

DIPLOMOVÁ PRÁCE

System řízení lidských zdrojů v rekreačním
středisku v USA

Human Resource Management System in Holiday
Resort in USA

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

PŘÍJMENÍ: MAŠÍNOVÁ


JMÉNO: ADÉLA

2020

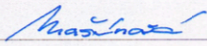
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Mašínová	Jméno:	Adéla	Osobní číslo:	461056
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Projektové řízení inovací				
Studijní obor:	-				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	Systém řízení lidských zdrojů v rekreačním středisku v USA		
Název diplomové práce anglicky:	Human Resource Management System in Holiday Resort in USA		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL PRÁCE: Cílem práce je navrhnout změny systému řízení lidských zdrojů v rekreačním středisku v Coloradu.</p> <p>PRÍNOS PRÁCE: Přínosem práce jsou doporučení na zlepšení systému řízení lidských zdrojů pro vedení rekreačního střediska.</p> <p>OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - význam a činnosti řízení lidských zdrojů v organizaci, právní úprava zaměstnávání lidí v USA; 3. Praktická část - představení rekreačního střediska, analýza současného stavu řízení lidských zdrojů, návrhy změn systému řízení lidských zdrojů, včetně postupu, přínosů a nákladů jejich zavedení; 4. Závěr.</p>		
Seznam doporučené literatury:	ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2015. AYLOTT, Elizabeth. Employee Relations. New York: Kogan Page, 2018. BERÁNEK, Jaromír a kol. Ekonomika cestovního ruchu. Praha: Mag Consulting, 2013. ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2014.		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	Ing. Martin Šikýř, Ph.D., ČVUT v Praze, Masarykův ústav vyšších studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	1. 11. 2019	Termín odevzdání diplomové práce:	20. 8. 2020
Platnost zadání diplomové práce:	30. 9. 2021		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>6. 4. 2020</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

MAŠÍNOVÁ, Adéla. *System řízení lidských zdrojů v rekreačním středisku v USA*. Praha: ČVUT 2020. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 14. 07. 2020

Podpis:

Poděkování

V první řadě bych ráda poděkovala panu Ing. Martinu Šikýři, Ph.D. za vedení mé diplomové práce a jeho cenné rady a připomínky. Poděkování patří také respondentům, kteří mi věnovali čas na rozhovor a umožnili zrealizovat dotazníkové šetření. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat také rodině za podporu při vytváření této diplomové práce.

Abstrakt

Cílem diplomové práce je navrhnout změny systému řízení lidských zdrojů v rekreačním středisku v USA, které bude možno uplatnit v praxi. Teoretická část je zaměřena na obecný význam řízení lidských zdrojů a vymezení jednotlivých činností řízení lidských zdrojů. Obsahuje také rozdíly mezi zaměstnáváním v České republice a Spojených státech amerických. V praktické části jsou provedeny rozhovory s managementem a personalistkou a vyhodnoceny dotazníky se zaměstnanci ohledně úrovně řízení lidských zdrojů ve zmíněném rekreačním středisku. Výsledkem jsou návrhy na řešení zjištěných nedostatků.

Klíčová slova

Systém řízení lidských zdrojů, personální činnosti, zaměstnávání lidí, lidské zdroje, získávání a výběr zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Abstract

The aim of the diploma thesis is to suggest some changes in human resources management system in a holiday resort in USA which could be applied in practice. The theoretical part is focused on the general importance of human resource management and the definitions of individual human resource management activities. It also contains differences between employment in the Czech Republic and the United States of America. In the practical part interviews with management and human resources are conducted and questionnaires with employees are evaluated regarding the level of human resources management in the mentioned holiday resort. After a thorough analysis a way of solving the shortcomings is proposed and suitable recommendations are displayed.

Key words

Human resource management system, personnel activities, employment, human resources, recruitment and selection of employees, performance management and evaluation, employee remuneration, education and development of employees.

OBSAH

ÚVOD	5
1 VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	7
2 SYSTÉM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	8
2.1 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	9
2.1.1 <i>Metody získávání zaměstnanců</i>	10
2.1.2 <i>Metody výběru zaměstnanců</i>	11
2.2 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	14
2.2.1 <i>Pojetí řízení pracovního výkonu</i>	15
2.2.2 <i>Základní principy řízení pracovního výkonu</i>	17
2.2.3 <i>Hodnocení zaměstnanců a jeho význam pro organizaci</i>	18
2.3 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	22
2.3.1 <i>Pojetí odměňování</i>	23
2.3.2 <i>Strategie odměňování</i>	23
2.3.3 <i>Systém odměňování</i>	24
2.4 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	27
2.4.1 <i>Oblasti vzdělávání zaměstnanců</i>	28
2.4.2 <i>Systém vzdělávání zaměstnanců</i>	28
2.4.3 <i>Metody vzdělávání zaměstnanců</i>	30
3 PRÁVNÍ ÚPRAVA ZAMĚSTNÁVÁNÍ LIDÍ V ČR A V USA	32
3.1 FEDERÁLNÍ ZÁKONY USA	32
3.2 STÁTNÍ ZÁKONY COLORADA	35
3.3 ZÁSADNÍ ROZDÍLY V NÁLEŽITOSTECH ZAMĚSTNÁVÁNÍ V ČR A USA	37
4 SYSTÉM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V REZORTU V USA	40
4.1 PŘEDSTAVENÍ REZORTU	40
4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA REZORTU	41
4.3 ROZHOVORY S PERSONALISTKOU A SE ZÁSTUPCI MANAGEMENTU REZORTU	43
4.3.1 <i>Zajištění řízení lidských zdrojů</i>	44
4.3.2 <i>Vytváření a analýza pracovních míst</i>	46
4.3.3 <i>Plánování lidských zdrojů</i>	47
4.3.4 <i>Obsazování volných pracovních míst</i>	48
4.3.5 <i>Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců</i>	50
4.3.6 <i>Odměňování zaměstnanců</i>	51
4.3.7 <i>Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců</i>	53
4.3.8 <i>Péče o zaměstnance</i>	55
4.3.9 <i>Využívání personálního informačního systému</i>	56
4.3.10 <i>Shrnutí rozhovorů</i>	56
4.4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI ZAMĚSTNANCI REZORTU	58
4.4.1 <i>Výsledky dotazníkového šetření</i>	58
4.4.2 <i>Shrnutí dotazníkového šetření</i>	68
4.5 DOKUMENTY SOUVISEJÍCÍ S ŘÍZENÍM LIDSKÝCH ZDROJŮ POSKYTNUTÉ MANAGEMENTEM A HR ODDĚLENÍM	69
4.5.1 <i>Příručka pro zaměstnance („Employee Handbook“)</i>	69
4.5.2 <i>Dokument o zaměstnaneckých výhodách</i>	72
4.5.3 <i>Příručka pro supervizory</i>	72

5	DOPORUČENÍ A NÁVRHY	76
	ZÁVĚR.....	93
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	95
	SEZNAM OBRÁZKŮ	97
	SEZNAM TABULEK	98
	SEZNAM GRAFŮ.....	99
	SEZNAM PŘÍLOH	100

ÚVOD

Diplomová práce je zaměřena na systém řízení lidských zdrojů. Systémové řízení lidských zdrojů umožňuje získat, využívat, ale také rozvíjet zaměstnance. Tito schopní a motivovaní zaměstnanci poté plní dílčí a strategické cíle organizace a pomáhají tak k celkovému růstu organizace. V praxi se management a personalisté dopouštějí mnohých závažných chyb v realizaci činností řízení lidských zdrojů. Nejčastějšími chybami jsou absence systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a vzdělávacích programů, špatně nastavený nebo nespecifikovaný systém odměňování nebo například nezvládnutá adaptace nových zaměstnanců. Je proto nutné identifikovat tyto nedostatky a zaměřit se na navržení způsobu jejich nápravy.

Cílem diplomové práce je analyzovat systém řízení lidských zdrojů ve vybraném rekreačním středisku v americkém státě Colorado a navrhnout doporučení na zlepšení tohoto systému pro vedení rekreačního střediska.

Teoretická část vychází z odborné literatury a pracovněprávních předpisů a definuje význam řízení lidských zdrojů, představuje systém řízení lidských zdrojů, včetně základních činností řízení lidských zdrojů, a vymezuje největší rozdíly v právní úpravě zaměstnávání lidí v České republice a Spojených státech amerických. Tyto rozdíly lze pozorovat především u vzniku a skončení pracovního poměru, u zkušební doby nebo u poskytování dovolené.

Praktická část obsahuje představení vybraného rezortu a analýzu jeho systému řízení lidských zdrojů provedenou na základě rozhovorů s personalistkou a se zástupci managementu rezortu a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci rezortu. Výsledkem jsou návrhy doporučení na zlepšení systému řízení lidských zdrojů určené pro vedení rezortu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů výstižně definoval Watson (2010, s. 919), který tvrdí, že „řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost“.

Podle Čopíkové a kol. (2015, s. 1) je hlavním cílem řízení lidských zdrojů zajistit, aby organizace byla schopna prostřednictvím svých zaměstnanců plnit stanovené cíle. Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 43) je hlavním zájmem řízení lidských zdrojů nejen efektivní, ale také etické využití lidského faktoru za účelem zlepšování postavení a úspěšnosti organizace. Prostřednictvím řízení lidských zdrojů se organizace snaží uplatňovat postupy pro utváření a rozvoj organizace, zabezpečovat lidské zdroje, řídit pracovní výkon a spravedlivě hodnotit a odměňovat zaměstnance. V neposlední řadě jim také umožňuje hlubší vzdělávání a rozvoj.

Podle Bedrnové, Nového a kol. (2007, s. 505) lze řízení lidských zdrojů také chápat jako soubor třech kritérií. Prvním kritériem je personální politika a její realizace – což v podstatě znamená získat a rozmístit zaměstnance tak, aby byl co nejvíce využit jejich potenciál a podporoval se tak rozvoj jejich osobnosti. Druhé kritérium představuje sociální politiku a její realizaci – tedy vytváření vhodných podmínek pro uskutečnění personální politiky a také zajištění spokojenosti zaměstnanců po pracovní stránce. Třetím kritériem je vedení lidí, kde je kladen důraz především na podporu pracovní ochoty zaměstnanců.

Čopíková a kol. (2015, s. 2) tvrdí, že řízení lidských zdrojů je charakterizováno strategickým přístupem, kdy je důležité se zaměřit jak na perspektivní cíle, tak na vnější faktory fungování organizace a její pracovní síly – například na hodnotovou orientaci lidí, ekonomické podmínky či vývoj na trhu práce.

Podle Bedrnové, Nového a kol. (2007, s. 511) je přístup k řízení lidí v každé organizaci individuální. Formuluje ho organizační kultura (hodnoty každého zaměstnance spolu s jeho výchovou a zkušenostmi) základní zásady, formy, metody, cíle managementu organizace. Ve světě vnímáme v rámci pojetí řízení lidských zdrojů zásadní rozdíly především v oblastech právní úpravy zaměstnávání lidí.

2 SYSTÉM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Šikýř (2014, s. 52) vnímá systém řízení lidských zdrojů jako pod-systém řízení organizace, který se realizuje s ohledem na konkurenční strategii, zájem zainteresovaných stran a podnikatelské prostředí organizace. Účelně a účinně nastavený systém řízení lidských zdrojů nám umožňuje získat, využívat, ale také rozvíjet zaměstnance. Ti, pokud se stanou schopnými a motivovanými, nám umožní dosáhnout očekávaného výkonu organizace, a tak tedy i splnit strategické cíle organizace.

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 79-80) se systém řízení lidských zdrojů skládá z činností řízení lidských zdrojů, které se vzájemně podporují a doplňují. Prostřednictvím tohoto integrovaného souboru činností lze dosáhnout cílů řízení lidských zdrojů, ale především realizovat strategii organizace. Součástí systému řízení lidských zdrojů jsou strategie lidských zdrojů, postupy lidských zdrojů a také politiky lidských zdrojů.

V dnešní době je kladen velký důraz na to, aby lidské zdroje organizace byly motivované a schopné, jelikož pouze tak mohou tvořit výhodu oproti konkurenci. Trvalá konkurenční výhoda je tedy tvořena nenapodobitelnými, vzácnými a nenahraditelnými zdroji. Důležité je proto snažit se dosáhnout této trvalé konkurenční výhody prostřednictvím svých zaměstnanců (Šikýř, 2014, s. 54).

Pokud je organizace schopna účinně a účelně řídit lidské zdroje, znamená to, že je také schopna uspokojovat požadavky a potřeby zainteresovaných stran (zákazníků, vlastníků, veřejnosti...) a tím dosahovat konkurenceschopnosti, což je vlastně jedním z cílů každé strategie firmy (Šikýř, 2014, s. 56).

Podle Šikýře (2014, s. 57), aby firma vykazovala stále rostoucí potenciál, je nutné rozvíjet její zaměstnance a zajistit neustálé zlepšování jejich výkonu.

V dnešní době se používá v řízení lidských zdrojů tzv. pojetí *best practice* (nejlepší praxe), které obsahuje nejlepší postupy a zásady řízení organizace, které vedou k dosahování požadovaných strategických cílů organizace. Nástrojem nejlepší praxe je označován benchmarking, což znamená porovnávání výkonu organizace s výkonem podobných nejúspěšnějších organizací, ať už v oboru nebo v rámci regionu. Podstatou tohoto pojetí je tedy snaha o upravování a přebírání osvědčených zásad a postupů řízení lidských zdrojů nejlepších organizací pro své podmínky. Mezi tyto zásady a postupy patří získávání a výběr zaměstnanců, spravedlivé hodnocení a odměňování zaměstnanců a jejich vzdělávání a rozvoj. (Šikýř, 2016, s. 64). Jednotlivým hlavním zásadám a postupům jsou věnovány následující podkapitoly.

2.1 Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání a výběr zaměstnanců je proces oslovování potenciálních zaměstnanců a rozhodování o tom, zda by měli být přijati do organizace za účelem výkonu práce, který je stanovený popisem konkrétního pracovního místa (Armstrong a Taylor, 2015, s. 272).

Cílem získávání a výběru zaměstnanců je najít, zaujmout a přijmout kvalifikované zaměstnance (Dvořáková a kol., 2012, s. 145).

Proces zahrnuje následující kroky (Armstrong a Taylor, 2015, s.273):

- určení požadavků,
- oslovení potenciálních zaměstnanců,
- vyřízení žádostí uchazečů o zaměstnání,
- pohovory s uchazeči o zaměstnání,
- testování a posuzování potenciálních zaměstnanců,
- získávání referencí,
- potvrzení nabídky zaměstnání,
- sledování nového zaměstnance.

Určení požadavků na zaměstnance jinak řečeno znamená udělat si představu o počtech a kategoriích lidí, které organizace potřebuje pro zastání práce. Potřeba lidí vyplývá obvykle z určité situace, kdy je organizace nucena nahradit odcházející zaměstnance, rozšiřuje se okruh činností, které dříve byly vykonávány, nebo se vytvářejí nová pracovní místa (Armstrong a Taylor, 2015, s.273).

Pokud tedy chce organizace získat nové zaměstnance, musí nejdříve definovat činnosti, které mají být vykonány a tyto činnosti poté přiřadit pod jednotlivá pracovní místa. V dnešní době se pro vytváření pracovních míst používá motivační přístup, který předpokládá, že je pro zaměstnance nejdůležitější motivující práce. Ta je vymezena přídatnými jmény komplexní, rozmanitá, významná a autonomní. Komplexní znamená, že je nějakým způsobem smysluplná a její výsledky jsou pro okolí viditelné (Dvořáková a kol., 2012, s. 133).

K úspěšné realizaci motivačního přístupu vytváření pracovních míst je nutno definovat tato pracovní místa. Důležitým nástrojem pro definování je analýza pracovních míst, která pomáhá zjistit a zpracovat údaje o pracovních místech, jejich požadavcích, podmínkách, úkolech a odpovědnostech. Jejím výsledkem jsou tedy dokumenty, které obsahují podrobnou specifikaci a popis pracovního místa. Na základě popisů pracovních míst se poté vytváří nabídka zaměstnání (Šikýř, 2016, s. 80).

Pro organizaci je důležité mít také představu o tom, kolik a jaké zaměstnance potřebuje zaměstnávat. Čopíková a kol. (2015, s. 17-18) zdůrazňuje, že je nutné zaměstnance zajišťovat v potřebném množství, optimálně motivované, s potřebnými znalostmi, zkušenostmi a

dovednostmi, flexibilní a připravené na změny a ve správný čas za přiměřené náklady.

V rámci plánování potřeby zaměstnanců se organizace snaží předpovědět poptávku po zaměstnancích jak z krátkodobého, tak i z dlouhodobého hlediska, aby měla dostatek schopných a motivovaných lidí k zajištění požadované práce. Tato poptávka je odhadována v souvislosti s poptávkou po službách nebo výrobcích, které jsou předmětem podnikání firmy (Šikýř, 2014, s. 91).

Pokud má organizace přehled o potřebě zaměstnanců, přechází pak k samotnému získávání zaměstnanců, které probíhá za pomoci níže uvedených metod.

2.1.1 Metody získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je dvoustranným procesem. Na jedné straně jsou potenciální zaměstnanci, kteří si vybírají mezi pracovními nabídkami, a na druhé straně jsou organizace, které soupeří s konkurenty o žádané lidské zdroje (Dvořáková a kol., 2012, s. 145). V rámci oslovení potenciálních zaměstnanců používáme konkrétní metody získávání zaměstnanců, jejichž volba záleží na tom, zda chceme pracovní místo obsadit z vnitřních, či z vnějších zdrojů. Pokud tedy organizace získává zaměstnance z vnitřních zdrojů, používají se metody (Šikýř, 2014, s. 99):

- inzerce na intranetu (nástěnce),
- doporučení současného zaměstnance,
- zaslání nabídky práce e-mailem,
- přímé oslovení konkrétního zaměstnance v organizaci.

Jestliže naopak chce organizace získat zaměstnance z vnějších zdrojů, volí metody (Šikýř, 2014, s. 99):

- inzerce na internetu, v rádiu nebo televizi,
- spolupráce se školami, úřady práce nebo personálními agenturami,
- přímé oslovení vhodného potenciálního zaměstnance mimo organizaci.

Pokud je použita metoda inzerce, která je tradičně nejobvyklejší metodou oslovování potenciálních zaměstnanců, je důležité, aby nabídka práce (neboli inzerát) plnila následující cíle (Armstrong a Taylor, 2015, s. 279):

- zajistit potenciálního zaměstnance (přilákat dostatečný počet vhodných potenciálních zaměstnanců s ohledem na co nejnižší náklady),
- upoutat pozornost (musí být něčím jedinečný, lišit se od inzerátů konkurenčních organizací),

- vzbudit a udržet zájem potenciálních zaměstnanců (sdělovat informace o pracovním místě zajímavým atraktivním způsobem),
- stimulovat k odpovědi (musí podnítit dostatečný počet potenciálních zaměstnanců splňujících požadavky k odpovědi).

Dále by měl být kladen důraz také na formu nabídky zaměstnání. Ta by měla poskytovat především přesnou, úplnou a pravdivou informaci o nabízeném pracovním místě. Nabídka práce se tedy obvykle skládá z (Šikýř, 2014, s. 100-101):

- názvu práce,
- místa výkonu práce,
- již zmíněných požadavků na uchazeče,
- stručné charakteristiky organizace,
- podmínek výkonu práce,
- výčtu dokumentů, které jsou požadovány od uchazeče,
- pokynů pro uchazeče o zaměstnání.

Vyřízení žádosti uchazečů o zaměstnání zahrnuje ověření informací o zaměstnání od uchazečů a vybrání žádostí, které jsou vhodné pro další, již užší výběr zaměstnanců (obvykle pozvání na pohovor). Organizace zpravidla vybírá nejvhodnější uchazeče pomocí předem stanovených kritérií výběru (Armstrong a Taylor, 2015, s. 283).

2.1.2 Metody výběru zaměstnanců

Hlavním cílem výběru zaměstnanců je vybrat z již užšího výběru uchazečů o pracovní místo takové, kteří budou splňovat požadovaný výkon, budou pro organizaci pracovat po dobu, která se očekává, a budou jednat žádoucím způsobem. Pro výběr vhodného potenciálního zaměstnance je nutný sběr a hodnocení informací o jednotlivých uchazečích za pomoci konkrétních metod výběru (Dvořáková a kol., 2012, s. 150).

Je nutné specifikovat kritéria, na základě kterých budou uchazeči posuzováni. Tato kritéria by měla spolehlivě předvídat pracovní výkon potenciálního zaměstnance a vedení organizace by mělo být schopno v kombinaci se zvolenou metodou výběru určit, kteří z uchazečů těmito kritériím vyhovují (Koubek, 2009, s. 166).

Po uchazečích o zaměstnání jsou za účelem sběru informací požadovány určité dokumenty. Těmito dokumenty jsou zpravidla životopis, doklady o vzdělání a praxi, ale může jít například i o vyplněný dotazník organizace (ten si navrhuje organizace) nebo o motivační dopis, výpis z rejstříku trestů či lékařské potvrzení způsobilosti k práci (Koubek, 2009, s. 143).

Shromážděné dokumenty poté vedoucí či personalisté kontrolují a posuzují a na jejich základě vybírají ty uchazeče, kteří se zdají být nejvhodnější z hlediska jejich podmínek a požadavků (kritérií) na pracovní místo. Provede se tedy tzv. předvýběr, jehož výsledkem je

seznam uchazečů, kteří by měli být pozváni k dalším výběrovým procedurám (Koubek, 2009, s. 153-154).

Výběrový pohovor

Nejběžnější metodou výběru zaměstnanců je pohovor. Organizace se snaží získat takové informace o uchazečích, které jí pomohou předpovědět kvalitu potenciálního zaměstnance, a tedy určit vhodnou volbu uchazeče. Obvykle probíhají tváří v tvář, ale mohou také probíhat po telefonu, popř. prostřednictvím video hovorů, např. pomocí aplikace Skype (Armstrong a Taylor, 2015, s. 286).

Podle Šikýře (2014, s. 103) se jedná o osobní setkání manažerů a personalistů s vhodnými uchazeči o pracovní místo, kteří již prošli první selekcí na základě hodnocení a ověřování si informací uvedených v životopisu. Umožňuje doplnit informace o uchazečích, posoudit jejich chování, motivaci a zjistit jejich představu o podmínkách práce. Pohovor zpravidla vede vedoucí zaměstnanec, který by byl později nadřazeným přijatého uchazeče. Existují dva typy výběrových pohovorů v souvislosti s jejich strukturou, a to strukturovaný výběrový pohovor, kde jsou otázky předem připravené včetně jejich pořadí, a nestrukturovaný výběrový pohovor, který je veden bez přípravy, pouze se vymezí rámcový cíl pohovoru a otázky a celkový průběh je přizpůsoben aktuálnímu vývoji situace.

Mezi hlavní výhody výběrových pohovorů Armstrong a Taylor (2015, s. 287) uvádějí to, že umožňují vedoucím či personalistům klást uchazečům otázky zaměřené na jejich zkušenosti a posoudit, do jaké míry odpovídají požadavkům na konkrétní pracovní místo. Dále také dávají uchazečům možnost doptat se na vše, co je o pracovním místě zajímavé, a utvořit si tak reálnou představu o pracovním místě i organizaci. Co se týká nevýhod výběrových pohovorů, tak mezi nejvýznamnější patří, že nemusí mít dostatečnou validitu a reliabilitu z hlediska předpovědi budoucího chování a výkonu uchazečů a měření téhož u různých uchazečů. Je důležité co nejvíce omezit jejich subjektivitu.

Assessment centre

Koubek (2009, s. 177) definuje assessment centra jako diagnosticko-výcvikový program, který obsahuje soubor metod výběru pracovníků. Nejčastěji se jedná o sérii simulací manažerských činností, při nichž se zjišťuje, zda daný uchazeč má požadovaný potenciál, schopnosti a dovednosti na určité manažerské pozici. Může obsahovat skupinové i individuální úkoly, které jsou hodnoceny vedoucími organizace, ale i zkušenými psychology. Jedná se o velice spolehlivý odhad chování a pracovního výkonu potenciálního zaměstnance.

Armstrong a Taylor (2015, s. 292) ale poukazují na to, že assessment centra jsou časově náročná i poměrně nákladná, a jsou tedy tak

využívána především při obsazování manažerských pozic ve velkých korporacích.

Assessment centra mají své využití nejen při výběru zaměstnanců, ale například i v oblasti vzdělávání a rozvoje manažerů (Dvořáková a kol., 2012, s. 153).

Testování uchazečů

K získání spolehlivých a platných informací o uchazečích může organizace použít řadu testů, jejichž pomocí lze zjistit inteligenci, charakteristiku osobnosti nebo i schopnosti uchazeče (Armstrong a Taylor, 2015, s. 288).

Testy inteligence měří všeobecné duševní schopnosti, jako například krátkodobou paměť nebo verbální, abstraktní nebo numerické myšlení (Šikýř, 2014, s. 104). Testy zahrnují otázky, úkoly a problémy. Výsledek je nejčastěji zaznamenán formou inteligenčního kvocientu (IQ), což je poměr mentálního a skutečného věku člověka (Armstrong a Taylor, 2015, s. 289).

Testy osobnosti se snaží předpovědět chování potenciálních zaměstnanců v určité pracovní roli nebo na daném pracovním místě. Běžně testování probíhá formou dotazníku, avšak existuje mnoho druhů těchto dotazníků. Testy osobnosti by měly být odborně zpracovány a vyhodnocovány psychologem (Armstrong a Taylor, 2015, s. 289).

Testy schopností poskytují organizaci informace o specifických znalostech a dovednostech uchazečů, které jsou třeba pro výkon dané pracovní pozice. Nejčastěji probíhají formou modelových situací, kdy je pozorováno chování, rozhodování uchazeče, jeho práce s informacemi a další skutečnosti (Šikýř, 2014, s. 104).

Zkoumání referencí

Při výběru zaměstnanců je žádoucí si ověřit reference z předchozího zaměstnání či školy, jelikož potenciální uchazeči o zaměstnání velmi často poskytují potenciálním zaměstnavatelům nepravdivé informace o kvalifikaci, zkušenostech, schopnostech a předchozím zaměstnání (Šikýř, 2014, s. 105).

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 294) se poté, co jsou uchazeči důkladně prověřeni v souvislosti s vybranými metodami, provede samotný výběr, tedy rozhodnutí o přijetí nebo odmítnutí uchazeče. Závěrečnou fází procesu je fáze potvrzení nabídky zaměstnání a již by měla být vypracována pracovní smlouva.

Nesmí se ovšem zapomenout ani na dostatečné sledování nového zaměstnance, protože je to velice důležité z hlediska toho, zda jeho adaptace na prostředí organizace probíhá, jak má, a především zda novou práci zvládá. Pokud jsou zde zpozorovány problémy, je nezbytné

je včas začít řešit, a zabránit tak odchodu zaměstnance ve zkušební lhůtě (Armstrong a Taylor, 2015, s. 294-295).

2.2 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

Pojem řízení pracovního výkonu je procesem identifikace, měření a rozvíjení jednotlivých zaměstnanců nebo týmů a směřování chování těchto zaměstnanců k dosažení cílů organizace. Řízení pracovního výkonu vychází z pochopení pojmu „výkon zaměstnance“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 389-390). Pracovní výkon lze tedy definovat jako „výsledek pracovní činnosti člověka dosažený v daném čase a za daných podmínek“ (Wagnerová, 2008, s. 12).

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 251) je dosahování požadovaného výkonu organizace otázkou existence organizace. Cílem není pouze zhodnotit výkon zaměstnance, ale především jej motivovat ke stále lepším výsledkům prostřednictvím stanovování jeho individuálních pracovních cílů a rozvíjením jeho dovedností a schopností.

Je třeba si uvědomit, že výkon zaměstnanců je také zásadní v souvislosti s růstem organizace, a především uskutečňováním jejich strategických cílů právě prostřednictvím motivovaných a schopných zaměstnanců, kteří nám přinášejí požadovaný výkon, za předpokladu vhodných podmínek pro výkon práce (Šikýř, 2016, s. 118).

Armstrong a Taylor (2015, s. 391) tvrdí, že řízení pracovního výkonu je založeno na teorii cíle, sociálně kognitivní teorii a teorii kontroly. Základní myšlenkou teorie cíle je, aby se v rámci řízení pracovního výkonu kladl důraz na stanovování cílů, na jejichž základě je možné měřit, ale i řídit pracovní výkon. Sociálně kognitivní teorie je zaměřena na důvěru ve vlastní schopnosti a poukazuje na to, že pokud si lidé věří, má to výrazně pozitivní vliv na jejich výkon. Pro poslední teorii, teorii kontroly, je zásadní zpětná vazba týkající se chování lidí. Pokud je zaměstnancům poskytována, dává jim možnost uvědomit si rozdíl mezi tím, co se od nich očekává, a jejich skutečným výkonem, popřípadě rozdíl postupně napravovat.

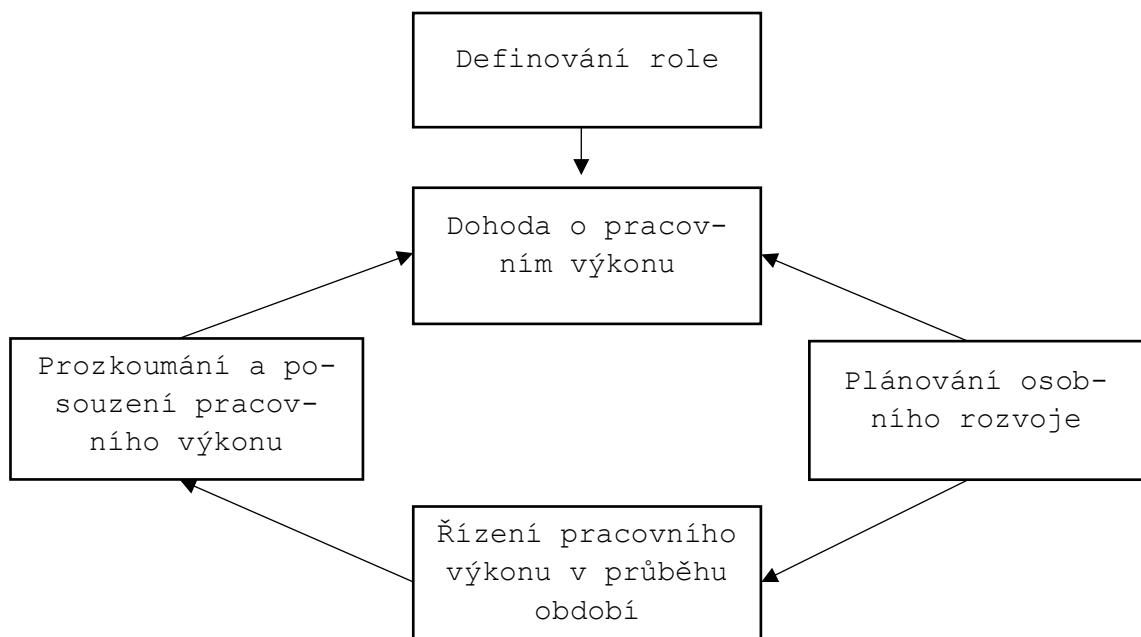
Hodnocení pracovního výkonu navazuje na jeho řízení - je v podstatě klíčovým nástrojem řízení pracovního výkonu. Jeho výstupy se uplatňují v dalších činnostech řízení lidských zdrojů, jako je odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Prostřednictvím hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců se zjišťuje, jak zaměstnanec plní stanovené úkoly, a tedy i své individuální cíle, jak se chová při práci, jaké má vztahy s kolegy, případně i jak by se dal zlepšit jeho pracovní výkon (Koubek, 2015, s. 207-208).

2.2.1 Pojetí řízení pracovního výkonu

Koubek (2009, s. 203) uvádí, že řízení pracovního výkonu je propojený přístup řízení zaměstnanců na základě písemné smlouvy nebo ústní dohody mezi nadřízeným a podřízeným o budoucím pracovním výkonu. V důsledku této dohody dochází k provázání pracovních úkolů, rozvoje a vzdělávání pracovníka, hodnocení jeho pracovního výkonu a jeho odměňování.

Hlavními aktivitami cyklu řízení pracovního výkonu, který zobrazuje obrázek 1, jsou podle Koubka (2009, s. 204-205):

- definice role zaměstnance (dohoda o hlavních výsledcích),
- uzavření dohody o pracovním výkonu (upravuje, čeho by měl zaměstnanec dosáhnout, jaké schopnosti potřebuje k dosažení výsledků a jak bude jeho výkon měřen),
- uzavření dohody o rozvoji schopností zaměstnance (kroky, které musí zaměstnanec v této oblasti podstoupit),
- řízení pracovního výkonu v průběhu období (fáze, kdy je poskytována zaměstnanci zpětná vazba na každodenní výkon, popř. aktualizovány cíle a řešení pracovních problémů),
- závěrečné posouzení pracovního výkonu (formální vyhodnocení).



Obrázek 1 - Cyklus řízení pracovního výkonu
Zdroj: Koubek (2009, s. 204)

Armstrong a Taylor (2015, s. 394) nahlížejí na proces (cyklus) řízení pracovního výkonu podobně jako Koubek (2019, s. 204). Zdůrazňují však ještě, že řízení pracovního výkonu zajišťuje soulad individuálních cílů s cíli organizace, což odhaluje přínos lidí k výkonu

organizace. Aby vznikl tento přínos pro organizaci, je důležité komunikovat sdílenou vizi, vytvářet systémy, které podporují odměňování, komunikovat o zlepšování výkonu a jasně definovat požadavky a očekávání týkající se zaměstnanců.

Definice role zaměstnance

Definování role zaměstnance spočívá v tom, že zaměstnanec společně s manažerem stanoví obsah práce, která se od něj očekává, očekávané výsledky práce a v neposlední řadě si pohovoří také o tom, jaké podmínky práce, schopnosti či motivaci potřebuje, aby splňoval očekávání manažera (Šikýř, 2014, s. 112).

Dohoda o pracovním výkonu

Dohoda o pracovním výkonu je klíčovým nástrojem řízení pracovního výkonu. Zpravidla se uzavírá na rok (lze po dohodě stanovit i na jiný časový úsek) a ve většině případů písemně (Šikýř, 2014, s. 112).

Obsah dohody o pracovním výkonu tvoří zpravidla stanovené individuální a kolektivní cíle, ukazatele a normy měření pracovního výkonu, dále také stanovené podmínky a prostředky pro výkon práce a pro připomenutí zaměstnanci jsou zde obvykle vymezeny základní hodnoty a standardy organizace (Šikýř, 2016, s. 120).

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 255) by manažeři neměli zapomínat ani na stanovení způsobu odměny v souvislosti s dosažením cílů. Důsledné stanovení cílů v rámci dohody o pracovním výkonu slouží jako základ pro spravedlivé hodnocení zaměstnanců. Dohoda o pracovním výkonu tedy musí plnit základní požadavky, jako jsou reálná dosažitelnost cílů, časová přiměřenost, důležitost a náročnost z hlediska kolektivních cílů, ale také měřitelnost či podpora systémem řízení (návaznost na podpůrné metody apod.).

Dohoda o rozvoji schopností zaměstnance

Dohodu o rozvoji schopností zaměstnance lze v podstatě považovat za plán osobního rozvoje zaměstnance. Tento plán určuje postup, jak by měl zaměstnanec zdokonalovat své dovednosti, znalosti a schopnosti za účelem zlepšování pracovního výkonu v určitých oblastech. Dohoda tedy zahrnuje také potřeby pracovního výkonu a rozvoje zaměstnance (Koubek, 2009, s. 205).

Řízení pracovního výkonu v průběhu období

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 395) by řízení pracovního výkonu, mělo být bráno jako kontinuální proces a přirozená funkce každého kvalitního manažera.

Manažer směřuje zaměstnance k plnění dohodnutých cílů. Hlavním nástrojem řízení zaměstnance (jeho výkonu) je systematické hodnocení a poskytování zpětné vazby ohledně výsledků práce zaměstnance nebo jeho motivace, podmínek či schopností. Důležité je co nejdříve zjistit případné odchylky a sjednat jejich nápravu. Potenciální problémy je nutné důkladně definovat včetně jejich příčin a vytvořit podmínky pro jejich řešení (Šikýř, 2014, s. 112).

Závěrečné prozkoumání a zhodnocení pracovního výkonu zaměstnance

Během této fáze je prováděno formální hodnocení pracovního výkonu. Přezkoumání pracovního výkonu by mělo vycházet z reality. Zaměstnanec s manažerem spolu diskutují splnění či nesplnění cílů stanovených v dohodě o pracovním výkonu, identifikují případné rezervy zaměstnance v oblasti výkonu, rozvoje apod. Výsledky hodnocení pracovního výkonu slouží mimo jiné ke stanovení dohody o pracovním výkonu na další období (Šikýř, 2016, s. 121). Nejpoužívanějším nástrojem hodnocení zaměstnanců je hodnoticí pohovor, který je více popsán v kapitole 2.2.3.

2.2.2 Základní principy řízení pracovního výkonu

Při řízení pracovního výkonu je nutné vycházet z cílů a hodnot organizace, a především řídit pracovní výkon u všech zaměstnanců, a nejen u vybraných skupin. Rozlišují se dva základní přístupy řízení pracovního výkonu, a tedy řízení podle kompetencí (Management by Competencies) a řízení podle cílů (Wagnerová, 2008, s. 35).

Řízení podle kompetencí (Management by Competencies)

Řízení pracovního výkonu podle kompetencí je založeno na definici pracovních míst, z čehož plyne očekávané chování zaměstnanců (role), a tedy i potřebné kompetence pro výkon pracovního místa. Přístup je náročný na zavedení, protože předpokladem jsou správné definice pracovního místa a ty jsou v praxi často definovány příliš stručně, nebo naopak příliš obsáhle. Je také složité u některých pracovních pozic určit ta správná kritéria, aby hodnocení bylo objektivní (Pillařová, 2008, s. 16-17).

Řízení podle cílů (Management by Objectives)

V rámci přístupu řízení pracovního výkonu podle cílů si organizace ujasní své cíle v oblasti rozvoje a zisku a za pomoci vedení se jich bude snažit dosáhnout. Tyto cíle se ale musí týkat konečného cíle, ne cesty k dosažení tohoto cíle. Řízení musí být součástí každodenní

práce manažera, jedině tehdy může znamenat pro organizaci přínos (Wagnerová, 2008, s. 53-54).

Podle Pilařové (2008, s. 26) v praxi řízení podle cílů vypadá následovně. Nejprve se definují individuální cíle zaměstnanců a strategické cíle organizace za použití pravidla SMART (S = specifický, M = měřitelný, A = akceptovaný, R = realistický, T = termínovaný). Poté probíhá pravidelná kontrola jejich plnění a v souvislosti s tím, pokud jsou ujištěny nějaké problémy, je sjednána jejich okamžitá náprava.

Úspěšné zavedení systému řízení pracovního výkonu spočívá v oblasti spolupráce. Pokud zaměstnanci budou důkladně připraveni a seznámeni se systémem a jeho výhodami, lze předpokládat jeho jednodušší přijetí. Stejně tak i management musí být proškolen a důkladně seznámen se zaváděným systémem, aby mohla spolupráce v rámci systému kvalitně fungovat (Dvořáková a kol., 2012, s. 253).

2.2.3 Hodnocení zaměstnanců a jeho význam pro organizaci

Hodnocení zaměstnanců je klíčovým nástrojem řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Výsledky této manažerské činnosti jsou využívány v dalších činnostech, kterými jsou především odměňování, a vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Podle Koubka (2009, s. 208) představuje hodnocení zaměstnanců prošetřování a posuzování úsilí z hlediska plnění stanovených cílů pracovního výkonu. Je často označováno za spolehlivý nástroj usměrňování, kontroly a motivování zaměstnanců.

Existují tři zásadní důvody, proč by měla každá organizace hodnotit své zaměstnance. Prvním důvodem je to, že se tím posiluje organizační struktura; druhým důvodem je sjednocení a sladění zájmů všech zainteresovaných stran (stakeholderů) z hlediska strategie, cílů apod. a posledním a asi nejdůležitějším důvodem pro organizaci je zvýšení výkonnosti zaměstnanců, a tak i celé organizace (Hroník, 2006, s. 15-16).

Koubek (2009, s. 209) mezi hlavní úkoly a oblasti využití hodnocení zaměstnanců zahrnuje:

- rozpoznání aktuální úrovně pracovního výkonu zaměstnance,
- rozpoznání silných a slabých stránek zaměstnance,
- motivaci zaměstnance,
- vytvoření prostoru pro zlepšování pracovního výkonu,
- rozpoznání potenciálu či potřeby dalšího vzdělávání zaměstnance,

- vytvoření podkladů pro systém odměňování, plánování následnictví a další.

Rozlišují se dvě podoby hodnocení zaměstnanců. První je podoba neformální, která se vyznačuje poskytováním průběžné zpětné vazby manažerem na výkon zaměstnance. Je brána v podstatě jako přirozená součást každodenního vztahu nadřízeného s podřízeným a zpravidla nebývá písemně nijak zaznamenávána. Naopak formální hodnocení zaměstnanců má pravidelný časový interval (zpravidla rok) a zaznamenává se písemně. Provádí se za pomoci metod, jakými mohou být motivačně-hodnoticí pohovor, hodnoticí stupnice, třistašedesátistupňová zpětná vazba apod.

Kritéria hodnocení zaměstnanců

Pro hodnocení zaměstnanců je nutné si správně určit kritéria hodnocení výkonu. Jejich špatné stanovení může vést k demotivaci zaměstnance a ohrozit tak prosperitu organizace. Nejlepším přístupem je stanovit kritéria na základě hodnot firmy a její strategie. Kritéria by měla splňovat následující: měřitelnost, zjistitelnost, jasnost a konkrétnost (Pilařová, 2008, s. 40).

Podle Šikýře (2014, s. 113) by kritéria hodnocení zaměstnanců měla zahrnovat faktory, jakými jsou například kvalita, množství a včasnost odvedené práce, ochota a způsobilost vykonávat zadanou práci, podmínky výkonu práce nebo přístup k práci.

Metody hodnocení zaměstnanců

Rozlišuje se několik druhů metod hodnocení zaměstnanců:

- motivačně-hodnoticí pohovor,
- hodnocení pomocí stupnice,
- třistašedesátistupňová zpětná vazba
- a další.

Motivačně-hodnoticí pohovor

Formální hodnocení zaměstnanců se nejčastěji provádí metodou motivačně-hodnoticího pohovoru. Pohovor probíhá zpravidla jednou ročně a je vedený přímým nadřízeným. Cílem pohovoru je projednat skutečně dosažený pracovní výkon zaměstnance za určité období, stanovit nové cíle rozvoje na další období a zajistit žádoucí míru motivace a vhodné podmínky k úspěšnému výkonu sjednané práce (Šikýř, 2016, s. 124).

Hodnotitel (nadřízený) by měl v průběhu roku pozorovat pracovní výkon zaměstnance a dělat si poznámky o jeho chování při práci. Je důležité, aby při setkání u pohovoru byl hodnotitel objektivní a spravedlivý a se zaměstnancem prodiskutoval, co se nepovedlo a dalo by se zlepšit. Neměl by ovšem zapomenout zaměstnance také

pochválit za to, co se mu během roku povedlo, aby hodnocení nebylo vnímáno pouze jako negativní. Hodnotitel by neměl zapomínat ani na navázání přátelské atmosféry a dostatek času (Arthur, 2010, s. 84-85).

Armstrong a Taylor (2015, s. 396) vyznávají následující zlatá pravidla, podle kterých lze realizovat pohovor:

1. Příprava

Manažeři by si v průběhu hodnoceného období měli dělat poznámky týkající se pracovního výkonu zaměstnanců a poté je porovnávat s cíli stanovenými v rámci dohody o pracovním výkonu. Měli by se zamýšlet nad příčinami úspěchu či neúspěchu a případně také nad tím, jak zaměstnanci pomoci překonat problémy. Příprava platí ale i pro zaměstnance. Ti by se také měli zamyslet nad svým dosaženým výkonem a zhodnotit sami sebe.

2. Struktura a čas

Pohovor by měl mít jasnou strukturu a postupovat popořadě dle bodů. Nutné je také mít vyhrazen dostatečný časový interval, jinak pohovor ztrácí smysl.

3. Atmosféra

Aby byl pohovor úspěšný, je důležité pro obě strany cítit se příjemně. Doporučuje se začít obecnější diskusí a až poté zacházet do dalších detailů problému.

4. Zpětná vazba

Jednou z klíčových činností hodnocení zaměstnanců je poskytování zpětné vazby. Proto i v rámci pohovoru je velice žádoucí. Měla by být zaměstnanci poskytnuta formou konstatování dosažených výsledků, skutečností či významných vlivů, které ovlivnily jeho pracovní výkon. Manažer by se zaměstnancem měl probrat oblasti pro jeho zlepšení, ale i pochválit zaměstnance za to, co se mu v předchozím období povedlo.

5. Pochvala

Manažer by měl zaměstnance pochválit, pokud má za co, protože to pomůže navodit příjemnou atmosféru pohovoru a ocenění či povzbuzení potřebuje občas slyšet každý.

6. Dát prostor zaměstnanci

Pokud manažer dá zaměstnanci dostatečný prostor k vyjádření spokojenosti či nespokojenosti se svým pracovním výkonem, zaměstnanec tak získá pocit, že mu jeho nadřízený naslouchá, což je žádoucí. Navíc tím podporuje zaměstnancovo sebehodnocení, což poskytuje další východiska pro diskusi.

7. Zabývat se pracovním výkonem zaměstnance, nikoliv jeho osobností

Pohovor musí být založen na skutečných faktech, nikoliv domněnkách a manažer by měl dát zaměstnancům dostatečný prostor na odůvodnění, proč se něco stalo nebo nestalo.

8. Vyvarovat se neočekávané kritiky

Hodnoticí pohovor by měl představovat jakési shrnutí situací za uplynulé období. Měl by tedy být bezprostřední.

9. Dohodnout se na cílech a plánech na další období

Manažer by měl mít zájem zakončit pohovor v pozitivním duchu.

Hodnocení pomoci stupnice

Hodnoticí stupnice je velice hojně využívanou metodou hodnocení zaměstnanců. Funguje na principu zaškrtnutí daného stupně plnění určitého kritéria podle vlastního svědomí a přesvědčení. Obodovaná kritéria mohou být vážena, aby se posílila, nebo naopak oslabila jejich důležitost. Výhodou dané metody jsou nízké náklady na její vytvoření, široké spektrum použití nebo nízká časová náročnost (Dvořáková a kol., 2012, s. 267).

Podle Koubka (2009, s. 221) se pomocí stupnice hodnotí jednotlivé aspekty práce, jako je kvalita a množství práce, samostatnost, ochota ke spolupráci, přítomnost v práci, znalost práce a další. Rozlišují se tři typy hodnoticí stupnice – číselná, grafická a slovní. U číselné stupnice jsou hodnoty kritérií odstupňovány pomocí čísel a vyhodnocuje se obvykle součtem bodů či použitím váženého aritmetického průměru bodů. Grafická stupnice zobrazuje hodnocení kritérií na úsečce a výsledné hodnocení kritérií je pak znázorněno křivkou. Slovní stupnice umožňuje zhodnocení pracovního výkonu pomocí slovních popisů.

Tristašedesátistupňová zpětná vazba

Metoda tristašedesátistupňové zpětné vazby spočívá v hodnocení pracovního výkonu zaměstnance z pohledu několika lidí. Těmito lidmi mohou být nadřízení, kolegové, podřízení nebo například zákazníci. Obvykle má formu dotazníku, kde respondenti posuzují chování zaměstnance v porovnání s poskytnutým seznamem schopností (Armstrong a Taylor, 2015, s. 407).

Další metody hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců

Za jednu z dalších možných metod hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je brána například metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales). Tato metoda je velice podobná metodě hodnoticí stupnice, rozdíl je ale v tom, že je více zaměřena na přístup k práci než na samotný pracovní výkon zaměstnance. Předpokládá, že jeho pozitivní přístup k práci bude příčinou efektivního pracovního výkonu (Koubek, 2009, s. 223).

Šikýř (2014, s. 114) mezi dalšími metodami hodnocení pracovního výkonu zaměstnance zmiňuje hodnocení volným popisem, hodnocení na základě kritických případů, hodnocení podle stanovených norem nebo hodnocení metodou assessment či development centre. Hodnocení

volnými popisem je jednoduchá univerzální metoda, kdy hodnotitel vyjadřuje pracovní výkon hodnoceného za pomoci zvolených kritérií pracovního výkonu. Metoda kritických případů je metodou doplňkovou, kdy si hodnotitel v průběhu hodnoceného období zaznamenává jednotlivé případy uspokojivého a neuspokojivého pracovního výkonu zaměstnance a poté je společně diskutují. Hodnocení podle stanovených norem je používáno pouze u některých pracovních pozic, kdy je pracovní výkon zaměstnanců porovnáván se stanovenou normou. Metoda assessment centra byla již zmíněna v kapitole 2.1.2 v rámci výběru zaměstnanců. Lze ji použít i pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců nebo v rámci personálního rozvoje zaměstnanců. Posuzují se schopnosti a motivace hodnocených.

2.3 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je další z činností řízení lidských zdrojů. Umožňuje organizacím ocenit reálný pracovní výkon zaměstnanců a podněcovat je k vykonávání dohodnuté práce a dosahování očekávaného výkonu. Zaměstnanci mají prostřednictvím odměňování možnost uspokojit vlastní potřeby (Šikýř, 2014, s. 116).

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 414) se přístup k odměňování zaměstnanců v každé organizaci liší. Organizace by měla mít určeny základní zásady (filozofii) odměňování, na jejichž základě přistupuje k řešení záležitostí odměňování. Mezi tyto zásady se zahrnuje:

- vytvoření transparentního a spravedlivého systému odměňování, který bude v zájmu všech zainteresovaných stran,
- odměňování lidí podle jejich přínosu,
- vytvoření takových postupů odměňování, které budou podporovat dosahování strategických cílů organizace,
- podněcování zaměstnanců k vyššímu pracovnímu výkonu,
- uznávání všech zaměstnanců, kteří organizaci přinášejí určitou přidanou hodnotu,
- poskytování odměn, které motivují ty zaměstnance, kteří dosahují mimořádných pracovních výkonů tyto pracovní výkony udržet,
- udržování konkurenceschopnosti v oblasti peněžních odměn,
- uvažování určité míry pružnosti v systému odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod,
- umožnění liniovým manažerům rozhodovat o odměňování svých podřízených.

2.3.1 Pojetí odměňování

Koubek (2009, s. 283-284) tvrdí, že lidé si často mylně myslí, že pod pojmem odměňování se skrývá mzda, plat nebo jiné formy peněžní odměny, které jsou poskytnuty zaměstnanci za odvedenou práci. Činnost odměňování ale zahrnuje mnohem více. Vyjádření uznání (pochvaly), povýšení nebo zaměstnanecké výhody nezávislé na pracovním výkonu zaměstnance či další věci (služební auto, vybavená kancelář atd.) mohou být pro zaměstnance také odměnou. Tyto odměny se nazývají odměnami vnějšími. Rozeznávají se ještě odměny vnitřní, které souvisejí s vykonávanou prací, radostí, kterou zaměstnanci práce přináší, s pocity úspěšnosti, užitečnosti, uznání apod. Tyto vnitřní typy odměn může organizace ovlivňovat například prostřednictvím autonomie práce, participativním způsobem řízení, vytvářením příznivých pracovních podmínek a mimo jiné také spravedlivým hodnocením a peněžním odměňováním. Vnější a vnitřní odměny dohromady tvoří tzv. celkovou odměnu. Do jaké míry bude zaměstnanec těmito okolnostmi ovlivněn, je u každého individuální.

2.3.2 Strategie odměňování

Strategie odměňování by podle Armstronga a Taylora (2015, s. 416) měla splňovat tři hlavní cíle, kterými jsou spravedlnost, konkurenceschopnost a výkonnost. Všechny strategie odměňování se liší, stejně tak jako se liší od sebe organizace. V průběhu času se strategie mění, vyvíjí a snaží se reagovat na vzniklé okolnosti. Někdy je poměrně náročné sladit protichůdné cíle strategie. Příkladem může být snaha o konkurenceschopnost, ale zároveň spravedlnost.

Strategie odměňování vychází ze strategie lidských zdrojů a strategie organizace. Je ovlivněna zákonnými regulacemi, působením trhu, strukturou zaměstnanců a celkově kulturou organizace. V podstatě se snaží definovat filozofii odměňování organizace ve směru, komu bude organizace platit, kolik, za co a jakým způsobem (Dvořáková a kol., 2012, s. 306).

Armstrong a Taylor (2015, s. 417) tvrdí, že strategie odměňování zaměstnanců může obsahovat následující záměry:

- rozvoj systému celkové odměny,
- nahrazení odměňování za zásluhy zavedením odměňování podle výkonu,
- zavedení nové struktury peněžních odměn,
- rozvoj systému zaměstnaneckých výhod,
- zajištění rovnosti v odměňování - práce stejné hodnoty je stejně odměňována.

Podle Koubka (2009, s. 287) by si organizace měla promyslet několik oblastí a podle toho poté sestavit transparentní a spravedlivý systém odměňování. Těmito oblastmi jsou:

1. Stanovení úrovně mezd/platů v porovnání se situací na trhu práce a dalšími aspekty.
2. Stanovení struktury (hierarchie) mezd/platů na základě výsledků hodnocení práce.
3. Spojení konkrétních zaměstnanců s pracovními místy nebo úkoly a následné přiřazení platové třídy opět podloženo hodnocením práce.
4. Rozhodování o vyplácení peněžní odměny za výsledky nebo odpracovaný čas.
5. Specifické odměňování manažerů či specialistů formou například pobídkových forem odměny.
6. Výběr jednotlivých typů odměn na základě zjišťování preferencí zaměstnanců a následné vytvoření struktury systému odměňování.

2.3.3 System odměňování

System odměňování je výsledkem strategie odměňování organizace a vychází ze strategie organizace. System odměňování včetně jeho hlavních složek znázorňuje obrázek 2. Celkovou mzdou se myslí souhrn peněžních a nepeněžních odměn. Podle obrázku se předpokládá, že celková odměna ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců (Armstrong a Taylor, 2015, s. 421-422).

Peněžními odměnami jsou mzdy nebo platy a nepeněžní odměny mají formu pochvaly, rozvoje, uznání a dalších, které již byly zmíněny výše a jsou také znázorněny na obrázku 2 (Šikýř, 2014, s. 117).

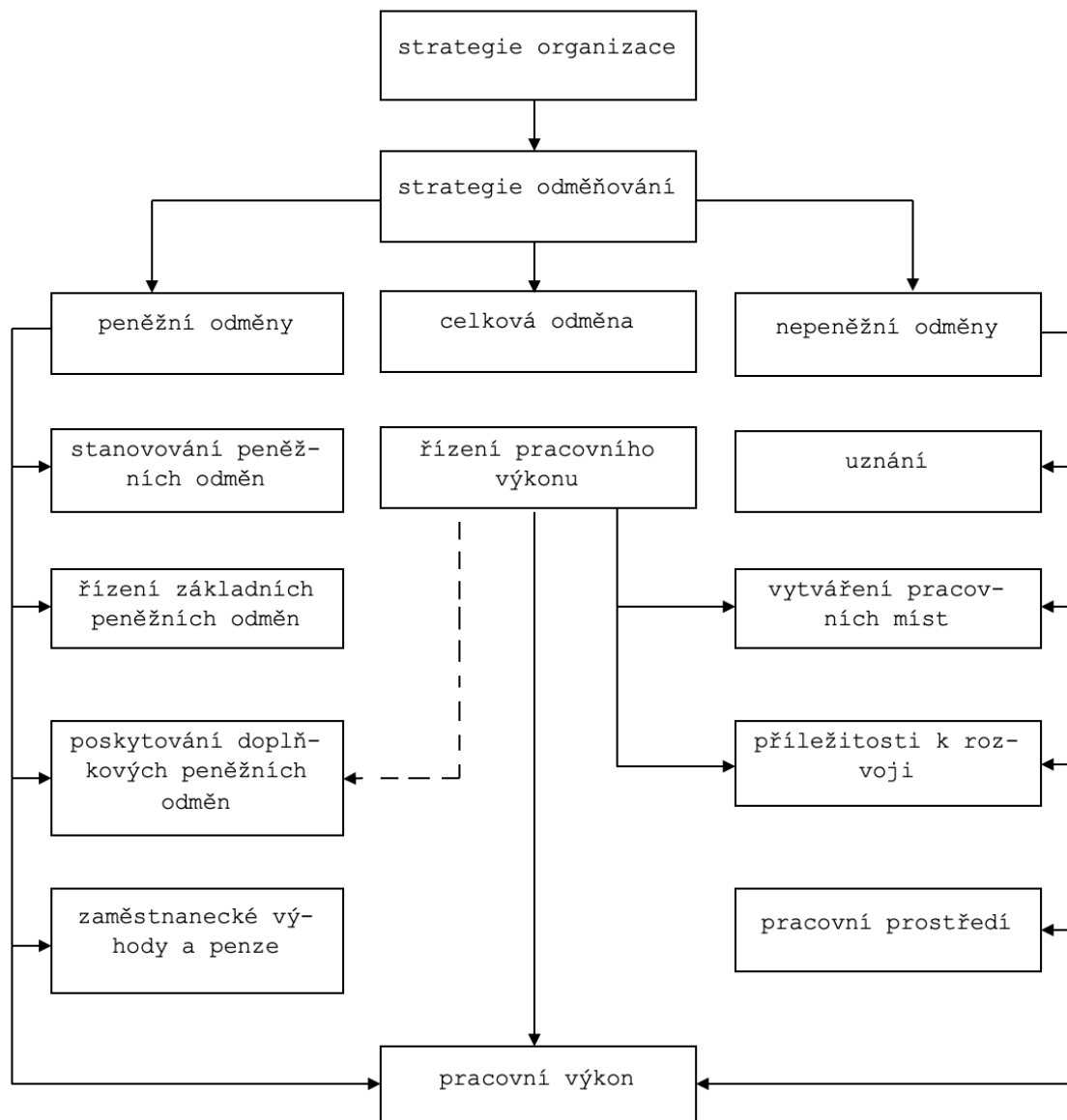
Formy a složky mzdy

Mzdou se v ČR podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, rozumí peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. Pokud je zaměstnavatelem stát, peněžní odměna je nazývána platem.

V zákoně § 8-4-101 o mzdě v americkém Coloradu jsou za mzdu označovány všechny částky obdržené za práci, ať už je tato částka pevně stanovena, nebo zjištěna normou času, úkolu, provize nebo jiným způsobem výpočtu. Práce může být vykonávána na základě smlouvy, partnerství, subdodávky či jiné dohody o výkonu práce. Za mzdu zákon také považuje bonusy nebo provize získané za práci vykonanou v souladu s podmínkami dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (Department of Labor and Employment, 2019).

Za odvedení sjednané práce náleží zaměstnanci na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti odměna - mzda či plat. Tato odměna nesmí být nižší než minimální mzda. Zaměstnanec,

jemuž je poskytován za odvedenou práci plat, náleží alespoň nejnižší úroveň zaručené mzdy (Šikýř, 2014, s. 118).



Obrázek 2 - Systém odměňování
Zdroj: Armstrong a Taylor (2015, s. 422)

Šikýř (2014, s. 119-120) rozlišuje formy mzdy podle jejího způsobu stanovení. Obvykle se nejčastěji používá časová nebo úkolová mzda, ale lze používat například i mzdu formou prémie, provize, podílu na výsledcích hospodaření nebo osobního ohodnocení. Časová mzda může být hodinová nebo měsíční. Hodinová mzda se stanoví jako součin hodinového mzdového tarifu a počtu reálně odpracovaných hodin v měsíci a měsíční mzda odpovídá měsíčnímu mzdovému tarifu, případně je ponížena o poměrnou část měsíčního mzdového tarifu za dny, které zaměstnanec skutečně neodpracoval. Úkolová mzda je závislá na tom, jaké míry dosahuje pracovní výkon zaměstnance v porovnání se stanovenou normou (množstevní, časovou...). Prémie je stejně jako provize doplňkovou formou mzdy. Rozdíl mezi nimi je následující. Prémie se vyplácí jednorázově, například za věrnost, nebo pravidelně, například za produktivitu, kdežto provize se používá především ve službách a závisí na množství poskytnutých služeb. Stimuluje zaměstnance k mimořádnému výkonu. Podílem na výsledcích hospodaření může zaměstnavatel ocenit míru přispění jednotlivých zaměstnanců k dosažení stanovených cílů. Osobní ohodnocení má za účel motivovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce.

Existují tři složky mzdy - základní (pevná), příplatky (určené ze zákona za mimořádné pracovní podmínky) a doplňková (pohyblivá za nadstandardní pracovní výkon) (Šikýř, 2016, s. 134).

Právním skutečností ohledně odměňování (výše minimální a zaručené mzdy) v ČR a v USA je věnována kapitola 3 - Právní úprava a zaměstnávání lidí v ČR a v USA.

Zaměstnanecké výhody a jejich rozdíly v ČR a v USA

Zaměstnanecké výhody, jinak řečeno benefity, fungují jako silný prostředek především pro motivaci zaměstnanců k vykonávání sjednané práce. Benefity nestanoví zákon a jsou určitou formou odměny za práci poskytovanou ke mzdě či platu (Dvořáková a kol., 2015, s. 325).

Šikýř (2014, s. 123) rozlišuje zaměstnanecké výhody sociální povahy, kde jako příklad uvádí sport, kulturu, pojištění. Dále pod benefity zahrnuje výhody spojené s postavením v organizaci - například automobil, notebook, podnikový byt. A poslední skupinou zaměstnaneckých výhod jsou výhody, které souvisejí s prací. Za ty lze považovat vzdělávání, dopravu či stravování a další.

Benefity poskytované v České republice a ve Spojených státech se zásadně liší. V ČR pro rok 2019 patřily mezi nejoblíbenější benefity delší nebo neomezená dovolená, flexibilní pracovní doba či sportovní vyžití a zdravý životní styl (Edenred, 2019). V USA se mezi nejrozšířenější benefity bez sporu řadí zdravotní péče. Je to hlavně z toho důvodu, že americké zdravotnictví funguje jinak než české. Obvykle mají lidé sjednané zdravotní pojištění přes zaměstnavatele - čím větší je zaměstnavatel, tím lepší má nabídku pojištění.

Zaměstnavatel zaměstnancům tedy hradí zdravotní pojištění jako benefit (Stavovčík, 2017). Dalším hojně poskytovaným benefitem v USA je definovaný penzijní plán (vyplácení jistého obnosu při odchodu zaměstnance do penze), životní pojištění nebo dovolená. Dovolená není upravena zákonem a je pouze na zaměstnavateli, v jaké časové délce ji zaměstnanci poskytne. Organizace poskytují devět dní placeného volna za rok z důvodu svátků a většina zaměstnavatelů také poskytuje placené volno pro soukromé důvody, jako ztráta blízkého, soud apod. Proto jsou dodatečné dny dovolené pro Američany jedním z vysoce oceňovaných benefitů u svých zaměstnavatelů. Organizace poskytují další zaměstnanecké výhody z oblasti work-life balance, cestování, kultury a další (Held, 2016).

2.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj pracovníků má pro řízení lidských zdrojů velký význam. Organizace se v rámci této činnosti snaží zajistit, aby na všech jejich úrovních byli zaměstnanci s příslušnou odborností a schopností zvládat měnící se podmínky a požadavky práce. Vzdělávání a rozvoj tedy zahrnuje výchovu, výcvik, zvyšování kvalifikace, rekvalifikaci či další formy vzdělávání zaměstnanců (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 541).

Systematické vzdělávání zaměstnanců souvisí také s jejich rozvojem. Rozvojem se myslí kariéra či následnictví v manažerských funkcích. Organizace poskytuje kvalitním zaměstnancům možnosti růstu a zároveň investuje do svých vlastních zaměstnanců a připravuje je na vyšší pozice. Když potom odchází zaměstnanec z manažerské funkce, je pro ni snazší dosadit na pozici takto „vychovaného“ zaměstnance z vnitřních zdrojů než hledat někoho ze zdrojů vnějších. Často se v této souvislosti používá pojem řízení talentů, což označuje „získávání, udržování, využívání a rozvíjení schopných, motivovaných, oddaných a vytrvalých lidí, kteří naplňují očekávání a představy organizace“ (Šikýř, 2014, s. 124).

Vzdělávání se podle Dvořákové (2012, s. 252) stává celoživotním procesem. Jako základní klíč k úspěšnosti organizace je pak vnímána flexibilita a připravenost na změny. Tato autorka také klade důraz především na vzdělávání zaměstnanců za účelem zajištění rozvoje schopností do takové míry, aby byli zaměstnanci schopni vždy dostatečně rychle a pružně reagovat na stále se měnící prostředí.

Mezi hlavní důvody, proč by se měla organizace věnovat vzdělávání a rozvoji zaměstnanců patří například (Dvořáková, 2012, s. 252):

- vznik nových technologií, a tedy nutnost tomuto se přizpůsobit,
- změny postupů, procesů či technologie v organizaci,
- změny potřeb lidí a tím pádem i změny na trhu výrobků a služeb,

- proměnlivost podnikatelského prostředí, a tedy nutnost reakce organizace na vzniklé podmínky a další.

Podle Čopíkové a kol. (2015, s. 92) je žádoucí definovat rozdíl mezi vzděláváním, učením se a rozvojem. Vzdělávání je způsob učení se a je ohraničené určitým začátkem a koncem. Učení se je daleko komplexnější pojem, který obsahuje nové konání či vědění, a rozlišujeme dva druhy – spontánní (tvoří příležitosti pro druhé) a organizované (reprezentováno vzděláváním). A nakonec rozvoj lze definovat jako uskutečnění změny prostřednictvím učení se.

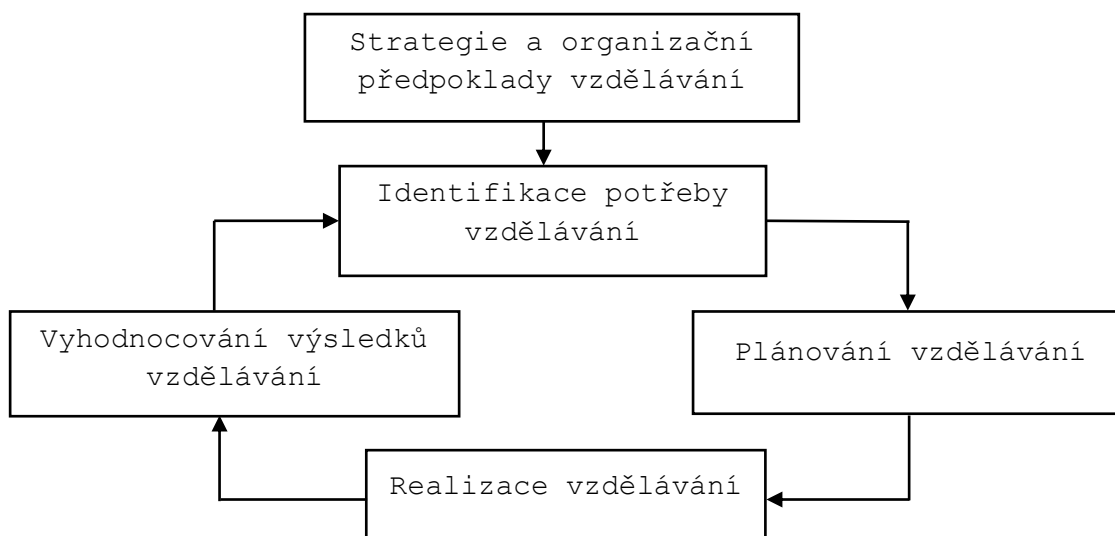
2.4.1 Oblasti vzdělávání zaměstnanců

Podle Šikýře (2014, s. 125) vzdělávání zaměstnanců v organizaci tvoří jejich odbornou kvalifikaci. Vzdělávání zahrnuje několik oblastí a těmi jsou zaškolování, doškolování, přeškolování a rozvoj. Tyto oblasti na sebe takto postupně navazují. Když nový zaměstnanec nastoupí do organizace, tak proběhne nejdříve z pohledu vzdělávání jeho adaptace a zaškolování v novém prostředí. Průběžně se zaměstnanec učí novým znalostem, které daná pozice vyžaduje, tedy se doškoluje. Postupem času se zaměstnanec zdokonaluje v dalších dovednostech, znalostech a chování, aby mohl vykonávat třeba i jinou práci – probíhá tedy jeho přeškolování a poslední oblastí vzdělávání je rozvoj, jinak rozšiřování kvalifikace. Zaměstnanec se učí novým věcem nad rámec svého pracovního místa, aby zvýšil své uplatnění.

Oblast rozvoje se zabývá rozvojem spíše v rámci kariéry zaměstnance než rozvojem v jeho momentální práci. Cílem rozvoje zaměstnance je zvyšovat jeho potenciál například v oblasti jazykového vzdělávání a komunikace. Aktivity provozované v rámci rozvoje nemusí ale přímo souviset s potenciálem nebo zvýšením uplatnění zaměstnance. Mohou také vést zaměstnance k aktivnímu trávení volného času nebo zvyšovat jejich životní podmínky (Koubek, 2009, s. 257).

2.4.2 Systém vzdělávání zaměstnanců

Systém vzdělávání je založený na strategii organizace v oblasti vzdělávání (zajištění vhodných podmínek pro vzdělávání zaměstnanců) a je obvykle znázorňován pomocí neustále se opakujícího cyklu, viz obrázek 3 (Šikýř, 2014, s. 126).



Obrázek 3 - Cyklus vzdělávání zaměstnanců
Zdroj: Šikýř (2014, s. 126)

Systém vzdělávání zaměstnanců je tvořen čtyřmi fázemi (Čopíková a kol., 2015, s. 98):

- identifikací vzdělávacích a rozvojových potřeb,
- plánováním vzdělání a rozvoje,
- realizací vzdělávacích aktivit,
- hodnocením efektivity vzdělávání a rozvoje.

Identifikovat vzdělávací a rozvojové potřeby lze na základě analýzy stavu znalostí a schopností zaměstnanců v souvislosti s jejich prací. Výsledky analýzy jsou poté porovnávány s požadavky organizace na úroveň těchto znalostí a schopností. Zjistí se tak oblasti, kde je možné zlepšení výkonnosti prostřednictvím vzdělávání (Čopíková a kol., 2015, s. 99).

Po zjištění oblastí pro vzdělávání musí být vytvořen detailní plán postupu vzdělávání. Tento plán by měl zahrnovat především cíl vzdělávání. Nutné je také definovat skupinu zaměstnanců, kterou je třeba vzdělávat, externího nebo interního poskytovatele vzdělání, ale také místo, čas a konkrétního lektora pro vzdělávání. Často je potřeba zajistit ještě technické nebo materiální vybavení, stanovit metody vyhodnocování vzdělávání a v neposlední řadě také stanovit náklady na vzdělávání (Šikýř. 2014, s. 126-127).

Samotná realizace vzdělávání probíhá po důsledném organizačním zajištění všech potřebných věcí. V rámci plánování vzdělávání je zvolena určitá metoda vzdělávání, jejíž aplikací probíhá vzdělávací proces (Čopíková a kol., 2015, s. 104). Jednotlivým metodám vzdělávání se věnuje následující kapitola 2.4.3.

Poslední fází cyklu vzdělávání zaměstnanců je hodnocení jeho efektivity. Podle Šikýře (2016, s. 141) je hodnocení vzdělávání velice

problematické z hlediska obtížné měřitelnosti a také z toho důvodu, že nabyté zkušenosti a nové schopnosti se neprojeví obratem. Aby bylo tedy alespoň do určité míry možné zhodnotit návratnost investice do vzdělání, sleduje se proces vzdělávání prostřednictvím vstupních a výstupních testů a na základě zpětné vazby zúčastněných zaměstnanců.

2.4.3 Metody vzdělávání zaměstnanců

Realizace vzdělávání, jak už bylo řečeno, probíhá aplikací některé metody nebo i kombinací několika metod. Vhodná metoda vzdělávání zaměstnanců se vybírá ze dvou základních skupin, a to metod prováděných na pracovišti a metod prováděných mimo pracoviště (Koubek, 2009, s. 265-266).

Mezi metody prováděné na pracovišti organizace Koubek (2009, s. 267-269) zahrnuje:

- instruktáž - jednoduchá metoda, kdy zkušený zaměstnanec předvede méně zkušenému zaměstnanci či novému zaměstnanci pracovní činnost, která je po něm požadována,
- coaching - podobné instruktáži, s tím rozdílem, že je dlouhodobější a zahrnuje i kontrolu, sdělování připomínek a v podstatě směřování zaměstnance k žádoucímu výkonu,
- mentoring - podobný coachingu, s tím rozdílem, že vzdělávaný zaměstnanec má větší zodpovědnost a je vyžadována větší samostatnost, zaměstnancem zvolený mentor mu pomáhá v jeho kariéře,
- counselling - oboustranný vztah vzdělávatele a vzdělávaného, kdy společně konzultují pracovní otázky,
- asistování - vzdělávaný zaměstnanec je přidělen jako pomoc zkušenějšímu kolegovi, který ho učí pracovními postupům,
- pověření úkolem - vzdělávanému pracovníkovi je přidělen úkol, jehož plnění je sledováno,
- rotace práce - má za účel vzdělávaného seznámit s různými pracovními úkoly napříč organizací včetně zkoušky vykonávání těchto úkolů,
- pracovní porady - pomáhají utvářet schopnosti zaměstnanců a sdílet informace o dění v různých částech organizace.

Mezi metody prováděné mimo pracoviště organizace Šikýř (2016, s. 143) zahrnuje:

- přednášky - hojně používaná, snadná a časově nepříliš náročná metoda, kdy se jedná o jednostranné sdělení informací vzdělávatelem vzdělávaným;

- demonstrování - vzdělavatel názorně ukazuje vzdělávaným určitý pracovní postup nebo činnost, kterou by měli uspokojivě vykonávat;
- semináře - podobné přednáškám, s tím rozdílem, že jsou vzdělávání více motivováni k diskusi, a tedy k oboustranné výměně informací;
- případové studie - metoda probíhá týmově, kdy vzdělávání mají určitý úkol, ke kterému hledají společně nejvhodnější řešení;
- outdoorové aktivity - metoda probíhá v přírodě, kde jsou provozovány různé sportovní aktivity, při nichž vzdělávání využívají určitých schopností, které uplatňují i při práci.

Samostatnou skupinu tvoří metody v rámci tzv. e-learningu (elektronického vzdělávání), které jsou také v dnešní době v široké míře používány. Využívají se hlavně protože poskytují atraktivnost a názornost vzdělávání a časovou a prostorovou nezávislost (Šikýř, 2016, s. 143-144).

3 PRÁVNÍ ÚPRAVA ZAMĚSTNÁVÁNÍ LIDÍ V ČR A V USA

Právní systém ČR a USA je rozdílný - ČR uplatňuje kontinentální právní systém, kdežto USA angloamerický právní systém. Základním znakem kontinentálního právního systému je, že se jedná o systém psaného práva. V angloamerickém právním systému na druhou stranu soudce právo nalézá a zároveň utváří (Cejnková, 2013, s. 16-17).

Zaměstnávání v ČR a v USA je tedy velmi rozdílné. V Americe se pracovní právní zákony prosazují jednak na federální úrovni, ty jsou platné pro všechny státy, ale pak také na státní úrovni. Státní zákony si stanovují jednotlivé státy podle vlastního uvážení, nesmí však být v rozporu se zákony federálními.

Zaměstnanci v ČR jsou daleko více chráněni zákonem než v USA. Na americké právo je zpravidla nahlíženo jako na ekonomickou smlouvu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, nikoli jako na smlouvu sociálního charakteru tak jako v Česku (Randlová a Badoux, 2008).

3.1 Federální zákony USA

Ministerstvo práce v USA spravuje a prosazuje přes sto osmdesát federálních zákonů o zaměstnávání lidí. Mezi tyto zákony patří spravedlivé pracovní standardy (Fair Labor Standards Act, zkráceně „FLSA“), zákon o mateřské a zdravotní dovolené (Family and Medical Leave Act, zkráceně „FMLA“), zákon o zabezpečení příjmů do důchodu (Employee Retirement Income Security Act, zkráceně „ERISA“), zákon o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (Occupational Safety and Health Act, zkráceně „OSHA“) a zákon o zaměstnanosti a opětovném zaměstnávání uniformovaných služeb (Uniformed Services Employment and Reemployment Rights Act, zkráceně „USERRA“) (Bassen a Cole, 2019).

Komise pro zajištění rovných pracovních příležitostí (EEOC) prosazuje federální zákony, které zabraňují diskriminaci při přijímání zaměstnanců v souvislosti se zákony o občanských právech (Civil Rights Act), zákony o diskriminaci v těhotenství (Pregnancy Discrimination Act), zákony o občanech se zdravotním postižením (Americans with Disabilities Act), zákony o věkové diskriminaci v zaměstnávání (Age Discrimination in Employment Act), zákony o rovnoprávném odměňování a další (Bassen a Cole, 2019).

Národní rada pro pracovní vztahy ještě upravuje zákon o národních pracovní právních vztazích jako takových (Bassen a Cole, 2019).

Mezi hlavní oblasti federálních zákonů, kterým se chce autorka více věnovat, patří (U.S. Department of Labor, 2020):

- spravedlivé pracovní normy (minimální mzda, odměny za přesčasy, zaměstnávání mladistvých apod.),
- diskriminace a obtěžování v práci,
- rodinná a zdravotní dovolená,
- ochrana zaměstnance a odborové organizace,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

Spravedlivé pracovní normy

Spravedlivé pracovní normy zajišťuje zákon FLSA (Fair Labor Standards Act). Konkretizuje pravidla pro stanovování mezd a odměn za přesčasy, ale také pracovní dobu.

Federální minimální mzda je momentálně stanovena ve výši 7,25 \$ za hodinu (U.S. Department of Labor, 2020).

Přesčasem je chápán čas, který zaměstnanec stráví výkonem zadané práce nad stanovenou týdenní čtyřicetihodinovou pracovní dobu. Odměna za přesčas činí jeden a půl násobek běžné mzdy zaměstnance. FLSA neupravuje pravidla poskytování provizí nebo jiných odměn, některé státy však mají zákony, podle kterých lze tyto dodatečné odměny poskytovat (U.S. Department of Labor, 2020).

Za práci ve svátek, o víkendech nebo pravidelných dnech odpočinku zaměstnanci přísluší běžná mzda.

Doba odpočinku je obvykle stanovena na dvacet minut nebo méně a počítá se do pracovní doby. Přestávka na jídlo, která trvá obvykle třicet minut, nemusí být považována za pracovní dobu. Zaměstnanec, který se občerstvuje, ale zároveň vykonává svou práci, má nárok na započítání této doby jako odpracované, protože nebyl zcela zproštěn svých povinností. Přesný čas přestávek si stanovuje zaměstnavatel (U.S. Department of Labor, 2020).

Dětská práce není zakázána, má však ale značná omezení. Výčet toho, která zaměstnání mohou mladiství vykonávat a která ne, je vymezen v zákoně „Fair Labor Standards Act“. Cílem je chránit vzdělávací příležitosti nezletilých a zakazovat zaměstnávání za podmínek poškozujících jejich zdraví a duševní pohodu. Počet hodin, které mohou mladiství zaměstnanci ve věku šestnácti let a více pracovat, není nijak omezen. Minimální mzda pro mládež je stanovena na nižší úrovni. Během prvních devadesáti kalendářních dnů jim náleží minimální mzda ve výši 4,25 \$ za hodinu, po vypršení této doby jim náleží minimální mzda na základní úrovni 7,25 \$ (U.S. Department of Labor, 2020).

Zaměstnavatelé musí na pracovišti vystavit oficiální plakát, který stanoví požadavky FLSA, a vést záznamy o odpracovaném čase zaměstnanců a mzdách (U.S. Department of Labor, 2020).

Diskriminace a obtěžování při práci

Federální zákon „Civil Rights Act“ zakazuje diskriminaci, obtěžování a nespravedlivé zacházení se zaměstnanci v pracovním prostředí. Příčinami těchto problémů na pracovišti mohou být věk, pohlaví, náboženství, těhotenství, sexuální orientace a další. Pokud je potenciální či stálý zaměstnanec obětí diskriminace nebo obtěžování, má nárok podat na zaměstnavatele žalobu. Žalobu nejdříve prošetřuje Komise pro prosazování rovných příležitostí, až poté se zaměstnanec obrací na příslušné soudy (United States Government, 2020).

Rodinná a zdravotní dovolená

Rodinná či zdravotní dovolená je poskytována některým zaměstnancům jednou ročně. Může trvat až dvanáct dní a není placena zaměstnavatelem. Je navržena tak, aby zaměstnancům umožnila sladit pracovní povinnosti s rodinnými. Přiměřená neplacená dovolená tedy může být čerpána z určitých rodinných nebo zdravotních důvodů, mezi které se řadí například narození dítěte a péče o novorozené dítě zaměstnance, péče o bezprostředního člena rodiny se závažným zdravotním stavem apod. Zaměstnanci mají nárok na tuto dovolenou, pokud pro svého zaměstnance odpracovali nejméně 1250 hodin za poslední rok. Americká vláda také stanovila, že toto opatření musí dodržovat všechny organizace, které mají více než 50 zaměstnanců (U.S. Department of Labor, 2020).

Ochrana zaměstnance a odborové organizace

Většina zákonů o práci a veřejné bezpečnosti nařizuje ochranu oznamovatelů, kteří si stěžují na porušení zákona jejich zaměstnavateli. Náprava může zahrnovat obnovení zaměstnání a výplatu ušlé mzdy.

V USA je známý termín „right to work“ (právo na práci), což znamená právo zaměstnanců vstoupit do odborové organizace, či nikoliv. Existují zákony řízené Úřadem pro normy řízení práce (Office of Labor-Management Standards - OLMS), které upravují vztahy mezi odbory a zaměstnavateli. Organizace jsou povinné předkládat finanční zprávy, zprávy o určitých postupech v pracovněprávních vztazích apod. (U.S. Department of Labor, 2020).

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Zákony o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci jsou řízeny Správou bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (OSHA). Zahrnují zaměstnavatele jak v soukromém, tak i ve veřejném sektoru (U.S. Department of Labor, 2020).

3.2 Státní zákony Colorada

Státní zákony, jak už bylo řečeno výše, jednotlivé státy přijímají individuálně. Dalo by se říci, že tyto zákony doplňují zákony federální. Praktické šetření v druhé polovině této práce bude zaměřeno na americký stát Colorado, proto budou dále pod termínem státní zákon myšleny konkrétně státní zákony Colorada.

Mezi hlavní oblasti upravené zákony o zaměstnávání na státní úrovni státu Colorado patří (Colorado Department of Labor and Emoloyment, 2019):

- mzda za práci a pracovní doba,
- přestávky v práci,
- práce přesčas,
- dovolená,
- zaměstnanci, kteří dostávají spropitné,
- pracovní neschopnost.

Jednotlivým oblastem státních zákonů jsou věnovány podkapitoly níže.

Mzda za práci a pracovní doba

Zákon o mzdách v Coloradu (Colorado Wage Act) řeší srážky ze mzdy, výplatní lhůtu apod.

Minimální mzda pro stát Colorado je stanovena ve výši 12 \$ za hodinu. Pro zaměstnance, kteří pobírají spropitné, je tato minimální mzda nižší, a to ve výši 8,98 \$ za hodinu.

Srážky ze mzdy jsou povoleny a nejčastěji mají podobu daní, odpočtů za půjčky, zboží nebo služby či vybavení poskytnuté zaměstnavatelem. Také mohou mít podobu srážek za příspěvky na důchod zaměstnance (Colorado Department of Labor and Emoloyment, 2019).

Pravidelná výplata mzdy podle zákona o mzdách nesmí být delší než třicet dní a maximální doba její splatnosti činí deset dní. Obvykle je ale mzda vyplácena jednou za čtrnáct dní v podobě šeku.

Pokud dojde k ukončení pracovního poměru zaměstnavatelem, je mzda nebo náhrada za práci splatná okamžitě, pokud neplatí nějaká výjimka. Pokud ukončí pracovní poměr zaměstnanec, obdrží svou mzdu následující řádný výplatní den.

Státní zákony v Coloradu nevyžadují ani nezakazují dodatečné odměny za práci ve svátek (Colorado Department of Labor and Emoloyment, 2019).

Přestávky v práci

Zaměstnanci mají právo na pauzu na jídlo po dobu nejméně třiceti minut, pokud plánovaná pracovní směna překročí pět po sobě

následujících hodin práce. Zaměstnavatelé jsou také povinni povolit doby odpočinku, minimálně každé čtyři hodiny, ale pokud možno uprostřed každé čtyřhodinové pracovní doby. Doba odpočinku se počítá do pracovní doby zaměstnance (Colorado Department of Labor and Emoloyment, 2019).

Práce přesčas

Pokud zaměstnanci pracují nad čtyřicet hodin týdně nebo dvanáct hodin v kuse za den, náleží jim odměna za práci přesčas (Colorado Department of Labor and Emoloyment, 2019).

Dovolená a pracovní neschopnost

V Coloradu není zákonem vyžadováno, aby byl zaměstnancům poskytnut čas na dovolenou. Zaměstnavatel tedy může stanovit politiku dovolených, ale nemusí.

Zákon také nevyžaduje, ale nezakazuje placenou nemocenskou dovolenou. Zaměstnavatelé neplatí dovolenou zaměstnancům ani v případě například úmrtí v rodině a nemusí zaměstnanci poskytnout volno kvůli nemoci nebo zranění. Na mateřské dovolené se státní zákony Colorada také nijak nevztahují, záleží tedy na domluvě se zaměstnavatelem (Colorado Department of Labor and Emoloyment, 2019).

Zaměstnanci, kteří dostávají spropitné

Minimální mzda zaměstnanců, kteří dostávají spropitné je nižší, jak už bylo zmíněno. Pokud se jejich výše minimální hodinové mzdy dohromady se spropitným ale nerovná základní úrovni minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen tento rozdíl dorovnat. Zaměstnavatel také nemá právo na kontrolu nebo na vlastnictví odměn (spropitného) zaměstnance. Jediné, co zaměstnavatel může požadovat, je to, aby zaměstnanec se spropitným sdílel své spropitné s ostatními zaměstnanci, kteří obvykle a pravidelně spropitné nedostávají (například management apod.). V tomto případě ale musí být zaměstnanci poskytována minimální mzda na základní úrovni 12 \$ za hodinu (Colorado Department of Labor and Emoloyment, 2019).

3.3 Zásadní rozdíly v náležitostech zaměstnávání v ČR a USA

Mezi zákony o zaměstnávání lidí obou zemí lze pozorovat mnoho odlišností, ale i shod. V následujících podkapitolách jsou zdůrazněny pouze oblasti, které autorka považuje za ty nejdůležitější.

Zkušební doba

Mezi odlišnosti v zaměstnávání lidí v ČR a v USA patří zkušební doba. Tento pojem v USA prakticky neexistuje, ale v ČR se s ním nově přijatí zaměstnanci běžně setkávají. Podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce § 35 se jedná o tři měsíce od vzniku pracovního poměru, kdy obě strany – jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel – mohou vypovědět sjednaný pracovněprávní vztah.

Rovné zacházení, zákaz diskriminace

Co se týká diskriminace v zaměstnávání, obě země toto mají ve svých zákonech o zaměstnávání vymezeno podobně. Rovné zacházení je v ČR k dohledání v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce § 16 a právní prostředky ochrany před diskriminací upravuje antidiskriminační zákon. V USA jsou otázky ohledně diskriminace upraveny federálním zákonem „Civil Rights Act“.

Vznik pracovního poměru

Pracovní poměr vzniká ve Spojených státech dohodou zaměstnavatele se zaměstnancem (Cejnková, 2013, s. 22). V České republice se pracovní poměr podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce § 33 zakládá nejčastěji písemnou pracovní smlouvou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a vzniká tedy dnem, který byl sjednán v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce.

V USA se uplatňuje tzv. zaměstnávání „at will“ (podle libosti), což znamená, že není vyžadována formální písemná pracovní smlouva. Obvykle se používá popis nabídky práce nazýván „job offer“. Tento job offer simuluje smlouvu a obsahuje podobné náležitosti jako pracovní smlouva v ČR. Mezi ty nejzákladnější patří datum nástupu do práce, doba trvání pracovního poměru, dále plat a benefity zaměstnance a jeho práva a povinnosti (Cejnková, 2013, s. 22-23).

Podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce § 34 v ČR pracovní smlouva musí obsahovat druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce. V ČR tyto náležitosti v pracovní smlouvě být musí, kdežto v USA pracovní smlouva nemá striktně vymezeno, co musí obsahovat.

Pracovní doba

V ČR existují striktnější omezení délky pracovní doby, jsou zde příplatky za práci přesčas, ve svátky a v noci. Konkrétnější vymezení lze dohledat v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoník práce § 93, § 94 a § 95.

Na druhou stranu v USA jsou vysoce platově ohodnocené přesčasy (ve výši jednoho a půl násobku běžné mzdy), ovšem za práci ve svátek nebo v noci, pokud zaměstnavatel z vlastní vůle nestanoví jinak, zaměstnancům nenáleží žádné odměny navíc mimo standardní výši mzdy (U.S. Department of Labor, 2020).

Dovolená

V českém zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce § 213, je stanoven nárok na nejméně čtyři týdny dovolené těm zaměstnancům, kteří odpracovali u zaměstnavatele alespoň šedesát dnů v kalendářním roce. Jinak je dovolená vyměřována poměrově.

Naproti tomu v USA nemá zaměstnavatel podle federálního zákona povinnost zaměstnanci poskytnout dovolenou (U.S. Department of Labor, 2020).

Skončení pracovního poměru

Na základě doktríny „at will“ by měl mít zaměstnavatel v USA možnost kdykoliv svobodně bez udání důvodu skončit se zaměstnancem pracovní poměr a stejně tak by měl mít tuto možnost zaměstnanec (Cejnková, 2013, s. 25).

V ČR může být pracovní poměr rozváznán podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce § 48 pouze písemnou dohodou, písemnou výpovědí, okamžitým zrušením nebo zrušením ve zkušební době. Důvody, na základě nichž může zaměstnanec podat výpověď, jsou stanoveny v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce v hlavě 4. Po podání výpovědi platí minimální dvouměsíční výpovědní lhůta, což je opět zvykem pouze v ČR, nikoliv v USA.

Hromadné propouštění

Ve Spojených státech má zaměstnavatel povinnost informovat o hromadném propouštění zaměstnanců šedesát dní předem (U.S. Department of Labor, 2020).

V Česku je tato povinnost stanovena zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníkem práce § 63 na třicet dnů před uskutečněním propouštění. Těchto třicet dnů běží od doručení písemné zprávy zaměstnavatele krajské pobožce úřadu práce.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 SYSTÉM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V REZORTU V USA

Praktická část se zabývá řízením lidských zdrojů ve vybraném rekreačním středisku s horkými prameny (dále „rezortu“) v americkém státě Colorado s cílem navrhnout doporučení na zlepšení systému řízení lidských zdrojů pro vedení rekreačního střediska.

Praktická část je zpracována na základě interních materiálů, rozhovorů s personalistkou a se zástupci managementu rezortu, dotazníkového šetření mezi zaměstnanci rezortu i vlastních zkušeností autorky. Výsledkem jsou návrhy doporučení na změny systému řízení lidských zdrojů v rezortu.

4.1 Představení rezortu

Horský rezort s horkými prameny je ideální pro rodinné dovolené, romantické pobyty, horské svatby nebo firemní akce. Lze si zde užít jednodenní relax v bazénech vyhříváných horkými prameny z hor, které jsou 100% přírodní a vyvěrají ze země při sto dvaceti stupních u zdroje, tak i pobyt přes noc.

V horním komplexu bazénů jsou k dispozici dva bazény propojené „lazy river“ (úzký pruh „řeky“) a tobogán. Dále se zde ještě nachází malý bazének pro děti a zcela nově postavený „infinity“ bazén. Nedaleko se také nachází občerstvení („food truck“), kde si mohou návštěvníci dopřát nejen pivo ale i párky v rohlíku, hamburgery a dalším jídlo a pití. Dolní komplex bazénů se skládá z historického „bath housu“, kde jsou dva relaxační bazény a pokud se překročí menší most, dostanou se návštěvníci do spa, kam mohou pouze starší šestnácti let. Spa zahrnuje japonské kaskádovité bazénky, velký relaxační bazén a v budově přímo naproti tomuto bazénu je umístěn juice bar, toalety a místnosti, kde jsou prováděny objednané masáže. Dole v suterénu budovy je ještě umístěna posilovna a jeden sál na fitness lekce.

Resort má také mnoho možností k ubytování. Pro větší skupiny jsou zde k dispozici luxusní dřevěné domky (dvě velikosti) s vlastní kuchyňkou. Dále se mohou hosté ubytovat přímo v hlavní budově rezortu, kde se nachází recepce a mimo jiné také restaurace. Další z možností představují pokoje na „Cliffside, které ocení především lidé, kteří milují výhled na hory. Pro rodiny s dětmi představuje obvykle nejlepší možnost ubytování v pokojích na „Hillside“, které jsou nejblíže hornímu komplexu bazénů s tobogánem a je to nejlevnější možnost ubytování v rezortu. Pro nejnáročnější hosty má rezort ještě k dispozici nově postavený luxusní komplex pokojů nedaleko od řeky, nazývaný „Creekside“, kde je největší klid a prostor pro odpočinek.

Dohromady mají všechna tato zařízení ubytovací kapacitu cca 470 osob.

Pro nocující hosty zahrnuje cena ubytování vstupy do všech bazénů a na fitness lekce. Mohou využít také lázeňských služeb nebo outdoorových aktivit v údolí řeky Arkansas.

V areálu rezortu se nachází ještě malý supermarket se základním sortimentem a čerpací stanice.

Někteří hosté přijíždějí do rezortu ještě z jiných důvodů. Jedním z nich jsou například svatby. Jsou zde vystavěny prostory, které slouží k pořádání svatebních hostin, pracovních školení nebo jiných sešlostí. Catering je samozřejmě také k dispozici.

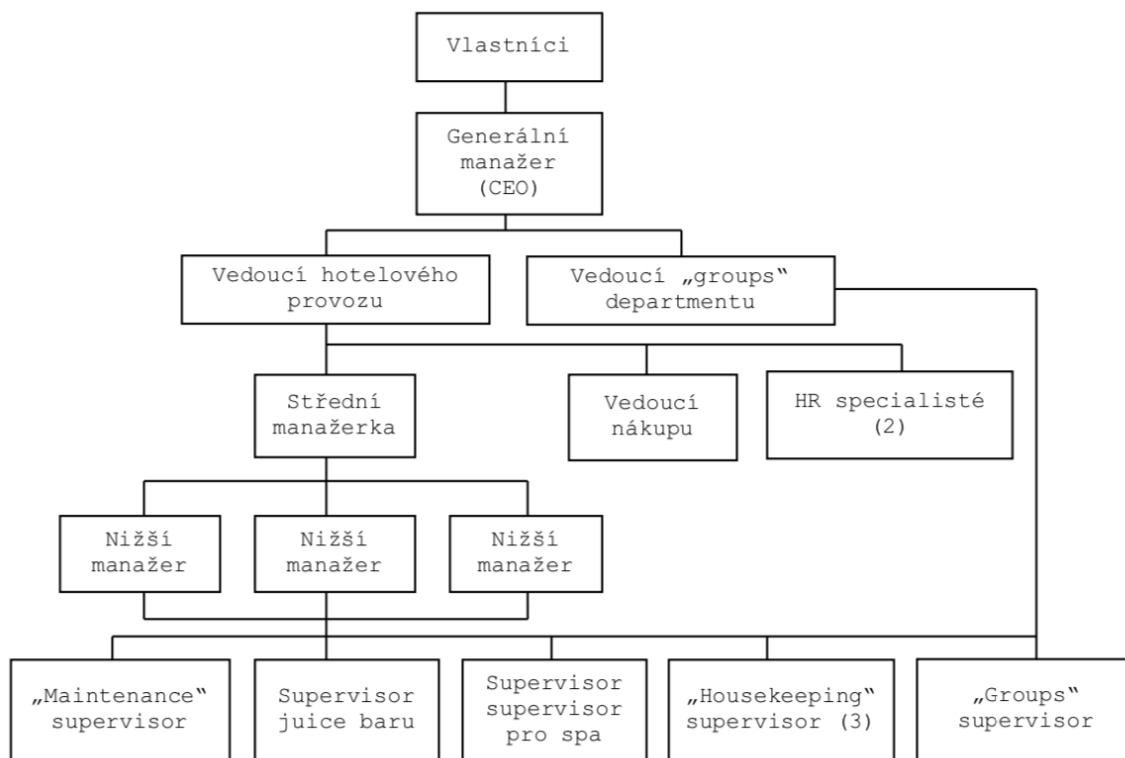
4.2 Organizační struktura rezortu

V době psaní této práce rezort zaměstnává sto osmdesát tři lidí, z čehož kolem čtyřiceti zaměstnanců jsou zaměstnanci sezónní, většinou zahraniční studenti. Počet zaměstnanců se často mění a závisí hodně na tom, zda je letní či zimní sezóna.

Management rozdělil rezort/zaměstnance z organizačního hlediska do následujících sekcí (dále „departmentů“):

- horní komplex bazénů („upper pools“),
- dolní komplex bazénů („lower pools“),
- spa,
- úklid („housekeeping“),
- opravy („maintenance“) & drobný servis hostům („stewardship“),
- juice bar,
- restaurace,
- market,
- groups department (svatby a jiné události),
- fitness department.

Oficiální schéma organizační struktury není od organizace k dispozici, proto autorka vytvořila alespoň přibližnou strukturu kombinovaného typu, kterou zobrazuje obrázek 4.



Obrázek 4 - Schéma organizační struktury rezortu
Zdroj: autorka

Rezort má tři majitele, kteří ovšem prakticky rozhodují pouze o nových investicích. Jejich záměrem je rezort stále rozšiřovat, jelikož jeho popularita vzrůstá a navštěvuje jej stále více lidí.

V čele řízení stojí generální manažer, který zajišťuje chod rezortu a naslouchá hlasu majitelů. Vedoucí hotelového provozu je v podstatě pravou rukou generálního manažera, ale zároveň pracuje ve směnách v denním provozu střídavě se střední manažerkou a nižšími manažery. Toto často vede k tomu, že je přehlcena pracovními povinnostmi.

Na stejné úrovnostní pozici jako vedoucí hotelového provozu je vedoucí „group“ departmentu. Je to pravděpodobně z toho důvodu, že svatby a pronájmy prostor za jiným účelem přinášejí rezortu vysoké procento zisku, a navíc je tato žena rodinným příslušníkem generálního manažera. Osobně jedná s hosty, kteří mají zájem o uskutečnění svatby v rezortu. Diskutují všechny detaily, možnosti jídla, výzdoby apod. Nechává si velice záležet, aby bylo vše perfektně připraveno a snoubenci byli maximálně spokojeni.

Střední manažerka je skoro na stejné úrovni jako jsou nižší manažeři. Střídá se s nimi na směnách v denním provozu rezortu, ale k tomu ještě řídí poměrně rozsáhlý department „housekeepingu“ (úklidu). Toto oddělení má na starost správné načasování úklidu pokojů. Klienti je opustí do 11:00 hodin a personál má čas pouze do 15:00 hodin, aby zvládl perfektně uklidit a připravit pokoje pro

další klientelu. Často je to poměrně časově i organizačně náročné, a ne vždy je k dispozici dostatek zaměstnanců, proto vznikají stížnosti na špatně provedený úklid nebo pozdější check-in, což musí rezort kompenzovat například vouchery na občerstvení v restauraci nebo procentuální slevou z ceny pobytu.

Vedoucí nákupu nezasahuje do denního provozu rezortu, ale je přesto důležitou složkou pro jeho fungování. Nákupčí zajišťuje veškeré objednávky pro rezort, například potraviny pro jednotlivé departmenty (market, restauraci), mýdla, šampony pro hosty apod. Jeho prací je vyjednat ty nejvýhodnější ceny a také sehnat výhodné spolupráce.

Rezort dále zaměstnává dvě personalistky, což podle názoru autorky ale nestačí, a myslí si, že je to důvod, proč často řeší personální věci spíše manažeři. Personalistky se věnují především zpracování výplat.

Nižší manažeři se také střídají v běžném provozu (tehdy jsou nazýváni „MOD“= managers on duty), a navíc k tomu každý řídí jeden z departmentů rezortu. Běžný provoz zahrnuje kontrolu fungování všech departmentů, řešení potenciálně vzniklých problémů (například výpadek wi-fi, úraz na bazénu, nespokojený host, chyba v rezervaci ubytování a další). Mimo toto manažer večer provádí velký audit, kdy jsou analyzovány veškeré denní tržby rezortu. Pokud zrovna nejsou zjištěny žádné problémy, manažer pomáhá na recepci vytvářet telefonicky rezervace pro hosty nebo pomáhá v departmentu, kde je to zrovna potřeba (někdy se stane, že například „housekeeping“ nestíhá, tak manažer jde pomoci i s úklidem).

Poslední a nejnižší úroveň organizačního schématu, pokud nepočítáme samostatné zaměstnance, kteří pak již nejsou dle úrovně dále členění, představují supervizoři jednotlivých departmentů. Neplatí tady pravidlo, že každý department má svého supervizora.

4.3 Rozhovory s personalistkou a se zástupci managementu rezortu

Tato kapitola shrnuje rozhovory s personalistkou a se zástupci managementu rezortu, které byly zaměřeny na poznání výchozího stavu systému řízení lidských zdrojů v rezortu.

Celkem proběhly čtyři rozhovory - jeden s personalistkou, jeden s nižší a střední manažerkou, jeden s vedoucí hotelového provozu a poslední s nižším manažerem z ČR, který již vykonává tuto pracovní funkci přes 6 let.

Rozhovor obsahoval dvacet dva otázek (viz příloha A), rozdělených do následujících oblastí:

- zajištění řízení lidských zdrojů,
- vytváření a analýza pracovních míst,
- plánování lidských zdrojů,
- obsazování volných pracovních míst,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- péče o zaměstnance,
- využívání personálního informačního systému.

Otázky byly dotazovaným poskytnuty předem, aby měli možnost si odpovědi promyslet. Po představení výsledků rozhovorů následuje jejich shrnutí doplněné o postřehy autorky, která v rezortu pracovala třikrát během letních prázdnin na pozicích plavčíka, obsluhy občerstvení („food trucku“), servírky na svatbách a poslední léto jako stážistka v řízení rezortu („managerial intern“). Má tedy zkušenosti s pracovními povinnostmi různých departmentů. Odpovědi na některé otázky nejsou uvedeny od všech respondentů z důvodu jejich shodné interpretace. Detailní přepis jednotlivých rozhovorů je k dispozici v příloze B.

4.3.1 Zajištění řízení lidských zdrojů

Činnosti zajišťované manažery a personalisty

Personalistka: „Personalisté řeší formuláře s nárokem na odpovědnost (tzv. „liability claims“), které mohou podat hosté například při způsobení úrazu na pozemku rezortu. Dále ověřují zákony o zaměstnávání, spravují podpory na děti, exekuce, spropitné a útratu zaměstnanců v marketu v prostorách rezortu. Personalisté se také starají o vše, co souvisí se zaměstnaneckými benefity a aspekty výplatních lístků. Supervizoři jednotlivých departmentů si zajišťují náborů zaměstnanců, propouštění zaměstnanců, zvyšování mezd, kontrolují časové karty zaměstnanců (odpracované hodiny jednotlivých zaměstnanců v online systému) a mají se starat o spokojenost zaměstnanců.“

Střední a nižší manažerka: „Manažeři zajišťují věci bezpečnostní komise, řeší nemocné zaměstnance, pohovory s potenciálními zaměstnanci, inzeráty na pracovní pozice, tréninky pro supervizory a mnoho dalších věcí, které by měly spadat spíše pod činnosti, které vykonává personální oddělení.“

Nižší manažer: „Personalisté zajišťují především zpracování výplat (přes systém ADP = Automatic Data Processing Inc., což je jeden

z největších poskytovatelů outsourcingu mezd na světě), dále zpracovávají formuláře o hlášených incidentech/úrazech a také žádosti uchazečů o inzerované pracovní pozice. Měli by plánovat s uchazeči o zaměstnání i první kolo pohovorů, to ale takto nefunguje. Veškeré náležitosti spojené s přijímáním zaměstnanců řeší supervizoři.“

Názor autorky: Autorka shledává největší problém v tom, že rezort nezaměstnává dostatečný počet personalistů. Jediné dvě personalistky, které rezort má se specializují především na zpracování výplatních lístků čili lze říci, že jsou spíše mzdové účetní než personalistky. Většina personálních činností je zajišťována manažery a ti jsou proto často přetížení.

Spolupráce a komunikace mezi managementem a personalisty

Personalistka: „Komunikace mezi personalisty a managementem funguje velmi dobře přes e-mail nebo SMS zprávy. Obvykle se koná jednou týdně setkání s vedoucí hotelového provozu, v rámci kterého jsou sděleny nejaktuálnější a nejakutnější záležitosti. Měsíčně se pak konají setkání se supervizory a setkání s managementem ohledně novinek v rezortu. Na obou setkáních jsou připomenuty bezpečnostní a ochranná opatření při výkonu práce.“

Střední a nižší manažerka: „Komunikace mezi personalisty a managementem moc dobře nefunguje. Personalistky nemají dostatek znalostí v oboru HR a nemají ani titul v tomto oboru.“

Vedoucí hotelového provozu: „Ve věcech, ve kterých rezort může růst, dělají personalistky, co mohou. Žádné bariéry v komunikaci osobně nepozorují.“

Nižší manažer: „Komunikace je zde minimální, protože většinu HR činností zajišťují manažeři. Takže pokud by se vzalo toto v potaz, tak je vzájemná komunikace dostačující.“

Názor autorky: Autorka souhlasí s názorem střední a nižší manažerky, že personalistky nejsou vzdělané v oboru HR. Dle jejího vlastního pozorování usuzuje, že personalistky tráví většinu času mimo aktuální dění či shon resortu, takže je obtížné být manažerům „k ruce“, když něco potřebují.

Využívání outsourcingu

Personalistka: „Na činnosti HR není využíván outsourcing. Outsourcing se využívá pouze prostřednictvím spolupráce s agenturami, které

zajišťují potřebnou administrativu ohledně sezónního zaměstnávání mezinárodních studentů a také pro zajištění masážních terapeutů pro spa department.“

Střední a nižší manažerka: „Na většinu činností outsourcing není využíván, pouze například v právních věcech rezort najímá na jeho zastoupení právníky.“

Nižší manažer: „Outsourcing je využíván, ale pouze na větší projekty (například dostavba ubytovacích zařízení, výstavba bazénu apod.).“

Názor autorky: Autorka je přesvědčena, že v rezortu je velice široce využíván outsourcing prostřednictvím zahraničních agentur poskytujících rezortu sezónně studenty k zaměstnání. Kdyby nebylo této pracovní síly, rezort by pravděpodobně neměl k dispozici dostatek zaměstnanců, protože okolní oblasti nejsou příliš obydlené.

Význam zaměstnanců rezortu

Personalistka: „Osobně považuji zaměstnance za klíčové – tvoří tvář rezortu. Rezort školí zaměstnance na nejvyšší úrovni, o které se domnívá, že ji zákazníci očekávají. Rezort je jedinečný. Má hotelové pokoje, chatky, bazény vyhříváné horkými prameny, restauraci, juice bar, food truck občerstvení, obchod, lázně s plným servisem, prostě je unikátní, a já tedy považuji za velice důležité klást důraz na zákaznický servis.“

Střední a nižší manažerka: „Považujeme zaměstnance za klíčové k dosahování zadané práce, ale je pro nás těžké v praxi zaměstnance docenit bez řádného HR.“

Názor autorky: Autorka je díky vlastnímu pozorování toho názoru, že na jednu stranu rezort poskytuje zaměstnancům spoustu zajímavých benefitů a výhod, kterých mohou využívat, ale na druhou stranu si plně neuvědomuje jejich význam, protože kdyby tomu tak bylo, jistě by byl kladen větší důraz na jejich potřeby a na to, aby byli v práci spokojeni. Na to bohužel již manažerům opravdu nezůstává čas, aby zjišťovali motivy zaměstnanců k zajištění lepšího pracovního výkonu apod.

4.3.2 Vytváření a analýza pracovních míst

Přizpůsobování pracovních míst vývoji rezortu a jejich popisy

Personalistka: „Čím více resort roste (cca od roku 2005), tím více pracovních míst je přidáváno. Mezi nejnověji přidané pozice patří například „steward“ (je k dispozici hostům, když něco potřebují, uspokojuje další požadavky managementu či jednotlivých departmentů), operátor call centra, „food and beverage director“ (v podstatě vedoucí restaurace a občerstvení včetně juice baru) a další. Rezort se rozrostl o značnou část zařízení - další bazény, ubytovací možnosti, prostory pro konání svateb apod.“

Střední a nižší manažerka: „Nová místa samozřejmě vznikají a jejich popisy vytvářejí supervizoři nebo manažeři, nikoliv HR.“

Nižší manažer: „Nová pracovní místa vznikají, ale personální oddělení nemá přehled o popisech pracovních míst. Jediné, co vědí, je kolik platit jednotlivým zaměstnancům a pod jaký department dané pracovní místo spadá.“

Názor autorky: Autorka souhlasí s tím, že nová pracovní místa opravdu vznikají, protože například její pozice, na kterou byla přijata poslední léto, byla nově vytvořena přímo pro ni. Co se ovšem týká popisů pracovních míst, spíše existují listy s povinnostmi, co zaměstnanci jednotlivých departmentů musí provádět a kdy. Jedná se tedy spíše o „to do“ listy než klasické popisy konkrétních pracovních míst. Není si také jistá, že tyto listy s povinnostmi jsou vytvořeny alespoň pro každý department.

4.3.3 Plánování lidských zdrojů

Budoucí potřeba zaměstnanců

Personalistka: „Budoucí potřeby zaměstnanců jsou plánovány předem, protože resort zaměstnává velké množství mezinárodních studentů, takže je nutné plánovat s minimálně půl ročním předstihem, kolik pracovní síly bude třeba. Také s otevíráním nových zařízení (bazénů, možností ubytování apod.) je nutné dostatečně dopředu plánovat, kolik nových zaměstnanců bude pro jejich obsluhu nutno najmout.“

Střední a nižší manažerka: „Budoucí potřeba zaměstnanců je plánována podle sezónních potřeb cca půl roku předem. Nikdy se ovšem nestane, že má resort dostatek zaměstnanců.“

Názor autorky: Autorka souhlasí s oběma názory. Z vlastní zkušenosti prostřednictvím agentury takto obvykle s půlročním předstihem podepisovala pracovní smlouvu s rezortem.

Nedostatek nebo přebytek zaměstnanců

Personalistka: „Věřím, že rezort má dostatečný počet zaměstnanců, protože plánuje potřebu zaměstnanců předem. Nelze ovlivnit či naplánovat kolik zaměstnanců odejde, to je povaha rekreačního průmyslu.“

Nižší manažer: „Částečně má rezort obvykle málo zaměstnanců a částečně nepodávají dostatečný výkon, což je těžko dopředu plánovatelné.“

Názor autorky: Autorka z vlastního pozorování může říci, že například v departmentu „housekeeping“ většinu času opravdu nebyl dostatek zaměstnanců. Manažeři často pomáhají svým podřízeným s výkonem různých činností, mezi které patří mimo jiné i stlaní postelí, aby se stihlo vše uklidit a co nejdříve ubytovat nové hosty.

4.3.4 Obsazování volných pracovních míst

Nejčastěji obsazovaná pracovní místa a způsob oslovení potenciálních uchazečů

Personalistka: „V podstatě je často potřeba obsazovat všechny nižší pozice, jako recepční, uklízečky, plavčíky (pro letní sezónu), zaměstnance pro spa a bazény, servírky, kuchaře, masážní terapeuty, fitness instruktory a další.“

Nižší manažer: „Často je nutné obsadit především pozice pro department „housekeeping“ (úklid) a pozice pro bazény (plavčíky, ale i např. obsluhu spa). Zaměstnance rezort nijak zvlášť nevyhledává (pokud nepočítá mezinárodní studenty, které rezortu pomáhá získat agentura), funguje totak, že kdo se přihlásí, s tím proběhne pohovor.“

Názor autorky: Autorka opět souhlasí s názory personalistky i nižšího manažera, protože největší fluktuaci zaměstnanců zpozorovala právě pro pozice „housekeeper“ nebo plavčík. Pravděpodobně je to způsobené především tím, že tyto pozice jsou z velké části obsazovány právě sezónně zaměstnanými studenty. Osobně si nikdy v praxi nevšimla žádné metody oslovování potenciálních uchazečů, a to i přes to, že sleduje webové stránky resortu i jeho facebookovou stránku.

Používané metody výběru zaměstnanců

Personalistka: „K vyvěšení inzerátu se používají webové stránky, místní noviny, stránky Co. Workforce (propojuje pracovní poptávku s nabídkou ve státě Colorado), facebook a Craigslist (= americká webová stránka, která umožňuje vkládat pracovní a jiné inzeráty).“

Střední a nižší manažerka: „K výběru zaměstnanců se používají veletrhy a reklama na webových stránkách.“

Názor autorky: U této otázky personalistka i střední a nižší manažerka zaměnily metody výběru zaměstnanců s metodami oslovování potenciálních uchazečů o zaměstnání. Autorka vyzorovala, že k výběru zaměstnanců se používá výběrový pohovor a v některých případech (obvykle když se jedná o vyšší pozice), se zkoumají také reference uchazečů.

Formální adaptace nových zaměstnanců a jejich zaškolení

Personalistka: „Adaptace probíhá v souvislosti s tím, o kterou pozici se potenciální zaměstnanci ucházejí. Každý department má svou „training book“ (tréninková kniha, kde jsou definovány povinnosti zaměstnance na konkrétní pozici) a jednotlivé zaměstnance proškolí supervizor jejich departmentu.“

Střední a nižší manažerka: „Adaptace bohužel není konzistentním procesem a neprobíhá žádný bezpečnostní trénink při přijímání zaměstnance.“

Nižší manažer: „Adaptaci zaměstnanců provádí supervizoři jednotlivých departmentů, ale mám pocit, že nefunguje úplně tak, jak by měla.“

Názor autorky: Z vlastní zkušenosti může autorka říci, že adaptace neprobíhá tak, jak by měla. Když první léto pracovala jako plavčík, dostalo se jí kvalitní adaptace a také zaškolení, ovšem poslední léto na pozici stážistky v managementu jí bylo věnováno jen minimum času a většinu věcí se tedy učila až „za běhu“, což bylo velice náročné. Myslí si, že tato nezvládnutá adaptace může být důvodem časté fluktuace zaměstnanců.

4.3.5 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

Frekvence a způsob hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců

Personalistka: „Hodnocení zaměstnanců provádí jejich supervizor obvykle jednou za rok, ale může to být odlišné pro každého zaměstnance – záleží na jeho pracovním výkonu. Personální oddělení vytvořilo pro tyto účely formulář.“

Originál tohoto formuláře v angličtině je k nahlédnutí v příloze F.

Střední a nižší manažerka: „Rády bychom prováděly formální hodnocení jednou za půl roku, avšak se všemi ostatními povinnostmi, které musíme zvládat, na toto bohužel nemáme čas. Proto probíhá jen poskytování neformální zpětné vazby.“

Vedoucí hotelového provozu: „Preferuji spíše neformální pravidelnou zpětnou vazbu než formální hodnotící rozhovory.“

Nižší manažer: „Všiml jsem si, že se obecně více dává najevo negativní zpětná vazba než ta pozitivní. Na hodnocení manažerům nezbyvá čas se všemi povinnostmi, které musí vykonávat.“

Názor autorky: Autorka nemůže posoudit, zda opravdu probíhá formální hodnocení zaměstnanců jednou ročně, jak tvrdí personalistka, jelikož nestrávila jako zaměstnanec v rezortu nikdy více než 3 měsíce v kuse. Autorka dále pochybuje, zda je opravdu prováděno ve všech departmentech a zda se používá již zmíněný formulář hodnocení (k dispozici v příloze F). Co se týká neformální zpětné vazby, tu se manažeři snaží dávat často, a někteří se dokonce zaměřují i na to, aby nevyjadřovali pouze tu negativní.

Stanovení cílů na další období

Personalistka: „Cíle stanovují zaměstnanci se supervizory jednotlivých departmentů prostřednictvím zmíněného formuláře a jsou vytvořeny konkrétně pro každého zaměstnance individuálně.“

Střední a nižší manažerka: „Cíle na další období jsou stanoveny a vytvářejí je zaměstnanci se svými supervizory.“

Nižší manažer: „Cíle se se zaměstnanci nestanovují.“

Názor autorky: Autorka nemůže posoudit, zda cíle na další období jsou nebo nejsou se zaměstnanci stanoveny, protože nestrávila jako zaměstnanec v rezortu nikdy více než 3 měsíce v kuse. Podle rozporuplných názorů respondentů si toto ani neodvažuje odhadovat.

Nejdůležitější kritéria hodnocení zaměstnanců

Personalistka: Seřadila kritéria od nejdůležitějšího kritéria následovně:

- smysl pro odpovědnost a spolehlivost,
- plnění pracovních úkolů,
- pracovní tempo,
- stálost výkonu,
- schopnost a ochota ke spolupráci,
- odolnost oproti zátěži,
- schopnost realizovat náročnější a složitější úkoly.

Střední a nižší manažerka: „S přehledem za nejvýše řazené kritérium považujeme kritérium plnění pracovních úkolů.“

Vedoucí hotelového provozu: „Za nejdůležitější kritéria hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců považují plnění pracovních úkolů, stálost pracovního výkonu a smysl pro odpovědnost a spolehlivost.“

Nižší manažer: „Jako nejdůležitější kritéria hodnocení zaměstnanců označují plnění úkolů, stálost pracovního výkonu a smysl pro odpovědnost a spolehlivost.“

Názor autorky: Autorka se nejvíce ztotožňuje s názorem nižšího manažera, tedy že nejdůležitější kritérium hodnocení zaměstnanců je pro ni plnění úkolů, stálost pracovního výkonu a smysl pro odpovědnost a spolehlivost v takto vyjmenovaném pořadí.

4.3.6 Odměňování zaměstnanců

Způsob odměňování zaměstnanců

Personalistka: „Zaměstnanci jsou odměňováni navýšením mzdy. Neexistují tu žádné tarifní stupně, ptáme se na vzdělání a praxi již při výběru zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří dostávají spropitné, mají nižší výši základní mzdy.“

Střední a nižší manažerka: „Mzda zaměstnanců závisí na jejich pracovním výkonu a na tom, jak dlouho pracují v rezortu. Zaměstnanci, kteří pobírají spropitné, mají nižší základní mzdu.“

Vedoucí hotelového provozu: Diskutovala spolu s autorkou na toto téma a přiznala, že si je vědoma, že zde chybí spravedlivý systém odměňování zaměstnanců, ale že zatím nepřišla na to, jak tento problém ve specifickém prostředí rezortu vyřešit.

Nižší manažer: „Trochu postrádám transparentní ucelený systém odměňování.“

Názor autorky: Podle pozorování autorky není v praxi odměňování zaměstnanců rezortu v souladu se standardně používanými systémy odměňování. Nejen že zde neexistují jasná pravidla odměňování, ale lidé na stejných pracovních pozicích mají různé výše mezd. Prý je to dáno tím, jak dlouho jsou v rezortu zaměstnaní a jaký podávají pracovní výkon, ale to autorka neshledává jako úplnou pravdu. Také si všimla, že ne vždy platí, že zaměstnanci, kteří pobírají spropitné, mají nižší základní mzdu. Například u zaměstnanců pracujících na svatbách toto neplatí.

Poskytované zaměstnanecké benefity

Personalistka: Vyjmenovala následující benefity:

- zdravotní pojištění (po minimálně šedesáti dnech trvání hlavního pracovního poměru),
- životní pojištění (po minimálně šedesáti dnech trvání hlavního pracovního poměru),
- osobní volno (jeho délka závisí na tom, zda je zaměstnanec zaměstnán na plný, nebo poloviční úvazek),
- zaměstnavatelem sponzorované důchodové plány (V USA nazýváno 401K – funguje na bázi pravidelného strhávání určité částky z výplaty ještě před celkovým zdaněním příjmu) – zaměstnanci v rezortu mají na toto nárok až po dvou letech pracovního poměru.

Střední a nižší manažerka: „Mimo ty, které již uvedla personalistka, bychom si ještě vzpomněly na tzv. „pay time off“, což je v podstatě v překladu placené volno. Na tento benefit mají zaměstnanci nárok, pokud jejich pracovní poměr s rezortem trvá více než jeden rok a pokud je jejich pracovní výkon dobrý a stálý.“

Vedoucí hotelového provozu: Opět mimo již zmíněné uvedla, že „rezort pokrývá 80 % nákladů na zdravotní pojištění zaměstnanců.“

Nižší manažer: „Zaměstnanci mohou zdarma navštěvovat bazény a dostávají 20% slevy na jídlo po celém rezortu.“

Názor autorky: Co se týká zaměstnaneckých benefitů, je autorka přesvědčena, že je jejich množství absolutně dostačující. Jen není čas zjišťovat, o co by měli konkrétní zaměstnanci zájem.

4.3.7 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Kariérní plány či plány nástupnictví

Personalistka: „Všechny pracovní pozice jsou otevřené a zájemci se mohou o tyto pozice ucházet. Nejsou tedy tvořeny žádné kariérní plány či plány nástupnictví.“

Střední a nižší manažerka: „Kariérní plány vytvářeny nejsou.“

Nižší manažer: „Kariérní plány vytvořeny nejsou a kromě systému peněžní odměny za komentář na Tripadvisoru (týká se služby hostům v rezortu) zde není žádný program kariérního růstu.“

Názor autorky: Autorka shledala další nedostatky v personalistických procesech rezortu. Mezi tyto nedostatky řadí zejména absenci kariérních plánů nebo plánů nástupnictví. Uvědomuje si, že velké procento zaměstnanců v rezortu je tvořeno zaměstnanci sezónními, pro které nemá příliš velký smysl tyto plány tvořit, ale na druhou stranu si všimla i vysokého procenta lidí, kteří jsou věrni rezortu už několik let a myslí si, že někteří by byli rádi za kariérní růst či jiné ocenění jejich práce, jehož se jim příliš nedostává.

Hledání a rozvíjení talentů

Personalistka: „Rezort hledá talenty a rozvíjí je. Doufá se, že všichni zaměstnanci získají více znalostí, než měli při začátku výkonu pracovních pozic, pro které byli najati.“

Názor autorky: Talent management v pravém slova smyslu v rezortu podle názoru autorky rozhodně neprobíhá. Neexistuje totiž žádné organizované vzdělávání nadaných zaměstnanců a celková personální strategie rezortu, od které by se mělo řízení talentů odrážet, není příliš zdárně a jasně definována.

Možnosti vzdělávání pro zaměstnance

Personalistka: „Obvykle mají zaměstnanci potřebné vzdělání už když jsou přijati na pracovní pozice. Pokud by si zaměstnanec přál dále rozvíjet své schopnosti, dovednosti a znalosti je si personalistka jistá, že by tento požadavek management zvažil.“

Z této odpovědi je tedy patrné, že žádné kurzy vzdělávání apod. nejsou zaměstnancům plošně poskytovány.

Střední a nižší manažerka: „V rezortu nejsou žádné možnosti vzdělávání, kromě jednoho semináře o zákaznickém servisu.“

Vedoucí hotelového provozu: „Příliš velké možnosti vzdělávání nejsou v rezortu zaměstnancům k dispozici, ale mohla bych alespoň pro manažery a výše postavené zaměstnance zvažít, zda by něco takového nebylo přínosné.“

Názor autorky: Autorka nesouhlasí s personalistkou a shledává v rezortu absenci vzdělávání jako zásadní nedostatek ze strany rezortu. Vzdělávání zaměstnanců je důležité pro udržení prosperující organizace. Především u vyšších pozic by měl být na toto vyhrazen prostor.

Uplatňované metody vzdělávání

Personalistka: „Každá pracovní pozice má svůj manuál a zaměstnanci po prostudování tohoto manuálu mají určitý trénink se svými supervizory.“

Střední a nižší manažerka: „Metody vzdělávání žádné používány nejsou, snad jediná, která je čas od času uplatňována, je metoda rotace práce. Uvítali bychom jako pozitivní změnu vzdělávání formou některé metody zavést. Především tedy možnost vzdělávání pro HR a management by podle nás měla pro rezort přínos. Pro nižší třídy zaměstnanců by to nemělo smysl.“

Názor autorky: Autorka souhlasí s názorem střední a nižší manažerky, ovšem myslí si, že by vzdělávání mělo smysl na všech úrovních rezortu, nejen na těch vyšších.

4.3.8 Péče o zaměstnance

Analýza fluktuace zaměstnanců a zkoumání jejich příčin

Personalistka: „Nikdy jsem nebyla požádána o statistiky ohledně fluktuace zaměstnanců. Mám zhruba přehled každé výplatní období o tom, kolik zaměstnanců rezort přijme a kolik jich propustí. „Action notice“ (= oznámení o akci, k dispozici k náhledu v příloze G) je posledním kusem papíru ve složce zaměstnance, který uvádí důvod, proč zaměstnanec odchází. Obvykle se v resortu protočí poměrně velké množství zaměstnanců, protože velká část jich přichází například pouze na letní sezónu za raftováním nebo naopak na zimní sezónu za lyžováním. Rezort má také velké množství zahraničních studentů, kteří jsou zde na práci pouze na několik měsíců.“

Střední a nižší manažerka: „Bylo v plánu zavést něco jako „exit interview“ (=výstupní pohovor), který by zjišťoval důvody odchodů zaměstnanců, ovšem toto z časového hlediska nikdy bohužel nebylo realizováno.“

Vedoucí hotelového provozu: „Statistika ohledně fluktuace zaměstnanců by mě velmi zajímala, ale bohužel manažeři nemají čas provádět s každým odchozím zaměstnancem výstupní pohovor. Pokud ale odcházející zaměstnanec vyžaduje tento pohovor, tak je možné jej uskutečnit.“

Názor autorky: Autorka je přesvědčena, že by bylo pro rezort přínosné analýzu fluktuace zaměstnanců provádět, jelikož by se tak mohlo díky zjištění podnětu k fluktuaci účinně zabránit odchodu další pracovní síly, které už tak v této horské oblasti k dispozici příliš není.

Dohlížení na vhodnost pracovních podmínek zaměstnanců

Personalistka: „V resortu funguje bezpečnostní výbor, který dohlíží na vhodnost pracovních podmínek zaměstnanců. Supervizoři jsou také trénovaní z hlediska bezpečnostních otázek a dále poté znalosti předávají svým zaměstnancům. Zaměstnanci jsou povinni oznámit jakýkoliv bezpečnostní problém svým supervizorům. Supervizoři jsou zodpovědní za podmínky, prostředí, odpracované hodiny, vztahy a bezpečnost jednotlivých departmentů.“

Střední a nižší manažerka: „Na vhodnost pracovních podmínek zaměstnanců dohlíží osobně jedna z nás společně s personalistkou a jednou za rok máme setkání se supervizory, kde se zdůrazňují pravidla BOZP

(v USA nazýváno „OSHA“ = Occupational Safety and Health Administration).“

Názor autorky: Autorka může z vlastní zkušenosti říci, že se jí téměř neustále stávalo, když byla na pozicích plavčíka nebo obsluhy občerstvení, že pracovní místo nebylo vybaveno pomůckami potřebnými k výkonu práce. Dost často tedy než mohla začít s prací, musela nejdříve prostřednictvím někoho dalšího sehnat potřebné pomůcky. Co se týká bezpečnosti, tak kromě prvního léta, kdy pracovala na pozici plavčíka, si autorka nepamatuje, že by byla někdy řádně proškolená.

4.3.9 Využívání personálního informačního systému

Způsob uchovávání údajů o jednotlivých zaměstnancích

Personalistka: „Informace o jednotlivých zaměstnancích jsou uloženy v osobní složce zaměstnance. Formuláře jako W-2, I-9 (víza pro mezinárodní zaměstnance) jsou skladovány odděleně a po personálním oddělení je požadováno uchovávat tyto dokumenty po několik let.“

Střední a nižší manažerka: „Údaje o zaměstnancích jsou uchovávány stále na principech „staré školy“, tedy papírově zakládány do složek.“

Nižší manažer: „Informace o zaměstnancích skladuje personální oddělení, ovšem manažeři k nim nemají přístup a kolikrát je to velký problém, protože s informacemi potřebují pracovat. Uvítal bych tedy lepší komunikaci mezi HR a managementem a provázanost systému ukládání informací o zaměstnancích.“

Názor autorky: Autorka považuje uchovávání informací způsobem zakládání do složek poněkud zastaralé. V dnešní digitální a pokrokové době si autorka myslí, že by bylo vhodné uchovávat všechny informace v určitém speciálním softwaru. Usnadnil by se tak i přístup k datům pro pověřené osoby.

4.3.10 Shrnutí rozhovorů

Mezi zásadní kladné, ale i záporné postřehy, opět rozdělené dle oblastí řízení lidských zdrojů, vyplývající z výzkumu provedeného prostřednictvím rozhovorů s managementem a personalisty, autorka uvádí následující:

- **Zajištění řízení lidských zdrojů**
 - Rezort nezaměstnává dostatečný počet personalistů a jediné dvě personalistky lze považovat spíše za mzdové účetní než HR oddělení.
 - Většina personálních činností je zajišťována manažery, a ti jsou proto často přetížení.
 - Personalistky nejsou vzdělané v oboru HR.
 - V rezortu je velice šikovně využíván outsourcing prostřednictvím zahraničních agentur poskytujících rezortu sezónně studenty k zaměstnání.
 - Rezort poskytuje zaměstnancům spoustu zajímavých benefitů a výhod, ale nezjišťuje motivy jednotlivých zaměstnanců k dosažení jejich lepšího pracovního výkonu.

- **Vytváření a analýza pracovních míst**
 - V souvislosti s růstem rezortu vznikají nová pracovní místa, avšak popisy jednotlivých pracovních míst, pokud jsou vůbec vytvořeny, vytvářejí manažeři, nikoliv HR.

- **Plánování lidských zdrojů**
 - Budoucí potřeba zaměstnanců je plánována podle sezónních potřeb dostatečně předem. Nikdy se ovšem nestane, že má resort dostatek zaměstnanců.

- **Obsazování volných pracovních míst**
 - Momentálně nejsou příliš využívány metody oslovování potenciálních uchazečů.
 - K výběru zaměstnanců jsou používány metody výběrový pohovor a v některých případech (obvykle když se jedná o vyšší pozice) také zkoumání referencí uchazečů.
 - Adaptace není konzistentním procesem a neprobíhá žádný bezpečnostní trénink při přijímání zaměstnanců.

- **Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců**
 - Formální hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců pravděpodobně neprobíhá.

- **Odměňování zaměstnanců**
 - Neexistují jasná pravidla odměňování (lidé na stejných pracovních pozicích mají různé výše mezd).

- **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**
 - Nejsou tvořeny žádné kariérní plány nebo plány nástupnictví.
 - Neexistuje žádné organizované vzdělávání.
 - Talent management v rezortu rozhodně neprobíhá.

- **Péče o zaměstnance**
 - Personalisté nezpracovávají žádné analýzy ohledně fluktuace zaměstnanců.
 - V rezortu funguje bezpečnostní výbor, který dohlíží na vhodnost pracovních podmínek zaměstnanců.
- **Využívání personálního informačního systému**
 - Informace o zaměstnancích HR uchovává způsobem zakládání papírových dokumentů do jednotlivých složek. Neexistuje tedy propojený software s přístupem pro všechny pověřené osoby.

Po důkladné analýze výsledků rozhovorů je autorky stanovisko takové, že celková personální strategie vyžaduje značné úpravy.

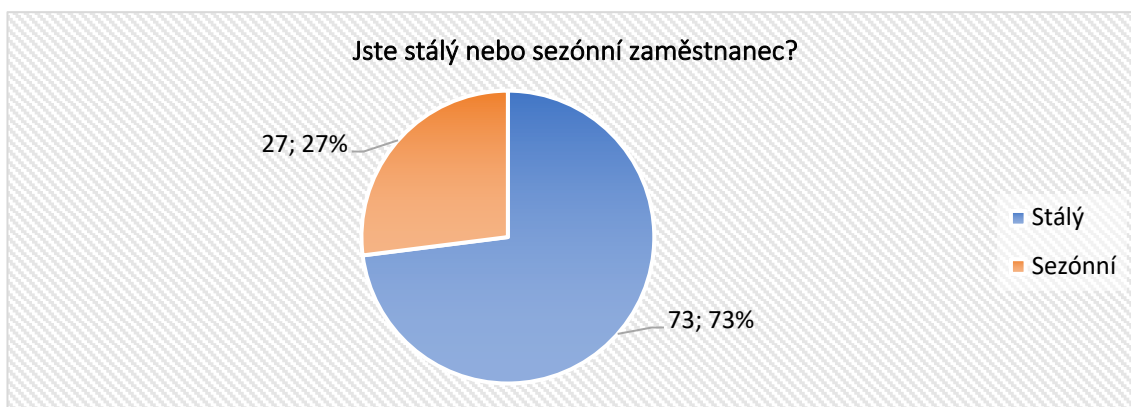
4.4 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci rezortu

Dotazníkové šetření bylo prováděno mezi zaměstnanci napříč všemi departmenty (mimo management, protože s těmi autorka prováděla rozhovory). Respondenti byli ve věku od dvaceti do šedesáti let a byli mezi nimi jak sezónní, tak i stálí zaměstnanci. Další charakteristiky respondentů autorce nepřišly pro tento výzkum podstatné, takže je nezjišťovala. Celkem se podařilo sesbírat dotazníky od sta z celkového počtu sto osmdesáti tří zaměstnanců.

Dotazník (viz příloha C) obsahuje úvodní část a dále pak 17 otázek zjišťujících spokojenost zaměstnanců s jednotlivými činnostmi řízení lidských zdrojů. Dotazníky byly rozdávány autorkou osobně v papírové formě.

4.4.1 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazník byl zahájen identifikační otázkou, zda je respondent stálým nebo sezónním zaměstnancem. Z výsledků plyne, že přes 70 % respondentů jsou stálí zaměstnanci. Celkem bylo v době sbírání dat v rezortu zaměstnáno přibližně kolem padesáti sezónních zaměstnanců, proto 27 odpovědí z této skupiny zaměstnanců lze považovat za hlas většiny. Odpovědi respondentů znázorňuje graf 1.

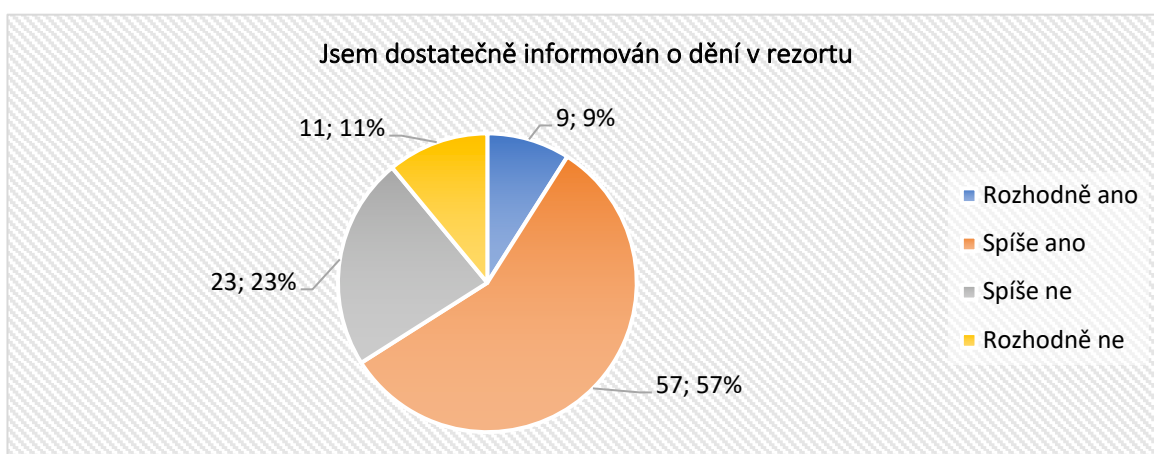


Graf 1 – Stálí a sezónní zaměstnanci
Zdroj: autorka

Dále již dotazník pokračoval jednotlivými tvrzeními, kde měl respondent možnost zakroužkovat takovou odpověď, se kterou se nejvíce ztotožňoval. Jednalo se o odpovědi formulované ve znění: „rozhodně ano“, „spíše ano“, „spíše ne“ a „rozhodně ne“.

Informovanost zaměstnanců o dění v rezortu

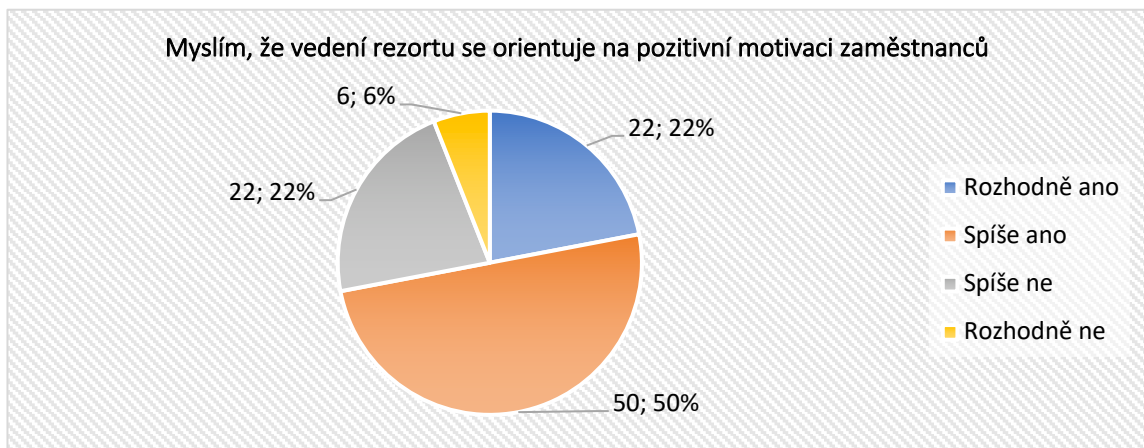
První tvrzení se týkalo toho, zda je zaměstnanec dostatečně informován o dění v rezortu. Více než polovina respondentů zde zakroužkovala odpověď „spíše ano“. Lehce přes 30 % respondentů potom uvedlo, že informováno „spíše není“ nebo „rozhodně není“. Autorka byla poměrně překvapena vyhodnocením této otázky, protože měla často pocit, že se k ní zásadní informace například o datu otevření nových bazénů apod. dostávají až poté, co jsou zveřejněny pro návštěvníky. Odpovědi respondentů znázorňuje graf 2.



Graf 2 – Informovanost zaměstnanců o dění v rezortu
Zdroj: autorka

Orientace vedení na pozitivní motivaci zaměstnanců

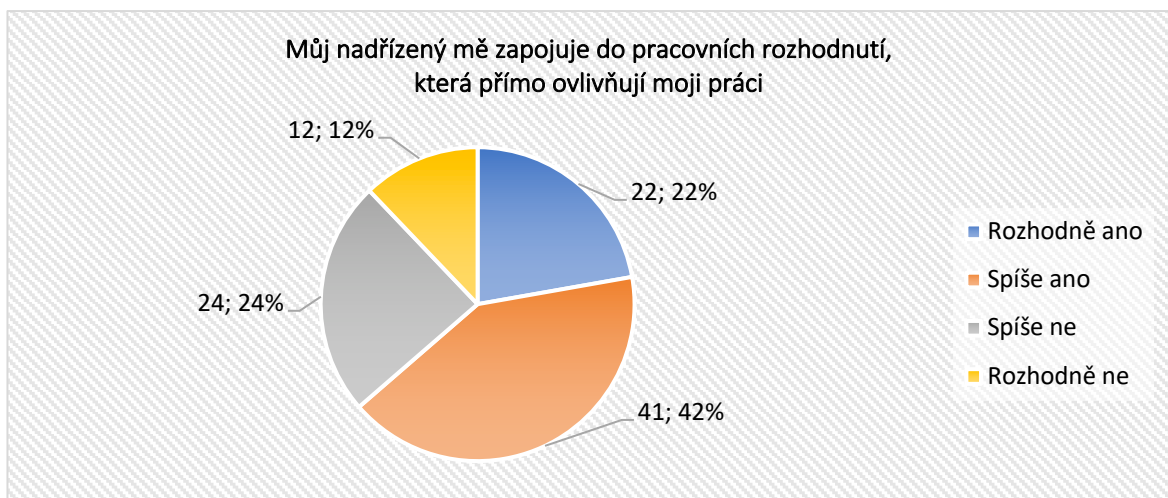
Druhé tvrzení zjišťovalo, zda si respondent myslí, že vedení rezortu se orientuje na pozitivní motivaci zaměstnanců. 50 % respondentů odpovědělo, že „spíše ano“. Autorka by zde upozornila na to, že pouze 6 % respondentů uvedlo, že se management rezortu „rozhodně neorientuje“ na pozitivní motivaci zaměstnanců. Odpovědi respondentů znázorňuje graf 3.



Graf 3 – Orientace vedení na pozitivní motivaci zaměstnanců
Zdroj: autorka

Zapojení zaměstnanců do pracovních rozhodnutí

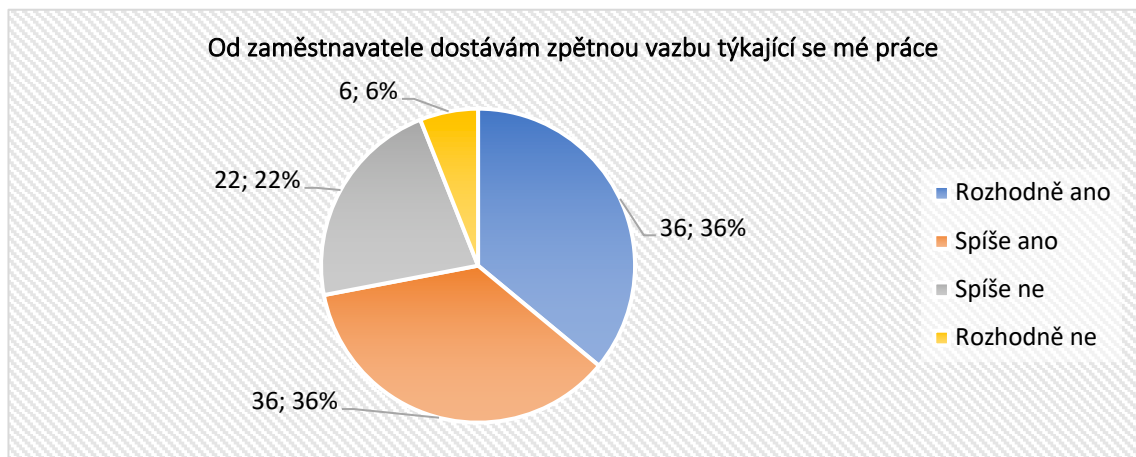
Třetí tvrzení zjišťovalo, zda respondent jeho nadřízení zapojují do pracovních rozhodnutí, která přímo ovlivňují jeho práci. Zde byly odpovědi vyrovnanější. 40 % respondentů uvedlo, že „spíše ano“, skoro shodně pak dopadly odpovědi „rozhodně ano“ s počtem 22 respondentů a „spíše ne“ s počtem 24 respondentů. „Rozhodně ne“ zaškrtnulo pouze 12 respondentů. Odpovědi respondentů znázorňuje graf 4.



Graf 4 – Zapojení zaměstnanců do pracovních rozhodnutí
Zdroj: autorka

Zpětná vazba od zaměstnavatele

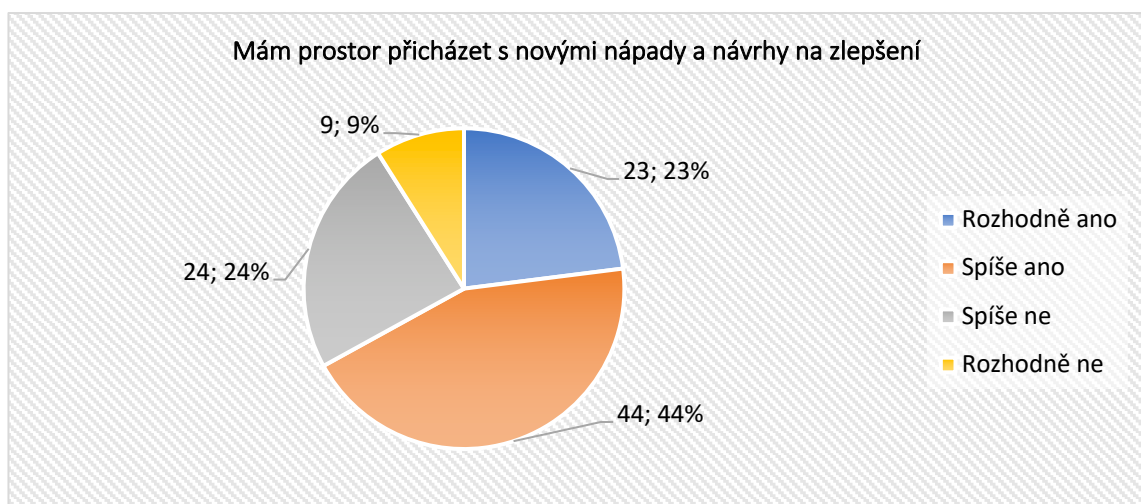
Čtvrté tvrzení se týkalo toho, zda zaměstnanec dostává od zaměstnavatele zpětnou vazbu týkající se jeho práce. Tady by autorka chtěla zdůraznit především skutečnost, že 36 respondentů uvedlo odpověď „rozhodně ano“ a dalších 36 respondentů uvedlo odpověď „spíše ano“. Odpovědi jsou tedy z větší části pozitivní a jsou znázorněny v grafu 5.



Graf 5 - Zpětná vazba od zaměstnavatele
Zdroj: autorka

Prostor přicházet s novými nápady a návrhy na zlepšení

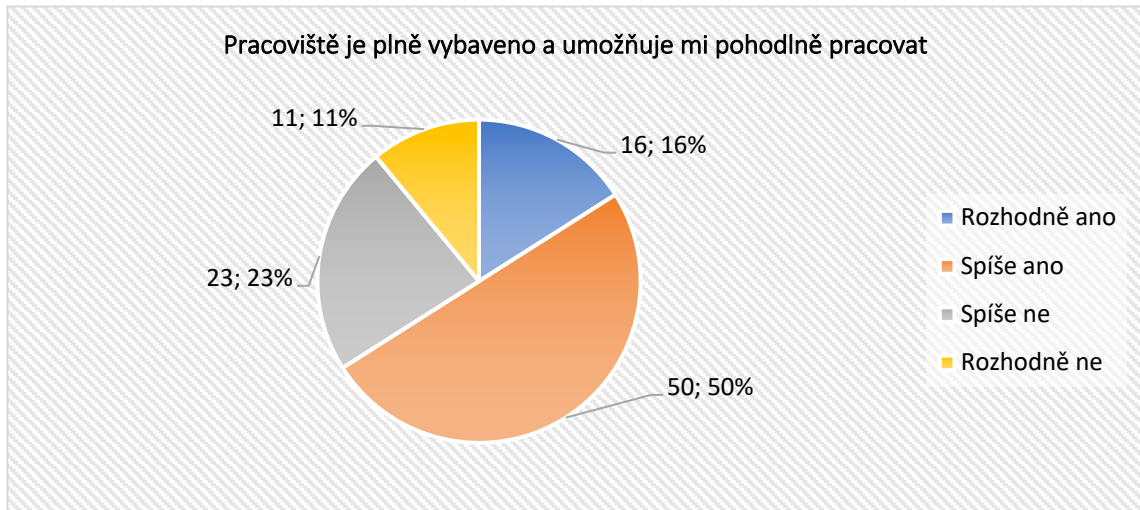
Páté tvrzení zjišťovalo, zda má respondent prostor přicházet s novými nápady a návrhy na zlepšení. Zde převažuje kladná odpověď „spíše ano“, kterou uvedlo 44 % respondentů. Podrobné vyhodnocení tvrzení zobrazuje graf 6.



Graf 6 - Prostor přicházet s novými nápady a návrhy na zlepšení
Zdroj: autorka

Vybavení pracoviště

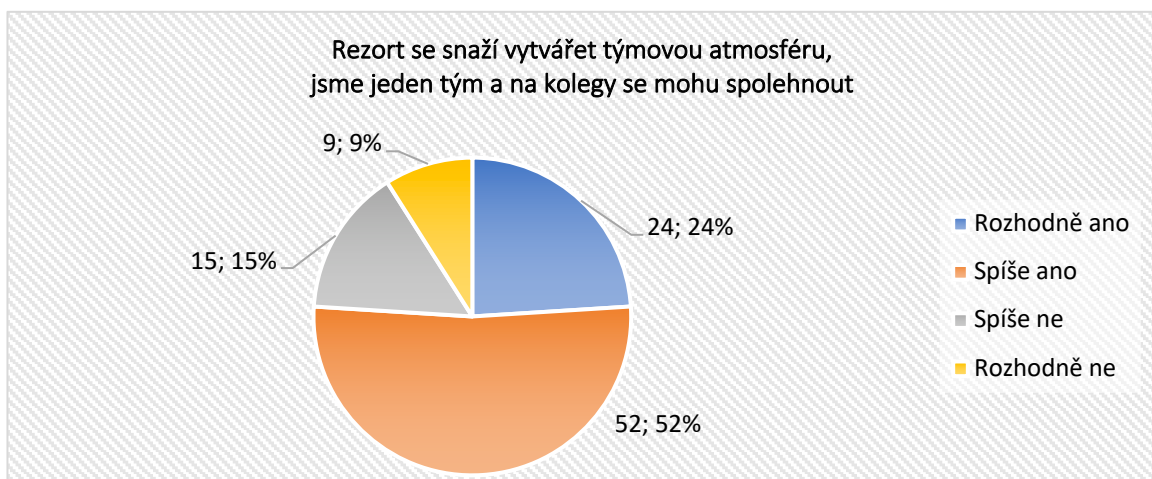
Šesté tvrzení zjišťovalo, zda je pracoviště zaměstnance plně vybaveno a umožňuje mu pohodlně pracovat. Přesně 50 % odpovědí tvrdí, že „spíše ano“, ale zhruba 30 % je celkového počtu odpovědí tvoří dohromady odpovědi „spíše ne“ a „rozhodně ne“, což není zrovna nízké procento. Detailní záznam odpovědí znázorňuje graf 7.



Graf 7 - Vybavení pracoviště
Zdroj: autorka

Týmová atmosféra

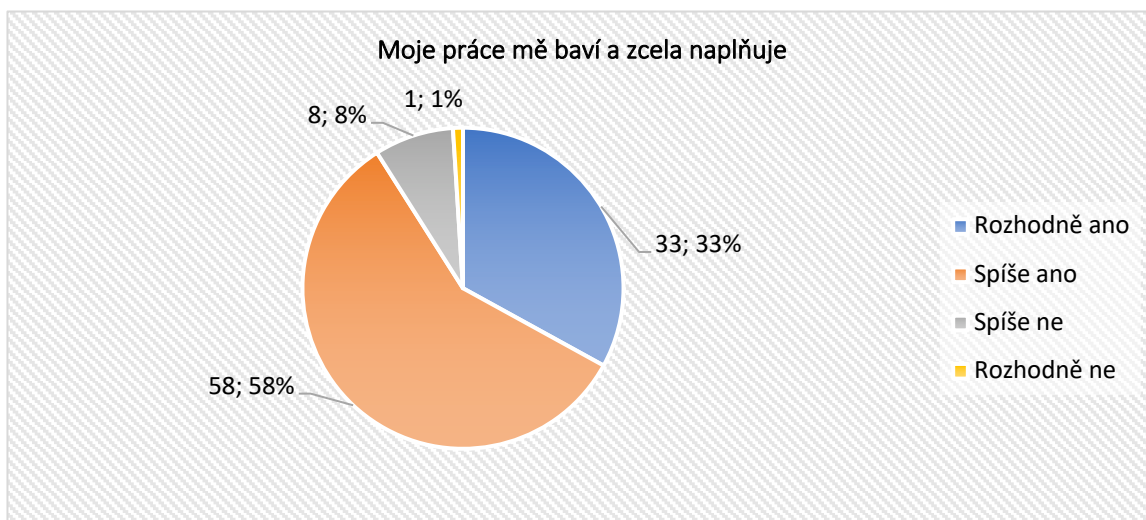
Sedmé tvrzení se týkalo toho, zda se rezort snaží vytvářet týmovou atmosféru a zaměstnanci jsou jeden tým a mohou se jeden na druhého spolehnout. Zde lehce přes polovinu respondentů uvedlo, že „spíše ano“, jak lze vyčíst z grafu 8.



Graf 8 - Týmová atmosféra
Zdroj: autorka

Vztah k práci

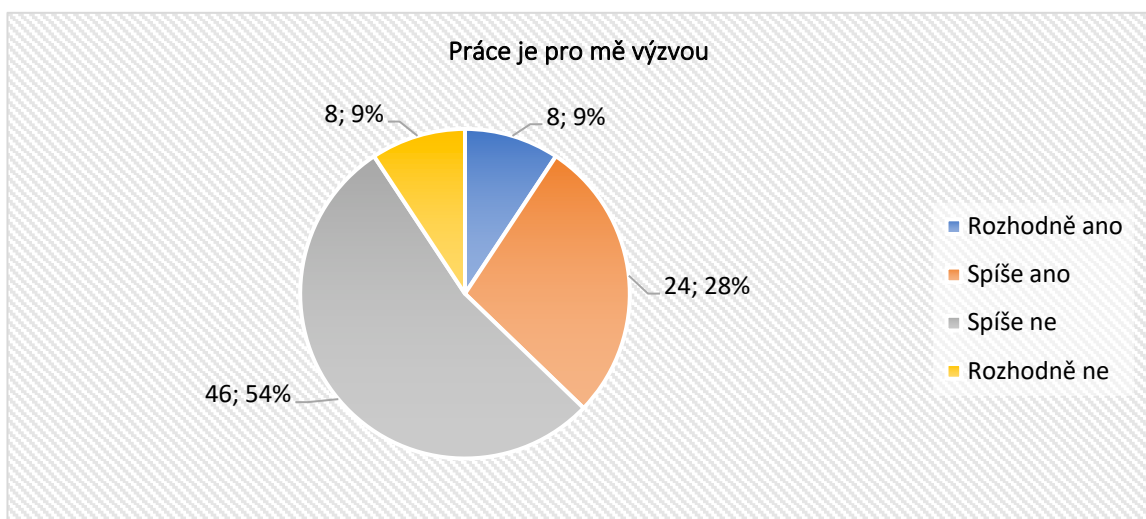
Osmé tvrzení zjišťovalo, zda respondentů jeho práce baví a zcela naplňuje. Velice nízká procenta (dohromady 9 %) tvoří negativní odpovědi „spíše ne“ a „rozhodně ne“. Více než 30 % respondentů je jednoznačně pro odpověď „rozhodně ano“. Všechny odpovědi znázorňuje graf 9.



Graf 9 - Vztah k práci
Zdroj: autorka

Práce jako výzva

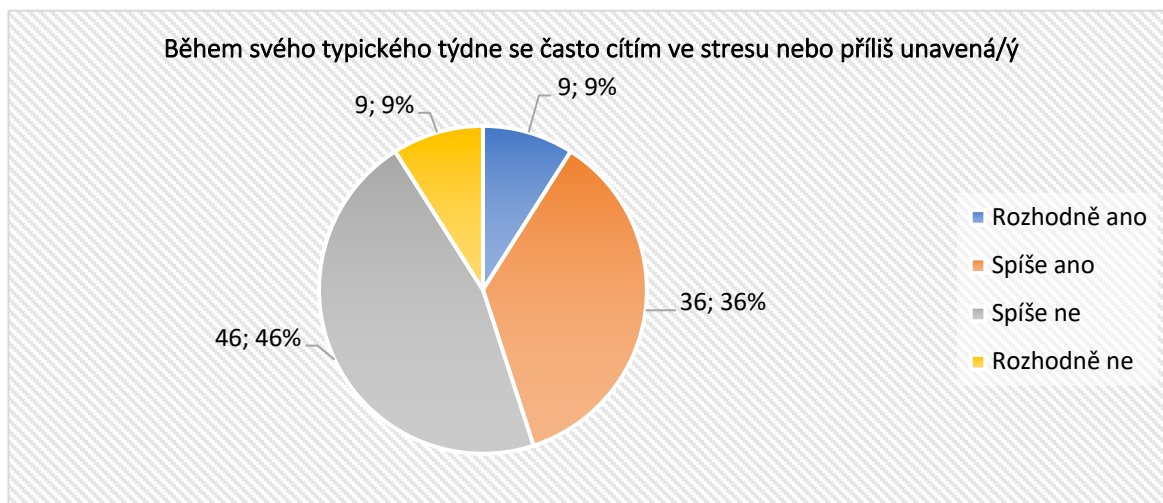
Deváté tvrzení zjišťovalo, zda je práce pro zaměstnance výzvou. Někteří respondenti zde bohužel nezvolili žádnou odpověď, proto je celkový počet odpovědí pouze 86. Více než 50 % zaujímá na ploše grafu 10 odpověď „spíše ne“.



Graf 10 - Práce jako výzva
Zdroj: autorka

Pocit stresu a únavy

Desáté tvrzení bylo zaměřeno na skutečnost, zda se respondent během svého typického týdne často cítí ve stresu nebo příliš unaven. Zde by autorka chtěla upozornit na to, že skoro polovina (45 %) respondentů uvedla odpověď „rozhodně ano“ nebo „spíše ano“, což považuje za celkem vysoké číslo. Podrobnější strukturu odpovědí zaznamenává graf 11.

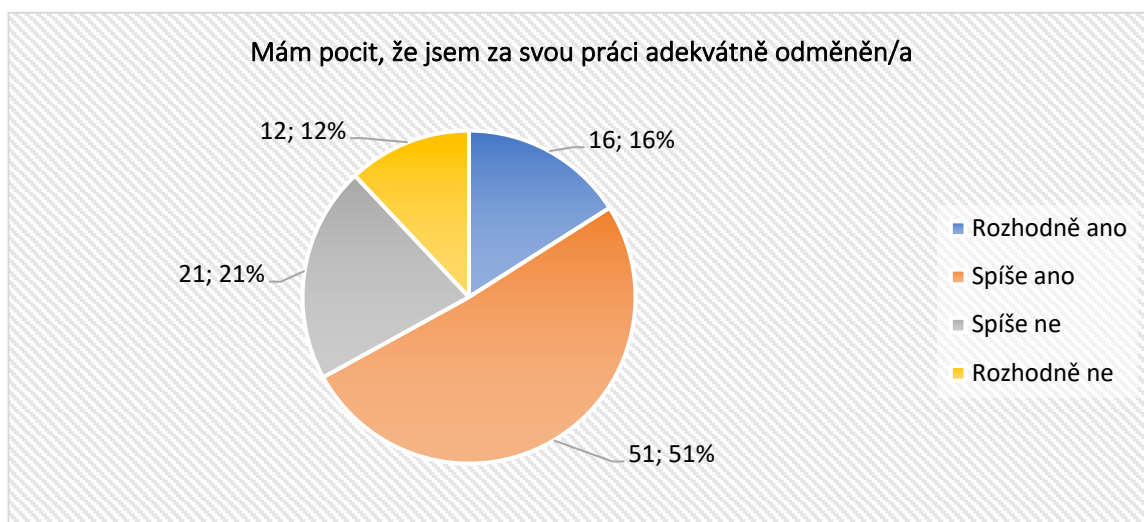


Graf 11 - Pocit stresu a únavy

Zdroj: autorka

Adekvátní odměna za práci

Jedenácté tvrzení se týkalo toho, zda má respondent pocit, že je za svou práci adekvátně odměňován. Autorku překvapilo, že poměrně vysoké procento (67 %) respondentů je buďto „rozhodně“ či „spíše“ spokojeno s odměnou za jejich práci. 12 respondentů zakroužkovalo, že rozhodně není adekvátně odměněno za vykonanou práci. Odpovědi znázorňuje graf 12.

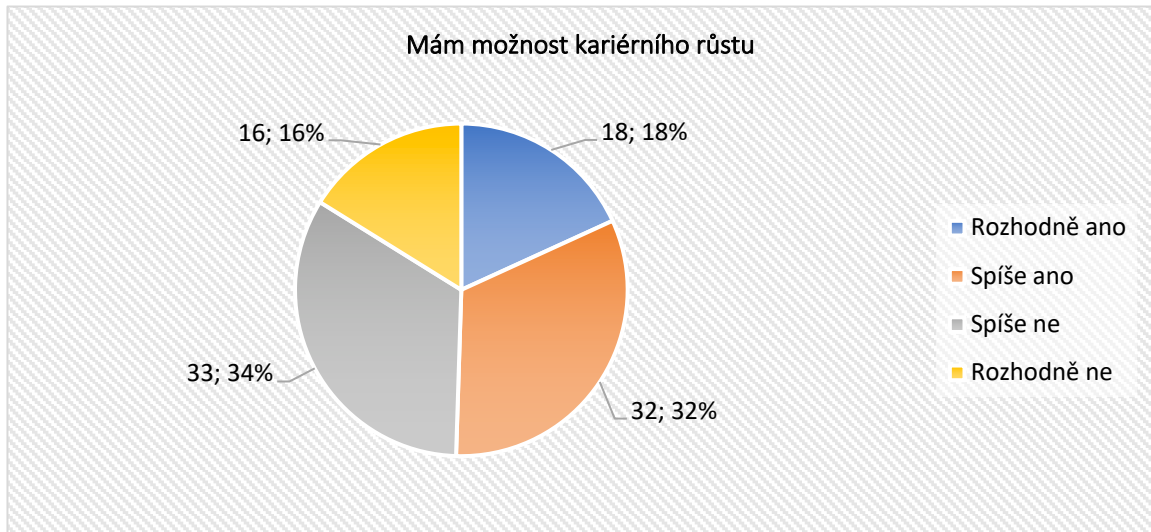


Graf 12 - Adekvátní odměna za práci

Zdroj: autorka

Možnost kariérního růstu

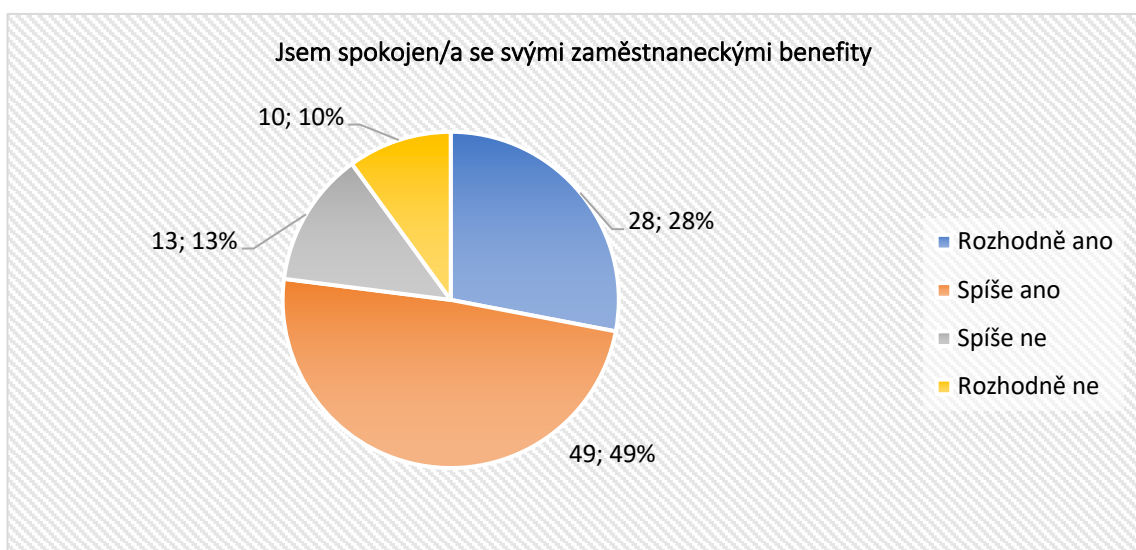
Dvanácté tvrzení zjišťovalo, zda má respondent možnost kariérního růstu. Odpovědi „spíše ano“ a „spíše ne“ jsou zde skoro vyrovnané a stejně tak je to i u odpovědí „rozhodně ano“ a „rozhodně ne“, není tedy zcela jasné, zda se respondenti přiklánějí spíše k pozitivní, či negativní odpovědi. Odpovědi znázorňuje graf 13.



Graf 13 - Možnost kariérního růstu
Zdroj: autorka

Spokojenost se zaměstnaneckými benefity

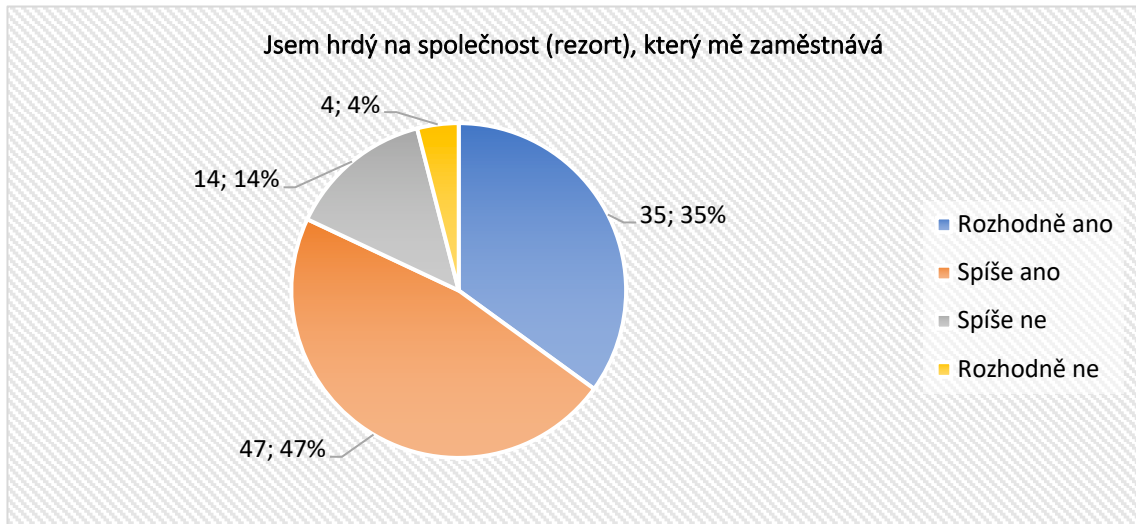
Třinácté tvrzení zjišťovalo, zda je zaměstnanec spokojen se svými zaměstnaneckými benefity. Zde největší plochu grafu 14 zaujímají odpovědi „rozhodně ano“ a „spíše ano“, a je tvoří tedy jeho 77 %.



Graf 14 - Spokojenost se zaměstnaneckými benefity
Zdroj: autorka

Hrdost na společnost (rezort)

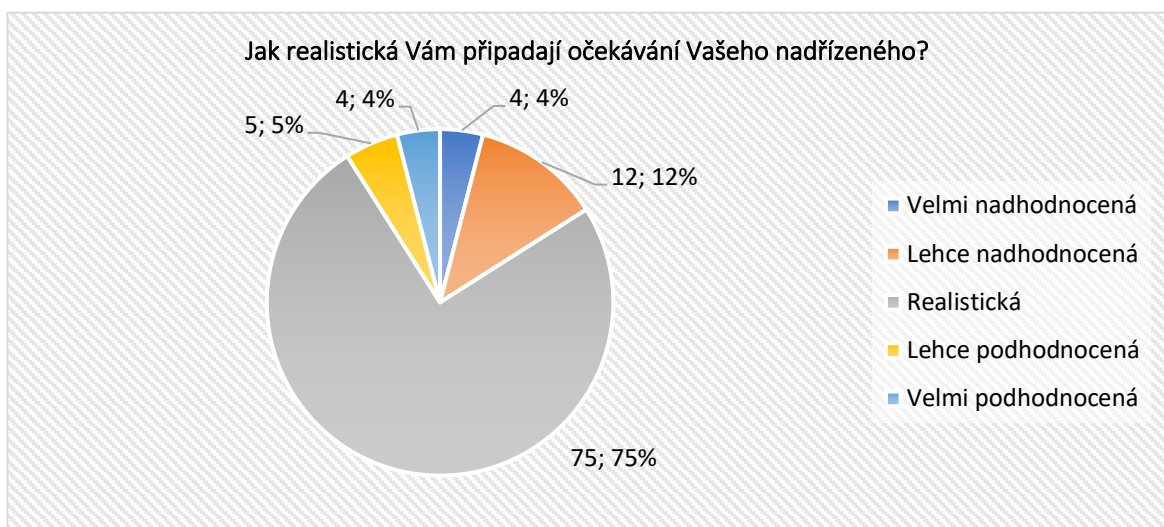
Čtrnácté tvrzení bylo zaměřeno na to, zda je respondent hrdý na společnost (rezort), který ho zaměstnává. Nadpoloviční většina odpovědí (82) je kladná - čili „rozhodně ano“ nebo „spíše ano“. Pouze 4 respondenti uvedli, že nejsou hrdí na to, že jsou zaměstnanci rezortu. Odpovědi znázorňuje graf 15.



Graf 15 - Hrdost na společnost (rezort)
Zdroj: autorka

Očekávání nadřízeného

Poslední tvrzení bylo zaměřeno na to, jak moc realistická zaměstnanci připadají očekávání jeho nadřízených. U tohoto tvrzení měl respondent k dispozici na výběr z odpovědí: „velmi nadhodnocená“, „lehce nadhodnocená“, „realistická“, „lehce podhodnocená“ a „velmi podhodnocená“. Naprostá většina (75 %) respondentů označila za svou odpověď „realistická“, jak lze vidět z grafu 16.



Graf 16 - Očekávání nadřízeného
Zdroj: autorka

Čeho si zaměstnanci cení

Závěrečná část dotazníku byla tvořena dvěma otevřenými otázkami. První z nich byla: „Čeho si v rezortu nejvíce ceníte?“. V tabulce 1 jsou uvedeny podle autorky nejvíce konstruktivní a zmiňované odpovědi k dané otázce. Kompletní tabulka se všemi odpověďmi je k dispozici v příloze D.

Tabulka 1 - Čeho si v rezortu nejvíce ceníte?

Cením si...
peněz vydělaných na spropitném a zaměstnaneckých benefitů jako jsou vstupy do bazénů, spa a wellness.
skvělých spolupracovníků.
spokojených a navracejících se hostů.
přátelské atmosféry a nádherné horské přírody.
nových přátelství a možností k procvičení cizího jazyka.
skvělého managementu.
neustálého růstu a inovací rezortu.

Zdroj: autorka

Nejčastěji respondenti uváděli, že si nejvíce cení skvělých spolupracovníků, zaměstnaneckých benefitů a vztahů s hosty – když vidí, že se hostům v rezortu líbí a rádi se vrací. Oceňují ale také nová přátelství s mezinárodními sezónními zaměstnanci, snahu managementu co nejlépe korigovat toto netradiční prostředí nebo krásnou panenskou přírodu, kterou je rezort obklopen.

Co zaměstnance motivuje

Druhá otevřená otázka byla zaměřena na to, co zaměstnance nejvíce motivuje nebo by motivovalo k lepším pracovním výsledkům. Nejpodstatnější a nejzmiňovanější odpovědi k tomuto tématu jsou opět uvedeny v tabulce 2. Kompletní výčet odpovědí lze pak dohledat v příloze E.

Tabulka 2 - Co Vás nejvíce motivuje nebo co by Vás nejvíce motivovalo k lepším pracovním výsledkům?

Motivuje mě / Motivovalo by mě...
více peněz.
pravidelné zvyšování mzdy, pokud by bylo zasloužené.
spokojenost hostů.
projev většího uznání, ocenění dobré práce a lepší komunikace.
větší podpora managementu.
lepší pracovní podmínky.
kdyby všichni zaměstnanci dělali svou práci nejlépe jak umí.
lepší zaměstnanecké benefity (např. dovolená).

Zdroj: autorka

Jak autorka předpokládala, nejčastěji respondenti uváděli, že by je motivovala vyšší mzda a možnost získat spropitné, ale opět bylo velké množství odpovědí zaměřeno na motiv prostřednictvím spokojenosti hostů. Občas některý z respondentů také zmínil, že by ho motivovalo, kdyby viděl/a větší podporu od managementu nebo kdyby se dbalo na lepší pracovní podmínky a dostupnost všech pomůcek nutných k výkonu práce.

4.4.2 Shrnutí dotazníkového šetření

Zásadní kladné, ale i záporné postřehy z dotazníku se zaměstnanci, který se zaměřoval na řízení lidských zdrojů v rezortu, autorka shrnula a rozdělila do příslušných oblastí následovně:

- **Management a zapojení zaměstnanců do rozhodování**
 - Více než dvěma třetinám respondentů připadají očekávání jejich nadřazených realistická.
 - Přes 60 % respondentů je rozhodně nebo spíše zapojováno do pracovních rozhodnutí, která ovlivňují jejich práci.
 - Více než dvě třetiny respondentů rozhodně nebo spíše dostává od manažerů zpětnou vazbu týkající se jejich práce.
 - Téměř dvě třetiny respondentů tvrdí, že má prostor přijít s novými nápady a návrhy na zlepšení v souvislosti s jejich prací.
 - Více než polovina respondentů je zcela dostatečně informována o dění v rezortu.

- **Motivace**
 - Polovina respondentů si myslí, že se vedení rezortu orientuje na pozitivní motivaci zaměstnanců.
 - Respondenti nejčastěji uvádějí, že je nejvíce motivuje nebo by je motivovala vyšší mzda, možnost získat spropitné a spokojenost hostů. Respondenti často také uvádějí, že by je motivovala větší pozornost od managementu a lepší pracovní podmínky včetně dostupnosti všech pracovních pomůcek, které jejich práce vyžaduje.

- **Pracovní prostředí a atmosféra na pracovišti**
 - Dvě třetiny respondentů uvádějí, že jejich pracoviště je plně vybaveno a umožňuje pohodlně vykovávat zadanou práci.
 - Více než dvě třetiny respondentů si myslí, že rezort se snaží vytvářet týmovou atmosféru a mohou se na své kolegy spolehnout.
 - Nadpoloviční většina (přes 80 %) zaměstnanců se cítí během svého typického týdne ve stresu nebo příliš unavena.

- **Odměna za práci a zaměstnanecké benefity**
 - Dvě třetiny respondentů má pocit, že spíše nebo rozhodně jsou za svou práci adekvátně odměněni.

- o Více než dvě třetiny respondentů spíše nebo rozhodně jsou spokojeny se svými zaměstnaneckými benefity.
- **Vzdělávání a rozvoj**
 - o Polovina respondentů tvrdí, že možnost kariérního růstu spíše nebo rozhodně má, a druhá polovina respondentů naopak, že tuto možnost spíše nebo rozhodně nemá.
- **Rezort jako zaměstnavatel**
 - o Necelá pětina (18 %) respondentů uvádí, že není hrdá na společnost (rezort), která/ý ho zaměstnává.
 - o Respondenti nejčastěji uvádějí, že si v rezortu nejvíce cení skvělých spolupracovníků, zaměstnaneckých benefitů a spokojených a navracejících se hostů.
- **Pracovní naplnění**
 - o Naprostá většina respondentů uvádí, že je jejich práce baví a zcela naplňuje. Zároveň ale pouze pro 32 % respondentů je spíše nebo rozhodně práce výzvou.

Celkově lze říci, že dotazníky, pokud je uvažován pohled rezortu, dopadly velice dobře a zaměstnanci jsou až na drobnosti se zaměstnáním spokojeni. Vyhodnocení dotazníku bude poskytnuto vedení rezortu jako podklad pro inovace v řízení lidských zdrojů.

4.5 Dokumenty související s řízením lidských zdrojů poskytnuté managementem a HR oddělením

Autorka obdržela od managementu a personalistek určité dokumenty. Ráda by zde proto přeložila některé úryvky z těchto dokumentů, protože napomáhají dokreslit představu o fungování rezortu v souvislosti s řízením lidských zdrojů.

4.5.1 Příručka pro zaměstnance („Employee Handbook“)

Příručku pro zaměstnance obdrží každý zaměstnanec při nástupu do práce spolu s dokumentem o zaměstnaneckých výhodách. Příručka obsahuje následujících 25 sekcí:

- seznámení s rezortem,
- historii rezortu,

- rovnost pracovních příležitostí, možnosti ubytování, obtěžování na pracovišti,
- pracovní týden, směny a výplatní den,
- benefity a zaměstnanecký stav,
- přesčasy,
- aktivity mimo zaměstnání,
- podání stížnosti,
- placené volno,
- soudní povinnosti a volební hlasování,
- dovolenou v souvislosti s domácím násilím,
- vojenskou dovolenou,
- rodinnou a zdravotní dovolenou,
- porozvodovou dovolenou,
- osobní dovolenou (discretionary leave),
- oznámení o rezignaci,
- péči o osobní vzhled,
- přítomnost v práci,
- politiku o užívání návykových látek,
- bezpečnost řidiče,
- pracovní disciplínu,
- žádosti a petice (solicitation),
- majetek a vybavení,
- elektronickou komunikaci,
- pracovní prostředí.

Autorka by ráda z těchto sekcí vybrala pouze některé a ty krátce popsala.

Rovnost pracovních příležitostí, možnosti ubytování, obtěžování na pracovišti

Rezort uplatňuje rovné pracovní podmínky pro všechny zaměstnance. Nediskriminuje lidi v souvislosti s jejich věkem, pohlavím, sexuální orientací, těhotenstvím, barvou pleti, náboženstvím, původem apod. Pokud má uchazeč o zaměstnání či zaměstnanec pocit, že byl rezortem diskriminován, má nárok na podání stížnosti.

Rezort v určitých případech poskytuje možnost ubytování pro své zaměstnance. Mají možnost si podat žádost o ubytování generálnímu manažerovi. Tuto možnost využívají především zahraniční studenti, kteří jsou najímáni na cca 3 měsíce, ale i někteří stálí zaměstnanci.

Rezort považuje obtěžování na pracovišti za velmi závažnou záležitost a zakazuje jej jakoukoli osobou a v jakékoli formě. Žádá proto zaměstnance, aby každý projev obtěžování nahlásili nejlépe do 48 hodin od incidentu jejich supervizorům, manažerovi ve službě nebo generálnímu manažerovi.

Pracovní týden, směny a výplatní den

Pracovní týden v rezortu začíná v pondělí o půlnoci a končí následující týden v neděli těsně před půlnocí, tedy 23:59. Může se stát, že směna zaměstnance bude zrušena v souvislosti se špatným počasím nebo jinou nouzovou situací. Výplatním dnem je určený pátek, každých 14 dní. Pokud je ve výplatě nějaká chyba, zaměstnanec má nárok se do 30 dnů od výplatního dne ozvat personálnímu oddělení a společně s ním tuto chybu řešit.

Benefity a zaměstnanecký stav

Rezort uplatňuje právo zaměstnávání „at will“, což znamená že na jednu stranu zaměstnanec může kdykoliv ukončit pracovní poměr, ale také s ním může rezort rozvázat pracovní poměr kdykoliv bez oznámení nebo uvedení důvodu. Jediný, kdo může upravit „at will“ zaměstnávání, je generální manažer. Zaměstnancem pracujícím na plný úvazek se rozumí zaměstnanec, který pracuje 30 a více hodin týdně. Tito zaměstnanci mají nárok na zaměstnanecké benefity. Naopak zaměstnancem na poloviční úvazek se rozumí zaměstnanec, který pracuje méně než 30 hodin týdně, a takový zaměstnanec nemá nárok na zaměstnanecké benefity, pokud to není specifikováno jinak.

Všichni zaměstnanci mají nárok na plně hrazené úrazové pojištění („Workers Compensation Insurance“). Zaměstnancům pracujícím na plný úvazek rezort poskytuje ještě zdravotní pojištění, životní pojištění, pojištění na invaliditu a důchodové pojištění 401K, které autorka již zmiňovala.

Placené volno

Zaměstnanci pracující na plný úvazek mohou využít placeného osobního volna, kde je sazba stanovena na 6,25 % z jejich základní mzdy až do maximální výše pěti hodin za jednu výplatní dobu (14 dní) a maximální výše 130 hodin za rok. Zaměstnanci pracující na poloviční úvazek mohou využít placeného osobního volna, kde je sazba stanovena na 5,25 % z jejich základní mzdy až do maximální výše 4,2 hodiny za jednu výplatní dobu a celkově nesmí za rok počet hodin přesáhnout 109,2. Zaměstnanci, kteří nejsou placeni hodinově, ale mají stanovenou sazbu mzdy, mají nárok na placené volno se sazbou 8,25 % a maximem 6,6 hodiny za jednu výplatní dobu, maximálně však ve výši 171,6 hodin za rok.

Rodinná a zdravotní dovolená

Rezort poskytuje rodinnou a zdravotní dovolenou v souladu se zákonem „Family and Medical Leave Act“. Způsobilí zaměstnanci (ti, kteří jsou v rezortu zaměstnáni minimálně rok) si mohou vzít až 12 týdnů

neplacené rodinné nebo zdravotní dovolené. Důvody mohou být následující: péče o narozené dítě, adopce, péče o manželku, rodiče nebo dítě, pokud jsou vážně nemocní, léčba nebo zotavování po vážném úrazu.

Osobní dovolená („discretionary leave“)

Rezort může také poskytnout zaměstnancům neplacené volno až do 90 dnů na základě vlastního uvážení. Okolnosti ale vyžadují schválení.

4.5.2 Dokument o zaměstnaneckých výhodách

Informace o zaměstnaneckých výhodách jsou zaměstnancům poskytnuty při nástupu do práce. V předchozí podkapitole (4.5.1) již autorka zmínila základní benefity na které mají zaměstnanci nárok. Tento dokument, který vyžaduje personalistka po každém zaměstnanci při jeho nástupu podepsat, ale obsahuje spíše benefity, kterých může zaměstnanec využívat v rámci prostorů rezortu. Autorka by zde ráda provedla alespoň základní výčet benefitů, které dokument zmiňuje a nemusely být zmíněny v rozhovorech s managementem a personalistkou nebo v dotaznících pro zaměstnance. Mezi tyto benefity patří přístup do bazénů, využívání tenisového či basketbalového kurtu, sleva 20 % v místním rezortním obchodě (nezahrnuje alkohol, benzín a tabák), sleva na stravování a nápoje ve výši 20 %, sleva na ubytování ve výši 35 % pro zaměstnance a jejich rodinu a sleva na služby wellness & spa ve výši 20 % pouze pro zaměstnance (nikoliv pro jejich příbuzné). V rámci spa & club mohou zaměstnanci využívat také posilovny nebo fitness lekcí, pokud jsou zde volná místa.

4.5.3 Příručka pro supervizory

Dalším dokumentem, který autorka obdržela od střední manažerky je příručka pro supervizory. Tato příručka obsahuje 7 sekcí:

- obchodní etiketu,
- proces najímání lidí,
- řízení práce,
- disciplinární opatření,
- mzdu a pracovní výkon,
- pětihvězdičkový servis,
- motivaci.

Zde by se autorka opět ráda zaměřila pouze na vybrané sekce, jelikož některé informace již byly zmíněny v předchozích kapitolách. První takovou sekcí, kterou považuje za důležitou zmínit je sekce - proces najímání lidí.

Proces najímání lidí

Proces najímání lidí zajišťují supervizoři pro své departmenty a v rezortu má následující strukturu:

Příprava a analýza potřeb

1. Popisy práce.
 - a. Ujistit se, že personalisté mají aktuální popisy práce, a jednou za rok je aktualizovat.
2. Vědět, jaké zaměstnance je nutno přijmout.
 - a. Vysoce kvalifikovaný personál či podpůrný personál?
 - b. Jaké směny je třeba pokrýt?

Najímání lidí krok po kroku

1. Poslat e-mail HR obsahující potřebu zaměstnanců.
2. HR přijme žádosti a představí supervizorům kvalitní kandidáty.
3. Otázky prvního pohovoru jsou jednotné pro všechny pozice.
4. Druhé kolo pohovoru.
 - a. Otázky by měly být specifické pro konkrétní department.
 - b. Používat systém hodnocení pro spravedlivé seřazení možností.
 - c. Zmínit všechna bezpečnostní či zdravotní rizika (např. zvedání těžké váhy, práce s chemikáliemi apod.).
5. Dokončit Oznámení o akci „Action Notice“ (příloha G) pro HR.
6. Stanovit čas pro vyřízení dokumentů s HR.
7. Stanovit prohlídku rezortu s jedním z manažerů.

Adaptace

1. Poskytnout novému zaměstnanci tzv. „New Hire Packet“ (obvykle by měl obsahovat dokumenty jako je uvítací dopis, zaměstnanecké výhody, dokumenty k výplatě, informace o pojištění apod.) a příručku pro zaměstnance „Employee Handbook“.
 - a. Tyto dokumenty podle zákona musí být vyplněny do 48 hodin od začátku vykonávání práce.
2. Prohlídka rezortu.
 - a. Každý nový zaměstnanec musí tuto prohlídku absolvovat nejpozději do týdne od data kdy je přijat.

3. Tréninkový manuál

- a. Tento nástroj poskytuje novému zaměstnanci informace o standardech pracovní pozice a detailní popis úkolů, které se od něj budou vyžadovat.

4. Implementace tréninkového plánu.

- a. Vytvořit tréninkový plán pro každou pozici departmentu a vyčlenění konkrétního času na trénink zaměstnance v průběhu každé směny.
- b. Vyčlenit čas na posouzení pokroků nového zaměstnance (doporučeno cca po týdnu).

Další sekci, kterou by autorka chtěla více popsat, protože ještě nebyla nikde zmíněna, je sekce disciplinárních opatření.

Disciplinární opatření

Disciplinární opatření je vydáno zaměstnanci k informování o jeho pracovním výkonu, chování nebo drobných problémech. Vždy je nutno poskytnout zaměstnancům prostor na opravení svých chyb. Jak postupovat:

1. Oznámit zaměstnanci své výhrady co nejdříve.
2. Zůstat v klidu a objektivní.
3. Uvést chybu, která je pozorována, a vysvětlit, jaké kroky by měly být podniknuty.
4. Dát zaměstnanci jasné pokyny a časový rámec pro zlepšení.
5. Vysvětlit další disciplinární krok, nejsou-li pokyny splněny.
6. Vyplnit varovný formulář pro záznamy HR a udělat si ze schůzky poznámky.
7. Vyplnit všechny potřebné reporty s HR včetně veškeré relevantní dokumentace.

Poslední sekci, kterou autorka shledává za nezbytné zmínit, je sekce motivace.

Motivace

V souvislosti s motivací je supervizorům doporučováno v příručce řídit se následujícími body:

1. Komunikovat.
 - a. Pravidelná setkání, např. týdně.
2. Stanovit jasné výkonnostní cíle.
 - a. Stanovovat cíle na týdenní bázi nebo v souvislosti se specifickými úkoly.

3. Dát zaměstnancům, co chtějí.

a. Mít jasný tréninkový plán a dodržovat ho.

b. Nepředpokládat, že každý má dovednosti, nástroje a podporu, kterou potřebuje – mluvit k nim individuálně a najít, co potřebují.

Autorce byly dále poskytnuty ještě některé popisy pracovního místa. Pro zajímavost lze do některých z těchto popisů nahlédnout v příloze H této práce.

5 DOPORUČENÍ A NÁVRHY

Na základě vyhodnocení rozhovorů s personalistkou a se zástupci managementu rezortu a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci rezortu byly vypracovány doporučení a návrhy na změny systému řízení lidských zdrojů v rezortu.

Doporučení 1 - Zapojit zaměstnance do utváření systému řízení lidských zdrojů

Obecná strategie řízení lidských zdrojů musí vycházet z celkové strategie rezortu. Aby systém řízení lidských zdrojů fungoval, je nutné, aby se na jeho vytváření podílely všechny zainteresované strany. Autorka má pocit, že v rezortu nejsou příliš zapojováni zaměstnanci do rozhodování o věcech, které se jich přímo týkají. Z výzkumného šetření popsaného v předchozích kapitolách je patrné, že systém řízení lidských zdrojů potřebuje značné úpravy. Autorka doporučuje do vytváření inovací a změn zapojovat zaměstnance. Jedním z prostředků, kterým lze zaměstnance do procesu alespoň částečně zapojit je použití průzkumu názorů.

Průzkum názorů by podle autorky mohl mít formu dotazníku rozděleného na 7 sekcí, kde každá sekce obsahuje několik otázek. Návrh dotazníku zjišťujícího názory zaměstnanců je k dispozici v tabulce 3.

Tabulka 3 - Průzkum názorů zaměstnanců

Průzkum názorů zaměstnanců	
I. Postoj k organizaci:	Hodnocení:
1. Jsem hrdý, že mohu pracovat pro tento rezort.	
2. Práci v rezortu bych nikomu nedoporučil/a.	
3. Pro rezort chci i nadále pracovat.	
II. Práce:	
1. Mám jasno v tom, co se ode mě očekává.	
2. Mám rád/a svou práci.	
3. Rovnováha mezi mým pracovním a osobním životem je neuspokojivá.	
4. Jsem dostatečně motivován/a k tomu, abych odváděl/a dobrou práci.	
5. Mám dostatečný prostor rozhodovat o způsobu vykonávání své práce.	
III. Nadřízený:	
1. Můj nadřízený mi poskytuje zpětnou vazbu.	
2. Můj nadřízený odvádí velmi dobrou práci.	
3. Můj nadřízený se všemi jedná spravedlivě.	

IV. Vzdělávání a rozvoj:	
1. Jsem spokojen/a s kariéerními příležitostmi které rezort umožňuje.	
2. Nemám příliš příležitostí, abych projednal/a své potřeby ohledně vzdělávání a rozvoje se svým nadřízeným.	
V. Peněžní odměna:	
1. Za odvedenou práci dostávám spravedlivě zaplacen.	
2. Mám pocit, že moje peněžní odměna neodpovídá mému přínosu.	
VI. Komunikace:	
1. Nemám pocit, že bych byl/a dostatečně informován/a o záměrech rezortu.	
VII. Tým a kolegové:	
1. S kolegy vycházím dobře.	
2. Kolegové efektivně týmově spolupracují.	

Zdroj: Upraveno podle Armstronga a Taylora (2015, s. 873-874).

Zaměstnanec by ohodnotil tvrzení na základě následující bodové stupnice: 4 = rozhodně souhlasím; 3 = spíše souhlasím; 2 = spíše nesouhlasím; 1 = rozhodně nesouhlasím.

Náklady na realizaci tohoto doporučení jsou prakticky nulové. Personalisté musí pouze distribuovat průzkum názorů supervizorům a ti podřízeným pracovníkům, kteří si musí na jeho vyplnění vyhradit několik minut v rámci pracovní doby. Všechny dílčí úkoly jsou tedy realizovány v průběhu standardní pracovní doby. Výsledky průzkumu názorů zaměstnanců by měly být využity při tvorbě návrhů změn v systému řízení lidských zdrojů.

Doporučení 2 - Zajistit minimálně tři kvalifikované personalisty a rozdělit mezi ně konkrétní činnosti lidských zdrojů

Obecné pravidlo, které je doporučováno pro menší podniky je takové, že by měl být přibližně 1 personalista na 50 zaměstnanců. Počet zaměstnanců v rezortu se pohybuje okolo 180-200 zaměstnanců, proto by měli být zaměstnání na pozici personalisty minimálně 3, eventuálně 4 lidé.

Mezi největší nedostatky v rezortu patří to, že zaměstnává pouze dvě personalistky, které nejsou vystudované v oboru a nemají rozdělené činnosti řízení lidských zdrojů mezi sebou. Autorka by proto navrhovala, aby byl přijat minimálně ještě jeden zaměstnanec na pozici personalisty a činnosti se rozděly například následujícím způsobem: personalista 1 - vykonává činnosti spojené se získáváním a výběrem zaměstnanců; personalista 2 - vykonává činnosti spojené

s řízením pracovního výkonu, hodnocením a odměňováním zaměstnanců; personalista 3 - vykonává činnosti spojené se zpracováním mezd, personálním informačním systémem a vzděláváním zaměstnanců.

Najmutí třetího personalisty by pro rezort znamenalo vynaložení extra nákladů na jeho mzdu (roční plat se pohybuje okolo 50 000 dolarů). Autorka si myslí, že tato suma je zanedbatelná v porovnání s tím, jak výrazně by to manažerům usnadnilo práci. S dostatkem HR podpory ve výše zmíněných činnostech by měli větší prostor věnovat se svým dalším svým povinnostem, především pak z oblasti řízení rezortu.

Doporučení 3 - Analyzovat vnitřní faktory ovlivňující poptávku a nabídku práce a zlepšit efektivitu práce zaměstnanců prostřednictvím vhodných stimulů

V rozhovorech si manažeři často stěžovali na to, že nikdy nemají dostatek zaměstnanců, i když pravidelně minimálně s půlročním předstihem plánují potřeby zaměstnanců. Čím je tedy toto způsobeno?

Autorka navrhuje vedení rezortu, aby se zamyslelo nad některými následujícími otázkami a pokusilo se tak identifikovat příčinu tohoto problému:

- Je na všech pracovních pozicích, které je snaha obsadit poskytována spravedlivá odměna? Neodrazuje výše mzdy potenciální uchazeče o tyto pozice?
- Je v okolí rezortu k dispozici dostatek kvalifikované pracovní síly, která je rezortem poptávána?
- Jsou zaměstnanci rezortu dostatečně produktivní? Nelze je více motivovat?
- Není třeba provést nějaké změny v organizaci práce v rezortu, například navrhnout jinou strukturu?
- Nebylo by vhodné provést nějaké změny v pracovních rolích?
- Není třeba zavést nové činnosti, služby či pracovní místa?
- Nebylo by namístě zvážit více částečných úvazků či outsourcing některých činností?

Osobně si autorka myslí, že pokud by byl v rezortu lépe zvládnutý systém řízení lidských zdrojů, manažeři by pak měli více prostoru věnovat se řízení zaměstnanců. Měli by čas naslouchat požadavkům a potřebám zaměstnanců, zjišťovat jejich stimuly a na základě těchto stimulů je motivovat k dosahování lepšího pracovního výkonu. Klíčem k dosahování lepších výsledků rezortu by podle autorky tedy mohlo být outsourcing některých činností (ev. přijetí kvalifikovanější

pracovní síly) zdokonalení organizace práce a zaměření se na zvýšení produktivity zaměstnanců.

Z hlediska nákladů by uplatnění tohoto doporučení nemělo zaujímat nikterak významnou položku. Pokud by se provedla zmíněná restrukturalizace a přijal nový personalista, mohl by analýzu vnitřních faktorů ovlivňujících poptávku a nabídku práce provádět on ve spolupráci s manažery. Stálo by to obě strany pouze pár hodin času. Pokud by nebylo možné stihnout realizovat toto doporučení v rámci pracovní doby, dodatečné náklady v podobě přesčasů by mohly být vyčísleny v řádech stovek dolarů.

Doporučení 4 - Vytvořit jednoduché popisy pracovních míst pro všechny pozice v jednotném formátu jako podklad nejen pro oslovování uchazečů o zaměstnání

Autorka od personalistky obdržela příklad popisu pracovního místa pro pozici vedoucí řízení lidských zdrojů („director of human resources“), který je k náhledu v příloze H. Tento popis pracovního místa není vytvořen příliš stručně a přehledně, navíc se autorka domnívá, že popisy pracovních míst v rezortu nemají jednotný formát. Ráda by proto navrhla úpravu tohoto popisu pracovního místa jako návrh pro přetvoření všech popisů pracovních míst. Jednoduchý příklad takového popisu lze vidět v tabulce 4.

Tabulka 4 - Příklad popisu pracovního místa

Popis pracovního místa
Pracovní pozice:
Vedoucí řízení lidských zdrojů
Department:
HR
Nadřízené pracovní místo:
Generální manažer
Požadavky na způsobilost:
Magisterský titul z oboru HR
Zkušenost ohledně práce s lidmi, trpělivost a ohleduplnost
Organizační dovednosti
Aktivní znalost práce s PC a uživatelská znalost MS Office
Zodpovědnost, samostatné rozhodování, kreativní myšlení, vysoká časová flexibilita a mobilita
Odolnost vůči stresu, schopnost zvládat náročné situace, schopnost přicházet s vlastním řešením mimořádných situací
Ochota učit se

Pracovní náplň:
Vytvoření a prosazování HR strategie a podpora business plánu rezortu
Aktivní spolupráce a komunikace s uchazeči o zaměstnání, zaměstnanci a vedením rezortu
Administrativa a organizační činnost spojená s odměňováním, zpracováním mezd a zaměstnaneckými výhodami
Obsluha personálního informačního systému
Schopnost formulace projevů a článků dle předepsaného stylu a formátu

Zdroj: autorka

Uplatnění tohoto doporučení v praxi by znamenalo pověřit tímto úkolem personalistu. Pokud by se přijal další personalista, jak bylo doporučeno návrhem 2, měl by být prostor na to, aby zvládl tyto změny vytvářet během pracovní doby. Náklady na toto doporučení (pokud nepočítáme mzdu nově přijatého zaměstnance) by pak byly nulové. Samozřejmě by zde ale byla potřebná spolupráce s managementem.

Doporučení 5 - Více propagovat volné pracovní pozice, využít metod získávání zaměstnanců a obsazovat volná pracovní místa z vnitřních zdrojů

Autorka by doporučila rezortu více propagovat volná pracovní místa, protože v rámci výzkumu provedeného v této práci zjistila, že manažeři často nemají k dispozici dostatek kvalitních zaměstnanců. Rezort by se měl zaměřit na obsazování volných pracovních míst nejdříve z vnitřních zdrojů, pokud je to možné, jelikož by to mohlo zlepšovat loajalitu zaměstnanců vůči rezortu a dávalo by jim to pocit, že mají možnost kariérního růstu.

Autorka osobně si nevšimla, že by byly využity některé z metod získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů, jako jsou inzerce na místní nástěnce nebo například rozeslání nabídky zaměstnání elektronickou poštou. Jediná metoda, která je rezortem uplatňovaná je metoda doporučení současného zaměstnance.

Rezortu by také mohla pomoci, například v případě získávání nových kvalifikovaných personalistů, spolupráce s personálními agenturami, které by potřebnou pracovní sílu sháněly za něj. Oblast kolem rezortu není příliš zalidněna, proto by bylo vhodné se zaměřit nejen na bezprostřední okolí rezortu, ale i na pracovní sílu celého státu Colorado. Inzerce ať už na webových stránkách rezortu, či na jiných internetových stránkách v rezortu funguje, ale mohlo by to být o mnoho intenzivnější s ohledem na naléhavost obsazení pracovních míst.

Autorka by tedy rezortu navrhovala využít outsourcingu a spolupracovat s některou z personálních agentur, a tak vyřešit problém s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců.

Personalisté by mohli v rámci své pracovní doby propagovat volné pracovní pozice prostřednictvím vhodných metod získávání zaměstnanců a komunikačních kanálů. Použití metod získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů z hlediska nákladů rezort nic nestojí, i proto by se měl rezort pokusit obsazovat volná pracovní místa nejprve z vnitřních zdrojů. Metody obsazování volných pracovních míst z vnějších zdrojů ale již určité dodatečné náklady vyžadovat budou. Záleží potom na volbě konkrétního komunikačního média. Například u rozhlasových stanic by se náklady na reklamu mohly vyšplhat až do výše 5 000 \$ za týden (Bourgeois, 2019).

Pokud by se vedení rezortu rozhodlo pro spolupráci s některou z personálních agentur, náklady by závisely na obsazovaném pracovním místě.

Standardně se pohybují okolo 15-20 % prvního ročního platu obsazovaného pracovního místa, ale v některých případech se procento může vyšplhat až na 30 % (Harrison McMillan, 2019). Pokud by tedy rezort prostřednictvím agentury obsazoval pozici personalisty, mohl by být poplatek agentuře cca ve výši 100 000 dolarů (pokud by se bralo v úvahu 20 %). Kdyby ovšem využíval rezort služeb agentury pouze pro obsazování nižších pozic, jako je například „housekeeper“, mohl by být poplatek vyčíslen zhruba následovně:

- hodinová mzda = 12 \$
- počet pracovních dní v roce 2020 = 251
- standardní denní pracovní doba = 8 hodin
- roční mzda „housekeepera“ = 24 096 \$
- poplatek agentuře = $24\ 096 \times 0,15 \doteq 3\ 615$ \$.

Doporučení 6 - Zaměřit se na adaptaci a vytvořit adaptační plán

Dalším z problémů zjištěných v rámci výzkumu provedeného v rámci této práce je zjištění, že adaptace zaměstnanců je často značně zanedbávána, i přes to, že její rámcový postup zmiňuje příručka pro supervizory (popsána v kapitole 4.5.3). Autorka proto navrhuje sestavení adaptačního plánu pro každou pracovní pozici nebo minimálně každý department rezortu. Především ale doporučuje mnohem větší důraz managementu rezortu na dodržování tohoto adaptačního plánu. Adaptační plán by mohl mít podobu, která je znázorněna v tabulce 5.

Tabulka 5 - Rámcový návrh adaptačního plánu

Adaptační plán				
Jméno zaměstnance: <input type="text"/>				
Pracovní pozice:		Nástup:		
Department:		Supervizor:		
Cíle adaptace:				
1. Seznámení s prostředím organizace				
2. Osvojení jednotlivých pracovních činností				
Proces adaptace:				
Co	Cíl/Konkretizace	Kdo	Termín	Splněno
Schůzka s personálistkou, vyplnění potřebných dokumentů a předání "new hire packet"*	Seznámení s obsahem dokumentů a hlavními otázkami týkajícími se organizačních věcí ohledně zaměstnání	HR	1. den	
Prohlídka rezortu	Bližší seznámení se všemi departmenty a aktivitami v rezortu	Manažer/Supervizor	2. den	
Školení o BOZP	Seznámení s riziky konkrétního pracovního místa (dle aktivit, které pracovní místo vyžaduje)	Supervizor	2. den	
Supervizor stanoví konkrétní kroky/oblasti a datum, kdy zaměstnanec v těchto oblastech zaškolí	Adaptační plán pro konkrétního zaměstnance podle aktivit, které se očekává, že bude schopen vykonávat	Supervizor	2. den	
Seznámení s tréninkovým manuálem pracovního místa	Seznámení se s konkrétními pracovními činnostmi	Supervizor	2. - 5. den	

Seznámení se softwarem, který rezort používá	Naučit se pracovat v systému (využívat ho ke své práci)	Manažer/Supervizor	3. - 7. den	
Vyhodnocení zcviku zaměstnance	Rozhodnutí o pokračování/nepokračování ve spolupráci, plán rozvoje apod.	Supervizor	14. den	

Zdroj: Upraveno podle Pilařové (2008, s. 57).

Uplatnění tohoto doporučení by se do nákladů nijak významně neprotmítlo, protože vytváření adaptačních plánů by mělo patřit do popisu práce HR a samotná adaptace zaměstnanců zase do popisu práce supervizorů.

Doporučení 7 – Zavést systém hodnocení zaměstnanců a vytvořit kariérní plány

Na základě šetření bylo zjištěno, že v rezortu neprobíhá formální hodnocení zaměstnanců i přes to, že formuláře na kontrolu pracovního výkonu se k autorce dostaly hned ve dvou verzích (příloha F). Bohužel systém hodnocení zaměstnanců dosud nebyl zaveden i když zde evidentně byla snaha o jeho zavedení. Zaměstnanci často v dotaznících zmiňovali, že by uvítali více zpětnou vazbu a ocenění jejich práce pro rezort. Hodnocení zaměstnanců je velmi důležité pro správný vývoj organizace, proto autorka navrhuje následujících sedm kroků systému hodnocení zaměstnanců:

1. Stanovit cíle a kritéria hodnocení

Cíle hodnocení zaměstnanců v rezortu by mohly být následující:
a) zhodnotit pracovní výkony zaměstnanců oproti stanoveným kritériím,

b) zjistit u jednotlivých zaměstnanců oblasti, na kterých je nutné zapracovat,

c) vytvořit dle výsledků hodnocení každému zaměstnanci na míru vzdělávací plán, pokud to situace vyžaduje.

Tyto cíle by autorka doporučila sdílet nejen mezi manažery, ale také mezi supervizory a důkladně by všechny proškolila o přínosech a důležitosti hodnocení zaměstnanců. Pouze s jejich plnou důvěrou ve smysl toto provádět může celý systém správně fungovat a přispět ke zlepšování rezortu v mnoha oblastech.

Kritéria hodnocení pracovního výkonu zaměstnance jsou stanovena v obou verzích formulářů, které autorka obdržela od

personalistky - k náhledu v příloze F. Formuláře hodnocení jsou obstojně zpracovány, jen by bylo vhodné sem ještě zahrnout sekci pro zaměstnance o sebehodnocení a vybrat jeden z těchto formulářů jako oficiální. Autorka by ještě doporučila podrobněji slovně popsat bodovou stupnici (obvykle 5 bodů) k jednotlivým kritériím ve formuláři. U prvního kritéria - znalost vykonávané práce a oboru - by tedy mohlo toto slovní definování vypadat následovně:

5. Velmi dobré až nadprůměrné znalosti práce, průběžně se zajímá o inovace spojené s oborem.
4. Dobré, odpovídající znalosti požadované pracovním místem, často má zájem o novinky v oboru.
3. Průměrné, očekávané znalosti pro dané pracovní místo.
2. Mírně podprůměrné znalosti, čas od času se vyskytne situace, kdy jsou znalosti zaměstnance nedostačující.
1. Nedostačující znalosti pro výkon dané pracovní pozice.

2. Vytvořit interní materiály o tom, kdy se bude hodnotit a kdo bude hodnotit

Důležitým bodem k promyšlení před samotným zavedením hodnoticího systému je stanovení časové náročnosti hodnocení, určení toho, kdo je zodpovědný za hodnocení, kterých zaměstnanců a kdy je povinen je hodnotit. Na hodnocení by měl být vyhrazen speciální čas, což platí i o čase, který je třeba na jeho přípravu.

Autorka by tedy doporučila vytvoření „komunikačního plánu hodnocení“, který by stanovoval, kdo bude kým hodnocen a kdy.

3. Sjednotit formu formuláře pro hodnocení zaměstnanců (vč. kritérií hodnocení)

Jak už autorka zmínila, formuláře pro hodnocení zpracované rezortem (v příloze F) jsou dostačující, ovšem zahrnula by zde sebehodnocení zaměstnance a nechala by mu čas na promyšlení před oficiálním hodnoticím rozhovorem. Ze dvou formulářů, které byly vytvořeny, by vytvořila jeden, který by byl zařazen mezi oficiální dokumenty k hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Tento formulář hodnocení vč. slovně popsaných kritérií by měl být poskytnut oběma stranám, tedy hodnotiteli i hodnocenému, aby měli možnost se s formulářem seznámit a promyslet si hodnocení dopředu.

4. Zajistit školení hodnotitelů a hodnocených

Dalším důležitým krokem před zavedením systému hodnocení je zajištění školení hodnotitelů a hodnocených. Nejlepší způsob

by asi byl zorganizovat toto školení pro jednotlivé departmenty (oddělení) a poté pro manažery a supervizory. Autorka by doporučila školení realizovat prostřednictvím externího specialisty nebo HR specialisty. Je velice důležité, aby obě strany – jak hodnotitel, tak hodnocený chápaly důležitost hodnocení a výhody, které jim přinese.

5. Provést samotný hodnoticí rozhovor

Hodnoticí rozhovor je nejčastěji používanou metodou pro hodnocení zaměstnanců. Autorka by proto také doporučila jeho využití. Jak už bylo řečeno, před samotným rozhovorem je nutná příprava hodnotitele i hodnoceného. V souvislosti s tím by mohly být vytvořeny příručky pro obě strany, které by shrnuly základní poznatky ze školení o hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a pomohly tak zúčastněným stranám s „osvěžením“ informací před hodnoticím rozhovorem. Pro hodnotitele by mohly být ještě sepsány doporučené otázky pro hodnoticí rozhovor.

6. Vytvořit seznam úkolů, které vyplynuly z hodnoticího rozhovoru a které by hodnotitel měl splnit

Provedením hodnocení hodnoticí proces pro hodnotitele nekončí. Výsledky hodnocení by měl být schopen šikovně využít pro účely vzdělávání či odměňování. Z hodnoticího rozhovoru tedy vyplývají obvykle také povinnosti pro hodnotitele, například přihlásit zaměstnance na vhodné školení, zajistit mu stáž apod. Vedoucí by měl přihlížet také k sebehodnocení zaměstnance a společně by měli stanovit cíle na příští období.

7. Poskytovat pravidelnou zpětnou vazbu v průběhu celého období.

Posledním krokem, který uzavírá proces hodnocení, je poskytování zpětné vazby v průběhu celého roku. Mnoho zaměstnanců si v rámci dotazníků stěžovalo, že se jim této zpětné vazby nedostává. Proto by autorka rezortu doporučila se na tuto oblast důkladně zaměřit.

V rámci průzkumu v rezortu bylo zjištěno, že pokud se uvolní pracovní místo, je automaticky poptáván nový zaměstnanec z vnějších zdrojů. Autorka by doporučovala rezortu tento přístup změnit a dát šanci vlastním zaměstnancům ke kariéernímu růstu. V rámci hodnoticího rozhovoru by měl být supervizorem/manažerem nějaký čas věnován představení záměrů a potřeb organizace. Na druhou stranu by zaměstnanec zase měl mít prostor vyjádřit své zájmy a názory ohledně své budoucí kariéry. Na základě toho by měl být se zaměstnancem vytvořen kariéerní plán (mapa) – stanoví za jakých okolností a podmínek je možné se přesunout z pozice „X“ na pozici „Y“. Kariéerní růst neprobíhá pouze na vertikální úrovni (z nižší na vyšší pozici), ale i

horizontálně (spojeno se zvyšováním odbornosti a vyšší mzdou) či diagonálně (přesun v rámci organizace) (Pilařová, 2008, s. 23). V rezortu by autorka doporučila zaměřit se především na poslední dvě zmíněné úrovně.

Příprava podkladů a poskytování podpory při hodnocení zaměstnanců patří mezi jednu ze základních činností, která by měla být zajišťována v rámci pracovní doby některého z personalistů. Personalisté by tedy měli být schopni vytvořit tyto podklady pro supervizory a rezort by na toto nemusel vynaložit žádné náklady navíc. Stejně by tomu mělo být i v případě vytvoření kariérních plánů. V rámci uvedení tohoto doporučení do praxe by tedy mohly vzniknout pouze náklady na školení hodnotitelů a hodnocených (pokud by bylo zajišťováno externě) nebo náklady v souvislosti se zajištěním rozvoje konkrétního zaměstnance (vyplývá z proběhlého hodnoticího rozhovoru).

Doporučení 8 – Zavést systém odměňování zaměstnanců

Z vlastního pozorování autorka zjistila, že v rezortu neexistuje transparentní a spravedlivý systém odměňování zaměstnanců. Myslí si, že tento závažný nedostatek často vede k nespokojenosti zaměstnanců nebo v některých případech i k jejich odchodu. Zdá se, že management stanovuje základní složku mzdy při nástupu zaměstnance, ale její navyšování už nemá žádný zvláštní systém a pokud se zaměstnanec neozve, pravděpodobně mu mzda není navyšována ani po několikaleté spolupráci. Zaměstnanci se poté cítí právem nedocenění za svou práci pro rezort.

Z těchto důvodů by autorka doporučila rezortu vytvořit a zavést kvalitní systém odměňování. Pro tento systém by navrhovala tyto kroky:

1. Zjistit preference zaměstnanců ohledně odměňování

Názor zaměstnanců může rezort zjistit na základě průzkumu zaměřeného pouze na odměňování. Zde by mohla být zmíněna tvrzení jako například: „Zvyšování peněžních odměn probíhá spravedlivě.“, „Nejsem si jistý/á, jak probíhá rozhodování o mé peněžní odměně.“, „Chtěl/a bych si ze zaměstnaneckých výhod vybírat.“ apod.

2. Vytvořit a zavést strategii odměňování

Strategie odměňování musí, jak už bylo řečeno v kapitole 2.3.2, vycházet ze strategie rezortu. Dále je nutné si stanovit cíle odměňování. Obecnými cíli systému odměňování jsou výkonnost, konkurenceschopnost a spravedlnost (Armstrong a Taylor, 2015, s. 428). Konkrétní cíle odměňování pro rezort by mohly vypadat následovně:

a) podporovat dosahování cílů dle strategie rezortu,

- b) získávat, a především stabilizovat kvalitní a spolehlivé zaměstnance,
- c) propojovat peněžní odměny s pracovním výkonem a stimulovat tak zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu,
- d) vytvořit a prezentovat zaměstnancům přehledný a srozumitelný systém odměňování.

3. Formulovat strategii

Při stanovení výše základní odměny by měl rezort myslet na to, aby práci správně tržně ocenil a zhodnotil. Autorka by v souvislosti s kulturou rezortu volila pro základní peněžní odměnu strukturu založenou na individuálních sazbách peněžních odměn za konkrétní práce. Tento systém by zkombinovala se systémem individuální doplňkové peněžní odměny, kdy se peněžní odměna zaměstnanců může zvyšovat na základě zásluh (dovedností) a také podle délky zaměstnání. Autorka si myslí, že by bylo vhodné poskytovat doplňkovou peněžní odměnu podle délky zaměstnání ve formě pevného zvýšení základní odměny. Co se týká odměn za zásluhy, tam by doporučila pohyblivé zvýšení základní mzdy. Odměny za zásluhy by měly mít definovaná jasná kritéria a měly by být zaměstnancům poskytnuty bezprostředně po dosažení konkrétního ocenitelného úspěchu. Management by mohl také motivovat zaměstnance prostřednictvím systému bonusů souvisejících s úrovní jejich pracovního výkonu.

4. Zavést strategii

Zavádění nové strategie je vždy nelehkým úkolem. Mohou se zde vyskytnout jisté problémy, které budou vyžadovat úpravu peněžních odměn. Vždy je důležité, aby management myslel na rozpočet, který má na odměny vyhrazen a u případných úprav si vyčíslil náklady s těmito možnými úpravami spojené. O všech změnách v systému odměňování musí být informovány všechny zainteresované strany především zaměstnanci. Důležité je, aby zaměstnanci plně rozuměli systému odměňování a působil na ně spravedlivým dojmem.

Příprava tohoto doporučení by s sebou neměla nést žádné náklady navíc. Jelikož se jedná o základní povinnost a odpovědnost HR, měly by tyto změny být tvořeny a realizovány v rámci jejich pracovní doby. Management musí být bezesporu nápomocen u vytváření strategie odměňování.

Náklady však mohou vznikat při realizaci doporučení. S novou strukturou odměňování se totiž upravuje výše mezd jednotlivých zaměstnanců. Rezort musí proto, jak už bylo zmíněno výše, dbát na spravedlivé rozdělení stanoveného rozpočtu na mzdy mezi zaměstnance či rozpočet navýšit, pokud je třeba.

Doporučení 9 – Vytvořit vzdělávací program

Autorka z průzkumu zjistila, že v rezortu nefunguje žádná forma vzdělávání. Toto zjištění považuje za velký nedostatek, a proto se rozhodla navrhnout rezortu, jak zrealizovat vzdělávání. Nejprve, jak už bylo uvedeno v teoretické části této práce (v kapitole 2.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců), je nutné definovat potřeby vzdělávání a vytvořit vzdělávací plán.

Potřeby vzdělávání lze snadno odhadnout, pokud jsou spojeny s každodenními požadavky, jakými jsou vedení lidí, týmová práce, komunikace apod. Rezort by také mohl provést průzkum mezi manažery a ostatnímu zaměstnanci ohledně toho, co by se chtěli nebo potřebovali naučit k tomu, aby vykonávali svou práci lépe. Potřeby vzdělávání by ale v neposlední řadě měly vycházet především z hodnocení pracovního výkonu a z porovnání skutečnost vs. požadavky uvedené v popisech konkrétních pracovních míst. Osobně si autorka myslí, že by bylo vhodné dát manažerům možnost absolvovat vzdělávací kurzy v oblastech vedení, plánování a rozhodování, manažerských dovedností (soft skills), leadershipu, koučingu, mentoringu apod. Pro supervisory by pak doporučila vzdělávací kurzy především z oblasti asertivního jednání, komunikace, vedení lidí či časového managementu. Pro personalisty autorka doporučuje vzdělávací kurzy zaměřené na pracovní právo a jednotlivé činnosti HR. Ostatní zaměstnanci by také měli mít právo na vzdělávání v rámci rezortu, zde by ale autorka vycházela v definování jeho potřeby individuálně na základě hodnotících rozhovorů či průzkumů mezi zaměstnanci.

Po upřesnění potřeb vzdělávání je také nutné důkladně stanovit cíle vzdělávání a obsah vzdělávacího programu. Nejvýznamnější otázky, které by si vedení rezortu mělo položit v souvislosti s vytvořením požadavků na vzdělávací program, jsou následující (upraveno podle Armstronga a Taylora, 2015, s. 807-808):

- Jaké jsou cíle vzdělávacího programu?
- Jakou bude mít vzdělávací program formu?
- Jak bude probíhat učení? Kolik času bude věnováno teorii, procvičování, diskusi apod.?
- Jaké vizuální pomůcky budou používány k podpoře učení?
- Jaké jsou klíčová témata každé lekce?
- Jak budou teoretické znalosti procvičovány na praktických příkladech?
- Jaké vzdělávací aktivity se použijí k aktivnímu zapojení účastníků?
- Jaké studijní materiály budou mít účastníci k dispozici? Jsou tyto materiály srozumitelně formulované a upravené potřebám rezortu?
- Jak bude sledován postup a udržováno tempo učení?

- Co se očekává, že budou účastníci vědět nebo umět po skončení vzdělávacího programu?
- Jak se bude vyhodnocovat dopad vzdělávacího programu?
- Jak bude vzdělávací program zabezpečen?
- Kde se uskuteční? Jaké technické či jiné vybavení bude třeba?
- Kdo se zúčastní?
- Bude zajištěno občerstvení?
- Jaké jsou předpokládané náklady na vzdělávací program?
- Jaké informace budou účastníkům vzdělávacím programem poskytnuty a jakou formou?

Poté co si vedení rezortu zodpoví tyto otázky, měl by být vytvořen harmonogram přípravy, realizace a hodnocení vzdělávacího programu a určeny osoby zodpovědné za splnění jednotlivých činností stanovených v harmonogramu.

Po samotné realizaci vzdělávacího programu je důležitým finálním krokem procesu vzdělávání hodnocení vzdělávacího programu. Pro tyto účely by mohl sloužit jednoduchý formulář, který by každý účastník po skončení programu vyplnil. Návrh takového formuláře je k dispozici v tabulce 6.

Tabulka 6 - Návrh hodnoticího formuláře vzdělávacího programu

Hodnoticí formulář vzdělávacího programu		
Název programu:		
Datum konání:		
I. Hodnocení lekcí		
Lekce:	Datum:	Hodnocení přínosu - krátký komentář:
1		
2		
3		
4		
5		
6		

II. Hodnocení organizace programu	
	Hodnocení - krátký komentář:
Informace a instrukce	
Materiály	
Místo	
Občerstvení	
Celkově hodnotím úroveň vzdělávacího programu na stupnici od 1 do 5 stupněm:	
Návrhy na zlepšení pro příště:	

Zdroj: Upraveno podle Armstronga a Taylora (2015, s. 810).

Vzdělávání by bylo nejlepší zajistit externě prostřednictvím vzdělávací agentury. Autorka by rezortu doporučila zvolit si jednu agenturu a z její nabídky si vybrat kurzy, o které by rezort měl zájem. Náklady by se odvíjely od množství zvolených kurzů. Pokud by rezort zvolil spolupráci pouze s jednou agenturou, mohly by být sjednány množstevní slevy. Minimální balíček kurzů by měl obsahovat kurzy komunikačních dovedností, manažerských dovedností, time managementu a koučování. Náklady by mohly být vyčísleny v rámci několika tisíců dolarů. Kurz komunikačních dovedností by mohl stát cca 500 \$, kurz manažerských dovedností cca 1500 \$, kurz time managementu cca 500 \$ a kurz koučovacích dovedností cca 1000 \$. Uvedené ceny jsou samozřejmě do velké míry orientační. Záleží na časovém rozsahu vzdělávacího kurzu, ale také na schopnostech rezortu v oblasti vyjednávání cen.

Doporučení 10 - Analyzovat fluktuaci zaměstnanců

Autorka z rozhovorů s manažery a personalisty zjistila, že není prováděna analýza fluktuace zaměstnanců. Myslí si, že je to škoda, jelikož právě v prostředí, ve kterém se rezort nachází není lehké sehnat nové dostatečně kvalifikované a spolehlivé zaměstnance. Proto by bylo vhodné znát příčiny fluktuace zaměstnanců. Navrhovala by, aby supervizoři provedli s každým odcházejícím zaměstnancem rozhovor, při kterém by nejen vyjádřili vděk za jejich práci pro rezort, ale také se pokusili zjistit pravý důvod jejich odchodu. Odchod může být způsobený ekonomickými aspekty, vztahy na pracovišti, povahou práce, absencí možností kariérního posunu nebo také několika aspekty dohromady.

Po důkladné analýze nejčastějších důvodů k odchodům se může rezort zaměřit na zlepšení těchto oblastí. Jako prevence proti omezení

fluktuace může také managementu rezortu posloužit dodržování následujících bodů (Bednář, 2018, s. 21-22):

1. Rozhodování managementu by pro zaměstnance mělo být předvídatelné.
2. Rezort by měl poskytnout zaměstnancům místo, kam se obrátit v případě problémů s kolegy nebo nadřízenými.
3. Existence jednoznačného, srozumitelného a spravedlivého systému odměn a trestů.
4. Do vytváření a přijímání změn by měly být zapojené všechny zainteresované strany a měl by být zřetelně vysvětlen význam a přínos těchto změn.
5. Rezort by měl zaměstnance srozumět se střednědobými cíli a událostmi, které s jejich plněním souvisejí.
6. Rezort by měl podporovat společenský život zaměstnanců, například prostřednictvím firemních dovolených, sportovních dní apod.
7. Rezort by měl zaměstnancům ukázat, co pro ně dělá „navíc“ a jak se o ně stará (mnoho zaměstnanců si některé benefity zaměstnavatele neuvědomuje).

Uvedení doporučení do praxe se do nákladů nijak zvláště nepromítne. Supervizoři či manažeři by měli mít tzv. „exit interview“ (výstupní pohovor) v popisu práce a provádět ho tedy automaticky. Personalisté by na základě podkladů z těchto výstupních pohovorů měli poté zpracovávat užitečné informace o fluktuaci zaměstnanců.

Doporučení 11 - Zajistit implementaci vhodného softwaru pro uchovávání údajů o zaměstnancích

Důvodů pro návrh a zavedení personálního informačního systému (HRIS = human resource information system) autorka vidí hned několik. Nejen že by se tím zrychlil přístup k dostupným informacím, snížila administrativní zátěž personalistů, ale také by manažeři měli přístup k informacím, které často potřebují k výkonu své práce.

Rezort používá tři hlavní softwary pro ulehčení činností na denní bázi. Prvním softwarem je RoomMaster, pomocí něhož jsou řízeny a spravovány rezervace na ubytování. Druhým využívaným softwarem je software Point of Sale (POS), který zaznamenává všechny transakce provedené v rezortu, ale má řadu dalších funkcí. Třetím rezortem používaným softwarem je software Automativ Dara Processing (ADP), který slouží ke zpracování mezd, ale jeho funkce by se pravděpodobně dala rozšířit i na další činnosti HR.

Autorka je toho názoru, že prostředí rezortu je na počítačové softwary natolik zvyklé, že vytvoření personálního softwaru by mohlo přinést všem zainteresovaným stranám značné usnadnění práce. Pro rezort by mohly být užitečné především funkce jako zaznamenávání

údajů o zaměstnancích, průzkumy týkající se zaměstnanců, e-learning, nebo již zmíněná analýza fluktuace zaměstnanců.

Před zakoupením vhodného softwaru by si měl rezort ujasnit, co potřebuje, aby software poskytoval, a jakou finanční sumu je ochotný investovat. Na trhu je velké množství dodavatelů HRIS - mezi nejznámější patří například Zenefis, ClearCompany HRM nebo RUN Powered by ADP. Záleží pouze na managementu, jaké funkce si s dodavatelem vyjedná. V případě, že by si rezort vybral například dodavatele Zenefis, tak ten má tři základní balíčky. Autorka by doporučila rezortu vyzkoušet nejprve základní balíček, který obsahuje nástroje na spravování dokumentů, spravování evidence zaměstnanců a další nástroje pro snadnou koordinaci systému HR a celého systému řízení rezortu. Tato volba by pro rezort s momentálním počtem 183 zaměstnanců představovala měsíční náklady ve výši 1 464 \$ (měsíční náklady za software Zenefits pro jednoho zaměstnance činí 8 \$). Roční náklady by tedy byly vyčísleny na 17 568 \$.

Do rozhodování o výběru softwaru by měly být zapojeny všechny zainteresované strany. Před samotným zavedením softwaru je samozřejmě nutné zorganizovat školení, kde budou vysvětleny všechny funkce softwaru a vysvětlen smysl jeho zavádění.

Doporučení 12 - Rozšířit příručku pro zaměstnance „Employee Handbook“

Posledním doporučením, které by autorka ráda zmínila, je úprava příručky pro zaměstnance („Employee Handbook“), která je popsána v kapitole 4.5.1. Po vytvoření vhodné politiky odměňování by ji rozhodně zahrnula do této příručky, aby měli zaměstnanci jasný přehled o tom, za co a jakým způsobem jsou odměňováni. Mimo toto by ještě rozšířila příručku o politiku vzdělávání a rozvoje (po jejím vytvoření) a zahrnula by zde ještě základní aspekty BOZP, doporučení ohledně rovnováhy mezi osobním a pracovním životem (worklife balance) a možnosti flexibilních pracovních režimů.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo navrhnout vhodné úpravy a změny ve stávajícím systému řízení lidských zdrojů ve vybraném rekreačním středisku v americkém státě Colorado.

V teoretické části byla vymezena podstata řízení lidských zdrojů a systém jednotlivých činností řízení lidských zdrojů: získávání a výběru zaměstnanců, řízení pracovního výkonu zaměstnanců, hodnocení a odměňování zaměstnanců a vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Autorka se v teoretické části také věnovala právní úpravě zaměstnávání. V České republice je uplatňován kontinentální právní systém, kdežto v USA uplatňují angloamerický právní systém, což vede ke značným rozdílům. Jedním z takových rozdílů je například, že za práci ve svátek, o víkendech nebo pravidelných dnech odpočinku v USA zaměstnanci přísluší běžná mzda, oproti tomu v ČR jsou pro tyto situace stanoveny zákonné příplatky. Na druhou stranu jsou ale v USA vysoce platově ohodnocené přesčasy, a to ve výši jednoho a půl násobku běžné mzdy. Dalším podstatným rozdílem je dovolená. Ze zákona zaměstnanci v Americe nemají nárok na dovolenou, kdežto v Česku přísluší každému zaměstnanci nejméně 4 týdny dovolené. V USA také není požadována formální písemná pracovní smlouva, jako je tomu v ČR. Na rozdílný pohled lze poukázat také u situace skončení pracovního poměru. V Americe může zaměstnavatel kdykoliv svobodně bez udání důvodu skončit se zaměstnancem pracovní poměr a stejně tak to může udělat zaměstnanec. V České republice může být pracovní poměr rozvázán pouze písemnou dohodou, písemnou výpovědí, okamžitým zrušením nebo zrušením ve zkušební době.

V praktické části byly nejprve provedeny rozhovory s personalistkou a se zástupci managementu rezortu. Z těchto rozhovorů vyšly najevo následující problémy a nedostatky:

- nedostatek kvalitní HR podpory,
- nevytvořené popisy pracovních míst (a pokud jsou vytvořeny je to zásluhou managementu, nikoliv HR),
- nekonzistentní proces adaptace,
- absence využívání metod oslovování potenciálních uchazečů,
- absence formálního hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců,
- absence transparentního systému odměňování,
- absence organizovaného vzdělávání či kariérních plánů,
- absence personálního informačního systému (informace o zaměstnancích uchovávány v papírové formě).

Dále bylo v rámci praktické části provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci rezortu. Výsledky dotazníků vyšly zcela pozitivně. Zaměstnanci si stěžovali pouze na to, že nemají možnost kariérního růstu a že se často během pracovního dne cítí unavení a ve stresu.

V kontextu výsledků šetření pro rezort vyplynulo mnoho příležitostí pro zlepšení. Výsledkem diplomové práce bylo proto vytvoření následujících doporučení a návrhů pro vedení a HR oddělení rezortu:

- zapojit zaměstnance do utváření systému řízení lidských zdrojů,
- zajistit minimálně tři kvalifikované personalisty a rozdělit mezi ně konkrétní činnosti lidských zdrojů,
- analyzovat vnitřní faktory ovlivňující poptávku a nabídku práce a zlepšit efektivitu práce zaměstnanců prostřednictvím vhodných stimulů,
- vytvořit jednoduché popisy pracovních míst pro všechny pozice v jednotném formátu jako podklad nejen pro oslovování uchazečů o zaměstnání,
- více propagovat volné pracovní pozice, využít metod získávání zaměstnanců a obsazovat volná pracovní místa z vnitřních zdrojů,
- zaměřit se na adaptaci a vytvořit adaptační plán,
- zavést systém hodnocení zaměstnanců a vytvořit kariéerní plány,
- zavést systém odměňování zaměstnanců,
- vytvořit vzdělávací programy,
- analyzovat fluktuaci zaměstnanců,
- zajistit implementaci vhodného softwaru pro uchovávání údajů o zaměstnancích,
- rozšířit příručku pro zaměstnance „Employee Handbook“.

Autorka by se ráda podílela na praktické aplikaci těchto doporučení a návrhů v rezortu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARTHUR, Diane, 2010. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing. 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
- BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada Publishin. 112 s. ISBN 978-80-271-9994-5.
- BEDRNOVÁ, Eva; Ivan NOVÝ a kol, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- ČOPÍKOVÁ, Andrea a kol., 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VSB-TU Ostrava. 239 s. ISBN 978-80-248-3829-8.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- KOUBEK, Josef, 2009. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
- WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Internetové zdroje

BASSEN, Ned a Nathan W. COLE, 2019. USA: Employment & Labour Law 2020. *ICLG.com* [online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://iclg.com/practice-areas/employment-and-labour-laws-and-regulations/usa>

BOURGEOIS, Diana, 2019. Radio Advertising Costs & How to Negotiate Lower Rates 2019 *fitsmallbusiness.com* [online]. [cit. 2020-05-22]. Dostupné z: <https://fitsmallbusiness.com/radio-advertising-costs/>

CEJNKOVÁ, Zdeňka, 2013. Vznik a skončení pracovního poměru v USA, UK a jejich porovnání s úpravou v ČR. Brno. Diplomová práce. Právnická fakulta Masarykovy univerzity. Vedoucí práce JUDr. Jaroslav Stránský. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/xiyhf/Cejnkova_Z._-_VZNIK_A_SKONCENI_PRACOVNIHO_POMERU_V_USA_A_UK_V_POROVNANI_S_UPRAVOU_V_CR.pdf

HELD, Justin. Benefit Trends, 2019. *Ifebp.org* [online]. [cit. 2020-02-18]. Dostupné z: <https://www.ifebp.org/info-request/ifebp/0201377.pdf>

How Much Do Recruitment Agencies Charge? *harrisonmcmillan.com* [online]. 1. 3. 2019 [cit. 2020-05-22]. Dostupné z: <https://www.harrisonmcmillan.com.au/blog/how-much-do-recruitment-agencies-charge/>

Nejpopulárnější benefity pro rok 2019. *edenred.cz* [online]. 14. 2. 2019 [cit. 2020-02-18]. Dostupné z: <https://www.edenred.cz/clanky/nejpopularnejsi-benefity-pro-rok-2019>

RANDLOVÁ, Nataša a Laurent BADOUX, 2008. USA: Žaloby na denním pořádku. *ekonom.ihned.cz* [online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://ekonom.ihned.cz/c1-30239310-usa-zaloby-na-dennim-poradku>

STAVOVČÍK, Jiří, 2017. Americké zdravotnictví z českého pohledu. Část druhá: Pojištění. *casopisargument.cz* [online]. [cit. 2020-02-18]. Dostupné z: <http://casopisargument.cz/2017/02/21/americke-zdravotnictvi-z-ceskeho-pohledu-cast-druha-pojisteni/>

U.S. DEPARTMENT OF LABOR. Summary of the Major Laws of the Department of Labor. *dol.gov* [online]. 2020 [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://www.dol.gov/general/aboutdol/majorlaws#migrant>

Zákon č. 262/2006 Sb., zákon ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce v platném znění. Dostupné z: <https://www.pracomat.cz/poradna/zakonik-prace.html>

Zákon § 8-4-101 a další, C.R.S. o mzdě, aktualizován 12/2019. Dostupný z: https://www.colorado.gov/pacific/sites/default/files/Colorado%20Wage%20Act_Updated%20December%202019_0.pdf

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Cyklus řízení pracovního výkonu	15
Obrázek 2 - Systém odměňování	25
Obrázek 3 - Cyklus vzdělávání zaměstnanců	29
Obrázek 4 - Schéma organizační struktury rezortu	42

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Čeho si v rezortu nejvíce ceníte?.....	67
Tabulka 2 - Co Vás nejvíce motivuje nebo co by Vás nejvíce motivovalo k lepším pracovním výsledkům?	67
Tabulka 3 - Průzkum názorů zaměstnanců	76
Tabulka 4 - Příklad popisu pracovního místa	79
Tabulka 5 - Rámcový návrh adaptačního plánu	82
Tabulka 6 - Návrh hodnoticího formuláře vzdělávacího programu ...	89

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Stálí a sezónní zaměstnanci	59
Graf 2 - Informovanost zaměstnanců o dění v rezortu	59
Graf 3 - Orientace vedení na pozitivní motivaci zaměstnanců	60
Graf 4 - Zapojení zaměstnanců do pracovních rozhodnutí	60
Graf 5 - Zpětná vazba od zaměstnavatele	61
Graf 6 - Prostor přicházet s novými nápady a návrhy na zlepšení	61
Graf 7 - Vybavení pracoviště	62
Graf 8 - Týmová atmosféra	62
Graf 9 - Vztah k práci	63
Graf 10 - Práce jako výzva	63
Graf 11 - Pocit stresu a únavy	64
Graf 12 - Adekvátní odměna za práci	64
Graf 13 - Možnost kariéerního růstu	65
Graf 14 - Spokojenost se zaměstnaneckými benefity	65
Graf 15 - Hrdost na společnost (rezort)	66
Graf 16 - Očekávání nadřizeného	66

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Otázky rozhovoru	101
Příloha B - Přepisy rozhovorů	103
Příloha C - Dotazník pro zaměstnance	113
Příloha D - Odpovědi k otevřené otázce č. 16 dotazníku pro zaměstnance	116
Příloha E - Odpovědi k otevřené otázce č. 17 dotazníku pro zaměstnance	118
Příloha F - Employee Performance Review (Kontrola výkonu zaměstnanců či formulář hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců)	121
Příloha G - Oznámení o akci "Action Notice"	122
Příloha H - Příklad popisu pracovního místa	124

Příloha A - Otázky rozhovoru

Zajištění řízení lidských zdrojů

1. Jaké činnosti řízení lidských zdrojů v rezortu zajišťují manažeři a jaké personalisté?
2. Jste spokojen/a s tím, jak funguje spolupráce a komunikace mezi managementem a personalisty?
3. Využíváte outsourcing (např. u činností vzdělávání zaměstnanců, získávání a výběru zaměstnanců apod.)?
4. Považujete zaměstnance za největší bohatství - za klíčové pro dosahování očekávaného a požadovaného výkonu rezortu?

Oblast vytváření a analýzy pracovních míst

5. Uzpůsobují se pracovní úkoly, resp. pracovní místa v souvislosti s rozrůstající se tendencí rezortu? Vznikají nová pracovní místa a popisy jejich pracovních úkolů?

Oblast plánování lidských zdrojů

6. Plánuje se pravidelně budoucí potřeba zaměstnanců?
7. Stává se často, že není k dispozici dostatečný počet zaměstnanců nebo je naopak k dispozici příliš velké množství zaměstnanců?

Oblast obsazování volných pracovních míst

8. Jaká pracovní místa je nutné nejčastěji obsadit? Jakým způsobem (metodou) se oslovují potencionální uchazeči o zaměstnání?
9. Jaké metody výběru zaměstnanců jsou používány?
10. Jakým způsobem funguje formální adaptace nových zaměstnanců? Jsou všichni řádně proškoleni?

Oblast řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

11. Jak často a jakým způsobem je hodnocen pracovní výkon zaměstnanců?
12. Jsou stanovovány se zaměstnanci v souvislosti s jejich hodnocením cíle na další období?
13. Jaká kritéria hodnocení zaměstnanců z uvedených, vnímáte jako nejdůležitější? Seřadte od nejdůležitějších:
 - Plnění úkolů
 - Pracovní tempo
 - Stálost výkonu

- Schopnost realizovat náročnější a složitější úkoly
- Odolnost oproti zátěži
- Schopnost a ochota ke spolupráci
- Smysl pro odpovědnost, spolehlivost

Oblast odměňování zaměstnanců

14. Jakým způsobem jsou odměňováni zaměstnanci? Existují nějaké tarifní stupně? Řeší se v souvislosti se mzdou, zda je zaměstnanec na pozici pobírající spropitné či nikoliv?

15. Jaké zaměstnanecké benefity jsou poskytovány zaměstnancům?

Oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

16. Jsou vytvářeny kariérní či nástupnické plány pro zaměstnance?

17. Hledá a rozvíjí rezort talenty?

18. Jaké možnosti vzdělávání mají zaměstnanci?

19. Jaké metody vzdělávání jsou uplatňovány (na pracovišti - instruktáž, rotace práce, koučink ... / mimo pracoviště - přednáška, seminář, případová studie...)?

Oblast péče o zaměstnance

20. Jsou analyzovány počty a důvody odchodů zaměstnanců?

21. Dohlíží někdo na vhodnost pracovních podmínek zaměstnanců - pracovní prostředí, pracovní dobu, pracovní vztahy, školení o BOZP?

Oblast využívání personálního informačního systému

22. Jakým způsobem jsou uchovávány údaje o jednotlivých zaměstnancích?

Zdroj: autorka

Příloha B - Přepisy rozhovorů

Rozhovor s personalistkou

Rozhovor začal čtyřmi otázkami, týkajícími se zajištění řízení lidských zdrojů. První otázka zjišťovala, jaké činnosti řízení lidských zdrojů v rezortu zajišťují manažeři a jaké personalisté. Odpověď zněla, že personalisté řeší formuláře s nárokem na odpovědnost (tzv. „liability claims“), které mohou podat hosté například při způsobení úrazu na pozemku rezortu. Dále ověřují zákony o zaměstnávání, spravují podpory na děti, exekuce, útratu zaměstnanců v marketu v prostorách rezortu (pozn. zaměstnanci si mohou nechat útratu napsat do online systému a částka jim je ve výplatní den stržena z výdělků). Personalisté prý spravují také spropitné a starají se o vše, co souvisí se zaměstnaneckými benefity a aspekty výplatních lístků. Supervizoři jednotlivých departmentů si zajišťují náborů zaměstnanců, propouštění zaměstnanců, zvýšení mezd, kontrolují časové karty zaměstnanců (odpracované hodiny jednotlivých zaměstnanců v online systému) a mají se starat o spokojenost zaměstnanců. K činnostem manažerů se personalistka nevyjádřila, ale podle autorky se dá předpokládat, že mají na starosti všechny ostatní činnosti, které nespravuje HR nebo supervizoři.

Druhý dotaz zněl následovně: „Jste spokojena s tím, jak funguje spolupráce a komunikace mezi managementem a vámi personalisty?“ Autorka dostala na tuto otázku kladnou odpověď, že prý komunikují společně velmi dobře přes email nebo SMS zprávy. Obvykle se jednou týdně sejdou s vedoucí hotelového provozu a sdělí si nejaktuálnější a nejakutnější záležitosti. Měsíčně pak probíhají setkání se supervizory a setkání s managementem ohledně novinek v rezortu. Na obou setkáních jsou připomenuty bezpečnostní a ochranná opatření při výkonu práce.

Autorka se dále ptala na to, zda se v rezortu využívá na některé činnosti outsourcing. Odpovědí bylo, že na činnosti HR není využíván outsourcing. Outsourcing se využívá pouze prostřednictvím spolupráce s agenturami, které zajišťují potřebnou administrativu ohledně sezónního zaměstnávání mezinárodních studentů a také pro zajištění masážních terapeutů pro spa department.

Poslední otázka z oblasti zajištění řízení lidských zdrojů se zaměřovala na pohled personalistky na zaměstnance jako největší bohatství rezortu. Odpověděla, že považuje zaměstnance za klíčové, že tvoří tvář rezortu. Rezort prý školí zaměstnance na nejvyšší úrovni, o které se domnívá, že ji zákazníci očekávají. Rezort je jedinečný. Má hotelové pokoje, chatky, bazény vyhřívané horkými prameny, restauraci, juice bar, food truck občerstvení, obchod, lázně s plným servisem, prostě je unikátní a ona tedy považuje za velice důležité klást důraz na zákaznický servis.

Po této sekci otázek se autorka přesunula k oblasti vytváření a analýzy pracovních míst, v rámci které, položila otázku, zda reaguje rezort na neustálé se rozrůstání se také z ohledu vzniku nových pracovních míst či uzpůsobení stávajících pracovních míst. Odpověď personalistky byla následující: „Čím více rosteme, tím více pracovních míst jsme přidávali cca od roku 2005. Mezi nejnověji přidané pozice patří například „steward“ (je k dispozici hostům, když něco potřebují, uspokojuje další požadavky managementu či jednotlivých departmentů), operátor call centra, „food and beverage director“ (v podstatě vedoucí restaurace a občerstvení včetně juice baru) a další. Rezort se rozrostl o značnou část zařízení – další bazény, ubytovací možnosti, prostory pro konání svateb apod.“

Další oblast rozhovoru byla zaměřena na plánování lidských zdrojů. První otázka zněla, zda je pravidelně plánovaná budoucí potřeba zaměstnanců. Personalistka odpověděla, že ano; protože rezort zaměstnává velké množství mezinárodních studentů, je nutné plánovat s minimálně půl ročním předstihem, kolik pracovní síly bude třeba. Také s otevíráním nových zařízení (bazénů, možností ubytování apod.) je nutné dostatečně dopředu plánovat, kolik nových zaměstnanců bude třeba.

Druhá otázka z této oblasti byla zaměřena na to, zda se často stává, že není k dispozici dostatečný počet zaměstnanců, nebo rezort zaměstnává naopak příliš velké množství zaměstnanců. Reakce zněla následovně: „Věřím, že máme dostatečný počet zaměstnanců, protože plánujeme potřebu zaměstnanců předem. Nemůžeme ovlivnit či naplánovat kolik zaměstnanců odejde, to je povaha rekreačního průmyslu.“

V oblasti obsazování volných pracovních míst autorka směřovala první otázku na to, jaká pracovní místa je nejčastěji nutné obsadit. Personalistka odpověděla, že v podstatě všechny nižší pozice, jako recepční, uklízečky, plavčíky (pro letní sezónu), zaměstnance pro spa a bazény, servírky, kuchaře, masážní terapeutky, fitness instruktory a další.

Následovala otázka na to, jaké metody výběru zaměstnanců jsou v rezortu používány. Odpověď zněla, že se používají k vyvěšení inzerátu webové stránky, místní noviny, stránky Co. Workforce (propojuje pracovní poptávku a nabídku ve státě Colorado), facebook a Craigslist (americká webová stránka, která umožňuje vkládat pracovní a jiné inzeráty). U této otázky personalistka zaměnila metody výběru zaměstnanců s metodami oslovování potenciálních uchazečů o zaměstnání.

Poslední otázka z této oblasti zjišťovala, jakým způsobem funguje v rezortu formální adaptace nových zaměstnanců a zda jsou všichni řádně proškoleni. Odpověď personalistky byla následující: „Adaptace probíhá v souvislosti s tím, o kterou pozici se potenciální zaměstnanci ucházejí. Každý department má svou „training book“ (tréninková kniha, kde jsou definovány povinnosti zaměstnance na konkrétní

pozici) a jednotlivé zaměstnance proškolí supervizor jejich depart-
mentu.

V oblasti řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců byla personalistka dotazována nejprve na to, jak často a jakým způsobem se hodnotí pracovní výkon zaměstnanců. Personalistka autorce sdělila, že hodnocení zaměstnanců provádí jejich supervizor obvykle jednou za rok, ale může to být odlišné pro každého zaměstnance – záleží na jeho pracovním výkonu. Personální oddělení vytvořilo pro tyto účely formulář, jehož originál v angličtině je k nahlédnutí v příloze F.

Další otázkou v této sekci je otázka na to, zda se stanovují společně se zaměstnanci cíle na další období. Personalistka tvrdí, že je toto prováděno supervizory jednotlivých departmentů prostřednictvím zmíněného formuláře a cíle jsou stanoveny konkrétně pro každého zaměstnance individuálně.

Poslední otázka z oblasti řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců směřovala k tomu, jaká kritéria hodnocení zaměstnanců z těchto uvedených (plnění úkolů, pracovní tempo, stálost výkonu, schopnost realizovat náročnější a složitější úkoly, odolnost oproti zátěži, schopnost a ochota ke spolupráci a smysl pro odpovědnost a spolehlivost), personalistka shledává jako nejdůležitější. Seřadila je od nejdůležitějšího kritéria následovně:

- smysl pro odpovědnost a spolehlivost,
- plnění pracovních úkolů,
- pracovní tempo,
- stálost výkonu,
- schopnost a ochota ke spolupráci,
- odolnost oproti zátěži,
- schopnost realizovat náročnější a složitější úkoly.

Následovala oblast odměňování zaměstnanců. Zde se autorka ptala, jakým způsobem jsou odměňováni zaměstnanci, zda existují nějaké tarifní stupně odměny a také zda se řeší v souvislosti s výší mzdy, zda je zaměstnanec na pozici pobírající spropitné či nikoliv. Odpověď zněla: „Zaměstnanci jsou odměňováni navýšením mzdy. Neexistují tu žádné tarifní stupně, ptáme se na vzdělání a praxi již při výběru zaměstnanců. A ano, zaměstnanci, kteří dostávají spropitné mají nižší výši základní mzdy.“ Z této odpovědi je patrné, že personalistka se příliš neorientuje v oblasti odměňování zaměstnanců.

Další položená otázka směřovala k poskytovaným zaměstnaneckým benefitům. Autorce byly vyjmenovány následující benefity:

- zdravotní pojištění (po minimálně šedesáti dnech trvání hlavního pracovního poměru),
- životní pojištění (po minimálně šedesáti dnech trvání hlavního pracovního poměru),

- osobní volno (jeho délka závisí na tom, zda je zaměstnanec zaměstnán na plný nebo poloviční úvazek),
- zaměstnavatelem sponzorované důchodové plány (V USA nazýváno 401K - funguje na bázi pravidelného strhávání určité částky z výplaty ještě před celkovým zdaněním příjmu) - zaměstnanci v rezortu mají na toto nárok až po dvou letech pracovního poměru.

V rámci oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců autorka položila personalistce další čtyři otázky. První otázkou se tázala, zda jsou pro zaměstnance vytvářeny kariérní plány či plány nástupnictví. Odpověď zněla, že všechny pracovní pozice jsou otevřené a zájemci se mohou o tyto pozice ucházet.

Druhá otázka se zaměřovala na to, zda rezort hledá talenty a rozvíjí je. Odpovědí bylo že ano. Doufají, že všichni zaměstnanci získají více znalostí, než měli při začátku výkonu pracovních pozic, pro které byli najati.

Třetí dotaz již směřovala autorka k otázce vzdělávání zaměstnanců. Zde se autorka ptala, jaké možnosti vzdělávání mají zaměstnanci rezortu. Bylo jí sděleno, že obvykle mají zaměstnanci potřebné vzdělání už když jsou přijati na pracovní pozice. Pokud by si zaměstnanec přál dále rozvíjet své schopnosti, dovednosti a znalosti je si personalistka jistá, že by tento požadavek management zvažil. Z této odpovědi tedy vyplývá, že žádné kurzy vzdělávání apod. nejsou zaměstnancům plošně poskytovány.

Poslední otázka z této sekce je vztažena k uplatňovaným metodám vzdělávání. Odpověď personalistky byla, že každá pracovní pozice má svůj manuál a zaměstnanci po prostudování tohoto manuálu mají určitý trénink se svými supervizory. Otázka nebyla příliš zdárně pochopena, protože odpověď personalistky se týká spíše adaptace nových zaměstnanců, než že by nějak výrazně souvisela s oblastí vzdělávání zaměstnanců.

V rámci oblasti péče o zaměstnance položila autorka personalistce dvě otázky. Ta první zněla, zda jsou analyzovány počty a důvody odchodů zaměstnanců. Odpověď personalistky byla následující: „Nikdy jsem nebyla požádána o tyto statistiky. Mám zhruba každé výplatní období přehled o tom, kolik zaměstnanců přijmeme a kolik jich propustíme. „Action notice“ (= oznámení o akci), je posledním kusem papíru ve složce zaměstnance, který uvádí důvod, proč zaměstnanec odchází. Obvykle se v resortu protočí poměrně velké množství zaměstnanců, protože velká část jich přichází například pouze na letní sezónu za raftováním, nebo naopak na zimní sezónu za lyžováním. Máme také velké množství zahraničních studentů, kteří jsou zde na práci pouze na několik měsíců.“

Druhá otázka měla tuto podobu: „Dohlíží někdo na vhodnost pracovních podmínek zaměstnanců - pracovní prostředí, pracovní dobu, pracovní vztahy, školení o BOZP apod.?" Personalistka odpověděla, že mají

bezpečnostní výbor a supervizoři jsou trénováni z hlediska těchto bezpečnostních otázek a dále pak znalosti předávají svým zaměstnancům. Zaměstnanci jsou také povinni oznámit jakýkoliv bezpečnostní problém svým supervizorům. Supervizoři jsou zodpovědní za podmínky, prostředí, odpracované hodiny, vztahy a bezpečnost jednotlivých departmentů.

Autorka položila ještě jednu otázku v rámci poslední oblasti využívání personálního informačního systému a tou byla otázka, jakým způsobem se uchovávají údaje o jednotlivých zaměstnancích. Odpověď zněla, že informace jsou uloženy v osobní složce zaměstnance. Formuláře jako W-2, I-9 (víza pro mezinárodní zaměstnance) jsou skladovány odděleně a po personálním oddělení je požadováno uchovávat tyto dokumenty po několik let.

Rozhovor se střední a nižší manažerkou

Tento rozhovor probíhal současně se střední a nižší manažerkou současně. Položeny byly téměř všechny otázky.

Rozhovor autorka zahájila otázkami z oblasti zajištění řízení lidských zdrojů. První otázka zněla: „Jaké činnosti řízení lidských zdrojů v rezortu zajišťují manažeři a jaké personalisté?“ Odpověď zněla, že manažerky zajišťují věci bezpečnostní komise, řeší nemocné zaměstnance, pohovory s potenciálními zaměstnanci, inzeráty na pracovní pozice, tréninky pro supervizory a mnoho dalších věcí, které by měly spadat spíše pod činnosti, které vykonává personální oddělení.

Když se autorka ptala druhou otázkou na to, zda jsou spokojené s tím, jak funguje spolupráce a komunikace mezi managementem a personalisty odpověď byla více méně jasná. Ne nefunguje. Manažerky také konstatovaly, že personalistky nemají dostatek znalostí v oboru HR a nemají prý ani titul v tomto oboru.

Další otázka směřovala na to, zda rezort využívá outsourcingu. Odpověď zněla, že na většinu činností nikoliv, pouze například v právních věcech rezort najímá své zastupování právníky.

Poslední otázka z této sekce zjišťovala, zda považují manažerky zaměstnance za největší bohatství a klíčové pro dosahování očekávaného a požadovaného výkonu. Odpověď zněla jednoduše: „Ano, ale je těžké v praxi zaměstnance docenit bez řádného HR“.

Oblast vytváření a analýzy pracovních míst obsahuje otázku týkající se uzpůsobování pracovních míst v souvislosti s rozrůstající se tendencí rezortu, zda vznikají nová pracovní místa a jejich popisy práce. Autorce bylo řečeno, že nová místa samozřejmě vznikají a jejich popisy vytvářejí supervizoři nebo manažeři, nikoliv HR.

Další dvě otázky ze sekce plánování lidských zdrojů zněly následovně: „Plánujete pravidelně budoucí potřebu zaměstnanců? Stává se

vám často, že máte nedostatečný počet zaměstnanců nebo naopak příliš velké množství zaměstnanců? Manažerky se shodly na tom, že plánují potřebu zaměstnanců podle sezónních potřeb cca půl roku předem. Dodaly ještě, že nikdy nemají dostatek zaměstnanců.

Oblast obsazování volných pracovních míst obsahovala tři otázky. První otázka zněla, jaká pracovní místa je nejčastěji potřeba obsadit. Zde je odpověď v podstatě totožná s odpovědí personalistky, tedy že nejvíce se obsazují pozice na nejnižších úrovních, jako jsou „housekeepers“ (uklízečky) apod.

Jako druhou otázku volila autorka dotaz, jaké metody výběru zaměstnanců používají. Prý se používají veletrhy a reklama na webových stránkách. Autorka tedy usuzuje, že zde manažerky zaměnily metody výběru zaměstnanců za metody získávání zaměstnanců.

Třetí otázka se zaměřovala na to, jakým způsobem funguje formální adaptace nových zaměstnanců. Reakce byla, že adaptace bohužel není konzistentním procesem a neprobíhá žádný bezpečnostní trénink při přijímání zaměstnance.

Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců je další z oblastí, do kterých jsou otázky pro rozhovor rozděleny. Tato sekce obsahuje následující otázky. První otázka se snaží zjistit, jak často a jakým způsobem se hodnotí pracovní výkon zaměstnanců v rezortu. Zde se manažerky shodují, že by rády prováděly formální hodnocení jednou za půl roku, avšak se všemi ostatními povinnostmi, které musí zvládat, na toto bohužel nemají čas. Proto prý probíhá jen neformální zpětná vazba. Autorka se ještě doptávala následující otázkou, zda jsou stanoveny cíle pro jednotlivé zaměstnance na další období. Zaznělo, že ano a že je vytvářejí zaměstnanci se svými supervizory.

Poslední otázkou této sekce bylo označení nejdůležitějších kritérií pro hodnocení zaměstnanců. Tady s přehledem nejvýše řazené kritérium bylo kritérium „plnění pracovních úkolů“.

Po této sekci se autorka s manažerkami přesunula k oblasti odměňování zaměstnanců. Úvodní otázka zněla: „Jakým způsobem odměňujete své zaměstnance? Existují nějaké tarifní stupně? Řešíte v souvislosti se mzdou, zda je zaměstnanec na pozici pobírající spropitné či nikoliv?“ Manažerky autorce sdělily, že mzda zaměstnanců závisí na jejich pracovním výkonu a na tom, jak dlouho pracují v rezortu. Zaměstnanci, kteří pobírají spropitné, mají prý nižší základní mzdu.

Další otázka se zaměřuje na zaměstnanecké benefity poskytované rezortem. Mimo ty, které již uvedla ve své odpovědi personalistka, si ještě manažerky vzpomněly na tzv. „pay time off“, což je v podstatě v překladu placené volno. Na tento benefit mají zaměstnanci nárok, pokud jejich pracovní poměr s rezortem trvá více než jeden rok a pokud je jejich pracovní výkon dobrý a stálý.

Oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců obsahuje následující sérii otázek: „Jsou pro zaměstnance vytvářeny kariérní plány či plány

nástupnictví? Jaké možnosti vzdělávání mají zaměstnanci rezortu? Jaké metody vzdělávání jsou uplatňovány?" Odpověď zněla, že kariérní plány vytvářeny nejsou a v rezortu nejsou žádné možnosti vzdělávání, kromě jednoho semináře o zákaznickém servisu. Manažerky by toto ale vítaly jako pozitivní změnu především tedy pokud by se zavedly možnosti vzdělávání pro HR a management. Pro nižší třídy zaměstnanců by to podle nich nemělo smysl. Co se týká metod vzdělávání tak jediná, která je čas od času uplatňována, je metoda rotace práce.

V rámci oblasti péče o zaměstnance se autorka dotazovala, zda jsou analyzovány počty a důvody odchodů zaměstnanců a zda někdo dohlíží na vhodnost pracovních podmínek zaměstnanců při výkonu práce. Prý bylo v plánu zavést něco jako „exit interview“ (= výstupní pohovor), který by zjišťoval tyto důvody odchodu zaměstnanců, ovšem toto nikdy bohužel nebylo realizováno opět z časových důvodů. Na vhodnost pracovních podmínek zaměstnanců dohlíží prý osobně jedna z manažerek společně s personalistkou a jednou za rok mají setkání se supervisory, kde zdůrazňují pravidla BOZP (v USA nazýváno „OSHA“ = Occupational Safety and Health Administration).

Poslední otázkou v rámci oblasti využívání personálního informačního systému je otázka na to, jakým způsobem jsou uchovávány údaje o jednotlivých zaměstnancích. Tyto údaje jsou prý uchovávány stále na principech „staré školy“, tedy papírově zakládány do složek.

Rozhovor s vedoucí hotelového provozu

Na tento rozhovor byl omezený čas, a proto se autorka již nedotazovala na některé otázky jež považovala za jasně zodpovězené v předchozích dvou rozhovorech. Přesto autorce přišlo důležité některé otázky a odpovědi v této práci uvést, protože pohled vedoucí hotelového provozu (dále „hlavní manažerka“) je zase do jisté míry odlišný od pohledu středních a nižších manažerů.

V rámci první sekce otázek týkajících se zajištění řízení lidských zdrojů se autorka ptala, jak je hlavní manažerka spokojena s tím, jak funguje spolupráce a komunikace mezi managementem a personalisty. Její odpověď zněla, že ve věcech, ve kterých rezort může růst, dělají personalistky, co mohou. Žádné bariéry v komunikaci osobně nepozoruje.

Dále se autorka přesunula k oblasti řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců. Zde se ptala, jak často a jakým způsobem se hodnotí pracovní výkon zaměstnanců v rezortu. Hlavní manažerka reagovala tak, že preferuje spíše neformální pravidelnou zpětnou vazbu než formální hodnotící rozhovory. Za nejdůležitější kritéria hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců považuje plnění pracovních úkolů, stálost pracovního výkonu a smysl pro odpovědnost a spolehlivost.

Oblast odměňování zaměstnanců byla uvedena otázkou, jakým způsobem jsou odměňováni zaměstnanci rezortu. Odpověď na tuto otázku byla

v podstatě stejná jako odpovědi personalistky a střední a nižší manažerky. Společně ale autorka s hlavní manažerkou na toto téma krátce diskutovaly a manažerka přiznala, že si je vědoma, že zde chybí spravedlivý systém odměňování zaměstnanců, ale že zatím nepřišla na to, jak tento problém ve specifickém prostředí rezortu vyřešit.

Druhá otázka z této oblasti směřovala k tématu zaměstnaneckých benefitů, kde mimo již zmíněné uvedla, že rezort pokrývá 80 % nákladů na zdravotní pojištění zaměstnanců.

V oblasti vzdělávání se autorka ptala především na to, jaké možnosti vzdělávání mají zaměstnanci rezortu. Odpověď hlavní manažerky byla taková, že zde příliš velké možnosti vzdělávání nejsou ale že by mohla alespoň pro manažery a výše postavené zaměstnance zvážit, zda by něco takového nebylo přínosné.

Z oblasti péče o zaměstnance autorka vybrala otázku vztahující se k analýze počtu odcházejících zaměstnanců. Manažerka uvedla, že tato statistika by ji zajímala, ale bohužel manažeři nemají čas na to provádět s každým odchozím zaměstnancem výstupní pohovor. Pokud prý ale odcházející zaměstnanec vyžaduje tento pohovor, tak je možné jej uskutečnit.

Rozhovor s nižším manažerem (Čechem)

Rozhovor má již do jisté míry upravenou strukturu - některé otázky byly vynechány, protože na ně manažer neznal odpověď nebo již byly zodpovězeny v některém z předchozích rozhovorů více méně podobně.

První sekci otázek o zajištění řízení lidských zdrojů zahajuje otázka, jaké činnosti řízení lidských zdrojů v rezortu zajišťují manažeři a jaké personalisté. Podle manažera, personalisté zajišťují především zpracování výplat (přes systém ADP = Automatic Data Processing Inc., což je jeden z největších poskytovatelů outsourcingu mezd na světě), dále zpracovávají formuláře o hlášených incidentech/úrazech a také žádosti uchazečů o inzerované pracovní pozice. Prý by měli plánovat s uchazeči o zaměstnání i první kolo pohovorů, to ale takto nefunguje. Veškeré náležitosti spojené s přijímáním zaměstnanců řeší supervizoři.

Další otázka zněla následovně: „Jste spokojen s tím, jak funguje spolupráce a komunikace mezi managementem a personalisty?“ Manažer odpovídá, že komunikace je zde minimální, protože většinu HR činností zajišťují manažeři. Takže pokud by vzal toto v potaz, tak je komunikace dostačující.

Třetí otázka z této oblasti zjišťovala, zda rezort využívá outsourcing. Autorce bylo zodpovězeno, že ano, ale pouze na větší projekty (například dostavba ubytovacích zařízení, výstavba bazénu apod.).

Z oblasti vytváření a analýzy pracovních míst se autorka dotazovala na skutečnost, zda se uzpůsobují pracovní místa v souvislosti s rozrůstající se tendencí rezortu nebo zda vznikají nová pracovní místa a jejich popisy. Manažer odpověděl, že nová pracovní místa samozřejmě vznikají, ale že personální oddělení nemá přehled o popisech pracovních míst. Jediné, co vědí, je kolik platit jednotlivým zaměstnancům a pod jaký department dané pracovní místo spadá.

Z další sekce otázek týkajících se plánování lidských zdrojů autorka vybrala pouze otázku, zda se stává v rezortu často, že je k dispozici nedostatečný počet zaměstnanců nebo naopak příliš velké množství zaměstnanců. Odpověď zněla, že částečně má rezort obvykle málo zaměstnanců a částečně nepodávají dostatečný výkon, což je těžko dopředu plánovatelné.

Co se týká oblasti obsazování volných pracovních míst, tak autorka položila manažerovi otázku, které pracovní pozice nejčastěji potřebuje rezort obsadit. Reakce zněla, že je často nutné obsadit především pozice pro department housekeepingu (úklidu) a pozice pro bazény (plavčíky, ale i např. obsluhu spa).

Dále se autorka ptala, jakým způsobem jsou oslovováni potenciální uchazeči o zaměstnání a jakým způsobem funguje formální adaptace nových zaměstnanců. Reakce byla následující: „Zaměstnanci se nijak zvlášť nevyhledávají (pokud nepočítám mezinárodní studenty, které nám pomáhá získat agentura), funguje to tak, že kdo se přihlásí, s tím proběhne pohovor. Adaptaci zaměstnanců provádí supervizoři jednotlivých departmentů, ale mám pocit, že nefunguje úplně tak, jak by měla.“

V rámci sekce řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců se autorka ptala, jak často a jakým způsobem se hodnotí pracovní výkon zaměstnanců a zda se s nimi stanovují cíle na další období. Manažer odpovídá, že si všiml, že se obecně více dává najevo negativní zpětná vazba než ta pozitivní. Na hodnocení manažerům nezbyvá čas se všemi povinnostmi, které musí vykonávat. Cíle se se zaměstnanci také nestanovují.

Jako nejdůležitější kritéria hodnocení zaměstnanců označil plnění úkolů, stálost pracovního výkonu a smysl pro odpovědnost a spolehlivost.

Co se týká oblasti odměňování zaměstnanců, zde se autorka tázala, jaké zaměstnanecké benefity jsou poskytovány rezortem. Kromě toho, co již zmínila v rozhovoru personalistka, manažer ještě dodal, že zaměstnanci mohou zdarma navštěvovat bazény a dostávají 20% slevy na jídlo po celém rezortu. Mimo toto se manažer zmínil, že trochu postrádá transparentní ucelený systém odměňování.

V oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se autorka zaměřila pouze na jednu otázku, a to, zda jsou tvořeny kariérní plány nebo plány nástupnictví. Odpověď byla následující: „Kariérní plány vytvořeny nejsou, a kromě systému peněžní odměny za komentář na Tripadvisoru

(týká se služby hostům v rezortu) zde není žádný program kariérního růstu.“

Oblast péče o zaměstnance nebyla s manažerem rozebírána, protože autorka měla již mnoho informací z předchozích rozhovorů. Proto položila manažerovi poslední otázku z oblasti využívání personálního informačního systému, čili jakým způsobem jsou uchovávány údaje o jednotlivých zaměstnancích. Manažer autorce sdělil, že tyto informace skladuje personální oddělení, ovšem manažeři k nim nemají přístup a kolikrát je to velký problém, protože s informacemi potřebují pracovat. Uvítal by tedy lepší komunikaci mezi HR a managementem a provázanost systému ukládání informací o zaměstnancích.

Příloha C - Dotazník pro zaměstnance

Dobrý den,

jsem studentkou Masarykova ústavu vyšších studií na Českém vysokém učení technickém v Praze a píši diplomovou práci na téma: Systém řízení lidských zdrojů v rekreačním středisku v USA. Proto bych Vás chtěla srdečně poprosit o vyplnění krátkého dotazníku v souvislosti s tímto tématem. Dotazník je anonymní a je výhradně určený pro vypracování mé práce. Moc děkuji za Váš čas.

Pokyny pro vyplnění dotazníku:

- v horní části stránky označte, zda jste stálý, nebo sezónní zaměstnanec,
- zakroužkujte odpověď u otázek 1.-15.,
- U otázek 16. a 17. zformulujte krátkou odpověď.

Děkuji za Váš čas!

Adéla Mašínová

1. Jsem dostatečně informován o dění v rezortu.
Rozhodně ano / Spíše ano / Spíše ne / Rozhodně ne

2. Myslím, že vedení rezortu se orientuje na pozitivní motivaci zaměstnanců.
Rozhodně ano / Spíše ano / Spíše ne / Rozhodně ne

3. Můj nadřízený mě zapojuje do pracovních rozhodnutí, která přímo ovlivňují moji práci.
Rozhodně ano / Spíše ano / Spíše ne / Rozhodně ne

4. Od zaměstnavatele dostávám zpětnou vazbu týkající se mé práce.
Rozhodně ano / Spíše ano / Spíše ne / Rozhodně ne

5. Mám prostor přicházet s novými nápady a návrhy na zlepšení.
Rozhodně ano / Spíše ano / Spíše ne / Rozhodně ne

6. Pracoviště je plně vybaveno a umožňuje mi pohodlně pracovat.
Rozhodně ano / Spíše ano / Spíše ne / Rozhodně ne

7. Organizace se snaží vytvářet týmovou atmosféru, jsme jeden tým a na kolegy se mohu spolehnout.
Rozhodně ano / Spíše ano / Spíše ne / Rozhodně ne

8. Moje práce mě baví a zcela naplňuje.
Rozhodně ano / Spíše ano / Spíše ne / Rozhodně ne

9. Práce je pro mě výzvou.
Rozhodně ano / Spíše ano / Spíše ne / Rozhodně ne

10. Během svého typického týdne se často cítím ve stresu nebo příliš unavená/ý.
Rozhodně ano / Spíše ano / Spíše ne / Rozhodně ne

11. Mám pocit, že jsem za svou práci adekvátně odměněn/a.
Rozhodně ano / Spíše ano / Spíše ne / Rozhodně ne

12. Mám možnost kariérního růstu.

Rozhodně ano / Spíše ano / Spíše ne / Rozhodně ne

13. Jsem spokojen/a se svými zaměstnaneckými benefity.

Rozhodně ano / Spíše ano / Spíše ne / Rozhodně ne

14. Jsem hrdý na společnost (rezort), která mě zaměstnává.

Rozhodně ano / Spíše ano / Spíše ne / Rozhodně ne

15. Jak realistická Vám připadají očekávání Vašeho nadřízeného?

Velmi nadhodnocená / Lehce nadhodnocená / Realistická / Lehce podhodnocená / Velmi podhodnocená

16. Čeho si v rezortu nejvíce vážíte?

17. Co Vás motivuje nebo by motivovalo k lepším pracovním výsledkům?

Zdroj: autorka

Příloha D - Odpovědi k otevřené otázce č. 16 dotazníku pro zaměstnance

Kompletní výčet odpovědí na otázku č. 16 (uvedena v dotazníku pro zaměstnance): „Čeho si v rezortu nejvíce ceníte?“ je zpracován v tabulce A. Tři zaměstnanci tuto otázku vynechali, proto jejich odpověď není v tabulce níže zaznamenána. Pro lepší přehlednost autorka rozdělila odpovědi respondentů do následujících kategorií:

- výdělek a zaměstnanecké benefity,
- spolupracovníci,
- kontakt s hosty,
- atmosféra a místo,
- zahraniční spolupracovníci a nová přátelství,
- management a pracovní podmínky,
- růst a kariéra.

Tabulka A - Čeho si v rezortu nejvíce ceníte?

Zdroj: autorka

Výdělek a zaměstnanecké benefity:
Oceňuji možnost spa, wellness a bazénů. (4x)
Líbí se mi naše benefity - pokud potřebuji dny volna, obvykle to není problém.
Líbí se mi naše zaměstnanecké výhody a to že mám dobrou práci. (4x)
Oceňuji zaměstnanecké benefity - především slevy a vstup do bazénů. (9x)
Cením si peněz, které tu vydělám na spropitném a také vstupů do bazénů zdarma.
Spolupracovníci:
Za mě jsou to určitě spolupracovníci! (18x)
Je tu hodně dobrých věcí, ale mnoho věcí je tu řízeno pouze "na půl". Nemohu říci, že toho tu oceňuji mnoho, ale některé spolupracovníky ano.
Kontakt s hosty:
Líbí se mi vidět rodiny na dovolené v rezortu, které si užívají rodinné atmosféry a pospolitosti. (3x)
Líbí se mi snaha nás všech zaměstnanců o to vcítit se do kůže hosta a co nejvíce mu zpříjemnit zdejší pobyt.
Oceňuji, že zde přijdu do kontaktu s lidmi z celého světa a také neustálé učení se nových věcí. (5x)
Oceňuji vztahy s hosty a líbí se mi vidět, že jsou spokojeni a vracejí se. (10x)
Atmosféra a místo:
Líbí se mi zdejší atmosféra a krása přírody. (10x)
Cením si přátelské atmosféry. (3x)

Líbí se mi zdejší rozmanitost.
Oceňuji komunikaci a spolupráci zaměstnanců mezi jednotlivými departmenty. Téměř všichni se snaží o vytvoření skvělé atmosféry a snaží se být k dispozici, když je třeba někde pomoci.
Zahraniční spolupracovníci a nová přátelství:
Cením si toho, že mohu procvičovat cizí jazyky se zahraničními spolupracovníky.
Cením si té spousty přátel, které jsem tu našel. (5x)
Našel/a jsem zde nová přátelství a zdokonalil/a se v angličtině.
Management a pracovní podmínky:
Cením si skvělého managementu. (2x)
Mám zde jistotu výdělků a skvělé šéfy. (2x)
Oceňuji svobodu pracovat samostatně nebo s ostatními. (2x)
Cením si skvělých spolupracovníků a managementu mého departmentu.
Cením si mojí práce. (3x)
Skoro všichni se snaží spolupracovat a moji zaměstnavatelé naslouchají mým starostem a obvykle provádějí takové změny, které zlepšují pracovní prostředí.
Oceňuji způsob, jakým s námi rezort zachází.
Všichni pracují jako tým. (2x)
Růst a kariéra:
Líbí se mi zdejší možnost kariéerního růstu a to, jak rezort sám o sobě stále roste.
Líbí se mi, že jsem neustále zaneprázdněn/a a také to, že se učím nové věci, které mi v budoucnu budou užitečné.
Oceňuji, že rezort neustále roste. (2x)

Příloha E - Odpovědi k otevřené otázce č. 17 dotazníku pro zaměstnance

Kompletní výčet odpovědí na otázku č. 16 (uvedena v dotazníku pro zaměstnance): „Co Vás motivuje nebo co by Vás motivovalo k lepším pracovním výsledkům?“ je zpracován v tabulce B.

Na tuto otázku odpovědělo pouze 89 respondentů z celkového počtu sta dotazovaných. Jednotlivé odpovědi jsou zobrazeny v tabulce 2. Pro lepší přehlednost autorka rozdělila odpovědi respondentů do následujících kategorií:

- finanční odměna a zaměstnanecké benefity,
- spokojenost hostů,
- uznání, ocenění dobré práce a lepší komunikace,
- pocit jistoty,
- atmosféra a zapojení všech kolegů,
- podpora managementu a vhodné pracovní podmínky,
- vnitřní motivy,
- jiné.

Tabulka B - Co Vás motivuje nebo co by Vás motivovalo k lepším pracovním výsledkům?

Zdroj: autorka

Finanční odměna a zaměstnanecké benefity:
Pro mě jsou to určitě peníze. (4x)
Motivovalo by mě více peněz. (9x)
Motivovalo by mě pravidelné zvyšování výplaty, pokud by bylo zasloužené. (3x)
Motivovalo by mě, kdybych měl/a možnost vzít si třeba několika týdenní dovolenou.
Motivoval by mě vyšší plat - jsem v rezortu zaměstnán/a téměř dva roky a nedočkal/a jsem se žádného navýšení mzdy.
Motivovalo by mě, kdybych měl/a větší šanci získat spropitné. (3x)
Jsem motivován/a pobíráním spropitného.
Motivoval by mě vyšší plat za hodinu a více přesčasů. (3x)
Motivovala by mě možnost získat sezónní bonusy. (2x)
Motivovaly by mě lepší zaměstnanecké benefity. (3x)
Spokojenost hostů:
Motivuje mě spokojenost hostů. (9x)

Uznání a ocenění dobré práce a lepší komunikace:
Peníze motivují každého, ale pro mě je hlavně důležité být uznán a oceněn za svou práci.
Motivovalo by mě, kdyby zde bylo více komunikace s nadřízenými a pozitivní zpětná vazba od manažerů. (3x)
Myslím, že housekeeping, bazény, recepce a market by mohl příležitostně lépe komunikovat, aby se docílilo dokonalého zacházení s hosty!
Motivuje mě dobrý pocit, spokojenost zaměstnavatele a chvála od kolegů. (2x)
Motivovala by mě otevřená komunikace se všemi a lepší ergonomické podmínky pracovního místa.
Motivovalo by mě ocenění od manažerů a mít veškeré vybavení potřebné k řádnému vykonávání práce. (2x)
Motivovalo by mě ocenění, pozitivita, menší negativita, důvěra a každoroční navýšení mzdy.
Pocit jistoty:
Motivovalo by mě, kdybych věděl/a, že o všechno bude postaráno, kdybych se náhodou zranil/a.
Atmosféra a zapojení všech kolegů:
Motivovalo by mě, kdyby se zaměstnanci, kteří mají být na směně v práci ukázali! - týmové úsilí
Práce s úžasnými lidmi by mě motivovala. (2x)
Byl/a bych více motivovan/á, kdyby někteří zaměstnanci byli příjemnější a více chápací.
Byl/a bych více motivovan/á kdyby všichni zaměstnanci dělali stejné množství práce, kterou mají. (3x)
Motivují mě lidé, kteří se mnou pracují.
Lepší atmosféra by mě motivovala.
Současné pracovní podmínky mi umožňují dělat svou nejlepší práci.
Rád bych viděl/a lepší výsledky a příjemnou atmosféru.
Motivovalo by mě nepracovat s hloupými lidmi.
Podpora managementu a vhodné pracovní podmínky:
Motivovaly by mě lepší pracovní podmínky! Důkladnější zaměření na čistotu v rezortu, více podpory od managementu a pozornosti ohledně detailů u dlouhodobých zaměstnanců. Ti jsou často zastihováni najímáním zahraničních lidí!
Motivovaly by mě lepší pracovní podmínky. (3x)

Motivovalo by mě, kdyby mé starosti byly brány vážně a management se pokusil něco ohledně toho podniknout.
Motivovalo by mě získat zpětnou vazbu o tom, jak dělám svou práci. Tímto způsobem bych věděl/a, v čem se zlepšit. (3x)
Motivovalo by mě, kdyby vedení dělalo lepší práci.
Motivovalo by mě lepší školení a podpora od manažerů.
Motivovalo by mě, kdyby vyšší management byl otevřenější k novým myšlenkám od všech zaměstnanců.
Vnitřní motivy:
Motivuje mě pozitivní postoj!
Motivuji se k lepšímu výkonu, protože se cítím lépe když vím, že tím zlepšuji své schopnosti.
Jsem motivován/a svou vlastní pracovní etikou.
Jiné:
Motivovalo by mě více teambuildingů. (2x)
Motivovalo by mě mít více pravomocí a mít možnost více využívat své zkušenosti a znalosti k rozhodování o některých věcech.
Přátelství a důvěra ostatních lidí mě budou motivovat k dobré práci.
Denní občerstvení pro zaměstnance by pro mě bylo vhodným motivátorem k odvádění lepší práce.
Mě motivuje moje maminka. Snažím se zaplatit více z věcí, které potřebujeme, abych jí usnadnil/a situaci.
Motivuje mě denní snažení všech udělat z rezortu místo, které musí navštívit každý.
Motivuje mě, když se zaměřím na pozitivní aspekty práce.
Motivují mě moji idolové.
Účty, které musím platit, jsou obvykle dobrými motivátory.
Motivuje mě získání zkušeností pro můj kvalitnější životopis a pracovití spolupracovníci.
Pohánělo by mě, kdyby rezort začal recyklovat a respektoval přírodu!

Příloha F - Employee Performance Review (Kontrola výkonu zaměstnanců či formulář hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců)

I.

EMPLOYEE PERFORMANCE REVIEW

Employee Information

Name being reviewed _____ Yc Interviewer _____

Date _____ Review Period _____

Review Guidelines

Complete this peer review , using the following scale:

5=exceptional 4=exceeds required 3=meet required 2=marginal 1=unsatisfactory

EVALUATION							
			5	4	3	2	1
Demonstrates required job skills & knowledge							
Has the ability to learn and apply new skills							
Responds effectively to assigned tasks (side work)							
Meets attend requirements							
Listen to direction from management							
Takes responsibility for actions							
Demonstrates initiative							
Ability to work independently							
Demonstrates team effort							
Overall job performance							
1. What goals would you like to set for yourself?							possible 50
2. What do you like about working here?							
3. What do you dislike							
4. What do you feel we need to improve on? Or What would you change if you could?							
5. Any questions or concerns?							

II.

Employee Performance Review

EMPLOYEE INFORMATION	
Name	Employee ID
Job Title	Date
Department	Manager
Review Period	to

RATINGS	1 = Poor	2 = Fair	3 = Satisfactory	4 = Good	5 = Excellent
Job Knowledge					
Comments					
Work Quality					
Comments					
Attendance/Punctuality					
Comments					
Initiative					
Comments					
Communication/Listening Skills					
Comments					
Dependability					
Comments					
Overall Rating (average the rating numbers above)					

EVALUATION
ADDITIONAL COMMENTS
LIKES/DISLIKES
GOALS (as agreed upon by employee and manager)

VERIFICATION OF REVIEW	
By signing this form, you confirm that you have discussed this review in detail with your supervisor. Signing this form does not necessarily indicate that you agree with this evaluation.	
Employee Signature	Date
Manager Signature	Date

Příloha G - Oznámení o akci "Action Notice"

ACTION NOTICE

DATE: _____ DATE EMPLOYED: _____
 _____ DATE OF LAST RAISE: _____

Rev. 11-14

PRESENT STATUS			PAYROLL INFORMATION ONLY:		
EMPLOYEE			email address:		
DEPARTMENT			phone number:		
POSITION			MAILING ADDRESS		
HIRE DATE			CITY, STATE, ZIPCODE		
PAY RATE HRLY/SALARY			SOCIAL SECURITY NUMBER		
STATUS:			MARITAL STATUS		Single Married
FULLTIME	PARTIME	VARIABLE HOUR SEASONAL	#EXEMPTS	0 1 2 3	
REGULAR	SALARIED	SEASONAL (INT.)	DATE OF BIRTH		
CHANGE IN STATUS			SALARY INCREASE / DECREASE		
CHANGE IN POSITION EFFECTIVE			EFFECTIVE		
NEW POSITION			FROM: \$		
CHANGE IN DEPARTMENT EFFECTIVE			To: \$		
NEW DEPARTMENT					
FULLTIME	PARTIME	VARIABLE HOUR SEASONSL	NAME/ADDRESS CHANGE		
REGULAR	SALARIED		NEW ADDRESS		
ON CALL	EFFECTIVE DATE		NEW NAME		

REMARKS:

TERMINATION

EFFECTIVE DATE _____

<input type="checkbox"/>	FIRED/DISCHARGE
<input type="checkbox"/>	LAYOFF
<input type="checkbox"/>	QUIT (NO NOTICE GIVEN) no call no show
<input type="checkbox"/>	RESIGNATION _____ DAYS
<input type="checkbox"/>	OTHER *

EVALUATE	ABOVE AVG.	AVERAGE	BELOW AVERAGE	ADDITIONAL COMMENT
ATTITUDE				
EFFICIENT				
INITIATIVE				
ATTEND.				
COOPERATE				
APPEAR.				

ELIGIBLE FOR RE-EMPLOYMENT YES NO
 2 IDS ___ Affirm ___ safe pol/rules ___
 T&A ___ hand ___ sexd/medp ___
 Swim ___ DD ___

PLEASE ROUTE THIS FORM IN THE FOLLOWING SEQUENCE

DEPARTMENT A. G. M. / SUPERVISOR _____
 RESORT MANAGER _____
 HUMAN RESOURCE DIRECTOR _____

Příloha H - Příklad popisu pracovního místa

ADMINISTRATIVE DIRECTOR OF HUMAN RESOURCES JOB DESCRIPTION

POSITION TITLE: Administrative Director of Human Resources
DEPARTMENT: Administration
REPORTS TO: Chief Executive Officer

JOB PURPOSE: To improve the health and wellbeing of our communities.

BASIC FUNCTION: The Administrative Director of Human Resource (HR) is responsible for developing and executing human resource strategy in support of the overall business plan and strategic direction of the organization. Leads all aspects of HR, its practices, and operations in order to meet the needs of the constantly evolving business. The Administrative Director of HR provides strategic leadership by articulating HR needs and plans to the Administrative Council, Directors, and Managers. The role of the Administrative Director of HR is to build upon the business's current people programs and service delivery strategies, enhancing organizational decision-making and approaches for securing growth on a business-wide scale.

The Administrative Director of Human Resource is an active member of the Administrative Council (the senior leadership team) as well as a key executive partner and coach who is tasked with facilitating strategic planning and initiatives, change management, and organizational design.

The Administrative Director of Human Resource establishes and implements HR efforts that effectively communicate and support Grand River Hospital District's mission and strategic vision. Develops HR plans and strategies to support the achievement of the overall business operations objectives. Function as a strategic business advisor to the Administrative Council team of each business unit or specialty group regarding key organizational and management issues. Develops comprehensive strategic recruiting and retention plans to meet the needs of strategic goals. Develops and implement comprehensive compensation and benefits plans that are competitive and cost-effective. Provide overall leadership and guidance to the HR function, employee Health function and Medical Staff Credentialing function. **Performs a variety of tasks and other duties as assigned.**

QUALIFICATIONS:

Education: A Bachelor's degree in human resources management, public administration, psychology or education; or a Master's degree in human resource management or a Master of Business Administration.

Experience: Combination of experience and training that provides the required knowledge, skills and abilities.
Language Skills: Ability to write speeches and articles for publication that conform to prescribed style and format. Ability to effectively present information to employees, top management, public groups and/or Board of Directors.

KNOWLEDGE, SKILLS AND ABILITIES: General knowledge of the principles and practices of human resources administration; knowledge of sound techniques in all aspects of human resources management; knowledge of the organizations and operations of administrative programs; ability to develop long-term plans and programs and to evaluate work accomplishments; ability to apply and adapt practices and techniques to the special requirements of administration; ability to establish and maintain effective relationships with other management staff, employees, and the general public; ability to present facts and recommendations effectively in oral and written form.

PHYSICAL REQUIREMENTS: The physical demands described here are representative of those that must be met by an employee to successfully perform the essential functions of this job. Reasonable accommodations may be made to enable individuals with disabilities to perform the essential functions. While performing the duties of this job, the employee is occasionally required to stand, walk, sit, use the hands to finger, handle or feel objects, tools or controls; reach with hands and arms; climb stairs; balance; stoop, kneel, crouch or crawl; talk or hear; taste or smell. Must be able to lift and/or move up to 25 pounds. Specific vision abilities required by the job include close vision, distance vision, color vision, peripheral vision, depth perception and the ability to adjust focus.

WORKING CONDITIONS: While performing the duties of this job, the employee is exposed to weather conditions prevalent at the time. There may be repetitive motions of the wrists and hands, extended periods of stationary activity and other conditions common to a clerical management position. The noise level in the work environment is usually low to moderate.
