



2 Personálne zabezpečenie práce v hoteloch

„Za najpozoruhodnejšiu črtu podniku som považoval duch jeho zamestnancov, zreteľnú hrdosť na to, že sa podieľajú na niečom, čo prinieslo skutočný úspech.“

Tomáš J. Baťa

Počas svojho aktívneho života venujeme väčšinu času práci, ktorú vykonávame. Práca prispieva k uspokojeniu našich potrieb, obohacuje nás, dáva pocit istoty a možnosť sebarealizácie. Ľudská práca prináša osob nielen pre jej nositeľa, ale aj pre zamestnávateľa a spoločnosť. Práca s ľuďmi v pracovnom procese – ľudskými zdrojmi – je významnou a veľmi dôležitou aktivitou v celom systéme manažmentu hotela.

2.1 Charakter práce v hoteloch

Prácu ponímame ako cielavedomú činnosť ľudí, zameranú na tvorbu statkov a služieb, ktoré uspokojujú ľudské potreby (Uramová, 2004). Ide o činnosť smerujúcu k určitému cieľu. Pre väčšinu z nás predstavuje zdroj živobytia, zdroj príjmu a sebarealizácie, ale aj prostriedok terapie, uspokojenia vlastných potrieb a ďalšieho rozvoja. Z hľadiska náročnosti môže ísť o fyzickú alebo duševnú prácu. Zložitosti a charakteru vykonávanej práce má zodpovedať aj kvalifikovanosť zamestnancov. Zamestnanec so svojimi schopnosťami, vedomosťami a skúsenosťami je nositeľom pracovnej sily. Pracovná sila je súhrn fyzických a psychických schopností, ktoré zamestnanec vynakladá v prospech pracovného procesu.

Prácu v hotelierstve charakterizujú veľké rozdiely v požiadavkách na prípravu a pracovné výkony zamestnancov (Su, 2014). Od najjednoduchších prác súvisiacich napríklad s údržbou okolia ubytovacieho zariadenia, kúrenia, nosenia batožiny, upratovania izieb, udržiavania čistoty okolia bazénov, pomocných prác v kuchyni, obsluhu zákazníkov cez prácu recepcie, kde sa vyžaduje ovládanie cudzích jazykov a rozličných softvérov, wellness centra až po organizovanie kongresov či koncipovanie investičných plánov. Je tu *vysoký podiel manuálnej práce* a obmedzené možnosti jej nahradenia technikou, *priamy kontakt so zákazníkom, vplyv pracovného prostredia, dodržiavanie prísnych predpisov hygieny, štandardov správnej výrobnéj praxe, štandardov služieb a kvality* (Sládek, 2007). Stály



pohyb a zmena domácich i zahraničných zákazníkov zvyšuje nároky na služby, komunikáciu, zabezpečovanie hygieny a prípravu osobných služieb pre zákazníkov. Ponúkaný produkt sa tvorí každý deň úplne nanovo. Do procesu tvorby produktu je väčšinou zapojený producent i zákazník. V príprave a predaji produktu je vysoký podiel živej práce a tá je na riadenie omnoho náročnejšia ako je práca v priemyselnom podniku.

Základné atribúty práce v hoteloch vymedzujeme takto:

- výsledok práce závisí od zákazníkov a zamestnanca poskytujúceho služby,
- poskytovaný produkt je kombináciou čiastkových výkonov viacerých zamestnancov,
- nízka zastupiteľnosť ľudskej práce mechanizmami,
- vysoký podiel dočasných zamestnancov a fluktuácie,
- rozsah, kvalita produktu závisia od kategórie a druhu hotela, sezónnosti, klientely a vonkajšieho prostredia,
- rôznorodosť požiadaviek zákazníkov na tú istú službu v čase a priestore,
- nedostatok finančných prostriedkov na poskytovanie rôznych zamestnaneckých výhod,
- obmedzené možnosti postupu v kariére,
- vysoký výkon dosiahnu zamestnanci so schopnosťou predvídať, poznať a vedieť uspokojiť potreby zákazníka.

Práca v hoteli je determinovaná technickými a funkčnými znakmi. *Technické aspekty práce* prevládajú v procese tvorby a funkčné aspekty v procese poskytnutia produktu. Normovanie surovín na prípravu pokrmov a jedál, kvalita surovín, receptúry, kalkulácia ceny, postup prípravy a technológia spracovania surovín, technická vybavenosť kuchyne prístrojmi na varenie a pečenie, informačné technológie, technická spôsobilosť zamestnancov, odborné vedomosti, kvalita potravín, postupy spracovania produktu, jeho vzhľad a chuť, riešenie technických problémov a stolovanie vyjadrujú technickú stránku práce v útvare pohostinských služieb hotela.

Funkčné aspekty práce charakterizuje prijatá podniková kultúra a atmosféra, ochota pracovať, prístupnosť a flexibilita, kontakt so zákazníkom, správanie zamestnancov, prínos k tvorbe produktu, postoje, vzhľad a charizma osobností. Štandardy pracovných miest vyjadrujú základné povinnosti a zodpovednosti jednotlivca, zaužívané (ustálené) spôsoby správania a vykonávania práce, ktoré očakávajú zákazníci i manažment hotela od zamestnanca. Vyjadrujú ľudskú, funkčnú stránku práce.

Do *kvality pracovného výkonu* sa premietajú funkčné i technické aspekty práce. Stáva sa, že zákazník sa uspokojí s technicky menej dokonalým produktom, ak mu ho ponúkne profesionálny a úctivý zamestnanec. Obidve zložky sú dôležité, majú však rozdielny význam v etape prípravy, výroby a predaja/spotreby produktu. Odlišnosti vyplývajú zo

zapojenia ľudí do pracovného procesu na strane producenta, predajcu a zákazníka a ich subjektívnych pohľadov na kvalitu.

Charakteru práce sa prispôsobujú aj kvalifikačné požiadavky kladené na potenciálnych zamestnancov (Reisinger, 2009). Takmer 45 % pracovných miest nevyžaduje funkčnú kvalifikovanosť. Priestor na zamestnanie dostávajú ľudia, ktorým stačí základné vzdelanie a zaškolenie na vykonávanie jednoduchých pracovných úkonov. Na druhej strane, nie každý z absolventov stredných a vysokých škôl zameraných na cestovný ruch má predpoklady zvládnuť prácu v prostredí náročnom na zmeny, pracovný čas, osobný kontakt s rôznymi zákazníkmi pri relatívne nízkom mzdovom ohodnotení.

Hotely ako typické podniky cestovného ruchu sú náročné na ľudské zdroje. Vyplýva to z toho, že služby nemožno skladovať. Zákazník musí byť prítomný, aby producent služby mohol začať s jej poskytovaním. Zákazník sa osobne zúčastňuje poskytovania služby ako jej spotrebiteľ (Gúčík et al., 2010). Pripravenosť poskytnúť služby musí byť zabezpečená 24 hodín denne na rozdiel od iných podnikov. Hotel poskytuje široký sortiment základných a doplnkových služieb, pričom niektoré z nich si vyžadujú vysokú angažovanosť zamestnancov. Od zamestnancov hotela sa žiada *disciplinovaný prístup k zákazníkovi, prevzatie zodpovednosti za kvalitný výkon a spokojnosť zákazníka*. Osobný charakter poskytovania produktu zákazníkovi vyžaduje od zamestnancov nielen adekvátny výsledok práce, ale aj správanie.

Príklad z praxe

V práci s ľuďmi sa mi osvedčili viaceré postupy. Organizačná štruktúra sieťového hotela je jednoduchá, právomoc a zodpovednosť sú jasne určené. Za výsledky hotela zodpovedám majiteľovi a viceprezidentovi hotelovej siete. Z pracovného miesta vrcholovej manažérky hotela sústavne mentorujem funkčných manažérov a vediem ich k hľadaniu vlastných riešení na vzniknutý problém. Podobne pracuje každý zamestnanec, v jeho právomoci je vyriešiť prípadný problém tak, aby zákazník bol spokojný. Členov manažmentu som si vybrala, aby ma dopĺňali a zodpovedali za výsledky svojej práce. Príjemné pracovné prostredie, správna motivácia, otvorená komunikácia na pracovisku, kvalitný výkon a správanie, vzájomná pomoc a podpora sú základné atribúty dosiahnutia spokojnosti zamestnancov i zákazníkov (vrcholová manažérka hotela Radisson Blu Carlton & Park Inn Danube Hotel).

Michalová et al. (2001) vnímajú hotely ako podniky služieb, ktoré znižujú svoj ekonomický potenciál vysokou mierou fluktuácie zamestnancov. Vzhľadom na charakter práce s vysokým podielom živej práce je racionalizácia prostredníctvom automatizácie v hoteli a znižovanie počtu zamestnancov možná len čiastočne. Holloway (2002) upozorňuje aj na neustály tlak zvyšovania kvality služieb vyplývajúci z rastúcej konkurencie. V hoteloch sa ubytovacie a pohostinské služby organizujú spoločne v jednom objekte,



3 Analýza práce

„Namiesto toho, aby sa zamestnanci zoznamovali s opismi práce, mali by zamestnanci zoznámiť zamestnávateľa s opisom svojej motivácie.“

Jonas Ridderstrale

Vysoká fluktuácia a kolísanie pracovných výkonov vzhľadom na sezónnosť a meniacu sa návštevnosť zákazníkov sú dôvodom na vypracúvanie opisov práce a špecifikácií požiadaviek na pracovné miesta. Analýza práce uľahčuje výber ľudí, je podkladom výcviku novo prijatých zamestnancov, poukazuje na rezervy vo využití ľudského potenciálu, umožňuje hodnotenie, motiváciu, ďalšie vzdelávanie i racionalizáciu práce. Nejde o byrokratické opatrenie, ale o povinnosť, ktorú v práci s ľuďmi má rešpektovať každý manažér/majiteľ hotela. Potreba pružnosti meniaceho sa dopytu po službách ubytovania a ostatných službách hotela vplyva na častejšie zmeny pracovných úloh na pracovných miestach a následne aj do zmien v riadení a organizačnej štruktúre hotela.

3.1 Plánovanie ľudských zdrojov

Plánovanie ľudských zdrojov v hoteloch je omnoho náročnejšie ako plánovanie v podnikoch s rovnomerným pracovným výkonom počas roka, s minimálnym vplyvom sezónnych výkyvov v práci a vyšším podielom technických prostriedkov zapojených do tvorby a predaja produktu. Osobitosti práce v hoteloch, vplyv sezónnosti, nerovnomerné využitie kapacít a na druhej strane potreba kvalitného poskytnutia služieb, ktoré si zákazník žiada, ovplyvňujú stratégiu a taktiku manažérov v plánovaní ľudských zdrojov a personálnom zabezpečení činností.

Strategickou úlohou plánovania ľudských zdrojov je odhadnúť a naplánovať budúce potreby hotela v personálnej oblasti vrátane počtu a štruktúry zamestnancov, aktivizácie personálnych a sociálnych činností. *Taktickou úlohou* je rozhodnúť o spôsobe dosiahnutia tejto strategickú úlohy, to znamená koľko, akých zamestnancov, k akému termínu a na ktoré pracovné miesta ich treba zabezpečiť. *Plán ľudských zdrojov* vychádza zo stratégie a plánov hotela a predstavuje predpoveď o potrebe ľudí nevyhnutných na plynulú prevádzku, tvorbu a poskytovanie produktu zákazníkovi.



Výrazný vplyv sezóny na využiteľnosť zariadení sa prejavuje v diferencovanej potrebe zamestnancov podľa dní, mesiacov. Mnohé z úloh sa kumulujú a časť pracovných miest sa obsadzujú dočasnými (sezónnymi) zamestnancami. Kvalifikovaný odhad stálych zamestnancov je zložitejší. Preferenciu majú kvalifikačne zruční odborníci na práce v kuchyni, obsluhu a flexibilní zamestnanci širšieho kvalifikačného profilu.

Zamestnanci sú ovplyvňujúcim faktorom plánovania predovšetkým z hľadiska počtu, štruktúry, požadovaného stupňa kvalifikácie, dosahovaných skúseností a z hľadiska využitia ich ľudského potenciálu.

Plánovanie ľudských zdrojov možno posudzovať v dvoch významoch:

- a) v širšom význame predstavuje komplexný a vyvážený prístup k ľudským zdrojom (plán personálneho rozvoja) od ich získavania a prijímania, zapojenia do pracovného procesu, rozvoja až po uvoľnenie,
- b) v užšom význame ide o plánovanie potreby zamestnancov a plánovanie pokrytia tejto potreby (plán ľudských zdrojov).

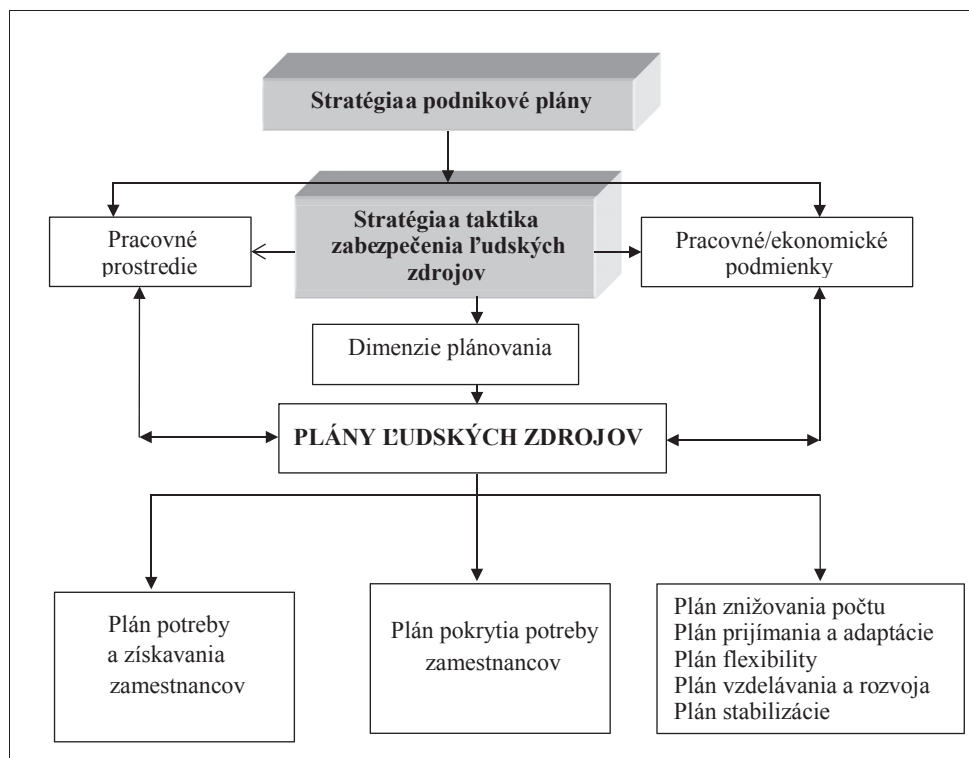
Predmetom nášho skúmania je plánovanie v užšom význame. *Plánovaním ľudských zdrojov v hoteli* rozumieme proces stanovenia súčasnej a predvídania budúcej potreby zamestnancov a realizácie opatrení spojených s ich vnútornou a vonkajšou mobilitou tak, aby sa naplnili ciele a úlohy hotela. Preto je nevyhnutné poveriť kompetentnú osobu alebo skupinu ľudí zostavením a sledovaním plánu ľudských zdrojov s konkrétnym cieľom plánovania zamestnancov a obsadenia pracovných miest v súlade s potrebami hotela.

Vstupom do procesu plánovania ľudských zdrojov sú podnikové plány a stratégia hotela. Na základe analýzy súčasného stavu, štruktúry a pohybu zamestnancov s prihliadnutím na pracovné prostredie, pracovné, sociálne a ekonomické podmienky sa určí stratégia a taktika personálneho zabezpečenia ľudských zdrojov. Priebeh plánovania ovplyvňujú štyri dimenzie:

- *kvantitatívna dimenzia* – zaoberá sa stanovením počtu a štruktúry zamestnancov vzhľadom na veľkosť, triedu a kategóriu hotela, organizačné útvary a predmet činnosti,
- *kvalitatívna dimenzia* – zabezpečenie zamestnancov s požadovanými odbornými vedomosťami, schopnosťami, skúsenosťami, osobnými vlastnosťami, ktoré sú potrebné na prácu v hoteloch,
- *časová dimenzia* – určenie času pokrytia potreby zamestnancov v krátkodobom, strednodobom alebo dlhodobom horizonte,
- *miestna dimenzia* – zameriava sa na získanie zamestnancov z miestneho (lokálneho)/národného/medzinárodného trhu práce s pracovnými skúsenosťami a/alebo absolventov škôl pripravených na prácu v hoteloch (Hittmár – Veselý, 2011).

Výstupom procesu plánovania sú plán potreby zamestnancov, plán pokrytia potreby a špecifické plány ľudských zdrojov (schéma 3.1). **Plánovanie potreby zamestnancov** (ľudských zdrojov) je plánovaním pracovných miest, čiže plánovaním dopytu po pracovnej sile, kým **plánovanie zabezpečenia potreby zamestnancov** je predvídaním ponuky pracovnej sily v hoteli a mimo neho, vytýčením ciest, ako dosiahnuť potrebné zdroje zamestnancov.

Schéma 3.1 Proces plánovania ľudských zdrojov



Prameň: Vlastné spracovanie.

Dobre zostavený **plán ľudských zdrojov** dáva odpoveď na tieto otázky:

1. Akých zamestnancov, v akom počte a kedy bude hotel potrebovať?
2. Koľko z predpokladaného počtu v hoteli už pracuje?
3. Akým spôsobom sa bude riešiť rozdiel medzi potrebou, počtom a štruktúrou zamestnancov v porovnaní so súčasným stavom? V prípade potreby nových zamestnancov, do akej miery ich možno získať z vnútorných zdrojov uskutočnením reštrukturalizácie pracovných miest a do akej miery z vonkajších zdrojov? Aké riešenie prijme manažment hotela v prípade prebytku zamestnancov?



4 Proces získavania zamestnancov

„Každý hotel má svoju dušu. Má svoju osobitosť a charakteristické prvky, ktoré ho robia jedinečným. Niekedy jeho šarm patrí vzhľadu alebo dekoráciám či už klasickým, alebo novodobým, ale nijaká fyzikálna stránka krásy nestačí na to, aby vdýchla hotelu dušu.

Len ľudia sú tí, ktorí to môžu urobiť.“

Ján Bočkay, majiteľ hotela Lux

Ak má hotel prehľad o budúcich potrebách ľudských zdrojov a vychádza z vypracovaných analýz práce, môže pristúpiť k vyhľadávaniu zamestnancov a výberu najvhodnejšieho uchádzača/záujemcu o prácu. Je dôležité mať dostatočné množstvo kandidátov. Riziko výberu vhodných zamestnancov je vyššie ako v iných typoch podnikov. Úspešnosť výberu závisí od predpokladov a kompetencií kandidátov na vykonávanú prácu, ale aj od použitej techniky, schopností členov výberovej komisie a finančných prostriedkov určených na výber.

4.1 Predpoklady získavania zamestnancov

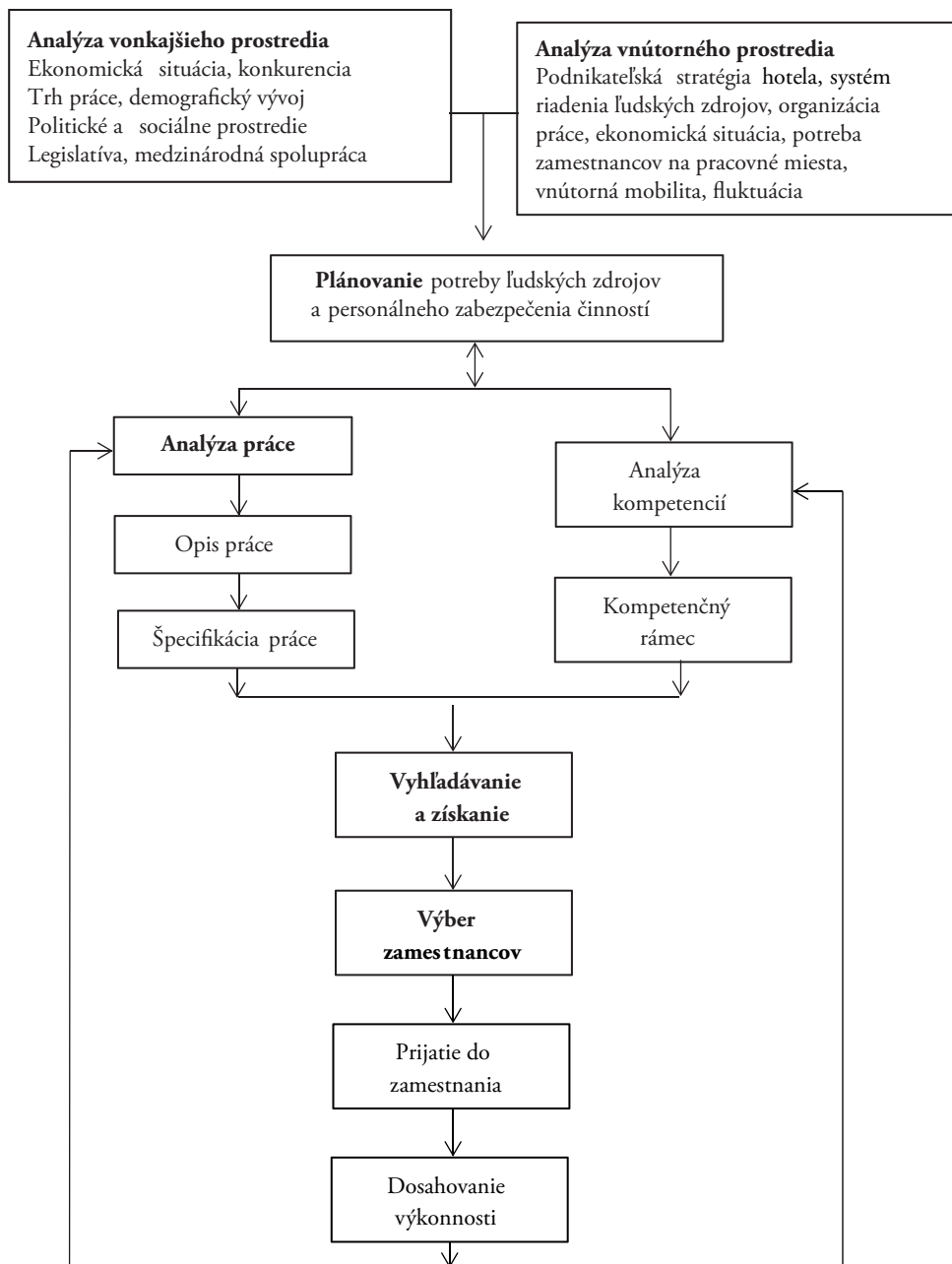
Jednou zo základných povinností manažérov hotelov je vyhľadať, získať a vybrať najvhodnejších uchádzačov/záujemcov¹² o prácu v hotelierstve. Uvedené aktivity súhrne tvoria proces získavania a sú predpokladom vhodného personálneho zabezpečenia činností (*staffing*) v hoteli.

Vychádzajúc zo systémového riadenia ľudských zdrojov v hoteli, procesu získavania predchádza plánovanie potreby ľudských zdrojov a analýza práce premietnutá do opisov pracovných miest a špecifikácií práce. Stratégiu a politiku získavania zamestnancov výrazne ovplyvňujú tak vnútorné podmienky hotela, ako aj vonkajšie prostredie. Od zamestnávateľa sa očakáva informovanosť o vývoji situácie na trhu práce, spádovom území hotela, hlavne o sociálnej a kvalifikačnej štruktúre, o dianí v spoločnosti, hlavne o vývoji hospodárskej politiky, zmenách v politike a legislatíve, konkurencii v hotelierstve, trendoch vývoja techniky a podnikateľských aktivít. Dôležité je predvídať dôsledky vonkajších zmien na situáciu v hoteli, včas sa na zmeny pripraviť, eliminovať prípadné ohrozenia a využiť príležitosti na rozvoj. Proces získavania zamestnancov v širšom ponímaní je na schéme 4.1.

¹² Uchádzač o prácu je osoba evidovaná na úrade práce, sociálnych vecí a rodiny, ktorá nepracuje. Záujemca o prácu je osoba, ktorá študuje alebo pracuje a zároveň sa uchádza o zamestnanie.



Schéma 4.1 **Proces získavania zamestnancov**



Prameň: Vlastné spracovanie.

Výstupom procesu získavania je prijatie a zaradenie zamestnancov na voľné a/alebo vytvorené pracovné miesto. Po skončení adaptácie sa predpokladá, že zamestnanec svojím výkonom prispeje k celkovej výkonnosti hotela.

Proces získavania zamestnancov pozostáva z troch na seba nadväzujúcich fáz – začína vyhľadávaním, pokračuje získaním správnych ľudí na pracovné miesto a končí výberom potenciálnych zamestnancov.

Vyhľadávanie z vnútorných a externých zdrojov trhu práce podľa vopred stanovených kritérií a požiadaviek na vykonávanú prácu.	Získanie dostatočného počtu kandidátov o prácu v súlade s potrebami hotela, útvaru, pracovného miesta pri vynaložení primeraných nákladov.	Výber je identifikovanie uchádzača/záujemcu o prácu, ktorý bude výkonný a nebude konať nežiaducim spôsobom.
--	---	--

Manažment hotela vzhľadom na potreby zabezpečenia kvalifikovanej pracovnej sily z hľadiska počtu (*koľko*), štruktúry zamestnancov podľa ich schopností a zručností (*koho*), času (*kedy*) a pracovných miest (*kde a čo*) získava informácie o potenciálnej zásobe pracovnej sily. Na základe uskutočnenej analýzy vnútorného a vonkajšieho prostredia trhu práce sa rozhodne, či bude vyhľadávať vhodného kandidáta z interných alebo z externých zdrojov. Pri rozhodovaní zvažuje aj objem financií vyčlenených na proces získavania (*za koľko*). Vonkajšie zdroje sú potenciálni uchádzači/záujemcovia o pracovné miesto a vnútorné zdroje tvoria súčasní zamestnanci.

Vyhľadávanie zamestnancov z interných zdrojov má svoje výhody oproti vyhľadávaniu z externých zdrojov. Zamestnávateľ pozná zamestnancov podľa ich pracovného výkonu, prejavov správania, schopností, prístupu k plneniu úloh. Dokáže posúdiť ich vhodnosť na nové alebo uvoľnené pracovné miesto vnútri hotela. Vnútorná mobilita spojená so zmenou pracovného miesta sa kladne prejaví aj v rozvoji zamestnancov a rozvoji kariéry, v ich stabilizácii a následne v znížení fluktuácie. Na pracovisku je vyššia spokojnosť, dochádza k zlepšeniu pracovnej morálky a disciplíny. Z ekonomického hľadiska sú náklady na vyhľadanie, výber a adaptáciu zamestnanca na zmenenom pracovnom mieste nižšie, zamestnanci poznajú podnikovú kultúru a ciele hotela. Nevýhodou sú vyvolané náklady na ďalší rozvoj pre iný obsah práce, určitú rutinu vo vykonávaní zaužívaných činností a nižšiu otvorenosť novým prístupom z vonkajšieho trhu práce.

Pri vyhľadávaní zamestnancov z externého trhu práce vznikajú náklady na zverejnenie ponuky zamestnania, spracovanie dokumentácie uchádzačov/záujemcov, stanovenie kritérií výberového konania, prácu členov výberovej komisie. Zistenie vlastností a schopností kandidáta je orientačné. K vonkajším zdrojom trhu práce patria absolventi škôl, voľné pracovné sily (nezamestnaní, zamestnanci na skratený pracovný čas), zamestnanci iných podnikov, štátni príslušníci iných kultúr. Dočasné vedľajšie zdroje tvoria ženy v domácnosti, dôchodcovia, študenti. Dôvodom obsadzovania pracovných miest z vonkajších zdrojov môže byť plnenie rozvojového programu hotela, potreba



zmeniť vekovú alebo profesionálnu štruktúru zamestnancov s novými kompetenciami, myšlienkami a nápadmi.

Súhrn marketingových nástrojov (Maráková, 2016) aplikujeme v personálnom marketingu s prepojením na vnútorný a vonkajší trh práce. *Nástroje personálneho marketingu* sú vzájomne prepojené.

Produkt personálneho marketingu **pracovné miesto, pracovná príležitosť** (čo ponúkam a čo chcem získať). Predmetom záujmu sú ľudské zdroje, strategické zámery rozvoja hotela, možnosti rozvoja kariéry, systémy motivovania a hodnotenia zamestnancov.

Cenu (koľko) predstavuje **odmena za pracovný výkon**, ale aj mzdová politika, sociálna politika, zamestnanecké výhody.

Tretí nástroj marketingu „miesto, rozmiestnenie“ (kde uskutočňujem ponuku alebo kde hľadám) tvorí **prezentácia pracovnej príležitosti i hotela**, vyhľadávanie, umiestnenie, stabilizácia zamestnancov, ale aj ich uvoľňovanie vrátane poradenstva uvoľneným zamestnancom (*outplacement*).

Dôležité miesto v marketingovom mixe má nástroj tvorby dobrého mena zamestnávateľa, a to **propagácia a komunikácia na trhu práce** (akým spôsobom získam to, čo potrebujem), to znamená reklama, vzťahy s verejnosťou, sponzoring, vnútorný a vonkajší komunikačný systém.

Piatym nástrojom personálneho marketingu je **podniková kultúra**. Umožňuje zamestnancov nielen získať, ale aj udržať, motivovať a rozvíjať, a tým dotvárať prostredie na efektívne fungovanie personálneho marketingu.

V každodennej praxi platí, že o úspechu alebo neúspechu každého produktu na trhu rozhodne zákazník. *Produktom trhu práce je pracovná príležitosť, pracovné miesto*. Nositeľom ponuky práce je prístupné obyvateľstvo, kým dopyt po práci, tvorbu pracovných miest a pracovných príležitostí určujú podniky. Nie vždy zamestnanci vykonávajú prácu, ktorú by chceli a hľadajú inú vhodnú pracovnú príležitosť. Obdobne zamestnávateľ formuje pracovný potenciál a mení štruktúru zamestnancov v súlade s ich schopnosťami a jeho potrebami.

Vyhľadávanie zamestnancov a optimalizácia pracovnej sily má byť v súlade s víziou, stratégiou a kultúrou hotela. V prípade získania správnych ľudí silnie podniková kultúra, prijatí zamestnanci prispievajú výsledkami práce k zvyšovaniu kvality produktu a celkovej výkonnosti. Naopak, vyhľadanie a zamestnanie ľudí, ktorí sa nestotožnia s kultúrou a stratégiou hotela, nemajú vzťah k práci, podieľajú sa na neúspechu a úpadku hotela.

Po preskúmaní vhodných zdrojov vyhľadávania zamestnancov rozhodne manažment hotela alebo ním poverená osoba (referent/manažér ľudských zdrojov) o spôsobe získania vhodných kandidátov na uvoľnené alebo nové pracovné miesto. Cieľom druhej fázy, **získania zamestnancov** do hotela, je nájsť najlepších uchádzačov/záujemcov o prácu a formovať pracovnú silu zodpovedajúcu súčasným i budúcim potrebám hotela. Identifikovať tú