

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Nástroje personálního řízení společnosti TOP HOTEL PRAHA, a.s.

Jana Dufková

Bakalářská práce
2010

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana DUFKOVÁ**
Osobní číslo: **E07905**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Nástroje personálního řízení společnosti TOP HOTEL PRAHA, a.s.**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

Úvod

- 1) Představení společnosti TOP HOTEL PRAHA, a.s.
- 2) Základní pojmy managementu
- 3) Nástroje personálního řízení v organizaci - základní principy, cíle a podstata
- 4) Analýza nástrojů personálního řízení ve společnosti TOP HOTEL PRAHA, a.s.
- 5) Závěr

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

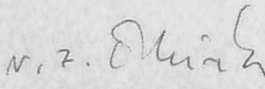
Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10.vyd. Praha: GRADA, 2007.
ISBN 80-247-1470-3.
2. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001.
ISBN 80-85839-45-8.
3. DE CENZO, D., ROBBINGS, S. Fundamentals of human resource management. 9th edition. New York: John Wiley and Sons Inc., 2006. ISBN 978-0-470-00794-5.
4. THOMSON, R. Řízení lidí - Managing People. 3. vyd. Praha: Aspi Publishing, 2007.
ISBN 80-7357-267-9.
5. VEBER, J a kol. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-029-5.
6. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 3.vyd. Praha: Management Press, 2005.
ISBN 80-7261-033-3.

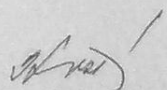
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 10. února 2010

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2010


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


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

V Pardubicích dne 10. února 2010

Prohlašuji:

Tuto práci jsem 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.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 22. dubna 2010

Jana Dufková

Poděkování

Děkuji všem, kteří mi poskytli informace, materiály a rady pro vypracování této bakalářské práce.

Hlavní poděkování patří Ing. Zdeňku Brodskému Ph.D. za rady, připomínky a ochotu při vedení mé bakalářské práce.

Dále bych ráda poděkovala personalistce a vedení společnosti TOP HOTEL PRAHA a.s. za aktuální informace týkající se personálního řízení společnosti.

Souhrn

Hlavní téma této bakalářské práce tvoří rozbor a zhodnocení nástrojů personálního řízení v organizaci zabývající se poskytováním kongresových, ubytovacích a gastronomických služeb. Organizací, která byla pro toto téma zvolena, je TOP HOTEL PRAHA a. s. Bakalářská práce se skládá ze dvou hlavních částí. První část seznamuje čtenáře se základními pojmy managementu a obecným pojetím nástrojů personálního řízení. Druhá část se zabývá rozbohem a zhodnocením těchto nástrojů v praxi.

Klíčová slova

management lidských zdrojů – nástroje personálního řízení – personální činnosti – analýza nástrojů personálního řízení

Title

Methods of Personal Management in TOP HOTEL PRAGUE, a.s.

Abstract

The main topic of this bachelor's thesis is an analysis and evaluation of methods of personal management within organisation which deals in providing congressional services, accommodation and gastronomy. TOP HOTEL PRAHA a.s. has been chosen as organisation for this topic. Bachelor's thesis consists of two main parts. The first one introduces readers with basic concepts of management and general methods of personal management. The second part deals in analysis and evaluation of all these methods in practice.

Keywords

personal management – methods of personal management – personal agenda – methods of personal management analysis

Obsah

1	ÚVOD	9
2	ZÁKLADNÍ POJMY	10
2.1	DEFINICE MANAGEMENTU	10
2.1.1	<i>Pojem management</i>	10
2.1.2	<i>Rozdělení manažerských funkcí</i>	11
2.1.3	<i>Manažer</i>	12
2.2	MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	13
2.2.1	<i>Pojem management lidských zdrojů</i>	14
2.2.2	<i>Cíle managementu lidských zdrojů</i>	14
2.2.3	<i>Činnost personálního útvaru a jeho struktura</i>	15
2.2.4	<i>Postavení a role personalisty</i>	19
2.2.5	<i>Outsourcing personálních činností</i>	19
3	ZOBECNĚNÍ ZÁKLADNÍCH NÁSTROJŮ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ	21
3.1	PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	21
3.1.1	<i>Pojetí pracovního místa v organizaci</i>	23
3.2	ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	23
3.2.1	<i>Proces získávání a výběru</i>	24
3.3	HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	27
3.4	ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	29
3.4.1	<i>Základní způsoby odměňování</i>	31
3.5	PERSONÁLNÍ CONTROLLING	32
3.6	ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	34
3.6.1	<i>Význam a cíle firemního vzdělávání</i>	34
4	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	35
4.1	ČINNOST SPOLEČNOSTI TOP HOTEL PRAHA A. S.	35
4.2	ORGANIZACE PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI TOP HOTEL PRAHA A. S.	36
4.3	MANAGEMENT A ORGANIZACE ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI TOP HOTEL PRAHA A.S.	37
5	ANALÝZA NÁSTROJŮ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ TOP HOTELU PRAHA A. S.	40
5.1	PLÁNOVÁNÍ A ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	40
5.2	VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	41
5.2.1	<i>Požadavky na uchazeče</i>	42
5.2.2	<i>Vznik pracovního poměru</i>	43
5.3	ROZMISŤOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	43
5.4	HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	44
5.5	ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	44

5.6	ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY A MOTIVAČNÍ NEMZDOVÉ AKTIVITY.....	45
5.6.1	<i>Ostatní zaměstnanecké výhody společnosti TOP HOTEL.....</i>	<i>48</i>
5.7	PERSONÁLNÍ A INTERNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM.....	49
5.7.1	<i>Personální informační systém.....</i>	<i>49</i>
5.8	PERSONÁLNÍ CONTROLLING.....	50
6	FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ.....	52
6.1	DŮVODY A ŘEŠENÍ FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI.....	53
6.2	PORUŠOVÁNÍ PRACOVNÍ KÁZNĚ.....	54
7	ZHODNOCENÍ NÁSTROJŮ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI TOP HOTEL PRAHA A.S.	56
8	ZÁVĚR.....	60
9	POUŽITÁ LITERATURA.....	63

1 Úvod

Personální práce v oblasti hotelnictví a gastronomie tvoří velice specifickou, náročnou a neoddělitelnou součást managementu ubytovacích a stravovacích zařízení. Produkt je bez ohledu na to, ať už jde o pokrm či službu v podobě ubytování, výsledkem dobré organizace práce, dodržování pravidel a uspořádání pracovních procesů. Základním stavebním kamenem organizace jsou lidé a jejich schopnosti, od kterých se odvíjí kvalita poskytovaných služeb, množství spokojených hostů a ve finále také zisk, jenž je odrazem motivace a pečlivé práce.

K docílení vysokého standardu poskytovaných služeb je třeba využít lidské zdroje efektivně a uspořádat organizační strukturu tak, aby toto uspořádání vedlo k adekvátnímu rozložení pracovních procesů, úkolů a zodpovědností za dané úkoly. V provozování společnosti zabývající se poskytováním hotelových, kongresových a gastronomických služeb je také kladen velký důraz na upravenost a určitou atraktivitu zaměstnanců, kteří denně jednají s hosty a snaží se uspokojit jejich potřeby. Na základě těchto skutečností jsme pak schopni jasně definovat nároky jak na zaměstnance, tak na personální práci a je snadné zvolit vhodné nástroje personálního řízení. Důležitou roli v personálním řízení zastává často opomíjená zpětná vazba, jejíž absence může podniku způsobit nemalé potíže v podobě špatných pracovních výsledků, nízké pracovní morálky a v nejhorším případě ztrátu klíčových zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce je rozbor nástrojů personálního řízení společnosti TOP HOTEL PRAHA a.s., jejich vyhodnocení a navržení nápravných opatření na zlepšení vnitropodnikových procesů v rámci personálního řízení. Následující text je rozdělen do dvou částí. První část seznamuje čtenáře se základní teorií personálního řízení, která je potřebná k pochopení principu fungování lidských zdrojů uvnitř organizace. Druhá část zahrnuje samotnou analýzu jednotlivých nástrojů personálního řízení společnosti TOP HOTEL PRAHA a. s., k nimž mi byly poskytnuty materiály ve formě vnitropodnikových písemností a pohovoru s vedoucím pracovníkem.

2 Základní pojmy

Co je to management? Kdo je to manažer? „Jsem řadový zaměstnanec, proč bych měl vědět, jak řídit a vést lidi? Není to právě nadřizený, kdo má být za tuto činnost odpovědný a ohodnocený?“ Každý, kdo pracuje v rámci nějaké organizace, se s těmito otázkami pravděpodobně potýkal. Faktem zůstává, že všichni z nás jsou v podstatě manažeři. Bez ohledu na pracovní pozici nebo získaný titul v životě narazíme na situaci, kdy si pojem „to manage“ osvojíme.

2.1 Definice managementu

Tato kapitola se bude zabývat základními definicemi managementu, osobností manažera a poskytne také obecný pohled na pět základních manažerských funkcí. Aby podnik správně fungoval, je třeba dbát na správnou organizaci a srozumitelnost všech výše vyjmenovaných nástrojů řízení.

2.1.1 Pojem management

V odborné literatuře i v praxi se dnes setkáváme s nespočtem různých definic jako jsou například tyto:

Management je umění dosahovat cílů prostřednictvím lidí [1]. Při odbornějším pohledu na management bychom mohli říci, že jde také o proces vytyčení a dosažení všech cílů na základě pěti základních funkcí managementu (plánování, organizování, personální řízení, vedení lidí, controlling¹) využívajících lidské, finanční a materiální zdroje [2].

Jak tedy máme vlastně management z různých definic správně chápat? Je to umění nebo vědní disciplína? Nejadekvátnější odpověď na tuto otázku uvádí, že obojí. Management lze brát jako jakoukoliv cílevědomou lidskou činnost, na které je potřeba pracovat a zlepšovat ji (např. hudební kompozici, hru na klavír, tenis, zpěv a tak dále). K efektivnímu řízení lidé potřebují nejen vrozené schopnosti, ale i zkušenosti a schopnosti získané praxí. Jestliže umění definujeme jako osobní dovednost, pak má management určité prvky umění. Na druhou stranu lidé potřebují k efektivnímu řízení ucelený soubor znalostí z různých vědních oborů jako jsou: ekonomie, sociologie, matematika, psychologie a další, tudíž hovoříme o vědní disciplíně.

¹ Z anglického *to control* – regulovat, usměrňovat.

Management považujeme za nezbytný prakticky ve všech typech organizovaných činnostech, ať už s prvky umění a nebo vědy. Z toho vyplývá, že se principy managementu dají uplatnit ve všech typech organizací, a to jak v ziskových organizacích (průmyslově orientované organizace, banky, pojišťovací společnosti, drobní podnikatelé atd.), tak i v neziskových (státní organizace, církevní organizace atd.).

2.1.2 Rozdělení manažerských funkcí

Základem každého úspěšného manažera je aktivní zvládnutí základních manažerských funkcí. Jedna z prvních klasifikací těchto funkcí byla vytvořena Henry Fayolem², který předpokládal, že plánování, organizování, koordinace, řízení a controlling patří mezi primární funkce. Ostatní teoretikové se přikláněli k dodatečným manažerským funkcím jako jsou například rozdělování pracovních funkcí, komunikace a rozhodování.

V dnešní době zpravidla hovoříme o těchto pěti manažerských funkcích, které jsou vzájemně propojeny:

Plánování – je výchozím bodem, který předchází výkon všech ostatních manažerských činností, obsahuje vymezení cílů a cest, jimiž má být těchto cílů dosaženo. [3] Plánování zahrnuje čtyři složky:

- stanovení všech cílů organizace,
- vývoj strategií a plánů k dosažení stanovených cílů,
- proces rozhodování,
- vyhodnocení zdrojů organizace.

Organizování – chápeme ho jako cílevědomou lidskou činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci a kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému. [3]

Organizování se skládá ze tří základních složek:

- vyvíjení struktury organizace,

² Francouzský neoklasický ekonom a teoretik, jehož teorie organizace pracovníků měly velký vliv na začátek 20. století.

- získávání a rozvoj lidských zdrojů,
- zajištění komunikace a spolupráce.

Vedení – definujeme ho jako způsob ovlivňování a motivování zaměstnanců tak, aby organizace dosáhla vytyčených cílů. [1]

Významnou roli zde hrají tyto složky:

- motivace zaměstnanců,
- ovlivňování zaměstnanců,
- formování týmů zaměstnanců.

Personální řízení – bereme v úvahu jako jednu z manažerských funkcí, která se zabývá nábořem, výběrem, proškolením a rozřazováním zaměstnanců uvnitř organizace. [2]

Za základní složky této funkce považujeme:

- plánování lidských zdrojů,
- vyškolování zaměstnanců,
- výběr a dosazování zaměstnanců do vhodných pozic,
- rozvoj lidských zdrojů.

Controlling – je považován za finální a stálou fázi procesu managementu. Controlling znamená monitorování veškerých aktivit zaměstnanců, určuje, zda se organizace ubírá správným směrem ke splnění cílů a provádí nezbytné korekce aktivit organizace. [1]

2.1.3 Manažer

Manažerské funkce by měly být vykonávány osobou, která zvládne koordinovat jakýkoli druh činnosti v rámci organizace. Na základě definice managementu se vysvětlení pojmu manažer stává relativně snadno pochopitelným.

Manažer je zaměstnanec, který plánuje, organizuje, řídí a kontroluje lidské, finanční a informační zdroje v organizaci [1]. Manažeři plní stanovené cíle prostřednictvím lidských zdrojů, za jejichž práci a výsledky jsou zodpovědní, dále mají charakter informačního činitele, který poskytuje informace podřízeným i nadřízeným.

Úspěch nebo selhání organizace závisí zejména na schopnosti jejích manažerů vykonávat úlohy a zvládat povinnosti efektivně. Manažery lze klasifikovat dvěma způsoby: (1) podle úrovně v rámci organizace a (2) podle rozsahu jejich zodpovědnosti.

Dále rozlišujeme manažery podle úrovně managementu:

Top manažeři zodpovídají za celkový chod organizace, definují a utvářejí politiku a strategie organizace, na jejichž základě lze efektivně dosáhnout cílů. Manažeři na této úrovni mají na starosti také komunikaci s externím prostředím (např. sjednávání důležitých zakázek, získávání výjimečných zákazníků i dodavatelů, komunikaci s finančními institucemi atd.).

Manažeři středního managementu plní své úkoly a povinnosti coby vedoucí jednotlivých útvarů organizace. Povinnosti těchto manažerů zahrnují komunikaci s top manažery, realizaci plánů a příkazů a přímý dohled na podřízené v nejnižší úrovni managementu.

Manažeři provozního managementu jsou lidé přímo zodpovědní za produkci výrobků a služeb. V některých případech mají na starosti další podřízené.

2.2 Management lidských zdrojů

Management lidských zdrojů, ve smyslu dosahování cílů prostřednictvím lidí, tvoří jednu ze základních povinností manažera přes to, že mnoho organizací shledává výhodnějším zřídit speciální jednoúčelový útvar poskytující profesionální služby – dohled nad lidskými zdroji a jejich efektivitou.

„Lidé jsou nejhodnotnější aktivum“ je klišé, se kterým by žádný manažer nemohl nesouhlasit, přesto však lidé v mnoha organizacích zůstávají:

- podhodnocení,
- málo vyškolení,
- nedostatečně využití,
- slabě motivovaní.

Základem konkurenční výhody jsou v dnešní době lidé a jejich schopnosti. Neustálý tlak ze strany konkurence firmy a organizace přesvědčil, aby se dlouhodobě a strategicky věnovaly rozvoji svých zaměstnanců, poněvadž nahradit zaměstnance je velice nákladné a

často i časově náročné. Z tohoto důvodu by měl management lidských zdrojů nastolit takovou personální politiku, která by podporovala jak požadavky organizace, tak požadavky zaměstnanců.

2.2.1 Pojem management lidských zdrojů

Obecný účel managementu lidských zdrojů spočívá v úspěšném dosažení cílů prostřednictvím lidí. Lidé jsou bezpochyby jádrem každé organizace, ta by bez nich nemohla vzniknout a fungovat. Správné fungování personálního managementu závisí na jasné vizi, účelu, poslání a hodnotách. Existuje několik často užívaných pojmů, které nám jasně zodpoví základní otázky v oblasti lidských zdrojů:

Lidé jsou základním stavebním kamenem organizace. Svými zkušenostmi, schopnostmi a osobními kvalitami přispívají k rozvoji organizace.

Management lidských zdrojů definujeme jako strategický a souvislý přístup k nejhodnotnějšímu aktivu organizace – k lidem. Představuje rozhodování o zhodnocování potenciálu lidského kapitálu ve firmě, řídí zaměstnance jako celek a poskytuje manažerům „nástroje“, kterými mohou přímo i nepřímo působit na růst a udržení produktivity práce.

Lidský kapitál znamená celkovou hodnotu a přínos lidských zdrojů pro organizaci a lze ho zaměnit s pojmem duševní kapitál. [4]

2.2.2 Cíle managementu lidských zdrojů

Hlavní zájem managementu lidských zdrojů se zaměřuje zejména na úspěch organizace. Proces řízení lidských zdrojů se skládá celkem z osmi klíčových částí:

První tři části se zabývají odhadnutím velikosti, potřeby a struktury budoucí pracovní síly, výběrem kvalitních a loajálních zaměstnanců a jejich časové či prostorové rozmístění.

Další tři jsou zaměřeny na posouzení vlastností zaměstnanců ve formě hodnocení, na proces odměňování a na podnikové systémy vzdělávání. Tyto aktivity mají zajistit, aby zaměstnanci trvale zvyšovali a aktualizovali své znalosti a dovednosti.

Poslední dvě aktivity pomáhají firmě udržovat vyvážený vztah mezi zájmy firmy a osobními zájmy zaměstnanců, tj. otázky odborů, kolektivního vyjednávání a sociální péče.

Z dlouhodobého hlediska můžeme hlavní cíl a úkol personální práce definovat jako cílevědomou a aktivní podporu plnění hlavního cíle firmy. [11]

Hlavními činnostmi managementu lidských zdrojů míníme:

- plánování lidských zdrojů a analýza,
- rovnocenné zaměstnanecké a pracovní podmínky,
- nábor zaměstnanců,
- rozvoj lidských zdrojů,
- odměňování a benefity,
- zdraví, jistota a bezpečí,
- příznivé zaměstnanecké a pracovní vztahy. [4]

2.2.3 Činnost personálního útvaru a jeho struktura

Hovoříme-li o prosperitě podniku, stojí často personální útvar v pozadí. Jeho funkce je totiž stále ještě chápána jako specifická, bez přímých souvislostí s výrobou či obchodem. Personální útvar je považován za kancelář, kde se přijímají a propouštějí zaměstnanci. V organizační struktuře podniku vystupuje jako samostatná jednotka soustředující pracovníky – specialisty s příslušnou kvalifikací pro řešení úkolů personálního řízení. Nemá-li organizace vlastní personální útvar, přebírá zpravidla v tomto směru jeho činnost jiný odborný útvar zabývající se odměňováním a plánováním prostředků. Výkonnou část práce práce personálního útvaru představují následující personální činnosti. Personální útvar zajišťuje, organizuje a koordinuje tyto činnosti, kontroluje a usměřňuje všechny ostatní pracovníky podílející se na personálním řízení a provádění personálních činností.

V literatuře je možné se setkat s různým počtem a různým pojetím personálních činností. Jedno z možných dělení je následující:

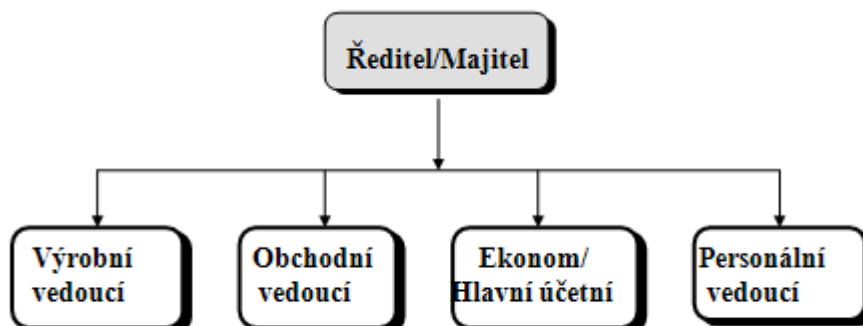
- formulování koncepce celého systému personálního řízení a sociálního rozvoje organizace,
- personální prognózování a plánování,
- vyhledávání, výběr a rozmisťování pracovníků,
- personální administrativa a zajišťování systému personálních a sociálních informací,

- formulování mzdové politiky, systémů odměňování a dalších motivačních nástrojů,
- analýzy obsahu práce, hodnocení pracovních míst,
- vytváření systémů hodnocení pracovníků,
- rozvoj pracovníků včetně jejich vzdělávání a zvyšování kvalifikace, popř. rekvalifikace,
- zajišťování sociální politiky podniku, péče o pracovníky,
- případné výzkumy názorů a postojů pracovníků,
- personální a právní poradenství,
- spolupráce s řídicími orgány podniku. [5]

Protože je velikost a politika každé firmy odlišná, liší se také struktura personálního útvaru. Struktura zpravidla závisí na několika důležitých faktorech:

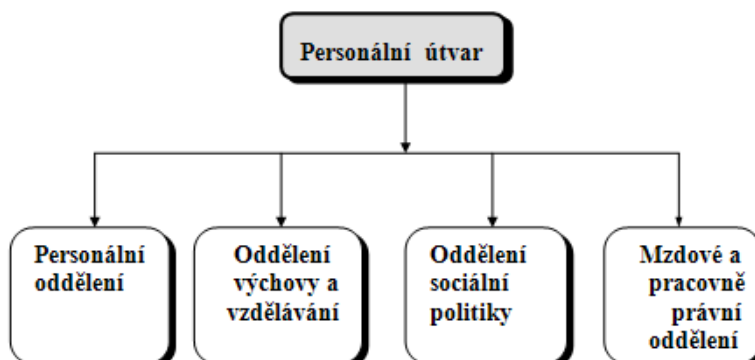
- aktuální stav podnikatelského subjektu,
- velikost podniku,
- organizační uspořádání podniku,
- předmět podnikání,
- uplatňovaný systém řízení,
- kvalifikační a motivační úroveň pracovníků,
- úroveň personální a sociální politiky,
- strategie dílčích funkcí personálního útvaru (odborníci, specializované agentury). [5]

Příklady strukturálního uspořádání personálního oddělení:



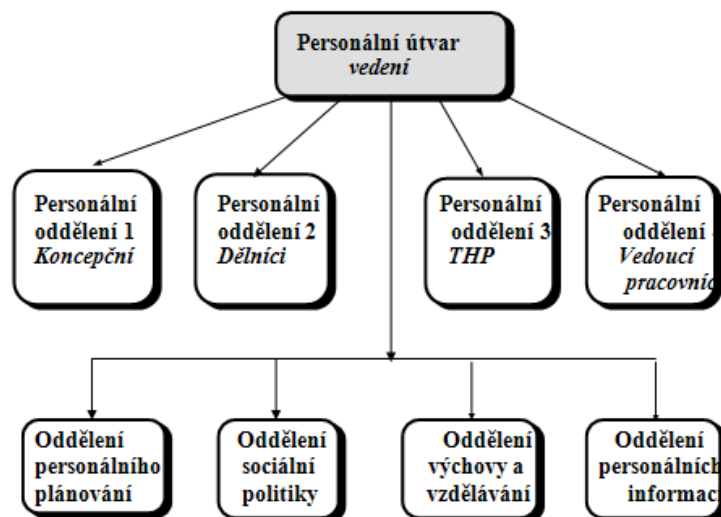
Obrázek 1 Personální oddělení malého a středního podniku, převzato: Organizace personálního řízení v podnicích [online].

URL: <<http://pef.czu.cz/~brabencova/Personalistika20006/Folie5.doc>>, [1.12.09]



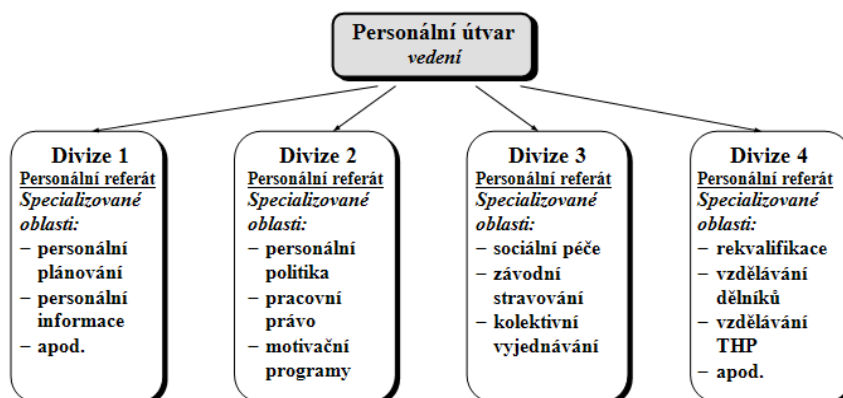
Obrázek 2 Funkcionální uspořádání personálního oddělení malého a středního podniku, převzato: Organizace personálního řízení v podnicích [online].

URL: <<http://pef.czu.cz/~brabencova/Personalistika20006/Folie5.doc>>, [1.12.09]



Obrázek 3 Funkcionální uspořádání personálního oddělení středního a velkého podniku, zdroj: [5]

Funkcionální uspořádání personálního útvaru na obrázku 3 a 4 seskupuje pracovníky do útvarů podle podobných úkolů, zkušeností a kvalifikace. Vedení nese odpovědnost za příslušné specializované jednotky.



Obrázek 4 Divizní uspořádání personálního útvaru, převzato: Organizace personálního řízení v podnicích [online].

URL: <<http://pef.czu.cz/~brabencova/Personalistika20006/Folie5.doc>>, [1.12.09]

Toto uspořádání personálního útvaru využijeme v případě, že firma roste, zvětšují se nároky na zaměstnance, roste počet výrobků, služeb i zákazníků. V rámci divizní uspořádání, je personální útvar řízený z více míst a dochází k vytvoření nižších, relativně samostatných organizačních celků – divizí.

2.2.4 Postavení a role personalisty

Každé personální oddělení má bez ohledu na strukturu a velikost svého personalistu a nebo skupinu personalistů, jejichž úkol spočívá v zajišťování optimálního stavu pracovních sil v organizaci a v péči o administrativu. [5] Základní úkoly a funkce personálního útvaru tvoří:

- funkce koncepční,
- funkce plánovací,
- funkce koordinační (popř. řídicí),
- funkce metodická,
- funkce informační,
- funkce poradenská,
- funkce výzkumná a expertizní. [5]

2.2.5 Outsourcing personálních činností

Slovo „outsourcing“ se u nás již zařadilo mezi ustálené a oblíbené pojmy. Outsourcinglem rozumíme typ činností, které podnikatelské subjekty pod tímto označením vykonávají nebo využívají jako službu. Účel outsourcingu lze tedy chápat jako vyčlenění některých činností nebo profesí mimo vlastní organizaci a svěření těchto činností externímu dodavateli. Tento dodavatel se tak stává vnějším zdrojem vyčleněných činností, které tvoří nezbytnou součást chodu organizace, ale nespádají do hlavního předmětu podnikatelských aktivit. Outsourcing tedy umožňuje organizaci soustředit se plně na své cíle, což se dá pokládat za jednu z největších výhod outsourcingu. Přináší i jiné výhody jako například přenos rutinních záležitostí personálního oddělení na externího dodavatele. Důvodem je zejména nedostatek kvalifikovaných pracovníků nebo snížení nákladů.

Další výhody outsourcingu personálních činností zajišťují:

- zvýšení flexibility,
- snížení personálních nákladů,
- celkové zvýšení efektivity provozu,

- přenesení odpovědnosti za prováděné činnosti v outsourcingu na dodavatelské služby,
- snížení nákladů na školení pracovníků personálního oddělení aj.

K nejčastějším činnostem, které firmy převádějí na externího dodavatele v oblasti lidských zdrojů a personalistiky, jsou činnosti jako zpracování mezd, administrace personální agendy, nábor a výběr zaměstnanců a jejich vzdělávání. Jde tedy o činnosti, které nepatří do hlavního oboru činnosti firmy, ale jsou nezbytné pro její vlastní chod.

Na druhou stranu může mít outsourcing také své nevýhody, které mohou ohrozit plynulý chod podniku. Mezi hlavní nevýhody outsourcingu patří například:

- snížení kvality poskytovaných služeb či výrobků,
- počáteční náklady na samotný outsourcing,
- úspory nákladů nesplní očekávání,
- únik citlivých informací z podniku.

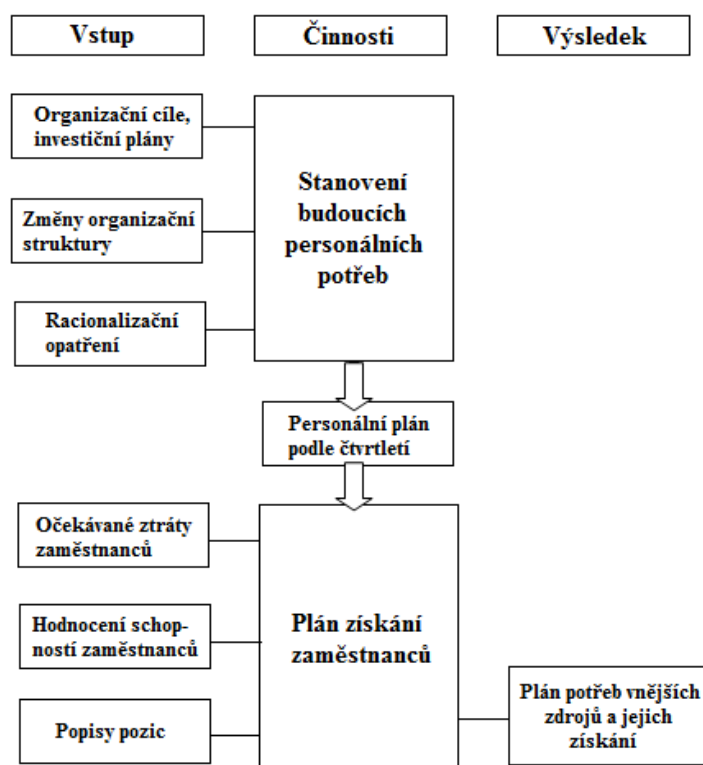
Předpokladem pro kvalitní zajištění z vnějších zdrojů je zejména na straně poskytovatele nutná velmi dobrá znalost klienta, kterému jsou služby poskytovány.

3 Zobecnění základních nástrojů personálního řízení

Zvyšující se komplexnost, tempo života společnosti a sílící tlak konkurence společně tvoří skupinu faktorů, které organizacím v dnešní době znesnadňují jejich existenci. Cílem politiky každého podnikatelského subjektu je zajištění konkurenceschopnosti, prosperity a dlouhodobého stabilizování pracovních míst. Rostoucí nároky na kvalitu lidského kapitálu si vynucují nové přístupy i v personální práci, a proto třetí kapitola věnuje problematice týkající se základních pojmů a činností personálního řízení.

3.1 Personální plánování

Vývoj v oblasti moderního řízení je do jisté míry podřizován potřebám organizací. Personální plánování vychází z myšlenky, že lidé jsou nejdůležitějším strategickým zdrojem organizace, který vytváří jednu z největších konkurenčních výhod. Obecně jde o výsledek interakce mezi přímým řízením a personálním útvarem, který se týká sladění lidských zdrojů s podnikovými potřebami v krátkodobém nebo dlouhodobém časovém intervalu.



Obrázek 5 Schéma procesu plánování nově přijímaných zaměstnanců, převzato: URBAN, Jan; STÝBLO, Jiří, VYSOKAJOVÁ, Margerita. *MERITUM Personalistika* 2009 – 2010, Aspi a.s., 2009. ISBN 978-80-7357-429-1, str. 73

Plánování lidských zdrojů (personální plánování) stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejích strategických cílů. [8]

Personální plán představuje soubor činností souvisejících se shromažďováním a využíváním informací k rozhodování a vyhledávání zdrojů při personálních aktivitách firmy. Slouží k realizaci podnikových cílů tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění podnikových úkolů odpovídajícím počtem a kvalitou pracovní síly. V praxi se jedná například o potřebné množství zaměstnanců získaných ve správný čas s přiměřenými náklady, s žádoucími znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, osobními vlastnostmi a úrovní motivace. Součástí personálního plánování moderní organizace je také optimální rozmístění zaměstnanců do vnitroorganizačních útvarů a na jednotlivá pracovní místa. [6]

V oblasti plánování lidských zdrojů rozlišujeme tyto plány:

- Plán získávání pracovníků
- Plán snižování stavu pracovníků
- Plán flexibilního zaměstnání
- Plán stabilizace
- Plán rozvoje lidských zdrojů [6]

Plánování se jako činnost řídicích orgánů projevuje:

- volbou cílů, které mají být v budoucnu dosaženy (např. dosažení určité míry zisku),
- volbou prostředků hmotných a hodnotových zdrojů (např. sociálních, organizačních, lidských, energetických zdrojů atd.),
- volbou redukce rizik a nejistot projevujících se v rozhodování zaměřeném na budoucnost,
- volbou metody umožňující uvádět do souladu plnění cílů (např. v časové posloupnosti, ve sladění zdrojů nutných k výrobě určitého zboží v daném čase atd.),
- mírou účinnosti plánování, je měřitelná mírou dosaženého zisku. [6]

3.1.1 Pojetí pracovního místa v organizaci

Každé pracovní místo má ve formální organizační struktuře jasně danou pozici, úkoly, činnosti a organizační vztahy, které jsou určeny komunikačními vazbami a kvalifikačními předpoklady. Klíčovou roli zde zastává zákazník, který poskytuje takové pracovní příležitosti, jenž vedou k tvorbě pracovních míst. Musí ho nadchnout kvalita, inovace, cena či rychlost, protože kde není zákazník, není ani práce. Technologicky uspořádaný a jasně vymezený prostor, na kterém se podle druhu prováděných činností realizuje výroba, služby a neobchodní činnosti, definujeme jako **pracovní místo**. [6]

Pro správné vytváření nových pracovních míst je vždy účelné provést jejich analýzu a specifikaci. **Analýza pracovních míst** zahrnuje sbírání informací o charakteru určité práce v organizaci, vytváří základní východisko veškeré personální práce v organizaci a modeluje představu o nárocích na pracovníka, který by měl dané místo efektivně zastávat. Klíčovými faktory pro analýzu jsou zejména pracovní úkoly, charakter práce a její rozsah, stejně tak rozsah povinností a odpovědnosti. Výsledkem je popis práce informující o povinnostech a pracovních podmínkách daného zaměstnání, ze kterého dále vyplývá **specifikace** požadavků pracovního místa. Zahrnuje kvalifikační, osobnostní a jiné požadavky, které by měl pracovník na daném pracovním místě splňovat.

Specifikace požadavků pracovního místa na pracovníka jasně vymezuje:

- sociální a osobní předpoklady,
- vymezení potřebné kvalifikace,
- délku praxe,
- kompetence manažera a kompetence pro práci v týmu,
- stupeň vzdělání atd.

3.2 Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců

Z pohledu moderní personalistiky se už obsazování volných pracovních míst nebere jako pouhá povinnost a jako klasický nábor, nýbrž i jako ideální příležitost rozvoje a efektivnějšího využití stávajících pracovních sil. Základem přijímání nových zaměstnanců by mělo být plánování potřeby pracovních míst v organizaci (plán personálních stavů, plán nově přijatých zaměstnanců) vycházející ze záměrů firmy. Stále je ale třeba pamatovat na to, že jde

o získání zaměstnanců, kteří vyhovují nejen požadavkům na danou pozici, ale také zaměstnanců schopných adaptace v kolektivu.

3.2.1 Proces získávání a výběru

Aby bylo možné zahájit proces získávání pracovníků, je potřeba mít jasnou představu o tom kolik a jaká pracovní místa obsadit, vyhodnotit důvody, proč odešel předchozí pracovník ze stávající pozice a zvolit adekvátní komunikační kanály, kde nabídku prezentovat, a to i s ohledem na image firmy. Hlavním cílem organizací je v tomto směru co možná největší pokrytí volných pracovních míst s maximální úsporou nákladů. Zajištění „správných lidí na správném místě“ patří k výchozím a zároveň nejdůležitějším úlohám personálního řízení, a proto tato činnost vyžaduje pečlivost, pozornost a vhodnou přípravu. V procesu získávání a výběru pracovníků bereme v úvahu tři fáze:

- 1) definování základních požadavků – příprava popisů a specifikací pracovního místa, specifikace osobních předpokladů vhodných kandidátů,
- 2) získávání kandidátů – prozkoumání interního a externího prostředí podniku, využití inzerce a dalších komunikačních kanálů,
- 3) závěrečné vybírání uchazečů – třídění žádostí, pohovory, hodnocení uchazečů, příprava pracovní smlouvy atd. [8]

Definování základních požadavků

Správný výběr nového zaměstnance vyžaduje jasné definování obsazovaného pracovního místa, přičemž každé obsazované místo vymezuje také určité požadavky na uchazeče. Tyto požadavky vycházejí z programu získávání zaměstnanců, který je odvozen z personálního plánu. Nejdůležitější osobní předpoklady a požadavky, jež pracovní pozice vyžaduje, jsou stanoveny právě na základě nově vytvořené nebo aktualizované (upravené) pracovní pozice. Souhrn těchto předpokladů tvoří důležitá kritéria výběru a východisko celého přijímacího procesu. Jasná představa o obsazovaném pracovním místě usnadňuje výběrový proces. Naopak platí, že čím méně je obsazované pracovní místo srozumitelné, tím složitěji bude výběr kandidáta na dané místo probíhat. Tento problém se týká i již existujících (aktualizovaných) míst, kdy toto místo není nové, ale vyžaduje aktualizaci, kontrolu a případnou změnu požadavků tak, aby odráželo novou náplň pozice. Základem jasného vymezení pracovních míst je několik všeobecně známých hlavních charakteristik:

- základní cíle a povinnosti,
- pracovní podmínky,
- hodnotící kritéria,
- pravomoci atd.

Na popis pracovního místa navazuje specifikace osobních předpokladů nezbytných pro jeho úspěšné vykonávání. Předpoklady pro výkon daného pracovního místa se mohou v různých organizacích lišit, ale za základní považujeme minimální úroveň vzdělání a zkušeností pro výkon práce na dané pozici, žádoucí odborné předpoklady vycházející z absolvované praxe a předpoklady, které se vztahují k PROMOTION – prezentace pracovní nabídky. [6]

Personální politika firmy, konkrétně získávání vhodných kandidátů na volné pracovní pozice, závisí nejen na vnitřní analýze, ale také na analýze vnějšího prostředí. Vnější analýzy sledují například školství, vývoj zaměstnanosti, strukturu obyvatelstva v regionu i v celé republice.

Nejprve je třeba uvažovat o vnitřních zdrojích kandidátů. Jde o získávání pracovníků na základě osobního doporučení spolupracovníků nebo profesionálních kolegů. Tato metoda je snadná a levná, ale vede i k vyšší motivaci stávajících zaměstnanců. Pokud nejsou vhodní lidé k dispozici v organizaci, pak má organizace možnost využít vnější zdroje pomocí několika základních metod. Jednotlivé metody získávání zaměstnanců se liší svou efektivitou.

K hlavním metodám personálního náboru patří tyto postupy:

Inzerování v tištěných médiích patří k nejobvyklejším metodám přilákání kandidátů. Je vhodné jej použít tehdy, potřebujeme-li informace o volných pracovních pozicích předat velkému počtu potenciálních kandidátů. Cílem této metody je upoutat pozornost a vytvořit zájem.

Získávání zaměstnanců na školách používají zejména společnosti, které dbají na vlastní zaškolení a „vychování“ zaměstnanců. Z hlediska nákladů je tato metoda velice výhodná. Uchazeči jsou získáváni přímo ze škol.

Úřady práce tvoří nepříliš efektivní zdroj, který je vhodný pro výběr méně kvalifikovaných kandidátů.

Personální agentury usnadňují vyhledávání kandidátů ve složitých případech, kdy ostatní metody získávání potenciálních zaměstnanců selžou. Nevýhodou je, že tyto agentury nepřístupují k uchazečům individuálně.

Internet podává potenciálnímu uchazeči základní informace o firmě, o náplni a požadavcích na volná pracovní místa. Stejně jako inzerce patří k nejoblíbenějším a nejobvyklejším metodám a snaží se zasáhnout co největší okruh uchazečů.

E-recruitment využívá při získání pracovníků internet, konkrétně firemní veřejnosti přístupné nebo nepřístupné internetové stránky, přičemž tento proces vymezuje několik činností jako jsou přilákání, třídění, předvýběr a výběr uchazečů. Použití této metody je z hlediska nákladů výhodnější než metody tradiční. Metoda E-recruitmentu umožňuje uchazečům poskytnout mnohem více informací, které lze také velice snadno aktualizovat a tím i zvyšuje atraktivitu podniku.

Jakmile je na základě jedné z těchto metod vybrán vhodný kandidát nebo kandidáti, je potřeba analyzovat životopisy a provést personální rozhovor. Analýza životopisu tvoří výchozí metodu posouzení sloužící zpravidla pro úvodní selekci potenciálních kandidátů. Umožňuje posoudit zejména vzdělání a relevantní pracovní zkušenosti uchazečů [6]. Personální pohovor patří do základních metod výběru a podává určitou výpověď o kandidátovi, který se pohovoru účastní. Personální pohovory se často zaměřují na zhodnocení toho, zda by oba aktéři rozhovoru spolu mohli dobře vycházet. Pohovory mohou být vedeny s personalistou individuálně či skupinově a nebo pohovory před výběrovou komisí.

Závěrečná fáze výběrového řízení

Závěrečná fáze procesu výběru pracovníků je potvrzení nabídky zaměstnání, získání dodatečných informací o vybraných kandidátech, souhrnné vyhodnocení informací a provedení konečného rozhodnutí na základě referencí. Konečná fáze výběru rozděluje všechny uchazeče do tří skupin. První skupinu tvoří kandidáti, kteří splňují všechny základní požadavky a kritéria, do druhé skupiny se řadí uchazeči, jejichž předpoklady jsou sporné a přicházejí v úvahu jako náhradníci a třetí skupinou jsou uchazeči pro danou pozici nepřijatelní. V této fázi by měla být vytvořena pracovní smlouva. Informace obsažené v pracovní smlouvě závisejí na charakteru, postavení a hierarchickém zařazení pracovního místa. Pro platné sjednání pracovní smlouvy je nutné, aby zaměstnavatel s budoucím zaměstnancem dohodli podstatné obsahové náležitosti pracovní smlouvy jako druh práce,

místo výkonu práce, den nástupu do práce atd. Dnem sjednaným jako den nástupu do práce vzniká pracovní poměr.

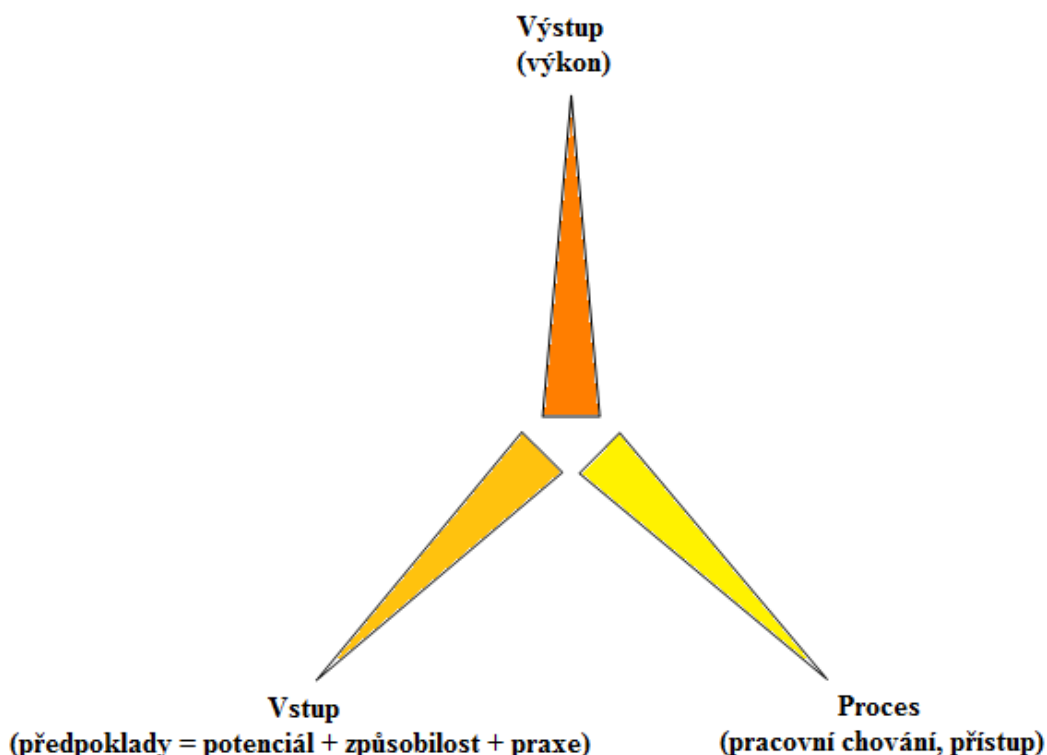
3.3 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců patří k základním manažerským úkolům a současné moderní personální řízení se bez něj neobejde. Tento proces je nástrojem vedení, motivace, rozvoje pracovníků, kontroly a podpory jejich výkonu. Slouží také jako prostředek komunikace mezi zaměstnanci a manažery. Vzhledem k neustálému vývoji by měly soustavně vznikat návrhy na zlepšování, vzdělávání a zvyšování odbornosti lidských zdrojů organizace. Podstatou hodnocení je zjištění, zda je pracovní výkon hodnoceného v souladu s nároky a požadavky na vykonávanou pracovní činnost.

Stejně jako ostatní manažerské funkce má i tato dané určité cíle, ke kterým je potřeba se postupně dopracovat. Hodnocení pracovníků může být zaměřeno i na několik cílů najednou, přičemž se jednotlivé cíle mohou lišit podle skupin pracovníků. Základní cíle hodnocení pracovníků jsou:

- monitorovat výkon vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům,
- usnadňovat rozhodování v oblasti odměňování,
- analyzovat potenciál pracovníka,
- poskytování zpětné vazby v rámci pracovního výkonu,
- identifikovat potřeby v oblasti rozvoje,
- zlepšovat výkon v budoucnosti. [9]

Pracovní výkon konkrétní osoby je sledován prostřednictvím hodnotících testů, zkoušek i pohovorů. Za výstup z procesu hodnocení považujeme závěr vypovídající o výsledcích práce v daném časovém úseku. Dalo by se říci, že hodnocení je v podstatě srovnáním reálného a požadovaného, proto je třeba dbát na přípravu podkladů a provedení analýzy či revize pracovních míst.



Obrázek 6 Tři základní oblasti hodnocení, převzato: HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*, Grada, 2006. ISBN 80-247-14582, str. 20

Hodnocení zaměstnanců obsahuje tři základní oblasti. Pro dosažení efektivity hodnocení je důležité, aby bylo zaměřeno na všechny tyto oblasti stejnoměrně. **Výstupy** představují výkony a výsledky, které jsou snadno měřitelné. Výstup měříme dvojitým způsobem:

Přímé hodnocení výstupu – za přímé měření výstupu považujeme výkon, který lze číselně vyjádřit a má tím pádem i rozlišovací schopnost. Jde například o obrat, chybovost, počet uzavřených smluv s klienty apod.

Nepřímé hodnocení výstupu – výkon je možné oznámkovat na základě stupnice, například výkon pracovníka ohodnotíme od 1 do 10, přičemž vycházíme z kvality práce.

Vstupem chápeme vše, co je pracovník schopen do své práce vložit. Může jít jak o kompetence, tak i o zkušenosti z praxe. **Procesem** rozumíme hodnocení postoje pracovníka k úkolům. Proces lze také klasifikovat jako střední článek mezi vstupy a výstupy [9]. Hodnocení je nutno chápat jako trvalý proces, který se začíná odvíjet ode dne, kdy je zaměstnanec přijat do práce, a který nekončí, dokud neukončí pracovní poměr v organizaci.

3.4 Odměňování zaměstnanců

V současnosti, kdy firmy tíží nedostatek kvalifikovaných pracovních sil, se začínají projevovat výrazné rozdíly v systému hodnocení a odměňování zaměstnanců jednotlivých firem. Před několika lety ještě hlavní část systému odměňování spočívala zpravidla ve finančních odměnách, dnes se ale firmy tuto problematiku snaží pojmout komplexněji a do systému odměňování zahrnují i individuální potřeby zaměstnanců.

Odměňování pracovníku patří k důležitým faktorům vytvářejícím dobré vztahy v organizaci. Systém odměňování, který je oboustranně přijatelný, vede k efektivnosti a dosažení žádoucí produktivity. Za tradiční nástroje odměňování se považují mzda nebo plat. Řízení odměňování se však netýká jen peněžních odměn, ale také nepeněžního a nehmotného odměňování jako je uznání, pochvala, povýšení nebo možnost dalšího osobnostního rozvoje.

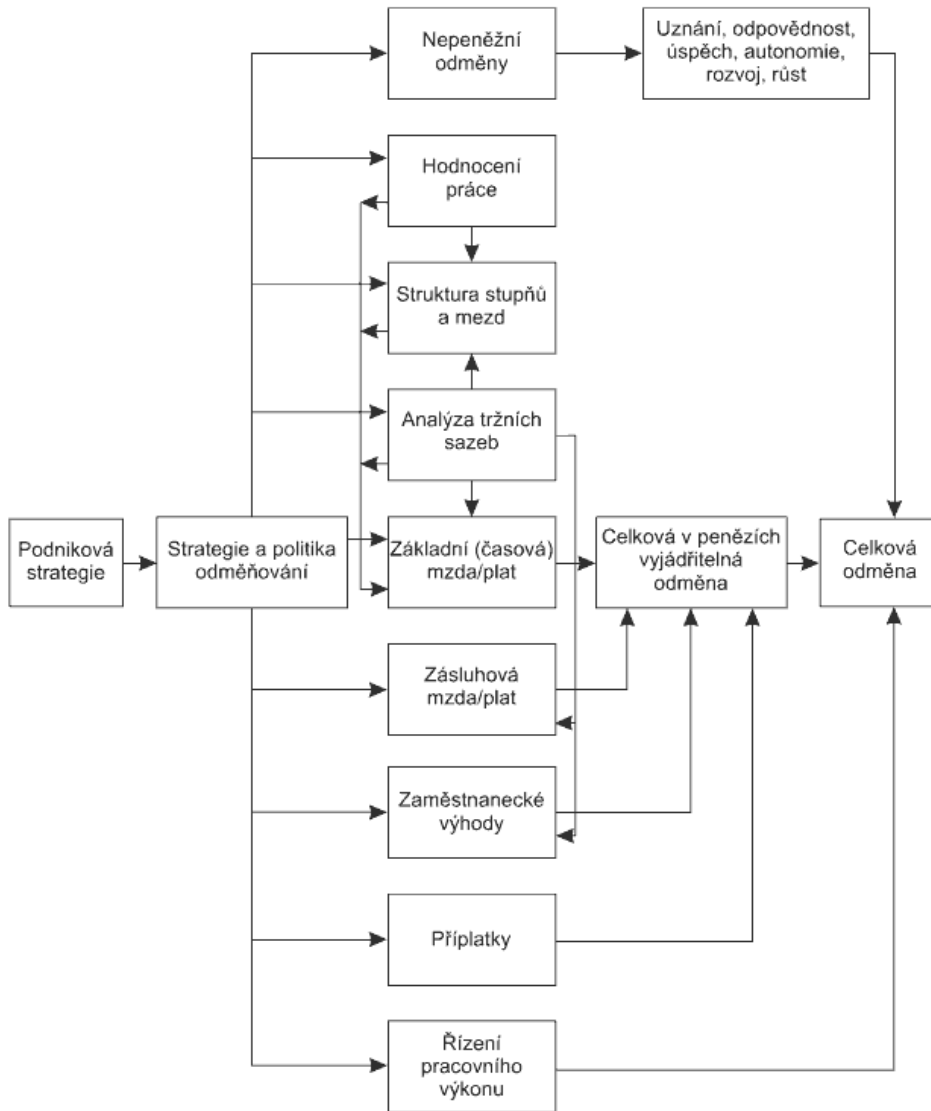
Jednou ze základních povinností zaměstnavatele vůči zaměstnanci vyplývajících z pracovního poměru je dle zákoníku práce, § 38 odst. 1 písm. a) *“platit mu za vykonanou práci mzdu nebo plat”* [12], jež tvoří základní východisko pro odměňování. **Mzda** je cenou práce, která se utváří na pracovním trhu, a proto je určována především poptávkou po práci ze strany podniků a její nabídkou ze strany jednotlivých osob. [6]

Systém odměňování pracovníků je součástí personální politiky organizace, přispívá k naplnění hlavních cílů organizace a vytváří jeden z pilířů její podnikatelské strategie. Odměňovat lidi spravedlivě a důsledně tak, aby byl zhodnocen jejich přínos pro organizaci, je jedním z obecných cílů systému odměňování. K ostatním cílům patří také:

- odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí,
- propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a s potřebami pracovníků,
- motivovat lidi a získávat jejich angažovanost a loajalitu,
- vytvářet kulturu vysokého výkonu [10],
- kontrolovat vývoj mzdových nákladů,

- zajistit rychlejší růst podnikové produktivity než mezd,
- dodržovat právní předpisy, resp. závazky plynoucí z kolektivních smluv.

[6]



Obrázek 7 Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy, převzato: ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*, Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2, str. 24

Systém odměňování se skládá z jednotlivých přístupů, které by měly vést k naplnění cílů řízení odměňování a tvoří ho:

- Strategie odměňování – vytváří směr, kterým by se měla organizace v dlouhodobé perspektivě ubírat a to zejména v oblasti vytváření a realizace politiky, praxe a postupů odměňování.
- Politika odměňování – poskytuje návod pro rozhodování a potřebné kroky. Může se například jednat o nastavení úrovně peněžních odměň v rámci organizace.
- Praxe odměňování – skládá se ze tříd a sazeb, metod a programů používaných k realizaci strategie a politiky odměňování.
- Procesy odměňování – jsou způsoby realizace politiky a provádění praxe odměňování.
- Postupy odměňování – používají se k udržení stávajícího systému, jeho funkčnosti a pružnosti. Pomocí postupů by mělo být dosaženo odpovídající hodnoty na základě vynaložených finančních prostředků. [10]

3.4.1 Základní způsoby odměňování

Aby bylo dosaženo stanovených cílů, slouží organizaci různé způsoby odměňování, které jako souhrn tvoří celkovou odměnu zaměstnance.

Základní mzda (tarifní nebo smluvní)

Jedná se o odměnu za práci v pracovně právním vztahu, která se opírá o podnikové hodnocení pracovních míst a představuje zaručenou část individuální mzdy. V případě základní mzdy posuzujeme kvalifikační nároky, namáhavost, míru odpovědnosti či význam pracovního místa.

Pevná složka mzdy

Váže se na hodnocení osobních schopností zaměstnance. Odvíjí se od minimální mzdy, délky zaměstnání a dlouhodobých pracovních výsledků zaměstnance.

Pohyblivá motivační složka mzdy

Její výše se odvíjí od individuálního výkonu zaměstnance. Má stimulační efekt a podněcuje ke zvyšování výkonu a pracovního nasazení. Její podíl k základní resp. celkové odměně pracovníka závisí na angažovanosti pracovníka a možnosti ovlivnit pracovní výsledky.

Zaměstnanecké výhody

Tvoří je nepřímé finanční i nefinanční odměny, které mají peněžní hodnotu a jsou poskytovány navíc ke mzdě nebo platu. Zaměstnanecké výhody mají charakter zboží a služeb. Je o nich rozhodováno na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy či vnitřního předpisu zaměstnavatele.

Mzdové příplatky

Příplatky ke mzdě odrážející mimořádné podmínky vázané k vykonávané práci se nazývají mzdovými příplatky. Znamenají také zvýšené nároky na zaměstnance. Mohou být stanoveny například procentem ze mzdového tarifu. Podle zákoníku práce má organizace povinnost přiznat příplatek za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, příplatek za práci v noci nebo ve ztížených a zdraví škodlivých pracovních podmínkách či o víkendech. [6]

3.5 Personální controlling

Aby se personální činnosti i investice do lidských zdrojů promítly ve výkonu firmy, mělo by se jejich hodnocení a plánování opírat o podobné nástroje jako je tomu v ostatních oblastech podnikového řízení. Personální controlling slouží ke stanovování konkrétních krátkodobých a dlouhodobých cílů řízení lidských zdrojů, vyhodnocování dosažení cílů a řízení odchylek mezi cíli a skutečností. [6]

Zavedení personálního controllingu v organizaci přináší mnoho pozitiv, jako například:

- vyšší produktivita a efektivita práce personálního útvaru,
- kontrola návratnosti investic do oblasti řízení lidských zdrojů,
- sledování nákladů spojených s řízením lidských zdrojů,

- měřitelnost a ovlivnitelnost základních personálních procesů,
- komplexní systém měření výkonnosti personálních procesů. [6]

Nástroje personálního controllingu mají dvojí formu a to kvalitativní a kvantitativní. Kvalitativní personální controlling zkoumá správné nastavení personálních činností a efektivitu řídicích nástrojů. Kvalitativní personální controlling hodnotí veškeré klíčové personální ukazatele podniku.

Na základě povahy personálního controllingu existuje:

- **Operativní personální controlling** – kvantitativní krátkodobý souhrn personálních ukazatelů, které slouží k předložení zpráv o stavu základních personálních skutečností.
- **Taktický personální controlling** – vyhodnocuje efektivitu jednotlivých personálních procesů a personálního oddělení jako celku bez vazeb na personální strategii, je založený na procesním modelu řízení lidských zdrojů.
- **Strategický personální controlling** – vytváří systém strategického řízení lidských zdrojů, poskytuje o personálním řízení informace jako o strategickém partnerovi a sleduje přínos jednotlivých procesů k naplnění dlouhodobých cílů společnosti. [6]

Na personální controlling v praxi zpravidla navazuje **personální reporting**. Reporting obnáší vypracování a předložení reportů (zpráv) s informacemi, které jsou velice významné pro personální řízení a tvoří základní formu komunikace v rámci organizace. Informace mohou mít různou formu – od ústních, informací v papírové podobě až po informace získávané z interního informačního systému.

Reporting má tyto základní funkce:

- informační,
- sdělovací,
- koordinační,

- kooperační,
- zabezpečovací. [6]

Základní funkcí reportingu je informovat jak interní, tak externí prostředí podniku.

3.6 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Znalosti, vzdělání a informace přináší jednu z největších konkurenčních výhod vůbec. Jsou to rozhodující faktory úspěchu organizace, proto je nezbytné je neustále zdokonalovat a řídit.

3.6.1 Význam a cíle firemního vzdělávání

Cíle firemního vzdělávání vychází z aktuálních a jasných potřeb a požadavků organizace. Zvyšováním kvalifikace a procesem vytváření optimálních pracovních podmínek zaměstnavatel zvyšuje motivaci a loajalitu svých zaměstnanců. Za obecné cíle vzdělávání lze zpravidla považovat:

- zaučení nových zaměstnanců,
- utváření klíčových kompetencí,
- podpora osobního růstu zaměstnanců,
- zvýšení konkurenceschopnosti,
- zvýšení motivace zaměstnanců,
- rozvoj schopností pracovníka pro výkon práce na dané pracovní pozici atd.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců by měl být ve vlastním zájmu každé organizace, neboť se tato investice s vysokou pravděpodobností vrátí v podobě vzdělaných zaměstnanců tvořících silnou konkurenční zbraň.

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Tato kapitola se zabývá problematikou týkající se organizací podnikatelské činnosti společnosti, nástroji personálního řízení aplikovanými v praxi a dále vyhodnocuje nakládání s pracovními silami. TOP HOTEL Praha se díky svému počtu pracovníků a charakterem svého podnikatelského záměru řadí mezi velké firmy. To s sebou přináší vyšší nároky na management společnosti i na nástroje spojené s organizací personální oblasti.

4.1 Činnost společnosti TOP HOTEL Praha a. s.

TOP HOTEL Praha vlastní a provozuje akciová společnost TOP HOTELS GROUP a. s., která se od roku 2002 každoročně umísťuje v prestižní soutěži „Českých 100 nejlepších společností“ na předních místech. TOP HOTEL Praha je největší čtyřhvězdičkový kongresový hotel v Evropě. Nachází se uprostřed rozsáhlého parku v Praze 4. Celková rozloha hotelového areálu činí 9 hektarů.

TOP HOTEL Praha poskytuje vysoký standard ubytování, gastronomie a kongresových služeb. Pod jednou střechou nabízí svým hostům ze všech českých hotelů nejširší škálu služeb. Komfortní ubytování, moderní kongresové centrum a profesionální zajištění kongresů, konferencí a firemních akcí, 5 restaurací a několik barů, letní terasy, pestré možnosti sportu a relaxace, japonskou zahradu i velkokapacitní parkoviště.

Hotel patří do: hotelové sítě TOP International Hotels, profesního sdružení AHR ČR a ASTA, zahraničních obchodních komor a je držitelem mnoha významných ocenění jako jsou například:

- "Českých 100 nejlepších podniků",
- "Nejlepší podnik cestovního ruchu roku“,
- "Zelený hotel" a další.

Mezi stěžejní činnosti hotelu patří poskytování luxusního ubytování v 1130 čtyřhvězdičkových pokojích, kvalitní cateringový servis a zejména kongresová turistika, která hotel staví díky vysoké úrovni těchto služeb a vyškolených zaměstnanců na přední místa evropských kongresových špiček. Celková kapacita činí 5000 konferenčních míst. Hotel zajišťuje svým hostům i další nezbytné služby, které mají zpříjemnit pobyt v hotelu.

4.2 Organizace podnikatelské činnosti TOP HOTEL PRAHA a. s.

Hotel byl uveden do provozu postupně v letech 1974 – 1984. Po privatizaci byl plně rekonstruován a od roku 1998 poskytoval své služby jako společnost s ručením omezeným. Právní forma podnikání byla změněna na konci roku 2003 dle obchodního zákoníku upisováním akcií a v roce 2004 začal hotel oficiálně vystupovat na trhu hotelových a kongresových služeb jako TOP HOTEL PRAHA a. s.

V současnosti společnost působí jako právnická osoba v čele s představenstvem a dozorčí radou. Majetek společnosti je rovnoměrně rozdělen mezi jednotlivé akcionáře.

Představenstvo je statutární orgán, který má za úkol řídit společnost v době mezi valnými hromadami, operativně rozhodovat a vést účetnictví. V současné době se skládá ze dvou členů.

Dozorčí rada představuje orgán, jehož úkolem je dohlížet na působnost představenstva, má povoleno kontrolovat účetnictví i všechny další doklady společnosti. Její členy vždy volí valná hromada. Vzhledem k tomu, že má hotel přes 200 zaměstnanců, tak jednu třetinu volí zaměstnanci a zbytek je ponechán k volbě valné hromadě. Dozorčí rada se aktuálně skládá ze tří členů, což je dle zákona nejmenší přípustný počet členů dozorčí rady.

Ve společnosti pracuje celkem 270 zaměstnanců, z čehož 3 zaměstnanci pracují na dohodu o pracovní činnosti a 75 zaměstnanců na dohodu o provedení práce.

Společnost má jedno personální oddělení, jehož primární činnost je spojena s obsazováním volných pracovních míst a s uchazeči o pracovní místa. Dalšími činnosti, které personální oddělení společnosti TOP HOTEL zastává, jsou například:

- kontrola vstupních dokladů, kontrola jejich platnosti,
- kontrola průběhu trvání pracovněprávního vztahu,
- vypracování pracovních smluv včetně mzdových výměrů, dohod o hmotné odpovědnosti, smluv o ubytování zaměstnanců,
- zajištění zdravotních prohlídek zaměstnanců, spolupráce se zdravotníkem,
- referentské zkoušky řidičů,
- zvláštní školení zaměstnanců, zejména technického úseku,

- zajištění jazykových kurzů pro zaměstnance,
- evidence zaměstnanců ve zkušební době,
- evidence cizinců,
- evidence pracovních pomůcek,
- popis pracovních míst (pravomoci a odpovědnosti),
- manuály zaměstnanců jednotlivých úseků společnosti,
- plán školení zaměstnanců, evidence certifikátů a potvrzení o absolvování školení,
- evidence vzdělávání zaměstnanců (kvalifikační dohody),
- vnitřní předpisy společnosti,
- výstupy zaměstnanců atd.

Jednotlivé činnosti personálního oddělení jsou koncipovány tak, aby byly v souladu s personální strategií podniku.

4.3 Management a organizace řízení společnosti TOP HOTEL PRAHA a.s.

Rozsah a kvalita služeb, které musí ubytovací střediska poskytovat při uspokojování poptávky, jsou závislé především na kvalitním managementu a takové organizaci řízení společnosti, jejíž výsledky odpovídají standardu čtyřhvězdičkového hotelu. Dalším podpurným prvkem řízení je volba adekvátní organizační struktury společnosti, která jasně stanoví, kterým směrem se budou ubírat vnitropodnikové procesy, vztahy, dělba práce a koordinace jednotlivých prvků této struktury. Příklad organizační struktury společnosti TOP HOTEL je uveden v příloze č. 2.

Management TOP HOTELU je rozdělen do tří stupňů. Jednotlivé stupně na sebe vzájemně navazují a vytváří zpětnou vazbu:

Top Management – je tvořen nejvyšším vedením společnosti, které má zásadní právo rozhodovat o veškerých procesech a personálních změnách uvnitř hotelu (předseda představenstva, generální ředitelka, hlavní akcionáři, právní oddělení, ekonomický ředitel,

obchodní ředitel, prodejní a marketingový ředitel, finanční ředitel, personální ředitel).

Hlavními povinnostmi tohoto stupně managementu jsou například:

- řídit a koordinovat práci svých podřízených ve středním managementu,
- organizovat práci,
- vytvářet příznivé pracovní podmínky,
- zajistit odměňování zaměstnanců dle mzdových předpisů,
- zabezpečit hodnocení zaměstnanců na všech úrovních organizační struktury,
- řídit vzdělávání zaměstnanců.

Střední management – má za úkol zajistit každodenní plynulý chod hotelu a je přímo odpovědný nejvyššímu managementu, dále rozhoduje o procesech probíhajících v nejnižším stupni managementu, vytváří hodnocení pro tento management a koriguje práci zaměstnanců provozu.

Provozní management – jde o nejnižší úroveň managementu, v níž zaměstnanci přichází do přímého styku s hostem, odpovídají za kvalitu poskytovaných služeb a podílí se svými výkony na dobré pověsti společnosti. Tento stupeň managementu je ve společnosti TOP HOTEL rozdělen na tři úseky s rozdílnými funkcemi:

- Ubytovací úsek
- Stravovací úsek
- Technický úsek

Ubytovací úsek

Je klíčovým producentem tržeb a zisku. Tento úsek se ve společnosti člení na část příjmovou (recepce), kde mají zaměstnanci na starosti primárně příjem hosta, rezervace, vyřizování objednávek, evidenci hostů atd. Zaměstnanci ubytovacího úseku pečují o hosta od rezervace až po ukončení jeho pobytu a poskytování dalších drobných služeb. Dále na část lůžkovou (housekeeping), jejíž hlavní úkol spočívá v zajištění veškerého komfortu a pohodlí během ubytování na hotelovém pokoji. Činnosti lůžkové části se vztahují zejména k úklidu pokojů, hotelových hal, výměně ložního prádla atd. Tento úsek je zajišťován profesemi jako jsou například: vedoucí ubytovacího úseku, asistent, vedoucí recepce, recepční, hotelový vrátný, pracovník sekretářských služeb a v lůžkové části hotelová hospodyně, pokojská atd.

Stravovací úsek

Stravovací neboli gastronomický úsek se z velké části podílí na vytváření pozitivní pověsti společnosti TOP HOTEL. Hlavními úkoly tohoto úseku jsou poskytování stravovacích služeb především hotelovým hostům, slavnostních večeří, rautů a různých cateringových akcí. Společnost TOP HOTEL má hned několik velkokapacitních gastronomických středisek:

- Bohemia Top Restaurant (kapacita 80 míst)
- Restaurant Praha (kapacita 450 míst)
- Old Czech Beer Pub (kapacita 60 míst)
- Piano bar (kapacita 90 míst)
- Lobby bar + zimní zahrada (kapacita 40 + 80 míst)
- Barbecue (zahrada – kapacita až 1000 míst)

Stravovací úsek je rozdělen na odbytová střediska a výrobní středisko, do kterého spadá kuchyň, přípravná a příruční sklady. Stravovací úsek mají na starosti: F & B manažer, zaměstnanci kuchyně, vedoucí odbytového střediska, kalkulant, vrchní a řadový personál obsluhy.

Technický úsek

Zaměstnanci technického úseku nepřichází do přímého kontaktu s hostem. Jejich hlavním posláním je zajistit bezporuchový chod. Pracují zde vedoucí údržby a údržbáři (instalatér, elektrikář atd.) a technické pracovní síly.

Tyto tři úseky jsou dále doplněny pomocnými provozy, které jsou zpravidla zajišťovány outsourcingem.

5 Analýza nástrojů personálního řízení TOP HOTELU PRAHA

a. s.

Stupňující se konkurenční tlak stále více nutí firmy, aby se věnovaly udržení a rozvoji svých zaměstnanců a pojaly tento úkol jako součást podnikové strategie, protože kvalitní zaměstnanci vytváří silnou konkurenční výhodu. Tato kapitola je věnována rozboru personálních činností hotelu.

5.1 Plánování a získávání pracovníků

Plánování počtu nových pracovních pozic hotelu vychází z aktuálních i dlouhodobých potřeb pracovních sil a kvalifikační struktury společnosti.

Proces plánování má na starosti personalista, který vyhodnocuje potřeby společnosti.

V procesu získávání pracovníků využívá společnost tyto zdroje:

- interní (zaměstnanci uvnitř podniku),
- externí (absolventi VŠ, SŠ, VOŠ),
- outsourcing.

V případě uvolněného či nově vytvořeného pracovního místa se společnost rozhoduje, zda dané místo obsadí pracovníkem znalým prostředí společnosti (vlastní zaměstnanec, který se na vyšší místo vypracuje), či zda získat bývalého pracovníka konkurence a nebo pracovníka, jenž není zatížený současnými firemními stereotypy a přináší s sebou nové postupy a nápady.

Obecně jsou v hotelu vzhledem k úspoře času preferovány interní zdroje nebo outsourcing. Možnost outsourcingu je zvážena až na základě vyhodnocení plánovaných akcí (velké kongresové akce, workshopy, konference, různorodé společenské akce, na které hotel nemá odpovídající personál, jako je například osvětlovač, tlumočnick, hudebníci, moderátor atd.).

Rozhodne-li se hotel využít externí zdroje, je povinností zaměstnance personálního oddělení:

- 1) definovat osobnostní a kvalifikační požadavky na obsazované pracovní místo,
- 2) prozkoumat a vyhodnotit různé zdroje uchazečů, inzerovat, případně navázat spolupráci se specializovanou personální agenturou,
- 3) vybrat vhodné uchazeče, protřídit žádosti, naplánovat pohovory, vyhodnotit uchazeče a připravit pracovní smlouvy.

Externí zdroje pro společnost představují především uchazeči o zaměstnání s doporučením (kandidáti vhodní pro vyšší pracovní pozice) a nebo ti, kterým byla společnost TOP HOTEL Praha a. s. doporučena. Dále ti, kteří reagují na inzeráty (jobs.cz, práce.cz, gastrojobs.cz) a úřady práce, které společnosti posílají zájemce o zaměstnání z řad nezaměstnaných. Každou volnou pracovní pozici je zaměstnavatel povinen oznamovat na příslušném úřadu práce.

5.2 Výběr pracovníků

Při výběru pracovníků klade TOP HOTEL velký důraz na osobní přístup ke kandidátovi. Výběr zaměstnance TOP managementu a středního managementu probíhá ve společnosti formou individuálního pohovoru, který je běžně uskutečňován mezi čtyřma očima. Předchází ho vyplnění osobního dotazníku a na jehož základě musí kandidát na danou pracovní pozici prokázat své znalosti, praxi a zkušenosti z oboru hotelnictví a gastronomie. Ukázkou osobního dotazníku lze nalézt v příloze č. 5. Odpovědnost za přípravu a průběh pohovoru nese personalista a ředitel úseku, do něhož spadá poptávané pracovní místo. Individuální pohovor probíhá ve dvou fázích:

První fáze zahrnuje debatu a rozbor požadavků na pracovní místo jak ze strany tazatele, tak i kandidáta. Tazatel má tedy prostor udělat si o kandidátovi určitou představu. V této fázi bere tazatel v úvahu i reference od předchozích zaměstnavatelů a řídí se údaji uvedenými ve strukturovaném životopise.

Ve **druhé fázi** dostane kandidát praktický úkol, který musí do daného termínu splnit. Jedná se například o sestavení kalkulace fiktivní kongresové akce na základě faktur, ceníků služeb hotelu, ceníků služeb outsourcingové firmy a objednávek.

Na závěr dochází zpravidla k posouzení osobnostních předpokladů kandidáta získaných v průběhu pohovoru a vyhodnocení zadaného úkolu. V případě úspěchu kandidáta je písemně vypracována pracovní smlouva. Smlouva zahrnuje základní informace, jenž závisejí na postavení pracovního místa v podnikové hierarchii, na charakteristice pracovního místa a náležitosti vycházející ze zákoníku práce. Příklad pracovní smlouvy je uveden v příloze č. 1.

V den nástupu do práce je nový zaměstnanec svěřen do péče personalisty, který zaměstnanci poskytne během zkušební doby konzultace. Dále zaměstnanec získá tzv. „adaptační plán“, jenž seznamuje zaměstnance s obecnými informacemi a dokumenty, s podnikovým prohlubováním kvalifikace včetně harmonogramu konzultací s nadřízenými a personalistou.

Zaměstnanci provozu (nejnižšího managementu) jsou vybíráni na základě vyplněného osobního dotazníku a strukturovaného životopisu. Dotazník je poté vyhodnocen personalistou a ředitelem daného úseku. Vybraný uchazeč absolvuje vstupní pohovor s ředitelem úseku, do kterého spadá obsazovaná pracovní pozice a je mu následně připravena pracovní smlouva.

5.2.1 Požadavky na uchazeče

Při výběru vhodného kandidáta na dané pracovní místo hrají velice podstatnou roli jasně definované požadavky, které by měl uchazeč splňovat. Obecné požadavky na uchazeče společnosti TOP HOTEL jsou:

- **Vzdělání** – společnost požaduje vždy ten stupeň vzdělání, který odpovídá obsazované pracovní pozici. Čím vyšší jsou nároky na pracovní místo a s tím i spojená zodpovědnost, tím vyšší stupeň vzdělání je požadován.
- **Dosažená praxe** – praxe, kterou uchazeč v průběhu života absolvoval, má v oboru hotelnictví a gastronomie velký význam. Praxe je požadována při obsazování pracovních míst středního managementu, top-managementu nebo u pozic, které výrazně reprezentují hotel a závisí na nich dobré jméno hotelu. Takové pozice zastávají například kuchaři speciálně vyškolení v oboru studené kuchyně, přípravy rautových pokrmů a výroby cukrářských produktů. Společnost požaduje zpravidla praxi v rozmezí 3 – 5 let.

- **Znalosti a dovednosti** – největší důraz společnost klade na jazykové znalosti a vykonání odborné zkoušky, tzv. zkoušky odborné způsobilosti, jenž se týká technického úseku (elektrikářů, kotelníků, bezpečnostních techniků atd.). Dále se přihlíží k organizačním schopnostem či schopnostem vést kolektiv.
- **Osobní a charakterové vlastnosti** – Je-li uchazeč cílevědomý, pečlivý, manuálně zručný a zodpovědný, má větší pravděpodobnost volby pro pracovní pozici než uchazeči, kteří tyto vlastnosti postrádají.
- **Časová flexibilita** – požadavek časové flexibility je vyžadován u pozic, u nichž je zaveden směnný provoz.

5.2.2 Vznik pracovního poměru

Pracovní poměr se zakládá písemnou smlouvou a vzniká dnem, který je v pracovní smlouvě uveden jako den nástupu do práce či funkce. Za administrativní zajištění písemné podoby pracovní smlouvy i doručení všech písemností zaměstnanci odpovídá personální oddělení.

Před uzavřením pracovního poměru je zaměstnanec seznámen s právy a povinnostmi, které pro něho vyplývají z pracovního poměru, a současně je povinen předložit doklad o skončení předchozího pracovního poměru (zápočtový list), vyplněný osobní dotazník, doklad o dosaženém vzdělání, osvědčení o zdravotní způsobilosti, zdravotní průkaz pracovníka v potravinářském sektoru, průkaz pojištěnce ZP, číslo bankovního účtu, doklad o nařízeném výkonu rozhodnutí srážkami ze mzdy, výpis z rejstříku trestů ne starší než tři měsíce, případně další vyžádané dokumenty. Personální oddělení odpovídá za průběh přijímacího řízení se zaměstnancem.

5.3 Rozmíst'ování pracovníků

Rozmíst'ování pracovníků je v případě TOP HOTELU specifický proces. Jednotliví pracovníci se rozmíst'ují dle aktuálních potřeb hotelu na nová nebo uvolněná pracovní místa. Koná-li se v hotelu velká společenská akce, jsou pracovníci provozního managementu rozmíst'ováni dle přání zákazníka, týká se to banketních čišníků, barmanů, hostesek a somelierů.

5.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků představuje v oblasti gastronomie specifický nástroj kontroly kvality poskytovaných služeb, stejně tak poskytuje určitý dohled nad dodržováním profesních standardů zaměstnanců.

Společnost je rozdělena na několik středisek. Každé středisko má své vedoucí pracovníky, kteří jsou pověřeni pravidelně a spravedlivě hodnotit své podřízené. Při hodnocení zaměstnanců vedoucí středisek vychází zpravidla z prvotního zadání, které zaměstnancům přidělili. V rámci procesu hodnocení klade společnost důraz na osobní pohovory pracovníků s nadřízenými, kdy je třeba zjištěný stav věcí se zaměstnancem projednat a případně korigovat pracovní výkon i chování zaměstnance. Metody hodnocení zaměstnanců jsou v gastronomii jednoznačné a nenáročné.

Společnost TOP HOTEL hodnotí své zaměstnance na základě pozorování zaměstnanců při práci, tj.:

- chování k hostům, kolegům,
- kvalita poskytovaných služeb a výrobků,
- posuzování administrativy spojené s profesním zaměřením konkrétního zaměstnance,
- dodržování organizačních, hygienických a profesních standardů,
- vyhodnocování tzv. „check-listů“, které představují soupisy činností, jež jsou prováděny při řešení určitého pracovního úkolu nebo výkonu pracovního místa.

5.5 Odměňování pracovníků

Hodnocení a podklady pro odměňování vytváří nadřízený. Mzda se sjednává před začátkem výkonu práce v dodatku pracovní smlouvy. Výši mzdy společnost TOP HOTEL určuje na základě porovnání s konkurencí a také na základě umístění dané pracovní pozice v hierarchii organizační struktury. Pracovníci TOP HOTELU jsou odměňováni časovou (měsíční) paušální mzdou, ke které je všem zaměstnancům připočítávána nenároková složka mzdy za nadprůměrný nebo vynikající pracovní výkon. Pohyblivá složka mzdy zaměstnanců provozního a středního managementu se odvíjí od výše obratu daného střediska, plnění pracovních úkolů či nadprůměrných výkonů zaměstnanců. Jako příklad byly uvedeny prémie

zaměstnanců stravovacího úseku (restaurace), jenž se pohybují v rozmezí 1 – 2 % z tržeb tohoto střediska a prémie zaměstnanců ubytovacího úseku (recepce), které činí 0,001 % z tržeb často přesahujících až několik milionů korun za den. Zaměstnanci top-managementu jsou také ohodnoceni paušální mzdou. K ní jsou připočítávány kvartální prémie ve výši základní složky mzdy a nebo prémie odvíjející se od plnění plánu.

Odměňování pracovníků, kteří ovlivňují rozhodujícím způsobem tržby akciové společnosti, tj. recepční, rezervační, obchodní, provozní a marketingové oddělení včetně vedoucích pracovníků, postupuje dle osobní angažovanosti a plnění plánu tržeb:

Tabulka 1 Přehled osobních ohodnocení zaměstnanců společnosti TOP HOTEL, zdroj: [vlastní]

Procento plnění plánu	Osobní ohodnocení vyplývající ze splnění plánu
0-69%	0%
70-79%	60%
80-89%	80%
90-99%	90%
100%	100%
110%	navýšení osobního ohodnocení o 29%

V situaci, kdy nebude v některém měsíci osobní ohodnocení vypláceno a v následném období bude „nasčítaně“ plán zajištěn, bude osobní ohodnocení doplaceno i za předchozí nevyplacené období.

Pro zabezpečení spravedlivého posuzování v kolektivu a ohodnocení mimořádných výkonů, má generální ředitel hotelu k dispozici částku z pozastavených osobních ohodnocení, která nesmí převýšit 10 % z celkové částky osobního ohodnocení. Generálnímu řediteli zůstává právo zvýšit, případně snížit osobní ohodnocení dle výkonu.

5.6 Zaměstnanecké výhody a motivační nemzdové aktivity

Cíle a nároky kladené na zaměstnance TOP HOTELU jsou vysoké, a proto společnost vytvořila nadstandardní balíček zaměstnaneckých výhod, které pomáhají přilákat a udržet ty nejlepší zaměstnance. Mezi výhody nabízené všem zaměstnancům patří benefity a motivační nemzdové aktivity uvedené v tabulkách níže:

Tabulka 2 Ohodnocení pracovních výročí pro rok 2010, zdroj: [vlastní]

Délka trvání pracovního poměru	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v % z celkového počtu (270)	Odměna ve výši	Celkem vyplaceno
5 let	15	5,55%	2 500	37 500
10 let	5	1,85%	5 000	25 000
15 let	1	0,37%	7 500	7 500
20 let	0		10 000	0
25 let	0		12 500	0
30 let	0		15 000	0
35 let	0		17 500	0
40 let	1	0,37%	20 000	20 000

V tabulce č. 2 je vyobrazen přehled jednotlivých pracovních výročí zaměstnanců, kteří jsou rozřazeni do skupin dle délky trvání pracovního poměru. Ve žlutém políčku je pro zajímavost uvedena celková suma za všechna výročí, která bude vyplacena zaměstnancům, jenž mají nárok na odměnu plynoucí z pracovního výročí.

Tabulka 3 Motivační nemzdové aktivity, zdroj: [interní materiály společnosti TOP HOTEL]

č.	událost	druh	úkon	benefit
1)	narozeniny zaměstnance	běžné	přání k narozeninám podepsané ředitelem hotelu / PP / MP	
		výročí 5	přání k narozeninám podepsané ředitelem hotelu / PP / MP	poukázka na brunch pro 2 osoby / poukázka do wellness
		výročí 10	přání k narozeninám podepsané ředitelem hotelu / PP / MP	1 000,- Kč - poukázka (Sodexo, apod.)
2)	narození dítěte		přání k narození podepsané ředitelem hotelu / PP / MP	1 000,- Kč - poukázka (Sodexo, apod.)
3)	nástup nového zaměstnance		oznámení e-mailem po celé společnosti + informace na webových stránkách (sekce zaměstnanci)	
4)	vyhlášení zaměstnance měsíce	podle hotelů	zveřejnění informace v hotelu (nástěnka? - u hlavního vchodu + na příslušném úseku), e-mail, webové stránky určí vedoucí příslušného úseku na návrh vedoucího oddělení	dárkový balíček - víno, apod.
5)	nejlepší zaměstnanec za 6 měsíců	podle hotelů	určí vedoucí příslušného úseku na návrh vedoucího oddělení	odborný kurz dle výběru do určité hodnoty (např. Pražský kulinářský institut - cena 3500,- Kč) / podpora účasti na vybrané soutěži odměna zde zároveň slouží ke vzdělání
6)	informovat zaměstnance o:		konaných akcích v hotelech s odkazem na zaměstnance, který je zaštiťuje	
č.	událost	druh	úkon	benefit
7)	výročí doby zaměstnání u THG	1 - 38 let, 1 - 22 let, 1 - 18 let a 1 - 15 let		
		15 let	v současnosti zaměstnáváme 6 zaměstnanců, kteří dovrší v roce 2009 15. rok zaměstnání	dárkový balíček + poukázka na brunch pro 2 osoby / informace na web a poděkování / ???
		3 roky		informace na web a poděkování / ???
		5 let		informace na web a poděkování / dárkový balíček
		7 let		dle uvážení
		10 let		dle uvážení
		11 let a více		dle uvážení
nutno výrazně ocenit stálost protože: < 1 rok +/- 90 zaměstnanců				
8)	sportovní utkání - tenisová - kurty v areálu THP (p. Šulěř) - jako nájemce by mohl vyjít vstříc s cenovými nároky apod. - kurty v areálu ZŠ Donovalská (p. Smrčka) - volejbalová, nohejbalová - areál ZŠ Donovalská - p. Smrčka jako odpovědný zástupce pro živnosti THG by rovněž mohl být vhodný - účelem je stmelení jednotlivých pracovních týmů, dobrovolná účast			
9)	příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění - benefit pro věrné zaměstnance - stabilizace zaměstnanců - benefit pro vybrané zaměstnance např. GR nebo sales mangery - výhody pro zaměstnavatele: bonusy od vybraných finančních institucí (např. za objem nebo počet) služby makléřů zdarma zlepšení image zaměstnavatele daňově uznatelné náklady příspěvkem lze nahradit část vyplácené mzdy a ušetřit náklady na odvody (k dispozici je hrubý návrh od spol. Broker Consulting, a.s. ze dne 18.2.2009)			

Tabulka č. 3 obsahuje všechny motivační nemzdové aktivity, které jsou poskytnuty zaměstnancům za účelem zvýšení jejich motivace, spokojenosti a udržení stávajících kvalitních zaměstnanců.

5.6.1 Ostatní zaměstnanecké výhody společnosti TOP HOTEL

Mezi ostatní zaměstnanecké výhody společnosti patří následující položky:

- systém volitelných benefitů „Cafeteria“,
- penzijní připojištění,
- osobní vzdělávání a rozvoj,
- služební telefony a jiné pracovní pomůcky,
- zdravotní péče,
- stravenky,
- možnost využití různých hotelových služeb za režijní ceny,
- dárkové poukázky,
- návštěvy na zahraničních veletrzích,
- zaměstnanecké výhody sociálního charakteru.

Cafeteria

Všichni zaměstnanci hotelu mohou využívat aplikaci zaměstnaneckých výhod, umožňující flexibilní volbu benefitů. Mohou si zde objednávat služby z oblasti kultury, dárkové poukázky, návštěvy zahraničních veletrhů, jazykové kurzy a další.

Penzijní připojištění

Zaměstnanci, kteří pracují v hotelu déle než rok, mají nárok na měsíční příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění ve výši 3 % jejich hrubé mzdy bez nutnosti vlastního příspěvku.

Služební telefony a jiné pracovní pomůcky

Zaměstnanci top-managementu a středního managementu mají nárok na služební telefony, laptopy a drobnou elektroniku, která slouží jako pracovní pomůcka.

Využití hotelových služeb za režijní ceny

Kromě slev poskytovaných společnostmi na hotelové služby, mají zaměstnanci možnost objednat si catering, cukrářské výrobky a výrobky studené kuchyně za režijní ceny.

Zaměstnanecké výhody sociálního charakteru

Tyto výhody finančního charakteru jsou poskytovány zaměstnancům, kteří slaví pracovní (podle počtu odpracovaných let bez přerušení) nebo rodinné výročí (narození dítěte, výročí svatby, svatba).

Jazykové kurzy, odborné kurzy a školení

Zaměstnanecké výhody vzdělávacího typu můžou čerpat všichni zaměstnanci, kteří o ně projeví zájem. Jedná se zejména o jazykové kurzy a odborné kurzy zvyšující kvalifikaci. Tyto kurzy využívají zpravidla zaměstnanci reprezentující hotel a ti, kteří se podílejí na vytváření pozitivních referencí a dobré image hotelu. Jsou to například kurzy studené kuchyně, someliérské kurzy, cukrářské kurzy, barmanské kurzy, freestylové kurzy a podobně.

5.7 Personální a interní informační systém

Informační systém pro řízení lidských zdrojů přináší zrychlení a optimalizaci procesů mnoha oblastí firmy. Primárně usnadní práci personálních pracovníků a pracovníků na vedoucích pozicích, kteří potřebují mít komplexní přehled o svých zaměstnancích.

5.7.1 Personální informační systém

Informační systém pro řízení lidských zdrojů přináší zrychlení a optimalizaci procesů mnoha oblastí firmy. Primárně usnadní práci personálních pracovníků a pracovníků na vedoucích pozicích, kteří potřebují mít komplexní přehled o svých zaměstnancích.

Jedním z kvalitních personálních informačních systémů, je produkt od firmy ESO9 intranet a.s. s názvem *ESO9*, který využívá nejen TOP HOTEL, ale i další střední a větší společnosti. Informační systém tohoto typu je schopen plně postihnout specifické potřeby společnosti a vytvořit tak individuální řešení pro práci v personální oblasti a managementu. Základní verze systému *ESO9* pokrývá oblasti účetnictví, plánování, manažerské výstupy a interní evidenci činností jednotlivých pracovních úseků. Speciálně pro TOP HOTEL byly tyto standardní funkce aplikace *ESO9* rozšířeny o personální a mzdovou agendu.

Personální informační systém *ESO9* poskytuje:

- **Kmenové informace o pracovnících** – identifikační údaje o pracovníkovi, údaje obsažené v pracovní smlouvě, kvalifikaci, výsledky práce a ostatní osobní charakteristiky.
- **Průběžné informace o pracovnících** – informace převážně administrativně-technického charakteru (čerpání dovolené, pracovní absence, pracovní výkon, vyplacená mzda, výsledky zvyšování kvalifikace a odpracovaný čas).
- **Spis pracovního místa** – základní vymezení, obecná charakteristika pracovního místa, zařazení pracovní činnosti do systému dělby práce atd.
- **Průběžné informace o práci**
- **Informace o personálních činnostech**

Využitím systému se podstatně snižuje administrativní zátěž personálního oddělení. Díky pravidelnému doplňování dat mají zaměstnanci společnosti přístup k potřebným aktuálním informacím.

Interní informační systém

Dalšími informačními systémy, které TOP HOTEL využívá jsou *Fidelio 7* od firmy Micros, prostřednictvím kterého hotel řídí poskytování ubytovacích služeb a *Fidelio 8 Suite* taktéž od firmy Micros, do kterého spadají kongresy, svatby, cateringy atd. Hotelový informační systém, který spojuje moduly pro správu celé hotelové činnosti, zahrnuje například moduly: recepční systém, rezervace sportovišť, webbooking (rezervace pokoje přes internet), správa konferenčních místností a řízení vztahů se zákazníky.

5.8 Personální controlling

Personální controlling je v rámci hotelového provozu společnosti považován za klíčový proces v řízení lidských zdrojů, jehož účelem je zvýšit účinnost personálního managementu a posílit autoritu personálního vedení podniku. Podstata personálního controllingu spočívá ve stanovování konkrétních cílů a standardů řízení lidských zdrojů. Jednotlivé cíle resp. jejich dosažení je posléze vyhodnoceno a případné odchylky mezi cíli a skutečností eliminovány. Za tuto zásadní činnost jsou v hotelu primárně odpovědní top manažeři a manažeři jednotlivých úseků, které spadají do jejich kompetencí. Manažeři těchto

úseků jsou povinni provádět také personální reporting, který slouží jako nástroj komunikace mezi manažerem úseku a jeho ředitelem, navazuje na controlling a zprostředkovává zprávy s informacemi, jenž jsou pro personální řízení významné.

Model personálního controllingu v hotelovém provozu vypadá následovně:

- databáze a evidenční stav zaměstnanců,
- přehled čerpaných benefitů,
- pracovní neschopnost, úrazy, fluktuace,
- průměrná mzda, osobní náklady,
- přesčasové hodiny,
- ukončení pracovního poměru,
- kvalifikační struktura zaměstnanců,
- náklady na školení,
- přehled kurzů a školení,
- spokojenost zaměstnanců.

Personální controlling se provádí také sekundárně a svými aktivitami doplňuje primární fázi controllingu. Za sekundární fázi controllingu zodpovídá tzv. “Security and Control manager“, který má na starost kontrolu výstupů jednotlivých středisek, dodržování systému preventivních opatření pro zajištění nezávadnosti potravin HACCP, dodržování pracovní doby a bezpečnost zaměstnanců na pracovišti.

6 Fluktuace zaměstnanců

Šestá kapitola rozebírá jeden z trvalých problémů, který děsí mnohé podniky a manažery – fluktuaci zaměstnanců. Fluktuace s sebou přináší ztrátu kvalitních zaměstnanců, zvyšující se náklady na nové lidské zdroje, mnohdy únik citlivých informací, ale hlavně ztrátu konkurenceschopnosti. Tento jev nelze zcela vymítit, ale je možné jej potlačit.

S problémem zvaným fluktuace se dnes setkává většina podniků s větším počtem zaměstnanců a ani společnost TOP HOTEL není výjimkou. Fluktuace představuje pro podnik do určité míry samozřejmost a znamená, že v určitém období opustí firmu z různých důvodů určitý počet zaměstnanců a určitý počet zaměstnanců je naopak přijat. Stejně tak by se dala fluktuace definovat jako „migrace zaměstnanců od zaměstnavatele k zaměstnavateli“.

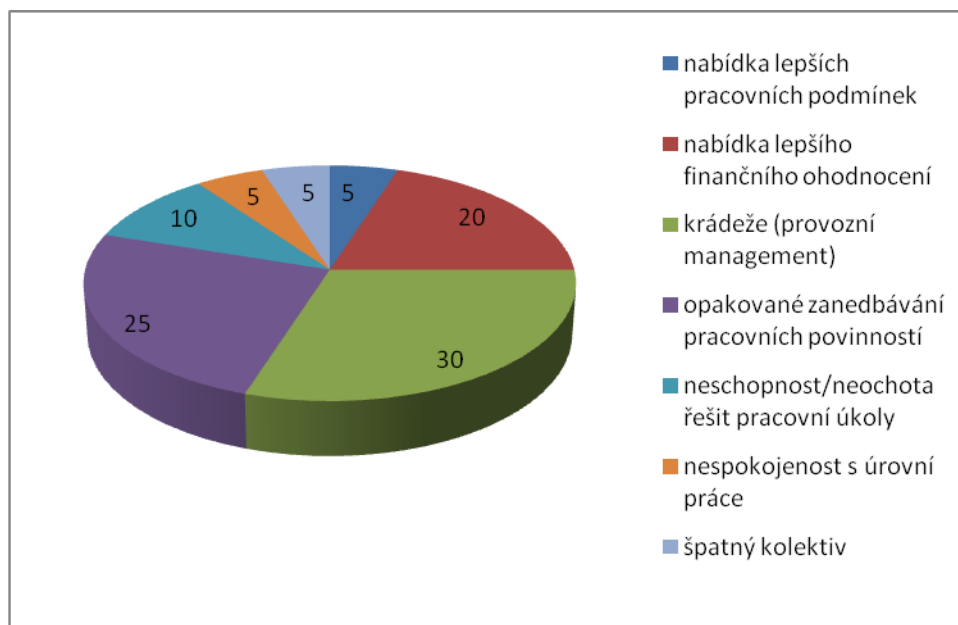
Průměrná míra fluktuace zaměstnanců různých firem podle mnoha zdrojů v ČR dosahuje úrovně cca 11 % a to celkově ve všech pracovních oborech. V oboru hotelnictví a gastronomie je tato bilance vyšší.

Společnost TOP HOTEL se potýká s roční fluktuací, která je dle poskytnutých informací vyčíslena na 16 % zaměstnanců ročně z celkového počtu 239 zaměstnanců. Toto číslo se však týká především provozního managementu tj. ubytovací, stravovací a technický úsek hotelu. Vezmeme-li v potaz to, že fluktuace z větší části probíhá v provozním managementu, který zajišťuje přibližně 135 zaměstnanců, vyjde, že zde fluktuace může dosahovat až 25%. Takto vysoké číslo již nelze považovat za „přirozený jev“, nýbrž za nedostatky v managementu, které se projeví předně na kvalitě poskytovaných služeb a později také na počtu zaměstnanců, kteří ukončí pracovní poměr. Na druhou stranu je pro společnost výhodnější fluktuace v provozním managementu než fluktuace zaměstnanců zastávajících vyšší pozice vzhledem k nákladům, jež jsou často vynaloženy na školení, adaptaci, zaučení a získání nových zaměstnanců středního a vyššího managementu.

Na otázku komu přisoudit chybu, je jednoduchá odpověď. Odpovědnost za tento jev nese nejen nadřízený, ale i jeho zaměstnanci. Celý problém totiž spočívá v komunikaci, která často vázne z různých důvodů na obou stranách.

6.1 Důvody a řešení fluktuace zaměstnanců společnosti

Důvodů odchodu zaměstnanců je v tomto případě hned několik a jejich poměr je vyobrazen na grafu č. 1 viz níže:



Graf 1 Důvody odchodu zaměstnanců ze společnosti v % pro 2009, zdroj: [vlastní]

Z grafu vyplývá, že většině uvedených důvodů lze zabránit a nebo jim společnost může předejít. Týká se to především položek, které mají v grafu největší podíl – nabídka lepšího finančního ohodnocení a opakované zanedbávání pracovních povinností. Na druhou stranu také existují důvody fluktuace, kterým společnost zabránit nedokáže. V případě společnosti, kterou rozebírám, je to důvod, který v oblasti poskytování stravovacích a ubytovacích služeb není ničím výjimečným – jedná se o hrubé porušení pracovní kázně – rozkrádání majetku společnosti zaměstnanci, ve kterém se odráží obvykle nespokojenost zaměstnanců provozního managementu s jejich finančním ohodnocením a nebo zanedbávání ze strany nadřízeného. Ke krádežím dochází také v situacích, má-li nadřízený se svými podřízenými rozpory a podřízení mají důvod se mstít. Zaměstnanci tedy v mnoha případech neopouští podnik dobrovolně, nýbrž na základě výpovědi.

Fluktuace zaměstnanců společnosti TOP HOTEL souvisí s motivací. Má-li management dostatek informací od svých podřízených a podřízení mají dostatek informací od svých nadřízených, je podnik schopen tomuto jevu předejít. Zmírnění fluktuace lze chápat jako strategický úkol, a proto je potřeba zabývat se jí průběžně a komplexně.

Základem úspěchu v prevenci fluktuace je zvýšení motivace a komunikace uvnitř podniku – tedy vytvoření zpětné vazby, která je často opomíjena. Absence tohoto prvku řízení lidských zdrojů často spočívá v tom, že zpětná vazba by mohla být ze strany zaměstnance negativní, takže ji nadřizený v mnoha situacích raději vynechá.

Přestože by se dala fluktuace zaměstnanců chápat jako negativní jev, přináší společnosti TOP HOTEL také svá pozitiva:

- nové nápady,
- zmírnění stereotypu,
- vytváří nové příležitosti k postupu,
- podněcuje příliv nových lidí do společnosti.

V případě, že by se fluktuace týkala vyššího managementu, znamenalo by to pro podnik ztráty ve formě zkušených zaměstnanců, zvýšené náklady na výběr, zaučení a adaptaci nových zaměstnanců a s tím spojenou ztrátu času i možný únik interních informací.

6.2 Porušování pracovní kázně

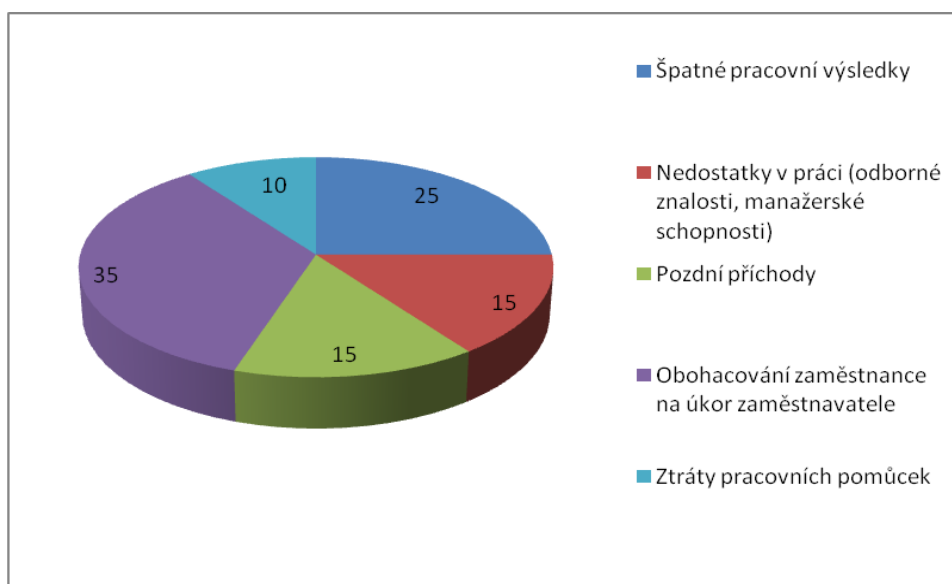
Práva a povinnosti vyplývající z pracovně právních vztahů ve společnosti TOP HOTEL s sebou často přinášejí jistá úskalí vznikající na základě nerespektování pracovněprávních předpisů. Společnosti to přináší značné ztráty a zvyšují se tím tedy i náklady. Situacemi známými jako porušování pracovní povinnosti se bude zabývat tato kapitola.

Máme-li na mysli porušování pracovních povinností, znamená to, že zaměstnanec porušuje povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci. Zákoník práce umožňuje zaměstnavateli, aby se zaměstnancem skončil pracovní poměr výpovědí z důvodu porušení pracovní kázně, a to pokud zaměstnanec porušil pracovní povinnost zvláště hrubým způsobem a nebo pro soustavné méně závažné porušování pracovních povinností, přičemž byl za poslední půlrok na své nedostatky opakovaně upozorněn.

Za porušení pracovních povinností mohou být zaměstnanci společnosti TOP HOTEL uloženy různé sankce dle závažnosti porušení. Za porušení pracovních povinností mohou být zaměstnanci společnosti TOP HOTEL uloženy různé sankce dle závažnosti porušení. Porušení pracovních povinností se dělí dle závažnosti na:

- méně závažné porušení pracovních povinností (např. nedodržení pracovní doby, nesplnění pracovního úkolu, nepovolené opouštění pracoviště)
- závažné porušení pracovních povinností (neomluvené absence, neohospodárně využívání prostředků, kouření na pracovišti atd.)
- porušení pracovních povinností zvláště hrubým způsobem (obohacování se na úkor zaměstnavatele, úmyslné nesplnění pracovního úkolu atd.) .

Sankcemi jsou: písemná výtka ze strany nadřízeného zaměstnance, písemná výtka ze strany ředitele společnosti, snížení prémiové či pohyblivé složky mzdy, ukončení pracovního poměru výpovědí danou zaměstnavatelem. Příklady výtek za porušení pracovních povinností jsou uvedeny v přílohách č. 2, 3 a 4.



Graf 2 Nejběžnější případy porušování pracovní povinností zaměstnanců společnosti TOP HOTEL, zdroj: [vlastní]

Graf 2 poskytuje přehled o nejběžnějších případech porušování pracovní kázně, které se týkají všech stupňů managementu společnosti. K nejzávažnějším případům (obohacování zaměstnance na úkor zaměstnavatele, špatné pracovní výsledky, ztráty pracovních pomůcek) dochází především na úsecích provozního managementu. Ostatní pracovní nedostatky jsou připisovány zaměstnancům středního managementu a TOP managementu, kdy jsou tito zaměstnanci na své nedostatky průběžně upozorňováni písemnými nebo ústními výtkami.

7 Zhodnocení nástrojů personálního řízení společnosti TOP HOTEL Praha a.s.

Řízení lidských zdrojů představuje specializovanou činnost s jasným posláním – co nejlépe a nejefektivněji využít lidský potenciál, tak aby bylo dosahováno zisku. Liší se od manažerského řízení tím, že řídí zaměstnance jako celek a poskytuje manažerům „nástroje“, kterými mohou přímo i nepřímo působit na růst a udržení produktivity práce. Hlavním posláním mé bakalářské práce byla analýza a zhodnocení nástrojů personálního řízení společnosti TOP HOTEL PRAHA a.s.

Na základě provedené analýzy personálního řízení společnosti bylo zjištěno, že její nejsilnější stránkou jsou poměrně pestré zaměstnanecké výhody a zajímavé nemzdové motivační aktivity. Široká škála různých benefitů, včetně těch, které si může zaměstnanec zvolit dle své aktuální potřeby sám, by měla přispět k upevnění loajality vůči zaměstnavateli.

Mezi další silné stránky společnosti TOP HOTEL PRAHA a. s. patří i výběr pracovníků, především managementu (včetně provozního). Při výběru řadových zaměstnanců je lehce podcěněno, zda se jedná o „týmové hráče“, u nábory jsou tyto vlastnosti chápány pouze jako plus. Správně vybraní zaměstnanci jsou schopni podpořit klidné a pohodové pracovní prostředí a dobře se adaptovat v kolektivu. Naopak jeden špatně vybraný zaměstnanec dokáže zkazit morálku a motivaci celé své skupině, což vede k menším výkonům a výsledkům celé skupiny. V oblasti poskytování hotelových a stravovacích služeb by byla velká chyba tento aspekt personálního řízení zanedbat z toho důvodu, že čím více má společnost kvalitních zaměstnanců, tím více má také spokojených zákazníků.

Společnost získává nové zaměstnance ze spolehlivých zdrojů, a to většinou na doporučení, na základě dobrých referencí obchodních partnerů a nebo je získává z řad stávajících zaměstnanců. Zaměstnanci středního a vyššího managementu jsou vybíráni s velkou pečlivostí ve dvou fázích na základě přijímacího pohovoru před komisí. Na druhé straně je výběr zaměstnanců provozního managementu (zejména zaměstnanců technického, stravovacího a ubytovacího úseku) značně podcěněn, z čehož vyplývá další problém, kterým jsem se zabývala – fluktuace zaměstnanců.

Fluktuace zaměstnanců představuje pro společnost nevymýtitelný problém a jev, za který si zaměstnavatelé můžou často sami. V případě společnosti TOP HOTEL PRAHA a. s. spočívá příčina v podcěnění výběru zaměstnanců provozu, dále ve špatně zvolené politice

odměňování a v nedostatečné nebo zcela chybějící zpětné vazbě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Obě strany se totiž obávají, že by reakce na zpětnou vazbu mohla být negativní, a proto ji raději vynechají. Dochází tak k „zablokování toku informací“. Fluktuace souvisí s motivací a motivace s komunikací mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Z toho vyplývá, že zaměstnavatelé nemají o potřebách svých zaměstnanců přehled, neví, jak je správně motivovat a stimulovat, zanedbávají hodnocení a není tím pádem možné předejít porušování pracovní kázně. V mnoha společnostech podobného typu prvek řízení „komunikace“ chybí. Výsledkem je zmíněné porušování pracovní kázně. V případě společnosti TOP HOTEL jde konkrétně o obohacování se na úkor zaměstnavatele. Zaměstnanci provozního managementu se často kvůli špatným platovým podmínkám, dopouští krádeží nebo utíkají za lepšími platovými podmínkami. Problematičtí jsou v tomto směru též zaměstnanci, jejichž pracovní výsledky nikdo nekoriguje. Týká se to především technického úseku. Na základě vyhodnocení tohoto jevu lze předpokládat, že chyba je jak na straně zaměstnavatele, tak na straně zaměstnanců. Zaměstnanci provozního managementu mají strach své požadavky sdělit zaměstnavateli s tím, že jsou díky nízkému vzdělání snadno nahraditelní a nebo mají pocit, že za tak nízkou mzdu nemusí tolik pracovat a dopouští se zanedbávání pracovních povinností, které často vede k výpovědi ze strany zaměstnavatele.

Hodnocení zaměstnanců představuje další velice důležitý nástroj personálního řízení. Cílem hodnocení zaměstnanců je zjistit, do jaké míry zvládá pracovník nároky svého pracovního místa, posuzování jeho vlastností, jednání, vystupování vzhledem k určité situaci atd. Aby mělo hodnocení zaměstnanců nějaký význam, je třeba komunikovat. Podle zpracovaných informací probíhá hodnocení zaměstnanců ve společnosti TOP HOTEL na základě osobního pohovoru zaměstnance s jeho nadřízeným. Bohužel nebylo sděleno, za jak dlouhé časové období hodnocení probíhá. Vzhledem k vysoké fluktuaci zaměstnanců provozu by se dalo usoudit, že je hodnocení zaměstnanců na tomto úseku prováděno jen velmi zřídka a nebo úplně vynecháno a že jednotliví vedoucí nejsou kontrolováni, zda hodnocení provádí. Zanedbávání tohoto prvku řízení nikdy nepovede k udržení dobrých zaměstnanců, přestože půjde „jen“ o údržbáře, elektrikáře či pokojskou. V zájmu udržení kvalitních pracovníků provozu společnosti TOP HOTEL bych doporučila více osobního přístupu k jednotlivým zaměstnancům provozu.

Odměňování zaměstnanců společnosti je jednou z nejzávažnějších personálních činností, která bývá často předmětem sporů, ale také jednou z příčin fluktuace, kdy zaměstnanci odchází z organizace za lepšími platovými podmínkami. Vedoucí pracovník společnosti TOP

HOTEL během rozhovoru uvedl, že je výše průměrných hrubých mezd stanovena na základě průběžného porovnávání s konkurencí. Otázkou je, se kterou konkurenční organizací jsou mzdy jednotlivých pracovních pozic provozu porovnávány. Jak bylo zjištěno, hrubé mzdy některých profesí provozního managementu společnosti TOP HOTEL se totiž pohybují ve slabším průměru ohodnocení těchto profesí v oblasti hotelnictví v ČR. Konkrétní výpověď podává tabulka č. 4 viz. níže:

Tabulka 4 Porovnání průměrných hrubých mezd Zdroj: [13], [interní materiály společnosti]

Profese	Průměrná hrubá mzda v ČR v Kč	Průměrná hrubá mzda ve společnosti TOP HOTEL v Kč
Recepční	11 890 - 14 650	12 000
Číšník/Servírka	10 700 - 14 380	9 800
Kuchař	11 700 - 15 930	13 600
Šéfkuchař	13 430 - 23 860	27 300
Skladník potravin	12 550 - 16 320	13 800
Pokojská	11 659 - 12 560	11 300
Uklízečka	10 218 - 11 500	9 600
Údržbář	11 900 - 20 800	13 260
Zámečnick	13 380 - 15 650	13 800
Elektrikář	13 990 - 17 450	14 420

Tabulka č. 4 obsahuje porovnání průměrných hrubých mezd vyplácených zaměstnancům v oboru hotelnictví v ČR a průměrných hrubých mezd vyplácených zaměstnancům společnosti TOP HOTEL. Rozdíly vyplývající z tohoto srovnání vypovídají o politice odměňování, která se neubírá správným směrem. I tento problém vede k možné fluktuaci zaměstnanců. K základům mezd je na konci každého měsíce přičítána nenároková složka mzdy, ale pouze v případě odvede-li zaměstnanec nadprůměrný výkon a splní-li všechny svěřené pracovní úkoly. Zaměstnanci jsou v tomto případě “donuceni” pracovat na 100% a nezanedbávat pracovní povinnosti. V případě vynikající práce zaměstnanců vypadají mzdy vybraných profesí provozu takto:

Tabulka 5 Přehled celkových mezd zaměstnanců společnosti TOP HOTEL

Profese	Mzda	Základ	Nenároková složka mzdy
Skladník potravin	18 000	10 800	7 200
Kuchař	17 000	10 200	6 800
Šéfkuchař	35 000	21 000	14 000
Číšník/servírka	12 000	8 000	4 000
Vedoucí údržby	20 000	12 000	8 000
Údržbář	17 000	10 200	6 800
Zámečnick	18 000	10 800	7 200
Elektrikář	19 000	11 400	7 600

Tabulka č. 5 podává stručný přehled celkových mezd vybraných zaměstnanců provozu, kteří by splnili svěřené pracovní úkoly bez problémů a byla jim tedy ke mzdě přičtena i nenároková složka mzdy. Tento systém odměňování na druhou stranu tvoří i celkem efektivní motivační prostředek, který zaměstnance podnítl k lepším pracovním výkonům. Výše celkové mzdy by se pak vešla nebo by převýšila interval průměrných hrubých mezd v oboru hotelnictví v ČR, ale jak je vidět z tabulky č.4, tak průměrná mzda zdaleka nedosahuje těchto maxim. Proto se dá usuzovat, že tato motivace buďto nefunguje, tak jak by měla, nebo jsou kritéria tak přísná, že zaměstnance již dopředu odrazují. Princip je dobrý, ale zřejmě by chtělo zrevidovat jeho nastavení, aby zaměstnance opravdu motivoval k větším výkonům.

K optimalizaci a kontrole vnitropodnikových procesů a efektivnímu řízení společnost TOP HOTEL používá personální systém *ESO9* od firmy ESO9 intranet a.s. a interní informační systém *Fidelio 7* a *Fidelio 8 Suite* od firmy Micros. Tyto informační systémy zastávají v podniku velice významnou roli, a to z hlediska optimalizace a kontroly řízení společnosti. Používání personálních systémů a interních informačních systémů představuje pro podnik velké výhody v podobě úspory času a získání přehledu o činnostech celého managementu.

Na informace a data získaná prostřednictvím informačních systémů společnosti navazuje personální controlling, jehož podstata spočívá ve stanovování konkrétních cílů a jejich dosahování. Díky interním systémům je možné rychle a přehledně zpracovat informace, které jsou posléze vyhodnoceny a odchylky mezi cíly a skutečností efektivně odstraněny. Práce s informacemi tvoří primární fázi controllingu. Za sekundární fázi zodpovídá tzv. "Security and Control manager", který kontroluje výstupy jednotlivých středisek, dodržování standardů, pracovní doby a bezpečnostních opatření. Celkově se tento způsob provádění personálního controllingu zdá být pro společnost přínosem.

8 Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo provést analýzu jednotlivých nástrojů personálního řízení společnosti, jejíž podnikatelský záměr spočívá v poskytování ubytovacích, kongresových a stravovacích služeb, zjistit tak případné nedostatky, provést zhodnocení a navrhnout doporučení k nápravě zjištěných nedostatků. K rozboru mi byly poskytnuty písemné interní materiály společnosti a informace získané na základě rozhovoru s vedoucím pracovníkem společnosti.

Společnost TOP HOTEL PRAHA a. s. má na trhu hotelových a kongresových služeb velkou konkurenci. Z tohoto důvodu by měla zvolit takovou personální politiku, která by zaměstnance motivovala, podněcovala k lepším pracovním výkonům a také vedla k udržení klíčových zaměstnanců.

Na základě analýzy jednotlivých nástrojů personálního řízení bylo zjištěno, že optimální fungování společnosti omezuje několik negativních jevů, které se týkají především minimální motivace zaměstnanců, nedostatečné zpětné vazby, komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci a politiky odměňování, která se ubírá špatným směrem. Výsledkem je časté střídání zaměstnanců ve společnosti, zvýšená nedůvěra ze strany zaměstnavatele a odliv interních informací, které mohou poškodit společnost. Tyto jevy lze shrnout pod jeden společný pojem – fluktuace zaměstnanců. Fluktuace zaměstnanců není ničím ojedinělým. Mnoho zaměstnavatelů si myslí, že pokud svým zaměstnancům poskytnou pestrou škálu zaměstnaneckých výhod, k celkové motivaci a stimulaci zaměstnance to stačí. Opak je pravdou. Zaměstnanci si častěji považují pochvaly, ústního ohodnocení či dokonce výtky více než lístků do divadla v rámci poskytovaných zaměstnaneckých výhod, které je mají za úkol motivovat. Aby společnost tento jev potlačila, měla by přistoupit k opatřením, která by vedla ke zvyšování motivace, výskytu zpětné vazby a spravedlivému ohodnocení zaměstnanců, které by mělo proběhnout několikrát do roka, a to především prostřednictvím vedoucích pracovníků jednotlivých úseků hotelu. Nezájem ze strany nadřízeného vede zaměstnance k pocitu méněcennosti, podhodnocení, celkově je takový pracovník demotivovaný a jedině, čeho společnost docílí, je více výpovědí z pracovního poměru.

Dalším negativním jevem vztahujícím se k fluktuaci zaměstnanců omezujícím chod společnosti je porušování pracovní kázně. Nízká pracovní morálka a porušování pracovní kázně vyplývá z výše uvedených důvodů. Tento problém se vyskytuje zejména na úrovni provozního managementu, kde se pracovníci cítí podhodnoceni, a tak svoji práci neodvádějí

dobře. Řešením by bylo zvýšení hrubé mzdy či snížení požadavků vedoucích k získání motivační složky mzdy.

Přesto, že byl výběr zaměstnanců zhodnocen jako jedna ze silných stránek personálního řízení, by bylo vhodné přehodnotit postoj společnosti k výběru nových zaměstnanců provozního managementu. K problematice výběru je třeba přistupovat zodpovědně a přihlížet k tomu, zda dotyčný je nebo není týmovým hráčem, který dokáže pozitivně přispět k rozvoji společnosti a pracovní morálky, a to na jakémkoli stupni managementu. Vzhledem k tomu, že je fluktuace zaměstnanců v provozu nejvyšší, doporučila bych vytvořit stejné podmínky výběru na všech stupních managementu. I tento fakt může předejít fluktuaci zaměstnanců.

Společnost by měla také změnit přístup v oblasti v rámci hodnocení zaměstnanců, které je vzhledem k vysoké fluktuaci značně podceněno. Nedostatečná komunikace mezi nadřízenými a podřízenými může vážně narušit jak pracovní vztahy, tak plynulý chod celého podniku.

Oblastí, které by měla společnost věnovat zvláště velkou pozornost, je odměňování zaměstnanců. Průměrné hrubé mzdy jednotlivých pracovníků hotelu jsou stanoveny na základě porovnávání s konkurencí. Jenže která konkurenční firma má nastavené hrubé mzdy pohybující se ve slabém průměru v oblasti hotelnictví v ČR? Nízké hrubé mzdy podporují fluktuaci a nespokojenost zaměstnanců. Na druhou stranu je princip „motivačního nástroje“ v podobě nenárokové složky mzdy celkem efektivní. Zaměstnanci jsou motivováni odvádět lepší pracovní výkony, ale v tomto případě je třeba tento systém zrevidovat, jak již bylo řečeno.

Vedle negativních jevů spojených s personálním řízením, jsem měla možnost zhodnotit i propracovanější oblasti jako jsou například zaměstnanecké výhody, zajímavé motivační nemzdové aktivity a pečlivý výběr zaměstnanců středního a vyššího managementu. Společnost poskytuje široké spektrum moderních zaměstnaneckých výhod, kterými se svým věrným zaměstnancům odměňuje za svědomitou práci a vysoké požadavky. Zaměstnanci mají možnost volby benefitů odpovídajících aktuálním potřebám.

Nástroje personálního řízení společnosti TOP HOTEL PRAHA a. s. mají jako celek velice dobrou úroveň a prosperitu společnosti neohrožují. I přesto, že by se společnost měla zamyslet nad změnami postoje k motivaci, hodnocení a zpětné vazbě mezi zaměstnanci a

nadřazenými, je schopna udržet si klíčové zaměstnance, kteří ovlivňují rozhodujícím způsobem tržby akciové společnosti, tj. recepční, rezervační, obchodní, provozní a marketingové oddělení včetně vedoucích pracovníků.

Největším přínosem této bakalářské práce bylo získání praktických poznatků z oblasti personálního řízení.

9 Použitá literatura

- [1] Ryszard Barnat, LL.M., DBA, Ph.D. Introduction To Management [online]
URL: <<http://www.introduction-to-management.24xls.com/en100>>, [cit. 09-11-6]
- [2] ULRICH, Dave; BROCKBANK, Wayne. *The HR value proposition*, Library of Congress Cataloging, 2005. ISBN 1-59139-707-3
- [3] VEBER, Jaromír. *Management : Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5
- [4] John H. Jackson, Robert L. Mathis. *Human Resource Management*, South-Western Pub, 2004. ISBN 0324289588
- [5] Organizace personálního řízení v podnicích [online].
URL: <<http://pef.czu.cz/~brabencova/Personalistika20006/Folie5.doc>>, [cit. 09-12-1]
- [6] URBAN, Jan; STÝBLO, Jiří, VYSOKAJOVÁ, Margerita. *MERITUM Personalistika 2009 – 2010*, Aspi a.s., 2009. ISBN 978-80-7357-429-1
- [7] ARMSTRONG, Michael. *Strategic human resource management: A guide to action*, Kogan Page Ltd., 2006. ISBN 0749445114
- [8] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: *Nejnovější trendy a postupy – 10. vydání*, Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- [9] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*, Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2
- [10] ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků, Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2
- [11] Plánování a organizování [online]. URL: <http://halek.info/dokumenty/po_p1_07.pdf>, [cit. 10-4-1]
- [12] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce [online]
URL: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>>, [cit. 09-11-20]
- [13] Průzkum platů MERCES [online]. URL: <<http://merces.cz/>>, [cit. 10-4-24]

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1 Personální oddělení malého a středního podniku, převzato: Organizace personálního řízení v podnicích [online]. URL: < http://pef.czu.cz/~brabencova/Personalistika20006/Folie5.doc >, [1.12.09].....	17
Obrázek 2 Funkcionální uspořádání personálního oddělení malého a středního podniku, převzato: Organizace personálního řízení v podnicích [online]. URL: < http://pef.czu.cz/~brabencova/Personalistika20006/Folie5.doc >, [1.12.09]	17
Obrázek 3 Funkcionální uspořádání personálního oddělení středního a velkého podniku, zdroj: [5] ...	18
Obrázek 4 Divizní uspořádání personálního útvaru, převzato: Organizace personálního řízení v podnicích [online]. URL: < http://pef.czu.cz/~brabencova/Personalistika20006/Folie5.doc >, [1.12.09]	18
Obrázek 5 Schéma procesu plánování nově přijímaných zaměstnanců, převzato: URBAN, Jan; STÝBLO, Jiří, VYSOKAJOVÁ, Margerita. <i>MERITUM Personalistika 2009 – 2010</i> , Aspi a.s., 2009. ISBN 978-80-7357-429-1, str. 73	21
Obrázek 6 Tři základní oblasti hodnocení, převzato: HRONÍK, František. <i>Hodnocení pracovníků</i> , Grada, 2006. ISBN 80-247-14582, str. 20.....	28

Seznam tabulek

Tabulka 1 Přehled osobních ohodnocení zaměstnanců společnosti TOP HOTEL, zdroj: [vlastní].....	45
Tabulka 2 Ohodnocení pracovních výročí pro rok 2010, zdroj: [vlastní]	46
Tabulka 3 Motivační nemzdové aktivity, zdroj: [interní materiály společnosti TOP HOTEL]	47
Tabulka 4 Porovnání průměrných hrubých mezd Zdroj: [13], [interní materiály společnosti]	58
Tabulka 5 Přehled celkových mezd zaměstnanců společnosti TOP HOTEL.....	59

Seznam grafů

Graf 1 Důvody odchodu zaměstnanců ze společnosti v % pro 2009, zdroj: [vlastní].....	53
Graf 2 Nejběžnější případy porušování pracovní povinnosti zaměstnanců společnosti TOP HOTEL, zdroj: [vlastní]	55

Seznam příloh

Příloha 1 – Pracovní smlouva.....	66
Příloha 2 – Organizační struktura 1/3	67
Příloha 2 – Organizační struktura 2/3	68
Příloha 2 – Organizační struktura 3/3	69
Příloha 3 – Výtka absence	70
Příloha 4 - Výtka nesplnění požadavků	71
Příloha 5 – Výtka k výkonu práce	72
Příloha 6 – Dotazník 1/3	73
Příloha 6 – Dotazník 2/3	74
Příloha 6 – Dotazník 3/3	75

Příloha 1 – Pracovní smlouva

PRACOVNÍ SMLOUVA

uzavřená dle § 33 a násl. zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění

Mezi smluvními stranami

TOP HOTELS GROUP a.s.

Se sídlem: Biatřinská 1781/4, 149 00 Praha 4

Jejím jménem jedná: Ing. Radek Dohnal, místopředseda představenstva

IC / DIČ: 264 43 392 / CZ26443392

Zapsaná: OR vedený Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 12583

(dále jen jako „zaměstnavatel“)

a

Pan./ paní
Dat. nar.
Trvale bytem

(dále jen jako „zaměstnanec“)

- Zaměstnanec nastoupí do práce dne _____, přičemž den nástupu zaměstnanec do práce se považuje za den vzniku pracovního poměru mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.
- Pracovní poměr se sjednává na dobu neurčitou.
- Smluvní strany se dohodly na zkušební době v délce 3 měsíce.
- Zaměstnanec bude pracovat jako administrativní / technický / provozní pracovník // SPECIALISTA. Zařazení zaměstnance do úseku a na konkrétní pozici a specifikace pracovní náplně jsou provedeny pasportem pracovní pozice, příp. manuálem.
- Místem výkonu práce je hlavní město Praha.
- Za vykonanou práci obdrží zaměstnanec mzdu podle vnitřního mzdového předpisu a mzdového výměru.
- Doba výkonu práce je sjednávána v rozsahu 40 hodin týdně.
- Před vznikem pracovního poměru zaměstnavatel seznámil zaměstnance s právy a povinnostmi, které pro něho z pracovní smlouvy a z uzavřeného pracovního poměru vyplývají, s pracovními a mzdovými podmínkami, s vnitřními předpisy a provozními řády zaměstnavatele.
- Před vznikem pracovního poměru zaměstnavatel seznámil zaměstnance s právními a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a s protipožárními předpisy, jež je zaměstnanec povinen při své práci dodržovat.
- Zaměstnanec souhlasí s vysíláním na pracovní cesty.
- Zaměstnanec je povinen při výkonu práce vhodným způsobem reprezentovat zaměstnavatele, hájit jeho dobré jméno a oprávněné zájmy.

12. Zaměstnanec se zavazuje zachovávat mlčenlivost o všech skutečnostech, o nichž se dozví v souvislosti s výkonem práce pro zaměstnavatele, které mají charakter obchodního tajemství zaměstnavatele nebo jejichž zveřejnění by se mohlo jakýmkoli způsobem dotknout obchodních zájmů nebo dobrého jména zaměstnavatele, jeho dalších zaměstnanců nebo členů orgánů zaměstnavatele. Zaměstnanec není oprávněn podávat jakékoli informace týkající se zaměstnavatele nebo jeho obchodních zájmů veřejným sdělovacím prostředkům.

13. Zaměstnanec poskytuje své osobní a citlivé údaje zaměstnavateli za účelem vzniku a trvání pracovního právního vztahu, a to na celou dobu jeho trvání. Zaměstnanec byl řádně poučen ve smyslu zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, v platném znění, a o způsobu nakládání s jeho osobními a citlivými údaji. Zaměstnanec byl poučen o povinnosti neprodleně hlásit zaměstnavateli každou změnu uvedených osobních údajů.

14. Jakékoli změny, doplňky nebo dodatky této smlouvy mohou být učiněny pouze písemně po dohodě a následněm podpisu obou smluvních stran, čímž se takové změny, dodatky nebo doplňky stávají nedílnou součástí této smlouvy.

15. Text této pracovní smlouvy obsahuje 2 strany. Pracovní smlouva byla vyhotovena ve dvou výtiscích s platností originálu, z nichž jeden obdrží zaměstnanec a druhý zaměstnavatel.

16. Ostatní práva a povinnosti zaměstnance i zaměstnavatele vyplývající z této pracovní smlouvy se řídí zákoníkem práce a dalšími pracovními, mzdovými a jinými obecně závaznými předpisy, jakož i pracovním řádem a vnitřními předpisy zaměstnavatele.

17. Smluvní strany po přečtení textu pracovní smlouvy shodně prohlašují, že obsah této pracovní smlouvy je jim srozumitelný a odpovídá jejich svobodné vůli a ujednání, což potvrzují svými níže uvedenými podpisy.

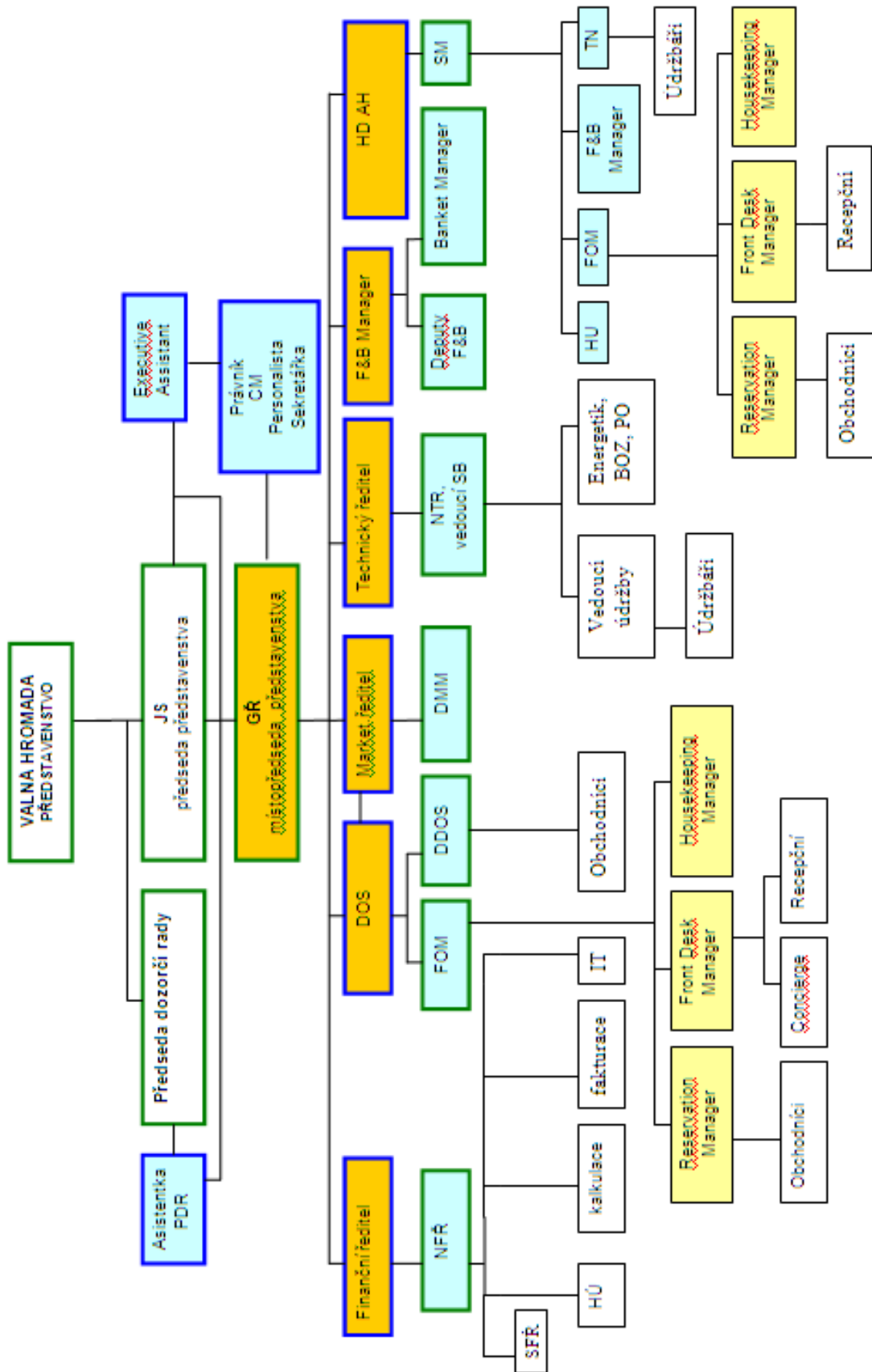
V Praze dne _____

TOP HOTELS GROUP a.s.

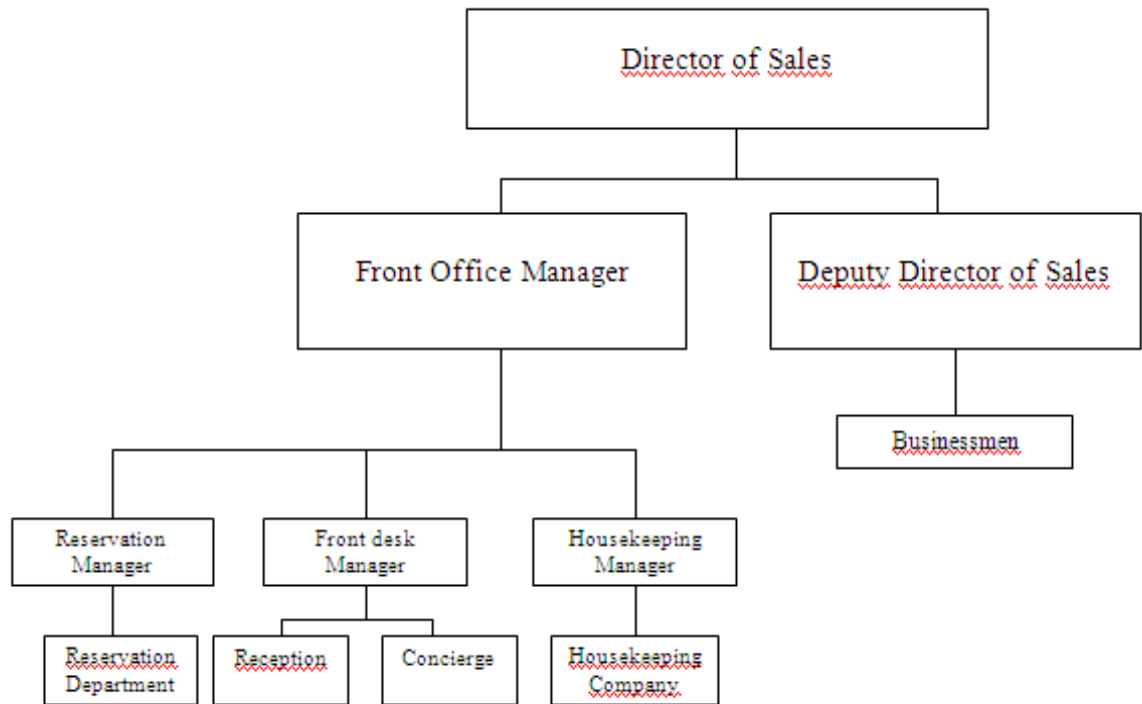
Ing. Radek Dohnal,
místopředseda představenstva
zaměstnavatel

zaměstnanec

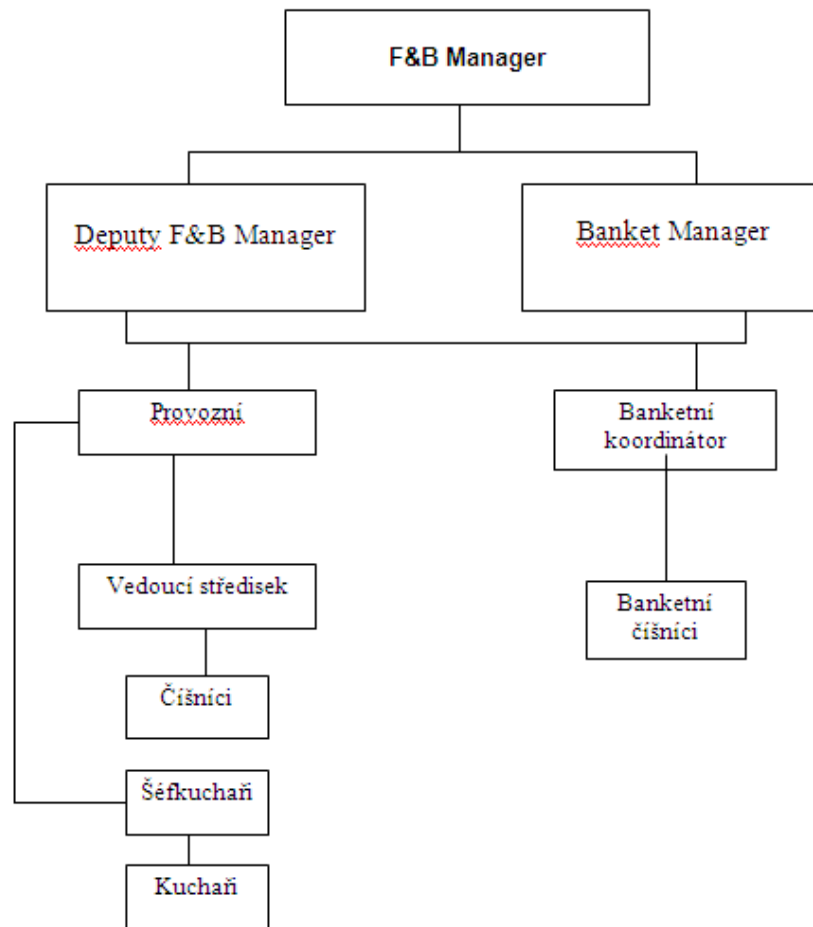
Příloha 2 – Organizační struktura 1/3



Příloha 2 – Organizační struktura 2/3



Příloha 2 – Organizační struktura 3/3



Příloha 3 – Výtka absence



Pan/í _____

nar. _____

bytem _____

V Praze dne _____

Věc: UPOZORNĚNÍ NA PORUŠOVÁNÍ PRACOVNÍCH POVINNOSTÍ

Vážený pane / Vážená paní,

Tímto Vás upozorňujeme, že dne _____ jste porušil/a pracovní povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci _____.

Porušení pracovních povinností spočívá v tom, že jste dne _____ nenastoupil/a do zaměstnání, nadřízeného jste neinformoval/a, ani jste se včas řádně neomluvil/a.

Vzhledem k tomu, že jste včas neoznámil/a a nezdůvodnil/a překážky v práci na Vaší straně a zameškal/a jste pracovní směnu, porušil/a jste povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k Vám vykonávané práci a ohrozil/a provoz činnosti zaměstnavatele.

Zaměstnavatel posoudil Vaše jednání **jako méně závažné porušení pracovních povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k Vám vykonávané práci**, tj. zejména povinností vyplývajících z ustanovení § 301 zákoníku práce v platném znění, s tím, že základní povinností zaměstnance je docházet do zaměstnání v stanovené pracovní době a v případě nemožnosti docházet do zaměstnání svou nepřítomnost omluvit.

Bude-li se Vaše jednání opakovat, může se jednat o soustavné méně závažné porušování pracovních povinností a jako takové může mít za následek ukončení pracovního poměru dle § 52 písm. g) zákoníku práce v platném znění.

Věříme, že toto upozornění budete vnímat jako dostatečnou výzvu k nápravě, tj. k nástupu do zaměstnání a omluvení Vaší nepřítomnosti.

TOP HOTELS GROUP a.s.

Příloha 4 - Výtka nesplnění požadavků



Pan/í

nar. _____
bytem _____

V Praze dne _____

Věc: UPOZORNĚNÍ NA NESPLŇOVÁNÍ POŽADAVKŮ PRO ŘÁDNÝ VÝKON PRÁCE

Vážený pane / Vážená paní,

Tímto Vás upozorňujeme, že dne _____ vykazovala Vaše práce nedostatky.

Nedostatky Vaší práce spočívají v _____ (konkrétně) a měly za následek _____.

Tímto Vás vyzýváme k odstranění těchto nedostatků ve lhůtě _____

Dále Vás upozorňujeme, že nebudou-li vytčené nedostatky v dané lhůtě odstraněny, **může být Váš pracovní poměr ukončen výpovědí ze strany zaměstnavatele v souladu s § 52 písm. f) zákoníku práce v platném znění.**

TOP HOTELS GROUP a.s.

TOP HOTELS GROUP a.s., Blažimská 1781/4, 149 00 Praha 4, Česká republika
Tel.: 267 284 280, 296 833 280, Fax: 272768721, E-mail: sekretariat@tophotel.cz, http: www.tophotel.cz
IČO: 26 44 33 92, DIČ: CZ26 44 33 92, Bankovní spojení: Raiffeisenbank Praha 4, č. účtu v Kč: 102 110 8242/5500
Společnost byla zapsaná dne 9. dubna 2001 v OR vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 12583.
Hotel je certifikován dle norem ČSN EN ISO 9001:2001.

Příloha 5 – Výtka k výkonu práce



Pan/í

nar. _____

bytem _____

V Praze dne _____

Věc: UPOZORNĚNÍ NA PORUŠOVÁNÍ PRACOVNÍCH POVINNOSTÍ

Vážený pane / Vážená paní,

Tímto Vás upozorňujeme, že dne _____ jste porušil/a pracovní povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci _____.

Porušení pracovních povinností spočívá v tom, že jste dne _____ vykonával práci ve špatné kvalitě (jak konkrétně) / nerespektoval pokyn vedoucího (jaký konkrétní).

Vzhledem k tomu, že jste nerespektoval/a pracovní postupy a práci jste vykonával/a nedbale, porušil/a jste povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k Vámi vykonávané práci a ohrozil/a provoz zaměstnavatele.

Zaměstnavatel posoudil Vaše jednání **jako méně závažné porušení pracovních povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k Vámi vykonávané práci**, tj. zejména povinností vyplývajících z ustanovení § 301 zákoníku práce v platném znění, s tím, že základní povinností zaměstnance je docházet do zaměstnání v stanovené pracovní době a v případě nemožnosti docházet do zaměstnání svou nepřítomnost omluvit.

Bude-li se Vaše jednání opakovat, může se jednat o soustavné méně závažné porušování pracovních povinností a jako takové může mít za následek ukončení pracovního poměru dle § 52 písm. g) zákoníku práce v platném znění.

Věříme, že toto upozornění budete vnímat jako dostatečnou výzvu k nápravě, tj. ke zlepšení kvality výkonu práce a plnění pokynů nadřízeného.

TOP HOTELS GROUP a.s.

Příloha 6 – Dotazník 1/3

TOP HOTELS GROUP a.s. - OSOBNÍ DOTAZNÍK

Příjmení, jméno, titul			fotografie
Rodné příjmení	Další příjmení		
Datum narození	Rodné číslo	Místo narození (obec, okres)	
Trvalé bydliště (PSČ, obec, ulice, č. popisné i orientační)		stav:	
		Telefon (vč. UTO)	
Přechodné bydliště (PSČ, obec, ulice, č. popisné i orientační)		Telefon (vč. UTO)	
Státní příslušnost	Číslo OP, popř. číslo pov. k pobytu	Povolení k pobytu do:	
Adresa pobytu v ČR, jeli trvalý pobyt mimo ČR:			
Zdravotní pojišťovna	Zdravotní stav (např. ZPS, TZP apod.)	Pobíráte důchod (jaký)? ANO-NE	Od kdy:
VZDĚLÁNÍ			
Druh školy	Obor	Rok ukonč.	Druh zkoušky
JAZYKOVÉ ZNALOSTI			
Jazyk	Stupeň znalosti (částečně, dobře, plynně)		
KURZY, ŠKOLENÍ - POPŘ. JINÉ ODBORNÉ ZNALOSTI			
PRŮBĚH PŘEDCHOZÍCH ZAMĚSTNÁNÍ			
Zaměstnavatel	Zařazení	Od - do	

