

Plán získávání a výběru zaměstnanců pro Hotel Saloon

Simona Charvátová

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Simona CHARVÁTOVÁ**
Osobní číslo: **M090337**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Plán získávání a výběru zaměstnanců pro Hotel Saloon**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte základní teoretické poznatky z odborné literatury, týkající se získávání, výběru a přijímání zaměstnanců.
- Formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Popište současný systém získávání, výběru a přijímání zaměstnanců v Hotelu Saloon.
- Zhodnoťte přednosti a nedostatky tohoto systému.
- Navrhnete pro Hotel Saloon doporučení ke zlepšení současného systému získávání, výběru a přijímání zaměstnanců.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, Michael, 2007. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN: 978-80-247-1407-3.

[2] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kolektiv, 2007. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

[3] KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2497-3.

[4] KOUBEK, Josef, 2011. Personální práce v malých a středních firmách: 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3823-9.

[5] VAJNER, Luděk, 2007. Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-1739-5.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Hana Šedová, Ph.D.

Vyšší odborná škola ekonomická

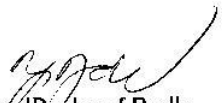
Datum zadání bakalářské práce:

16. března 2012

Termín odevzdání bakalářské práce:

27. dubna 2012

Ve Zlíně dne 6. dubna 2012


PaedDr. Josef Rydlo

zast. děkanka

L.S.


doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.

zast. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato Bakalářská práce se zabývá problematikou získávání a výběru zaměstnanců pro Hotel Saloon ve Zlíně. Cílem teoretické části práce je rešerše teoretických prostředků pro získávání a výběr zaměstnanců a charakteristika optimálního průběhu přijímacího řízení z odborné literatury. Tyto informace jsou podkladem pro zpracování praktické části. V praktické části je představen Hotel Saloon a jeho současný systém přijímání zaměstnanců a také jeho objektivní zhodnocení. Dále také praktická část obsahuje doporučení a návrhy pro Hotel, jak zlepšit současný systém přijímacího řízení.

Klíčová slova: zaměstnanci, řízení lidských zdrojů, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, personální řízení, SWOT analýza

ABSTRACT

This Bachelor's thesis deals with the issue of the recruitment and selection of the employees for the Hotel Saloon in Zlín. The theoretical part of this thesis is the research of the theoretical knowledge for the recruitment and selection of the employees and the characterization of the optimal admission management based on the literature. This information is the sources for processing of the practical part. In the practical part of the Bachelor's thesis are introduced the Hotel Saloon with its current recruitment system and its objective evaluation. The practical part also includes the recommendations and proposals for the hotel to improve the current system of the admission procedures.

Keywords: employees, human resources, recruitment of employees, employee selection, personnel management, SWOT analysis

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Haně Šedové, Ph.D., celému kolektivu pracovníků Hotelu Saloon a Ing. Růženě Vorlové za cenné rady, jejich trpělivost a odborná doporučení při zpracování bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat své rodině za jejich podporu a shovívavost po celou dobu mého studia.

„Důkazem vysokého vzdělání je schopnost mluvit o největších věcech nejjednodušším způsobem.“

Hume David

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.1 DEFINICE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.1.1 Náplň práce řízení lidských zdrojů.....	13
1.1.2 Jak útvary lidských zdrojů ovlivňují výkon organizace.....	14
1.2 PERSONÁLNÍ SPECIFIKA MALÝCH A STŘEDNÍCH FIREM.....	14
1.3 PERSONÁLNÍ POLITIKA V MALÉ A STŘEDNÍ FIRMĚ.....	15
1.4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V DOBĚ KRIZE	15
2 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	17
2.1 DEFINOVÁNÍ POŽADAVKŮ.....	17
2.2 PŘILÁKÁNÍ UCHAZEČŮ.....	18
2.2.1 Zdroje uchazečů	18
2.2.1.1 Analýza silných a slabých stránek.....	21
2.2.1.2 Inzerování	21
2.3 TŘÍDĚNÍ UCHAZEČŮ	24
2.3.1 Metody výběru uchazečů.....	25
2.4 PŘIJETÍ ZAMĚSTNANCE	30
2.4.1 Pracovní poměr.....	30
2.5 ADAPTACE ZAMĚSTNANCE	30
3 FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ	32
3.1 SNÍŽENÍ FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ	32
3.2 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
4 HOTEL SALOON	35
4.1 HISTORIE HOTELU SALOON	35
4.2 DNEŠNÍ PROVOZ HOTELU SALOON	36
4.2.1 Nejdůležitější informace:	37
4.3 SLUŽBY A VYBAVENÍ.....	38
4.4 CÍLE HOTELU SALOON	38
5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	40
5.1 HLAVNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA:.....	40
5.1.1 Náplň práce jednotlivých pozic	41
5.2 SWOT ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ:	43
5.2.1 Strengths – silné stránky.....	44
5.2.2 Weaknesses - Slabé stránky	44
5.2.3 Opportunities - Příležitosti	45
5.2.4 Threats - Hrozby.....	46
5.2.5 Závěr SWOT analýzy	46

5.3	ZDROJE VYUŽÍVANÉ PRO ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	46
5.3.1	Vnitřní zdroje	47
5.3.2	Vnější zdroje.....	47
5.4	METODY VYUŽÍVANÉ PŘI ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	47
5.4.1	Internetové stránky	47
5.4.2	Inzertní noviny	48
5.4.3	Vlastní webové stránky a sociální sítě	48
5.4.4	Známi zaměstnanců či externích spolupracovníků	48
5.4.5	Úřad práce	48
5.5	VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ PO ZÍSKÁNÍ POTENCIÁLNÍCH ZAMĚSTNANCŮ	49
5.5.1	Vlastnosti uchazeče	49
5.5.2	Fáze přijímacího procesu.....	49
5.6	PROCES PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	55
6	FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ.....	57
6.1	ANALÝZA FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ	57
6.1.1	Hlavní důvody pro odchody recepčních:.....	57
6.1.2	Hlavní důvody pro odchody pokojských:	58
6.1.3	Fluktuace zaměstnanců v číslech a letech	58
7	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	61
7.1.1	Doporučení pro přijímání pracovníků:	63
7.1.2	Doporučení při odmítnutí uchazečů:	63
7.1.3	Doporučení pro snížení fluktuace zaměstnanců:.....	63
8	PLÁN ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU.....	64
	ZÁVĚR	66
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	68
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	70
	SEZNAM OBRÁZKŮ	71
	SEZNAM TABULEK.....	72

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů, neboli personální řízení, je v dnešní době stále důležitější. Jako nástroj řízení je využíváno k efektivnějšímu využívání lidského kapitálu a zvyšování konkurenceschopnosti podniku. Podniky, které stále nevěnují řízení lidských zdrojů dostatečnou pozornost, mohou mít zbytečně vysoké náklady na mzdy zaměstnanců, demotivované zaměstnance apod.

Lidský kapitál je pro každý podnik, zvláště ve službách, jedním z nejdůležitějších částí podniku, které mohou podniku pomoci v konkurenceschopnosti či ho úplně zničit. Aby byli zaměstnanci v podniku a při své práci spokojeni, musí být správně motivováni svými nadřizenými, svou prací a odměnou za práci. Když jsou zaměstnanci motivováni, odvádějí lepší pracovní výkon, jejich práce je efektivnější, méně problémová, nechovají se nepříjemně, snižuje se fluktuace zaměstnanců a mnoho dalších.

Aby měl podnik dostatek vzdělaných, kvalifikovaných, spolehlivých a zodpovědných zaměstnanců, je důležité do těchto lidských zdrojů investovat. Investicí je v tomto případě myšleno vytvoření praktického, bezpečného a příjemného pracovního prostředí, které bude plně využíváno k plnění pracovních úkolů a bude nabízet zaměstnancům vše, co potřebují. Dalšími investicemi mohou být školení vedoucích pracovníků, jak motivovat zaměstnance či různé akce pro všechny spolupracovníky tzv. teambuilding, které pomohou při tvorbě pracovního kolektivu.

Téma bakalářské práce bylo vybráno na základě osobních zkušeností a zájmu o tuto problematiku. Zkušenosti s personální prací a organizací zaměstnanců podněcují zájem o tuto tematiku.

Tato bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, a to do části teoretické a části praktické.

V teoretické části bude pomocí literárních zdrojů definován a popsán proces získávání a výběru zaměstnanců a jejich adaptace do podnikového prostředí. Po vypracování teoretické části bude na tyto poznatky z literatury navazovat praktická část.

Praktická část bakalářské práce se zaměřuje na představení Hotelu Saloon, jeho historie, která je dle mého názoru zajímavá a není jednoduché ji zjistit a zpracovat. V praktické části budou také představeny cíle Hotelu Saloon a jeho současný provoz. Dále bude v praktické části následovat zhodnocení současného systému získávání a přijímání pracovníků.

Součástí bakalářské práce budou navrhované změny a doporučení pro zlepšení současného procesu přijímání zaměstnanců pro Hotel Saloon.

Na závěr bude zpracován plán získávání a výběru zaměstnanců.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Pro řízení lidských zdrojů se používají také termíny jako personální práce, personalistika, personální řízení apod. (Koubek, 2011)

Řízení lidských zdrojů je obor, který se zaměřuje na získávání kvalitních zaměstnanců pro podnik, práci s nimi, motivaci a jejich správný rozvoj. Personální řízení můžeme charakterizovat jako práci s lidskými zdroji. Lidské zdroje se rozvíjejí a zkvalitňují učením neboli rozvojem osobnosti. (*Koučink firem: Cesta k prosperitě*, © 2011)

1.1 Definice řízení lidských zdrojů

Lidský kapitál podniku tvoří lidé, kteří v něm pracují a na kterých závisí úspěšnost podnikání. Lidský kapitál lze považovat za bohatství podniku, do kterého je nutné investovat, aby zajistili své přežití a růst. (Armstrong, 2007)

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení zaměstnanců, kteří v organizaci pracují a přispívají tím k dosažení cílů organizace.

Cílem řízení lidských zdrojů je zajištění schopnosti organizace plnit úspěšně své cíle pomocí svých zaměstnanců. (Armstrong, 2007)

Personální práce zahrnuje všechno, co se týká člověka a jeho práce ve firmě, včetně všeho, co v životě pracovníka jeho práci ovlivňuje, například jeho životní podmínky. (Koubek, 2011)

1.1.1 Náplň práce řízení lidských zdrojů

- specifikace požadavků pracovních pozic;
- vedení zaměstnanecké agendy;
- plánování a organizování lidských zdrojů;
- získávání a výběr zaměstnanců;
- hodnocení výkonu zaměstnanců;
- odměňování zaměstnanců;
- péče o pracovní podmínky zaměstnanců.

(*Koučink firem: Cesta k prosperitě*, © 2011)

1.1.2 Jak útvary lidských zdrojů ovlivňují výkon organizace

Lidé jsou klíčovým zdrojem organizace a ovlivňují výkon organizace v rozhodující míře. Bylo uskutečněno mnoho výzkumů, jejichž úkolem bylo zjistit vazbu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem firmy. (Armstrong, 2007)

Výzkum provedený Purcellem a kol. (2003), spočívá v tom, že útvary lidských zdrojů mohou mít dopad tím, že vedou nebo přispívají:

- k vytváření a úspěšné realizaci postupů vysokého pracovního výkonu, hlavně těch, které se týkají vytváření pracovních míst a pracovních úkolů, zabezpečování pracovníků, rozvoje pracovníků, jejich odměňování a poskytnutí příležitostí pracovníkům, aby mohli vyslovit svůj názor;
- k vytváření nástrojů zvyšování motivace, oddanosti a angažovanosti pracovníků;
- k efektivnímu řízení změn a podobně. (Armstrong, 2007)

1.2 Personální specifika malých a středních firem

Menší firma se obvykle vyznačuje menší škálou aktivit a tomu odpovídajícím počtem pracovníků, menší rozmanitostí technologií, jednodušší organizační strukturou, průhlednějšími vazbami na trh a intenzivním kontaktem mezi vedením a pracovníky. Charakteristická je koncentrace řídicích a rozhodovacích činností na majitele či nejvyššího pracovníka nebo velmi malé skupiny pracovníků. (Koubek, 2011)

Do jisté míry je personální práce v malé a střední firmě méně komplikovaná a snadnější. Na druhé straně je nezbytné věnovat pozornost kvalitě personální práce, formování pracovního týmu, výběru schopných a motivovaných lidí a perspektivnímu rozvoji firmy. (Koubek, 2011)

Menší počet zaměstnanců činí podnik zranitelnější. Špatná práce jediného zaměstnance dokáže pokazit pověst malého podniku více než u velkých podniků. Také odchod jediného pracovníka dokáže vyvolat podniku daleko větší problémy než ve velkém podniku. Malý podnik nemá v záloze náhradní pracovníky, kteří by vyplnili volnou pracovní pozici v případě potřeby. Dále je pro menší podnik náročnější získat nové zaměstnance dokonce i relativně dražší. Menší podnik musí při výběru a získávání zaměstnanců věnovat

zvýšenou pozornost tomuto výběru, protože jakákoliv chyba na ni má horší důsledky jak pro podniky velké. (Koubek, 2011)

1.3 Personální politika v malé a střední firmě

Menší firma musí mít vždy promyšlenou a připravenou koncepci všech uvedených personálních činností a celé personální práce. Je tedy potřeba stanovit určitá pravidla, jimiž se firma bude řídit při každém rozhodování, které se bude týkat přímo či nepřímo pracovníků a jejich práce. S těmito pravidly je nezbytně nutné seznámit všechny pracovníky a dbát na jejich dodržování. (Koubek, 2011)

V menší firmě se obvykle všichni znají a dochází ke každodennímu kontaktu mezi pracovníky a majitelem či vedením firmy. Základem úspěchu jsou vzájemná důvěra a dobré vztahy, proto je nutné, aby personální politika byla zcela otevřená a aby pracovníci byli informováni o všem, co by mohlo mít nějaký dopad na jejich postavení. (Koubek, 2011)

Pro majitele a vedoucí pracovníky v malých a středních firmách je nezbytné osvojit si základy řízení lidských zdrojů, potřebné personální znalosti a dovednosti. Protože právě menší podniky jsou špatnou personální politikou a nevhodným řízením lidských zdrojů nejvíce ohroženy. (Koubek, 2011)

Personální práce v menších podnicích je mnohdy důležitější než ostatní manažerské schopnosti a musejí to respektovat i při zvažování směru svého vlastního rozvoje i odborného rozvoje dalších vedoucích pracovníků. (Koubek, 2011)

1.4 Řízení lidských zdrojů v době krize

Pokud podnikání prochází finanční krizí, je potřeba řídit lidské zdroje především kreativně. Hlavní funkcí řízení lidských zdrojů by měly být nové nápady, změny procesů a změna či rozvoj nových postupů. Tato snaha musí být navíc levná, protože vaše firma potřebuje v tomto těžkém období šetřit a využívat své zaměstnance efektivněji. (IPodnikatel: Portál pro podnikatele, © 2011)

Rady pro krizové řízení lidských zdrojů

- vedení podniku by mělo mít sestaven a mělo by se řídit v případě nutnosti krizovým plánem;
 - vedení podniku či nadřízený by měli průběžně hodnotit výkonnost zaměstnanců a identifikovat klíčové zaměstnance, o které se podnik musí lépe starat;
 - komunikace se zaměstnanci by měla probíhat směrem odshora dolů, tedy od nadřízených po jednotlivé zaměstnance, to pomůže vytvořit vhodnou atmosféru v celé organizaci;
 - někteří jednotlivci i pracovní skupiny mohou být krizí znepokojeni, proto je nutné pořádat poradenské schůzky, kde se situace může konzultovat;
 - je důležité udržovat v pracovním kolektivu klidnou atmosféru;
 - vedení podniku by mělo kontrolovat, zda jsou pracovní postupy a procesy smysluplné a zda přispívají k úspěšnému vedení firmy;
 - při propouštění zaměstnanců by se mělo vedení podniku raději pokusit zaměstnance nejprve přesunout na jinou pracovní pozici.
- (IPodnikatel: Portál pro podnikatele, © 2011)*

2 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Obecným cílem získávání a výběru zaměstnanců by mělo být získat s vynaložením co nejnižších nákladů potřebné množství kvalitních pracovníků. Dle Armstronga (2007) existují tři fáze získávání a výběru pracovníků.

- Mezi definování požadavků patří příprava specifikace pracovního místa a rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání.
- Přilákání uchazečů je myšleno prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů ze vnitř i z vnějšku podniku. Např. pomocí inzerování, využití agentur, poradců apod.
- Při výběru uchazečů se třídí žádosti, vyhodnocují pohovory, testují a hodnotí uchazeči, získávají se reference o uchazečích a připravují se pracovní smlouvy. (Armstrong, 2007)

2.1 Definování požadavků

Definuje se, jaké kategorie a jaký počet lidí organizace potřebuje a tyto údaje musí být jasně sepsány v programu získávání pracovníků, který je odvozen z personálního plánu. Kromě toho může existovat potřeba náhrady některých pracovníků nebo potřeba obsadit nově vytvořené pracovní pozice. Požadavky konkrétních pracovních funkcí jsou vyjádřeny v popisu pracovní funkce a její specifikace. Profil určité pracovní role uvádí schopnosti, dovednosti, požadavky na vzdělání, praxi a vytváří tak kritéria, na jejichž základě budou uchazeči posuzováni při jejich výběru. (Armstrong, 2007)

Profily pracovních rolí

Definují celkový účel role, vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Mohou také zahrnovat seznam požadovaných schopností. Tyto schopnosti mohou být jednak odborné (znalosti a dovednosti), a jednak všechny schopnosti chování potřebného pro vykonávání role. Pro účel získání pracovníka je tento profil rozšířen, aby obsahoval informace o pracovních podmínkách (mzda či plat, zaměstnanecké výhody, pracovní doba), o zvláštních požadavcích jako je cestování nebo neobvyklá pracovní doba (práce v noci, o víkendech či o svátcích) a o příležitostech k rozvoji a kariéře. (Armstrong, 2007)

Specifikace požadavků

Specifikace požadavků na pracovníka jsou známy také jako specifikace pracovního místa aj. Definuje vzdělání, výcvik, kvalifikaci a zkušenosti požadované od držitele daného pracovního místa. Specifikace mohou být sestaveny podle odborných schopností, požadavků na chování, odborné přípravy a výcviku, zkušeností a praxi, zvláštních požadavků, vhodnosti pro organizaci, dalších požadavků a možnostech splnění očekávání uchazeče. Část specifikace požadavků, která se týká chování a postojů, se využívá při strukturovaném pohovoru. (Armstrong, 2007)

2.2 Přilákání uchazečů

Přilákání uchazečů je záležitostí rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů pro získání potenciálních zaměstnanců. Pokud se při lákání uchazečů nebo udržení jejich zájmu setkáváme s obtížemi, je třeba vypracovat předběžnou studii faktorů, které mohou přispět k přilákání či odrazení uchazečů, těmi jsou silné a slabé stránky organizace jako zaměstnavatele. (Armstrong, 2007)

2.2.1 Zdroje uchazečů

Při výběru zdrojů je v první řadě důležité uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů, pokud nejsou vhodní lidé k dispozici v organizaci, pak se využívají vnější zdroje. (Armstrong, 2007)

1. Vnitřní zdroje

Vnitřními lidskými zdroji jsou zaměstnanci organizace, získávání z těchto zdrojů je výhodnější než z vnějších zdrojů. Při výběru zaměstnanců z vnitřních zdrojů zvyšuje zaměstnavatel pracovní spokojenost zaměstnanců, zlepšuje pracovní morálku, klima v organizaci, angažovanost zaměstnanců, protože zaměstnanci dostávají nabídky učít se a příležitost pro kariérní růst. Také pozitivně působí na snížení fluktuace a stabilizuje zaměstnance, nabízí jim možnost rozvíjet kariéru a pracovní výkon. (Dvořáková a kol., 2007)

Manažeři využíváním vnitřních zdrojů posilují organizační kulturu, je však nutné investovat do vzdělání a rozvoje zaměstnanců, aby byli připraveni plnit budoucí požadavky zaměstnavatele. (Dvořáková a kol., 2007)

Stinnou stránkou využívání vnitřních zdrojů je, že vedoucí zaměstnanec zohledňuje při rozhodování o zaměstnanci nejen jeho pracovní výkon a schopnosti, ale také faktory jako jsou dosavadní osobní vztahy. (Dvořáková a kol., 2007)

2. Vnější zdroje

Pracovní síla z vnějšího trhu přináší organizaci nové tváře, které mají odlišný náhled na věc a také přinesou nové postupy k řešení problémů, mohou být pro organizaci inspirací a mohou vést ke změnám. Lidskými zdroji jsou absolventi škol, ženy vracející se z mateřské dovolené, uchazeči o zaměstnání vedení v evidenci úřadu práce a další. Zaměstnavatel ovšem musí investovat do jejich adaptace, aby mohli tito zaměstnanci podávat očekávaný pracovní výkon. (Dvořáková a kol., 2007)

Při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů musí organizace uvážit termíny zveřejnění nabídky, výběrového řízení, délku zkušebního období a podobně. (Dvořáková a kol., 2007)

Organizace určuje, jaká metoda získávání je pro ni nejefektivnější vzhledem k obsazovanému pracovnímu místu. Záleží přitom na požadavcích daného pracovního místa a finančních prostředcích, které mohou být využity při obsazování volného pracovního místa. (Dvořáková a kol., 2007)

Metody získávání z vnějších zdrojů:

- nabídka práce na místní vývěsce či desce úřadu

Je levným způsobem oslovení uchazečů, avšak je vhodný především při oslovení zájemců o manuální práci. Velké množství uchazečů lze snížit stanovením a zveřejněním požadovaných předpokladů.

- on-line získávání

Mezi zaměstnavateli roste zájem o on-line získávání tzv. e-recruitment. Mohou si tak získat větší počet uchazečů a i malé podniky mohou oslovit široký okruh potenciálních uchazečů. Personalisté se při tomto způsobu inzercí potýkají s vysokou časovou náročností na vyřídění nevhodných žadatelů. Navíc je zde nevýhodou odosobněný kontakt s uchazeči.

- inzerce v lokálním tisku, inzerce na lokální rozhlasové stanici či lokální kabelové televizi

Tyto typy inzerce jsou vhodné při získávání uchazečů o místo, kde je požadováno základní až středoškolské vzdělání. U pracovních pozic, kde je vyžadováno vysokoškolské vzdělání, je vhodnější využití masmédií s celorepublikovým rozsahem.

- veletrhy pracovních příležitostí

Znamé jsou například veletrhy práce organizované na vysokých školách, kde se prezentují velké společnosti a lákají absolventy atraktivními vyhlídkami na rozvoj kariéry, možnostmi dalšího vzdělání, zajímavým obsahem práce, nadprůměrnými mzdami apod. Výhodou těchto veletrhů je široký kontakt s budoucími absolventy.

- personální agentury

Personální agentury se rozlišují podle typu trhu práce, na kterém podnikají.

- samostatné přihlášení

Zaměstnavatel dostává nevyžádané a neočekávané žádosti o zaměstnání a životopisy, které uchazeči rozesílají z vlastní iniciativy. S tímto přihlášením se setkáme především u absolventů škol a uchazečů o manuální a administrativní práce.

K výběrovému pohovoru bývá pozvána jen malá část uchazečů. Žadatelé mají zpracovány materiály pro obecnější použití, zdůvodňují své žádosti o práci způsobem, který nebere v úvahu aktuální situaci na trhu práce a potřebu zaměstnavatele získat nového zaměstnance, dále kandidáti mohou načasovat zaslání svých materiálů v nesprávnou dobu.

- doporučení zaměstnancem

Je levnou, ale účinnou metodou získávání zaměstnanců. Touto cestou přichází do podniku nová pracovní síla, která zná přibližně organizační kulturu od neformálního zdroje a má představu co od podniku očekávat. (Dvořáková a kol., 2007)

K hodnocení metod získávání zaměstnanců lze využít různé ukazatele. Podnik může sledovat náklady na získání jednoho zaměstnance, počet žádostí o určité zaměstnání, délku pracovního poměru, míru fluktuace nových zaměstnanců a mnoho dalších ukazatelů. (Dvořáková a kol., 2007)

2.2.1.1 Analýza silných a slabých stránek

Získávání pracovníků by se mělo zaměřit na skutečnosti, jako jsou pověst organizace, mzdy, zaměstnanecké benefity, pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota zaměstnání, příležitosti ke vzdělání, perspektiva kariéry a umístění pracoviště. (Armstrong, 2007)

Tyto skutečnosti by se měly porovnat s nabídkou konkurence a na základě toho by měl být zpracován seznam toho, co vyzdvihuje organizaci jako zaměstnavatele, tomu napomáhá SWOT analýza. (Armstrong, 2007)

SWOT analýza

Je univerzální analytická technika zaměřená na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících např. úspěšnost podniku. Autorem SWOT analýzy je Albert Humphrey.

Vnitřní faktory zahrnují silné stránky (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses) podniku. Vnější faktory zahrnují příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats), které souvisí s okolním prostředím podniku. SWOT, název analýzy se skládá z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů.

Následně se hledají cesty, jak je možné využít identifikované silné stránky a příležitosti a jak eliminovat zjištěné slabiny a hrozby.

Cílem celého zkoumání je vytvořit lepší obraz organizace pro potřeby inzerování a pohovorů s uchazeči. Zároveň jde o získání většího počtu kvalitnějších uchazečů a také pro udržení těch, kteří již byli získáni.

(*ManagementMania*, © 2008 - 2012)

2.2.1.2 Inzerování

Je nejčastější metodou přilákání uchazečů. První otázkou by však mělo být, zda je inzerování opravdu nezbytné. To znamená zvážit alternativní způsoby jako je využití vnitřních zdrojů či využití personální agentury či poradenské firmy specializované na získávání zaměstnanců. Při volbě způsobu získávání uchazečů jsou tři ovlivňující kritéria: náklady, rychlost a pravděpodobnost získání vhodných uchazečů. (Armstrong, 2007)

Cílem každého inzerování by mělo být:

- **upoutat pozornost** – inzerát musí být poutavější, než inzeráty konkurence musí zaujmout potenciálního uchazeče;
- **vytvořit a udržet zájem uchazečů** – sdělit informaci o pracovním místě, o podniku a požadované kvalifikaci zajímavým způsobem;
- **stimulovat akci** – zpráva v inzerátu musí být sdělena tak, aby upoutala nejen pohled, ale také přiměje potenciálního uchazeče inzerát celý přečíst a dokonce zapříčinit dostatečný počet odpovědí. (Armstrong, 2007)

K dosažení těchto cílů je nutné:

- analyzovat a stanovit kolik pracovních míst je třeba obsadit;
- získat z popisu pracovního místa informace o náplni pracovního místa a požadované kvalifikaci;
- definovat pracovní podmínky;
- zamyslet se nad tím, jak přilákat vhodné uchazeče a jak zdůraznit atraktivitu inzerátu;
- upřesnit informace o umístění pracoviště;
- analyzovat předchozí úspěšnost či neúspěšnost inzerování a jejich důvody. (Armstrong, 2007)

Text inzerátu

Inzerování by mělo začít formulací hlavičky inzerátu, poté musí inzerát obsahovat:

- informace o podniku;
- informace o nabízené pracovní pozici;
- požadavky na uchazeče – kvalifikace, praxe apod.;
- umístění pracoviště;
- jak má uchazeč reagovat na inzerát – zašlete životopis apod. (Armstrong, 2007)

Hlavička inzerátu je nejčastěji název pracovní pozice výrazným písmem.

Aby inzerát upoutal pozornost, je vhodné uvést výši platu, pokud to lze uvést či stojí-li plat za uvedení. Není vhodné do inzerátu uvádět „plat dohodou“, protože tato formulace většinou znamená, že plat je nízký, nebo že politika odměňování je nedomyšlená a pokud uchazeč neřekne jaká je jeho představa o platu, tak podnik vlastně neví jak ho ocenit. (Armstrong, 2007)

Název podniku by měl být v inzerátu uveden, aby uchazeči věděli jasně, o jaký podnik se jedná. (Armstrong, 2007)

V inzerátu by měly být uvedeny všechny informace, které pracovní místo ztraktivní. (Armstrong, 2007)

Také by zde měly být podstatné charakteristiky pracovního místa, např. v krátkém popisu jaká je pracovní náplň daného pracovního místa, popis rozsahu a škála činností. I přesto, se musí podnik snažit, aby bylo místo zajímavé a nebyly zde vypsány přehnané nároky. (Armstrong, 2007)

Požadované kvalifikace a praxe by měly být uvedeny věcně. Neměly by se nadsazovat požadavky a ani by se neměly příliš specifikovat zkušenosti, které jsou očekávány. Zkušenosti a praxe jsou u každého uchazeče jiné a to neznámá, že špatné či nedostatečné. (Armstrong, 2007)

Podnik musí být také opatrný při uvádění osobních charakteristik, jako je energičnost, rozhodnost a iniciativnost, ne každý se v takovýchto charakteristikách najde a neposkytují uchazeči žádnou přesnou informaci. (Armstrong, 2007)

Inzerát by měl obsahovat na závěr informace o tom, jak reagovat na nabídku práce. Uchazeči mohou reagovat písemně či telefonicky, mohou zasílat životopisy i motivační dopisy, uchazeč by se měl osobně dostavit a představit se apod. (Armstrong, 2007)

Je nezákonné diskriminovat uchazeče již v inzerátu tím, že se přijímá jen určité pohlaví. Pokud se samozřejmě nejedná o pracovní místo, které může vykonávat pouze muž nebo pouze žena. Inzeráty by se měly tedy vyhýbat diskriminujícím označením, jako je přijímáme servírky či personalistu. (Armstrong, 2007)

Zákony také zakazují diskriminaci uchazečů určité rasy, národnosti či etnické skupiny.

Zvláštním problémem je také uvádění věkové hranice, je třeba si uvědomit, že toto jednání je nezákonné. To znamená, že také není vhodná tzv. skrytá diskriminace, jako je nabízení

práce v mladém kolektivu. Tato formulace spoustu uchazečů odradí od ucházení o místo. (Armstrong, 2007)

Volba média

- Při výběru média (tisk, rozhlas či televize) může poradit specializovaná firma. Ta rovněž poskytuje informace o cenách inzerce v jednotlivých médiích.
- Pro získávání manažerů, techniků a specialistů bývají vhodné prestižní tiskoviny.
- Celostátní deníky jsou vhodné zejména při získávání obchodních zástupců, prodejců či techniků.
- Lokální tiskoviny jsou vhodnější pro získávání řadových úředníků a dělníků.
- Odborné časopisy přímo osloví určité profesní skupiny. (Armstrong, 2007)

Vyhodnocení odezvy na inzerát

Analyzuje, v jaké míře byly inzeráty úspěšné, pomocí odezvy na inzeráty, počtem přijatých zaměstnanců, pracovní úspěšnosti zaměstnanců apod. Nejlepším ukazatelem jsou náklady na inzerát v poměru na jednu odezvu na inzerát. (Armstrong, 2007)

2.3 Třídění uchazečů

Po zveřejnění nabídky zaměstnání a poté, co je přijato dostatečné množství žádostí uchazečů, následují další kroky, které spočívají ve třídění uchazečů.

1. Měl by se vytvořit se seznam uchazečů – jména, data, kdy žádost přišla a kolonky, které budou sloužit pro podnik na psaní poznámek.
2. Každému uchazeči by se mělo poslat písemné poděkování, aniž by bylo učiněno jakékoliv rozhodnutí o pozvání na pohovor, přijetí apod.
3. Uchazeč by měl zaslat životopis a motivační dopis. To zajišťuje, aby všichni uchazeči byli posuzováni na základě stejných podmínek.
4. Uchazeči by měli být konfrontováni s klíčovými požadavky podniku a měli by být tříděni do tří kategorií: přijatelní, na hranici přijatelnosti a nepřijatelní.
5. Přijatelní uchazeči se dále třídí tak, aby byl vytvořen dostatečný soubor uchazečů, kteří by byli pozváni k pohovoru. Tento soubor by měl obsahovat čtyři až osm uchazečů. Méně než čtyři uchazeči umožňují příliš malý výběr a více než osm uchazečů znamená příliš mnoho času vynaloženého na pohovory.

6. Měl by být sestaven program pohovorů. Kdy je kdo pozván, otázky na uchazeče apod.
7. Uchazeči by se měli zúčastnit pohovoru. Uchazeč by měl také vyplnit podnikový dotazník, který pomůže při rozhodování.
8. V závěrečném kroku by se měl znovu projít soubor přijatelných uchazečů, kteří nebyli pozváni k pohovoru a uchazečů na hranici přijatelnosti, zda by neměli být zařazeni do rezerv. Poté je potřeba, aby byl těmto uchazečům, zaslána zpráva o tom, že jsou zařazeni do evidence. Těm uchazečům, kteří nejsou zařazeni do evidence, by se měla napsat odmítavá zpráva s poděkováním za zájem. (Armstrong, 2007)

Biodata

Slouží při prosévání uchazečů, jsou to detaily o uchazeči, které se vztahují ke stanoveným kritériím, jako jsou vzdělání a praxe, které signalizují, že jedinci jsou vhodní. Tyto detaily jsou objektivně bodovány a pomocí tohoto posudku se předpovídá budoucí chování uchazečů. Jsou nejužitečnější při omezeném množství pracovních míst a velkém počtu uchazečů. (Armstrong, 2007)

2.3.1 Metody výběru uchazečů

Metody výběru uchazečů jsou využívány k posouzení jednotlivých uchazečů vzhledem ke specifikaci dané pracovní pozice, s cílem dospět k rozhodnutí, který z uchazečů je na danou pozici nejvhodnější. Žádná universální a nejlepší metoda výběru pracovníků neexistuje, v praxi je vždy nejlepší využití kombinace metod. (Kociánová, 2010)

Mezi metody výběru pracovníků patří:

1. analýza materiálů od uchazeče: motivační dopis, životopis, ústní či písemné reference, případně lékařské vyšetření;
2. výběrový pohovor;
3. testy pracovní způsobilosti;
4. assesment centre.

Mezi metody výběru uchazečů patří i práce ve zkušební době. (Kociánová, 2010)

1. Analýza materiálů

Obsahem této analýzy je rozbor materiálů poskytující informace o uchazeči. Tyto materiály jsou hodnoceny s cílem vytřídit uchazeče do užší skupiny žadatelů a pozvat je k výběrovému rozhovoru. (Dvořáková a kol., 2007)

Analýza materiálů má napovědět:

- zda je uchazeč způsobilý pro výkon daného pracovního místa;
- zda je uchazeč schopen zapadnout do pracovního kolektivu a organizace;
- jaká je uchazečova pracovní motivace a jaký zájem o dané pracovní místo má.

(Dvořáková a kol., 2007)

Od uchazečů se zpravidla vyžaduje:

- motivační dopis, je dopis, ve kterém uchazeč vysvětluje, z jakého důvodu se o místo zajímá a co podniku nabízí, když bude přijat;
- životopis;
- doklady o vzdělání a praxi;
- reference je posudek od bývalého zaměstnavatele či dobrozdání osob, které uchazeče znají;
- dotazník. (Dvořáková a kol., 2007)

Žádost o zaměstnání a materiály uchazeče

Uchazeč předkládá ve své žádosti o zaměstnání, není-li to jinak požadováno např. v inzerátu motivační dopis a životopis. Oba tyto dokumenty jsou vhodné a postačují k představení uchazeče, protože předkládají o uchazeči, jak umí charakterizovat svou pracovní způsobilost, k jaké perspektivě směřuje jeho profesní rozvoj a tak dále. (Dvořáková a kol., 2007)

Materiály uchazeče přinášejí informace o jeho odborné způsobilosti k výkonu pracovních povinností, tj. o dosaženém vzdělání a praxi. Sloh žádosti umožní posouzení verbální komunikace uchazeče. Nelze však přesně zjistit jeho osobnost a motivace. Zdrojem takových informací je neformální kontakt s referenčními osobami apod. (Dvořáková a kol., 2007)

Motivační dopis

Jinými slovy průvodní dopis, je velmi důležitá, ale také bohužel velmi opomíjená součást komunikace uchazeče o zaměstnání. Personalista je schopen poznat z těchto několika řádků, jaký je ten který uchazeč a jaké má o pracovní místo zájem. Když se posílá životopis, vždy by měl být přiložen i motivační dopis, i když není vyžadován, měl by být v komunikaci přes e-mail např. v těle zprávy. (*Životopis-vzor*, ©[2011])

Základní pravidla motivačního dopisu:

- měl by být krátký a výstižný;
- musí být bezchybný;
- a neměl by obsahovat mylné či zavádějící informace. (*Životopis-vzor*, ©[2011])

Hodnocení motivačního dopisu

Cílem uchazeče je sestavení věcného dopisu, jehož úprava a forma má vzbudit pozornost a zájem zaměstnavatele. Adresát očekává, že je dopis napsán bez tiskových a pravopisných chyb a že uchazeč se vyvaruje přehnaného vychvalování své osoby. Mezi ostatními materiály má motivační dopis svůj zvláštní význam a nechává uchazeči prostor, aby předvedl své komunikační schopnosti, a může poodhalit jaká je osobnost. (Dvořáková a kol., 2007)

Životopis

Životopis má za úkol představit uchazeče podniku a vyzdvihnout jeho znalosti a přednosti. Životopis ještě nezajistí dobré místo, je ale rozhodující pro pozvání k pracovnímu pohovoru.

Základní pravidla pro psaní životopisu:

- Životopis by neměl být příliš dlouhý - maximum jsou dvě strany A4. Delší životopis je opodstatněný pouze v případě, že má uchazeč dlouholetou a různorodou praxi.
- Personalisté věnují každému životopisu omezený čas, proto je nutné jasně upozornit na uchazečovy přednosti (znalost jazyků, zajímavé pracovní zkušenosti).
- Údaje by měly být relevantní k pozici, o kterou uchazeč žádá - není důležité zmiňovat brigády, pokud se k nové práci nijak nevztahují.

- Životopis musí být napsán korektně a nesmí obsahovat chyby. Nic neodradí více než chyby v životopisu. (*NaZkušenou*, © 2007-2012)

Hodnocení životopisu

Životopis vypovídá o osobním a profesním postoji uchazeče. Očekává se, že je stručný, přehledný a logický. Nejpoužívanějším typem životopisu je strukturovaný životopis. Personalisté přisuzují životopisu vyšší vypovídací schopnost než osobnímu dotazníku, analyzují ho a porovnávají údaje s informacemi v ostatních materiálech. Pomocí této analýzy vytvářejí otázky pro přijímací pohovor. (Dvořáková a kol., 2007)

Při hodnocení životopisu se sleduje:

- jak často uchazeč měnil vzdělávací instituce;
- jak často uchazeč měnil zaměstnavatele;
- zda ukončil studium, které započal;
- jak dlouho trvaly dřívější pracovní poměry;
- a tak dále. (Dvořáková a kol., 2007)

Výběrový pohovor

Příprava na pohovor je základem úspěchu každého pohovoru. Při pohovoru nám pomůže příprava osnovy pohovoru. (Vajner, 2007)

Důvody přípravy osnovy:

- zvyšuje účinnost zjištění informací na pohovoru;
- zvyšuje efektivitu pohovoru;
- vytváří snazší podmínky pro všechny zúčastněné;
- podnik se prezentuje profesionálněji. (Vajner, 2007)

Struktura pohovoru:

- přivítání uchazeče a představení se navzájem;
- vysvětlení průběhu pohovoru;
- vlastní pohovor;
- vysvětlení povinností nabízené pozice;

- otázky kandidáta, závěr a ukončení pohovoru. (Vajner, 2007)

Reference

Smyslem referencí je získat pravdivou a konkrétní informaci o uchazeči a názory na jeho osobnost a vhodnost na danou pracovní pozici. Konkrétní informace je nezbytná pro ověření předchozího zaměstnání, důvodu odchodu ze zaměstnání a některých charakteristik pracovního chování v předešlém zaměstnání. (Armstrong, 2007)

Osobní reference jsou zbytečné, tyto reference jsou podávány přáteli uchazeče, avšak jsou využívány v případě chybějících referencí od předešlého zaměstnavatele. Ty mohou chybět z důvodu neochoty předešlého zaměstnavatele referovat o uchazeči či z toho důvodu, že uchazeč žádné místo ještě neměl. Reference od předchozího zaměstnavatele jsou nezbytné pro ověření skutečností vyjádřených v životopisu či motivačním dopisu. (Armstrong, 2007)

Reference po telefonu lze použít jako alternativu nebo doplněk písemných referencí, jsou mnohdy aktuálnější než písemné reference a jsou rychlejší. Velkou výhodou referencí po telefonu je také upřímnější názor než v případě písemných referencí. (Armstrong, 2007)

2. Testy pracovní způsobilosti

Při výběru zaměstnanců mohou být využity tzv. testy inteligence či testy zaměřené na specifické dovednosti a schopnosti. (Dvořáková a kol., 2007)

Osobní dotazník

Požaduje od uchazeče přesné a určité údaje a směřuje ho k odpovědím na položené otázky. Může shromažďovat informace o stávajícím či minulém pracovním poměru, o důvodech změny zaměstnání, o důvodu zájmu o dané zaměstnání v daném podniku, kdo danou pozici doporučil případně, kde se uchazeč o volném pracovním místě dozvěděl. (Armstrong, 2007)

3. Assesment centre

Jde o metodu, která se využívá jak při výběru, tak při přemísťování, povyšování a vzdělávání, a to nejčastěji u manažerů a specialistů. Je hodnocení toho, jak člověk jedná. Slouží k tomu vícestranné pozorování účastníků při plnění různých úkolů a cvičení, například řešení případových studií, skupinové diskuze bez rozdělení rolí apod. Hodnocení výkonu účastníků této metody je dle kritérií, pro které je tato metoda vytvořena, tj. sociální a komunikační dovedností a charakteristika osobnosti. (Dvořáková a kol., 2007)

2.4 Přijetí zaměstnance

2.4.1 Pracovní poměr

Pracovní poměr je základním pojmem pracovního práva (jde o jiné označení pro právní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem). Tento vztah vzniká na základě pracovní smlouvy, před jejímž podpisem je zaměstnavatel povinen seznámit zaměstnance s jeho právy a povinnostmi, pracovními podmínkami a výší mzdy.

Je možné se písemně dohodnout na zkušební době. Ve zkušební době je velmi jednoduché pro obě strany zrušit pracovní poměr. (*IPodnikatel*, © 2011)

Při přijetí nového zaměstnance je třeba:

- uzavřít pracovněprávní vztah – tedy pracovní poměr;
- před vyhotovením pracovní smlouvy shromáždit příslušné osobní doklady budoucího zaměstnance, doklady o ukončeném vzdělání a další doklady nutné k výkonu funkce – např. řidičský průkaz apod. (*HR servis*, © 2012)

2.5 Adaptace zaměstnance

Adaptace nově přijatých zaměstnanců je také důležitá, stejně jako jejich výběr. Proto je nutné zajistit, aby uvedení nového zaměstnance na pracoviště a proces adaptace proběhly podle plánu a bez problémů. (*Gastroprace*, © 2006 - 2012)

Je důležité, aby vedoucí pracovníci pochopili význam procesu adaptace zaměstnance, seznámili se s jednotlivými kroky a byli schopni je prakticky uplatňovat v praxi tak, aby noví zaměstnanci byli připraveni co nejdříve podávat očekávaný pracovní výkon a orientovat se v novém pracovním prostředí. (*Gastroprace*, © 2006 - 2012)

Řízená adaptace

Řízená adaptace znamená začlenění nového zaměstnance do kulturního a sociálního prostředí podniku a pracovního systému podniku. Může být i písemně zpracovaná, což je optimální. (Dvořáková a kol., 2007)

Účelem řízené adaptace je:

- snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců;
- snížit ztráty na produktivitě práce;
- zvýšit pracovní spokojenost zaměstnanců. (Dvořáková a kol., 2007)

Adaptace zaměstnance v podniku by měla probíhat za součinnosti personalistů či vedoucích pracovníků. Ti předávají největší množství informací, které se dotýkají základních zájmů všech. Základní informace jsou sděleny zaměstnanci na úvodním školení, případně je zaměstnanci předán písemně zpracovaný popis pracovního místa. (Dvořáková a kol., 2007)

Výsledkem procesu adaptace je začlenění zaměstnance do pracovního procesu podniku, který charakterizují:

- odvedené výsledky práce dle slovně hodnotitelných kritérií;
- začlenění zaměstnance do sociálních vztahů. (Dvořáková a kol., 2007)

Adaptovanost zaměstnance posuzuje přímý nadřízený či spolupracovníci apod. Personálnímu útvaru či vedoucím pracovníkům poskytuje tento výsledek informace o adaptačním programu, to znamená, zda je nutné ho zdokonalit, případně v čem je nutné ho zdokonalit. (Dvořáková a kol., 2007)

3 FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ

Důležitými ukazateli, které vypovídají jak o stabilitě zaměstnanecké struktury instituce, tak o její otevřenosti a schopnosti měnit se, je sledované procento fluktuace zaměstnanců, počet nástupů a výstupů a poměr mezi nimi i četnost způsobů ukončování pracovního poměru. (*Zaměstnanci: Fluktuace zaměstnanců*, [2010])

3.1 Snížení fluktuace zaměstnanců

Pro snížení fluktuace zaměstnanců existují v dnešní době i různé doškolovací kurzy. Tyto kurzy slouží pro vedoucí pracovníky, personalisty, majitele a jednatele podniků, kteří si s problémem fluktuace neví rady. (*Fluktuace zaměstnanců pod kontrolou*, © 2001-2009)

Důvody absolvování kurzu:

- Identifikace důvodů odchodu zaměstnanců a zjištění, jak tyto odchody působí na organizační a ekonomickou stabilitu.
- Snížení nákladů na nábor, výběr, adaptaci, vzdělávání a adaptaci nových zaměstnanců.
- Snížení nároků na zaměstnance, aby nedocházelo k pracovnímu přetížení a postupnému poklesu jejich výkonu a motivace.

Zabránění odchodu zkušeného pracovníka, který v jakémkoliv oboru představuje ekonomickou ztrátu. (*Fluktuace zaměstnanců pod kontrolou*, © 2001-2009)

Obsahem kurzu Fluktuace zaměstnanců může být:

- vysvětlení pojmů fluktuace a stabilita zaměstnanců;
- zjištění důvodů odchodů zaměstnanců, co je způsobuje;
- rozvoj protifluktuálních aktivit – zlepšení procesu výběru a adaptace nových zaměstnanců, systém hodnocení a motivace;
- práce se stávajícími zaměstnanci – prevence fluktuace, průzkum spokojenosti zaměstnanců, opatření k nápravě nespokojenosti zaměstnanců;
- a mnoho dalších aktivit. (*Fluktuace zaměstnanců pod kontrolou*, © 2001-2009)

Cíle kurzu pro snížení fluktuace zaměstnanců jsou:

- schopnost určení výše a struktury fluktuace;
- odhalení pravých důvodů fluktuace zaměstnanců a jejich eliminace;
- nastavení pravidel k zamezení opětovnému nárůstu fluktuace.

(Fluktuace zaměstnanců pod kontrolou, © 2001-2009)

3.2 Motivace zaměstnanců

Motivace vedoucích pracovníků a zaměstnanců je opatřením proti zvýšené fluktuaci. Motivace zaměstnanců závisí na způsobu komunikace, hodnocení a odměňování zaměstnanců. *(Manages, © 2009)*

Pokud podniky neví jak motivovat své zaměstnance a nechtějí využívat služeb externích spolupracovníků, mohou využít různých kurzů, které pořádají podniky specializované na motivaci zaměstnanců. *(Manages, © 2009)*

Podniky nabízí v systému motivace zaměstnanců:

- aplikaci pro hodnocení zaměstnanců;
- směrnici pro motivaci zaměstnanců;
- metodiku manažerů pro vedení personálních pohovorů;
- a školení manažerů. *(Manages, © 2009)*

Při využití podniku pro sestavení motivačního systému získá vedení nástroj:

- pro zefektivnění práce zaměstnanců;
- k motivování a odměňování zaměstnanců;
- který dává zaměstnancům možnost vyjádřit svou spokojenost či nespokojenost.

(Manages, © 2009)

II PRAKTICKÁ ČÁST

4 HOTEL SALOON

Hotel Saloon se nachází na Tyršově nábřeží ve Zlíně. Tento tříhvězdičkový hotel nabízí ubytování v diskrétním a přívětivém prostředí, které je jakoby důvěrně známé a kde se po celou dobu pobytu cítí návštěvníci přirozeně a uvolněně. Dále nabízí ubytování v částečně či celkově zrekonstruovaných pokojích se snídaněmi a další kvalitní doplňkové služby.

Hotel nabízí svým hostům nejen ubytování, ale také nabízí další nadstandardní využití volného času v hotelových prostorách. (*Hotel Saloon*, © 2009-2010)

4.1 Historie Hotelu Saloon

Tento hotel je dům s dlouholetou historií, nacházející se takřka v centru města Zlína. Hotel Saloon sahá svou historií až do září 1929, kdy se dokončila jeho stavba.



Zdroj: interní

Obr. 1 Hotel Maca

Tento projekt byl navržen uznávaným stavitelem Josefem Winklerem. Původně byl postaven jako činžovní dům, tedy dvou a třípatrový obytný dům (vlastně dvojdům s popisnými čísly 487 a 486), který měl zahrnovat i restauraci a hotel. Ale to se nelíbilo starostovi Tomáši Baťovi. Ten neměl rád alkohol, který mu vadil hlavně z toho důvodu, že jeho zaměstnanci místo odpočinku utráceli a popíjeli v hospodách.

Naštěstí, dílo před udělením stavebního povolení muselo projít schvalovacím řízením na radnici, tak už z jeho strany nebylo možné nic dělat a Zlín získal hotel i restauraci.

Obojí známé pak pod jménem "Mácova" nebo "Hotel Máca" nazvané podle tehdejšího majitele a provozovatele pana Mácy. Tak to také bylo napsáno na štítě domu ve druhé polovině třicátých let. Později vznikl socialistický název "Hotel Stadion".

(*O prvním závodě stavitelském ve Zlíně, [2011]*)



Zdroj: interní

Obr. 2 Solid Hotel a Hotel Saloon

Hotel Stadion přejmenovali až nynější majitelé na Hotel Saloon. Chvilí v této budově fungovaly hotely dva, a to Solid Hotel a Hotel Saloon. Levá část byl Hotel Solid s vlastním vchodem bez recepcce a v pravé části fungoval již Hotel Saloon s recepcí.

Majitelé projevíli zájem i o druhou část budovy a tehdejší majitel ji byl ochoten pronajmout. Tím se přejmenoval Solid Hotel na Hotel Saloon II. Proto si několik let druhou část budovy pouze pronajímali. Poté se podařilo majitelům Hotelu Saloon odkoupit i tuto část budovy a hotely sloučili do jednoho. V budově vznikl tedy Hotel Saloon a dostal svou typickou růžovou barvu a světlé červené nápisy na štítě domu.

4.2 Dnešní provoz Hotelu Saloon

Po odkupu panem Nesrstou a panem Zemancem se tato stavba rozrostla v komplex restaurací a dalších prostor určených jak pro hotelové hosty, tak pro ostatní obyvatele Zlína a další návštěvníky.

Všechny tyto provozovny patří stejným majitelům, ale každá je provozována samostatně. Mezi tyto provozovny patří Hotel Saloon, Zmrzlinový Salon, Italská restaurace, Indian bar, Pizzerie Saloon, Pivnice U Máců, Pivnice Saloon, Kosmetické studio Angel, Herna a Ubytovna Saloon.

Většina z těchto provozů je hojně navštěvována zlínskými obyvateli, ale i hotelovými hosty, jak hosty Hotelu Saloon, tak různými dalšími.

Hotel Saloon provozuje paní Libuše Nesrstová od 01. 03. 2001 jako osoba samostatně výdělečně činná. Majiteli jsou pan Roman Nesrsta starší a pan Jiří Zemanec starší od roku 2001 a majiteli druhé části budovy jsou od roku 2009.

Hotel Saloon zaměstnává 5 recepčních a 6 pokojských. V případě zvýšeného počtu hostů, jako je období přes Barum Rally (mezinárodní motoristický závod) a Masters of Rock (hudební festival), je počet zaměstnanců navýšen o brigádníky, kteří pomáhají při přípravě snídaní, úklidu hotelu atd.

Hotel Saloon má ve Zlíně významné jméno a stále se drží mezi oblíbenými hotely v centru města. Součástí Hotelu Saloon je nově zrekonstruovaná Ubytovna Saloon. Majitelé se snaží komplex neustále zdokonalovat a modernizovat tak, aby držel krok s dnešní pokročilou technologií a také s novými a narůstajícími požadavky hostů.

4.2.1 Nejdůležitější informace:

Majitelé:	Jiří Zemanec ½ a Roman Nesrsta ½
Provozovatel:	Libuše Nesrstová
Sídlo:	Tyršovo nábřeží 487, 760 01 Zlín
IČ:	68007566
Logo:	
Zahájení provozování dne:	01.03.2001
Email:	hotelsaloon@hotelsaloon.cz
Web:	www.hotelsaloon.cz
Web:	www.ubytovnazlin.cz

Zdroj: vlastní osobní šetření

Tab. 1 Souhrn nejdůležitějších informací

4.3 Služby a vybavení

Hotel Saloon leží na strategickém místě, a to vedle začátku páteční cyklostezky, zastávek MHD i vlakové zastávky. Dále je v okolí fotbalový stadion a nákupní centra Čepkov, Zlaté jablko a Tesco.

Hotel má k dispozici celkem 32 pokojů s vlastním sociálním zařízením a 4 pokoje na ubytovně, které mají společné sociální zařízení a kuchyňku.

Je zde také možnost pronájmu luxusního prostředí ve věžičce hotelu. Zde je hotel schopen zajistit plný servis obsluhy, hudební produkci, vlastní kulečnick, ubytování exkluzivně ve věžičce, provoz velké sauny s bazénem aj.

Přehled hotelových pokojů:

- 3 x jednolůžkový pokoj
- 3 x apartmán s možnou přistýlkou
- 26 x dvoulůžkový pokoj s možnou přistýlkou.

Jednolůžkové a dvoulůžkové pokoje a společné prostory hotelu jsou zčásti zrekonstruované a apartmány prošly kompletní rekonstrukcí.

Ubytovna Saloon, která je v areálu Hotelu Saloon, nabízí ubytování ve třech dvoulůžkových a jednom třílůžkovém pokoji se společným sociálním zařízením. Součástí ubytovny je kuchyně s vařičem, lednicí a automatickou pračkou.

(Ubytovna Zlín, © 2009-2010)

Pro hosty je k dispozici v ceně hotelu nepřetržitý provoz recepce, uzavřené parkoviště a snídaně formou bufetového stolu. *(Hotel Saloon, © 2009-2010)*

4.4 Cíle Hotelu Saloon

Mezi cíle hotelu se řadí narůstající počet hostů a s tím spojené uspokojování jejich potřeb a kvalitní a profesionální vystupování hotelu uvnitř i navenek.

- ***Spokojenost zákazníků***

Spokojenost zákazníků je dána kvalitou ubytovacího prostředí a služeb spojených s ubytováním. Milá a vstřícná obsluha také dokáže ovlivnit, zda hotel zákazníci navštíví

opakovaně. Na udržení stávajícího zákazníka je potřeba menšího úsilí, než na získání nových hostů, proto je důležité vycházet svým zákazníkům vstříc.

- ***Dobré vztahy s konkurencí***

Dobré vztahy s konkurencí jsou důležité právě v tu chvíli, když je konkurenční hotel plně obsazen, a to z toho důvodu, aby zákazníkovi doporučil zrovna Hotel Saloon.

- ***Dobré vztahy s dodavateli***

Dobré vztahy s dodavateli jsou vhodné proto, aby nám dodavatelé vycházeli vstříc, vozili kvalitní zboží ve stanovených termínech a v případě potřeby doporučili právě Hotel Saloon svým obchodním partnerům, rodině či známým.

- ***Povědomí obyvatel Zlína***

Povědomí obyvatel Zlína je důležité udržovat, protože až někdo bude potřebovat ubytování, bude to právě Hotel Saloon, na který si vzpomenou a budou zde chtít ubytovat.

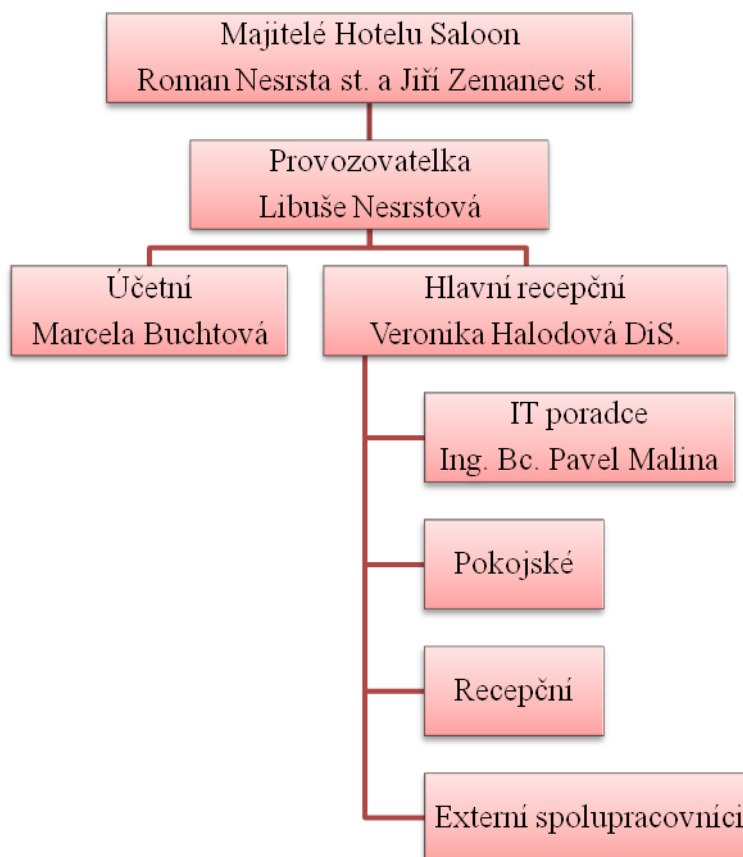
Tyto a mnohé další typy chování mohou značně ovlivnit oblíbenost hotelu u hostů. Proto je důležité dbát důkladně na proškolenou a profesionalitu zaměstnanců. Aby zaměstnanci správně komunikovali s hosty a veřejností, aby se v zaměstnání chovali, jak se sluší, samozřejmě řádně vykonávali své povinnosti a patřičně se věnovali péči o hosty. Také svými postřehy mohou přispívat chodu hotelu a zdokonalovat jeho služby.

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Tato kapitola je zaměřena na zhodnocení současného stavu získávání a výběru zaměstnanců. Tento proces byl představen blíže, při praxi ve 2. ročníku i 3. ročníku bakalářského studia. Při této praxi byla možnost pomáhat při organizaci přijímacího řízení, stát se součástí přijímací komise Hotelu Saloon, také si vyzkoušet vedení přijímacího pohovoru a být v adaptačním týmu.

V přijímacím řízení byly vytvářeny inzeráty, hodnotily se životopisy a motivační dopisy. Po přijetí zaměstnanců byl založen tým, který vznikl za účelem pomoci novým zaměstnancům při adaptaci do nového prostředí.

5.1 Hlavní organizační struktura:



Zdroj: vlastní osobní šetření

Obr. 3 Hierarchický diagram

Obr. 3 zobrazuje diagram hierarchické vazby mezi majiteli hotelu, provozovatelkou hotelu a také mezi zaměstnanci. Díky tomu je jasně definováno, kdo se komu zodpovídá a kdo má jaké povinnosti.

Diagram je jednoduchým pomocníkem při adaptaci zaměstnanců a také při delegování povinností.

Samozřejmě pokud je něco důležité udělat a zrovna není daný člověk v práci, je nutné, aby delegoval své povinnosti na někoho jiného. Popřípadě si spolupracovníci své povinnosti mohou navzájem kompenzovat a mohou si vypomáhat.

5.1.1 Náplň práce jednotlivých pozic

Zde jsou shrnuty nejdůležitější pracovní činnosti všech profesí v hotelu. Tyto informace usnadňují podávání inzerátů, při vysvětlování základních povinností při zaučování, adaptaci zaměstnanců apod. Tyto náplně práce jsou sepsány podle poznatků, získaných při praxi v hotelu.

- **Účetní**

Účetní pracuje s hotelovými financemi, zpracovává mzdy zaměstnancům, externím spolupracovníkům, popřípadě vyplácí mzdy zaměstnancům. Má na starosti administrativní práci, přihlašování a odhlašování zaměstnanců, komunikuje s úřady, bankami, s dodavateli apod.

- **Hlavní recepční**

Hlavní recepční má stejné povinnosti jako ostatní recepční, navíc se stará o chod hotelové recepce, zpracovává inventury, komunikuje s účetní a domlouvá externí spolupráce, např. opravy, praní apod. Může a měla by delegovat povinnosti na své kolegyně. Povinnosti recepční musí plnit bez výjimek, ale s ostatními povinnostmi by jí měly kolegyně vypomoci.

- **Recepční**

Hlavní náplní práce recepčních je ubytování hostů. Při ubytovávání podávají hostům základní informace o jejich pobytu, tím je myšleno, kde je jejich pokoj, kam mají jít na snídani, kdy mají vyklidit pokoj a tak dále. Samozřejmě při ubytování nabízí hostům také další služby související s jejich ubytováním. To mohou být například informace, kam mohou jít na večeři či na oběd, jaké jsou ve Zlíně události, které by je mohly zajímat. Také

mohou nabídnout provoz sauny či masérské i kosmetické služby, které hotel v areálu nabízí a mnoho dalších možností, které se v areálu či okolí hotelu pro hosty naskýtají.

- ***Pokojské***

Pracovní náplň pokojských obsahuje péči o hotelové vybavení, úklid pokojů a společných hotelových prostor. Povinnosti se rozdělují mezi každodenní, týdenní, měsíční a cyklické. Každodenní povinnosti zahrnují úklid pokojů, chodeb hotelu, také úklid recepcce a kanceláře provozních a různé další. Týdenními povinnostmi jsou vysávání schodů, úklid kuchyněk, čištění odpadů aj. Měsíční povinnosti jsou soupisy potřebného zboží např. ložní prádlo, utěrky, mycí prostředky atd. Cyklické povinnosti jsou povinnosti opakující se ve stejné dny, např. každé úterý a čtvrtek, jako jsou praní prádla, nachystání prádla na svoz a jiné. Mezi další náplň práce patří také chystání a obsluha na hotelových snídaních a další.

- ***IT poradce***

Je považován za externího spolupracovníka, ale proto, že dostává pravidelnou výši platu, která nesouvisí s počtem aktualizací stránek, ho řadíme mezi zaměstnance hotelu. Proto je důležité, aby byl vytížen a přidával na webové stránky hotelu pravidelně nové informace. Hlavní náplní jeho práce je správa oficiálního hotelového webu, online rezervačního systému a správa hotelového facebooku.

- ***Externí spolupracovníci***

Externí spolupracovníci, jsou placeni podle odpracovaných hodin. Mezi externí spolupracovníky se řadí firma, která pere ložní prádlo, opraváři, revizní technik, reklamní agentura a další služby. Menší prádlo si pere hotel sám, ale podle stanovených kalkulací je efektivnější zasílat velké prádlo do prádelny. Taktéž je pro hotel výhodnější při závadách zavolat opraváři, který je na danou opravu přímo specializován, než najímat dlouhodobě správce hotelu, totéž se týká revizního technika. Reklamní agentuře se zadává spíše tvorba nadměrných plakátů či plachet, letáčky si tvoří recepční samy, případně si je nechá hotel pouze vytisknout v agentuře.

5.2 SWOT analýza současného stavu získávání a výběru zaměstnanců:

Tato analýza vytyčuje silné a slabé stránky a dále také příležitosti a hrozby současného přijímacího systému v Hotelu Saloon. Pomůže při zdokonalování stávajícího přijímacího procesu.

Silné a slabé stránky může společnost ovlivnit, tím je myšleno pokusit se omezit slabé stránky a zlepšit a rozšířit silné stránky.

Příležitosti a hrozby jsou ovlivněny vnějším okolím společnosti, proto se společnost snaží příležitosti v co největší míře využít a hrozby se snaží eliminovat na minimum.

SWOT analýza byla vytvořena na základě poznatků získaných při praxi ve společnosti a také z informací získaných od zaměstnanců, provozovatelky a majitelů Hotelu Saloon.

<p style="text-align: center;">Silné stránky, přednosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • flexibilita • relativně nízké náklady • rychlá a efektivní adaptace • atraktivní pracovní pozice 	<p style="text-align: center;">Slabé stránky, nedostatky</p> <ul style="list-style-type: none"> • nevyhovující vlastnosti potenciálních zaměstnanců • úzký segment pro výběr • zvýšená fluktuace • nedostatečná komunikace v podniku
<p style="text-align: center;">Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • chyby konkurence • snižování počtu konkurence • zvyšování počtu hotelových škol ve Zlíně 	<p style="text-align: center;">Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • změna zákona • nedostatečná nabídka kvalifikovaných pracovníků • nepříznivé vlivy na cestovní ruch

Zdroj: vlastní osobní šetření

Obr. 4 SWOT analýza

5.2.1 **S**trengths – silné stránky

- *Flexibilita*

Hotel není ovlivňován standardními postupy pro přijímání zaměstnanců.

- *Rychlá a efektivní adaptace*

Z důvodu častých odchodů zaměstnanců byly vytvořeny formuláře, které detailně popisují pracovní náplň každé profese vykonávané v Hotelu Saloon. Tím, že jsou profese jasně popsány, jsou zaměstnanci více nahraditelní a hotel je schopen efektivněji adaptovat zaměstnance.

- *Relativně nízké náklady*

Dle zkušeností hotel podává inzeráty většinou zdarma nebo za nízké náklady, samozřejmě pokud podává inzerát opakovaně, už náklady narůstají.

- *Atraktivní pracovní pozice*

Dle mého názoru je zaměstnání v hotelu stále v popředí zájmu potenciálních zaměstnanců. Mnoho lidí má zájem komunikovat s cizinci, sbírat zkušenosti apod.

5.2.2 **W**eaknesses - Slabé stránky

- *Nevyhovující vlastnosti potenciálních zaměstnanců*

Nově příchozí zaměstnanci musí mít alespoň nějaké vrozené vlastnosti, bez kterých nemohou vykonávat dané pracovní místo. V tomto případě je pouze rozdíl, o jakou profesi se jedná. Např. pokud se chce někdo stát recepční, není možné, aby neměl rád komunikaci s lidmi.

- *Úzký segment pro výběr*

Na pracovní pozici recepční je nutné mít jazykové dovednosti a být počítačově zdatný, bohužel v dnešní době stále není mnoho zaměstnanců, kteří by brali tyto podmínky jako samozřejmost.

- *Zvýšená fluktuace*

Zvýšená fluktuace znesnadňuje situaci při získávání zaměstnanců. Lidé si mohou domýšlet důvody stálé obměny zaměstnanců a bohužel vždy dopadá na hotel špatné světlo. Proto si noví potenciální zaměstnanci rozmyslí, zda se o místo ucházet zrovna v Hotelu Saloon.

- *Nedostatečná komunikace v podniku*

Mezi zaměstnanci a nadřízenými je dle mého názoru nízká úroveň komunikace, např. rozdané úkoly se píší do knihy úkolů, tzn., že jakmile je příkaz těžce formulovaný, každý ho může pochopit jinak a tím pádem plnit jinak.

5.2.3 **O**pportunities - Příležitosti

- *Chyby konkurence*

Pokud se konkurenční firma zachová ke svým zaměstnancům nekorektně při rozvazování pracovního poměru nebo se k nim nepatřičně chová v celém průběhu jejich pracovní spolupráce, je to výhodou pro ostatní firmy.

Bývalí zaměstnanci ze stejného oboru mohou být vhodnými zaměstnanci pro konkurenční firmu z toho důvodu, že přinesou nové nápady, postupy, mnohdy i klienty.

- *Snižování počtu konkurence*

Pokud se sníží počty hotelů ve Zlíně, znamená to, že se objeví množství kvalitních, kvalifikovaných zaměstnanců s touhou pracovat v daném oboru. Bohužel budou propuštěni z důvodu krachu hotelu apod. a budou hledat pracovní pozici.

- *Zvyšování počtu hotelových škol ve Zlíně*

Zvýšení počtu hotelových škol by mělo vliv na rozšíření řad studentů v hotelových oborech. Z toho vyplývá, že po ukončení jejich studia bude větší příliv nových recepčních, zároveň tito studenti mohou u nás plnit své praxe a tím přispívat i novými nápady a postupy již v době jejich studia.

5.2.4 Threats - Hrozby

- *Změna zákona*

Mohou se změnit k horšímu podmínky stanovené zákonem pro přijímání nových zaměstnanců nebo se mohou zpřísnit podmínky pro rozvázání pracovního poměru dohodou.

- *Nedostatečná nabídka kvalifikovaných pracovníků*

Může se stát, že všichni potenciální zaměstnanci vhodní pro inzerované pozice, budou již pracovat u konkurence apod. Noví nebudou přibývat, protože tento obor nebude oblíbený mezi studujícími lidmi či lidmi, kteří právě hledají práci.

- *Nepříznivé vlivy na cestovní ruch*

Město Zlín se může stát díky různým vlivům a důvodům nepříznivé a neoblíbené pro návštěvníky, tím se sníží počty návštěvníků a utichne zde cestovní ruch. Toto může mít negativní vliv i na pracovníky ve Zlíně. Pracovníci nebudou mít zájem pracovat v prostředí spřízněným s cestovním ruchem, což nepochybně hotely jsou a tím pádem klesne počet uchazečů o pracovní pozice v hotelu.

5.2.5 Závěr SWOT analýzy

Mezi nejsilnější stránky hotelu patří flexibilita a schopnost rychlé adaptace zaměstnanců na pracovní pozici. Nejslabší stránkou je vysoká fluktuace zaměstnanců. Hotel by se měl snažit všechny slabé stránky eliminovat, hlavně fluktuace zaměstnanců by se měla snížit na minimum. Příležitost, kterou by měl hotel nejvíce využít, jsou chyby konkurence. Využít by je měl tak, že se z těchto chyb poučí a vyvaruje se jich. Hrozby na hotel působí z vnějšího prostředí, a proto by s nimi měl hotel počítat, ale ovlivnit je nelze. Proto hotel musí pracovat se silnými a slabými stránkami, které ovlivnit lze.

5.3 Zdroje využívané pro získávání zaměstnanců

Hotel pro získávání zaměstnanců využívá převážně zdroje vnější. Jako metody, díky kterým se k potenciálním zaměstnancům dostanou informace o volné pracovní pozici, se řadí inzertní noviny, sociální sítě, webové stránky a další.

5.3.1 Vnitřní zdroje

Vnitřní zdroje jsou v tomto případě minimální, a to z důvodu nízkého počtu zaměstnanců a rozdílných profesí, tím pádem jsou zde možné kariérní růsty pouze za předpokladu dostudování potřebných znalostí.

Vlastní evidence

Je evidence z již dříve obdržených životopisů a lidí, kteří se sice zúčastnili pohovoru, ale nebyli přijati z nějakého důvodu, ať už jde o náhlé onemocnění, vhodnější kandidáty či dojíždění do místa zaměstnání. Stále se z těchto zdrojů dá čerpat, ale už zde není takový výběr, jako při zadání nového inzerátu. Tato evidence není vždy vhodná pro výběr zaměstnanců, obzvláště tehdy, když jsou životopisy několik let staré a neaktuální. V evidenci mohou být také uchazeči, kteří sami žádají o místo i v době, kdy není zadán inzerát a pošlou s touto žádostí také životopis.

5.3.2 Vnější zdroje

V tomto případě není efektivní vyhledávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů, proto jsou využívány z větší části zdroje vnější. Vnějšími zdroji jsou myšleny zdroje z vnějšku podniku, které jsou vhodné, zejména když potřebujeme naprosto novou pracovní sílu, s novými nápady, určitými vlastnostmi a praxí.

5.4 Metody využívané při získávání zaměstnanců

Metody využívané při získávání zaměstnanců jsou nástroje využívané při získávání zaměstnanců pomocí externích zdrojů. Tyto metody jsou využívány jak při získávání zaměstnanců na HPP, ale i brigádně. Často se přijímají brigádně pokojské, v letní sezoně naroste mnohonásobně počet ubytovaných hostů, proto je nutné najmout další pomoc.

Následující souhrn je žebříčkem nejčastěji využívaných metod z externích zdrojů. Žebříček je seřazen od nejčastěji využívaných metod.

5.4.1 Internetové stránky

Inzertní nabídky volných pracovních pozic jsou zde nejčastěji umístěny. Mezi nejoblíbenější typy internetových inzertních portálů patří např. agentka.cz, spechato.cz

a jiné portály, kam lze umístit inzerát zcela zdarma a má stále větší pokrytí. Proto je nejvíce využívanou metodou získávání zaměstnanců.

5.4.2 Inzertní noviny

Inzertní noviny, kam hotel umísťuje své nabídky práce, jsou zlínský Infoservis, který má stále větší pokrytí, ale také novější rubriky a stal se jedním z nejznámějších inzertních novin ve Zlíně. Tyto inzertní noviny jsou dle názoru přijímací komise vhodnější pro přijímání pokojských, než recepčních, protože na inzerát z Infoservisu se hlásí spíše nevhodní uchazeči, bez příslušného vzdělání apod.

5.4.3 Vlastní webové stránky a sociální síť

Vždy, když hotel potřebuje nové zaměstnance, umísťuje inzerát na svůj facebook a i na své webové stránky. Na svůj web umísťuje inzerát pouze zřídka, dle mého názoru jsou webové stránky málo využívanou metodou, avšak velmi efektivní. Proto by se měla více využívat.

5.4.4 Známí zaměstnanců či externích spolupracovníků

I když to zní neuvěřitelně, podle interních hovorů jsem se dozvěděla, že téměř 1/3 zaměstnanců projevila zájem o zaměstnání v hotelu na popud svých známých. Známých, kteří zde již pracují nebo známých, kteří nějakým způsobem s hotelem spolupracují. Proto je pro podnik nutné mít se zaměstnanci a externími spolupracovníky dobré vztahy.

5.4.5 Úřad práce

Je nejméně používanou metodou pro získání zaměstnanců. Spousta lidí z úřadu práce, jak mi bylo řečeno při rozhovoru v hotelu, si chodí pouze tzv. pro razítko. Jdou na pohovor už s tím, že v hotelu nemají zájem pracovat a pouze si požádají o potvrzení, že zde byli. Bohužel to také často bývají lidé bez potřebných zkušeností a vzdělání.

Závěrem z výše uvedeného osobního šetření vyplývá, že nejčastěji používanou metodou je umístění inzerátu na bezplatné internetové stránky a do inzertních novin. Naopak málo využívanou metodou je umístění inzerátu na vlastní web a podceněnou metodou je motivace stávajících zaměstnanců na získání nových zaměstnanců. Téměř nevyužívanou metodou je umístění nabídky volného pracovního místa na úřad práce, a to díky špatným zkušenostem podniku s touto metodou.

5.5 Výběrové řízení po získání potenciálních zaměstnanců

5.5.1 Vlastnosti uchazeče

Dle mého názoru je zjevné už podle pracovní náplně, že různé pracovní profese by měly mít odlišné vlastnosti. Vlastnostmi je myšleno vzdělání, komunikační schopnosti, počítačové dovednosti, jazykové schopnosti a mnohé další.

- *Vlastnosti uchazeče na pozici recepční jsou tedy následující:*

Dobré komunikační schopnosti, příjemné vystupování, upravený vzhled, jazykové dovednosti. Dále by měla mít recepční celkový přehled o dění v hotelu, znát vybavení hotelu a nabídku služeb. Musí být schopna pracovat ve dvousměnném provozu s 12-ti hodinovou pracovní dobou. Samozřejmě musí dodržovat stanovený řád, nosit daný stejnokroj, vykonávat řádně svou práci apod.

- *Vlastnosti uchazeče na pozici pokojská jsou dle mého názoru odlišné v následujících bodech:*

Práce pokojské je dle mého názoru fyzicky náročnější než práce recepční, není zde nutné znát cizí jazyky, pracovní doba se mění v závislosti na počtu ubytovaných osob, tzn. na počtu obsazených pokojů a také podle ročního období (v zimě pokojské odklízí sněh a na podzim odklízí listí z parkoviště). Vzhled by měl být také upravený v daném stejnokroji. Mezi povinnosti pokojských také patří práce v kuchyni, tyto povinnosti jsou spojené s přípravou a obsluhou při snídaních, které patří do pracovní náplně pokojských a mnoho dalších.

5.5.2 Fáze přijímacího procesu

1. Inzerát

V inzerátu by se měly nejprve shrnout schopnosti, zkušenosti a vzdělání, tedy vlastnosti, které musí uchazeč na danou pozici mít. Když jsou tyto vlastnosti specifikovány, je na řadě sepsat inzerát. Inzerát by měl být stručný, jasný, výstižný a měnitelný. Měnitelný z toho důvodu, že se používá na internetu a na úřadu práce, tam je jedno jaká je jeho délka. Za to v inzertních novinách by neměl být příliš dlouhý kvůli ceně, čím delší inzerát, tím je dražší.

2. *Emailový kontakt*

Emailový kontakt je první kontakt s uchazečem o zaměstnání, ve kterém jsou uvedeny informace o potenciálním zaměstnanci. Emailem uchazeč přeposílá potenciálnímu zaměstnavateli svůj životopis včetně motivačního dopisu.

3. *Motivační dopisy*

V motivačním dopise mají být uvedeny schopnosti a vlastnosti, které by měly přesvědčit, proč zrovna tento uchazeč je ten pravý na tuto pozici. Správně napsaný motivační dopis je vstupenkou na přijímací pohovor a může otevřít dveře k budoucímu povolání. Také však může dveře zabouchnout i na několik let.

Při tvorbě motivačního dopisu uchazeči mnohdy nedbají požadavkům uvedeným v inzerátu a mnoho lidí stále neví, proč vlastně motivační dopis vůbec psát. Počet konkurence o pracovní pozici je v dnešní době vysoký a je důležité dávat si pozor na zbytečné chyby, které mohou zapříčinit nezájem o uchazeče.

Hrubé chyby a stylistická úprava patří mezi nejzásadnější důvody pro nepřijetí uchazeče. Arogantní tón, příliš vysoká sebedůvěra, naříkání si na bývalého zaměstnavatele a mnoho dalšího také není vhodné zařazovat do motivačního dopisu. Ten by měl být psán v pozitivním a motivovaném duchu, aby přesvědčil, že uchazeč má opravdu zájem na daném místě pracovat. K motivačnímu dopisu se připojuje životopis, který by také neměl obsahovat pravopisné či jiné chyby.

4. *Životopisy*

Náležitosti životopisu jsou již sepsány v teoretické části BP. V této části opakují nejpodstatnější údaje, klady a zápory, kterých si přijímací komise v hotelu všimla a brala na ně zřetel.

Bohužel i přes spoustu zdrojů, které mohou uchazeči o pracovní pozici využít, ať jsou to knihy, letáčky, internet či časopisy, lidé jsou dle mého názoru stále neznalí pravidel, kterými by se při tvorbě životopisu měli řídit.

Při praxi byla možnost setkat se se spoustou chybných životopisů a mezi nejzávažnější omyly, které všichni hoteloví zaměstnanci z přijímací komise shrnuli, patří nekompletní údaje. Nekompletními údaji jsou myšleny kontaktní údaje, chybějící fotografie, datum aktualizace životopisu, referenční osoba či osoby a stupeň znalosti jazyka.

Chybějící kontaktní údaje mohou zapříčinit, že už se firma nemůže ozvat uchazeči, protože na něj nemá kontakt i přes to, že životopis posílal e-mailem. E-mail se může velice snadno ztratit či smazat.

Při ucházení o místo pokojské na vzhledu nezáleží. Při náboru recepčních komise dbá na při výběru na příjemné a milé vystupování budoucích recepčních i na upravený vzhled. Proto je vhodné, aby už při pročitání životopisu komise věděla, jak uchazeč vypadá. Neznamená to však, že když není uchazečka atraktivní mladá dívka, že nemá šanci místo získat.

Datum aktualizace životopisu vypovídá o tom, jak dlouho trvala zájemci o místo příprava na odpověď na inzerát. Pokud je životopis 5 let starý, má to svou vypovídací hodnotu.

Referenční osoba je osoba, která má pomoci uchazeči podat nestranné informace o jeho pracovní kázni a pokud zde není nikdo uveden, komise si může udělat na uchazeče svůj názor již předem.

Stupeň znalosti jazyka by měl být objektivním měřítkem pro komisi, jak uchazeč ovládá cizí jazyk, proto by své schopnosti uchazeči měli subjektivně zhodnotit a teprve zapsat do životopisu.

5. Telefonický kontakt

Telefonický kontakt je důležitý, jak pro firmu, tak pro uchazeče, aby se domluvil den a čas pracovního pohovoru. Domluva na různé době pracovního pohovoru, to znamená, že každý uchazeč přijde v jinou dobu, se uskutečňuje zvláště tehdy, když musí uchazeč dojíždět.

Přes telefon se také zjistí a doplní chybějící informace, které v životopise či motivačním dopise nebyly uvedeny a jsou důležité.

Také se vyzkouší, jak uchazeč vystupuje po telefonu, to je důležité pro pozici recepční. V případě, že člověku nevádí stanovené datum, je to pozitivní bod pro uchazeče a vypovídá o flexibilitě uchazeče a také o jeho zájmu o pracovní místo.

6. Příjímácí pohovor

Příjímácí pohovor je svoláván různě. Jednou z možností je, že v jeden den přijde více uchazečů najednou a chodí na řadu, tak, jak postupně přišli nebo je na každý den pozván vždy někdo jiný.

Při rozhodování o průběhu přijímacího pohovoru bere přijímací komise v potaz, o jakou pracovní pozici se jedná. Pokud se hledá pokojská, svolává se přijímací pohovor většinou hromadně. Za to, když se přijímá recepční, zvou se uchazeči spíše na jinou dobu. Proč tomu tak je, mi bylo zdůvodněno při účasti na přijímacím pohovoru od přijímací komise.

Při přijímání pokojských je lepší mít všechny pohovory ve stejný den. Je to kvůli srovnání, každá z uchazeček má jiné zkušenosti, chování a důvody proč je nezaměstnaná či chce změnit zaměstnání. Při této pracovní pozici přijímací komise spoléhá na to, co jim sama uchazečka sdělí. Pokojské nepracují s penězi, téměř nekomunikují s hosty, nepracují s důležitými hotelovými doklady a nedostanou se k tajným informacím apod. Proto není kladen takový důraz na kontrolu poskytnutých údajů o uchazečkách. Uchazečky si mohou sdělovat své dojmy z přijímací komise, mohou si navzájem předávat informace, které jim byly řečeny či otázky které jim byly položeny. Tím pádem budou další uchazečky připraveny na otázky, které již byly kladeny, ale v tomto případě to příliš neovlivňuje přístup komise k uchazeči.

Při přijímání recepčních je prospěšnější, aby se uchazečky nesetkaly a nemohly si předávat informace. Otázky jsou kladeny, aby byly zodpovězeny neprodleně, bez přípravy. Kvůli bezprostřední reakci, která následuje, ta může naznačit přijímací komisi, jak se člověk chová ve stresu. Dále jak dokáže reagovat a zda má i při nepříjemném chování stále milé vystupování apod. Navíc vzhledem k náplni práce je důležité mít informace od referenční osoby, se kterou se komise snaží zkontaktovat ještě před přijímacím pohovorem, aby měla již reference o uchazeči nastudované. Pokud však není referenční osoba uvedena, volá jí až po pohovoru či při pohovoru samotném. Tyto informace jsou důležité pro udělení důvěry budoucímu zaměstnanci.

Rozhodnutí komise je řečeno uchazeči hned ve chvíli ukončení pohovoru.

7. Dotazník

Dotazník je předložen uchazeči při přijímacím pohovoru, dá se uchazeči chvíle o samotě, aby vypracoval věty, následně se věty zkontrolují. Slouží pro vyzkoušení jazykových znalostí uchazeče o zaměstnání. Používá se pouze pro pozici recepční, pro pokojské není jazyk důležitý. Hotel má tento dotazník zpracovaný ve dvou vyhotoveních, a to v anglickém jazyce i v německém jazyce.

Jedná se vlastně o překlad několika českých vět, které jsou v praxi při ubytování hostů a komunikaci s nimi denně využívány. Tento překlad je směrodatný při určování jazykové

zdatnosti uchazečů. Pokud má uchazeč o práci recepční jako hlavní jazyk francouzštinu, španělštinu či ruštinu, musí dle ustanovení přijímací komise umět i přesto mluvit anglicky. Spousta uchazečů má jako hlavní jazyk němčinu, ale i tak musí mluvit alespoň jako začátečník anglicky.

Angličtina je pro hotel nejdůležitější jazyk, jestliže umí žadatel o práci mluvit navíc německy, italsky či jinak, je to pro něj obrovská přednost před ostatními.

8. Hodnocení přijímacího pohovoru

V průběhu přijímacího pohovoru si přijímací komise pečlivě zapisuje důležité informace o uchazečích.

Z těchto informací, různých poznámek a názorů komise se poté sestaví žebříček nejhodnějších uchazečů. Poznámky o uchazečích se týkají jejich komunikativnosti, vystupování, vyhodnocení dotazníku atd.

9. Vyrozumění nepřijatých uchazečů

Uchazeči mohou být vyrozumění bezprostředně po ukončení přijímacích pohovorů. Toto záleží na komisi, jak se dohodne. Pokud vše stíhá jak má a má dostatek času, může vyhodnotit uchazeče ihned. Jestliže chce komise více času na rozhodnutí, může vyrozumět uchazeče po telefonu, až budou doma. Nebo také mohou uchazeče vyrozumět až k určenému datu.

Pokud uchazeč už o pracovní místo nemá zájem, je toto místo nabídnuto dalšímu uchazeči v žebříčku.

10. Pracovní smlouva

Po rozhodnutí o přijetí se uchazeč dostaví k účetní, aby předložil potřebné doklady pro sepsání pracovní smlouvy. Do určeného data nástupu zaměstnance do zaměstnání musí účetní připravit pracovní smlouvu. Tato smlouva je poté nachystána pro převzetí na recepci. Pracovní smlouvu je nutné podepsat oběma stranami ještě před začátkem jeho pracovní doby, ale také před zahájením adaptace. Dle úřadu práce, nelze provádět zaučování či zkoušku pracovníka bez sepsané smlouvy o pracovní činnosti či dohodě.

Proto je nutné, aby přijímací komise vybírala zaměstnance obezřetně, aby po sepsání pracovní smlouvy nebylo zjištěno, že se daný člověk pro výkon dané pozice nehodí. Po podpisu pracovní smlouvy se hlavní recepční domluví se zaměstnancem na zaučení a následných zkušebních směnách. Zkušební doba je pro hotelové zaměstnance sjednávána

na 3 měsíce. Recepční jsou najímány většinou na hlavní pracovní poměr, celkový stav recepčních doplňují pouze 2 recepční brigádně. Pokojské jsou najímány také většinou na hlavní pracovní poměr, pokud jsou zde pouze na výpomoc, mají zkrácenou pracovní dobu.

11. Dohoda o pracovní činnosti

Po rozhodnutí o přijetí se uchazeč dostaví k účetní, aby předložil potřebné doklady pro sepsání dohody o pracovní činnosti. Do určeného data nástupu zaměstnance na brigádu musí účetní připravit dohodu. Tato dohoda je poté nachystána pro převzetí na recepci. Pokud se přijímá zaměstnanec pouze na brigádu, tak se sepiše Dohoda o pracovní činnosti. Tato dohoda musí být taktéž sepsána ještě před započítím adaptace zaměstnance do podniku.

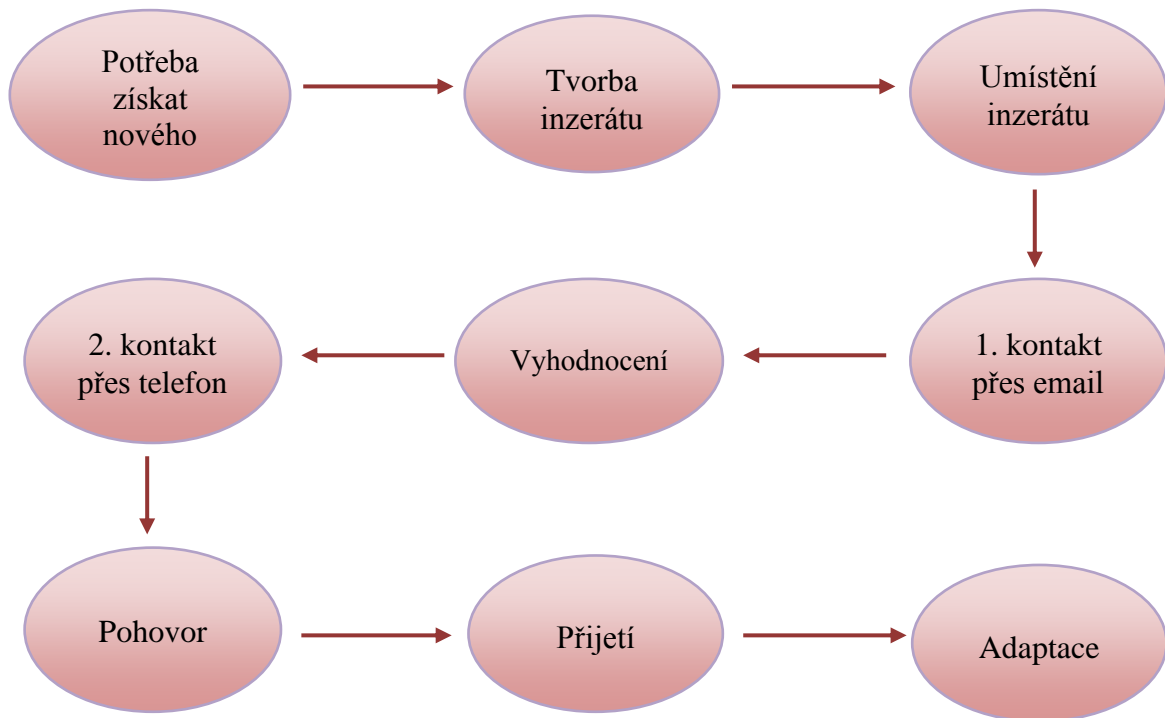
12. Adaptace přijatých uchazečů

Po přijetí uchazeče je na řadě jeho adaptace na pracovní pozici, na kterou byl přijat a do podniku. Tato situace není vždy jednoduchá, na nové podněty si musí každý pracovník teprve přivyknout, k tomuto slouží adaptační proces.

Hotel Saloon nemá přesně stanovený adaptační plán, zaměstnance do procesu uvádí vždy ostatní zaměstnanci. Tito zaměstnanci uzpůsobují adaptační proces podle vlastních zážitků z jejich adaptace. To znamená, že se snaží pomoci novým zaměstnancům s procesy, které jim při adaptaci způsobovaly problémy a kterým nerozuměli.

Při stanovení pracovní náplně zaměstnanců pomáhá formulář, který detailně popisuje pracovní náplň. Tyto formuláře byly vytvořeny pro efektivnější adaptaci a pro jasně definované povinnosti zaměstnanců.

5.6 Proces přijímání pracovníků



Zdroj: vlastní osobní šetření

Obr. 5 Model stávajícího procesu přijímání pracovníků

1. Potřeba získat nového zaměstnance - může vzniknout z odchodu nějakého zaměstnance na nemocenskou dovolenou nebo mateřskou dovolenou. Dále je také nutné získat nového zaměstnance kvůli rozvázání pracovního poměru dohodou či výpovědí.
2. Tvorba inzerátu – tvorba inzerátu probíhá podle specifik, které jsou uvedeny výše.
3. Umístění inzerátu – jak bylo již výše zmíněno, existují různé metody získávání zaměstnanců pomocí externích zdrojů. Také zde již byly vypsány konkrétní metody, které hotel pro získávání zaměstnanců používá.
4. 1. kontakt přes email – první kontakt s uchazeči probíhá výhradně přes email. Každý uchazeč musí emailem odeslat životopis a také motivační dopis.
5. Vyhodnocení – znamená vyhodnocení motivačních dopisů a životopisů. Je nutné si pečlivě pročíst příchozí životopisy i motivační dopisy, poté se pomocí údajů v nich obsažených vyberou vhodní uchazeči o danou pozici. Vyhodnocení nezáleží pouze na jednom člověku, aby bylo objektivní, vyhodnocují alespoň dva lidé.

6. 2. kontakt přes telefon – po vyhodnocení životopisů i motivačních dopisů je na řadě další kontaktování uchazeče. Druhý kontakt s uchazečem o zaměstnání probíhá výhradně přes telefon.
7. Pohovor – po předchozí domluvě se dostaví uchazeči a proběhne přijímací pohovor podle zvyků, které již byly výše zmíněny.
8. Přijetí – pokud se při pohovoru vybere nejvhodnější kandidát, přichází na řadu přijetí uchazeče mezi své zaměstnance. Přijímání zaměstnance a jeho přihlašování atd. probíhá podle zákoníku práce a jiných právních předpisů vztahujících se k této problematice.
9. Adaptace – jakmile je uchazeč přijat a stane se zaměstnancem, je nutné adaptovat ho do pracovního procesu.

6 FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ

Cílem této kapitoly je zhodnocení a navržení doporučení pro snížení fluktuace zaměstnanců. Tyto návrhy byly zpracovány na základě poznatků z praxe v podniku, komunikace se zaměstnanci a také poznatků bývalých zaměstnanců Hotelu Saloon.

6.1 Analýza fluktuace zaměstnanců

Tato analýza se zabývá fluktuací zaměstnanců, to znamená, že pozoruje příliv zaměstnanců do podniku a z podniku ven.

Cílem analýzy fluktuace zaměstnanců je zjistit největší nedostatky v personálním řízení, které jsou důvodem pro nespokojenost zaměstnanců. Z informací z podniku byl sestaven žebříček nejčastějších důvodů pro nespokojenost zaměstnanců.

Tento žebříček bude nápomocen při tvorbě plánu, jak zlepšit současný systém výběru a získávání zaměstnanců. Tím, že tyto nedostatky budou eliminovány, nebude nutné získávat tolik nebo v nejlepším případě vůbec žádné nové zaměstnance.

Z interních informací od zaměstnanců, byl vyhodnocen žebříček nejčastěji zmiňovaných důvodů pro odchody zaměstnanců. Zaměstnanci jsou segmentováni do dvou skupin, recepční a pokojské. Tyto segmenty se liší fyzickou i psychickou náročností vykonávaných činností, také výší mzdy, mírou vzdělání atd.

Body jsou seřazeny od nejčastějších důvodů po ty nejméně zmiňované.

6.1.1 Hlavní důvody pro odchody recepčních:

- nízké platové ohodnocení 62,5 Kč/ 1 hodinu;
- časová náročnost;
- směnný provoz;
- vysoká hmotná zodpovědnost;
- jazykové nedostatky.

6.1.2 Hlavní důvody pro odchody pokojských:

- nízké platové ohodnocení 60Kč/ 1 hodinu;
- fyzická náročnost;
- nestabilní pracovní doba ovlivněna počtem hostů;
- jednotvárná činnost;
- žádné benefity.

Hlavním zjištěným důvodem fluktuace zaměstnanců je výše mzdy.

Závěrem: mzda je dle zaměstnanců a bývalých zaměstnanců na pozici recepční nedostatečný. Mzda je dle zaměstnanců neúměrná pracovním podmínkám, nárokům a povinnostem zaměstnanců.

6.1.3 Fluktuace zaměstnanců v číslech a letech

Data byla zjištěna při komunikaci se zaměstnanci a vedením podniku, pomocí těchto dat byly vytvořeny následující tabulky a grafy.

Grafy názorně vyobrazují fluktuaci recepčních a pokojských v letech 2007-2011 a jsou rozděleny podle profese.

Rok	2 007	2 008	2 009	2 010	2 011
odchod	0	4	5	7	2
příchod	3	5	7	6	7

Zdroj: vlastní osobní šetření

Tab. 2 Fluktuace recepčních na HPP i brigádně 2007-2011

Z Tab. 2 je vytvořen graf fluktuace recepčních. Zároveň by měl být zdůrazněn rok 2010, ve kterém odešlo z podniku více zaměstnanců, než do něj v tom roce přišlo. Je to z toho důvodu, že rok 2010 byl pro hotel velmi kritický. Rapidně se snížil počet návštěvníků hotelu a tím se na kratší dobu snížila platební schopnost hotelu, proto spousta zaměstnanců odešla.

Obr. 4 graf fluktuace recepčních bere v poněti zaměstnance na HPP, ale i brigádníky. Pracovní poměr se nerozlišuje proto, že brigádníci v hotelu pracují dlouhodobě, brigádně jsou zde pouze z důvodu nízkého počtu odpracovaných hodin za rok.



Zdroj: vlastní osobní šetření z Tab. 2

Obr. 6 Graf fluktuace recepčních na HPP i brigádně 2007-2011

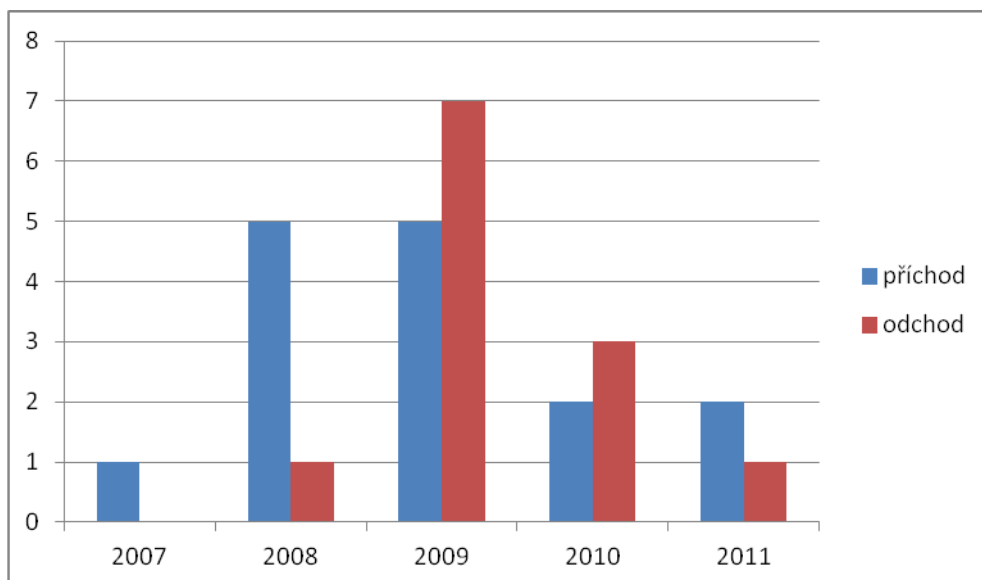
Rok	2007	2008	2009	2010	2011
příchod	1	5	5	2	2
odchod	0	1	7	3	1

Zdroj: vlastní osobní šetření

Tab. 3 Fluktuace pokojských na HPP 2007-2011

Z Tab. 3 je vytvořen graf fluktuace pokojských. Také je zde nutné poukázat na rok 2010, ve kterém odešlo z podniku více zaměstnanců, než do něj v tom roce přišlo. Je to také ze stejného důvodu, jako u recepčních a to proto, že rok 2010 byl pro hotel velmi kritický. Dramaticky se snížil počet návštěvníků hotelu a tím se na kratší dobu snížila platební schopnost hotelu, proto spousta zaměstnanců odešla, navíc pro pokojské to znamenalo pokles odpracovaných hodin, kvůli nízké obsazenosti pokojů.

Obr. 5 graf fluktuace pokojských se zaměřuje pouze na zaměstnance zaměstnané na hlavní pracovní poměr, protože pokojské brigádně pracují pouze v letní sezoně, která je přibližně od června do září.



Zdroj: vlastní osobní šetření

Obr. 7 Graf fluktuace pokojských na HPP 2007-2011

Měl by být také zdůrazněn důvod, proč odešlo v roce 2009 tolik zaměstnanců, je to proto, že odcházeli zaměstnanci, kteří se nebyli schopni přizpůsobit změnám, které nastaly.

Odcházel zaměstnanci, kteří zde byli zaměstnáni z minulých let a to 2008 a 2007. Změny, které nastaly, souvisely s odkupem druhé části budovy a sloučení provozoven do jedné a také s dalšími organizačními změnami.

Záměrně nejsou rozlišeny pohlaví zaměstnanců, jelikož na hotelu za dobu jeho provozu pracoval pouze jeden muž jako recepční, a to v roce 2008.

7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Při analýze současného systému stavu získávání a výběru zaměstnanců jsem získala informace, které mi pomohou při sestavení plánu a doporučení na zlepšení současného stavu. Hlavním cílem této bakalářské práce je pomoc při zefektivnění současného systému a upozornění na chyby a omyly, kterých se firma může dopouštět.

1. Nedostatky databáze uchazečů o zaměstnání

Databáze je od letošního roku vytvořena, bohužel není téměř využívána, a také není vytvořena v odpovídajícím programu.

Tato databáze funguje na principu doplňování informací do tabulky v programu Microsoft Office Excel. I přesto může mít vypovídací schopnost, která však není úplná, pokud nejsou průběžně doplňovány údaje o případných uchazečích. Proto je důležité do budoucna tuto databázi využívat a rozšiřovat, šetří se tím čas vynaložený na tvorbu a umístění inzerátu, a také peníze spojené s jeho vystavováním.

2. Ztráta přijatých životopisů

Lidé hledající pracovní místo často posílají životopisy, aniž by byl zadáný kdekoli inzerát. To znamená, že životopisy přicházejí nezávisle na potřebě hotelu získat zaměstnance. Naneštěstí jsou tyto životopisy většinou založeny a už si na ně nikdo nevzpomene. Navíc těmto lidem nikdo neodpoví na jeho životopis, že byl jeho životopis přijat a uchazeč o místo ztratí zájem, kvůli chování firmy.

Také se může stát, že i při zadání inzerátu se příchozí inzeráty ztratí nebo založí. Proto je důležité, jak bylo již výše zmíněno, neprodleně příchozí životopisy evidovat, aby se tomu předešlo.

3. Odpověď na inzerát

Dále také doporučuji odpověď na každý příchozí email s životopisem či poptávkou na zaměstnání. Pokud firma uchazeči neodpoví, rázem o ni uchazeč ztratí zájem. Nebo si také začne hledat místo někde jinde. Odpovědí na inzerát je myšlen krátký výstižný email, ve kterém hotel informuje uchazeče, že přijal jeho životopis a zařazuje si ho do evidence. V případě, že hotel nepotřebuje zaměstnance, by měl uchazeče také informovat, že příští kontakt proběhne, až bude nabídka volného pracovního místa.

4. Vyhodnocování životopisů

Již při přijetí životopisů je čas na rozřazení uchazečů. Pokud nemá uchazeč požadované vzdělání či schopnosti, je zbytečné zvat ho na pohovor. Proto se mohou životopisy třídit, podle zájmu o uchazeče na hromádku ano, ne, možná. Při malém počtu uchazečů se mohou pozvat i uchazeči, jejichž životopisy byly v hromádce možná.

5. Příprava přijímací komise:

Při svém působení v přijímací komisi jsem si všimla, že přijímací komise si téměř nechte, kdo vlastně přijde na pracovní pohovor.

To by se dle mého názoru mělo změnit, a to tak, že každý člen přijímací komise bude vědět o jednom, dvou či více uchazečích všechny důležité informace, to znamená, že si připraví na dané uchazeče přesně stanovené otázky. Těmito otázkami může zjistit chybějící informace, důvody pro ukončení předchozího pracovního poměru či důvody pro změnu profese apod.

6. Nedostatky dotazníku

Mezi další nedostatky bych zařadila absenci ústní anglické zkoušky komunikace. Při přijímání recepčních je možné na konci pohovoru nečekaně podat anglickou jednoduchou otázku, a tím vyzkoušet bystrost a pohotovost uchazeče.

7. Problém v místnosti pro přijímací pohovory

Místnost, ve které se většinou konají pracovní pohovory, je vhodně uzpůsobena pro sezení, bohužel je tato místnost často nevhodně nachystána. Dle mého názoru je nevhodné přijímat uchazeče o zaměstnání v nepřipravené místnosti, bez občerstvení a nedostatku soukromí.

Všechny zmíněné body se dají eliminovat. Většinou v místnosti chybí fungující kancelářské pomůcky a dostatečný prostor na stolech. Je důležité počítat s přijímacím pohovorem dopředu, aby se mohla místnost nachystat a uzpůsobit přijímacímu pohovoru.

Občerstvením je myšlena například obyčejná voda, protože se stane, že když je uchazeč nervózní, začne kašlat apod. a v takových chvílích je vhodná na zapití voda.

Nedostatek soukromí se dá také eliminovat stanovením data, času a délky přijímacího pohovoru. Pokud budou zaměstnanci počítat s průběhem pohovoru včas, potřebné záležitosti vyřeší v jiný den či jinou hodinu a nebudou muset narušovat průběh pohovoru.

7.1.1 Doporučení pro přijímání pracovníků:

- okamžitá odpověď uchazeči i přes to, že není momentálně podán inzerát;
- ukládání do databáze uchazečů;
- občerstvení při pracovních pohovorech;
- dostatek míst k sezení při čekání na pracovní pohovor;
- připravenost místnosti pro pracovní pohovor;
- poskytnutí všech informací uchazeči o pracovní pozici;
- dostatečný čas na otázky uchazeče;
- vlastní představení sebe sama uchazečem;
- oznámení uchazeči následující průběh informování o vyhodnocení pohovoru;
- informování každého uchazeče o přijetí či nepřijetí na pracovní pozici.

7.1.2 Doporučení při odmítnutí uchazečů:

- bezprostřední oznámení o odmítnutí uchazečům;
- odmítnutí raději písemně, aby se předešlo citovým výlevům, které jsou bohužel na denním rozvrhu;
- odmítnutí by nemělo být psáno v příliš negativním a zavrhuječím tónu, aby uchazeč měl ještě někdy zájem pracovat právě v dané firmě;
- mělo by obsahovat informaci o zařazení životopisu do evidence a další možný kontakt;
- pokud je to možné může se do odmítnutí napsat nabídka delegování uchazeče na jinou, vhodnější pracovní pozici.

7.1.3 Doporučení pro snížení fluktuace zaměstnanců:

- zaměřit se na úroveň mezd v konfrontaci s konkurenčními hotely ve Zlíně, s úrovní mezd na trhu práce;
- při stanovení mezd je nutné brát zřetel na obsazenost hotelu, proto je vhodné vytvořit pohyblivou složku mzdy;
- vytvoření plánu zaměstnaneckých výhod a odměňování;
- využívání nefinančních motivačních prvků;
- zaškolení vedoucích pracovníků tak, aby byli schopni motivovat zaměstnance a vytvářet příjemnou pracovní atmosféru.

8 PLÁN ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU

Na základě získaných poznatků z odborné literatury, také z praktických poznatků získaných při praxi v podniku a poznatků získaných z komunikace se zaměstnanci, byl vytvořen pro Hotel Saloon následující plán získávání a výběru zaměstnanců.

Ve chvíli, kdy z jakéhokoli důvodu vznikne potřeba přijetí zaměstnance, je nutné:

1. Nejprve vytvořit specifikace dané pracovní pozice.
2. Díky této specifikaci se sestaví inzerát, který osloví přímo vhodné uchazeče. Pro kontaktování bude stanoveno zaslání emailu s motivačním dopisem a životopisem na pozici recepční. Telefonický kontakt na pozici pokojské.
3. Umístění inzerátu by mělo být dle mého názoru na stejná místa, kde již inzeráty podnikem byly umístěovány. A to na internetové stránky, kde se inzerát umísťuje zcela zdarma, popřípadě za odpovídající úplatu, na vlastní web apod. Mělo by se také využít vlastních zaměstnanců a předložit jim specifikaci požadavků na budoucího zaměstnance a motivovat je k získání uchazečů z jejich okolí.
4. Po prvním kontaktu s uchazečem přes email budou vyhodnoceny životopisy do tří kategorií: přijatelní, na hranici přijatelnosti a nepřijatelní. Nepřijatelným ihned odeslat e-mailem, že bohužel nevyhovují požadavkům daného pracovního místa ale, že bude zařazen do databáze uchazečů, pokud souhlasí. Přijatelným se zavolá telefonicky a domluví se osobní pohovor. Uchazečům na hranici přijatelnosti se odpoví e-mailem, že jejich materiály byly poskytnuty přijímací komisi a že bude obeznámen s průběhem.
5. Před pohovory by měla mít přijímací komise připravené prostory pro pohovory a nějaké občerstvení a přesně stanovený časový harmonogram, ve kterém by byly 5 minutové pauzy na odpočinek komise a její domluvu.
6. Uchazeči by měli mít dostatečný počet míst k sezení při čekání na pohovor a měli by mít přesně stanovenou hodinu pohovoru. Po ukončení jejich pohovoru by komise měla oznámit, že o výsledku pohovoru bude informovat telefonicky po ukončení přijímacího řízení.

7. Pokud by uchazeč nebyl přijat, je nutné mít při telefonátu připravené, co mu bude řečeno a že bude zařazen do databáze uchazečů, pokud o to má zájem. V případě přijetí uchazeče se po telefonu domluví osobní schůzka a podpis smlouvy a následná adaptace pracovníka do podniku.
8. V případě, že by nebyl ani jeden uchazeč z kategorie přijatelní přijat, následuje kontaktování uchazečů z kategorie na hranici přijatelnosti. Ti nejvhodnější z nich jsou telefonicky kontaktováni kvůli osobnímu pohovoru, který by měl probíhat stejně, jak již bylo výše uvedeno.
9. V případě, že nebyl vybrán žádný uchazeč, je nutné dát nový inzerát, než přijmout nevyhovující uchazeče z kategorie nepřijatelní.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení současného procesu získávání a výběru zaměstnanců pro Hotel Saloon ve Zlíně. Dalšími cíli bylo vytvoření plánu přijímacího procesu pro tento podnik, a také návrhy a doporučení pro zlepšení stávajícího přijímacího procesu.

Bakalářská práce zahrnuje teoretickou část a praktickou část.

V teoretické části bakalářské práce byla zpracována charakteristika základních pojmů systému získávání a výběru zaměstnanců formou rešerše z literárních a internetových zdrojů. V praktické části byl představen Hotel Saloon, byla provedena analýza současného přijímacího procesu, také byla zpracována analýza fluktuace zaměstnanců a následné zhodnocení obou analýz.

Z provedených analýz je patrné, že Hotel Saloon využívá při získávání zaměstnanců převážně vnějších zdrojů. K získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů využívá různých metod pro oslovení uchazečů. Využívanými metodami jsou nejčastěji inzeráty na internetových stránkách v inzertních novinách, na vlastních webových stránkách a sociální síti a další. Dále je zjevný nedostatek využívání evidence dříve nepřijatých uchazečů nebo uchazečů, kteří sami posílají své životopisy s žádostí o pracovní místo i v době, kdy není podán inzerát.

Při ucházení o pracovní místo vyžaduje podnik po uchazečích životopis a motivační dopis. Na základě údajů a informací uvedených v životopise a motivačním dopise vybere přijímací komise nejvhodnější uchazeče na danou pracovní pozici, ti budou následně pozváni na přijímací pohovor. Po přijímacím pohovoru se s uchazečem sepíše pracovní smlouva, popřípadě dohoda o pracovní činnosti. Po podpisu obou stran je zaměstnanec adaptován do podniku.

Při hodnocení přijímacího procesu byly zjištěny drobné nedostatky, avšak i v zásadních záležitostech, jako jsou ztráty životopisů apod. Tyto nedostatky je podnik schopen eliminovat.

Díky analýzám, které byly zpracovány a hodnocení současného přijímacího procesu, byly zjištěny nedostatky spíše v motivaci zaměstnanců, a s tím související vysoká míra fluktuace zaměstnanců. Proto byla vytvořena kapitola 6 Fluktuace zaměstnanců, která se zabývá i ročními úbytky zaměstnanců a důvody pro jejich odchody z podniku.

V návaznosti na kapitulu 6 Fluktuace zaměstnanců byly vytvořeny doporučení pro snížení této fluktuace, a tím následné snížení nákladů na přijímací řízení, adaptaci zaměstnanců atd. K vypracování této bakalářské práce byly využity odborné monografické publikace, internetové zdroje a interní informace Hotelu Saloon.

Při zpracování bakalářské práce bylo postupováno dle Zásad pro vypracování, které jsou formulovány v zadání bakalářské práce. Dle mého názoru bylo dosaženo všech uvedených bodů, a tak byly splněny stanovené cíle bakalářské práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. Adaptace nových zaměstnanců má stejný význam jako jejich výběr. *Gastroprace* [online]. © 2006-2012 [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: <http://www.gastroprace.cz/infocentrum-prace-gastro/i-48.html>
2. Agentura AZkurzy. *Fluktuace zaměstnanců pod kontrolou* [online]. © 2001-2009 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <http://www.kurzy-skoleni-seminare.cz/8172-fluktuace-zamestnancu-pod-kontrolou>
3. ARMSTRONG, Michael, 2007. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-1407-3
4. ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ. *Zaměstnanci: Fluktuace zaměstnanců* [online]. 2010 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: http://www.cssz.cz/stranky/vyrocní_zpravy/2010/cz/zamestnanci/fluktuace-zamestnancu.html
5. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kolektiv, 2007. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
6. *Hotel Saloon* [online]. © 2009-2010 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: www.hotelsaloon.cz
7. KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN: 978-80-247-2497-3.
8. KOUBEK, Josef, 2011. Personální práce v malých a středních firmách: 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s., ISBN: 978-80-247-3823-9.
9. Personální řízení. *Koučink firem: Cesta k prosperitě* [online]. ©2011 [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: <http://www.koucinkfirem.eu/personalni-rizeni.html>
10. Povinnosti zaměstnavatele při přijetí nového zaměstnance. *HR servis* [online]. © 2012 [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: <http://www.hrportal.cz/povinnosti-zamestnavatele-pri-prijeti-noveho-zamestnance-cid260728/>
11. Pracovní právo: základní informace o pracovním poměru. *IPodnikatel* [online]. © 2011 [cit. 2012-04-17].

- Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pracovni-pravo/pracovni-pravo-zakladni-informace-o-pracovnim-pomeru.html>
12. Průvodní (motivační) dopis. *Životopis-vzor* [online]. ©[2011] [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: <http://www.zivotopis-vzor.cz/pruvodni-dopis/>
 13. Rady pro řízení lidských zdrojů v době krize. *IPodnikatel: Portál pro podnikatele* [online]. © 2011 [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/rady-pro-řízení-lidských-zdroju-v-dobe-krize.html>
 14. SWOT analýza. *ManagementMania* [online]. © 2008 - 2012 [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: <http://managementmania.com/swot-analyza>
 15. Systém Motivace zaměstnanců. *Manages* [online]. © 2009 [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: <http://www.manages.cz/poskytujeme/system-motivace-zamestnancu/>
 16. *Ubytovna Zlín* [online]. © 2009-2010 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: www.ubytovnazlin.cz
 17. VAJNER, Luděk, 2007. Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada Publishing a.s., ISBN 978-80-247-1739-5.
 18. Zlin.estranky. *O prvním závodě stavitelském ve Zlíně* [online]. [2011] [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <http://www.zlin.estranky.cz/clanky/stary-zlin/josef-winkler---prvni-zavod-stavitelsky-ve-zline.html>
 19. Životopis - vzor. *NaZkušenu* [online]. © 2007-2012 [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: <http://www.nazkusenou.cz/zivotopis-vzor-a170.html>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

HPP Hlavní pracovní poměr

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Hotel Maca	35
Obr. 2 Solid Hotel a Hotel Saloon	36
Obr. 3 Hierarchický diagram	40
Obr. 6 SWOT analýza.....	43
Obr. 7 Model stávajícího procesu přijímání pracovníků	55
Obr. 4 Graf fluktuace recepčních na HPP i brigádně 2007-2011	59
Obr. 5 Graf fluktuace pokojských na HPP 2007-2011	60

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Souhrn nejdůležitějších informací	37
Tab. 2 Fluktuace recepčních na HPP i brigádně 2007-2011.....	58
Tab. 3 Fluktuace pokojských na HPP 2007-2011.....	59