se společnost potýkala i s několika závažnými komplikacemi, které jí velmi ztížily proces řízení podniků. Mezi nejdůležitější patří například akutní respirační syndrom, který vypukl roku 2002 v Asii a rozšířil se také do dalších zemí, velmi výrazně tedy poklesla klientela hotelů v postižených oblastech mnohdy i o několik desítek procent. Dále se jedná například o tsunami v Asii v roce 2004, které mělo ničivý dopad také na jeden z hotelů společnosti Accor, konkrétně na hotel Sofitel v Thajsku, kde bohužel došlo ke ztrátě několika životů z řad vedení hotelu i klientely.

Můžeme potvrdit, že i mnohdy přes nepřízeň osudu, společnost Accor funguje s velkou úspěšností dál a nezalekla se ani překážek, které se jí postavily do cesty.

Seznam použitých zdrojů

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 787 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARMSTRONG, Michael, *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page, London 2006, 1057 s. ISBN 978-0-7494-5242-1.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [4] BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2009. 113 s. ISBN 978-80-7395-155-9.
- [5] GAVORA, P., KOLDEOVÁ, L., DVORSKÁ, D. PEKÁROVÁ, J., MORAVČÍK, M. Elektronická učebnice pedagogického výzkumu. *Dotazník* [online]. [cit. 2014-03 - 30]. Dostupné z URL<<http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/>>
- [6] GUILLOT-SOULEZ, CH. *La gestion des ressources humaines*. 4.vyd. Gualino, lextenso éditions, 2011. ISBN 978-2-297-02550-8.
- [7] HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-88-247-2475-1.
- [8] HRM, newsletter dvouměsíčníku HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. *Nejlepší zaměstnavatelé mají o polovinu více motivovaných lidí*. [online]. 2013 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z URL <http://www.ihned.cz/download/DOT_nwsltr/HRManagement_2013_20.pdf>
- [9] CHLEBOUN, M. *Začínáme podnikat: Zkuste franšizu nebo licenci*. Peníze [online]. 2012 [cit. 2014-02-05]. Dostupné z URL <<http://www.penize.cz/podnikani>>
- [10] Internetová stránka nábory [cit. 2014-01-07]. 2014. Dostupné z URL <<https://jobs.accor.com/home.aspx>>

- [11] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2011, 367s. ISBN 80-7261-033-3.
- [12] KUBÁTOVÁ, J. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. 163 s. ISBN 978-80-244-3397-4.
- [13] STEHLÍK, Michal. *HACCP info* [online]. 2013 [cit. 2014-03-15]. Dostupné u URL <<http://www.haccp-info.cz/>>
- [14] Oficiální internetové stránky společnosti Accor [cit. 2014-01-05]. 2014. Dostupné z URL <<http://www.accor.com>>
- [15] WALKER, Alfred, J. a kol.: *Moderní personální management*. Grada Publishing, Praha 2003, ISBN 80-247-0449-8, 253s.
- [16] Dotazník *Spokojenost zaměstnanců*, vlastní zpracování. [platnost do 2014-06-30]. Dostupné z URL <<http://www.surveio.com/survey/d/R1B8Y3E7W2P9M8N8G>>
- [17] Dotazník *Systém řízení lidských zdrojů*, vlastní zpracování. [platnost do 2014-06-30]. Dostupné z URL <<http://www.surveio.com/survey/d/G5L4D3R9Q3Z5J6A7L>>
- [18] Výroční zpráva za rok 2012 [cit. 2014-02-10]. Dostupné z URL <http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/Documentation/2013/FR/2012_rapport_annuel.pdf>
- [19] Výroční zpráva za rok 2011 [cit. 2014-02-10]. Dostupné z URL <http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Commun/img/mediathèque/publications/2011_rapport_annuel.pdf>
- [20] Výroční zpráva za rok 2010 [cit. 2014-02-10]. Dostupné z URL <http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/Documentation/2011/FR/2010_rapport_annuel.pdf>

[21] Výroční zpráva za rok 2009 [cit. 2014-02-10]. Dostupné z URL <http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/PDF/FR/ACCOR_RA2009_FR.pdf>

[22] Výroční zpráva za rok 2008 [cit. 2014-02-10]. Dostupné z URL http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Commun/pdf/FR/ACCOR_RA2008_FR.pdf

Seznam tabulek

Tabulka 1: Výhody/nevýhody e-dotazníku	28
Tabulka 2: Profil společnosti.....	31
Tabulka 3: Poměr mužů a žen	42
Tabulka 4: Členění zaměstnanců dle věku	42
Tabulka 5: Školení zaměstnanců.....	46
Tabulka 6: Charakteristika respondentů.....	52

Seznam obrázků

Obrázek 1: Oficiální logo společnosti Accor	31
Obrázek 2: Grafický přehled značek skupiny Accor.....	37
Obrázek 3: Pracovní vztah I.	53
Obrázek 4: Pracovní vztah II.....	54

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců	48
Graf 2: procentuální zastoupení zaměstnanců dle délky působnosti ve společnosti.....	49
Graf 3: Počet zaměstnanců dle jednotlivých zemí	50
Graf 4: Poměr dotazovaných mužů a žen.....	53
Graf 5: Oblíbenost zaměstnání: Máte svou práci rád/a?	56
Graf 6: Plán odchodu ze zaměstnání	57

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník Spokojenost zaměstnanců	60
Příloha 2: Dotazník Systém Řízení lidských zdrojů.....	65

Spokojenost zaměstnanců

Dobrý den,

jsem studentka 3. ročníku Univerzity Palackého v Olomouci, oboru francouzština se zaměřením na aplikovanou ekonomii, v aktuálním akademickém roce zpracovávám bakalářskou práci na téma "Analýza řízení lidských zdrojů v řetězci hotelové společnosti Accor." Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, který mi pomůže prakticky zmapovat situaci řízení lidských zdrojů v zařízeních společnosti Accor.

Vážím si Vašeho času a spolupráce,

předem děkuji za vyplnění

Juliana Slívková tel.: 607255875 e-mail: slivkova.juliana@seznam.cz

1. Uvedte název hotelového zařízení a město, ve kterém pracujete

2. Jaká je Vaše pracovní pozice u firmy?

3. Kolik let již pracujete u této firmy?

Nápověda k otázce: Pokud pracujete u firmy méně než rok, uveďte 1 rok.

4. Máte ve firmě své podřízené?

☐ Ano

☐ Ne

5. Jakou máte se zaměstnavatelem uzavřenou smlouvu?

- ☐ Na dobu určitou
- ☐ Na dobu neurčitou
- ☐ Jiné

6. Ohodnoťte jako ve škole do jaké míry jste spokojen(a)/nespokojen(a) s následujícími prvky Vaší práce?

Nápověda k otázce: 1 = plně spokojen(a), 5 = nespokojen(a)

	1	2	3	4	5	Nevím
Pracovní podmínky(prostředí, vybavenost, světlo apod.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Přiměřená pracovní zátěž	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Délka a organizace pracovní doby	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mzdové ohodnocení	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost vzdělávání, školení	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost postupu na vyšší pracovní místo	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Motivace a zaměstnanecké výhody	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vztahy s ostatními zaměstnanci	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vztahy s nadřízenými	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Rovnost mužů a žen	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	1	2	3	4	5	Nevím
Bezpečnost na pracovišti	☐	☐	☐	☐	☐	☐

7. Do jaké míry souhlasíte/nesouhlasíte s následujícími výroky ohledně odměňování?

	určitě souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	určitě nesouhlasím	nevím
Jsem plně seznámen(a) se způsobem mého mzdového ohodnocení	☐	☐	☐	☐	☐
Ve firmě jsou všichni zaměstnanci přiměřeně odměňováni dle pracovních výkonů	☐	☐	☐	☐	☐
Jsem spravedlivě odměňován(a) s ohledem na můj pracovní výkon	☐	☐	☐	☐	☐

8. Jak hodnotíte atmosféru mezi pracovníky?

Nápověda k otázce: *Přidělte počet hvězdiček, 1 hvězdička = napjatá atmosféra, 5 hvězdiček = přátelská, pohodová atmosféra*

☆☆☆☆☆ / 5

9. Jak hodnotíte pracovní vztah se svým přímým nadřízeným?

Nápověda k otázce: *Přidělte počet hvězdiček*

☆☆☆☆☆ / 5

10. Do jaké míry souhlasíte/nesouhlasíte s následujícími výroky?

	určitě souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	určitě nesouhlasím	nevím
Svou práci mám rád(a)	☐	☐	☐	☐	☐
Dostává se mi dostatečného uznání za odvedenou práci	☐	☐	☐	☐	☐
Jsem dostatečně motivován(a) a podněcován(a) k lepšímu pracovnímu výkonu	☐	☐	☐	☐	☐
Mám jasně stanovené pracovní úkoly	☐	☐	☐	☐	☐
Prostředí práce mi plně dovoluje podávat nejlepší pracovní výkon	☐	☐	☐	☐	☐
Na pracovišti je dostatek kvalifikovaných zaměstnanců na zvládnutí práce	☐	☐	☐	☐	☐
Nepracuji pod stresem	☐	☐	☐	☐	☐
Zaměstnavatel klade důraz na bezpečnost pracovníků	☐	☐	☐	☐	☐
Práce ve firmě mi nepřináší zdravotní riziko	☐	☐	☐	☐	☐

11. Do jaké míry souhlasíte/nesouhlasíte s následujícími výroky?

	určitě souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	určitě nesouhlasím	nevím
Můj zaměstnavatel má plnou autoritu	☐	☐	☐	☐	☐
Doporučil(a) bych firmu jako dobrého zaměstnavatele	☐	☐	☐	☐	☐
Jsem informován(a) o hospodářském výsledku firmy	☐	☐	☐	☐	☐

12. Uvažujete v nejbližší době o odchodu ze zaměstnání?

- ☐ Určitě ano
☐ Spíše ano
☐ Spíše ne
☐ Určitě ne
☐ nevím

13. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ Základní
- ☐ Střední bez maturity, vyučen(a)
- ☐ Střední s maturitou
- ☐ Vysokoškolské

14. Jaký je Váš věk?

15. Jste

- ☐ Muž
- ☐ Žena

16. Uveďte možná doporučení na zlepšení situace na pracovišti, pracovních podmínkách aj.

17. V případě zájmu uveďte další připomínky

Systém řízení lidských zdrojů

Dobrý den,

jsem studentka 3. ročníku Univerzity Palackého v Olomouci, oboru francouzština se zaměřením na aplikovanou ekonomii, v aktuálním akademickém roce zpracovávám bakalářskou práci na téma "Analýza řízení lidských zdrojů v řetězci hotelové společnosti Accor." Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, který mi pomůže prakticky zmapovat situaci řízení lidských zdrojů v zařízeních společnosti Accor.

Vážím si Vašeho času a spolupráce,

předem děkuji za vyplnění

Juliana Slívková tel.: 607255875 e-mail: slivkova.juliana@seznam.cz

1. Uvedte název hotelového zařízení a město, ve kterém pracujete

2. Kolik let již pracujete u této firmy?

Nápověda k otázce: Pokud pracujete u firmy méně než rok, uveďte 1 rok

3. Jaká je Vaše pracovní pozice u firmy?

4. Kolik pracovníků zaměstnáváte?

5. Kolik zaměstnáváte mužů?

6. Kolik zaměstnáváte žen?

7. Na jaké pracovní poměry aktuálně zaměstnáváte své pracovníky?

Nápověda k otázce: *možnost více odpovědí*

- ☐ Na hlavní pracovní poměr
- ☐ Na vedlejší pracovní poměr
- ☐ Profesní stáž
- ☐ Jiné

8. Zaměstnáváte handicapované pracovníky?

- ☐ ano
- ☐ ne

9. Pokud ano, kolik?

10. Ohodnoťte jako ve škole do jaké míry jste spokojen(a)/nespokojen(a) s následujícími prvky práce, které poskytujete Vaším zaměstnancům

Nápověda k otázce: 1 = plně spokojen(a), 5 = nespokojen(a)

	1	2	3	4	5	Nevím
Pracovní podmínky(prostředí, vybavenost, světlo apod.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Přiměřená pracovní zátěž	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Délka a organizace pracovní doby	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mzdové ohodnocení	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost vzdělávání, školení	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost postupu na vyšší pracovní místo	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Motivace a zaměstnanecké výhody	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vztahy s ostatními zaměstnanci	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vztahy s nadřízenými	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Rovnost mužů a žen	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	1	2	3	4	5	Nevím
Bezpečnost na pracovišti	☐	☐	☐	☐	☐	☐

11. Jak hodnotíte atmosféru mezi pracovníky?

Nápověda k otázce: Přidejte počet hvězdiček, 1 hvězdička = napjatá atmosféra, 5 hvězdiček = přátelská, pohodová atmosféra

☆☆☆☆☆ / 5

12. Jak hodnotíte pracovní vztah se svými podřízenými?

☆☆☆☆☆ / 5

13. Nabízíte svým pracovníkům možnost školení a vzdělávání se?

☐ ano

☐ ne

14. Pokud ano, jaké možnosti nabízíte?

15. Pokud ne, proč?

16. Mohou pracovníci ve Vašem hotelu postoupit na vyšší pracovní místo?

☐ ano

☐ ne

17. Jakým způsobem hodnotíte své pracovníky?

18. Nabízíte profesní stáže pro studenty a absolventy Vysokých škol?

☐ ano

☐ ne

19. Do jaké míry souhlasíte/nesouhlasíte s následujícími výroky ohledně odměňování?

	určitě souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	určitě nesouhlasím	nevím
Mí zaměstnanci jsou plně seznámeni se způsobem mzdového ohodnocení	☐	☐	☐	☐	☐
Ve firmě jsou všichni zaměstnanci přiměřeně a spravedlivě odměňováni dle pracovních výkonů	☐	☐	☐	☐	☐

20. Do jaké míry souhlasíte/nesouhlasíte s následujícími výroky?

	určitě souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	určitě nesouhlasím	nevím
Mí zaměstnanci mají svou práci rádi	☐	☐	☐	☐	☐
Zaměstnancům se dostává dostatečného uznání za odvedenou práci	☐	☐	☐	☐	☐
Zaměstnanci jsou dostatečně motivováni a podněcováni k lepším pracovním výkonům	☐	☐	☐	☐	☐
Zaměstnanci mají jasně stanovené pracovní úkoly	☐	☐	☐	☐	☐
Prostředí práce zaměstnancům plně dovoluje podávat nejlepší pracovní výkony	☐	☐	☐	☐	☐
Na pracovišti je dostatek kvalifikovaných zaměstnanců na zvládnutí práce	☐	☐	☐	☐	☐
Zaměstnanci nepracují pod stresem	☐	☐	☐	☐	☐
Jako zaměstnavatel kladu důraz na bezpečnost pracovníků	☐	☐	☐	☐	☐
Práce ve firmě zaměstnancům nepřináší zdravotní riziko	☐	☐	☐	☐	☐

21. Jaké motivující prvky na pracovišti používáte a jak své pracovníky motivujete? Jaké benefity jim nabízíte?

22. Do jaké míry souhlasíte/nesouhlasíte s následujícími výroky?

	určitě souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	určitě nesouhlasím	nevím
Jako zaměstnavatel mám plnou autoritu	☐	☐	☐	☐	☐
Mí zaměstnanci jsou informováni o hospodářském výsledku firmy	☐	☐	☐	☐	☐

23. Kdy naposledy došlo k odchodu zaměstnanců?

Nápověda k otázce: *Vyberte přibližné datum*

24. Kdy naposledy byli přijati noví zaměstnanci?

25. Jak často (průměrně) dochází k náboru nových zaměstnanců?

26. Většina Vašich zaměstnanců působí v hotelu:

Nápověda k otázce: *možnost více odpovědí*

- ☐ méně než 6 měsíců
- ☐ 6 měsíců - 2 roky
- ☐ 2 - 5 let
- ☐ 5 - 10 let
- ☐ více než 10 let

27. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ Základní
- ☐ Střední bez maturity, vyučen(a)
- ☐ Střední s maturitou
- ☐ Vysokoškolské

28. Jaký je Váš věk?

29. Jste

- ☐ Muž
- ☐ Žena

30. V případě zájmu uveďte své jméno, v případě přání zachování anonymity v mé bakalářské práci, nevyplňujte

31. V případě zájmu uveďte další náměty či připomínky k tématu