

Řízení a rozvoj lidského potenciálu v moderně řízeném podniku

Stanislava Březinová

Bakalářská práce
2006



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu výroby – průmyslového inženýrství
akademický rok: 2005/2006

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Stanislava BŘEZINOVÁ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Řízení a rozvoj lidského potenciálu v moderně řízeném podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Vypracujte literární studii týkající se problematiky personálního řízení.
2. Analyzujte současnou situaci personálního řízení v příslušném podniku se zaměřením na motivaci, vzdělávání pracovníků a růst produktivity.
3. Shrňte a zhodnoťte výsledky analýzy personálního řízení v příslušném podniku, určete silné a slabé stránky v oblasti personalistiky v daném podniku.
4. Na základě zjištěných poznatků zpracujte pro firmu návrh na zkvalitnění řízení a rozvoje lidských zdrojů s ohledem na vyšší výkonnost zaměstnanců.

Rozsah práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. WERTHER, JR., W.B., DAVIS, K. Lidský faktor a personální management. Praha: Victoria Publishing a.s., 1992. ISBN 80-86009-19-X
2. GLANZ, A.B. Jak získat věrné zákazníky. Praha: Grada Publishing spol. s.r.o., 1996. 123s. ISBN 80-7169-318-9
3. GREGAR, A. Personální řízení I. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně, 1999. ISBN 80-214-1500-2
4. HÁJEK, L., VÍTEK, M. Moderní personalistika – záruka prosperity podniku. Praha: Práce, 1991. ISBN 80-208-0210
5. KOUBEK, J., HRABĚTOVÁ, E., HUTLOVA, E. Personální řízení (vybrané kapitoly), VŠE, Praha 1996. ISBN 80-7079-629-4

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petr Mikulec
Ústav managementu výroby – průmyslového inženýrství
Datum zadání bakalářské práce: 14. října 2005
Termín odevzdání bakalářské práce: 6. ledna 2006

Ve Zlíně dne 14. října 2005


doc. PhDr. Vnislav Nováček, CSc.
děkan




doc. Ing. Roman Bobák, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Cílem mé bakalářské práce bylo zhodnocení současné situace v oblasti řízení lidských zdrojů v Hotelu Lázně Kostelec a vypracování návrhu na zdokonalení činností, které se této problematice týkají. Řešení vychází ze studia dostupné literatury, z rozboru současného stavu personalistiky v podniku. Domnívám se, že zdokonalení personálního řízení uvedené v mé praktické části, povedou ke zlepšení současného stavu personální práce v podniku a vytvoří příznivé podmínky pro další rozvoj zaměstnanců.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, personalistika, rozvoj zaměstnanců, motivace a vzdělávání zaměstnanců

ABSTRACT

The goal of this paper work is to compare the contemporary situation of human resources management in Hotel Lázně Kostelec and working out suggestion for improving activities as far as this problematic is concerned. The solution starts from the theoretical basis, from the analysis of the contemporary condition in working activities. I believe that improvement of personnel administration as it was suggested in practical part of my bachelor thesis, will manager improvement of actual situation of personnel work in company, and will make prosperous conditions for employees.

Keywords: human resources management, working activities, motivation and education of employees.

Poděkování

Chtěla bych tímto poděkovat vedoucímu bakalářské práce Ing. Petru Mikulcovi za to, že mi poskytl čas i cenné rady s danou problematikou během zpracování mé bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	7
I TEORETICKÁ ČÁST	8
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	9
1.1 VÝZNAM PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ	9
1.1.1 Nové trendy v oblasti řízení lidských zdrojů	10
1.1.2 Hlavní personální činnosti.....	10
1.2 FORMOVÁNÍ PRACOVNÍ SÍLY	10
1.2.1 Nábor, výběr a přijímání pracovníků	11
1.2.2 Uvolňování lidí z organizace	11
1.3 ROZVOJ PRACOVNÍKŮ.....	12
1.3.1 Vzdělávání.....	12
1.3.2 Význam v oblasti vzdělávání	12
1.4 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	13
1.4.1 Teorie spravedlivé odměny	13
1.4.2 Pracovní hodnocení	14
1.5 ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY	14
1.5.1 Kvalita pracovního života	15
1.5.2 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.....	15
1.5.3 Pracovní prostředí	16
1.5.4 Úprava pracovní doby	17
1.5.5 Služby poskytované na pracovišti.....	17
1.6 MOTIVACE	17
1.6.1 Význam motivace pro zkvalitnění řízení	17
1.6.2 Definice motivace	18
1.6.3 Současný stav motivace	19
2 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	20
II PRAKTICKÁ ČÁST	21
3 ANALÝZA PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ HOTELU LÁZNĚ KOSTELEČ	22
3.1 HISTORIE A SOUČASNOST HOTELU LÁZNĚ KOSTELEČ	22
3.1.1 Služby hotelu.....	22
3.1.2 Organizační struktura hotelu	23
3.2 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	25
3.2.1 Výběr a příjem pracovníků.....	25
3.2.2 Zácvik pracovníků.....	25
3.2.3 Plán stabilizace pracovníků.....	26
3.3 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	26
3.3.1 Systém odměňování	26
3.4 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ.....	26
3.4.1 Nepeněžní motivace zaměstnanců	28

3.5	STIMULAČNÍ POTENCIÁL REALIZOVANÉ ZPĚTNÉ VAZBY	28
3.6	VZDĚLÁVÁNÍ.....	29
3.6.1	Školení.....	29
3.6.2	Vzdělání zaměstnanců.....	30
3.7	ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	30
3.8	SWOT ANALÝZA PERSONALISTIKY HOTELU LÁZNĚ KOSTELEC.....	31
3.8.1	Silné a slabé stránky hotelu.....	31
3.8.2	Příležitosti a ohrožení hotelu.....	31
4	SHRNUTÍ ANALÝZY	33
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO ZEFEKTIVNĚNÍ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ V HOTELU LÁZNĚ KOSTELEC	34
5.1	DELEGOVÁNÍ PRAVOMOCÍ A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ.....	34
5.2	HODNOCENÍ A ZPĚTNÁ VAZBA.....	34
5.3	POČÍTAČOVÝ PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM	35
5.4	PŘÍJÍMÁNÍ NOVÝCH PRACOVNÍKŮ	35
5.5	NÁVRH ŘEŠENÍ NA ZDOKONALENÍ KOMUNIKACE MEZI VEDENÍM A ZAMĚSTNANCI	35
5.5.1	Motivace zaměstnanců	35
5.6	IDENTIFIKACE POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ.....	36
5.6.1	Určení obsahu vzdělávacích a rozvojových programů	37
5.6.2	Výběr metody a realizátora vzdělávacího programu	37
5.6.3	Realizace vzdělávacích a rozvojových programů	37
5.6.4	Hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávacích programů.....	38
6	SHRNUTÍ NÁVRHŮ A DOPORUČENÍ PRO HOTEL LÁZNĚ KOSTELEC	39
	ZÁVĚR	40
	SUMMARY	41
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	42
	SEZNAM OBRÁZKŮ	43
	SEZNAM TABULEK.....	44

ÚVOD

Ačkoliv řízení lidských zdrojů je v současnosti často opomíjeno, bývá jedním z rozhodujících nástrojů zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a ekonomické úspěšnosti podniku. Rozvoj lidského potenciálu je soustava rozhodnutí a kroků, které vyúsťují ke kvalitnímu a efektnímu řízení lidí, vyšší výkonnosti a stabilitě podniku. Řada firem ale bohužel zapomněla na to, že prosperita podniku je ve velké míře závislá především na práci zaměstnanců v podniku.

Z tohoto hlediska podnik nemá šanci dosáhnout trvalé konkurenční výhody, která závisí na schopnostech lidských zdrojů, a lidé nepochybně tvoří hlavní zdroj. Silní vedoucí pracovníci si začínají uvědomovat, že nestačí pouze řídit člověka formou různých příkazů a nařízení, ale je potřeba také ovlivňovat vztahy mezi organizací a jejími zaměstnanci, které vedou k vyšší produktivitě práce.

Naučit se modernímu řízení lidských zdrojů znamená získat schopnosti naučit se plánovat potřeby pracovníků, metody výběru pracovníků, umět zpracovávat programy individuálního rozvoje pracovníků. Toto vše vede k vysoké efektivnosti práce a podniku přináší lepší pracovní výsledky.

A proto řízení lidských zdrojů by mělo být středem pozornosti každého manažera moderně řízené organizaci a stát se hlavní osou efektivního podnikového řízení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, v níž pracují lidé, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů. [1]

„Někteří personální manažeři považují řízení lidských zdrojů za pouhou skupinu iniciál nebo staré víno v nových lahvích. Ono skutečně nemůže být nic víc a nic méně, než jiným názvem pro personální řízení.“ [1 str. 159]

Leggeová v roce 1989 identifikovala tři rysy, které mohou řízení lidských zdrojů a personální řízení navzájem odlišovat:

- personální řízení je zaměřeno především na jiné než na řídicí pracovníky, zatímco řízení lidských zdrojů se týká více řídicích pracovníků
- v řízení lidských zdrojů jde především o integrované aktivity liniového managementu, personální řízení se snaží ovlivnit liniový management
- strategický přístup k personální práci [1]

1.1 Význam personálního řízení

Filozofie personálního řízení je velmi jednoduchá. Zlepšovat hospodářské výsledky za pomoci všeho a všech. Dosažení tohoto cíle však není jednoduché.

Naučit se modernímu řízení lidských zdrojů znamená naučit se plánovat potřeby pracovníků, metody výběru pracovníků, umět zpracovávat programy individuálního rozvoje pracovníků. Personální řízení se zabývá otázkami souvisejícími s člověkem jako pracovní sílou, s jeho zapojením se do práce v podniku a využíváním jeho schopností.

Personální řízení by bylo mnohem snadnější, kdyby všichni lidé byli stejní. Ale oni jsou samozřejmě značně rozdílní díky svému původu, svým potřebám, přáním a svým schopnostem, inteligenci a osobnosti. Manažer proto musí být schopen rozumět existujícímu charakteru chování aby mohl předvídat směry, jimž se chování bude ubírat a využívat tyto znalosti k řízení a kontrole chování v průběhu času. Efektivní manažerská činnost vyžaduje, aby byl manažer schopen diagnostikovat systém, v němž pracuje. [1, 2]

Personalisté mají za úkol najít nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly, musí se starat o jejich rozvoj. Pracovník by měl přispět k rozvoji podniku svým pracovním nasazením a svými nápady. Proto úloha řízení lidských zdrojů neustále roste.

1.1.1 Nové trendy v oblasti řízení lidských zdrojů

Při řízení lidských zdrojů je potřebné zohlednit nové myšlenkové směry. Uznává se skutečnost, že i když každá organizace je jiná, je možné rozeznat určité vzory, modely a vytyčovat pravidla. Centrální myšlenkou je intelektuální rozvoj, schopnost a činnost člověka, od které je potřeba odvíjet i nové vnímání managementu, nové způsoby řízení, nový typ vůdců, individuální řízení vlastního rozvoje, euromanagement a globální management.

Management lidských zdrojů se stává zábavnější, tvořivější, osobnější a vyznačuje se intuíci v každodenní činnosti. Slovník manažerů se mění tak, že se odklání od tradičních struktur, systémů, vstupů a výstupů, techniky, kontroly a řízení, stále více se používají takové termíny a výrazy jako kultura, síť, týmy, koalice, stále méně se mluví o řízení a více o vedení. Vůdce a vůdcovství se dostává do popředí, aby nahradilo slovo manažer. Zdůvodňuje se to tím, že manažer dělá věci správně a vůdce dělá správně věci.

Více pozornosti se věnuje takovým otázkám související s přípravou manažerů, aby byly podniky schopny:

- udržet krok s konkurencí
- zvýšit produktivitu
- investovat do inovačních technologií
- zvyšovat investice do vzdělávání v souladu s rostoucí konkurencí na trhu práce [5]

1.1.2 Hlavní personální činnosti

Obecně lze vymezit čtyři nejdůležitější kategorie činností:

- formování pracovní síly
- rozvoj pracovníků
- odměňování pracovníků
- zaměstnanecké vztahy

1.2 Formování pracovní síly

Cílem plánování lidských zdrojů je, aby podnik:

- získal a udržel si lidi, kteří mají požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti,
- co nejlépe využíval lidské zdroje,
- byl schopen předvídat a předcházet problémům spojeným s přebytkem nebo nedostatkem lidí,
- mohl rozvíjet dobře vycvičené a flexibilní pracovní síly a tak přispívat ke své schopnosti adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí,
- snižovala svou závislost na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v případech, kdy nabídka pracovních sil s kvalifikací je nedostatečná – znamená to strategii udržení a rozvoj pracovníků. [1]

1.2.1 Nábor, výběr a přijímání pracovníků

Cílem nábora je získání odborně a profesně vhodných pracovníků pro konkrétní pracoviště. Trvalý úspěch firmy závisí na té část kapitálu, která představuje schopnosti, znalosti, dovednosti, pracovní ochotu a nasazení lidí, kteří v ní pracují.

Dříve byla zaměřena pozornost především na získávání pracovníků z externích zdrojů. Součástí podnikové personální strategie by však měla být zásada, že při stejných kvalifikačních a profesních předpokladech by měli mít přednost zaměstnanci z interních zdrojů. Pokud jsou vybráni zájemci z vnějších zdrojů, tak výběrové a přijímací řízení by mělo zahrnovat:

- úvodní, orientační rozhovor s uchazečem,
- shromáždění a analýzu potřebných údajů o uchazeči na základě jeho osobní dokumentace,
- ověření profesních, kvalifikačních osobnostních předpokladů
- přijímací rozhovor
- celkové vyhodnocení a rozhodnutí
- uzavření pracovní smlouvy, většinou se stanovením zkušební doby [2]

1.2.2 Uvolňování lidí z organizace

Uvolňování pracovníků je zpravidla chápáno jako ukončení nebo omezení zaměstnaneckého poměru s pracovníkem. Mělo by být nutnou součástí personálního řízení

podniku. Má souvislosti nejen sociálně ekonomické, ale také sociálně psychologické. S uvolňováním souvisí i péče o kvalifikační růst pracovníků podniku. Nedostatečná péče o pracovníky nutně znamená vyhledávání stále nových pracovníků a zbavování se těch, kteří podmínkám a požadavkům už neodpovídají.

Neuvážené a nespravedlivé rozhodnutí má vždy negativní důsledky. Vede k vytváření konfliktních vztahů mezi pracovníky a navozuje pocit existenční nejistoty. Současně může brzdit úsilí identifikace pracovníka s podnikem. [9]

1.3 Rozvoj pracovníků

Rozvojem pracovníků se rozumí poskytování příležitostí k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání za účelem zlepšování individuálního, týmového a podnikového výkonu.

1.3.1 Vzdělávání

Tradiční pojetí vzdělávání je ještě dnes v myslích některých lidí spojováno s nedospělostí. Podle tohoto pojetí je na vzdělávání čas jen v mládí a zbytek života si člověk jen rozšiřuje své praktické zkušenosti. Jako je to i v podniku, který popisují.

Vzdělávání a rozvoj pracovních zručností je možné považovat za celoživotní soustavný proces zvelebování a obohacování aktuálního a životního poznání.

1.3.2 Význam v oblasti vzdělávání

Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců představuje proces cílevědomého a vyváženého rozvoje lidského potenciálu podniku, tzn. prohlubování odborně-osobnostních zručností a kompetencí a zvyšování motivace zaměstnanců a řídicích pracovníků.

Systematické vzdělávání a rozvoj potenciálu zaměstnanců a řídicích pracovníků má velký význam, protože v podnikovém prostředí umožní:

- soustavné zvyšování úrovně vědomostí, zkušeností a zručností všech zaměstnanců a řídicích pracovníků podle potřeb aktuálních podniku,
- efektivní pokrytí dodatečných potřeb pracovního potenciálu z vnitřních zdrojů podniku,
- žádoucí dynamizování podnikové kultury, zlepšování vztahů a zvyšování loajálnosti zaměstnanců k podniku,

- nepřetržité zvyšování motivace zaměstnanců a řídicích pracovníků,
- zlepšování image podniku na externím trhu pracovního potenciálu a zvyšování tržní ceny zaměstnanců a řídicích pracovníků na tomto trhu.

Vhodně organizované vzdělávání a systematický rozvoj kompetencí zaměstnanců představuje neustále se opakující proces. Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců nevyhnutně vychází ze stanovené vize, cílů, filozofie a kultury podniku, ze strategie a politiky řízení a rozvoje lidského potenciálu. [9]

1.4 Odměňování zaměstnanců

„Systém odměňování vyjadřuje, čeho si organizace cení a kolik je za to ochotna zaplatit. Je veden potřebou odměnit správné věci a tím vyslat správné poselství o tom, co je důležité.“
[1 str.600]

Odměňování je jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace zaměstnanců, který má organizace k dispozici. Odměna determinuje i množství a kvalitu práce budoucí. V této souvislosti pochopitelně nezáleží jenom na tom, jaké z možností odměňování svých zaměstnanců podnik využije, ale také jaké pravidla, jaké nástroje a jaké postupy budou použity při odměňování jednotlivých zaměstnanců.

1.4.1 Teorie spravedlivé odměny

Důležitým faktorem motivace je pocit jednotlivce, že struktura získané odměny je spravedlivá. Teorie spravedlivé odměny se zakládá na subjektivním úsudku jednotlivce o tom, jestli v porovnání s ostatními spolupracovníky dostal odměnu (nejenom finanční, ale i nefinanční ve formě uznání) úměrnou vstupem.

Poměr mezi výsledky a vstupy člověka by měl být stejný u všech zaměstnanců. Když lidé mají pocit, že jsou odměňováni nespravedlivě, snižují množství nebo kvalitu výsledků a firmu opouštějí. Když cítí, že je jejich odměňování spravedlivé, potom je pravděpodobné, že i nadále budou pracovat se stejnými výsledky. Když mají pocit, že je jejich odměna vyšší, než si zaslouhují, můžou pracovat ještě usilovněji.

Problémem však je, že lidé mají tendenci přeceňovat svůj přínos pro podnik nebo odměny ostatních zaměstnanců. Určitou míru nespravedlnosti jsou lidé zpravidla po určitý čas ochotni tolerovat. Ale dlouhotrvající pocit nespravedlnosti může vyústit do velmi silné reakce i po zdánlivě nepatrné události. Například, když byl zaměstnanec pokáraný, že se

opozdil o pět minut, může se nazlobit a dát výpověď. Ne však proto, že byl pokáraný, ale proto, že už měl delší dobu pocit, že vzhledem ne jeho přínos pro podnik a vzhledem na ostatní zaměstnance je odměňován nespravedlivě. Podobně jiný zaměstnanec může být celkem spokojen se svým měsíčním příjmem, avšak až po zjištění, že jiný spolupracovník, který vykonává podobnou práci, má o 10% vyšší příjem.

Úkolem řídicích pracovníků je komplexně a v předstihu sledovat a porovnávat úsilí i dosažený výkon zaměstnanců, jejich vzájemné hodnocení i vztahy a zamýšlet se nad reakcemi zaměstnanců při zvyšování mezd a platů, nebo rozdělování jiných odměn.[9]

1.4.2 Pracovní hodnocení

Hodnocení pracovníků je neoddelitelnou činností řízení výroby a vedení lidí na všech stupních řízení podniku. Znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání, vystupování a výsledků práce vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu.

Málo s čím bývají lidé tak nespokojeni jako s výsledky hodnocení svých pracovních výkonů. Je-li pracovní hodnocení chápáno jako pouze formální nebo administrativní akt a nutné zlo, je to nejlepší začátek konce.

Obsah a funkce pracovního hodnocení vyplývají z celkové koncepce systému práce s lidmi v podniku. Posláním pracovního hodnocení vždy za určité období souhrnně posoudit pracovníka z hlediska:

- jeho výkonnosti
- souladu jeho pracovní způsobilost současného i budoucího pracovního zařazení
- jeho osobních vlastností ve vztahu k práci
- míry jeho identifikace s firmou a loajality k ní.[9]

1.5 Zaměstnanecké vztahy

„Člověk v pracovním procesu, stejně jako v průběhu celého svého života, je neustále v kontaktu s druhými lidmi.“ [2 str.193]

Vzájemné působení lidí na sebe probíhá především prostřednictvím komunikace a je důležité pro všechny oblasti jednotlivce a společnosti. Nemůže být efektivní, pokud se lidé nedokáží dobře domluvit. Aby se lidé domluvili, však často brání:

- jejich problémový vývoj v dětství a mládí,
- nevhodný způsob začlenění do kolektivu
- nepříznivý průběh jejich adaptace v sociálních podmínkách
- malé či větší odlišnosti mezi lidmi

Personální útvar zabezpečuje vedení a vzdělávání a vytváří formální procesy, kromě toho by však měl zabezpečovat zaměstnanecké vztahy s cílem:

- dosahovat uspokojivé zaměstnanecké vztahy
- vytvářet stabilní vztahy spolupráce se zaměstnanci, protože zaměstnanci představují pro organizaci partnera
- získat oddanost zaměstnanců tím, že je zapojí do podnikových procesů
- důraz na vzájemnost – přesvědčit zaměstnance, že mají stejný cíl [2, 6]

1.5.1 Kvalita pracovního života

Kvalita pracovního života představuje celý komplex podmínek, které působí na člověka v pracovním procesu. Tyto podmínky vplývají na efektivní průběh. Patří mezi vnitřní vlivy, které jsou promítnuty do charakteru vykonávané práce. Jsou obsáhlé v technologických postupech a v technické vybavenosti, dále ve fyzikálních a sociálně-psychologických činitelích pracovního prostředí, také na úrovni dělby práce a kooperaci a v samotném pracovním i výrobním procesu. Patří sem i personální politika, uplatňované účinné systémy a také samotná stimulace a motivace pracovníků. Osobitý význam má i bezpečnost práce. [9]

1.5.2 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Zaměstnavatel má povinnost dělat opatření, kterých cílem je odstranit příčiny ohrožení života a zdraví pracovníků a vytvořit bezpečné pracovní podmínky. Tato jeho povinnost je kontrolovatelná. Orgány státního dozoru jsou oprávněni vstupovat do prostorů organizace a vyžadovat potřebné doklady a informace, nařídit, aby byli v přiměřených lhůtách

odstraněné nedostatky, zakázat používání prostorů a technologií, které ohrožují život nebo zdraví pracovníků, ukládat pokuty apod.

Hlavním cílem všech těchto opatření je zabránit vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání. Tato oblast starostlivosti o zaměstnance sleduje nejenom zájmy zaměstnanců samotných, ale i zájmy zaměstnavatele. [13]

1.5.3 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti, které spolu s dalšími podmínkami tvoří faktory ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu. Skladba a úroveň pracovního prostředí působí na spokojenost, výkon, ale i zdravotní stav pracovníků.

Při prostorovém řešení pracoviště je potřebné pracovníkům zajistit:

- vhodnou pracovní polohu
- optimální zorné podmínky
- vhodnou výšku pracovní plochy
- optimální pohybové prostory
- pohodlný přístup na pracoviště

Fyzikální podmínky práce:

- pracovní ovzduší
- osvětlení
- hluk
- estetická a funkční úprava pracoviště

Fyzikální podmínky práce ovlivňují nejenom pracovní výkon, jeho kvalitu, ale mají značný vliv na zdravotní stav pracovníků jak tělesný, tak duševní.

Sociálně-psychologické podmínky práce souvisí s tím, jestli člověk pracuje v neustálém kontaktu s dalšími pracovníky nebo pracuje sám. Všeobecně platí, že duševní práce obvykle vyžaduje takové podmínky, při kterých není pracovník rušený přítomností ostatních, zatímco při fyzické práci více pracovníků není rušivé.

1.5.4 Úprava pracovní doby

Pracovní doba determinuje časovou využitelnost pracovníka, ale i jeho volný čas, jeho životní způsob, životní úroveň, ovlivňuje uspokojování jeho mimopracovních potřeb, jeho zdraví apod.

Co se týče délky pracovní doby, který upravuje zákon, stanoví se její maximální hodnoty v průběhu týdne nebo dne, a to s ohledem na některé skupiny pracovníků (mladiství) nebo v závislosti na pracovním režimu. Stanovuje zároveň maximální rozsah práce přesčas. Zákon umožní zavést v jednotlivých organizacích kratší pracovní dobu bez snížení mzdy.

Zkrácená pracovní doba – může být pravidelná nebo nepravidelná. Tuto formu využívají nejčastěji ženy, studenti, osoby se změněnou pracovní schopností. [13]

1.5.5 Služby poskytované na pracovišti

Služby poskytované pracovníkům na pracovišti a v souvislosti s vykonáváním práce je mnoho a škála jejich forem se neustále rozšiřuje:

- Stravování pracovníků
- Zdravotní služby
- Poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních prostředků
- Poradenské služby týkající se pracovních záležitostí zaměstnanců

1.6 Motivace

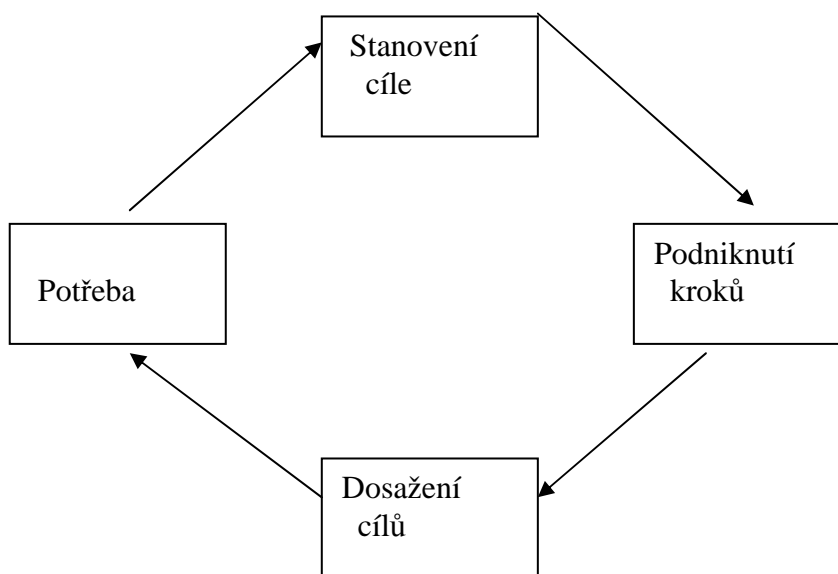
1.6.1 Význam motivace pro zkvalitnění řízení

Dosažení toho, aby člověk ve firmě nejenom musel, ale i chtěl pracovat, je základním požadavkem. Lidé mají vlastní vůli, myšlení i názory a v tom je nevyčerpatelný zdroj energie. Zaměstnanci musí být dostatečně motivováni k tomu, aby dosahovali efektivní růst produktivity, výkonnost a rozvoj bez toho, aby byli k tomu nuceni. Chce-li organizace dosahovat trvalé prosperity, musí nejenom brát, ale i dávat. Pro většinu lidí je práce nutným zlem, kterému se s chutí vyhnou jakmile zjistí, že je k tomu vhodná příležitost.

Je potřeba stimulovat hlavně tyto oblasti:

- pracovní výkon (jeho kvalitu)
- tvořivost (vnášení nových nápadů a myšlenek)

- seberozvoj (rozšiřování kvalifikace, dovedností a znalostí)
- spolupráci (ve skupině)
- odpovědnost (za vlastní jednání) [10]



Obr. 1. Proces motivace. [1]

1.6.2 Definice motivace

Nezákladnější potřebou je prožívání příjemných pocitů. Pocit vyvolává potřebu – příjemný pocit potřebu svého zachování a nepříjemný potřebu změny. Jsou-li potřeby příčinami chování, můžeme jim říkat motivy. Motivem lidského chování je naplnění potřeb, přičemž základními složkami jsou odstraňování nepříjemných pocitů. Jako příklad uvedu opice, které dostaly možnost vytvářet si příjemné pocity příjemnou stimulací mozku, tak činily na úkor základních potřeb jako je jídlo či pití. Pokud by testy nebyly přerušeny, opice by pravděpodobně zahynuly štěstím. [1]

Motivace je důležitou součástí personálního řízení. Je považována za jednu z rozhodujících cest k řízení výkonnosti pracovníků. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky k tomu, aby povedli k dosažení těchto cílů. Efektivně pracují, protože jsou si vědomi toho, že jejich úsilí slouží jak uspokojení potřeb organizace, tak jejich vlastním zájmům.

1.6.3 Současný stav motivace

Podmínkou kvalitní práce zaměstnanců je, aby pracovníci dostatečně kvalifikovaní na danou práci byli i motivováni. Firma, která chce ovlivňovat pracovní postoje a chování zaměstnanců podle svých potřeb z hlediska cílů firmy musí kromě vzdělávacího programu vytvořit motivační program.

Různé podniky využívají různé formy motivace, případně motivaci využívají jenom v minimální míře. Je důležité si uvědomit, že míra motivace v podniku závisí částečně od jeho finanční situace, od toho, jestli si může dovolit své zaměstnance motivovat. Protože motivování zaměstnanců většinou znamená vynaložení finančních prostředků. Samozřejmě se najdou i takové způsoby motivování zaměstnanců, které podnikový rozpočet vůbec nezatíží. Mezi ně patří např. pochvala pracovníka za dobře vykonanou práci, která, když je správně podaná, může znamenat pro něj víc jako zvýšení platu.

Zástupci organizace se musí rozhodnout, jestli mají zájem motivovat své zaměstnance nebo ví, jaká motivace je pro ně důležitá. Vedení mnohých podniků stále vychází z toho, že na našem trhu práce převažuje poptávka práce nad její nabídkou a každý pracovník se dá nahradit. Jde především o takové společnosti, které zaměstnávají málo kvalifikované pracovníky. [10]

2 SHRNU TÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V této části práce jsem popisovala personální činnosti, které souvisejí s řízením a rozvojem pracovníků. Smyslem je seznámení s koncepčními a teoretickými principy a postupy, kterými se organizace snaží svých cílů dosáhnout. Jako příklady, obsažené v mé literární studii, lze uvést motivaci, vzdělávání a pracovní podmínky, s kterými by se měl každý podnik zabývat.

V analytické části se budu zabývat postupy, které při řízení výkonnosti a rozvoje pracovníků používá Hotel Lázně Kostelec.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 ANALÝZA PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ HOTELU LÁZNĚ KOSTELEC

3.1 Historie a současnost Hotelu Lázně Kostelec

První pramen objevil v roce 1742 místní občan Jan Zbořil. Tím byl položen základ k později značně proslulým sirtatým lázním. K největšímu rozkvětu kosteleckých lázní došlo v letech 1899 až 1908, kdy byla ustavena akademická společnost v čele s MUDR. Janem Kovářem z Kroměříže. Odborným poradcem se stal zkušený ředitel luhačovických lázní MUDR. František Veselý.

V roce 1910 přešly lázně do majetku a.s. „Lázeňské družstvo Kostecké“, které však brzy upadlo do finančních potíží, že již roku 1913 prodalo lázně za 123 tis. korun hraběnce Charlottě Seilerové, která je nechala opravit.

Zajímavostí je, že v roce 1936 projevil zájem o koupi lázní Jan Baťa. Nechal slavnému architektovi té doby panu Janu Kotěrovi vypracovat studii k výstavbě nového léčebného pavilonu, ale realizaci projektu přerušila světová válka.

Po druhé světové válce kostelecké lázně měnily několikrát svého majitele, nakonec se staly rehabilitačním a rekreačním zařízením pro pracovníky koncernu Vítkovických železáren Ostrava a pomalu se vytrácely jako lázně z podvědomí veřejnosti. V roce 1972 zde byla postavena nynější lázeňská hotelová budova. Vítkovické železářny n. p. starých budov lázní i nového objektu hotelu využívaly k rekreaci i rehabilitačním pobytům zaměstnanců, až do roku 1990. Se společenskými i ekonomickými změnami po roce 1990 postupně zdravotní, rekreační i lázeňská péče ustala. Ke změně došlo až v roce 1994, kdy nový majitel tohoto rekreačního objektu – společnost s.r.o. Zlínat, který je vlastníkem lázní i hotelu od února 1994, se rozhodla navázat na dlouholetou tradici lázeňství v Kostelci a cílevědomě obnovuje všechno pro lázeňskou péči s využitím zdejších léčivých sirtých pramenů.

3.1.1 Služby hotelu

Hotel a Lázně Kostelec jsou položeny do krásného prostředí předhůří Hostýnských a Vizovických vrchů. Hotel má celkem 92 pokojů (259 lůžek).

Nabízí celoroční možnosti využití při víkendových, týdenních i vícedenních rekreacích, rekondičních pobytech, nebo při lázeňské léčbě pohybového aparátu a kožních nemocí, při

kterých se úspěšně využívá léčivého sirného pramene. K dispozici jsou také klasické lázeňské procedury jako jsou koupele, ruční i podvodní masáže, parafínové a bahenní zábaly, elektroléčba, ultrafialové záření a další.

Při svých pobytech mohou hosté využít bohatý sportovní areál, který nabízí tenis, vyhřívané venkovní bazény (květen – říjen), minigolf, stolní tenis, ruské kuželky, volejbal, saunu, nebo 9-ti jamkové golfové hřiště, které se plánuje rozšířit na 12-ti jamkové. V hotelové recepci je možné zapůjčit horská kola, míče a jiné sportovní potřeby nebo společenské hry.

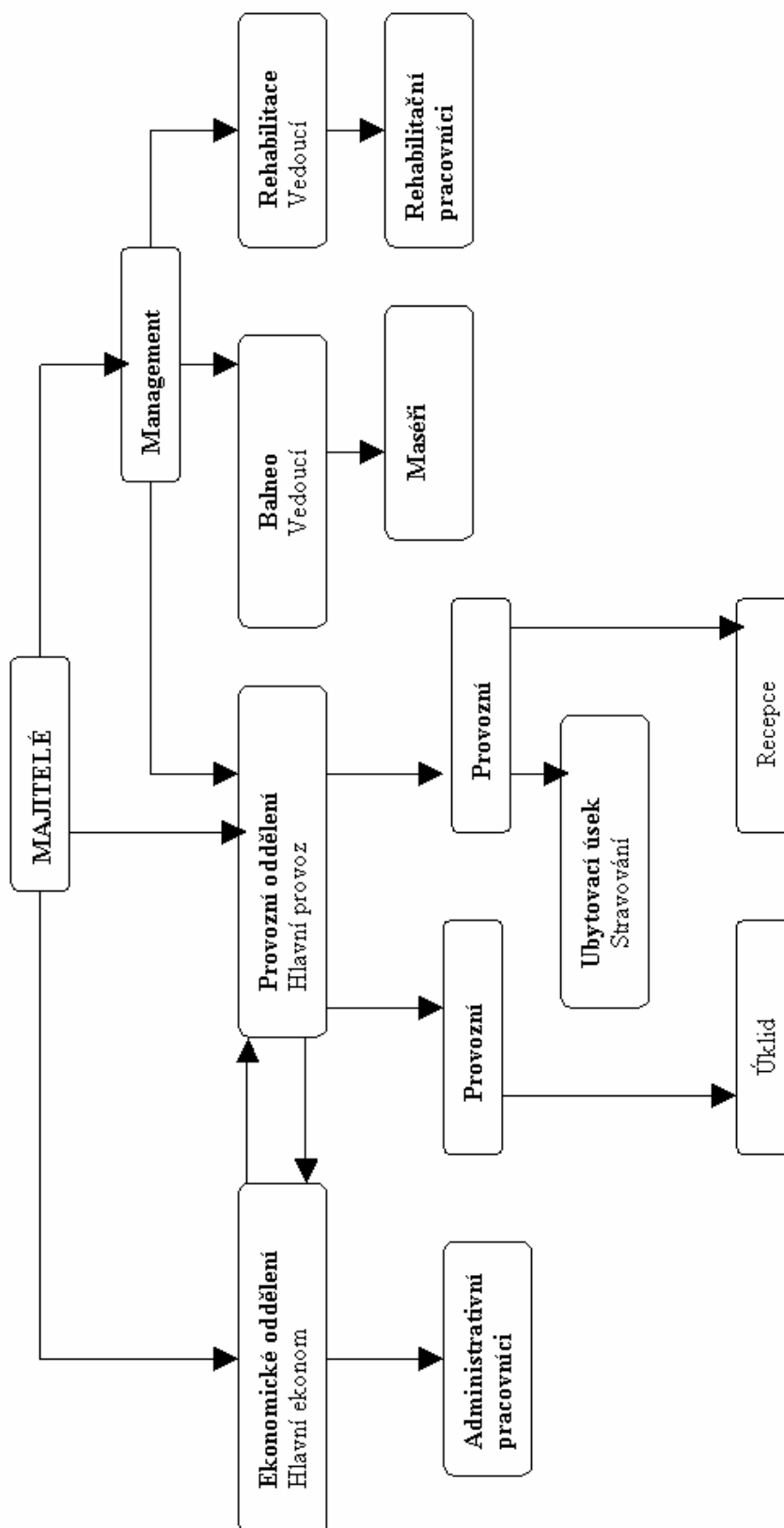
Hotel nabízí 3krát týdně taneční večery s živou hudbou a 1krát týdně s hudbou reprodukovanou. V prostorách hotelu jsou restaurační provozy (denní bar, restaurace, pizzerie) otevřeny po celý den. Organizují se také tématické pobyty (rekondiční, relaxační, cyklo, seznamovací apod.), při kterých je vždy předem určen program pobytu a jsou realizovány ve stanovených termínech.

Pro hosty jsou organizovány také poznávací zájezdy do Buchlovic, Kroměříže, Rožnova, Zlína. Hosté mohou navštívit ZOO a zámek Lešná, Obuvnické muzeum ve Zlíně, lázeňské město Luhačovice a další okolní památky.

3.1.2 Organizační struktura hotelu

Hotel je ve vlastnictví několika majitelů. Ti dohlíží na management, ekonomické a provozní oddělení. Pod vedení managementu spadá provozní oddělení, balneo a rehabilitace. Pod ekonomické oddělení spadají administrativní pracovníci. Ekonomické oddělení úzce spolupracuje s oddělením provozním, které dohlíží na úklid, ubytovací úsek, stravování a recepci.

Přestože hotel zaměstnává okolo 70 pracovníků, nemá pozici personálního manažera. Pravomoci a odpovědnost z této funkce přechází na vrcholové vedení hotelu anebo jsou delegovány na vedoucí pracovníky na jednotlivých odděleních.



Obr. 2. Organizační struktura Hotelu Lázně Kostelec.
[Vlastní zpracování]

3.2 Získávání a výběr pracovníků

3.2.1 Výběr a příjem pracovníků

Výběr a přijímání pracovníků do pracovního poměru vykonává vedoucí úseku na základě vyplněného vstupního dotazníku a rozhovorem s uchazečem, zaměřený na dosažené životní a pracovní úspěchy a neúspěchy, ale také na jeho představy jak o dalším životě vůbec, tak o dalším vývoji jeho profesionální kariéry.

Je-li pracovník, který má zájem si svou kvalifikaci zvýšit a má-li k tomu předpoklady, snaží se vedení hotelu využívat pracovníků z vlastních řad. Zde je velmi důležitá spolupráce mezi vedoucími pracovníky a jednotlivými zaměstnanci, na základě které vytipují určitého pracovníka, který by připadal v úvahu. Bohužel, v současné době zaměstnanci nejeví příliš velký zájem o zvyšování si kvalifikace, jak jsem se zmiňovala již dříve.

Je-li potřeba zajistit několik pracovníků na vzniklá, uvolněná pracovní místa, spolupracuje podnik s těmito institucemi:

- úřad práce
- spolupráce se školami
- vlastní inzerce ve sdělovacích prostředcích a sledování inzerátů jiných
- doporučení zaměstnanců
- využití plakátů, letáků apod.

Podnik spolupracuje se zaměstnanci na zkrácený úvazek i s externími zaměstnanci na sezónní práce jako je třeba umývání oken, čištění kobereců. Pracovníci na zkrácený úvazek mohou věnovat své práci větší pozornost a podnik redukuje příplatky za přesčasovou práci pro pracovníky na plný úvazek.

3.2.2 Zácvik pracovníků

Při nástupu do zaměstnání každý pracovník absolvuje úvodní instruktáž o bezpečnosti a požárních předpisech, které zabezpečí jeho nadřízený. Zácvik spočívá seznámením se s veškerou interní a externí dokumentací související s daným pracovním místem a se získáním zručností pro plnění pracovního místa. Výsledek zpracování uvede nadřízený pracovník do plánu zpracování s návrhem, jestli pracovník splnil požadavky, nebo

navrhuje jiné alternativní místo nebo rozvázání pracovního poměru. Zpracování se týče i vlastních pracovníků při změně pracovního místa.

Hotel nabízí studentům možnost praxe během studia a po absolvování studia možnost nástupu do zaměstnání.

3.2.3 Plán stabilizace pracovníků

Vedení hotelu provádějí rozhovory s odcházejícími pracovníky. Ale lidé jen zřídka uvádějí pravdivé důvody, které je vedou k odchodu. Firma by měla pravidelně provádět výzkumy názorů a postojů zaměstnanců k firmě.

Ve velké míře se hotel snaží vychovat si vlastní vedoucí pracovníky, kteří po získání určité praxe a zvýšení si kvalifikace mají možnost přejít na vyšší a lépe placená místa.

3.3 Hodnocení zaměstnanců

3.3.1 Systém odměňování

Odměňování pracovníků tvoří:

- základní mzda
- pohyblivé složky
- nefinanční odměny

Základní mzda každého pracovníka je uvedena v pracovní smlouvě. Výška mzdy závisí od pozice, kterou pracovník vykonává, rozsahem a náročností práce, mírou zodpovědnosti. Pohyblivé složky jako základní prémie, individuální výkonnostní prémie a roční odměny jsou upraveny zvláštními podmínkami. Za práci přesčas patří zaměstnanci mzda a mzdové zvýhodnění ve výšce 25% jeho průměrného platu. Zaměstnanci za dobu práce v sobotu a v neděli patří mzda a mzdové zvýhodnění ve výšce 25 % průměrného platu. Za práci přes svátek patří zaměstnanci mzda a mzdové zvýhodnění ve výšce 30% jeho průměrného platu.

3.4 Motivace zaměstnanců

I když vedení hotelu nemá vypracovaný žádný motivační plán, k důležité motivaci zaměstnanců patří i to, že vedoucí pracovníci sedí v jedné místnosti se zaměstnanci a mají možnost pozorovat je, hodnotit a ovlivňovat.

Myslím si, že chybou v motivování zaměstnanců je obava delegování pravomocí na zaměstnance. Vedoucí většinu rozhodnutí dělají sami. Zaměstnanci udělají jenom to, co se od nich očekává a co se jim řekne. Když přijdou s nějakým novým nápadem, musí čekat, jestli se to nadřízeným líbí či ne.

Optimálním řešením tohoto problému by bylo zainteresovat zaměstnance v podobě spoluúčasti na rozhodování. Mechanismus spolurozhodování by byl následující:

- zaměstnanec získává informace od zákazníků o jejich spokojenosti nebo nespokojenosti
- informace zesumarizuje a postoupí je nadřízenému
- nadřízený pracovník sesbírá informace od všech zaměstnanců a postoupí je vedení na základě těchto informací přijímá rozhodnutí a dělá nápravné opatření pro odstranění nedostatků
- nové rozhodnutí se interpretují všem zaměstnancům a ti je vykonávají
- celý proces se opakuje, a tím se zlepšuje komunikace mezi vedením a zaměstnanci a taktéž se zlepšují služby hotelovým zákazníkům

Uplatňováním motivace a efektivní komunikace budou obě strany – firma i zaměstnanci – spokojeni a budou dosahovat lepší výkony.

Dalším motivačním faktorem je i to, že firma se rozhodla před dvěma lety odměňovat nebo postihovat zaměstnance bezprostředně po skončení pracovního dne nebo v průběhu jeho činnosti. Protože, i když byl zaměstnanec pochválen na místě a byla mu přislíbena odměna, tak pro něj to byla virtuální částka v nedohlednu. Stejně tak je tomu i s postihy. Když byly provedeny až na konci měsíce, tak byly finančně neúnosné pro zaměstnance a především postihnutý pracovník si ani neuvědomoval, a ani nechtěl připustit, že něco provedl a dal okamžitě výpověď.

V současné době vedoucí dává pracovníkovi ihned informace o tom, jak jeho výkon odpovídá nebo neodpovídá očekávání, snaží se ho upozornit na nedostatky a odstranit je. Evidence dodržování pracovní doby je realizována použitím osobní čipové karty. Tento systém je konstruován tak, že zaměstnanci při příchodech a odchodech musí použít čip do tzv. čtečky, kde se automaticky kontrolují absence.

Uvnitř hotelu jsou nainstalovány kamery, které po celých 24 hodin snímají situaci v společných hotelových prostorách. Kamerový systém umožňuje průběžnou kontrolu

pracovní činnosti zaměstnanců, signalizuje pohyb nebytovaných a nežádoucích osob, může dokumentovat trestnou činnost (krádeže, poškozování majetku apod.). Filmová dokumentace je pouze pro potřeby hotelu, takže hosté nemusí mít obavu o případné zneužití záznamu. Tento systém se plně osvědčil, když se zpětně našli pachatelé krádeže.

3.4.1 Nepeněžní motivace zaměstnanců

Mezi motivaci, kterou podnik využívá patří i stravní lístky, které poskytuje každému zaměstnanci. Výhodou je, že zaměstnanci nemusí přecházet do jiné budovy. Další motivací je možnost využívat telefon na soukromé účely. Skladníci i administrativní pracovníci jsou omezeni sumou 500 Kč měsíčně. Ostatní vedoucí jsou omezeni na 900 Kč měsíčně. Pro manažeri je k dispozici osobní automobil. Toto používání je omezeno ve výšce 2000 km.

Za neobvyklý způsob motivace v podniku je možné považovat havarijní událost zapříčiněnou jedním ze zaměstnanců, který jízdu služebním automobilem nepřizpůsobil stavu povrchu vozovky. Společnost má movitý i nemovitý majetek pojištěný. Pojišťovna vyplatila podniku část ze vzniknuté škody a zbylou sumu si podnik vyúčtoval jako vlastní náklady. Zaměstnanci zodpovědnému za nehodu vznikla povinnost uhradit chybějící sumu ve výšce 6000 Kč z titulu spoluúčasti ne autonehodě. Vedení podniku se však rozhodlo tuto povinnost zaměstnanci odpustit, protože tento zaměstnanec během svého zaměstnání prokázal vysoké pracovní nasazení a oddanost firmě.

Hotel poskytuje zaměstnancům dárečky při různých životních jubileích, vánočních posezeních.

3.5 Stimulační potenciál realizované zpětné vazby

Značná část pracovníků si stěžuje na nedostatečné ocenění za vykonanou práci a nedostatečnou komunikaci mezi vedením a pracovníky.

Toto jsem zjistila na základě dotazníku, na který odpovědělo 30 zaměstnanců.

Tab. 1. Dotazník. [Vlastní zpracování]

	Otázka	ANO	NE
1.	Jste spokojeni s efektivitou školení?		100%
2.	Jste spokojeni s délkou pracovního času?		63%
3.	Jste spokojeni s nefinančním hodnocením?		87%
4.	Jste spokojeni s finančním hodnocením?		100%
5.	Jste spokojeni s komunikací mezi vámi a vedením?		67%
6.	Jste spokojeni s komunikací mezi vámi a vašimi spolupracovníky?	83%	
7.	Podáváte kvalitní výkony, aby jste získali uznání od nadřízeného?	73%	

3.6 Vzdělávání

Vzdělávání se uskutečňuje při výkonu práce, což je jediný způsob vzdělávání ve firmě. Ale poskytuje výhodu reality a bezprostřednosti. Zaměstnanci pracují, učí se a rozvíjejí svoji odbornost současně. Nevýhodou je, že efektivnost vzdělání závisí na kvalitě vedení poskytovaného při práci.

Vedení hotelu nemá žádný program ke vzdělávání zaměstnanců. Pouze administrativní pracovníci si sami určí, co potřebují znát, a najdou si určitý odborný kurz prováděný jinou vzdělávací organizací. Proto bych navrhovala v závěru určitý program, na které by se mělo vedení zaměřit.

3.6.1 Školení

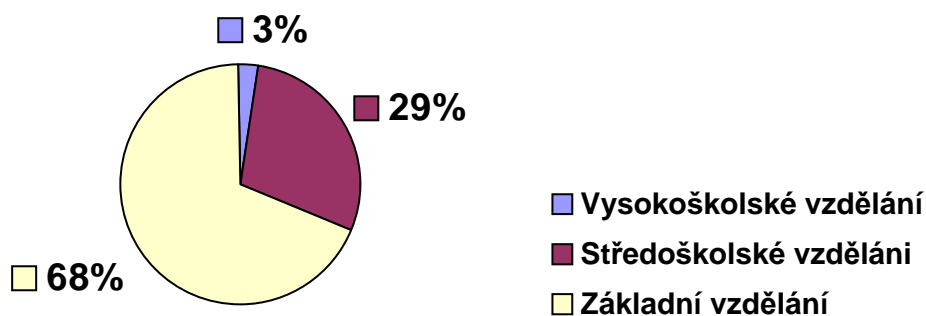
Druhy školení a jejich četnost:

- Školení o bezpečnosti a ochraně zdraví 1 x za 6 měsíců
- Školení o protipožární ochraně 1 x za 6 měsíců
- Školení elektrikářů podle legislativy
- Ochrana životního prostředí podle legislativy
- Přezkušování řidičů, svářečů 1 x za 6 měsíců
- Školení první pomoci 1 x za 6 měsíců

3.6.2 Vzdělání zaměstnanců

Tab. 2. Struktura vzdělání zaměstnanců. [Vlastní zpracování]

<u>Celkový počet zaměstnanců</u>	<u>70</u>
Vysokoškolské vzdělání	2
Středoškolské vzdělání	20
Základní vzdělání	48



Obr. 3. Graf - vzdělání zaměstnanců. [zdroj: firemní dokumentace]

3.7 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanci mají možnost zdarma využívat tři bazény (od dubna do října), kde voda má minimálně 30 stupňů (od dubna do října). Vedení dává k dispozici i podnikovou chatu na různé večírky i trávení volného času. Hotel jednou ročně pořádá pro zaměstnance zabíjačku a výlov rybníka, který je v blízkosti hotelu v nádherném lázeňském parku. Mezi výhody patří i užívání různých sportovišť jako je minigolf, stolní tenis, tenisové hřiště posilovna, golfový trenažér a jiné, za nižší poplatek.

3.8 SWOT analýza personalistiky Hotelu Lázně Kostelec

Základním úkolem SWOT analýzy je zjistit silné a slabé stránky a zároveň také příležitosti a hrozby hotelu. V tomto případě se zaměřím SWOT analýzu personální oblasti hotelu. Pro rozbor a interpretaci těchto informací jsem použila tzv. matici silných a slabých stránek a matici příležitostí a hrozeb.

3.8.1 Silné a slabé stránky hotelu

Silné stránky

1. Uvnitř hotelu vládne spíše rodinná atmosféra, kde se všichni navzájem znají a spolupracují.
2. Neformální vztahy, které utužují kolektiv zaměstnanců.

Slabé stránky

1. Nevýhodou je i to, že v podniku je více majitelů. Každý si chce prosadit svůj názor, a tak častěji dochází k nedorozuměním. Stačí, když jeden z majitelů nesouhlasí, a návrh, který někdo předtím navrhl, se zamítá.

3.8.2 Příležitosti a ohrožení hotelu

Příležitosti

1. Hotel je situován v nádherném prostředí, kde mají zaměstnanci možnost trávit svůj volný čas. Využívají bazény, minigolf, golf s devíti jamkami, nebo chatu, kterou jsem zmiňovala již dříve.
2. Výhodou hotelu jsou i lázně, kde návštěvníci hotelu i zaměstnanci mohou chodit na masáže a různé procedury.
3. Dalším pozitivem hotelu je i cyklistická stezka, která vede od Zlína až na Lešnou do ZOO kolem lázní. Mnoho zaměstnanců používá stezku pro příjezd do práce.

Ohrožení

1. V první řadě je to umístění hotelu mimo centrum. Z tohoto důvodu není pro klienty atraktivní najít ubytování v tomto hotelu. A lidé dávají přednost ubytování v místě, kde to mají blíž k centru. V tom případě hotel není plně obsazen mimo sezónu. A manažeři se musí snažit najít vhodnou inzerci, nebo dávat slevy mimo sezónu.

2. I když provoz v lázních začal v 19. století, hotel se nedostal do povědomí lidí v takové míře, jako třeba lázně Luhačovice. A proto se vedení hotelu musí více snažit, aby měl dostatečný počet klientů.

4 SHRUTÍ ANALÝZY

Rozborem firemních materiálů a rozhovorem se zaměstnanci jsem zjistila, že neexistuje ucelený program, který by se dostatečně zabýval všemi oblastmi personálního řízení. Dále jsem zjistila, že skoro všechny činnosti lidských zdrojů jsou v podstatě prováděny vedením hotelu samotným. A proto jsem navrhla několik doporučení pro podnik, který by mohl pomoci zkvalitnit řízení zaměstnanců, zvýšit jejich výkonnost tak, aby byli spokojeni jak zaměstnanci, tak i vedení hotelu.

Hotel se snaží přijímat co nejmenší počet zaměstnanců a snaží se rekvalifikovat stávající zaměstnance na uvolněná místa, což šetří peníze na jinak nutnou inzerci, a také je tím zabezpečena možnost pracovního postupu. Za kladné považuji to, že firma se snaží zjistit důvod, proč lidé odcházejí, a tak může předejít v budoucnosti nežádoucím odchodem zaměstnanců.

Přestože vedení hotelu nevyužívá motivaci ve velké míře a zaměstnanci mají malou možnost se vzdělávat, tak zaměstnanci se rádi vrací do firmy poté, co nějakou dobu pracovali v jiné firmě, jak vyplynulo z rozhovorů se zaměstnanci a vedením hotelu.

Hotel Lázně Kostelec poskytuje podle mého názoru rozsáhlé zaměstnanecké výhody a zaměstnanci mají možnost využívat se svou rodinou dostatečný počet různých aktivit za nižší ceny.

Silnou stránkou hotelu je i to, že je umístěn v nádherném prostředí a ve firmě panuje převážně příjemná atmosféra.

Přestože hotel je umístěn daleko od centra, a není atraktivní pro podnikatele, jeho silnou stránkou jsou lázně, a mnoho zákazníků zaplní hotel i mimo sezónu.

Vedení hotelu neuvažuje o posílení dalšího pracovníka, který by se věnoval personalistice, zůstane tedy jenom na rozhodnutí majitelů, zda se přikloní ke zdokonalení personalistiky v podniku a jakým způsobem ji bude uskutečňovat.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO ZEFEKTIVNĚNÍ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ V HOTELU LÁZNĚ KOSTELEČ

Na základě srovnání teoretické části se skutečným stavem v podniku, není současná situace personálního řízení dostatečná. Personální řízení je pouze v rukou majitelů a vedení podniku. Proto bych ráda navrhla několik doporučení.

Hotel se snaží přijímat co nejmenší počet zaměstnanců a snaží se rekvalifikovat stávající zaměstnance na uvolněná místa, což šetří peníze na jinak nutnou inzerci.

5.1 Delegování pravomocí a motivace zaměstnanců

Mezi největší nedostatek patří obava delegovat svoje pravomoci na manažeri. Když se zaměstnanec identifikuje s prací, povede to k tomu, že zaměstnancův pracovní výkon bude dlouhodobě vysoký, bude pracovat hospodárně, bude tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům.

Kvalita a ochota vedení uznat, že dosáhnou zvýšené motivace a oddanosti, jestliže budou delegovat odpovědnost a poskytovat svým podřízeným příležitosti pro plné využití jejich dovedností a schopností. Rozhodně se vyplácí podněcovat ochotu zaměstnanců přemýšlet nad vlastní prací, hovořit o svých nápadech a podněcovat jejich chuť realizovat nové nápady.

5.2 Hodnocení a zpětná vazba

Řídící pracovníci by měli vykonávat pravidelné hodnocení vždy v posledním měsíci kalendářního roku na všech úrovních řízení. Vykonávalo by se ve formě pohovorů a výsledky je nutné zaznamenávat. Hodnocený pracovník by měl mít právo vyjádřit se k hodnocení a uvést k hodnocení eventuální připomínky. V případě zjištění nedostatků v práci zaměstnance, zpracuje hodnotitel nápravná opatření s konkrétními úkoly a termíny jejich plnění. V případě kladného hodnocení navrhne hodnotitel vhodné motivační podněty, které projedná na poradě a seznámí s nimi ostatní zaměstnance a majitele.

Hodnocení může být i veřejné, kde se výsledky můžou prezentovat na poradách, nebo úspěchy lidí se můžou vyvěšovat na vývěskách. Je potřeba hledat cesty, jak zaměstnancům poděkovat a vyjádřit uznání.

5.3 Počítačový personální informační systém

Pro řízení pracovního výkonu by jsem navrhovala **CPIS** (počítačový personální informační systém). Může pomoci tím, že bude vytvářet formuláře pro hodnocení pracovníků, analyzovat výsledky hodnocení a připravovat zprávy o hodnocení, ukazovat strukturu lidí podle různé úrovně jejich pracovního výkonu a odhalovat jejich dovednosti.

5.4 Přijímání nových pracovníků

Podle mého názoru se nejlíp zaměstnávají ti zaměstnanci, kteří jsou takzvaně „na peníze.“ Už při náběru se můžou jednotlivý vedoucí zeptat uchazeče, jestli je ochoten pracovat přesčas za určitou sumu. Pokud se bude zdráhat, je jasné, že si cení spíše svůj volný čas. Na efektivní zlepšení práce působí kvalitní finanční motivace, aby byli lidé skutečně závislí od výsledku práce.

Už v průběhu výběru a přijímání nových zaměstnanců by měl dávat podnik najevo, že vedle podmínky splnění kvalifikačních požadavků se do budoucnosti předpokládá, že se zaměstnanec bude sám vzdělávat, a že ho podnik bude podporovat. Nabídne mu rozšiřující kvalifikační kursy, bude mít k dispozici odbornou knihovnu a bude mít možnost se zúčastnit i mimopodnikových vzdělávacích akcí. Očekávání zaměstnance je už předem směřováno k nutnosti dále se vzdělávat a rozšiřovat svoje vědomosti.

Gannon říká: „Část plánování rozvoje pracovníků se týká pomoci jedincům, aby rozpoznali své skutečné zájmy a hledali způsob, jak své zájmy vtělit do svých rolí a zvýšit tak svou spokojenost s prací, a tudíž i zvýšit výkon.“ [1 str. 529]

5.5 Návrh řešení na zdokonalení komunikace mezi vedením a zaměstnanci

Pohybujeme se pouze v oblasti postojů, mínění a názorů, které se mohou od skutečné situace lišit. Přesto je však zřejmé, že nelze dosažené údaje podceňovat.

5.5.1 Motivace zaměstnanců

Podle mě by se vedení mělo především soustředit na motivaci zaměstnanců a zlepšit komunikaci mezi vedením a zaměstnanci. Důležitá je tady zpětná vazba, kdy by pracovník měl důvěřovat svému přímému nadřízenému, svěřoval se mu se svými problémy na pracovišti a snažil se spolu se svým vedoucím zvládnout daný problém, a to jak v pracovní rovině, tak v sociální rovině, s tím, jak se pracovník začlení do kolektivu, jak vnímá

podnikovou kulturu, jak na něj působí formální i neformální pracovní mezilidské vztahy.

Zvýšení motivace bude mít za následek:

- a) častější komunikace mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem
- b) pravidelné pohovory mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem
- c) zpracování záznamů o pohovorech
- d) aktivní přístup vedoucího pracovníka při zvládnání pracovních problémů a začlenění pracovníka do skupiny
- e) průběžná motivace pracovníků
- f) pravidelné hodnocení pracovních výkonů a jejich vliv na finanční ohodnocení pracovníků
- g) loajálnost zaměstnanců
- h) vyšší chuť pracovat
- i) ochota přebírat zodpovědnost
- j) radost z práce

Vyvážené vztahy na pracovištích jsou důležitou podmínkou pracovní pohody pro většinu zaměstnanců.

5.6 Identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Ve všeobecnosti potřeba v oblasti vzdělávání a rozvoje potenciálu u zaměstnanců představuje rozdíl mezi rozsahem vědomostí, zručností a schopností zaměstnanců a charakterem aktuálních požadavek pracovních míst v podniku. Každému vzdělávacímu programu by měla předcházet podrobná analýza rezerv nebo nedostatků ve výkonu a kompetencích zaměstnanců. Samotná identifikace potřeb vzdělávání by měla začít analýzou údajů získaných z informačního systému podniku. K tomu se můžou využít následující techniky:

- individuální techniky, ke kterým je možné v prostředí podniku přiřadit například analýzu opisu práce, specifikaci zaměstnance, pracovního výkonu, analýzu zručností zaměstnanců, testování a různé formy prověrek, metodu dotazníků, rozhovorů, pozorování a jiné,

- skupinové techniky, kterými můžou odborníci analyzovat informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů. Je možné tady přiřadit například pracovní porady, diskuse, skupinové projekty a jiné,
- techniky na úrovni podniku, kterými je možné získat a analyzovat údaje o struktuře podniku, jeho výrobním programu, zdrojích, počtu a struktuře zaměstnanců, využívání kvalifikace.

5.6.1 Určení obsahu vzdělávacích a rozvojových programů

V této fázi procesu vzdělávání a rozvoje by se měla vypracovat podrobnější specifikace vzdělávacího programu a měly by se vymezit oblasti, na které se bude tento program vztahovat. Zároveň je potřebné určit kategorie a stanovit počet jednotlivých zaměstnanců, kteří se vzdělávání zúčastní. Neoddělitelnou součástí této fáze je příprava opatření pro zvyšování motivace budoucích účastníků vzdělávacích aktivit. Je velmi důležité motivovat zaměstnance nejenom k dobrovolné účasti na připravovaných aktivitách, ale především k efektivnímu přijímání nových zručností a skutečností, a jejich následnému uplatňování ve své práci.

5.6.2 Výběr metody a realizátora vzdělávacího programu

Podstatnou náplní této fáze procesu je určení místa realizace jednotlivých aktivit, volba metod a prostředků vzdělávání a rozvoje a výběr konkrétních lektorů. V neposledním řadě je potřebné vypracovat časový plán průběhu a rozpočet vzdělávacího programu. Je potřebné zvolit mezi externími školiteli nebo lektory z řad vlastních zaměstnanců podniku. V případě nových odborných vědomostí je účast externích školitelů nevyhnutná a často omnoho efektivnější. Efektivní vzdělávací program může vzniknout jenom tehdy, pokud ho školitelé předem prodiskutovali s jednotlivými řídicími pracovníky.

5.6.3 Realizace vzdělávacích a rozvojových programů

Cílem vzdělávání a rozvoje je dosáhnout především změnu myšlení a chování zaměstnanců. Předpokladem skutečně efektivně zrealizovaného programu je proto možnost vyzkoušení si nových poznatků, postupů a zručností v praxi. Podíl teorie a praktických zkušeností ve vzdělávacím programu závisí vždy od konkrétního zaměření vzdělávání. Praktické zkušenosti jsou však důležité i pro posílení pozitivní motivace účastníků tréninku a udržení jejich pozornosti. Tuto skutečnost by měli zohledňovat především zvolené metody vzdělávání a rozvoje potenciálu zaměstnanců.

5.6.4 Hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávacích programů

Častou chybou, které se podniky při realizaci školení dopouštějí, je nedostatečná pozornost věnována účastníkům vzdělávání a rozvoje po jeho ukončení. Tento nedostatek se zpravidla spojuje s nejasným nebo nezodpovídajícím vymezením zodpovědnosti za správnou realizaci vzdělávacího programu. Získané vědomosti, zkušenosti a zručnosti se musí v praxi skutečně používat.

Hodnocení zpravidla obsahuje tyto tři následující oblasti:

- zjištění ohlasu účastníků na vzdělávacím programu, nejčastěji formou zpětné vazby okamžitě po skončení programu,
- sledování skutečného chování účastníků vzdělávacích aktivit v praxi. Hodnocení toho, jak účastníci využívají nové vědomosti a zručnosti ve své práci,
- vyhodnocení důsledků procesu vzdělávání na celkový výkon podniku se vykonává zpravidla jeden rok po skončení procesu, a to na základě předem starostlivě zvolených kritérií.

6 SHRUTÍ NÁVRHŮ A DOPORUČENÍ PRO HOTEL LÁZNĚ KOSTELEČ

Majitelé by se v prvním řadě neměli obávat pověřit důležitými úkoly i podřízené, kteří by měli tím větší pravomoc a byli by více samostatní, což by ovlivnilo jejich oddanost firmě a cítili by se více důležitější.

Za pozitivní považuji to, že vedení hotelu se rozhodlo odměňovat nebo trestat pracovníky ihned po činu, čehož si zaměstnanci váží, jak jsem zjistila z rozhovoru se zaměstnanci. Navíc jsem firmě navrhla doporučení, aby vždy na konci měsíce vedla osobní pohovory se zaměstnanci a ihned je vyhodnotila, aby mohla ihned reagovat a udělat potřebná opatření.

Vyhodnocení by měl hodnotitel vyvěsit na veřejná místa, aby dostatečně motivoval zaměstnance. Při hodnocení by podnik mohl používat tzv. CPIS (počítačový personální informační systém), který by pomohl vyhodnocovat a analyzovat zaměstnance podle výkonu práce.

Aby se podnik vyhnul nežádoucím zaměstnancům, kteří nejsou vhodní, nebo nemají skutečný zájem o nabízenou práci, navrhla jsem ihned při rozhovoru o přijetí zaměstnance zjistit, jestli je zaměstnanec ochoten pracovat nejenom osm hodin denně, jaké má plány v budoucnosti, jestli se chce vzdělávat a pod.

Dle rozhovoru se zaměstnanci i s vedením, jsem došla k názoru, že v podniku jsou nevyužity rezervy účinnější motivace pracovníků, zejména co se týče komunikace mezi vedením a zaměstnanci. Zaměstnavatel by se měl zajímat o své zaměstnance, jak v sociální rovině, tak v pracovní rovině. Jak jsem se zmínila již dříve, kdyby se vedení neobávalo svěřovat úkoly svým zaměstnancům, zaměstnanci by více komunikovali s vedením a svěřovali by se se svými problémy, které by pak bylo snazší vyřešit.

Vedení hotelu by mělo uvažovat o vzdělávacím programu pro zaměstnance, a proto jsem v posledním bodě navrhla několik bodů, jak zvýšit výkonnost těchto zaměstnanců.

ZÁVĚR

Tato práce vznikla na základě potřeby průzkumu úrovně motivace, vzdělání pracovníků Hotelu lázně Kostelec a hledání efektivních způsobů pro zabezpečení růstu produktivity práce. Vedení hotelu si taktéž chtělo ověřit, jaké jsou jeho nedostatky a jak by bylo možné tyto nedostatky odstranit a zkvalitnit.

V teoretické části jsem se zabývala popisem personálních činností, výhody i nevýhody použití metod. Tato stať měla poskytnout teoretické předpoklady pro úspěšné zpracování analytické části

Ve druhé, analytické části práce jsem se zabývala analýzou personálních činností v hotelu. Aplikací navrhovaných změn je možné uskutečnit s ohledem na finanční možnosti, cíle a perspektivy podniku. Nejdůležitější je, aby se přijaly takové opatření, které bude možné ve skutečnosti realizovat a zabezpečit jejich dodržování.

Na prvním místě si musí organizace uvědomit hodnotu a význam lidských zdrojů. Jejich následní vyhledávání, výběr, starostlivost a vzdělávání je už záležitostí použití konkrétních metod a vhodných postupů. Úsilím této bakalářské práce je především uvědomění si těchto faktů, jakož i získání přehledu v této oblasti.

Mojí snahou bylo taktéž upozornění na vzájemnou propojenost aktivit i činností řízení lidských zdrojů jako i popis jednotlivých na sebe navazujících kroků celého procesu, i přehledné shrnutí svých vlastních i teoretických poznatků z literatury i z praxe.

SUMMARY

This work is based on research of motivation standards, education of Hotel Lázně Kostelec employees and search effective methods to secure work productivity growth. Hotel management also wanted to find out its organization weak point and ways to improve.

In first, theoretic part, I described working activities, advantages and disadvantages using some of management methods. This part gives presumption for successful understanding analytic part.

In second analytic part, I analysed working activities. Proposed changes are applicable regard to profit growth possibilities, business targets and perspectives. The most important is to accept those solutions that will work effectively and safely for the business.

First of all, management has to realize how important and valuable their employees are. What follows (seeking, caring for and educating employees) is a matter of using the right methods and processes.

My main effort is to notify these facts as well as get a view in this region, point out connections between staff and management, step by step description of processes and well-arranged summary of personal and theoretic information from literature as well as from experience.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5
- [2] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, . *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum 1994. ISBN 80-7175-010-7.
- [3] GLANZ, A. B. *Jak získat věrné zákazníky*. Praha: Grada Publishing spol. s r.o., 1996. 123s. ISBN 80-7169-318-9
- [4] GREGAR, A. *Personální řízení I*. Zlín : Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně, 1999. ISBN 80-214-1500-2
- [5] HÁJEK , L., VÍTEK , M. *Moderní personalistika – záruka prosperity podniku*. Praha, Práce 1991. ISBN 80-208-0210
- [6] KAHLE, B., STÝBLO, J., *Praktická personalistika*. 1. Vydání. Praha. Pragoeduca 1994. ISBN 80-85856-06-9.
- [7] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press 1995. ISBN 80-85943-51-4.
- [8] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing spol. s r.o., 1996. 96s. ISBN 80-7169-206-9
- [9] MILKOVICH, G. T. , BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Grada, Praha 1994. ISBN 80-85623-29-3
- [10] NEKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. Vydání. Management Press, Praha 1992. 258s. ISBN 80-85603-01-02
- [11] STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. Management Press, Praha 1992. 74s. ISBN 80-85603-05-5
- [12] STÝBLO, J. *Personální management*. Grada, Praha 1993. 336s. ISBN 80-85424-92-4
- [13] LIVIAN, Y. F., PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. Praha: HZ Systém, 1997. ISBN 80-86009-19-X
- [14] WERTHER JR. , W. B., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing a.s., 1992. ISBN 80-86009-19-X

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Proces motivace.....	18
Obr. 2. Organizační struktura Hotelu Lázně Kostelec.....	24
Obr. 3. Graf - vzdělání zaměstnanců.	30

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Dotazník.	29
Tab. 2. Struktura vzdělání zaměstnanců.	30