

Přednáška 10

Personalistika v hotelovém průmyslu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Patrik Kajzar, Ph.D.

kancelář č. d. VB127

e-mail: kajzar@opf.slu.cz

Personalistika, personální práce



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Pojem personalistika a personální řízení jsou používány u řady autorů jako synonyma.
 - ✓ Někteří autoři jako například Tesone (2011) v knize Zásady řízení pro obor hotelnictví, gastronomie a turismu specifikuje řízení lidských zdrojů a vlivové dovednosti.
 - ✓ Problematice personální práce se věnují Kučerová, Strašík a Šebová (2010) v knize Ekonomika podniku cestovního ruchu.
 - ✓ Zahraniční autoři popisují různé koncepce personalistiky, které představují různé etapy vývoje personalistiky, a to personální administrativu, personální řízení, řízení lidských zdrojů a řízení intelektuálního kapitálu.
 - ✓ Personální řízení je pojem, který je používán od druhé poloviny 60. let 20. století, o řízení lidských zdrojů se hovoří od počátku 80. let 20. století.
 - ✓ Řízení lidských zdrojů se liší od personálního řízení dle Dvořákové (2012) důrazy a přístupy k personální práci a zejména řečnictvím o souladu zájmu managementu a zaměstnanců a o zabezpečení potřeb všech zainteresovaných stran zaměstnaneckého vztahu.
-

Personalistika, personální práce



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
je zaměřené především na jiné než řídicí pracovníky	týká se více řídicích pracovníků než zaměstnanců
ovlivňuje liniový management	představuje integrované aktivity liniového managementu
odmítá potřebu zapojení vyšších manažerů do personálních činností	zdůrazňuje význam zapojení vyšších manažerů
je spíše taktické	využívá podnikových strategií
zaměřuje se především na krátkodobé cíle	sleduje dlouhodobé cíle
zdůrazňuje „krokový“ postup řešení problémů	zdůrazňuje stanovení referenčního rámce řešení problémů
zakládá se na tradičních formách komunikace	využívá různé komunikační kanály
převládá pohled na člověka jako na pracovní sílu	zdůrazňuje důležitost pracovníka v rámci týmu
upřednostňuje tradiční odměňování	využívá různé systémy odměňování
snaží se dosáhnout stejné podmínky pro pracovní týmy	upřednostňuje individuální kontakt, ve kterém je zohledněn systém odměňování
přikládá se k tradiční mocenské hierarchii	zdůrazňuje význam odborů
personální řízení	řízení lidských zdrojů
je zaměřené především na jiné než řídicí pracovníky	týká se více řídicích pracovníků než zaměstnanců

Tabulka: Schéma rozdílu v obsahu pojmu personální řízení a řízení lidských zdrojů

Zdroj: Antalová, 2011, s. 11.

Personalistika, personální práce



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Personalistika a práce se zaměstnanci, tzv. řízení lidských zdrojů (Vaculka, Poláčková, Pešek a Hlinský, 2008), má v sektoru služeb zásadní strategickou a nezastupitelnou úlohu.
 - ✓ Už na první pohled je patrný poměrně zásadní rozdíl postavení lidského faktoru ve výrobní a nevýrobní sféře. ...
 - ✓ Zcela odlišná je situace v sektoru služeb, který pracuje přímo se zákazníky, **tzn. přímo s lidmi.**
 - ✓ Úkolem personalistiky je zabezpečit organizaci (podniku) dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace.
 - ✓ Personální řízení by mělo usilovat o soulad potřeb organizace s podmínkami vnitřního a vnějšího prostředí i s požadavky pracovníků.
-

- ✓ **Mezi základní cíle personální práce patří** (Křížek a Neufus, 2011; Synek, Kislingerová a kol., 2010; Wagnerová, Lesáková a Šebestová, 2005):
 - ✓ **V oblasti ekonomické (hospodářské):**
 1. optimální využití lidské práce v kombinaci s ostatními výrobními faktory s cílem dosáhnout nezbytně nutného výkonu organizace a její adaptace na požadavky okolí,
 2. zlepšování struktury a zvýšení kvality fungování lidí v organizaci,
 3. zvýšení kreativity a ekonomické zhodnocení potenciálu lidí a prostředků vložených do jejich rozvoje,
 4. stanovení a udržení optimálních personálních nákladů organizace (mzdy a výdaje na zabezpečení potřeb pracovníků),
 5. realizace systému odměňování podle výkonu stimulačního rozvoje aktivit a zvyšování schopností pracovníků.
-

✓ V oblasti sociální:

- ✓ 1. naplnění osobních cílů pracovníků spojených s výkonem práce v organizaci,
- ✓ 2. napomáhat identifikaci s cíli organizace,
- ✓ 3. motivovat pracovníky k vlastnímu rozvoji, zvyšování kvalifikace a tvořivému přístupu při řešení problémů organizace,
- ✓ 4. vytvářet předpoklady spokojenosti s pracovním místem, s obsahem práce, pracovním prostředím a vnitřním klimatem organizace.

✓ Z výše uvedeného plynou následující úkoly:

- zabezpečovat soulad mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou v podniku,
 - optimálně využívat pracovníky a formovat týmy,
 - aplikovat efektivní styl vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy,
 - zajišťovat personální a sociální rozvoj pracovníků,
 - dodržovat zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.
-

Personální útvar a organizace personální práce



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Jedním ze základních nástrojů při plnění hospodářských a sociálních cílů podniku je **personální práce.**
 - ✓ Ta se v podniku realizuje prostřednictvím řady činností, které zabezpečuje v případě velkých podniků cestovního ruchu, včetně hotelnictví, personální útvar a v případě malých a středních podniků je za ní zodpovědný přímo majitel podniku.
 - ✓ **Personální útvary ve velkých podnicích cestovního ruchu plní následující úkoly:**
 - **Strategická úloha** - personální útvar je partnerem pro vrcholové vedení podniku při formulování a zejména implementaci strategie řízení lidských zdrojů. To předpokládá existenci podnikové strategie jako východiska pro personální strategii,
 - **Konzultativní úloha** - znamená partnerství personálního útvaru především s liniovým vedením podniku, V praxi to dnes znamená orientaci na týmovou práci a přenášení pravomocí a zodpovědnosti na zaměstnance,
 - **Servisní úloha** - má za cíl zabezpečit každodenní rutinní činnost a průběžně zvyšovat její efektivnost.
-

Personální útvar a organizace personální práce



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Pro plnění funkcí personálního útvaru je důležité jeho organizační uspořádání a začlenění do struktury řízení firmy.
 - ✓ **Řízení lidí** je součástí práce **každého řídicího pracovníka**, jedním z úkolů útvaru zabývajícího se personální prací v podniku je zabezpečovat kvalifikovanou přípravu a znalosti postupů pro řízení lidí pro všechny vedoucí pracovníky a předcházet tím konfliktům v řízení a účinně motivovat zaměstnance k vyšší výkonnosti.
 - ✓ Postavení personálního útvaru v podniku a role personalisty je dána cíli podniku.
 - ✓ Cíle podniku mohou být různé, například zvýšit příjem vlastníků, zlepšit kvalitu, vytvářet dobrou pověst, rozvíjet lidské zdroje, apod.
 - ✓ **Moderní personalista** musí mít důkladné teoretické znalosti i praktické dovednosti v oblasti personální práce, ale musí se vyznat i v ostatních oblastech podniku a musí se také orientovat ve vnějších faktorech formování a fungování pracovní síly v podniku, musí umět jednat s lidmi, musí být trochu psycholog a v neposlední řadě by měl mít podnikatelské myšlení.
-

Personální úvar a organizace personální práce



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Základní činností personalistů je **poskytování služeb vedení podniku**, manažerům, vedoucím týmů i řadovým pracovníkům.
 - ✓ Služby, které poskytují, jsou zaměřeny na všechny stránky personální činnosti: počínaje získáváním pracovníků až po personální administrativu.
 - ✓ V podniku se sleduje zkvalitňování vnitřních personálních zdrojů, jejich stabilizace.
 - ✓ Důvodem je udržet si kvalitní pracovníky, neboť získat kvalitní pracovní potenciál je pro podnik nákladné a nežádoucí mobilita pracovníků může znamenat velké ztráty.
 - ✓ **Personální strategie** vymezuje obecné dlouhodobě pojaté cíle v oblasti formování a využívání lidského potenciálu organizace a specifikace zdrojů pro pokrytí těchto potřeb. Je odvozena od celkové strategie rozvoje podniku a zahrnuje i vymezení způsobů, kterými bude tento základní cíl dosažen.
-

Personální úvar a organizace personální práce



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Personální práce má za cíl zvyšovat znalosti všech vedoucích pracovníků v oblasti řízení lidí, nácviku dovedností a zvládnutí postupů organizace a využívání lidských zdrojů, jejich motivaci a rozvoj.
- ✓ Koubek (2009) uvádí, že v literatuře se setkáváme s různým počtem a různým pojetím personálních činností (služeb, funkcí), nejčastěji se však uvádějí v přibližně následující podobě:
 1. vytváření a analýzy pracovních míst,
 2. personální plánování,
 3. získávání, výběr a přijímání pracovníků,
 4. hodnocení pracovníků,
 5. rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru,
 6. odměňování,
 7. vzdělávání pracovníků,
 8. pracovní vztahy,
 9. péče o pracovníky,

Personální úvar a organizace personální práce



✓ v poslední době je možné pozorovat, že jako samostatné personální činnosti bývají zařazovány:

10. průzkum trhu práce,
11. zdravotní péče o pracovníky,
12. činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracovávání informací,
13. dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.



Obrázek: Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů

Personální úvar a organizace personální práce



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

✓ **Personální práce v podniku většinou v odborných zdrojích zahrnuje 10 činností**

- 1. Plánování pracovníků** - plánování potřeby pracovníků, jejich počtu, profesní a kvalifikační struktury a rozmístění.
 - 2. Získávání a výběr pracovníků** - určení způsobů a metod pokrytí potřeb pracovníků, zahrnuje metody vnějšího i vnitřního výběru pracovníků.
 - 3. Rozmíst'ování pracovníků** - zařazování do pracovních činností, ukončování pracovního poměru, penzionování pracovníků.
 - 4. Hodnocení pracovníků** - pro potřeby personálního rozvoje organizace i plánování osobního rozvoje pracovníků.
 - 5. Hodnocení práce a popis pracovních míst.**
 - 6. Odměňování** - tvorba nástrojů pracovní motivace a podnikových systémů.
 - 7. Podnikové systémy vzdělávání** - jejich plánování, příprava a organizace.
 - 8. Kolektivní vyjednávání** - jednání zaměstnavatelů a odborů, příprava jednání, vedení pracovněprávních agend.
-

Personální úvar a organizace personální práce



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ 9. Sociální péče - organizace sociálních služeb, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zdravotní péče, kontrola pracovních podmínek, organizace aktivit volného času apod.
 - ✓ 10. Personální informační systém - pro potřeby podniku i mimopodnikové orgány (personální administrativa).
 - ✓ Personální činnosti specifikuje Malátek (2014, s. 13), kde uvádí: **Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byl podnik schopen prostřednictvím lidí úspěšně plnit cíle v oblastech:**
 - ✓ • **Zabezpečování a rozvoje pracovníků** – předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovních sil a zvyšovat a rozvíjet podstatné schopnosti lidí – jejich užitečnost, potenciál a zaměstnatelnost (příležitost k soustavnému vzdělání a rozvoji).
 - ✓ • **Ocenění pracovníků** – zvyšovat motivaci za oddanost, znalost, dovednosti, schopnosti.
-

Personální úvar a organizace personální práce



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ • **Vztah mezi managementem a pracovníky** – vytvářet ovzduší pro udržování dobrých vztahů a důvěry mezi managementem a pracovníky pro týmovou práci, vyvažovat potřeby zúčastněných vlastníků, státních orgánů, managementu, pracovníků, dodavatelů a veřejnosti, péče o lidi, spravedlnost a průhlednost.
 - ✓ Realizace uvedených cílů závisí na jednotlivých oblastech a jejich dílčích aktivitách řízení lidských zdrojů, které zabezpečují linioví manažeři a personalisté.
 - ✓ Mezi tyto oblasti patří podnik, zaměstnanecké vztahy, řízení znalostí, zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a odměňování, vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, řízení odměňování a pracovní vztahy.
-

Personální úvar a organizace personální práce



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ **Personální řízení je ovlivněno situací v podniku (vnitřními faktory), ale i faktory, které působí z vnějšího prostředí.**
 - ✓ **Mezi vnitřní faktory patří:**
 - charakter činnosti podniku ovlivňující charakter práce a strukturu pracovníků,
 - strategie a politika podniku,
 - velikost podniku,
 - organizační struktura,
 - ekonomická situace podniku,
 - technické a technologické vybavení podniku,
 - sociální, profesní a kvalifikační struktura pracovníků a jejich rozvojový potenciál, flexibilita, aj.,
 - organizační kultura,
 - odbory.
-

Personální úvar a organizace personální práce



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

✓ Mezi vnější faktory, tedy vnější podmínky řadíme:

- rozvoj nové techniky a technologie,
 - ekonomické podmínky dané ekonomikou,
 - konkurence na trhu, jak národním, tak i světovém,
 - politika vlády a legislativa vztahující se k oblasti zaměstnávání lidí,
 - sociální a kulturní vlivy,
 - aktuální situace na trhu práce,
 - hodnotové orientace lidí.
-

Plánování pracovníků (personální plánování)



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ **Plánování profesní a kvalifikační struktury pracovníků** je nejdůležitějším úkolem personálního řízení, má vliv na rozvoj podniku a předpokládá předvídání vývoje potřeb pracovníků, způsob ovlivňování pohybu pracovníků mezi podnikem a okolím i mezi jednotlivými útvary podniku.
 - ✓ **Cílem plánování je dosáhnout rovnováhy mezi potřebou pracovních sil a použitelnými zdroji a uspokojení této potřeby v souladu s žádoucí strukturou pracovníků.**
 - ✓ **Plánování** vychází z předpokládaného vývoje odbytu v závislosti na tržní situaci, je zaměřeno na pokrytí všech rozvojových potřeb podniku.
 - ✓ Rozhodujícím prvkem jsou strategické cíle, kterých chce organizace dosáhnout, zhodnocení výchozího stavu a způsobu realizace změn potřebných k dosažení cíle podniku.
 - ✓ Cílem je tedy získat odpovídající počet pracovníků, které hotel potřebuje.
-

Plánování pracovníků (personální plánování)



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ **Základem plánování zaměstnanců je kvalifikovaná prognóza vývoje pracovních sil a prognóza vývoje zdrojů pracovních sil.**
 - ✓ Vychází se v ní mj. z (Synek, Kislingerová a kol, 2010):
 - předpokládaného vývoje výrobního programu,
 - změn technologie a organizace práce a jejich vlivu na potřebu práce,
 - investičních záměrů,
 - vývoje odbytu v závislosti na tržní situaci a vývoji konjunkturálního cyklu.
 - ✓ Spolu s tím je potřebné prognózovat i vývoj zdrojů pracovních sil, na které bude zaměřen proces získávání pracovníků, který bude ovlivněn:
 - věkovou strukturu zaměstnanců podniku,
 - situací na trhu práce,
 - demografickým vývojem ve státě i v nejbližším okolí (regionu) a spádovém území,
 - možností změn v kvalifikační struktuře vlastních zaměstnanců (profesně-kvalifikační flexibilita).
-

Plánování pracovníků (personální plánování)



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ .Při vytváření pracovních míst (a úkolů), jak uvádí Křížek a Neufus (2011) je třeba zajis-tit, aby:
 - a) pracovní úkoly přispívaly k dosažení cílů hotelu,
 - b) přinášely uspokojení zaměstnancům a motivovaly je,
 - c) neměly negativní vliv na fyzické a duševní zdraví zaměstnanců,
 - d) byly v souladu s kvalifikací a dalšími schopnostmi zaměstnanců,
 - e) byly v souladu se zákony a dalšími předpisy.
 - ✓ Plánování pracovníků v oblasti hotelnictví je ovlivněno nerovnoměrností vytížení kapacit a standardy, které stanoví kvalitu poskytnuté služby.
 - ✓ V procesu plánování je potřebné zvažovat možnost získání pracovníků z vnitřních zdrojů (zvyšování kvalifikace, rekvalifikace, vnitřní výběr pro vedoucí funkce) nebo vnějších zdrojů (nábor a získávání zaměstnanců) nebo kombinací obou.
-

Získávání a výběr pracovníků



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Získávání a výběr pracovníků umožňuje realizovat cíle personální strategie a politiky.
 - ✓ Zjištěná potřeba pracovních sil a jejich struktury je uspokojována, jak bylo výše uvedeno, z vnitřních nebo vnějších zdrojů nebo jejich kombinací.
 - ✓ Činnosti spojené se získáváním a výběrem pracovníků jsou citlivou oblastí, působí na činnost podniku a na jeho image podnikové kultury a vyjadřují jeho úroveň.
 - ✓ Jaké jsou metody získávání pracovníků?
 - ✓ Vycházíme z toho, že musíme dát vhodným lidem na vědomí, že existují volná pracovní místa. Volba metody závisí na tom, odkud chceme nové pracovníky získat, zda z vnitřních nebo vnějších zdrojů nebo využijeme obě možnosti.
1. **Uchazeči se nabízejí sami** – jedná se o podniky, které mají dobrou pověst, nabízejí zajímavou, dobře placenou práci, mají pro uchazeče výhodnou personální a sociální politiku;
 2. **Doporučení současného pracovníka podniku** – k tomu musí být v podniku vytvořeny informační předpoklady pro stávající pracovníky o uvolněném nebo volném pracovním místě,

Získávání a výběr pracovníků



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

3. **Přímé oslovení vyhlédnutého jedinice** – klade nároky na vedoucí pracovníky, aby sledovali, kdo je v oboru dobrý, v případě potřeby jej osloví nabídkou; výhodou jsou vhodné uchazeči z hlediska odborného a osobnostního, šetří se opět náklady např. na inzerci a nevýhodou je možnost zhoršení vztahů v podniku; metoda se používá pro výše postavené pracovníky a náročnější funkce,

4. **Vývěsky v podniku nebo mimo něj** – relativně nenáročná a levná metoda, touto metodou se získávají čerství absolventi škol, variantou vývěsek jsou poutače; výhodou jsou nižší náklady a redukce nevhodných uchazečů, nevýhodou je to, že informaci získávají jen uchazeči, kteří se dostanou k vývěsce, není proto příliš vhodná pro získávání odborníků s praxí,

5. **Letáky vkládané do poštovních schránek**

6. **Inzerce ve sdělovacích prostředcích** – zatím nejrozšířenější metoda, využívá se tisk, rozhlas, televize, především regionální, ale může mít i celorepublikový a mezinárodní záběr, např. špičkové pracovníky hledáme pomocí inzerátů v zahraničí;

7. **Spolupráce podniku se vzdělávacími institucemi**

8. **Spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému** – pro získávání určitých skupin pracovníků. Podmínkou je, že odborový svaz má informační systém a fungující spojení na členy, včetně nezaměstnaných; výhodou je udržování dobrých vztahů mezi podnikem a odbory, do značné míry garantuje kvalifikaci uchazeče, ne-výhodou jsou omezené možnosti výběru,

9. **Spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi**, vědeckými společnostmi, apod. a využívání jejich informačního systému - vhodná u špičkových odborníků, kdy oslovuje vhodné jedince; výhodou jsou vhodní jedinci, je to poměrně levná metoda, ale poněkud omezená možnost výběru, nevýhodou je to, že získávání je obtížné, chce-li podnik odborníka, musí nabídnout výhodnější podmínky a zajímavější práci,

10. **Spolupráce s úřady práce** – jde o získávání pracovníků za velmi výhodných podmínek; výhodou je velmi levná varianta, zprostředkování je bezplatné, podnik může získat i příspěvek na zaměstnání, nevýhodou je poněkud omezený výběr, jde o osoby s nižší kvalifikací,

11. **Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen** – tyto firmy většinou nabízejí i výběr nebo předvýběr pracovníků, podniku by v každém případě mělo zůstat konečné rozhodnutí; výhodou je, že zprostředkovatelé mají větší znalost trhu práce, mohou mít i vlastní databáze, nevýhodou je to, že jde velmi drahý způsob, zprostředkovatelé ne-mají často zpětnou vazbu od podniků, tzv. „loví hlavy“ pro jiné klienty, vyskytují se i neseriózní instituce, vzácně se mohou uchazeči seznámit s detailními požadavky na pracovní místo,
12. **Používání počítačových sítí (internetu)**, elektronické získávání pracovníků – v současnosti existuje řada adres, kde mohou podniky umístit svoji nabídku, mnohé podniky mají vlastní internetovou adresu, kde umísťují mimo jiné i nabídky; výhodou je relativně nízká cena, operativnost, uvedení detailních informací, běžné jsou elektronické dotazníky a formuláře, odpadá papírování, nevýhodou je to, že okruh uživatelů internetu nezahrnuje všechny kategorie pracovníků.
-

Získávání a výběr pracovníků



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

✓ V rámci výběru zaměstnanců se nejčastěji vyžadují tyto dokumenty:

- životopis,
 - formulář pro žádost o zaměstnání,
 - doklady o kvalifikaci a vzdělání, případné certifikáty a ocenění,
 - hodnocení z předchozích pracovišť jako doplňkový zdroj informací o uchazeči,
 - doklad o lékařském vyšetření, popř. zdravotní průkaz pro pracovníka v potravinářství, pokud to vyžaduje dané povolání.
-

Hodnocení a odměňování pracovníků



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ **Hodnocení pracovníků** je součástí práce každého nadřízeného, vyžaduje každodenní cílenou činnost přímých nadřízených, promítá se v nadstavbové složce mzdy.
 - ✓ Hodnocení musí být systematické a objektivní.
 - ✓ Slovní hodnocení v pravý čas znamená mnohdy více než finanční.
 - ✓ Kvalitní systém hodnocení je jedním z předpokladů kvalifikované personální práce a je základem pro rozmíst'ování pracovníků, tj. přizpůsobování struktury zaměstnanců potřebám pracovních míst, plánování jejich kvalifikačního růstu a rozvoje.
 - ✓ Hodnocení je podkladem pro rozhodování o dalším vývoji činnosti pracovníka.
 - ✓ Základem hodnocení je specifikace pracovních úkolů a stanovení metody pro hodnocení plnění úkolů, stanovení časového období, formulace kritérií a jejich odstupňování.
-

Hodnocení a odměňování pracovníků



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Výběr metody hodnocení pracovníků závisí na druhu činnosti a možnosti kvantifikace kritérií. Mezi nejčastěji používané metody patří (Koubek, 2009):
 - hodnocení podle výsledků stanovených cílů – většinou u jednodušších pracovních úkolů,
 - hodnocení na základě plnění norem,
 - volný popis – je vhodný u hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků,
 - hodnocení na základě kritických případů – jde o záznamy, kde jsou informace o chování ilustrující uspokojivý nebo neuspokojivý výkon,
 - hodnocení pomocí stupnice (stupnice může být číselná, grafická nebo slovní),
 - checklist – dotazník ohledně chování pracovníka,
 - metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) tedy klasifikační stupnice podle hodnocení pracovního chování (např. 7 – vynikající, 1 – nepřijatelné),
 - metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu – používá se střídavé porovnání, párové porovnání nebo povinné rozdělení,
 - assessment center.

Hodnocení a odměňování pracovníků



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ V současné době se při hodnocení pracovníků používá i sebehodnocení - specifikace silných a slabých stránek pracovníka za předpokladu jeho důvěry, že hodnocení nemá sankční charakter, ale je formou pomoci k dalšímu rozvoji a odstranění nedostatků v práci.
 - ✓ Tomu odpovídají i závěry hodnocení.
 - ✓ Hodnocení je nutno s pracovníkem projednat, dokumentovat uvedením výsledků průběžných hodnocení a předejít vzniku pocitu subjektivního charakteru hodnocení a pocitu nespravedlnosti.
 - ✓ Ve špičkových podnicích se uplatňuje tzv. **vícezdrojový systém hodnocení**, kdy hodnoceného hodnotí nejen nadřízený, ale i spolupracovníci, podřízení a externí spolupracovníci.
 - ✓ **Mzdový systém zahrnuje mzdové formy**: základní mzdové formy (časová, úkolová mzda) a doplňkové mzdové formy (osobní ohodnocení, prémie, bonus, provize, odměna, účast na výsledku) a mohou být použity jako individuální nebo kolektivní.
-

- ✓ **Tréninkem pracovníků** se zabývá Křížek a Neufus (2011) a dle nich bez pravidelného tréninku zaměstnanců nelze udržet jednotnou linii a úroveň kvality služeb, nemluvě o potřebě její stoupající tendence.
 - ✓ Proto všechny věhlasné mezinárodní společnosti jí věnují pozornost.
 - ✓ Jasně si uvědomují, že kvalita lidského faktoru je nedílnou součástí jejich značky.
 - ✓ **Trénink může hotel uskutečňovat následujícími metodami:**
 - instruktáž,
 - koučink,
 - mentoring,
 - counseling,
 - asistování,
 - prověřování výkonů,
 - rotace práce,
 - pracovní porada,
 - demonstrování,
 - případové studie,
 - workshop,
 - brainstorming,
 - simulace,
 - hraní rolí,
 - assessment center,
 - interní trenér,
 - vedoucí nebo zaměstnanec jako trenér/kouč svého týmu.
-

- ✓ **Tréninkové programy** jsou nezbytné jak pro vývoj základních dovedností, tak i pro rozvoj schopností osobní efektivity, přičemž nové technologie ovlivňují způsob tréninku.
 - ✓ V hotelu je příkladem:
 - ✓ **trénink pracovníků recepce** (jedná se o školení na téma: komunikace s hosty, znalost produktu – služby, zvládnutí stresových situací, řešení konfliktů, trénink na kontrolu bankovek, školení ohledně rezervačních systémů, apod.),
 - ✓ **školení pro pokojské a technický úsek** (na téma komunikace s hosty, poskytování servisu, řešení konfliktů, apod.),
 - ✓ **semináře pro střední management** (manažerské dovednosti, týmová práce, komunikace, podpora prodeje, novinky a trendy v oboru, efektivní využívání času),
 - ✓ **semináře pro top management** (na téma manažerské dovednosti, profesní komunikace, vedení lidí, koučování, budování týmů, ekonomika, legislativa).
-

- ✓ **Vzdělávání pracovníků je personální činnost zahrnující následující aktivity (Koubek, 2009):**
- a) přizpůsobování pracovních schopností měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností (flexibilita v rámci pracovního místa),
 - b) zvyšování použitelnosti pracovníků, rozšiřování pracovních schopností,
 - c) rekvalifikační procesy,
 - d) přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v podniku, apod.,
 - e) formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka.
-



- ✓ Mnozí majitelé nebo vedoucí pracovníci malých a středních podniků podceňují potřebu vzdělávání pracovníků.
- ✓ Zdá se jim, že si vzdělávání nemohou dovolit a že je to něco, co se týká spíše velkých podniků.
- ✓ Často se lze setkat i s názorem, že je věcí pracovníka samotného, aby si ve svém vlastním zájmu, v zájmu své vlastní zaměstnatelnosti, prohluboval a rozšiřoval znalosti a dovednosti a přizpůsoboval své pracovní schopnosti požadavkům pracovního místa a podniku.
- ✓ **Personální práce zahrnuje péči o pracovníky a bezpečnost a ochranu zdraví při práci,** které jsou upraveny legislativně i kolektivní smlouvou.
- ✓ Jedná se o vysoce specializovanou činnost ovlivňující spokojenost pracovníků, jejich výkonnost, zdravotní i psychický stav.
- ✓ Dodržování zdravotních, bezpečnostních a ergonomických norem je upraveno legislativně i kolektivní smlouvou. Komplex procesů, které mají za cíl uspořádat pracovní prostředí tak, aby negativně neovlivňovalo pracovníka, se označuje jako humanizace práce.

Podnikové vzdělávání, Pracovní podmínky a sociální péče



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Důležitým faktorem pocitu spokojenosti s prací je úroveň zabezpečování sociálních potřeb pracovníků.
 - ✓ Nepatří zde jenom poskytování mzdy (ovlivňující životní úroveň), ale i mimo mzdovou motivaci poskytovanou formou poskytování sociálních požitků jako jsou příspěvky na stravování, rekreaci, zdravotní péči, důchodové připojištění, půjčky, vzdělávací programy apod.
 - ✓ Pokud by poskytování těchto výhod bylo paušálně, snižuje jejich motivační účinnost.
 - ✓ Pracovníci mají různou strukturu a prioritu sociálních potřeb, proto se dnes často zavádí tzv. „**cafeteria system**“, kdy každý zaměstnanec má k dispozici určitou výši hodnoty těchto požitků (bonus) a podle firemní nabídky si sám určuje strukturu jeho čerpání.
-

Shrnutí přednášky



- ✓ Úkolem personalistiky je zabezpečit organizaci (podniku) dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace.
- ✓ Mezi základní cíle personální práce patří cíle v oblasti ekonomické (hospodářské) a v oblasti sociální.
- ✓ Personální útvary ve velkých podnicích cestovního ruchu plní strategické, konzultativní a servisní úkoly.
- ✓ Moderní personalista musí mít důkladné teoretické znalosti i praktické dovednosti v oblasti personální práce, ale musí se vyznat i v ostatních oblastech podniku a musí se také orientovat ve vnějších faktorech formování a fungování pracovní síly v podniku, musí umět jednat s lidmi, musí být trochu psycholog a v neposlední řadě by měl mít podnikatelské myšlení.
- ✓ Všeobecně mezi základní činnosti personální práce bez ohledu na velikost podniku cestovního ruchu, tedy i hotelnictví, patří plánování potřeby zaměstnanců, jejich počtu, profesní a kvalifikační struktury a jejich rozmístění, získávání a výběr zaměstnanců, rozmísťování zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců a práce, apod.

Shrnutí přednášky



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Cílem plánování je dosáhnout rovnováhy mezi potřebou pracovních sil a použitelnými zdroji a uspokojení této potřeby v souladu s žádoucí strukturou pracovníků.
- ✓ Získávat pracovníky lze z vnitřních nebo vnějších zdrojů nebo jejich kombinací.
- ✓ Rozlišujeme různé metody získávání i výběru pracovníků.
- ✓ Hodnocení pracovníků je podkladem pro rozhodování o dalším vývoji činnosti pracovníka, vychází ze mzdového systému, který zahrnuje mzdové formy: základní mzdové formy (časová, úkolová mzda) a doplňkové mzdové formy (osobní ohodnocení, prémie, bonus, provize, odměna, účast na výsledku) a mohou být použity jako individuální nebo kolektivní.
- ✓ Tréninkové programy jsou nezbytné jak pro vývoj základních dovedností, tak i pro rozvoj schopností osobní efektivity, přičemž nové technologie ovlivňují způsob tréninku.
- ✓ Podnikové vzdělávání zahrnuje řízení a usměrňování procesu formování pracovních schopností pracovníka.
- ✓ Dodržování zdravotních, bezpečnostních a ergonomických norem je upraveno legislativně i kolektivní smlouvou. Motivaci pracovníků zvyšuje a k rozvoji osobnosti člověka přispívá i dobrá úroveň zabezpečování sociálních potřeb pracovníků.



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Děkuji za pozornost
