

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav správních a sociálních věd**

**Problematika personalistiky ve vybraném hotelovém
zařízení**

Kristýna Lengálová

**Bakalářská práce
2019**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kristýna Lengálová**
Osobní číslo: **E16804**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Problematika personalistiky ve vybraném hotelovém zařízení**
Zadávací katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem bakalářské práce je analýza problematiky personálního řízení ve vybraném hotelu, shrnutí získaných poznatků metodou syntézy a v případě potřeby navrhnout doporučení ke zlepšení fungování.

Osnova:

- Management
- Základní pojmy personalistiky
- Charakteristika vybraného podniku
- Analýza problematiky personalistiky ve vybraném podniku
- Zhodnocení výsledků analýzy, návrhy a doporučení ke zlepšení

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: 35 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

FRISCHMANN, Petr a Jan ŽUFAN. Personalistika ve službách. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017, 220 s. ISBN 978-80-7552-714-1.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. Lidské zdroje a personální management. Praha: Academia, 2017, 190 s. Společnost. ISBN 978-80-200-2773-3.

REES, Gary a Paul SMITH, ed. Strategic human resource management: an international perspective. London: Sage Publications, 2014, 556 s. ISBN 978-1-4462-5585-5.

VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2014, 736 s. ISBN 978-80-7261-274-1.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Karel Šatera, Ph.D., MBA
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání bakalářské práce: 3. září 2018

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2019

doc. Ing. Romana Procházková, Ph.D.
děkanka

L.S.

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. září 2018

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 23. 4. 2019

.....
Kristýna Lengálová

PODĚKOVÁNÍ:

Především bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Karlu Šaterovi, Ph.D. MBA, za jeho odborné vedení, připomínky a konzultace mé bakalářské práce.

Také bych ráda poděkovala panu Jaromíru Paulusovi za poskytnutí informací a materiálů, které byly k vypracování bakalářské práce nezbytné.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá analýzou problematiky personalistiky ve vybraném hotelovém zařízení. První dvě kapitoly se specializují na teoretické pojetí práce. Zaměřují se na základní problematiku managementu a manažerskou funkci personalistiky. Následující tři kapitoly jsou věnovány seznámení se s konkrétním hotelovým zařízením, praktické aplikaci již získaných poznatků a shrnutí výstupů analýzy metodou syntézy včetně návrhů doporučení ke zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

management, personální činnosti, hotelová zařízení, moderní nástroje personalistiky

TITLE

The issue of human resource management in the selected hotel facility

ANNOTATION

The bachelor thesis deals with the analysis of human resources issues in the selected hotel facilities. The first two chapters specialise in the theoretical concept of work. They focus on the basic management issues and managerial functions of human resources. The following three chapters are devoted to acquainting with a particular hotel facility, the practical application of already acquired knowledge and a summary of the outputs of the analysis method, including the suggestions for improvement.

KEYWORDS

management, human resources activities, hotel facilities, modern human resources tools

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 MANAGEMENT.....	11
1.1 POJETÍ MANAGEMENTU.....	11
1.1.1 Management jako proces řízení.....	11
1.1.2 Management jako vedoucí zaměstnanci.....	12
1.1.3 Management jako soubor poznatků o řízení.....	12
1.2 MANAŽERSKÉ FUNKCE.....	13
1.2.1 Sekvenční manažerské funkce.....	14
1.2.2 Paralelní manažerské funkce.....	15
2 ZÁKLADNÍ POJMY PERSONALISTIKY.....	16
2.1 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST.....	16
2.2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	18
2.2.1 Oblasti personálního plánování.....	18
2.2.2 Personální plány.....	19
2.3 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	20
2.3.1 Vnitřní a vnější zdroje.....	21
2.3.2 Proces získávání zaměstnanců.....	22
2.3.3 Výběr zaměstnanců.....	23
2.3.4 Přijímání a adaptace zaměstnanců.....	24
2.4 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	25
2.5 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	26
2.5.1 Motivace a stimulační nástroje.....	28
2.6 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	28
2.7 MODERNÍ NÁSTROJE PERSONALISTIKY.....	29
3 CHARAKTERISTIKA HOTELU JEZERKA S.R.O.....	31
3.1 HISTORIE.....	31
3.2 SOUČASNOST.....	32
3.2.1 Organizační struktura a řízení hotelu.....	33
4 ANALÝZA FUNKCE PERSONALISTIKY V HOTELU JEZERKA S.R.O.....	34
4.1 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST.....	34
4.2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	35
4.3 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	35
4.3.1 Získávání zaměstnanců.....	36
4.3.2 Výběr zaměstnanců.....	39
4.3.3 Přijímání a adaptace zaměstnanců.....	41
4.4 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	42
4.5 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	43
4.5.1 Zaměstnanecké výhody.....	44
4.6 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	44
4.7 MODERNÍ PERSONÁLNÍ NÁSTROJE.....	45
4.8 SPOLUPRÁCE SE VZDĚLÁVACÍMI INSTITUCEMI.....	45
5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY A NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ.....	47
ZÁVĚR.....	49
POUŽITÉ ZDROJE.....	50
SEZNAM PŘÍLOH.....	52

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Vztah vytváření, analýzy a redesignu míst a ostatních personálních činností	17
Obrázek 2: Postup obsazování volných pracovních míst	21
Obrázek 3: Schéma řízení vzdělávání v organizaci	29
Obrázek 4: Logo hotelu Jezerka s.r.o.	31
Tabulka 1: Maticové zobrazení manažerských funkcí	13
Tabulka 2: Dělení personálního plánování dle časového horizontu	18
Tabulka 3: Způsoby odměňování včetně jejich forem.....	26
Tabulka 4: Požadované vzdělání a praxe pro vybraná pracovní místa.....	37

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
Hotel Jezerka	Hotel Jezerka s.r.o.
CHKO	Chráněná krajinná oblast
IS	Informační systém
Kč	korun českých
PO	Požární ochrana
ROH	Revoluční odborové hnutí
tzv.	tak zvaný

ÚVOD

Lidské zdroje jsou v dnešní rychle se rozvíjející době považovány za nejdůležitější kapitál, bez kterého by ostatní zdroje nemohly efektivně fungovat. Zároveň patří ke zdrojům nejdražším, proto jsou stále více zdůrazňovány a diskutovány. Podniky chtějí předejít fluktuaci, z toho důvodu se snaží nejen vybírat kvalitní zaměstnance, ale také jim poskytnout co nejlépe vyhovující pracovní podmínky. Kvalitní a motivovaní zaměstnanci se stávají významnou konkurenční výhodou na trhu.

Cílem bakalářské práce je analýza problematiky personálního řízení ve vybraném hotelu, shrnutí získaných poznatků metodou syntézy a v případě potřeby navrhnout doporučení ke zlepšení fungování.

Práce je rozdělena do pěti kapitol. První, teoretická, slouží k seznámení čtenáře se základní problematikou managementu. Obsahuje nejen stručný popis pojmu management, ale nahlíží i na jeho pojetí, včetně popisu jednotlivých významů. Nejsou zde opomenuty ani manažerské funkce a jejich rozdělení na sekvenční a paralelní.

Druhá, taktéž teoretická kapitola, pojednává už o konkrétní sekvenční manažerské funkci personalistice. Je sepsána tak, aby čtenář dospěl k porozumění vybraných personálních činností, které jsou v jednotlivých podkapitolách popsány. V poslední podkapitole této kapitoly jsou čtenáři přiblíženy vybrané moderní nástroje využívané v personalistice.

Následují tři kapitoly věnované praktickému pojetí práce. V pořadí třetí kapitola má za úkol čtenáře seznámit s historií a současností vybraného hotelového zařízení, konkrétně Hotelu Jezerka s.r.o. Není zde opomenuta ani organizační struktura a typ řízení.

Čtvrtá kapitola vychází z poznatků kapitoly druhé. Obsahuje analýzu současného stavu problematiky personalistiky v daném zařízení. Seznamuje čtenáře s průběhem základních personálních činností, konkrétně s personálním plánováním, získáváním, výběrem a přijímáním zaměstnanců, hodnocením, odměňováním a vzděláváním zaměstnanců. Rovněž analyzuje moderní nástroje využívané v zařízení. Tato kapitola je doplněná o podkapitulu, která má za úkol čtenáři nastínit průběh spolupráce hotelového zařízení s vybranými školami.

V páté, poslední kapitole jsou shrnuty získané poznatky metodou syntézy a jsou autorkou navrhnutá doporučení ke zlepšení.

1 MANAGEMENT

Pojem management pochází ze Severní Ameriky, nyní je již běžně využíván mezinárodně. V českém jazyce se můžeme setkat s jeho ekvivalentem řízení. (Blažek, 2014, s. 12)

Management napomáhá k docílení stanovených cílů tím, že umožňuje sjednotit činnosti různých osob. Nepřináší přesné návody, jak řídit organizaci, ale pouze poznatky a doporučení, která ke správnému řízení napomáhají. Je soustavně vyvíjen a zdokonalován, aby se přizpůsobil stále se rozvíjejícím vlivům na něj působících. Zabývá se nejen řízením podniků, ale i řízením ve školství, v umění, ve sportovních klubech apod. (Veber et al., 2014, s. 17-19)

1.1 Pojetí managementu

Pojem management lze interpretovat mnoha způsoby. Nejčastěji se v organizacích setkáme s těmito třemi významy:

- proces řízení,
- řídicí pracovníci,
- soubor poznatků o řízení. (Blažek, 2014, s. 12)

1.1.1 Management jako proces řízení

Management znamená pro podnik důležitou součást fungování. I přes nejmodernější technologie a nejkvalifikovanější zaměstnance by bez řádného řízení nemohl dlouhodobě prosperovat. (Veber et al., 2014, s. 20)

Vzhledem k tomu, že management je těžko uchopitelným procesem, najdeme nespočet jeho definic. Žádná však není dostatečně obsáhlá, aby management vymezila komplexně. (Blažek, 2014, s. 12)

Jako odpověď na otázku, z čeho se management skládá, je využíváno několika jednodimenzionálních konceptů. Nejčastěji konceptu manažerských funkcí, kterému se práce bude věnovat v kapitole 1.2. Dalším konceptem je členění podle manažerských rolí, které se snaží specifikovat postavení role manažera v rámci podniku. Můžeme se setkat také s konceptem řídicího cyklu, který udává tři na sebe navazující činnosti, a to rozhodování, ovlivňování a kontrolování. Dále je vhodné zmínit například koncept kritických faktorů úspěchu a koncept manažerských komponent. (Blažek, 2014, s. 12-13)

1.1.2 Management jako vedoucí zaměstnanci

Zosobněním výrazu management hovoříme o vedoucích zaměstnancích, kteří vykonávají jednotlivé manažerské funkce. Dnes se místo pojmu vedoucí zaměstnanec využívá zdomácnělého pojmu manažer. (Blažek, 2014, s. 14)

Management lze v tomto pojetí chápat dvěma způsoby, jako označení funkce (manažer), nebo jako označení skupiny lidí, která tyto funkce realizuje. Podle Jaromíra Vebera a kolektivu (2014, s. 23) existují u pracovní náplně manažerů tyto základní společné rysy:

- *„určení výstupů – výsledků, hodnot, užitků z dané činnosti;*
- *zabezpečení zdrojů – finančních, materiálních, technologie, personálu – nutných pro danou činnost;*
- *řešení průběhu činnosti – koordinování aktivit, předcházení ztrátám, reagování na nepředvídatelné situace, zabezpečování výkonnosti apod.“*

Manažeři jsou obvykle dělení podle úrovně řízení do tří kategorií.

Manažeři první linie jsou postaveni na pomyslném nejnižším stupni hned nad výkonnými zaměstnanci. Většinou se jedná o znalce v oblasti, kterou řídí. Do této kategorie lze zařadit například mistry, primáře a vedoucí oddělení. (Blažek, 2014, s. 14-15)

Střední manažeři propojují vyšší a nižší skupiny manažerů. Vytváří střednědobé plány, mají za úkol poskytovat a získávat informace a pracovat s lidmi. Do této skupiny se řadí například finanční vedoucí, vedoucí prodeje nebo manažeři závodu. (Blažek, 2014, s. 15)

Do skupiny **vrcholových manažerů** se řadí zaměstnanci či v menších podnicích vlastníci, kteří odpovídají za podnik jako celek, proto jejich znalosti musí být diverzifikované. V jejich kompetenci je komunikace s odběrateli, bankami, obchodníky apod. (Blažek, 2014, s. 15)

1.1.3 Management jako soubor poznatků o řízení

Management lze považovat za poměrně mladou vědu. V základu vznikala několik tisíciletí, ale do podoby, jak ho známe dnes, se začal vyvíjet až s nástupem průmyslové revoluce. Její rozvoj byl ovlivněn rozmachem výrobních i nevýrobních podniků. (Blažek, 2014, s. 15)

Vzhledem k tomu, že management podává pouze doporučení, nikoli přesné návody, nelze ho zařadit do kategorie exaktních věd. Jednotlivé podniky se od sebe značně odlišují, proto není možné, aby ve všech podnicích platily stejné zákonitosti. Také technologický

a technický rozvoj ovlivňuje management a je možné že to, co platí nyní, za rok bude překonané. (Mládková, Jedinák et al., 2009, s. 14)

Management řadíme do interdisciplinárních věd, kdy čerpá poznatky z oblastí psychologie, sociologie, ekonomie, práva ale i genetiky a biologie. (Mládková, Jedinák et al., 2009, s. 14)

1.2 Manažerské funkce

Každý manažer by měl vhodně a efektivně vykonávat specifické činnosti, které vedou k úspěšnému naplnění cílů manažerské pozice. Tyto činnosti jsou souhrnně nazvány manažerské funkce. (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 65)

Jednotliví manažeři bývají často specializováni pouze na jednu jimi vykonávanou činnost, přesto je nutné, aby porozuměli všem manažerským činnostem, které jsou vykonávány v podniku, a to za účelem propojení těchto činností. (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 66)

Manažerské funkce lze rozdělit do dvou skupin:

- sekvenční manažerské funkce,
- paralelní manažerské funkce. (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 68)

Na následujícím maticovém zobrazení manažerských funkcí (viz tabulka 1) je vidět provázanost těchto dvou skupin včetně směru jejich posloupnosti. Uváděným funkcím se bude práce věnovat v následujících podkapitolách.

Tabulka 1: Maticové zobrazení manažerských funkcí

Sekvenční funkce	Paralelní (průběžné) funkce		
	Analyzování problémů	Rozhodování	Implementace
Plánování	X	X	X
Organizování	X	X	X
Personalistika	X	X	X
Vedení lidí	X	X	X
Kontrola	X	X	X

Zdroj: upraveno podle (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 69)

1.2.1 Sekvenční manažerské funkce

První skupinou jsou sekvenční manažerské funkce, jejichž název vychází ze skutečnosti, že jednotlivé funkce na sebe postupně navazují. Není vyloučeno, že se jednotlivé funkce budou vzájemně překrývat. (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 68)

V roce 1916 byla vytvořena Francouzem Henrim Fayolem zřejmě první koncepce sekvenčních manažerských funkcí, které byly nazvány funkcemi správy. Těmito funkcemi jsou: plánování, organizování, příkazování, koordinace a kontrola. (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 68)

Později byly tyto funkce upravovány, rozšiřovány a případně zužovány, dle konkrétních trendů v manažerské praxi. V dnešní době je nejčastěji využívaná koncepce amerických autorů Harolda Koontze a Heinze Weihricha (1998, s. 31). Podle jejich učebnice managementu je vhodné management rozčlenit do těchto funkcí:

- plánování,
- organizování,
- personalistika,
- vedení lidí,
- kontrolování.

Plánování je nejdůležitější manažerskou funkcí. Slouží jako východisko pro funkce následující. Stanovuje cíle a vytváří metody k jejich dosažení. Při plánování je nutný intelekt, protože budoucnost nelze předpovědět, ale je možné ji pomocí znalostí, důležitých odhadů a analýzy minulosti alespoň předpokládat. (Koontz a Weihrich, 1998, s. 118)

Organizováním označujeme specifické činnosti směřující k uskutečnění naplánovaných cílů. Pro výkon těchto činností je nutné každému zaměstnanci v organizační struktuře přiřadit určitý okruh úkolů. Organizování slouží nejen pro dělbou práce, ale také pro určení pravomocí a odpovědnosti. Za hlavní nástroj lze považovat organizační strukturu, která jasně vymezuje vztahy v rámci plnění úkolů a rozhodování. Rozlišují se dva základní typy organizačních struktur, těmi jsou jedno-liniové a více-liniové organizační struktury. Linie představují vztah nadřízenosti a podřízenosti, kdy nadřízený je ve vyšší části struktury. Do první zmíněné skupiny se řadí liniový typ a liniově štábní typ. Druhou skupinu tvoří funkční typ, liniově funkční typ a maticový typ. (Koontz a Weihrich, 1998, s. 31; Brodský, Zemanová a Siegl, 2014, s. 51)

Personalistika je funkce zaměřující se na lidské zdroje. Touto funkcí se bude práce podrobněji zabývat ve 2. kapitole.

Vedením lidí rozumíme nejen vrozené předpoklady, ale i naučené dovednosti využívané k usměrňování výkonu činností lidí s cílem dosažení podnikových záměrů. Problematika vedení spojuje individuální názory a tužby každého člověka v organizaci a snaží se mezi nimi najít vhodný kompromis vyhovující všem dotčeným. Styly vedení lze rozdělit do tří okruhů. Prvním je autokratický okruh, kdy manažer upřednostňuje svůj názor a nepřihlíží na ostatní. Druhý je demokratický okruh, který nechává prostor i pro druhé, ale hlavní slovo je přenecháno manažerovi. Poslední okruh je liberální, kdy se manažer zajímá pouze o splnění konečného cíle, průběh nechává na podřízených. (Koontz a Weihrich, 1998, s. 32; Brodský, Zemanová a Siegl, 2014, s. 71-72)

Při **kontrolování** je porovnávána realita se záměrem. Už z toho je jasné, že kontrolování úzce souvisí s plánováním. Pokud by nebyl vytvořený plán, bylo by velice obtížné dané výsledky porovnat. Porovnávána není pouze již nastalá skutečnost, ale například i skutečnost nadcházející, díky tomu lze předejít případným odchýlkám.

1.2.2 Paralelní manažerské funkce

Druhou skupinou jsou paralelní manažerské funkce, někdy nazývané také jako průběžné, které probíhají v každé sekvenční manažerské funkci. Těmito funkcemi jsou:

- analyzování řešených problémů – slouží k pochopení dané problematiky sekvenční manažerské funkce,
- rozhodování – slouží pro volbu příhodné varianty řešení v případě výběru z více možností,
- implementace – uskutečnění rozhodnutí. (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 71-72)

Nezbytné pro ucelený průběh manažerské práce je propojení paralelních a sekvenčních manažerských funkcí, které probíhá za pomoci komunikace lidí.

2 ZÁKLADNÍ POJMY PERSONALISTIKY

Slovo personalistika pochází z latinského slova personalis, což znamená v překladu osoba. Personalistika sjednocuje činnosti zaměřené na zaměstnance a snaží se rozvíjet vztahy mezi nimi a zaměstnavatelem. Vychází z cílů organizace, ale zároveň tyto cíle formuje, protože lidé jsou základním kamenem pro efektivní rozvoj podnikání. To naznačuje i fakt, že materiálové a finanční zdroje jsou neživé, a tedy bez lidských zdrojů nepoužitelné. Informační zdroje taktéž nemají žádnou hodnotu, dokud nejsou využity jako regulátor lidských zdrojů. Lidé stmelují podnik, ovlivňují konkurenceschopnost a budoucí vývoj. (Křížek a Neufus, 2014, s. 102)

Personalistika je ovlivněna legislativou, situací na trhu práce, sociálními a kulturními vlivy, konkurencí, ekonomickými podmínkami, sociálními potřebami a v neposlední řadě technickým a technologickým pokrokem. Tyto faktory jsou ustavičně měněny a organizace je můžou pouze v malé míře ovlivnit. (Křížek a Neufus, 2014, s. 103)

Mezi základní činnosti personalistiky patří vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání zaměstnanců, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců, péče o zaměstnance, využívání personálního IS. (Šikýř, 2014, s. 22)

Vybraným činnostem se bude práce věnovat v následujících kapitolách.

2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Pokud chceme zajistit efektivní fungování organizace po stránce lidských zdrojů, musíme začít od základu, tedy od vytváření pracovních míst. Úkolem při této činnosti je definování pracovních úkolů, povinností a potřeb zaměstnanců. (Koubek, 2015, s. 43)

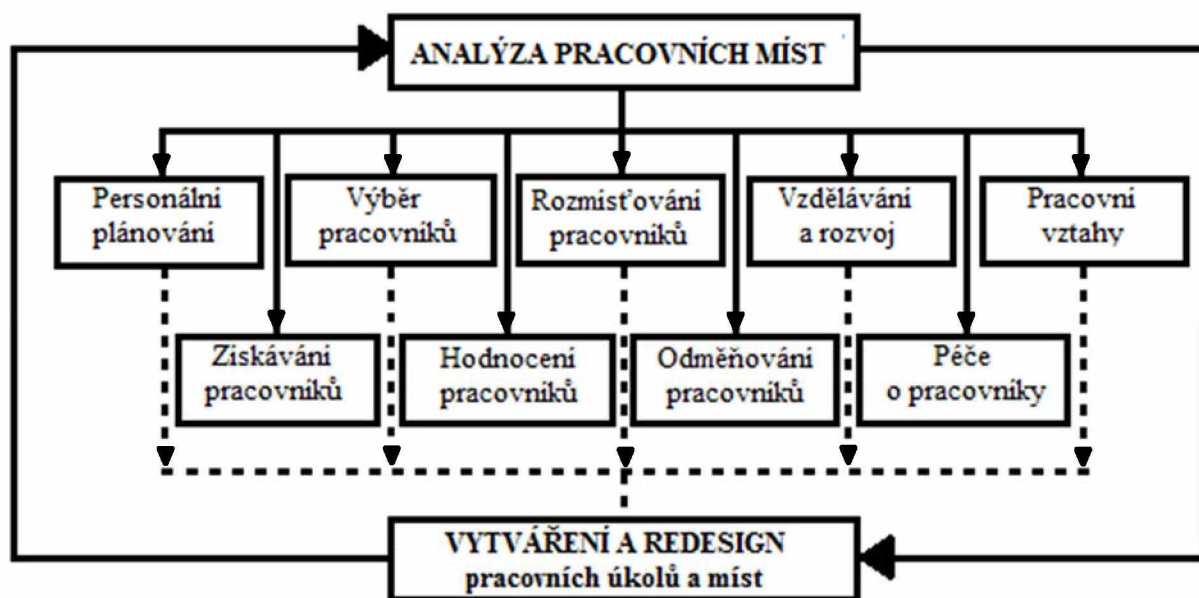
Při vytváření pracovních míst se často opomíjí důkladná analýza obsahu i metod práce. Pracovní místa jsou tedy vytvářena na základě intuice za pomoci náhodného testování. Je běžné, že se podnik inspiruje například u konkurence. I přes to se můžeme setkat hned s několika přístupy k vytváření pracovních míst, které jsou v praxi využívány:

- **mechanistický** – uznává pouze jeden způsob provádění dané práce;
- **motivační** – vychází z toho, že uspokojivá práce je nejlepší motivátor;
- **biologický (ergonomický)** – soustředí se na otázky komfortnosti a bezpečnosti;
- **percepční** – snaží se zjednodušit duševní požadavky práce, tedy práci jako takovou.

(Koubek, 2015, s. 57-66)

S vytvářením pracovního místa úzce souvisí jeho analýza. Dle Koubka (2015, s. 90) znamená analýza pracovních míst „*systematické zkoumání práce a jejich požadavků na pracovníka*“. Za pomoci výstupů analýzy je možné vytvořit tzv. popis pracovního místa, jehož specifikace požadavků na zaměstnance napomáhá při výběrů vhodných uchazečů. Analýza pracovních míst slouží také jako podklad pro začlenění pracovního místa do organizační struktury. (Mládková, Jedinák et al., 2009, s. 78)

Z výstupu analýzy můžeme určit, zda není potřebný redesign pracovního místa, což můžeme označit jako upravení popisu daného místa. Obrázek 1 znázorňuje vztahy mezi jednotlivými procesy. Redesign může být způsoben také například změnou techniky a technologie, produktů nebo služeb.



Obrázek 1: Vztah vytváření, analýzy a redesignu míst a ostatních personálních činností

Zdroj: upraveno podle (Koubek, 2015, s. 90)

Pracovní místo znamená přesně definovanou strukturu úkolů a povinností, čím dál více je potřebná určitá flexibilita a obratnost. V dnešní době se proto často setkáme se systémem pracovních rolí. Tento systém je založený na schopnostech zaměstnanců. Úkoly nejsou jasně definovány, pouze požadavky, jak se práce vykonává. Stejně jako u pracovních míst dochází k vytváření, analýze a redesignu rolí. (Armstrong, 2007, s.171; Koubek, 2015, s. 45-47)

2.2 Personální plánování

Personální plánování musí korespondovat s dlouhodobými plány organizace. Lze jej považovat za primární činnost řízení lidských zdrojů, protože na něj navazují ostatní činnosti. Slouží nejen k určení optimálního počtu zaměstnanců pro dané období, ale i k efektivnímu rozmístění zaměstnanců, k jejich účinnému využití, k motivování, vzdělávání a v neposlední řadě k efektivnímu rozdělení nákladů, které jsou se zaměstnanci spjaty. (Frischmann a Žufan, 2017, s. 36)

Samotné personální plánování zahrnuje proces předvídaní budoucnosti. To je velmi obtížné, protože budoucnost je nejistá. Proto je nutné nastavit si jasné cíle včetně realistického a objektivního časového plánu pro realizaci celého systému. Také je důležité objasnit si své předpoklady, tedy individuality. (Leigh, 1984, s. 44)

Personální plánování lze rozdělit dle časového horizontu na dlouhodobé, krátkodobé a střednědobé. V tabulce 2 jsou uvedeny k dílčím skupinám jejich typické plány. (Frischmann a Žufan, 2017, s. 36)

Tabulka 2: Dělení personálního plánování dle časového horizontu

Časový horizont plánování	Typické plány pro daný časový horizont
Dlouhodobé plány (strategické)	Plán stabilizace zaměstnanců, dlouhodobé finanční plány, plán vývoje počtu zaměstnanců
Střednědobé plány (taktické)	Plán vzdělávání, plán hodnocení a odměňování, plán získávání, rozmisťování a propouštění zaměstnanců
Krátkodobé plány (operativní)	Plán počtu zaměstnanců na vybrané období, plán rozpisu směn a dovolených, plán akcí pro vzdělávání zaměstnanců

Zdroj: upraveno podle (Frischmann a Žufan, 2017, s. 36)

2.2.1 Oblasti personálního plánování

Vzhledem k otázkám, které si personální plánování klade, je ve většině případů děleno na oblasti:

- personální potřeby zaměstnanců,
- plánování pokrytí potřeby zaměstnanců,
- plánování personálního rozvoje zaměstnanců. (Šikýř, 2014, s. 91)

Plánování potřeby zaměstnanců závisí na predikci poptávky po zaměstnancích. Je založeno na předvídání potřebného množství zaměstnanců s potřebnými vlastnostmi, které bude podnik v krátkodobém i dlouhodobém horizontu potřebovat pro správné fungování. Poptávka po zaměstnancích se odvíjí od poptávky po produktech. Odhad potřeby zaměstnanců probíhá intuitivními nebo kvantitativními metodami. Do skupiny intuitivních metod lze zařadit delfskou metodu, kaskádovou metodu a metodu manažerských odhadů. Mezi kvantitativní metody patří například metoda založená na analýze vývojových trendů a metoda založená na analýze poměru mezi zabezpečenou prací a počtem pracovníků. V dnešní době se většina podniků přiklání k intuitivním metodám. (Šikýř, 2014, s. 92; Koubek, 2015, s. 102)

Naopak při **plánování pokrytí potřeby zaměstnanců** podnik predikuje nabídku zaměstnanců, tedy množství zaměstnanců s potřebnými vlastnostmi, které bude mít v krátkodobém i dlouhodobém horizontu pravděpodobně k dispozici. Zaměstnance čerpá z vnitřních i vnějších zdrojů, proto si podnik musí určit výhody a nevýhody jednotlivých zdrojů. Úspěšní zaměstnavatelé čerpají převážně z vnitřních zdrojů, tím se jim vracejí investice spojené se zaměstnanci. (Šikýř, 2014, s. 92)

V **případě plánování personálního rozvoje zaměstnanců** se podnik věnuje vzdělávání, hodnocení, odměňování a výběru. V této oblasti se zaměřuje na vlastní zaměstnance, aby zhodnotil investice s nimi spojené, zajistil jejich kariérní rozvoj, snížil fluktuaci a zajistil pokrytí plánované poptávky po zaměstnancích. Do těchto plánů se zahrnuje plán kariéry a plán následnictví v manažerských funkcích. (Šikýř, 2014, s. 91-93)

2.2.2 Personální plány

Každý podnik by měl mít personální plány sepsány a založeny v tištěné podobě nebo, dnes již častější způsob, uloženy v elektronické formě. V jednotlivých podnicích se druhy plánů liší, avšak mělo by být dodrženo minimálně šest základních.

1. **Plán získávání a výběru zaměstnanců.** Tento plán se zaměřuje na možnosti, jak pokrýt potřebu zaměstnanců. Zkoumá nejen zdroje, ze kterých může podnik čerpat, ale i metody získávání a výběru zaměstnanců. (Mládková, Jedinák et al., 2009, s. 80)
2. **Plán vzdělávání zaměstnanců.** Vzdělání je důležité nejen pro rozvoj společnosti, ale i pro zvýšení motivace, proto se podnik zaměřuje na stanovení oblastí požadovaného vzdělávání, na způsob vzdělávání, určení okruhu zaměstnanců, pro které budou jednotlivé vzdělávací programy vhodné, na pravidelnost vzdělávání

a v neposlední řadě i na způsoby hodnocení efektivnosti jednotlivých vzdělávacích programů. (Koubek, 2015, s. 117-118)

3. **Plán rozmisťování zaměstnanců.** Tento plán má za úkol zabezpečit vertikální a horizontální mobilitu.
4. **Plán hodnocení zaměstnanců.** Pravidelné posuzování činnosti zaměstnanců slouží v podniku pro zajištění určitého řadu. Plán se zaměřuje zejména na sestavení časového harmonogramu jednotlivých hodnocení, ale také na způsob a obsah hodnocení. (Koubek, 2015, s. 118)
5. **Plán odměňování a produktivity práce.** Pomocí tohoto plánu jsou určeny hranice odměňování. Stanovuje poměr pohyblivé a fixní složky mzdy. Při vytváření plánu jsou brány v úvahu skutečnosti jako například situace na trhu práce, minimální mzda apod. Také zařazuje vývoj mezd do kontextu s vývojem produktivity práce.
6. **Plán penzionování a propouštění zaměstnanců.** Tento plán se převážně věnuje zaměstnancům, kteří se blíží do důchodového věku. Avšak odpovídá i na otázky spojené s propouštěním z důvodu nadbytečnosti. Má za úkol rozhodnout, jak se k propouštění a penzionování bude přistupovat, zda bude pokračovat spolupráce s lidmi v důchodu nebo do jaké míry pomohou s hledáním práce propuštěným zaměstnancům. (Mládková, Jedinák et al., 2009, s. 82)

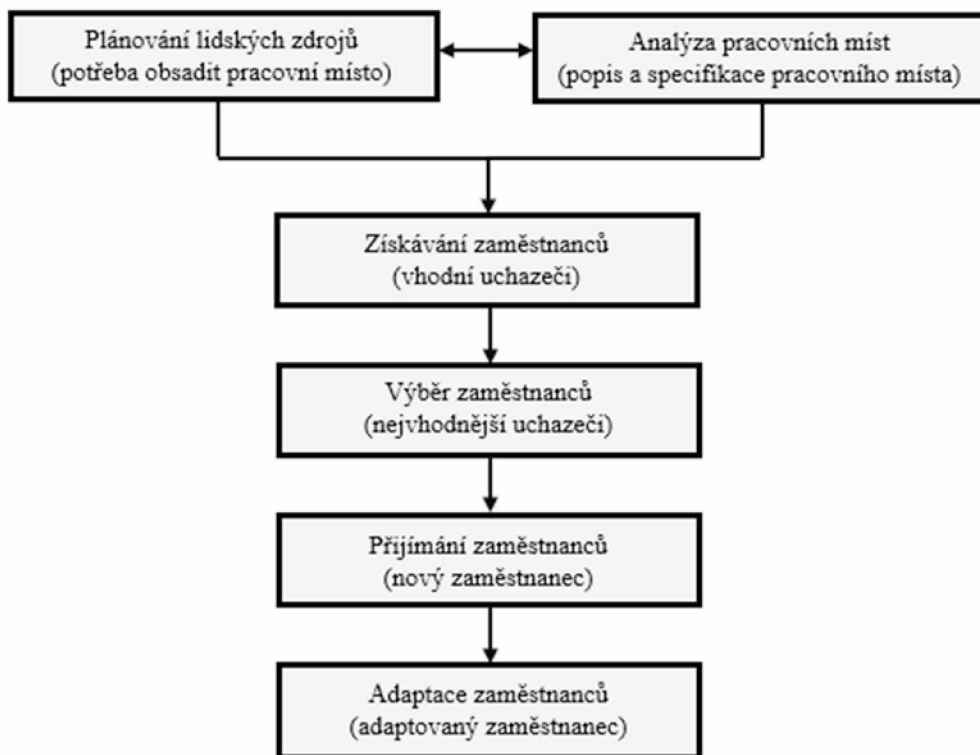
Všechny tyto plány mohou být zařazeny současně v dlouhodobém, střednědobém či krátkodobém plánování. Rozdíl v jednotlivých časových horizontech bývá pouze v míře rozsahu daného plánu. (Koubek, 2015, s. 119)

2.3 Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců

Proces získávání, výběru a přijímání zaměstnanců pro podnik znamená jednu z nejtěžších částí personalistiky. Tímto procesem se podnik snaží obsazovat volná pracovní místa, jak nově vytvořená, tak pouze uvolněná, a to libovolně zvoleným způsobem. Většina podniků si nemůže dovolit přijmout nevhodného člověka, a to nejen z důvodu, že je tento proces včetně adaptace zaměstnanců finančně nákladný, ale zároveň není vhodné připustit, aby dané místo nebylo dlouhodobě dostatečně zabezpečeno. Postup při obsazování volných pracovních míst je zobrazen na obrázku 2.

V rámci tohoto procesu některé podniky udržují kontakty se vzdělávacími institucemi. Využívají možnosti obsazení místa krátkodobě i dlouhodobě studenty na praxi. Po dokončení

studia mohou získat kvalifikované zaměstnance, které předem poznají. Některým studentům jsou nabízena v rámci této spolupráce stipendia. Jednotlivé podniky k této spolupráci přistupují odlišně. Záleží i na odvětví, ve kterém podnik působí. Tato metoda je výhodná a finančně výnosná pro obě strany. (Mládková, Jedinák et al., 2009, s. 85)



Obrázek 2: Postup obsazování volných pracovních míst

Zdroj: upraveno podle (Šikýř, 2014, s. 97)

2.3.1 Vnitřní a vnější zdroje

Volná místa jsou obsazována z vnitřních a z vnějších zdrojů. Mezi vnitřní zdroje zaměstnanců lze zařadit již stávající zaměstnance. Mezi vnější zdroje zaměstnanců řadíme absolventy, nezaměstnané, zaměstnance z jiných podniků, důchodce, studenty apod. (Šikýř, 2014, s. 98)

Při získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů podnik zhodnocuje své investice vložené do zaměstnance. Zároveň mnohdy zaměstnance motivuje k lepšímu odvedení práce. Proto je pro většinu podniků tento zdroj primární.

Při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů má podnik široké spektrum uchazečů. Proto se tato metoda často využívá při obsazování vyšších a významnějších pracovních míst. Je možné

získat kvalifikované zaměstnance bez nutnosti dalších investic. Také je využívána v případě, že z vnitřních zdrojů nemáme vhodného uchazeče nebo potřebujeme zvýšit počet zaměstnanců v podniku. (Frischmann a Žufan, 2017, s. 37)

Oba tyto způsoby mají své klady i zápory. Uchazeči z vnitřních zdrojů podnik znají, také podnik již má zkušenost s jejich silnými a slabými stránkami. Zároveň však při obsazování na vyšší pozici můžou být přeceněny uchazečovy schopnosti nebo povýšení může způsobit spory v pracovním kolektivu. (Mužik a Krpálek, 2017, s. 134)

Uchazeči z vnějších zdrojů mohou vnést do podniku nové myšlenky. Také je možné vybírat z větší škály osobností. Značnými nevýhodami jsou, že zaměstnavatel nemusí správně uchazeče odhadnout, adaptace je dlouhá a k přilákání uchazečů se využívá nákladné inzerce. (Šikýř, 2014, s. 92)

2.3.2 Proces získávání zaměstnanců

Při získávání zaměstnanců se podnik snaží o zaujmutí optimálního počtu vhodných uchazečů, a to s nízkými náklady, za nejlépe vyhovující časový úsek. Ve velké části podniků se o tento proces stará personální oddělení, ve větších podnicích je zřízené náborové centrum nebo jsou využívány služby outsourcingu. (Mládková, Jedinák et al., 2009, s. 83)

V situaci, kdy podnik určí potřebu přijímání zaměstnanců, musí sestavit charakteristiku obsazovaného pracovního místa. V tomto případě se využívá popisu pracovního místa nebo role, který se případně aktualizuje. Je důležité, aby podnik před zahájením procesu získávání zaměstnanců zvážil alternativy, které by pomohly snížit přebytné náklady. Mezi tyto alternativy lze zařadit zrušení pracovního místa, využití brigádníků, pokrytí pracovního místa přesčasy nebo využití outsourcingu. (Koubek, 2015, s. 132-133)

Pokud není možné využít ani jednu z uvážených alternativ, je nutné sestavit seznam požadavků na zaměstnance, který bude vhodné uveřejnit. Tento seznam vychází z popisu pracovního místa nebo role a je rozdělen na požadavky nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové. (Koubek, 2015, s. 134)

Následuje fáze, kdy se identifikují zdroje. Znamená to, že se podnik rozhodne, zda bude čerpat z vnějších nebo z vnitřních zdrojů, nebo využije kombinace obojího. Také volí metodu, jakou bude potenciální uchazeče informovat o volném pracovním místě.

Lze využít tyto metody:

- inzerce ve sdělovacích prostředcích;

- uchazeči se nabízejí sami;
- využívání služeb personálních agentur;
- doporučení současného zaměstnance organizace;
- oslovení vybraného jedince;
- využití vývěsek a zasílání letáků;
- spolupráce se vzdělávacími institucemi;
- spolupráce s úřady práce;
- využívání služeb komerčních zprostředkovatelen;
- používání e-inzerce nebo sociálních sítí. (Mládková, Jedinák et al., 2009, s. 84-85)

Je důležité si také stanovit, jakými dokumenty se má uchazeč prezentovat. Nejčastěji se využívá životopisů. Avšak není výjimkou, pokud podnik požaduje vyplnění dotazníku, díky němuž má možnost lépe porovnávat jednotlivé uchazeče. Některé podniky spolu s životopisem nebo dotazníkem požadují zaslání motivačního dopisu, potvrzení o zdravotní způsobilosti, výpisu z trestního rejstříku nebo referencí od předchozího zaměstnavatele.

Po splnění kroků formulace a uveřejnění nabídky probíhá shromažďování dokumentů a informací o uchazečích. Podnik kontroluje, zda jsou dokumenty a informace úplné. Pokud tomu tak není, komunikuje s uchazeči a žádá je o doplnění. (Koubek, 2015, s. 147-153)

Poslední významnou fází procesu získávání zaměstnanců je předvýběr, který probíhá na základě předložených dokumentů, informací a ověřených referencí. V rámci předvýběru se porovnávají požadavky na danou pozici se získanými informacemi. Uchazeči jsou rozděleni do tří skupin podle jejich vhodnosti. Do další fáze výběru obvykle postupuje 5-10 nejvhodnějších uchazečů. Ostatním je zaslána zpráva o odmítnutí s poděkováním za jejich zájem. (Koubek, 2015, s. 153-154)

2.3.3 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je založený na určení nejvhodnějšího uchazeče, který nejenže splňuje kritéria pracovního místa, ale také nebude mít problém se začleněním do kolektivu a bude ochoten přizpůsobit se změnám a vývoji podniku. Proto se přihlíží i na osobnostní rysy. (Koubek, 2015, s. 166)

Podnik by neměl opomenout určit podobu pohovorů. Nejčastěji využívanými způsoby jsou osobní, telefonické, skupinové, panelové nebo video pohovory. Také je vhodné stanovit formu pohovoru. Podle obsahu a průběhu si lze vybrat mezi:

- nestrukturovaným pohovorem – časový harmonogram, obsah a postup jsou závislé na průběhu pohovoru;
- strukturovaným pohovorem – předem stanové otázky a délka pohovoru umožňuje objektivní hodnocení uchazečů;
- polostrukturovaným pohovorem – prolínají se mezi sebou složky strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru. (Mládková, Jedinák et al., 2009, s. 88-89)

Před samotným výběrem zaměstnanců by si měl zaměstnavatel uvědomit několik zásad. Uchazeč má stejnou možnost výběru, proto by měl být respektován. Posuzování by nemělo být subjektivní. Poskytnuté informace jsou důvěrné a neměly by být nikomu poskytnuty.

Podle typu pracovního místa mohou být pohovory jednokolové nebo vícekolové. V rámci výběru využívají některé podniky doplňkové metody testování. Zpravidla se testuje inteligence, osobnost a schopnosti, ale není výjimkou testování znalostí a dovedností nebo schopností skupinové spolupráce.

Po ukončení výběrového řízení je nutné kontaktovat vybraného kandidáta s nabídkou zaměstnání. Také je vhodné kontaktovat neúspěšné uchazeče, v opačném případě by mohlo dojít k poškození image zaměstnavatele na trhu práce. V neposlední řadě by mělo dojít k zhodnocení průběhu výběrového řízení. (Frischmann a Žufan, 2017, s. 75-76)

2.3.4 Přijímání a adaptace zaměstnanců

Poslední etapou obsazování pozic je přijímání zaměstnanců. Tato etapa slouží pro zajištění formálností spojených s uzavřením pracovněprávního vztahu. Nejdůležitějším úkolem je vypracovat pracovní smlouvu, kterou musí uchazeč nejpozději v den nástupu podepsat. Smlouva by měla být pro každého zaměstnance vypracována individuálně a zaměstnanec by měl mít možnost vyjádřit svůj názor na její obsah. Přesto v se v České republice ve většině případů setkáme s jednotnou formou pracovních smluv, které neobsahují dostatečně podrobné popisy pravomocí, povinností a odpovědností. V případě změny pracovního místa u stávajícího zaměstnance se často využívá pouze dodatku k pracovní smlouvě. (Koubek, 2015, s. 189)

Kromě podpisu pracovní smlouvy by měl budoucí zaměstnanec absolvovat BOZP a PO školení, lékařskou prohlídku, a měl by být seznámen s právy a povinnostmi, které vyplývají z pracovního poměru. Nesmí být opomenuto zařadit zaměstnance do personální evidence, včetně vystavení průkazu, mzdového listu a přístupových údajů.

V rámci přijímání zaměstnanců probíhá i tzv. adaptace. Ta má za úkol pomoci zaměstnanci lépe se zapojit do pracovního procesu a kolektivu. Adaptace má tři fáze: první je seznámení s danou společností, druhá je seznámení se s pracovním místem a třetí je sociální začlenění. Zpravidla je zaměstnanci přidělen patron, který s ním celým tímto procesem prochází. Často to bývá služebně starší kolega. (Šikýř, 2014, s. 108)

Adaptaci lze rozdělit na formální a neformální. Formální adaptace je řízená, obvykle již předem naplánovaná. Zaměstnanci se předá popis pracovního místa a je formálně seznámen s ostatními zaměstnanci. V rámci formální adaptace je zaměstnanec vzděláván formou instruktáží, asistence, seminářů, demonstrování apod. Neformální adaptace probíhá samovolně za pomoci vlivů kolegů. Nový zaměstnanec se musí cítit komfortně a musí vědět, že má určitou oporu v pracovním kolektivu, poté probíhá adaptace rychleji a úspěšněji. (Šikýř, 2014, s. 109)

U nového zaměstnance se sjednává tzv. zkušební lhůta, která může být dlouhá maximálně tři měsíce, u vedoucích zaměstnanců je lhůta prodloužena na šest měsíců. V průběhu této lhůty je zaměstnanec nepřetržitě hodnocen. Předchází se tak pozdnímu zjištění o nedostatečné kvalifikaci zaměstnance.

2.4 Hodnocení zaměstnanců

Tento proces posuzuje výkon zaměstnanců a zhodnocuje úspěšnost výběrového řízení. Průběžné hodnocení umožňuje nadřizovanému zaměstnanci včas provést nápravné opatření, nebo ohodnotit kladný výkon zaměstnance. Výsledky hodnocení ovlivňují finanční odměnu, rozhodují o převedení zaměstnance na jinou pozici a napomáhají při rozhodování o přidělení zaměstnance do vzdělávacího programu. (Brodský, Zemanová a Siegl, 2014, s. 62)

Hodnocení lze dělit na dva druhy, a to na neformální a formalizované. Neformální hodnocení probíhá průběžné a není předem plánované. Hodnotí se subjektivní reakce na nastalou situaci, kdy zaměstnanec reaguje na chování kohokoli, s kým přijde v pracovní době do styku. Jednotlivá hodnocení mohou být ovlivněna základními, intelektuálními i morálními emocemi. Zatímco formalizované hodnocení vychází z personálního plánu, hodnotící se zaměřuje na předem stanovené oblasti a výstupem je písemný dokument. U formalizovaného hodnocení je zaměstnanci začátek hodnocení oznámen předem. (Mužík a Krpálek, 2017, s. 139)

Při hodnocení zaměstnanců se využívají například metody:

- porovnávání dohodnutých cílů s realitou;

- porovnávání stanovených norem a standardů s dosaženým výkonem;
- hodnocení pomocí stupnice;
- hodnocení na základě kritických případů;
- personální a manažerský audit. (Urban, 2013, s. 93)

Po ukončení hodnocení by měl proběhnout hodnotící rozhovor, pomocí kterého se seznámí zaměstnanec s výsledky hodnocení. Tento rozhovor má za úkol motivovat zaměstnance, zjistit důvody v případě pochybení zaměstnance a vyřešit nedostatky spojené s pracovním výkonem. Kritika se nesmí dotknout zaměstnancovy osoby, ale pouze pracovního výkonu. Pochvala může proběhnout i veřejně, negativní kritika nikoli. (Šikýř, 2014, s. 115-116)

2.5 Odměňování zaměstnanců

Jednou z nejstarších personálních činností je odměňování. Zahrnuje nejenom přímé a nepřímé finanční odměny, ale také nefinanční. Přímé finanční odměňování zaměstnanců patří z pohledu podniku k největším provozním nákladům. Z pohledu zaměstnance je to jeden z hlavních důvodů, proč v podniku setrvávají, mzdy bývají jedním z jejich hlavních příjmů. Pomocí odměňování podnik dosahuje lepších pracovních výsledků jedinců. V tabulce 3 jsou k výše zmíněným způsobům odměňování uvedeny vybrané formy odměn. (Brodský, Zemanová a Siegl, 2014, s. 63; Mužík a Krpálek, 2017, s. 144)

Tabulka 3: Způsoby odměňování včetně jejich forem

Způsob odměňování	Forma odměn
Přímé finanční odměny	Mzda, plat, odměna z dohody
Nepřímé finanční odměny	Příspěvek na důchodové pojištění, příspěvek na dovolenou, příspěvek na stravu
Nefinanční odměny	Hmotné: mobilní telefon, automobil; nehmotné: pochvala, odborný rozvoj, povýšení, možnost seberealizace

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci podniku je důležitý spravedlivý systém odměňování. Správně nastavený systém odměn může poskytnout nemalou konkurenční výhodu při získávání kvalifikovaných zaměstnanců. Zákoník práce stanovuje podmínky, při kterých musí být dodržena zásada stejné mzdy. To znamená, že za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty náleží shodná mzda. Tuto zásadu je nutné v systému odměn zohlednit.

Je důležité od sebe odlišovat dle zákoníku práce pojmy mzda, plat a odměna z dohody. Mzda je určena zaměstnancům v soukromém sektoru. Plat je poskytován zaměstnancům ve veřejných službách a správě. Odměna z dohody je vyplácena zaměstnancům na dohodu o provedené práci nebo na dohodu o provedené činnosti. Dále se práce bude zabývat pouze mzdou. (Šikýř, 2014, s. 117-118)

Minimální mzda je nejnižší možnou vyplácenou mzdou. Její hodnota je stanovena státem. Spolu s ní je také stanovena zaručená mzda, která určuje nejnižší možnou mzdu u jednotlivých typů profesí podle zátěže.

Mzda může mít několik forem. Mezi základní z nich patří:

- časová mzda – můžeme se setkat s hodinovou nebo měsíční, v zahraničí i s týdenní nebo roční, je to částka stanovená k vyplacení za určitý odpracovaný časový úsek;
- úkolová mzda – je spojena s jednotkou práce, kdy každá jednotka je zaplácena a konečný součet všech částek za jednotky je mzdou;
- podílová mzda – v rámci čisté podílové mzdy je zaměstnanec odměněn pouze v závislosti na prodaném množství, v rámci smíšené formy má mít stanovenou fixní část mzdy a podílová složka se k ní připočítává;
- smíšené formy mezd – kombinují prvky třech předešlých forem mezd. (Frischmann a Žufan, 2017, s. 185-187)

Mzda také obsahuje nárokové a nenárokové příplatky, prémie, odměny za nadstandardní výkon apod. Do nárokových příplatků lze zařadit práci přesčas, práci ve svátek a o víkend, noční práci a práci ve ztíženém pracovním prostředí. Další nárokovou složkou mzdy je pracovní pohotovost. Mzda musí být zaměstnanci vyplácena do smlouvou sjednaného dne v měsíci. (Frischmann a Žufan, 2017, s. 195-196)

V rámci odměňování je dobré zmínit zaměstnanecké výhody. Tyto výhody jsou poskytovány pouze zaměstnancům daného podniku. Obvykle nebývají vázány na výkon zaměstnanců.

2.5.1 Motivace a stimulace zaměstnanců

V rámci odměňování zaměstnanců se setkáme i s pojmy motivace a stimulace. Tyto dva pojmy je nutné od sebe odlišit.

Motivace je vnitřní stav člověka, který napomáhá k utváření cílů. Nadměrná i nedostatečná motivace jsou škodlivé. Motivy jsou vnitřní pohnutky, které u člověka vyvolávají snahu uspokojit je. Mezi motivy lze zařadit přání, potřeby, tužby a snažení. (Brodský, Zemanová a Siegl, 2014, s. 73)

Stimulace je souhrn vnějších podnětů, jejichž prostřednictvím zaměstnavatel ovlivňuje výkony svých zaměstnanců. Působí na člověka a na jeho motivaci. Nástroje stimulace jsou mzda, příplatky, pochvaly, sankce, zaměstnanecké výhody apod. (Mládková, Jedinák et al., 2009, s. 155)

Stimulace a motivace jsou vzájemně propojené svojí návazností. Motiv je impuls, který ovlivňuje jednání člověka. Stimul slouží jako vnější podnět, který má za úkol motiv vyvolat, nebo potlačit. V tomto případě je nutné odhadnout motivační profil člověka a vhodnou dobu, jinak stimulace nemá potřebný účinek. (Brodský, Zemanová a Siegl, 2014, s. 73)

2.6 Vzdělávání zaměstnanců

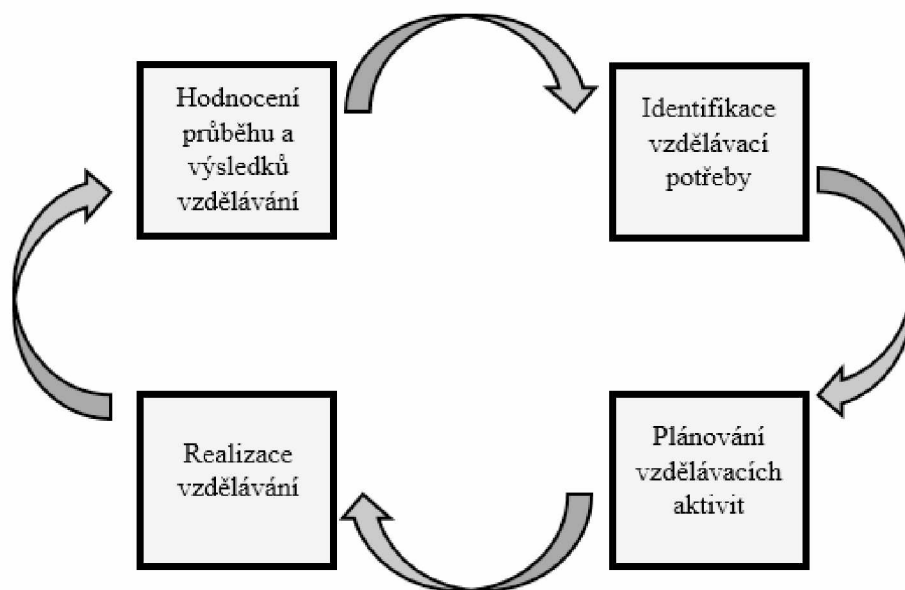
Zaměstnanec v dnešní době nevystačí pouze se znalostmi, které získal během přípravy na povolání. Musí být soustavně vzděláván, aby splňoval neustále se měnící požadavky na znalosti a dovednosti. (Koubek, 2015, s. 252)

Cílem organizace je získat flexibilní zaměstnance, kteří budou ochotni utvářet, zdokonalovat a rozšiřovat své schopnosti a znalosti. Podnik pomocí jejich vzdělávání pružně reaguje na změny trhu, techniky a technologie, legislativy, na společenské změny apod. V rámci kariérního rozvoje zhodnocuje vložené investice do zaměstnanců.

Zaměstnanec se vzdělává ve třech oblastech, a to ve všeobecném vzdělávání, v odborném vzdělávání a v rozvoji. (Koubek, 2015, s. 255)

V oblasti všeobecného vzdělávání probíhají zákonem povinná školení. Ta se týkají například BOZP, PO a životního prostředí. Některé profesní skupiny mají povinnosti procházet pravidelně rekvalifikačním vzděláním, do těchto skupin lze zařadit například lékaře, pedagogy a sociální pracovníky. (Mužík a Krpálek, 2017, s. 147)

Strategie vzdělávání vychází z celopodnikové strategie. Systematické vzdělávání zaměstnanců probíhá cyklicky a je zobrazeno na obrázku 3.



Obrázek 3: Schéma řízení vzdělávání v organizaci

Zdroj: upraveno podle (Žufan, 2012, s. 126)

Vzdělávání lze rozdělit na metody:

- „on the job“ – vzdělání, které probíhá na pracovišti při vykonávání práce, jedná se například o instruktáž, coaching, mentoring, asistování a pracovní porady;
- „off the job“ – vzdělávání mimo pracoviště, jedná se například o přednášky, případové studie, workshopy, simulace a e-learning. (Brodský, Zemanová a Siegl, 2014, s. 65)

2.7 Moderní nástroje personalistiky

Předcházející kapitoly práce seznámily čtenáře s moderním pojetím vybraných činností personalistiky. Avšak jednotlivé kapitoly poskytují pouze doporučení. V dnešním prostředí automatizace výroby a změn na trhu práce, které souvisí s průmyslem 4.0, jsou požadavky na zaměstnance měněny stále rychlejším tempem. Tomu se musí personalistika značně přizpůsobit. Proto využívá nástroje, které napomáhají k jejímu rozvoji. Některé z těchto nástrojů budou v této kapitole přiblíženy.

V rámci modernizace celého procesu personalistiky se využívá například outsourcingu a personálních portálů.

Outsourcing je dnes již často využívaný nástroj, který napomáhá zlepšit hospodaření podniku. Podniky se díky převzetí aktivit a úkolů externí společnostmi mohou věnovat svým

klíčovým činností. Outsourcingové firmy nabízejí převzetí provozu a správy personálních systémů, ale také celé personální oblasti. (Walker et al., 2003, s. 218-219)

Personální portál je nástrojem, který umožňuje zaměstnancům přístup k informacím kdykoli a kdekoli. Jednotlivé portály jsou odlišné, ale převážně slouží k vedení docházky, zjišťování aktualit, možnost stažení a nahrání dokumentů, plánování dovolené, e-learningu apod.

V souvislosti s přijímáním zaměstnanců lze využít **assessment centra**. Podstatou assessment centra je vytvoření celodenního programu zahrnujícího pohovory s jednotlivými uchazeči a plnění specifických úkolů a zadání charakteristických pro vybraný druh pracovního místa. Je ověřována uchazečova schopnost spolupracovat v týmu, schopnost komunikace nebo odolnost proti stresovým situacím. Oproti klasickému výběrovému řízení je provoz assessment centra neporovnatelně dražším způsobem přijímání zaměstnanců, nicméně je nutné podotknout, že kvalitně připravený program assessment centra umožňuje získat vhodné a kvalifikované zaměstnance pro danou pozici. (Rees, Smith et al., 2014, s. 172-173)

E-learning je moderním nástrojem vzdělávání. Pomocí informačních a komunikačních technologií umožňuje rozvoj znalostí zaměstnanců. Zaměstnavatel má možnost pozorovat a hodnotit výsledky vzdělávacího procesu pomocí cvičení a testů. (Koubek, 2015, s. 273)

V rámci odměňování lze zmínit **sickday**. Je to firemní benefit, který zaměstnanci nabízí možnost využití placeného volna na krátkodobé onemocnění. Zaměstnanec není nucen navštívit lékaře a vzít si neschopenku kvůli pouhému nachlazení. Většinou se jedná o 3-5 dní ročně. Tento benefit poskytují pouze některé podniky.

Outplacement slouží jako nástroj k zodpovědnému propouštění zaměstnanců. Napomáhám propuštěným zaměstnancům na úspěšné cestě za novou prací. Náklady s ním spojené jsou hrazeny zaměstnavatelem, který ve většině případů využívá externích služeb.

3 CHARAKTERISTIKA HOTELU JEZERKA S.R.O.

Hotel Jezerka je společnost s ručením omezeným, která vznikla 11. července 2002. Nachází se v katastru obce Ústupky v Pardubickém kraji, předmětem podnikání jsou ubytovací služby a specializovaný maloobchod. V klasifikaci ekonomických činností dle CZ-NACE spadá do podtřídy 55.10.1 Hotel. Společníky společnosti jsou firma B Z B, s.r.o. a Ing. Milan Kušta. Obchodní podíl je mezi nimi rozdělen na polovinu. Současná hodnota základního kapitálu je 45 200 000 Kč. (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2019)



Obrázek 4: Logo hotelu Jezerka s.r.o.

Zdroj: archiv hotelu Jezerka s.r.o.

3.1 Historie

Původní budova hotelu byla poprvé otevřena v roce 1987, v tu dobu sloužila jako zotavovna Jezerka pro ROH Průmstav Pardubice. V době založení měla zotavovna pouze 154 lůžek a přibližně 30 zaměstnanců, včetně cukrářky, pracovnice ke strojovému mytí nádobí nebo instalatéra-topenáře. (Příležitost na Jezerce, 1988, s. 8-9)

V roce 2002 budovu hotelu získala odkupem do vlastnictví firma Hotel Jezerka s.r.o., jejíž jednatelé jsou pánové Ing. Zdeněk Bulíček a Ing. Milan Kušta. Díky příhodnému umístění v blízkosti přehrady Seč v CHKO Železné hory byl hotel již od začátku turisticky vyhledávaný, proto prošel rozsáhlou přestavbou interiéru a dostavbou exteriéru. V roce 2004 bylo vybudováno Aquafit centrum a tenisové kurty. V letech 2009 až 2010 byl hotel uzavřen z důvodu kompletní rekonstrukce, při které byla navýšena kapacita hotelu na 232 lůžek, dále byly přistavěny salóňky a kongresové sály a přestavěna kuchyň, vstupní hala a restaurace. Vzhledem k vzrůstající návštěvnosti rodin s dětmi byla v hotelu zřízena laserová střelnice a golfový simulátor. Díky těmto vylepšením se hotel stal jedinečným zařízením v Železných horách. (Hotel Jezerka, 2019)

V následujících letech hotel investoval do výstavby Wellness & spa centra, do připojení budovy dependance a přístavění chatek. Tyto investice se vyplatily, protože od roku otevření 2012 je Wellness & spa centrum jedno z nejnavštěvovanějších v Pardubickém kraji. Z tohoto důvodu v prosinci 2018 hotel otevřel další budovu Wellness. (Hotel Jezerka, 2019)

3.2 Současnost

Čtyřhvězdičkový kongresový hotel Jezerka se zaměřuje převážně na firemní akce, které probíhají mimo sezónu, ale i na sezónní rekreační pobyty. Je velice oblíbený pro svoji výbornou lokaci, moderní prostory a pro možnost sportovního vyžití.

Rozlehlý komplex disponuje:

- kongresovým sálem až pro 382 osob,
- osmi sály a salonky,
- 96 pokojů, ve kterých lze ubytovat až 300 osob,
- jedním z nejmodernějších Wellness & spa center,
- venkovním a vnitřním bazénem se slanou vodou,
- bowlingovými drahami,
- certifikovanou profí střelnicí,
- golfovým trenažérem a laserovou střelnicí,
- horolezeckou stěnou,
- squashovými kurty,
- dále také nabízí možnost vypůjčení kol, lodí a vybavení na venkovní sporty.

Zásluhou těchto rozsáhlých možností vyžití a vysoké ubytovací kapacity si firmy vybírají hotel pro školení svých zaměstnanců, konference, semináře, teambuildingy, ale také pro bankety, plesy a výroční akce. Je časté, že některé firmy, jako například AT Computers a.s., se kterou spolupracují již 10 let nebo Herbalife Czech Republic s.r.o., pořádají v hotelu Jezerka až 5 akcí ročně s pronájmem celého hotelového komplexu. Pro sezónní klientelu jsou vytvořeny sezónní rekreační pobyty za výhodné ceny, které jsou vhodné i pro rodiny s dětmi.

3.2.1 Organizační struktura a řízení hotelu

Rekreační hotel Jezerka se se svými 96 plně vybavenými pokoji až pro 300 osob řadí do skupiny středně velkých hotelů. Avšak je to pouze orientační zařazení, například vysokou kapacitou kongresových sálů, která čítá až 603 osob při plném obsazení všech sálů, lze hotel zařadit do skupiny velkých hotelů.

Využíváním demokratického typu řízení si hotel zajišťuje širší pohled na problematiku. Nechává se inspirovat názory zaměstnanců, které jsou mnohdy podnětné. Vedoucí zaměstnanci si stále udržují svou rozhodovací pravomoc a podřízení zaměstnanci jsou motivováni možností podílení se na chodu hotelu, tím jsou zlepšeny pracovní výkony. V hotelu probíhá pravidelná komunikaci mezi vedoucím úseku a podřízeným, díky tomu je zajištěn přesun informací.

Hotelová organizační struktura je liniově funkčního typu. Odvíjí se od velikosti společnosti, kdy nelze užít liniového typu, který je vhodný pro malé společnosti a není možné ani užít samotného funkčního typu, protože jednotliví vedoucí zaměstnanci nemají dostatečnou kvalifikaci řídit všechny úseky.

Liniově funkční typ organizační struktury pro hotel znamená, že vedoucí zaměstnanci daného úseku řídí své podřízené přímo, jejich rozhodnutí má přednost před rozhodím ostatních vedoucích. Avšak ostatní vedoucí mají v některých případech pravomoc přikazovat také. Například vedoucí provozu dává příkazy recepčním ohledně řešení stravování, tedy zda mají rozdávát stravenky, nebo vytvořit jídelní menu.

Ředitel hotelu je nadřízený vedoucímu obchodního oddělení, vedoucímu provozu, vedoucímu recepcie, vedoucímu úklidu, dvěma vedoucími směny kuchyně, vedoucímu údržby, skladníkovi a externí mzdové účetní. Ti zaštiťují jednotlivé úseky.

Organizační struktura hotelového zařízení bez křížových vazeb je umístěna v příloze A. Jedná se o grafické znázornění vztahů vytvořené na základě osobních znalostí autorky.

4 ANALÝZA FUNKCE PERSONALISTIKY V HOTELU JEZERKA S.R.O.

Hotel zaměstnává 55 zaměstnanců na plný úvazek, dále zaměstnává sezónní brigádníky, studenty na praxi a 7 zaměstnanců na částečný úvazek. Analýza funkce personalistiky je provedena na základě poskytnutých materiálů a rozhovorů s ředitelem hotelu Jaromírem Paulusem, který zajišťuje personální činnost a zároveň zastává funkce prokuristy a ředitele hotelu.

4.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření pracovních míst má v kompetenci ředitel hotelu. Místa jsou vytvářena na doporučení vedoucích zaměstnanců nebo v případě rozrůstání hotelu. Nejprve jsou definovány pracovní úkoly, určena požadovaná kvalifikace uchazeče a zvoleno umístění pracovního místa, pracovní doba a mzda.

Pracovní místa jsou vytvářena na základě intuice. V případě zjištění chybně definovaných operací je nutné během prvních měsíců přepracovat či doplnit konkrétní pracovní úkoly.

Příkladem vytváření pracovních míst na hotelu je místo cukráře. Před vytvořením byly sladké výrobky nakupovány z okolních cukráren a pekáren. V rámci hospodárnosti bylo navrženo vedoucím kuchařem vytvoření pracovního místa cukrář. Ve spolupráci s ředitelem hotelu nejprve byly definovány konkrétní pracovní úkoly, povinnosti a potřeby zaměstnance. Po obsazení pracovního místa, v tomto případě z vnitřních zdrojů, nastalo období, kdy byly jednotlivé úkoly upravovány a stanoveno množství hotových výrobků za směnu.

Obsah práce není stanoven podrobně, je zde ponechán určitý prostor pro zaměstnance ale i jeho vedoucího, který místo přizpůsobuje aktuálním podmínkám. Z toho důvodu lze pracovní místa částečně zaměnit s pracovními rolemi. V době, kdy je nutná značná flexibilita, protože se trh služeb stále rychleji rozvíjí, musí brát hotel tuto skutečnost v potaz, a proto se zaměřuje na formy chování zaměstnanců.

Analýza pracovních míst je v hotelu značně opomíjena. Probíhá formou pozorování. Je prováděna ředitelem hotelu ve spolupráci s vedoucími úseky. Výsledek analýzy však není zaznamenán v písemné podobě a není možné zpětně nahlédnout na detaily minulých analýz.

Dříve probíhala analýza formou pracovních deníků, konkrétně u zaměstnanců údržby. Bohužel tento způsob nebyl efektivní. Zaměstnanci vykazovali fiktivní práci, aby bylo v deníku více zápisů.

4.2 Personální plánování

Personální plánování v hotelu probíhá krátkodobě a vychází z plánů organizace. Zaměřuje se především na počty zaměstnanců, jejich odměňování a na jejich získávání a výběr. Plány jsou vytvářeny ředitelem hotelu, nebývají sepsány, ale pouze slovně předány vedoucím jednotlivých úseků. V porovnání se 6 základními plány je dodržováno pouze následující.

V plánování získávání a výběru zaměstnanců se hotel zaměřuje na volbu zdrojů, způsob inzerce, průběh výběrového řízení a na požadované dokumenty. Také se zaměřuje na spolupráci se školami, kdy je možné oslovit studenty na praxi a nabídnout jim práci. V rámci tohoto plánu je vytvářen **plán počtů zaměstnanců**, který se odvíjí od potřeb hotelu. Odhad počtu zaměstnanců probíhá intuitivní metodou, konkrétně metodou manažerských odhadů. V plánu jsou zahrnuty počty zaměstnanců na jednotlivá pracovní místa, které jsou stále aktualizovány.

Plán odměňování je závislý na obratu hotelu. Určuje hranice odměňování. Zaměřuje se převážně na pohyblivou složku odměn. Pokud jsou náklady na provoz hotelu v poměru s výnosy vyšší, než je obvyklé, je potřeba snížit odměny. Avšak pokud jsou náklady nižší, je to znamením, že podnik má dobrou produktivitu práce a je možné zaměstnance finančně stimulovat.

Ostatní plány jsou v hotelu opomíjeny a jednotlivé činnosti jsou řešeny pouze v případě potřeby.

4.3 Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců

Nejtěžším a také jedním z nejdůležitějších personálních úkolů při vedení firmy je získávání zaměstnanců, jejich výběr a v neposlední řadě jejich přijímání. Na hotel působí faktory, jako jsou například konkurence, legislativa a míra nezaměstnanosti. Vzhledem ke klesající míře nezaměstnanosti si kvalifikovaní uchazeči můžou vybírat mezi perspektivními zaměstnavateli, žádají vyšší plat a lepší pracovní podmínky.

Hotel se snaží těmto podmínkám přizpůsobit tím, že:

- u většiny pozic zaručuje vyšší než průměrný plat;
- poskytuje zaměstnancům bezplatné ubytování v hotelu, kvůli špatnému dopravnímu spojení;
- přispívá na stravování;
- nabízí příspěvek 800 Kč měsíčně, který lze využít na sportovní aktivity.

Počáteční náklady vynaložené při přijetí nového zaměstnance nejsou zanedbatelné, pohybují se kolem 10 000 Kč, proto je pro hotel důležité, aby byl výběr zaměstnance úspěšný již od začátku. Vhodný zaměstnanec by měl být ten, který vydrží na daném místě dlouhodobě, bude schopný, jeho individuální zájmy budou co nejvíce totožné se zájmy hotelu a bude ochoten se dále rozvíjet a seberealizovat. Pokud nový zaměstnanec není dostatečně schopný, je nutné tuto skutečnost vypožorovat již v prvních třech měsících, kdy je ve zkušební době, proto je výkon jeho práce neustále podrobován kontrole a hodnocení od ostatních zaměstnanců.

Hotel se snaží o kladné hodnocení na trhu práce, pro případ, že by byla potřeba dalšího přijímacího řízení. Proto uchazečům o pracovní místo odepisuje i v případě neúspěchu nebo nabízí praxi studentům, kteří poté mají možnost do hotelu nastoupit na plný úvazek.

Uchazeče hodnotí pozitivním přístupem, kdy neupřednostňuje důvody, proč by měli být odmítnuti, ale hledá důvody, proč by měli být přijati.

4.3.1 Získávání zaměstnanců

Před zahájením samotného získávání zaměstnanců jsou stanoveny ředitelem hotelu a vedoucím zaměstnancem obsazovaného místa pracovní úkoly, které je nezbytné zabezpečit. Později jsou pomocí nich stanoveny požadavky na zaměstnance.

Dále jsou také uváženy alternativní možnosti:

- zda není možné pracovní místo zrušit,
- zda by nebylo možné využít pouze částečného úvazku,
- zda nejde místo pokrýt pouze brigádníky a studenty na praxi.

Pokud není možné využít ani jednu z uvedených variant, musí se hotel přiklonit k samotnému získávání zaměstnanců. Do inzerátu je uvedeno pouze jaká je základní náplň práce a takové požadavky, které jsou nezbytné pro výkon práce. Je to z toho důvodu, že je hotel již seznámen se skutečností, že delší inzerát uchazeče většinou nezaujme.

Také je v inzerátu uvedeno, co hotel nabízí. Většinou to jsou výhody ve formě ubytování zdarma v turnusu a benefit 800 Kč na měsíc, který lze využít na sportoviště a aktivity na hotelu. Také je uvedena hrubá mzda v korunách.

Nesmí být opomenuta informace, jak má uchazeč zaměstnavatele kontaktovat. V případě hotelu je uváděno telefonní číslo na ředitele hotelu s časem, kdy je možné jej zastihnout, také je uveden email, na který lze zaslat životopis. V případě telefonické komunikace ředitel hotelu

pouze podá přesnější informace o nabízené pozici, posléze uchazeče požádá o zaslání životopisu na email.

Požadavky jsou pro jednotlivá pracovní místa rozdílné a bývají často aktualizovány. Ovšem základní požadavky jsou dlouhodobě neměnné.

Mezi základní požadavky patří **vzdělání a praxe**. V následující tabulce 4 jsou uvedeny požadavky na vzdělání a praxi k vybraným pracovním místům.

Tabulka 1: Požadované vzdělání a praxe pro vybraná pracovní místa

Pracovní místo	Požadované vzdělání a praxe
Obchodní asistent/ka	Úplné střední všeobecné vzdělání nebo úplné střední odborné vzdělání s maturitou, praxe výhodou
Recepční	Úplné střední všeobecné vzdělání nebo úplné střední odborné vzdělání s maturitou, není nutná praxe
Číšník/číšnice	Střední odborné vzdělání s výučním listem (není nutné v oboru), praxe výhodou
Kuchař/ka	Střední odborné vzdělání s výučním listem (nutné v oboru), praxe nutností
Pokojská	Základní vzdělání, není nutná praxe
Údržbář	Střední odborné vzdělání s výučním listem (není nutné v oboru), praxe výhodou

Zdroj: vlastní zpracování

Druhým důležitým požadavkem je **časová flexibilita**. Ta je nutná na pozici číšníka nebo kuchaře. Hotelové akce začínají již snídaní a končí mnohdy až k ránu, proto je potřebné zajistit dostatek flexibilních zaměstnanců, kteří přijmou i přesčasové hodiny. Pro ostatní pracovní místa v hotelu není důležitá taková pracovní flexibilita, není nutná ani pracovní pohotovost, zaměstnanci mají předem stanovené dny, kdy půjdou do práce.

Pro všechna pracovní místa je důležitá pečlivost, trestní bezúhonnost a chuť pracovat a učit se novým věcem. Na některá místa, jako je recepční a obchodní asistentka, je nutností znalost alespoň jednoho cizího jazyka.

Zaměstnanci jsou získáváni převážně z vnějších zdrojů. Jestliže se přihlásí do výběrového řízení zaměstnanec z vnitřních zdrojů, přihlíží se na to jako na výhodu, protože zaměstnanec je již prozkoušen, zná chod hotelu a ví, co dané pracovní místo obnáší. Naopak je problém, že se musí za zaměstnance shánět náhrada a zaměstnanec nemusí být dostatečně kvalifikovaný na danou pozici.

Pro informování o volném pracovním místě se využívá služeb internetové inzerce. I přes to, že to není nutné, hotel nejprve prostřednictvím emailu kontaktuje úřad práce a volné pracovní místo nechá zapsat do evidence. Tato skutečnost se později projeví na webových stránkách úřadu práce, kde se začne inzerát na volné pracovní místo zobrazovat.

Dále je inzerát nahrán na bezplatný pracovní portál Teamio, který propojuje portály jako jsou: Jobs.cz, Prace.cz, Pracezarohem.cz, Monster.cz, Profesia.sk, Workania.hu, Bestjobs.ro, Rabota.ua, Cv.ee, Cv.lv, Cvonline.It a Kurzy.cz. Tyto portály inzerát zveřejní. Většina dalších portálů, kde je pracovní místo nabízeno, převezme údaje ze stránek úřadu práce. Hotel se snažil některá pracovní místa inzerovat i ve facebookové skupině „Pardubice-práce/brigáda“, bohužel tato inzerce nebyla pro nábor požadovaných zaměstnanců nikdy efektivní. Většina uchazečů hlásících se z této stránky nebyla dostatečně kvalifikovaná.

Pokud je potřeba přijímat zaměstnance v období května až července, zaměří se hotel i na studenty, kteří zde vykonávali svou odbornou praxi v rámci svých školních povinností. Tito studenti hotel znají, vědí, jak funguje, vedoucí daného úseku s nimi již má zkušenost a není nutné je zaučovat, tím jsou sníženy vysoké počáteční náklady. Více se práce spolupráci se školami bude věnovat v podkapitole 4.6.

Nejobtížněji je obsazováno pracovní místo pokojské, které je inzerováno nepřetržitě. Je to z toho důvodu, že na tuto pracovní pozici je potřeba pouze zaměstnance přibližně na 5 až 6 hodin denně, a to v čase od 9 hodin, kdy se hosté začnou odhlašovat z hotelu, do 15 hodin, kdy je již možný check-in, tedy ubytování hostů. Proto není nutné přijímat zaměstnance na plný úvazek, neboť by pro něj nebylo dostatečné množství práce. Je nutné sehnat až 10 osob zaměstnaných na dohodu o provedené práci, na dohodu o provedené činnosti nebo na částečný úvazek.

Po uveřejnění inzerátu je nutné sledovat zájem o danou pozici. Optimální počet uchazečů o nabízenou pozici se liší, ale pohybuje se přibližně kolem 10 osob. V případě malého počtu je vyvěšen inzerát přibližně po dobu jednoho měsíce, ovšem ale také záleží na tom, zda je nutné obsadit pozici okamžitě, či nikoliv. Naopak, když je počet uchazečů již v prvních

dnech vyšší než 10 osob, inzerát je vyvěšen maximálně týden. Při vyšším počtu je obtížné uchazeče vyselektovat a zabere to více práce, což vzhledem k zaneprázdněnosti ředitele hotelu nelze považovat za efektivní. Během inzerování se kontroluje, zda přijaté dokumenty obsahují všechny potřebné informace o dané osobě a případně se po uchazeči požaduje doplnění chybějících údajů.

Dalším krokem při získávání zaměstnanců je předvýběr vhodných uchazečů. Jestliže je pouze malý počet zájemců o práci, přibližně 4 osoby, jsou pozváni na osobní pohovor všichni uchazeči a předvýběr, tedy selekce, neprobíhá.

V případě vyššího počtu uchazečů proběhne předvýběr formou analýzy životopisů. Nejprve se shromáždí všechny dokumenty, probíhá jejich přezkoumání, ověření informací pomocí sociálních sítí a v neposlední řadě i ověření referencí. Toto vše je provedeno ředitelem hotelu a vedoucím úseku, na který je zaměstnanec přijímán. Společně vyřadí nevhodné uchazeče a vyberou 4-6 nejvhodnějších, kteří jsou pozváni na osobní pohovor. Nevhodní uchazeči jsou vyrozuměni prostřednictvím emailové komunikace. Kontaktování neúspěšných uchazečů hotel považuje za slušný způsob jednání, který lze považovat i za jistou konkurenční výhodu, kdy hotel může získat pozitivní recenzi za svůj přístup na pracovních portálech.

Přijetím pozvání na pohovor dochází ke sjednání dne a času osobního pohovoru s každým úspěšným uchazečem v užším výběru individuálně. Ředitel hotelu považuje za důležité přihlídnout i k faktu trvalého zaměstnání uchazečů u jiného zaměstnavatele a termín sjednání osobního pohovoru tomu přizpůsobí. S uchazeči jsou prováděny pouze osobní pohovory. Telefonické pohovory a pohovory prováděné prostřednictvím videokonferenčních programů uskutečňovány nejsou z důvodu jejich neosobnosti a nemožnosti určení osobnostních charakteristik přijímaného uchazeče.

4.3.2 Výběr zaměstnanců

Před tím, než proběhnou osobní pohovory, si ředitel hotelu připraví:

- jak bude výběrové řízení probíhat,
- na jaké otázky se bude ptát,
- kolik času může jednotlivým pohovorům věnovat.

Neurčuje si však žádná kritéria hodnocení, částečně záleží totiž na uchazeči, jak své schopnosti a dovednosti dokáže prezentovat a tím zaujmout.

Tento druh pohovorů můžeme považovat za nestrukturovaný, vzhledem k tomu, že otázky jsou pouze odrazové, nemusí být zodpovězeny, nemají určené pořadí a jsou vytvářeny pro každého uchazeče individuálně. U pohovoru je přítomen pouze ředitel hotelu a uchazeč, je to vhodnější pro navození příjemnější a otevřenější atmosféry, zároveň je ale výběr značně subjektivní.

Pomocí osobního pohovoru si ředitel hotelu:

- dokáže dokreslit obrázek o uchazeči,
- informuje ho podrobněji o dané pozici,
- zjistí uchazečovy představy o zaměstnání,
- v neposlední řadě také zjistí uchazečovu motivaci.

Při osobním pohovoru je důležitý první dojem, tedy jak je člověk oblečen, jak vystupuje, jak mluví. Praxe je pro ředitele hotelu předností, ale pokud zaujme absolvent, který by mohl mít potenciál, rád mu dá šanci rozvíjet ho právě na hotelu.

Pro přijetí na pracovní místo číšníka, recepční, obchodní asistentky nebo na vedoucí pozice jsou velice nutné komunikační dovednosti a příjemné vystupování. I pro pracovní místo údržbáře a kuchaře je dobrá komunikace výhodou, protože údržbáři lektorují některé sportovní aktivity a kuchaři komentují své jídlo při rautech.

Jednokolové přijímací řízení probíhá na většinu volných pozic. Nevyužívá se testů schopností a dovedností, ty se zjišťují až během zkušební doby, kdy je zaměstnanec pečlivě kontrolován a hodnocen. Pokud není dostatečně vhodný na vybranou pozici, je mu nabídnuta jako alternativa jiné pracovní místo, nebo je propuštěn ve zkušební době.

Pouze při obsazování pracovního místa obchodní asistentky se obvykle využívá dvoukolového přijímacího řízení, není totiž možné na první pohled poznat schopnosti uchazečů pro vykonávání práce, také je zde nutná schopnost komunikovat cizojazyčně, proto probíhají testy z anglického jazyka. Současně s nimi probíhají testy schopností a dovedností. Ty jsou sestaveny speciálně na každé výběrové řízení.

Výsledek výběrového řízení je uchazečům oznámen do předem stanoveného dne, se kterým je uchazeč seznámen při pohovoru. Telefonická komunikace probíhá, pokud je obsazování pracovního místa naléhavé. Pokud není nástup zaměstnance akutní, je mu oznámeno přijetí emailem.

Může se stát, že uchazeč, který výběrové řízení vyhraje, nemá již o pozici zájem, nebo mu byla nabídnuto lepší pracovní místo v jiné společnosti. Na tuto nenadálou skutečnost musí být hotel připraven. V tomto případě je kontaktován uchazeč, který v celkovém hodnocení skončil hned za ním. Pokud není žádný jiný vhodný uchazeč, je nutné, aby byly znovu provedeny fáze získávání a výběru zaměstnanců.

4.3.3 Přijímání a adaptace zaměstnanců

Po oznámení uchazeči, že byl přijat, vyplní budoucí zaměstnanec dotazník, ve kterém uvede náležitosti, které jsou důležité pro personální agendu. Těmito náležitostmi jsou:

- jméno a příjmení, případně rodné příjmení,
- číslo občanského průkazu,
- datum narození a místo narození,
- rodné číslo,
- trvalé bydliště, případně i přechodné bydliště,
- telefon,
- zdravotní pojišťovna,
- předchozí zaměstnavatel,
- informace k vyplácení mzdy,
- zda byl zaměstnanec veden na úřadu práce,
- zda má soudem stanovené srážky,
- zda pobírá důchod,
- zda jeho zdravotní stav dovoluje vykonávat profesi.

Originální osobní dotazník poskytnutý ředitelem hotelu je umístěn v příloze B.

Při přijímání zaměstnance je důležité, aby byla pracovní smlouva, která je předem vytvořena a doplněna ředitelem hotelu, podepsána nejpozději v den nástupu do zaměstnání. Tuto smlouvu by si měl zaměstnanec řádně prostudovat a případné problémy konzultovat s ředitelem hotelu. Od roku 2018 jsou zaměstnancům nabízeny i smlouvy na dobu neurčitou, před tímto rokem byla možnost zaměstnání pouze na dobu určitou.

Před podepsáním pracovní smlouvy musí zaměstnanec absolvovat vstupní lékařskou prohlídku u závodního lékaře v nedalekém městě Třemošnice. Dále musí absolvovat školení BOZP a PO, které je ze zákona dané.

Pokud se převádí zaměstnanec z jiného pracovního místa v rámci hotelu, řeší to zaměstnavatel vystavením nové smlouvy, nikoli pouhým dodatkem k pracovní smlouvě, který je v současné době čím dál více využíván v jiných podnicích.

Po podepsání všech dokumentů je zaměstnanci vystaven mzdový list a evidenční list důchodového pojištění, dále pak je zařazen do personální evidence. Zaměstnanec je také přihlášen k sociálnímu a zdravotnímu pojištění. Je důležité zařídit novému uživateli před dnem nástupu i přístupové údaje do systému. Zaměstnanec si nechá od předchozího zaměstnavatele vystavit zápočtový list a odevzdá jej hned po obdržení v hotelu Jezerka.

První den zaměstnance probíhá tak, že se před zahájením pracovní doby sejde s ředitelem hotelu v kanceláři, který na něj čeká spolu s vedoucím pracovního úseku. Po seznámení si vedoucí nového zaměstnance převezme, ukáže mu sociální zázemí pro zaměstnance, seznámí ho s kolegy daného úseku a vyřeší s ním případné problémy v přiřazených směnách. Poté vedoucí určí takzvaného patrona, většinou je to služebně nejstarší kolega, který si nového zaměstnance převezme a pomůže mu s adaptací. Zpravidla s ním nejprve projde celý hotel a ukáže mu, co všechno hotel nabízí za služby, poté jej seznámí s dalšími kolegy z jiných úseků. Až poté začíná seznámení s jeho prací.

Přibližně po čtrnácti dnech začíná nový zaměstnanec pracovat vzhledem k intuitivnímu pracovnímu systému samostatně. Během prvního pracovního měsíce je pod dohledem kolegů, kteří jej opravují a také mu zodpovídají případné otázky.

4.4 Hodnocení zaměstnanců

V hotelu probíhá pouze neformální hodnocení zaměstnanců, které provádí přímý nadřízený a zaměřuje se na pracovní chování zaměstnance. Zaměstnanec je hodnocen průběžně. V případě, že nastane ze strany zaměstnance selhání, probíhá hodnocení intenzivněji, je tedy pod větším dohledem. Intenzivnější hodnocení probíhá i při nástupu nového zaměstnance, aby se případné chyby opravily hned a neměl špatné návyky.

Zaměstnanec není informován, kdy hodnocení probíhá. Výsledky jsou za určité nepravidelné časové rozmezí konfrontovány s předpoklady na zaměstnance a dále jsou předány řediteli hotelu.

Výsledek hodnocení je sdělen slovně přímým nadřízeným, pouze v případě, že je dlouhodobě záporný, nebo nadprůměrně dobrý. Případné zaměstnancovy chyby,

které nejsou opakovány, jsou konzultovány ihned. Pochvalné hodnocení probíhá velice zřídka. To může být pro zaměstnance demotivující.

4.5 Odměňování zaměstnanců

Odměňování úzce souvisí s hodnocením zaměstnanců. V rámci hotelu je dodržována zásada stejné mzdy. Využívá se formy časové mzdy, převážně měsíční.

Dle mzdového předpisu poskytnutého ředitelem hotelu (viz Příloha C) má zaměstnanec možnost získat nenárokovou mimořádnou finanční odměnu. Ta se odvíjí od hodnocení zaměstnance, od jeho přínosu pro společnost, ale také od aktuálního finančního stavu společnosti.

Za odměnu lze považovat i povýšení či slovní pochvalu. Ani jedna z těchto možností však není častá. Při výborných pracovních výsledcích je ponechán vedoucím zaměstnancem větší prostor pro vlastní realizaci.

Kvalitní zaměstnanci jsou ve čtyřhvězdičkovém hotelu nejdůležitějším faktorem pro úspěch. Z tohoto důvodu je nutné jim nabídnout vyšší mzdu než u konkurence, ale například i v jiných pracovních odvětvích. Největší konkurencí je nedaleký čtyřhvězdičkový hotel Kraskov. Dalšími faktory, které ovlivňují mzdu jsou:

- potřeba kvalitních zaměstnanců,
- lokalita,
- poptávka a nabídka práce,
- legislativa.

Hotel je umístěn v obtížně dostupné lokalitě, kde je nutné dojíždění automobilem. I přes to, že je zaměstnancům nabídnuta možnost ubytování na hotelu, někteří zaměstnanci ji odmítají využít. Proto se musí i tato skutečnost promítnout v platovém hodnocení.

Výše mzdy je ovlivněna z velké části legislativou, a to konkrétně minimální mzdou. V poměru se zvýšením minimální mzdy musí být zvýšena i mzda kvalitních zaměstnanců, aby neodcházeli na jiná, lépe ohodnocená pracovní místa.

Aktuálně se průměrná mzda pohybuje kolem 28 300 Kč. Mzda je zprůměrována ze všech nabízených pracovních míst.

4.5.1 Zaměstnanecké výhody

V rámci odměňování hotel nabízí zaměstnanecké výhody, které slouží jako stimuly pro motivaci zaměstnanců. Mezi tyto výhody patří:

- možnost ubytování v turnusu zdarma,
- finanční příspěvek 800 Kč, který lze využít na hotelové sportovní aktivity,
- příspěvek na stravu,
- zaměstnanecký účet, který lze uhradit do konce měsíce,
- poskytnutí pracovního oděvu,
- třináctý plat,
- vánoční večírek.

Možnost ubytování v hotelu je nabízena z toho důvodu, že se hotel nachází ve špatně dostupné lokalitě. Autobusová zastávka je kilometr od hotelu a autobusy zde jezdí v pro zaměstnance nevyhovující časy. Frekventovanější autobusová zastávka je až v 5 kilometru vzdáleném městě Seč. Ubytování je možné ve sdílených pokojích a je nutné s sebou mít vlastní ložní prádlo.

Finanční příspěvek je možné čerpat na hotelové sportoviště, ale také na wellness. Příspěvek je nepřenositelný do dalších měsíců a lze ho využít pro více osob.

Jednou z největších výhod je zaměstnanecký účet. Zaměstnanec, který na hotelu tráví většinu svého času, tuto možnost rád využije. Každému zaměstnanci se v programu Agnis, který zároveň slouží i pro ubytované hosty, vytvoří vlastní účet, na který je možné ze všech pracovišť připsat útratu. Zaměstnanec účet může hradit průběžně, nebo až na konci měsíce na hotelové recepci.

4.6 Vzdělávání zaměstnanců

Hotel dodržuje zákonem stanovená školení BOZP. Odborné vzdělávání zaměstnanců probíhá nepravidelně, proto není možné vytvořit vzdělávací plán. Školení jsou většinou nabízena v rámci dotovaných projektů.

Všechna školení zabezpečuje externí školitel. Ve většině případů probíhají na pracovišti, jen příležitostně je nutnost služební cesty.

Poslední absolvované zákonem nepovinné školení proběhlo v roce 2018 na systém Alvis, který umožňuje rezervaci ubytování online. Na první část školení se bylo nutné dostavit do Prahy, druhá část probíhala online přes aplikaci Skype.

Pravidelné kurzy v době rozvoje hotelu probíhaly, avšak již o ně není zájem, proto jsou zrušeny. Byly to manažerské kurzy pro ředitele hotelu a vedoucí úseků, řídičské kurzy pro zaměstnance údržby, jazykové kurzy, které probíhaly zvláště pro obchodní oddělení, recepce a číšníky a zvláště pro ostatní zaměstnance hotelu. V hotelu proběhlo i školení na stmelení kolektivu. Mimo hotel proběhlo například školení cukrářky, které se zaměřovalo na zdobení zákusků a dortů.

4.7 Moderní personální nástroje

Jednotlivé personální činnosti, které v hotelu probíhají jsou často zanedbávané. Také z toho důvodu nejsou moderní personální nástroje zmíněné v kapitole 2.7 využívány. Je využíváno pouze hotelového systému Agnis pro zapisování útraty zaměstnanců za hotelové aktivity a nezlevněnou stravu a mzdového systému, do kterého má přístup pouze externí mzdová účetní.

4.8 Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Hotel Jezerka spolupracuje se čtyřmi školami, jimiž jsou Střední odborná škola a Střední odborné učiliště obchodu a služeb Chrudim, Obchodní akademie a Hotelová škola Havlíčkův Brod, Hotelová škola Bohemia Chrudim a Vysoká škola polytechnická Jihlava.

Myšlenka spolupráce vznikla na popud ředitele hotelu, který studoval na jedné ze škol, se kterou spolupracují. Vzhledem k tomu, že po studiu nastoupil k zaměstnavateli, u kterého praxi vykonával, viděl přínos pro jeho osobu i pro zaměstnavatele. Nejprve došlo k oslovení SOŠ a SOU Chrudim s nabídkou spolupráce. Později se připojily ostatní školy.

Tato spolupráce je výhodná pro studenty, kteří poznají hotel a mají možnost později ucházet se o volná pracovní místa, ale také pro zaměstnavatele, který si může vybrat budoucí zaměstnance, jenž pozná dříve, než nastoupí.

Praxe je nabízena převážně studentům gastronomie, tedy kuchařům a číšníkům. Pouze v případě Vysoké školy polygrafické v Jihlavě je nabízena praxe studentům cestovního ruchu, kteří mají v hotelu možnost vyzkoušet si všechna pracoviště. Praxe probíhá během školního roku, ale například studenti Obchodní akademie a Hotelové školy Havlíčkův Brod mají

upravený harmonogram školního roku tak, aby praxe probíhala v sezóně, tedy od poloviny června do poloviny září. Tato praxe je souvislá 4týdenní pro první a druhý ročník a 6týdenní pro třetí ročník.

Kvalita studentů na učilištích se snižuje, zároveň nechtějí pracovat. Dříve byla možnost si vybrat, jaké studenty na praxi hotel přijme, aktuálně tomu tak není a je nutné přijmou všechny zájemce.

Studenti jsou během své praxe motivováni mzdou, i přesto, že to není potřebné a u většiny zaměstnavatelů probíhá praxe bez možnosti příjmu. Částka není vysoká, odvíjí se podle ročníku, který studují. V prvním ročníku je částka 30,- korun, ve druhém již 45,- korun a ve třetím 70,- korun za hodinu. S vidinou peněžní odměny studenti lépe odvádí svou práci a jsou spokojenější.

V případě, že některý ze studentů při vykonávání praxe exceluje, zaváže si ho stálou brigádou. Tento student nastoupí po dostudování na danou pozici, tím hotel získává kvalifikovaného zaměstnance bez potřeby výběrového řízení.

5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY A NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ

Personální činnost v hotelu Jezerka je velice důležitá pro získávání nových zaměstnanců a udržení si již stávajících. Bez kvalifikovaných zaměstnanců by nebylo možné stále zvyšovat kvalitu hotelu, která je jedním z hlavních aspektů vysoké návštěvnosti.

Z poznatků získaných prostřednictvím osobních rozhovorů s ředitelem hotelu Jaromírem Paulusem a z jím poskytnutých materiálů vykazuje hotel Jezerka nedostatečnou úroveň personálního zajištění. S přihlédnutím k současnému stavu personalistiky hotelu může nastat budoucí nedostatek zaměstnanců, zvyšující se fluktuace či snížení kvalifikace zaměstnanců. V následujících odstavcích této kapitoly jsou proto autorkou navržena vybraná doporučení, jejichž realizace by mohla přispět ke zkvalitnění personální činnosti celého hotelu a zajištění jeho stability.

Ředitel hotelu je značně zaneprázdněn řízením celého hotelového komplexu, proto autorka došla k závěru, že není vhodné, aby vykonával zároveň práci personalisty. Nejsou sepsány personální plány a aktualizovány popisy pracovních pozic. Z důvodu špatného vedení personální agendy není možné zaměstnance řádně hodnotit a ani výsledky hodnocení nejsou zaneseny v osobní složce. Proto by autorka zvolila možnost přijetí personalisty na částečný úvazek. Vhodnou možností by mohlo být přijetí vysokoškolského studenta, který by měl na starost personální agendu, získávání zaměstnanců spolu s předvýběrem, hodnocení vedoucích zaměstnanců, zaměstnanecké výhody a vzdělávání zaměstnanců. Tím by došlo ke značnému ulehčení práce ředitele hotelu.

Strategii hotelu, kdy odpovídá i neúspěšným uchazečům, lze považovat za promyšlenou. Dle autorky je tato slušnost již v mnoha firmách zapomenuta, a proto lze říci, že se tímto přístupem hotel pozitivně prezentuje a je kladně hodnocen na pracovních portálech.

Zjišťování dovedností až po přijetí zaměstnance ve zkušební době není dle autorky efektivní. Zbytečně vynaložené náklady za nevhodného zaměstnance je možné investovat do rozvoje společnosti. Proto by navrhovala zavedení testů schopností a dovedností při výběru na všechna pracovní místa.

Dále by podle autorky bylo vhodné celkově zlepšit systém hodnocení zaměstnanců. Zařadit čtvrtletní hodnocení prováděné vedoucím zaměstnancem, který zhodnotí zaměstnance, výsledné hodnocení zapíše a výsledky zkonzultuje se samotným zaměstnancem. Za pomoci zpětné vazby by byl zaměstnanec seznámen se svými nedostatky a přednostmi.

Autorka by také doporučila častější slovní pochvaly, které by zaměstnance motivovaly ke svému osobnímu rozvoji.

Hotel Jezerka, i přes veškerou svou snahu, trpí vysokou fluktuací. Největší výhoda a zároveň nevýhoda je jeho lokace, která láká zákazníky, ale odrazuje zaměstnance. Autorka by navrhovala zvolit měsíční příspěvek na dopravu zaměstnancům, kteří nejsou ubytováni během turnusu v hotelu. Je to z toho důvodu, že zaměstnanci dávají přednost dojíždění za svými blízkými, a tím nemají možnost využít jeden z benefitů.

Hotel Jezerka nepodporuje dle autorky v dostatečné míře vzdělávací aktivitu. V dnešní době rychle se rozvíjejících služeb by bylo vhodné zavést pravidelné jazykové kurzy pro všechny zaměstnance. Hostů z ciziny přibývá, a tím spíše je vhodné umět s nimi komunikovat.

Naopak, autorka považuje za velice povedenou spolupráci se vzdělávacími institucemi. Vzhledem k možnosti setkání se se studenty a bývalými absolventy může potvrdit, že tato spolupráce je velice přínosná jak pro studenty, kteří mají možnost vyzkoušet si placenou praxi, tak pro absolventy, kteří díky této spolupráci získali ihned po dokončení vzdělání dobře placenou práci. Také i pro zaměstnavatele, který má díky této spolupráci ulehčené přijímání zaměstnanců a snížené náklady na zaučení.

Hotel Jezerka se rychle rozvíjí, k tomu však potřebuje stále kvalitnější zaměstnance, proto by se měl více zaměřit na personální činnost.

ZÁVĚR

Personalistiku lze považovat za jednu z nejdůležitějších manažerských funkcí. Pro zajištění efektivního rozvoje podnikání je nutné nejprve zajistit kvalitní lidské zdroje.

První dvě kapitoly věnované teoretickému pojetí práce byly sepsány za pomoci nastudované literatury. První kapitola seznámila čtenáře se základní problematikou managementu. Pojednávala o jednotlivých pojetí managementu, kdy management lze chápat jako proces řízení, jako vedoucí zaměstnanec nebo jako soubor poznatků o řízení. Také zde byly vymezeny jednotlivé manažerské funkce, včetně jejich dělení na sekvenční a paralelní.

Druhá kapitola byla zaměřena už na konkrétní sekvenční manažerskou funkci personalistiky. Věnovala se vybraným činnostem této funkce, jimiž jsou vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců. Také zde byly přiblíženy vybrané moderní nástroje využívané v personalistice.

Následující tři kapitoly byly věnovány praktickému pojetí práce a zabývaly se již vybraným hotelovým zařízením, konkrétně Hotelem Jezerka s.r.o. V pořadí třetí kapitola představila vybrané hotelové zařízení, včetně jeho historie a současnosti. Také nebyla opomenuta organizační struktura a typ řízení.

Čtvrtá kapitola vycházela z poznatků autorky a z poznatků získaných za pomoci rozhovoru s ředitelem hotelu. Obsahovala analýzu současného stavu problematiky personalistiky v daném zařízení. Analyzovány byly vybrané personální činnosti, které byly již definovány v teoretické části a společně s nimi byla provedena analýza moderních nástrojů využívaných v zařízení. Kapitola byla doplněna o podkapitulu pojednávající o spolupráci hotelového zařízení s vybranými vzdělávacími institucemi.

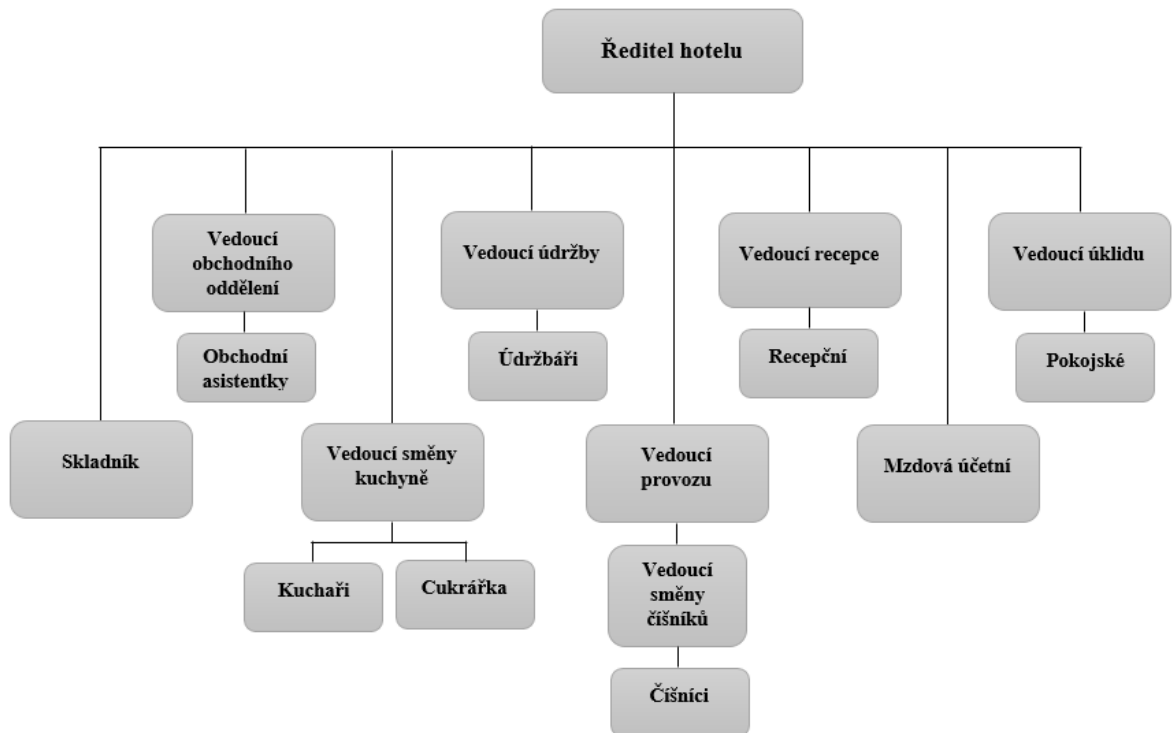
Závěrečná kapitola obsahovala shrnutí získaných poznatků metodou syntézy. Vzhledem k tomu, že byly zjištěny výrazné nedostatky v oblasti personalistiky, bylo autorkou navrženo několik vybraných doporučení. Jedním z nich bylo vytvoření pracovního místa personalisty na zkrácený úvazek, neboť tato funkce není dostatečně zajištěna. Autorka také navrhla testování schopností a dovedností uchazečů již při výběru, zlepšení systému hodnocení apod.

Dle názoru autorky byl cíl práce naplněn. Byla provedena analýza problematiky personálního řízení ve vybraném hotelu. Poznátky byly shrnuty metodou syntézy a také byly vyjmenovány návrhy na zlepšení manažerské funkce personalistiky ve vybraném hotelovém zařízení.

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha A Organizační struktura bez křížových vazeb
- Příloha B Osobní dotazník pro přijatého zaměstnance
- Příloha C Mzdový předpis

Příloha A – Organizační struktura bez křížových vazeb



Příloha B – Osobní dotazník pro přijaté zaměstnance

Osobní dotazník:

Jméno a příjmení: _____

rodné příjmení _____

Číslo OP: _____

dat. narození: _____

Místo narození: _____

RČ: _____

stav: _____

Bydliště trvalé: _____

PSČ: _____

Přechodné bydliště: _____

telefon: _____

Zdravotní pojišťovna: _____

Předchozí zaměstnavatel: _____

OD - DO _____

Dodejte zápočtový list od předchozího zaměstnavatele. _____

Veden na ÚP? _____

ANO

NE

OD - DO _____

Dodejte potvrzení z ÚP _____

Máte soudem stanovené srážky? _____

ANO

NE

Pobíráte důchod? _____

ANO

NE

Jaký? _____

Váš zdravotní stav Vám dovoluje vykonávat profesi _____

ANO

NE

Přejete si zasílat mzdu na účet? _____

ANO

NE

Číslo účtu: _____

Kód banky: _____

Spec. Symbol: _____

V

Dne

.....

podpis

Příloha C – Mzdový předpis, strana 1

Hotel Jezerka s r.o. Ústupky 278, 538 07 Seč IČ: 259 71 484	VNITŘNÍ PŘEDPIS	Oblast: OS-PR Katalog. 002
Revize 0/01.04.2007		Strana 1 z 3

Mzdový předpis pro zaměstnance společnosti Hotel Jezerka s r.o., se sídlem Ústupky 278, 538 07 Seč, IČ 259 71 484, DIČ: CZ 259 71 484, zapsané v obchodním rejstříku, vedeného Krajským soudem v Hradci Králové oddíl C, vložka 18263

I. Rozsah působnosti

I.1. Tento interní mzdový předpis je vydán v souladu s ustanovením §305 zákoníku práce a je v souladu s citovaným ustanovením závazný pro zaměstnance a zaměstnavatele.

II. Pracovní doba

II.1. Týdenní pracovní doba jednotlivých zaměstnanců je určena jejich pracovní smlouvou v souladu s pracovní pozicí a určením dle pracovního řádu pro jednotlivé pracovní činnosti.

III. Mzda

III. 1. Mzda zaměstnance se skládá ze

- A1) ze základní měsíční mzdy
- A3) pohyblivé složky mzdy, kterou zaměstnanci přiznává na návrh jeho nadřízeného.
- A4) zákonem stanovených příplatků
- A5) mimořádnou odměnou

III.2. Mzda je určena zaměstnanci **mzdovým výměrem**. Tato mzda může být stanovena jako hodinová mzda nebo měsíční mzda. Mzdovým výměrem je určena základní mzda (čl.III.1. písm. A) tohoto předpisu) a horní mez pohyblivé složky mzdy dle čl.III.1 písm. B) tohoto předpisu.

III.3. **Minimální zaručená mzda** - Mzda vyplácená zaměstnanci nesmí být nikdy menší než minimální zaručená mzda určená dle složitosti práce zaměstnance nesmí být nižší než pro danou složitost práce určuje příslušné ustanovení (§112) zákoníku práce a související nařízení vlády po odečtení zákonem stanovených příplatků. (Příplatek za práci v noci, za práci v sobotu a neděli, za práci v noci)

IV. Příplatky – zákonem stanovené

IV.1. Zaměstnanci přísluší za každou hodinu **práce přesčas** dosažená mzda a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělků zaměstnance. Příplatek za práci přesčas

Příloha C – Mzdový předpis, strana 2

Hotel Jezerka s r.o. Ústupy 278, 538 07 Seč IČ: 259 71 484	VNITŘNÍ PŘEDPIS	Oblast: OS-PR Katalog. 002
Revize 0/01.04.2007		Strana 2 z 3

je splatný spolu s dosaženou mzdou v řádném výplatním termínu, pokud se zaměstnanec s příslušným nadřízeným nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku.

IV.2. Za práci **ve svátek** přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 100% průměrného výdělku zaměstnance.

IV.3. Příplatek za práci o sobotě a neděli – zaměstnanci přísluší za práci v sobotu a neděli příplatek ve výši 10% z hodinové průměrné mzdy za každou odpracovanou hodinu.

IV.4. Příplatek za práci v noci - zaměstnanci přísluší za práci v noci příplatek ve výši 10% z hodinové průměrné mzdy za každou odpracovanou hodinu. (Jde o práci mezi 22:00 hodinou – 6.00 hodinou)

V. Mzdové zvýhodnění za účast na profesním školení

V.1. V případě nařízené účasti na školení v souvislosti s výkonem práce, se tato doba započítává do odpracované doby a účast na takovémto školení je hrazena jako výkon práce.

VI. Mimořádná odměna

VI.1. Za mimořádný pracovní výkon může zaměstnanec obdržet mimořádnou odměnu (viz.čl. III.1. písm. A5) tohoto předpisu). Výši této odměny stanovuje dle svého uvážení s přihlédnutím k okolnostem vedoucí hotelu.

VII. Práce na dohody konané mimo pracovní poměr

VII.1. Zaměstnanci při práci vykonávané na základě dohod konaných mimopracovní poměr (dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti) pro zaměstnavatele náleží hodinová nebo měsíční mzda stanovená mzdovým výměrem nebo dohodou o provedení práce. Tato mzda nesmí být nižší než minimální zaručená mzda. (přiměřeně zde platí ustanovení čl.III.3. tohoto předpisu)

VII.2. Zaměstnanci při výkonu práce **dle dohody o pracovní činnosti** (§76 zákoníku práce) náleží příplatky za práci konanou v noci a za práci ve svátek dle příslušných ustanovení zákoníku práce. Tento bod se netýká dohod o provedení práce.

VII.4. Maximální rozsah roční a měsíční pracovní doby pro práce vykonávané na základě dohod konaných mimo pracovní poměr se řídí zákoníkem práce.

VII.5. Práce na základě dohody o pracovní činnosti je vykonávána nerovnoměrně rozložené pracovní době.

Příloha C – Mzdový předpis, strana 3

Hotel Jezerka s r.o. Ústupky 278, 538 07 Seč IČ: 259 71 484	VNITŘNÍ PŘEDPIS	Oblast: OS-PR Katalog. 002
Revize 0/01.04.2007		Strana 3 z 3

VIII. Dovolená na zotavenou

VIII.1. Výměr dovolené na zotavenou činí 4 týdny. Podrobnosti výběru dovolené, jejího převodu mezi zaměstnanci, poměrné části dovolené za odpracované období atd. se řídí příslušným ustanovením zákoníku práce (§211 a dále). Z dohod konaných mimo pracovní poměr nevzniká nárok na dovolenou na zotavenou.

IX. Příspěvek na stravu a ubytování

IX.1. Příspěvek společnosti k ceně jednoho hlavního jídla za jednu směnu pro zaměstnance činí 35 Kč. Částka za stravu včetně částky za další konzumaci v jídelně, která nespadá do kategorie na níž společnost přispívá dle tohoto odstavce, se zaměstnanci strhne z doplatku mzdy nebo nemocenských dávek za měsíc v němž konzumace proběhla.

X. Příspěvky ubytování

X.1. Pokud je zaměstnanec je v době výkonu své práce ubytován v hotelu, hradí zaměstnavatel náklady na toto ubytování. Náklady na ubytování činí 100 Kč / den. Tento náklad nese zaměstnavatel (v souladu s ustanovením §224 zákoníku práce).

XI. Výplatní termín

XI.1. Výplatní termín společnosti je stanoven na 18 den v měsíci.

XI.2. Mzda je převedena na účet zaměstnance pakliže o to požádá. Jinak je ve stanoveném termínu vyplacena na pracovišti. (ostatní náležitosti související s výplatou mzdy se řídí ustanovením §141 a §142 zákoníku práce).

XI. Účinnost a závěrečná ustanovení

XI.1. Tato směrnice nabývá účinnosti od 1.4.2007

V Seči dne 11.3.2017

 Hotel Jezerka s.r.o.
Ústupky 278, 538 07 Seč
DIČ: CZ25971484
+420 469 676 327 www.jezerka.cz

ředitel hotelu

POUŽITÉ ZDROJE

Tištěná literatura

- [1] ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 211 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- [3] BRODSKÝ, Zdeněk; Barbora ZEMANOVÁ a Milan SIEGL, 2014. *Management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 105 s. ISBN 978-80-7395-857-2.
- [4] FRISCHMANN, Petr a Jan ŽUFAN, 2017. *Personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 220 s. ISBN 978-80-7552-714-1.
- [5] KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH, 1998. *Management*. Praha: EAST, 659 s. ISBN 80-7219-014-8.
- [6] KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [7] KRŮŽEK, Felix a Josef NEUFUS, 2014. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1.
- [8] MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK et al., 2009. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.
- [9] MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.
- [10] REES, Gary a Paul SMITH et al., 2014. *Strategic human resource management: an international perspective*. London: Sage Publications, 556 s. ISBN 978-1-4462-5585-5.
- [11] ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [12] URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 276 s. ISBN 978-80-7357-925-8

- [13] VEBER, Jaromír et al., 2014. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2.*, aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 736 s. ISBN 978-80-7261-274-1.
- [14] VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ, 2013. *Moderní management v teorii a praxi. 3.*, rozš. vyd. Praha: Management Press, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.
- [15] WALKER, Alfred J. et al., 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie.* Praha: Grada Publishing, 256 s. ISBN 80-247-0449-8.
- [16] ŽUFAN, Jan, 2012. *Moderní personalistika ve službách.* Praha: Wolters Kluwer ČR, 164 s. ISBN 978-80-7357-947-0.

Internetové zdroje

- [17] Příležitost na Jezerce, 1988. *Zpravodaj OHEB* [online]. Seč: Agitační rada ZO KSČ Seč spolu s UPŠ SSM Seč. č. 2, s. 8-9 [cit. 2018-12-04]. Dostupné z: http://mestosec.cz/assets/File.ashx?id_org=14646&id_dokumenty=3005
- [18] Hotel Jezerka. O nás. *Kongres hotel Jezerka* [online]. Seč: Hotel Jezerka, ©2017-2019 [cit. 2019-01-25]. Dostupné z: <https://www.jezerka.cz/o-hotelu>
- [19] LEIGH, David R., 1984. Business planning is people planning. *Personnel Journal (Pre-1986)* [online]. vol. 63, no. 5, s. 44-54 [cit. 2019-02-10]. ISSN 00315745. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/203622781?accountid=17239>
- [20] Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Hotel Jezerka s.r.o., 2019. In: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Hradec Králové: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 9. 4. 2019 [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=247920&typ=UPLNY>