

ŠKOLENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V CESTOVNÍM RUCHU

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ
PRO CESTOVNÍ RUCH

www.vzdelavanivcr.cz



„ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ PRO CESTOVNÍ RUCH“

Autoři:

Bc. Jaroslav Vaculka

Bc. Lenka Poláčková

Bc. Petr Pešek, MBA

Bc. Zdeněk Hlinský

WGW Group, a.s.

Na Petynce 31/132, Praha 6

IČ: 27880231

Praha 2008

Název skript: „ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ PRO CESTOVNÍ RUCH“

Vydalo: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha, 2008.

Staroměstské náměstí 6, 110 15 Praha 1, www.mmr.cz

Tato skripta byla vytvořena pro projekt „Školení a vzdělávání pracovníků v cestovním ruchu“ CZ.04.1.03/4.2.00.1/0001 Operační program Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ), Opatření 4.2., Specifické vzdělávání.

<p>Tento vzdělávací program je spolufinancován Evropským sociálním fondem (ESF) a státním rozpočtem ČR.</p>

OBSAH

OBSAH.....	3
ÚVOD.....	7
Důležitost lidského faktoru ve sféře služeb	7
Rejstřík vybraných důležitých pojmů	7
ÚVOD DO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V HOTELOVÉM PRŮMYSLU.....	10
Jak přispívá řízení lidských zdrojů k naplňování podnikových cílů	10
Plánování a správné využití pracovní síly	11
Hlavní body při zavádění personálního systému v podniku	11
Personální politika	13
Implementace personální politiky do různých zaměstnaneckých úrovní	13
Hlavní typy a zdroje konfliktů, jejich zvládnutí při nastavování personální politiky	13
PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ V HOTELU.....	15
Organizační struktura	15
Operační náplň personálního oddělení	17
Personální ředitel	17
Administrativní vedení oddělení	18
Vazba personálního oddělení na ostatní oddělení hotelu	18
Vztah personálního oddělení k zaměstnancům	18
NÁBOR A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ.....	19
Sestavení nového týmu	19
Přebrání existujícího týmu	20
Způsoby náboru nových zaměstnanců	21

<u>Výběr ze stávajících zaměstnanců</u>	21
<u>Transfery zaměstnanců</u>	22
<u>Využití osobních kontaktů a databází</u>	22
<u>Inzerce uvolněné pozice</u>	22
<u>Kde, kdy, jak, proč externího konzultanta</u>	23
<u>Získání čerstvých absolventů</u>	23
<u>Co vše prozradí životopis</u>	23
<u>Formulář pro nábor nových zaměstnanců a práce s ním</u>	24
<u>Jak správně provádět pohovory, podle jakých kritérií selektovat zaměstnance</u>	28
<u>Vedení záznamů o nových uchazečích o práci</u>	29
<u>Finální výběr nového zaměstnance</u>	30
<u>PŘIJETÍ NOVÉHO ZAMĚSTNANCE A PRŮBĚŽNÁ PÉČE O NĚJ.....</u>	32
<u>Přijetí nového zaměstnance</u>	32
<u>Employee book</u>	32
<u>Přínos základních manuálů činností</u>	33
<u>Vedení záznamů o zaměstnancích</u>	33
<u>Provádění pracovních pohovorů – pravidelné hodnocení zaměstnanců</u>	33
<u>Správná příprava a efektivní práce s kariérním plánem</u>	34
<u>Základní pravidlo komunikace zaměstnanec-zaměstnavatel</u>	34
<u>PERSONÁLNÍ MARKETING.....</u>	36
<u>Vytváření aliancí či jiné spolupráce se školami</u>	36
<u>Veletrhy a reklamní aktivity</u>	36
<u>Dny otevřených dveří</u>	36
<u>Internet a personální marketing</u>	37
<u>TRÉNINK ZAMĚSTNANCŮ - KLÍČ K ÚSPĚCHU.....</u>	39
<u>Trénink – co to je a jeho organizace</u>	39
<u>Trénink – druhy a náplně</u>	40
<u>Tréninkový plán</u>	41

<u>Úsekový plán – tréninkový plán</u>	42
<u>Příprava tréninkových aktivit</u>	43
<u>Realizace tréninkových aktivit</u>	43
<u>Tréninky – konkrétní příklady a použité techniky</u>	44
<u>Administrace a vyhodnocení tréninkových aktivit</u>	44
<u>Vazba na ostatní oddělení hotelu a celkový přínos</u>	45
<u>KOMUNIKACE.....</u>	48
<u>Zásady efektivní komunikace</u>	48
<u>Verbální komunikace</u>	49
<u>Non-verbální komunikace</u>	50
<u>Organizace pravidelných meetingů</u>	50
<u>Příprava a realizace hotelového magazínu</u>	52
<u>Formulář pro interview odcházejících zaměstnanců a jeho význam v praxi</u>	52
<u>Formulář pro interview nových zaměstnanců</u>	52
<u>Vytváření, implementace a práce s tzv. zaměstnaneckými opinion survey</u>	53
<u>Komunikace bezpečnostní politiky podniku</u>	53
<u>Komunikace environmentální politiky podniku</u>	54
<u>Komunikace ostatních politik, přístupů a zapojení se do akcí</u>	56
<u>MOTIVACE.....</u>	59
<u>Motivace zaměstnanců – odměňování, zaměstnanecké výhody</u>	59
<u>Ukázka toho, co většinou zaměstnance motivuje, co lidé potřebují</u>	59
<u>Efektivní mzdová politika</u>	60
<u>Individuální odměňování a oceňování výkonu zaměstnanců</u>	61
<u>Příklady nefinanční formy odměňování zaměstnanců a jejich popularita</u>	62
<u>Potřeba motivačních programů na jednotlivých odděleních</u>	63
<u>Soutěže, pobídkové motivační programy o konkrétní ceny</u>	63
<u>Narozeninové programy</u>	64
<u>Lékařská, rehabilitační a regenerační péče jakožto forma motivace</u>	64

<u>Sportovní programy, jejich implementace, team-building</u>	<u>65</u>
<u>Programy pro penzionované zaměstnance</u>	<u>65</u>
<u>ZDRAVÍ, BEZPEČNOST, BEZPEČNOST PRÁCE.....</u>	<u>67</u>
<u>Jak správně a efektivně předcházet rizikům</u>	<u>67</u>
<u>Povinné školení v oblasti požární ochrany a bezpečnosti práce</u>	<u>67</u>
<u>ZÁVĚR.....</u>	<u>69</u>
<u>PŘÍLOHA Č. 1: „VZOROVÁ PŘÍRUČKA PRO ZAMĚSTNANCE“</u>	<u>70</u>
<u>PŘÍLOHA Č. 2: „PRACOVNÍ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE“</u>	<u>97</u>

ÚVOD

Posláním tohoto materiálu a celého vzdělávacího programu je seznámit čtenáře a účastníky s praktickými zkušenostmi práce s lidmi v oblasti hotelového průmyslu, potažmo cestovního ruchu vůbec. Nejedná se o žádné školení určené vyloženě pro personalisty! Jedná se o vzdělávací program vycházející hlavně z praktických poznatků, postřehů a konkrétních názorných reálných situací. Je určený pro širokou škálu vedoucích pracovníků od nižšího až po vrcholový management, tzn. od vedoucích směn, kteří řídí byť třeba i jen jednoho či dva pracovníky, přes vedoucí středisek, úseků, až po samotné ředitele či majitele celých ubytovacích zařízení. Tento program se snaží populárně naučnou formou příkladů přiblížit tuto strategickou problematiku hotelnictví a poukázat na důležitost lidských zdrojů a práce s nimi. Není rozhodně zaručeným návodem, ale vychází z v praxi ověřených metod a přístupů. Nosnými tématy jsou pak komunikace – trénink – motivace.

Důležitost lidského faktoru ve sféře služeb

Personalistika a práce se zaměstnanci, tzv. řízení lidských zdrojů, má v sektoru služeb zásadní strategickou a nezastupitelnou úlohu. Už na první pohled je patrný poměrně zásadní rozdíl postavení lidského faktoru ve výrobní a nevýrobní sféře. Velmi zjednodušeně by se to dalo popsat na příkladu tak, že vyráběnému ozubenému kolečku je úplně jedno, jestli se na něj pracovník, kterému právě prochází rukou, usmívá, zda je na něj milý a příjemný, či nikoliv. Zcela odlišná je situace v sektoru služeb, který pracuje přímo se zákazníky, tzn. přímo s lidmi. Tam stačí během celého procesu být i jen jediné zaváhání, nepříjemný pohled, špatné naladění, reakce či přístup pracovníka poskytujícího službu a rázem vzniká problém. A právě proto jsou personalistika a řízení lidských zdrojů v sektoru služeb tak strategicky důležité.

Rejstřík vybraných důležitých pojmů

Na následující stránce je uveden stručný rejstřík základních pojmů, se kterými bude v následujícím textu pracováno a které představují obvykle užívanou terminologii. Každý pojem je jednoduchým způsobem stručně vysvětlen. Detailnější popis vybraných pojmů je potom uveden v rámci textové části.

Human resources – z angl., lidské zdroje, tzn. pracovníci včetně těch potenciálních

Human Resources Department – z angl., úsek lidských zdrojů

Human Resources Manager – z angl., ředitel lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů – práce s lidmi, komunikace, trénink, motivace, atd.

Reaktivní přístup – přístup, kdy člověk reaguje pouze na již vzniklé situace

Proaktivní přístup – přístup, kdy člověk nereaguje pouze na již vzniklé situace, ale snaží se jim předcházet, předvídat je

Outsourcing – z angl., zajištění určité činnosti prostřednictvím externí dodavatelské firmy, která tuto objednanou činnost dodá na klíč

Recruitment – z angl., nábor a výběr nových zaměstnanců

Curriculum Vitae – životopis

Employee book – z angl., zaměstnanecká příručka

Zaměstnanecká příručka – písemný dokument určený hlavně pro nově nastupující zaměstnance a obsahující základní informace o společnosti, jejím produktu, kultuře, zázemí, atd.

Interview – z angl., označení pro personální pohovor

Mezisezóna – období mezi hotelovou hlavní sezónou a mimosezónou, někdy též označované anglickým názvem „shoulder“

Demografické znaky klienta – „fyzické“ vlastnosti klienta jako např. věk, národnost, pohlaví, atd.

Psychografické znaky klienta – návyky klienta jako např. koníčky, zvyky, uznávané hodnoty, preference, atd.

Headhunters – z angl., lovci“mozků“

Environmentální politika – ochrana životního prostředí

Corporate Social Responsibility, CRS – z angl., společenská odpovědnost firem, což znamená dobrovolný závazek firmy chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i ke společnosti, ve které podnikají.

Upselling – z angl., prodej nad rámec původní hostovy objednávky, představy

Cross trénink – trénink mezi středisky hotelu

Teambuilding – z angl., aktivity zaměřené na posílení týmové spolupráce

ÚVOD DO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V HOTELOVÉM PRŮMYSLU

V samotném úvodu byla obecně popsána důležitost práce s lidmi v oblasti služeb. A jak je tomu konkrétně v oblasti cestovního ruchu, resp. v hotelnictví? Klientem poskytovatelů služeb je hotelový host, návštěvník hotelu, tzn. člověk. A každý člověk je jiný, každý přichází či přijíždí v odlišném rozpoložení, dostavuje se s různými očekáváními a představami o poskytovaných službách. Nemluvě o rozdílném věku hostů, národnostech, zvycích, tradicích, návycích, předchozích zkušenostech, atd., tzv. demografických a psychografických aspektech. Z tohoto krátkého představení jasně vyplývá, že poskytnout kvalitní službu, tzn. co nejvíce naplnit odpovídající očekávání a představy hostů, je otázkou nejen samotného fyzického produktu (kvalitního pokoje pro ubytování, kvalitního jídla pro stravování, apod.), ale hlavně komunikace s hosty. A to je často věda sama o sobě!

Jak přispívá řízení lidských zdrojů k naplňování podnikových cílů

Lidský faktor představuje zcela základní kámen k naplnění spokojenosti klientů, hotelových hostů. A je-li host spokojen, potom je ochoten za kvalitně odvedenou službu zaplatit peníze, tzn. dělat tržbu ubytovacímu zařízení. A to je samotná podstata věci. Bez spokojených hostů to prostě nejde! Takže záleží na každém jednotlivém výkonu každého zaměstnance. Každý je totiž součástí týmu poskytujícího službu jako celek hostovi. A tím i aktivně přispívá k dosažení naplánovaných výkonnostních cílů.

Existuje teorie popisující vztah: spokojený klient - spokojený majitel – spokojený zaměstnanec. Vychází ze základní myšlenky, že uspokojený host je ochoten utratit peníze, tzn. činit majitele ubytovacího zařízení spokojeným. A pokud je spokojen majitel ubytovacího zařízení, pak by se jeho spokojenost měla v dlouhodobé perspektivě projevit i ve formě ocenění zaměstnanců za jejich kvalitní pracovní činnost (ocenění nejen finanční!). No a pokud jsou pracovníci dostatečně oceňováni a doceňováni, tak jsou samozřejmě více spokojeni a přispívá to k jejich většímu nasazení a zasazení-se o spokojenost hostů. A tím se vlastně celý cyklus uzavírá, neboť spokojený host je ochoten utratit více peněz...

Plánování a správné využití pracovní síly

Efektivní využití pracovní síly je tedy logický základ. A nestačí jen reagovat na již vzniklé situace, tzv. reaktivní chování. Základem úspěchu je pro-aktivní plánování a řízení lidí, tzn. předvídání a příprava pracovníků na nejrůznější situace a možné varianty těchto situací. Důležité je efektivní řízení lidských zdrojů na všech úrovních hotelu. Každý vedoucí střediska, úseku, by měl být svému týmu, se kterým pracuje, dobrým personalistou.

Hlavní body při zavádění personálního systému v podniku

Hlavním úskalím personálního systému v hotelu bývá obvykle sezónnost. Efektivně vybalancovat počty pracovníků a obsazení pozic mezi sezónou, mezisezónou a mimosezónou je skutečné umění.

Co se týká pracovních podmínek zaměstnanců v hotelu, existují mezi širokou veřejností mnohé mýty o lehkosti a pohodě (teplo, klid, hezké prostředí, nenáročná činnost, atd.), kterou si zaměstnanci hotelnictví užívají. Ale celková realita je jiná. Pracovat v hotelu je velice náročné zaměstnání, které s sebou přes některé výhody přináší velké množství požadavků (viz. pojetí služeb v úvodu).

Členitost a vlastní složitost organizační struktury se odvíjí od velikosti a zaměření ubytovacího zařízení. Malé ubytovací zařízení má logicky velmi jednoduchou organizační strukturu. Velký hotel má oproti tomu značně členitou a často poměrně složitou organizační strukturu. S tím přímo souvisí i nastavení hierarchie, kompetencí, pravomocí, stanovení vazeb a vztahů, rozdělení úkolů. Na následující stránce je uveden příklad organizační struktury většího hotelu.

Personální politika

Je zapotřebí nastavit personální politiku správně již od samého začátku. Efektivní personální politika je flexibilní. Personalistika není jen otázkou personálního ředitele hotelu, či pracovníka, který má tuto oblast na starost, ale je nedílnou součástí poslání každého řídicího pracovníka.

Implementace personální politiky do různých zaměstnaneckých úrovní

Hotel, to je tým! Resp. musí být týmem. Pokud jím není, potom nemůže fungovat správně, nebo přinejmenším efektivně. Proto je třeba zajistit úzkou součinnost všech úseků v hotelu. Jen dobrá týmová práce vede k poskytnutí celkové kvalitní služby hostům. V týmu má každý jeho člen své nezastupitelné místo. Na jednu stranu je třeba výrazných osobností, individualit, které jsou nositeli nových myšlenek, inovativních řešení a postupů, ale na druhou stranu i pilných ryze výkonných pracovníků. Jedině díky tomuto spojení lze dosáhnout stanoveného společného cíle.

Hlavní typy a zdroje konfliktů, jejich zvládnutí při nastavování personální politiky

Základními zdroji konfliktů při práci v týmu bývají chyby v komunikaci, pochybení při předávání informací, špatný přístup, nekompetentnost či nerespektování vymezených kompetencí v rámci působnosti. Velmi důležité je proto vymezení a nastavení hranic mezi úseky. Často je to s ohledem na prolínající-se činnosti značně obtížné. Je důležité nastavit a neustále lidem připomínat a trénovat s nimi systém kompetencí, komunikace, předávání si informací, definovat modelový přístup, vzorové situace. Vedoucí pracovník pak musí jít svým podřízeným jasně příkladem.

POZNÁMKY:

PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ V HOTELU

Personální oddělení v hotelu se poměrně často označuje z angličtiny převzatým názvem Human Resources Department, neboli Úsek lidských zdrojů, a jeho vedoucí pak Human Resources Manager, neboli Ředitel lidských zdrojů.

Jak již bylo zmíněno v úvodu, problematika lidských zdrojů je ve službách, tedy i v hotelnictví, strategicky důležitá. V praxi je bohužel poměrně často podceňována a není jí věnována dostatečná pozornost, což s sebou přináší vznik následných problémů, ke kterým by při správném řízení lidských zdrojů a personální práci často ani nemuselo dojít.

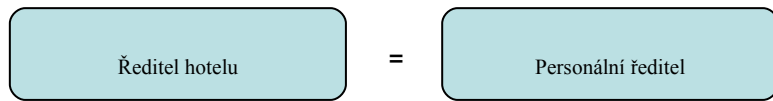
Organizační struktura

Postavení personálního oddělení, či samotného personalisty v hotelu je zcela zásadní a nezastupitelné. Je nanejvýše žádoucí, aby samotný personální ředitel, či pracovník, který má tuto problematiku v hotelu na starosti, byl v rámci hierarchie přímo podřízen řediteli hotelu a byl mu v této oblasti partnerem, asistentem a dokonalou „pravou rukou“.

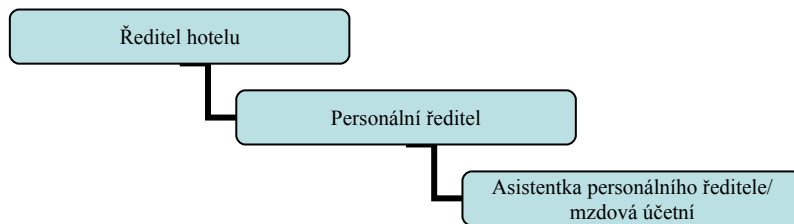
Struktura personálního oddělení v hotelu nebývá na rozdíl od např. stravovacího a ubytovacího úseku nijak složitá. V malém ubytovacím zařízení pozici personálního ředitele zastává přímo sám ředitel. V mnoha případech bývá tato funkce kumulována ještě s dalšími funkcemi, jako např. tréninkový ředitel, instruktor PO (požární ochrana) a BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci). Poměrně často jsou tyto funkce, včetně personální podpory a agendy, zajištěny i tzv. formou outsourcingu. Outsourcing znamená zajištění určité činnosti prostřednictvím dodavatelské firmy, která tuto objednanou činnost dodá na klíč.

Ve větších a velkých hotelech pak na tuto funkci bývá vyčleněn samostatný řídicí pracovník doplněný o případné asistenty. Velké hotelové řetězce mají pak řízení lidských zdrojů nastaveno globálně z centrály společnosti skrze regionální personální ředitele až opět po personalisty na jednotlivých hotelech. Na následující stránce jsou uvedeny konkrétní příklady organizační struktury personálního oddělení hotelu.

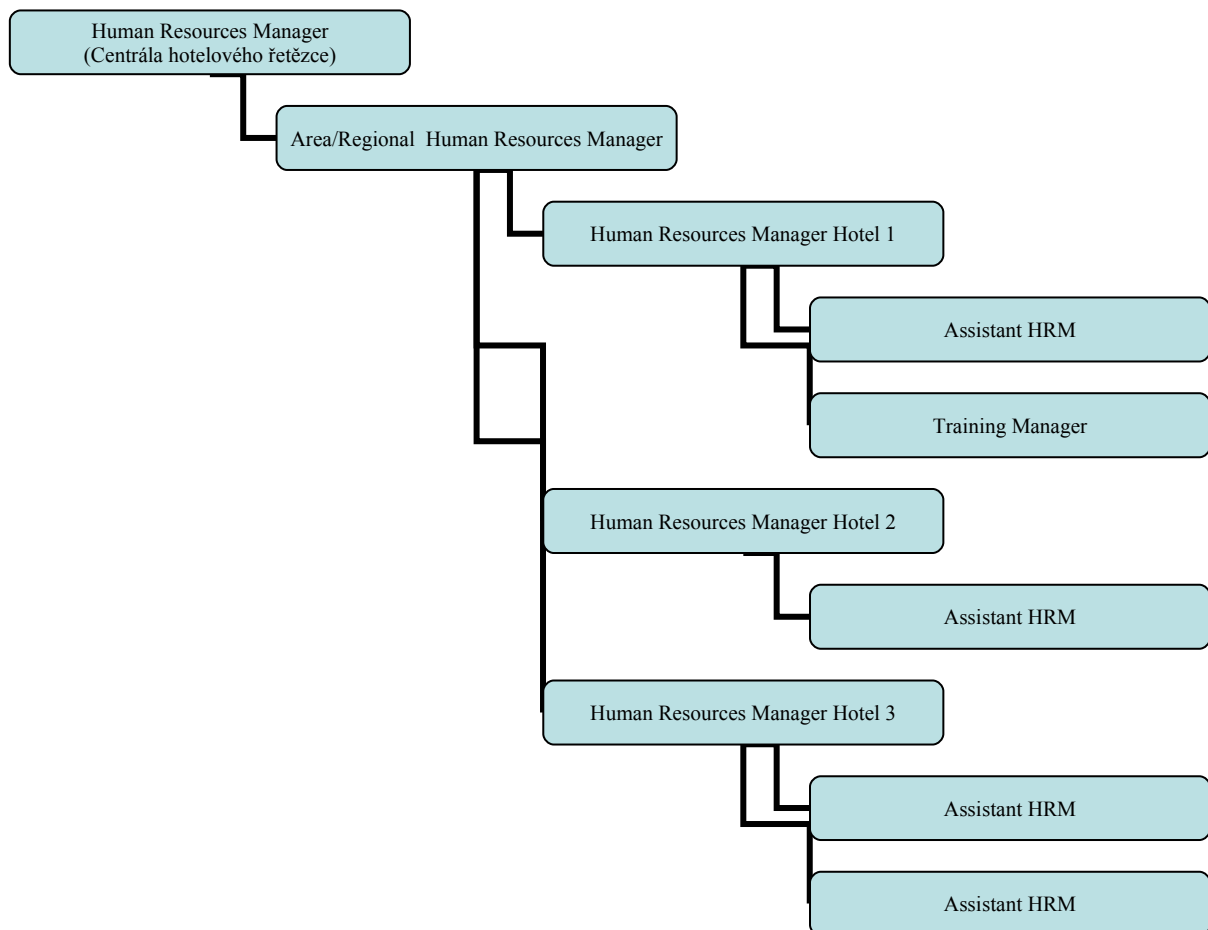
Organizační struktura personálního oddělení malého hotelu či penzionu



Organizační struktura personálního oddělení většího hotelu



Organizační struktura personálního oddělení velkého hotelového řetězce



Zdroj: Autoři

Operační náplň personálního oddělení

Základní pracovní náplň personálního oddělení v hotelu jsou:

- Nábor nových zaměstnanců – vyhledávání nových zaměstnanců, personální pohovory s novými zaměstnanci, personální marketing
- Vedení agendy o zaměstnancích
- Realizace zákonných školení – vlastními zdroji i objednávkou na zakázku
- Řízení a zajištění profesního rozvoje všech zaměstnanců hotelu
- Komunikace potřeb zaměstnanců
- Monitoring spokojenosti zaměstnanců
- Pravidelné personální pohovory se zaměstnanci
- Zpracování mezd

Personální ředitel

Základní pracovní náplň personálního ředitele v hotelu představuje odpovědnost za řízení a koordinaci lidských zdrojů v celém hotelu. Personální ředitel odpovídá za naplnění veškerých náležitostí spadajících do povinností, odpovědností a činností personálního oddělení, viz. příklady výše.

Nabíledni je otázka: Je personální ředitel pro hotel „luxus“, či rozumná investice?! Již dříve bylo řečeno, že mnohá ubytovací zařízení oblast personalistiky do velké míry podceňují. A přitom stačí tak málo. Není třeba v malém ubytovacím zařízení hned doslova „vytvářet“ pozici personalisty. Stačí se držet osvědčených postupů v řízení lidských zdrojů, o kterých se ještě zmíníme dále. Není to jednorázový proces a je třeba v této činnosti po určitou dobu vytrvat. Vyplyne z toho odbourání některých problémů s organizací a řízením lidí. A to samo o sobě dává jasnou odpověď na úvodní otázku - Personální ředitel a personální činnost rozhodně není pro hotel „luxusem“! Je to strategicky důležitá potřebná činnost a rozumná investice s brzkou návratností!

Administrativní vedení oddělení

Předmětem obsahu tohoto materiálu není zde vyjmenovat všechny zákonné dokumenty vyplývající ze zaměstnaneckého poměru, jako jsou např. pracovní smlouva, doklad o bezúhonnosti, doklad o absolvování vstupního a pravidelného školení PO a BOZP, atd. Spíše je snahou poukázat na dokumenty, které jsou, ač nepovinné, tak do značné míry užitečné pro kvalitní řízení, rozvoj a spokojenost zaměstnanců. Na prvních místech mezi ně rozhodně patří pracovní náplně jednotlivých pozic, které je třeba udržovat ve spolupráci s vedoucími pracovníky příslušných oddělení hotelu aktuální. Neméně důležité jsou i personální dotazníky jakožto písemné výstupy pravidelných personálních pohovorů. Tyto pohovory nejenže monitorují spokojenost zaměstnanců, ale jsou i konstruktivním nástrojem rozvoje činností a růstu jednotlivých zaměstnanců.

Důležité je třeba na tomto místě připomenout a zdůraznit potřebu správné administrace dat a ochrany osobních údajů. A zároveň podtrhnout fakt, že i zákonná školení jako např. PO a BOZP, a tyto dvě obzvláště, by rozhodně nikdy neměla být formální.

Vazba personálního oddělení na ostatní oddělení hotelu

Provázanost činností personálního oddělení se všemi úseky hotelu je zcela logická. Z toho plyne i nezbytná úzká součinnost a spolupráce s jednotlivými vedoucími úseky, společná koordinace náborů, tréninků a vůbec všech činností týkajících se práce s lidskými zdroji.

Vztah personálního oddělení k zaměstnancům

Velmi důležité je vybudování dobrého vztahu samotného personálního oddělení a jeho pracovníků k zaměstnancům hotelu. Je žádoucí, aby činnost personálního oddělení byla jednotlivými zaměstnanci vnímána pozitivně a k pracovníkům tohoto oddělení přistupovali s osobní důvěrou jakožto k „servisní organizaci“. Jen tak může personální oddělení fungovat efektivně a do důsledku s plnou podporou zaměstnanců v zádech.

NÁBOR A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Snad již netřeba znovu připomínat důležitost lidského faktoru ve službách. Extrémní důraz musí být kladen právě na nábor a výběr nových pracovníků, tzv. recruitment. To samo o sobě stanovuje výchozí pozici a do značné části i předurčuje budoucí míru úspěchu. Každá pozice je jiná a každá vyžaduje jinou charakteristiku kandidáta, např. pozice pracovníka halových služeb člověka s určitými fyzickými předpoklady a naproti tomu pozice obchodního ředitele člověka s obchodními a vyjednávacími dovednostmi.

Samotnému výběrovému řízení je třeba věnovat dostatek času (viz. návody, otázky pro zájemce, atd. dále v textu). Na prvním místě je ale třeba mít jasno, koho vlastně hledáme, co od něho očekáváme a co by měl splňovat, např. délku praxe v oboru, úroveň dosaženého vzdělání, charisma a osobní kouzlo uchazeče, atd.

Jedna věc je vlastní potřeba zaměřit se na samotný nábor a výběr vhodných zaměstnanců. Druhá věc je začít nově pracovat s již existujícím pracovním týmem. Jak tedy sestavit a „nastavit“ kvalitní tým?!

Sestavení nového týmu

Vybrat správné lidi do svého týmu není vůbec jednoduchá věc. Je poměrně rozšířený názor, že důležité je, vybrat si hlavně „silné sebevědomé akční jedince“, kteří jsou vždy plni nápadů a realizují je. Ale pouze z těchto jedinců dobře fungující tým postavit nelze.

Někteří vedoucí pracovníci mají tendenci naopak vybírat do svého týmu pokud možno hlavně trpělivé a poddajné typy, ač bez přílišných vlastních nápadů. Činí tak intuitivně proto, aby třeba náhodou někdy podřízení „nepřevýšili svého nadřízeného“...

Správný tým musí být sestaven z jedinců, kteří se navzájem doplňují, jeden umí lépe to, druhý zase ono, navzájem se „hecují“ k vyšším výkonům a hlavně – směřují ke společnému týmovému cíli. Důležité je tedy „namíchat“ tým, je potřeba do týmu dosadit tzv. leadery, dotahovače, puntičkáře, pohodáře, atd., což jsou označení pro

vybrané skupiny lidí podle jejich osobnostního profilu a přístupu k výkonu činností (Zdroj: Belbinův test). U každého nového potenciálního uchazeče je samozřejmě nezbytné si nejprve ověřit, ke které charakteristice, či charakteristikám, inklinuje a čím by mohla být jeho povaha přínosem pro tým. K tomuto existují speciální testy, které nejen personalistu, ale i samotné účastníky dovedou k uvědomění si toho, co může znamenat pro svůj tým. Poměr zastoupení jednotlivých druhů „hráčů“ v týmu pak ve větší míře předurčuje jeho povahu, dynamiku a zaměření.

Přebrání existujícího týmu

Tato situace je často alespoň zkraje velmi těžká a složitá pro obě strany. Je nutné s „původním týmem“ začít komunikovat, seznámit jej se záměry a vysvětlit mu své plány. Většinou se v takovémto již „zajatém“ kolektivu vyskytnou tací jedinci, kteří ze všeho nejvíce nechtějí nic měnit a tito se pokusí ovlivnit celý tým a přiklonit jej na svoji stranu (tzv. „rozvraceči“). Využívají samozřejmě toho, že dobře znají prostředí, své spolupracovníky, souvislosti i lidi kolem. V takové situaci nezbývá nic jiného, než se pokusit takového člověka bedlivě vyslechnout, pokusit se mu ještě detailněji vysvětlit to, s čím přicházíme, proč to chceme změnit. Zároveň je vhodné pokusit se mu dát najevo, že bychom uvítali, kdyby se aktivně zapojil a pomohl nám při vlastní realizaci našeho „společného záměru“. Pokud takový člověk nereaguje, pak je škoda věnovat mu více času a množství energie, neboť není vhodným členem týmu a je tudíž na místě udělat pokud možno rychlé rozhodnutí. Takoví lidé totiž většinou nemají v týmu co dělat a pouze brzdí jeho další postup.

Každému členu stávajícího týmu je třeba přidělit roli, tzn. dokázat rozpoznat to, co v každém jednotlivci je, čím může nejlépe přispět týmové práci a podle toho na něj v rámci možností směřovat jeho pracovní povinnosti. Např. pokud má někdo tzv. „puntičkářskou“ povahu, je nejlepší mu v týmu najít takové úkoly, kde tuto svoji schopnost a vlastnosti uplatní. U klidové povahy flegmatika je zase třeba vyzdvihnout a jeho osobou podpořit ty situace, kde právě jeho povaha může pomoci celému týmu ke zklidnění atd. Prostě, jednoduše řečeno, je důležité najít u každého člena stávajícího týmu jeho identitu, vyhodnotit, čím by mohli obohatit tým a podle toho činit další rozhodnutí.

Způsoby nábory nových zaměstnanců

Základním problémem při hledání nového zaměstnance bývá způsob, jak ho najít. Tato problematika se odvíjí mj. i od personálního marketingu, který bude rozebrán později, ale určitě je dobré připomenout si základní praxí ověřené způsoby možného oslovení nového potenciálního zaměstnance.

Mezi ty nejčastěji používané patří:

- využití stávajících zaměstnanců společnosti, které chceme povýšit či rozvíjet
- využití vlastních osobních profesních kontaktů
- využití databází profesních sdružení
- tištěná inzerce všeho druhu – deníky, reklamní noviny, atd.
- internetová inzerce na serverech zaměřených na problematiku lidských zdrojů
- oslovení externí zprostředkovatelské personální agentury
- oslovení čerstvých absolventů škol

Každý z výše uvedených způsobů má své výhody, ale i nevýhody, ať už se jedná o míru záběru, potenciál, náklady, kvalitu zdroje, atd.

Výběr ze stávajících zaměstnanců

Jedním ze základních způsobů možného nábory a obsazení uvolněné, či nově vzniklé pozice, je snaha obsadit tuto pozice pracovníkem z vlastních řad, tzn. zaměstnancem naší společnosti. Je to jeden z osvědčených postupů, který úspěšně užívají mnohé rozvíjející se přední světové společnosti, neboť vyznívá značně motivačně. Výhodou takového kroku je, že pracovník již zná společnost, alespoň některé potřebné souvislosti, zvyky a postupy a společnost zároveň zná do určité míry profil pracovníka. Přínosem je jistě právě i zmiňovaná perspektiva rozvoje a postupu pro stávající i nově příchozí zaměstnance. Je však třeba pečlivě zvažovat koho, kdy, za jakých podmínek, jak a proč povýšíme, či převedeme na jinou oblast činnosti. Toto je třeba pečlivě promyslet z různých hledisek, mj. i z hlediska současného týmu dotyčného pracovníka, či z obdobných blízkých pozic úrovně, kterou aktuálně zastává. Je třeba se co nejvíce vyhnout riziku dojmu povýšení z protekce, či ze známosti.

Další určitou nevýhodou je samozřejmě na úkor obsazení uvolněné pozice uvolnění pozice jiné, čímž jinými slovy vzniká řetězový efekt, což ale nemusí být na závadu z důvodu rotace zaměstnanců a jejich motivace.

Transfery zaměstnanců

V souvislosti s výběrem ze stávajících zaměstnanců je dobré zmínit rovněž možnost cílených tzv. „transferů“ zaměstnanců, jakožto jednu z forem jejich vzdělávání a interního řešení personálního náboru. Transfer představuje nejčastěji přesun zaměstnance v rámci jedné společnosti do jiné lokality s cílem rozšířit jeho zkušenosti a připravit jej na postup na vyšší pozici. Toto se děje často u mezinárodních společností, které mají na tomto principu postavenou politiku profesního kariérního růstu.

Využití osobních kontaktů a databází

Velmi efektivním osvědčeným způsobem vyhledávání a náboru nových zaměstnanců je využití osobních profesních kontaktů. Důležité je sdílení informací o volných pracovních místech a potenciálních uchazečích na osobní bázi s kolegy v rámci odvětví. Tato možnost a záběr potenciálních získaných informací se rozšiřuje např. prostřednictvím zapojení se do profesních organizací sdružujících obdobné pozice v hotelnictví. Ale je potřeba si uvědomit, že jednou z nejlepších referencí je vlastní spokojený zaměstnanec, který nejenže je výbornou referencí, ale zároveň představuje i nový zdroj kontaktů na případné další potenciální zaměstnance.

Inzerce uvolněné pozice

Inzerovat uvolněnou pozici lze mnoha různými způsoby. Mezi ty nejčastěji užívané patří:

- Inzerce pozice v místně příslušných periodikách
- Umístění poptávky na internetové servery zaměřené na lidské zdroje v hotelnictví (např. www.gastrojobs.cz)
- Osobní informování kolegů z profesních sdružení a lidí kolem sebe
- Inzerce pozice na serverech personálních agentur
- Publikování poptávky na úřadech práce
- Informování a vznesení poptávky skrze vlastní zaměstnance

Kde, kdy, jak, proč externího konzultanta

Další možností, jak najít potenciálního vhodného kandidáta, je vznesení poptávky prostřednictvím specializované externí personální agentury (tzv. Headhunters, z angl. – lovci“mozků“). Tohoto se využívá častěji při poptávání vyšších manažerských pozic, a stejně tak pozic, které jsou z časového hlediska na trhu pracovních sil v dané době nedostatkové.

K výhodám tohoto postupu jistě patří významné snížení nezbytné administrativy a zaměření-se na práci se zúženým okruhem potenciálních uchazečů na základě předchozí selekce realizované personální agenturou.

Určitými nevýhodami bývá pak menší sounáležitost s prvními kroky selekce výběru nových zaměstnanců a v neposlední řadě i vyšší poplatky za tuto možnost.

Získání čerstvých absolventů

Je získání čerstvých absolventů výhodou či nevýhodou?! Na prvním místě je pro realizaci tohoto značně důležité udržovat dlouhodobé dobré vztahy se vzdělávacími institucemi. Tato problematika je dále detailněji rozvedena v části Personální marketing.

Ale zpátky k úvodní otázce. Na jednu stranu čerstvý absolvent „nic neumí“ a má až na výjimky pouze určitou menší či větší míru teoretické průpravy, na druhou stranu není zatížen předchozími zkušenostmi a je nedotčen některými s tím spojenými negativními návyky, takže si jej lze vychovat „ku obrazu svému“. Na celém týmu čerstvých absolventů rozhodně nelze stavět, ale do právoplatných členů týmu rozhodně patří.

Co vše prozradí životopis

V úvodu kontaktu s konkrétním potenciálním uchazečem o zaměstnání je vhodné a žádoucí si vyžádat jeho strukturovaný životopis, neboli Curriculum Vitae. Studium životopisu je třeba věnovat dostatečnou pozornost. Životopis samotný nám totiž při důkladném prostudování dokáže o potenciálním uchazeči prozradit mnohá fakta.

Praktické příklady toho, co všechno dokáže životopis na uchazeče prozradit:

- nabyté zkušenosti
- časté střídání zaměstnání vs. dlouhodobá loajalita či až přílišná setrvačnost
- profesní růst, stagnace, či profesní sestup
- pokud v životopisu chybí určité období, je otázkou, zda je toto opomenuto omylem, či záměrně...!?
- povahu, charakter člověka – např. podle přiložené fotografie (průkazová vs. fotografie z dovolené u moře)
- dovednosti, rozsah počítačové gramotnosti
- zájmy
- oprávnění řídit vozidlo
- angažovanost v profesních sdruženích a ve sdruženích např. v místě bydliště
= angažovanost

Je zapotřebí zdůraznit, že jednou z nejcennějších informací v životopisu jsou případné uvedené konkrétní reference na předchozí zaměstnavatele, které by měly být adresné, tzn. jméno konkrétní osoby zaměstnavatele, pokud možno nadřízeného, pozici, kterou zastává (zastával v době působení pracovníka) a přímý kontakt. Přímým dotazem na takovou referenční osobu lze velmi efektivním způsobem získat značně cenné informace a postřehy v krátkém čase. Je užitečné dotázat se na vícero referencí a nesoudit podle jedné jediné.

Formulář pro nábor nových zaměstnanců a práce s ním

V dnešní době se dá formát životopisu jednoduše stáhnout z internetu, a tak jak může být životopis na jednu stranu vypovídající, může být na stranu druhou i značně zavádějící. Nehledě na fakt, že může, ale většinou nemusí, obsahovat všechny informace, které zaměstnavatele zajímají. A k tomu bývá obsah každého životopisu mírně odlišný. Pro uskutečnění personálního pohovoru je proto užitečné mít k ruce nejen dopředu obdrženy životopis, ale mít pro každého kandidáta připraven i jednotný formulář pro vedení pohovoru.

Takový formulář kromě standardních bodů obsažených v životopisu může obsahovat právě ty otázky, které nás, jakožto zaměstnavatele zajímají. Např. to může být důvod, proč se dotyčný kandidát uchází o uvedené místo, jakou má představu o pracovní náplni, zdali dává přednost práci ve dne, či v noci, čím se domnívá, že může být pro zaměstnavatele přínosem, co ho nejvíce baví, atd. Vhodné je, aby nám i uchazeč sdělil svoji představu, co od práce očekává, co o ní ví, co ví o provozní stránce hotelu, obzvláště pak o úseku součástí kterého je poptávaná pozice. Prostřednictvím těchto otázek lze zároveň monitorovat vnímání našeho produktu veřejností, což se dá následně využít např. v marketingu.

Formát formuláře pro nábor nových pracovníků je čistě na pracovníkovi, který provádí pohovor a stejně tak je i na něm samotném, jakou formou si zaznamenává odpovědi uchazeče o zaměstnání. Formulář pro nábor nových zaměstnanců by měl být základním dokumentem navazujícím na obdrženy životopis uchazeče a měl by se stát výchozím srovnávacím kritériem pro hodnocení kandidátů. Konkrétní praktická ukázka takového formuláře je uvedena na následující straně.

POZNÁMKY:

Záznam o pohovoru

Datum:

Jméno:	Foto či stručný popis uchazeče
Úsek / Pozice: Recepční	

1. Reagoval(a) jste na inzerci v
 2. Rekapitulace životopisu se zaměřením na:
 - nejvyšší ukončené vzdělání?
 - praxe v oboru/mimo obor, kde a jak dlouho?
 - jazyky – prozkoušet !

 3. Čtete denní tisk a jaký, sledujete média a co konkrétně?
 4. Jak relaxujete?
 5. Jak se cítíte, jakou máte dnes náladu?
 6. Co považujete ve vztahu k pracovní činnosti za Vaše 3 nejsilnější stránky?
 7. Jaká je Vaše slabá stránka?
 8. Jste kuřák/nekuřák?
-
9. Ke kterému datu byste mohl(a) v případě přijetí nastoupit?
 10. Proč chcete opustit Vaše současné zaměstnání?
 11. Proč chcete pracovat pro hotel XXX?
 12. Hotel XXX krátké představení (vedoucí pracovník).
 13. Pracovní pozice – co podle Vás obnáší?
 14. Co jste ochoten/ochotna nabídnout pro výkon pozice? Práce na směny?
 15. Co pro Vás znamená telefon?
 16. Co si představíte pod pojmem standardy?
 17. Co si myslíte o dodržování standardů a proč?
 18. Jak řešíte stresovou situaci?
 19. Umíte si představit neustálý kontakt s lidmi bez možnosti útěku do klidu?
 20. Jaký máte vztah k administrativní práci?
 21. Kam míříte, jaké jsou Vaše cíle do budoucna?

Požadavek nástupního platu:	Představa platu po zapracování:
-----------------------------	---------------------------------

Zdroj: Autoři

Jak správně provádět pohovory, podle jakých kritérií selektovat zaměstnance

Konkrétní praktické poznatky z provádění personálních pohovorů ukazují na bezpodmínečnou nutnost nastavit všem kandidátům pokud možno stejné výchozí podmínky. K tomuto s výhodou právě napomáhá výše popsany formulář pro nábor.

A podle jakých priorit by měl probíhat vlastní výběr? Je samozřejmě jasné, že u každé poptávané pozice bude pořadí priorit různé. Názorný příklad je možno uvést např. na posuzování priorit pro uchazeče o post recepčního. U takového kandidáta budou na předních místech krom bezúhonnosti a již nabytých zkušeností z obdobných pozic stát jistě:

- komunikační dovednosti
- upravenost a celkový dojem
- jazyková vybavenost
- organizační schopnosti
- reakceschopnost, asertivita
- pohled na týmovou práci
- odolnost vůči stresu
- počítačová a technická gramotnost
- schopnost a ochota pracovat v denních i nočních směnách, o víkendech i o svátcích
- celková flexibilita
- ochota učit se novým věcem

V souvislosti s požadavkem na flexibilitu je užitečné o flexibilitě pohovořit a pečlivě vnímat reakce dotazovaného. Je třeba si zodpovědět otázku zdali je na papíře “maximálně flexibilní“ uchazeč opravdu tak flexibilní i ve skutečnosti...!?

Náborový pohovor, pokud vyznívá víceméně smysluplně, není dobré soustředit pouze do jediného setkání. Při opakovaném setkání je větší šance a pravděpodobnost potvrdit si či naopak vyvrátit nabytý dojem z uchazeče.

Pokud je to možné, je vhodné realizovat následující tři kroky:

1. Úvodní setkání uchazeče s personálním ředitelem hotelu a vedoucím pracovníkem úseku/střediska, do kterého poptávaná pozice spadá. Při tomto setkání představit společnost, zrekapitulovat životopis.
2. Poté, pokud se uchazeč jeví jakožto potenciálně dobrý kandidát, poskytnout oběma stranám jasně daný několikadenní prostor na rozmýšlení, kdy si v přesně daný den dají obě strany vědět, jak budou postupovat dále. Toto nemusí být úplným pravidlem, pokud je přesvědčení o jasné vhodnosti kandidáta. Tam by naopak takový prostor mohl být ku škodě věci. Na druhou stranu lze vzniklý několikadenní časový prostor využít pro pohovory s dalšími kandidáty za identických podmínek a tím k rozšíření náborového potenciálu.
3. V určený den by mělo následovat pozvání na tzv. „zkušební návštěvu“, kterou bude provázet kandidáta vedoucí příslušného střediska, kam poptávaná pozice spadá. Během této návštěvy by měl být uchazeč rámcově seznámen s konkrétním pracovištěm, prostředím a měl by mít možnost prohlédnout si na vlastní oči z pozice pracovníka, jak probíhá činnost, o kterou se uchází. Závěrečným krokem takové návštěvy je oboustranné zhodnocení pocitů a dojmů ze zkušební návštěvy na pracovišti s příslušným vedoucím pracovníkem.

Na první pohled vypadá tato procedura s potenciálním kandidátem jakožto časově náročná až zdlouhavá, ale je praxí ověřeno, že tato úvodní „investice“ se rozhodně vyplatí a ušetří spoustu času v budoucnu, neboť oprostí obě strany od mnoha „Aha... jo tááák...ale já myslel...ale já byl zvyklý...já si to představoval jinak...“atd.

Vedení záznamů o nových uchazečích o práci

Je bezpodmínečně nutné vytvořit si systém evidence a administrace jak potenciálních uchazečů o konkrétní poptávanou pozici, tak i těch, kteří projevují zájem pracovat pro naši společnost, aniž by reagovali na konkrétní poptávku. Základní zásadou je již dříve zmíněné výchozí nastavení identických podmínek a

porovnávacích parametrů. K poptávané pozici je zapotřebí vždy identifikovat klíčová kritéria a strategické ukazatele.

Z praktické zkušenosti se opět čas obětovaný takovéto přípravě vyplatí a bohatě vrátí. Pro kvalifikované rozhodnutí a rozhodnutí o výběru není nic horšího než po uskutečnění menšího či dokonce většího počtu pohovorů sedět nad hromadou různorodých poznámek, papírů, či dokonce bez nich jen nad životopisy uchazečů, a v úvahách se snažit rozpomínat a dohadovat sám se sebou, jak to vlastně bylo a zda to byl ten či onen, ta či ona a že jsme se zapomněli na to a to zeptat.

Základní povinností jakéhokoli dobrého řídicího pracovníka, o personalistovi samém ani nemluvě, je vždy se vyjádřit uchazeči k jeho zaslané nabídce, včetně těch, které nemohou být, ať už z jakéhokoli důvodu využity, či jsou při rozhodovacím procesu zamítnuty. Tato „povinnost“ se totiž stává významnou součástí celkové image podniku! Nelze ji rozhodně podceňovat, neboť se stává důležitou referencí o zařízení. Daleko upřímněji a seriózněji vyznívá být i jen krátké vyjádření v duchu „Děkujeme za Vaši poptávku, ale bohužel ji v současné době nemůžeme využít.“, než zaujmutí pozice „mrtvého brouka“ a vyznění poptávky do ztracena. Zkušeností je, že tohoto prohřešku se bohužel dopouští velké množství společností, a nejen hotelových. A přitom není vůbec nikde psáno a nikdy vyloučeno, že právě popsáním seriózním přístupem nezískáme v budoucnu další kvalitní potenciální zaměstnance.

Finální výběr nového zaměstnance

Finální výběr zaměstnance z postupně zúženého výběru probíhá právě na základě zhodnocení priorit, potřebných kritérií, reakcí uchazečů a celkového dojmu. Velmi dobrým a finálně možná i jedním z nejdůležitějších závěrečných parametrů rozhodnutí může být poté právě již dříve popsaná zkušební návštěva a následná reakce na ní.

POZNÁMKY:

PŘIJETÍ NOVÉHO ZAMĚSTNANCE A PRŮBĚŽNÁ PÉČE O NĚJ

Na úvod této části je třeba zmínit, že tak, jak bývá složité „toho správného“ člověka najít, tak stejně složité bývá, pokud je opravdu kvalitní, si jej udržet. Jedině průběžnou „péčí“ a systematickou prací s každým pracovníkem individuálně, a přitom společně v týmu, lze vytvořit stabilizovaný pracovní kolektiv.

Přijetí nového zaměstnance

Přijetí nového zaměstnance s sebou přináší administraci tohoto procesu, tzn. krom uzavření pracovní smlouvy a mzdových ujednání realizaci potřebných úvodních školení jako např. bezpečnost práce BOZP a požární ochranu PO. Je důležité každému novému zaměstnanci popsat opatření, kterými provozovatel vytváří a zajišťuje podmínky pro bezpečnou a zdravotně nezávadnou práci svých zaměstnanců odpovídající minimálně obecně závazným právním předpisům. Jde o zajišťování potřebné ochrany zdraví zaměstnanců, která umožňuje předcházet, vyloučit nebo omezit rizika ohrožující jejich zdraví (čistota ovzduší, odsávací zařízení v kuchyních, skladech a kotelnách, omezování hluku, zlepšení přirozeného větrání, klimatizace pracovišť, snižování zatížení zaměstnanců např. při manipulaci s břemeny). Zároveň je důležité seznámit zaměstnance s dodržováním předpisů k zajišťování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a PO a také s prevencí v požární ochraně dle zák.č.133/85 Sb. a 37/86 Sb., ve znění zák. č. 203/1994 Sb., a s dalšími obecně závaznými právními předpisy, které tuto oblast postihují.

Další z úvodních školení je vstupní trénink obsahující základní informace o společnosti, včetně historických souvislostí a přehledu vývoje, seznámení se systémem, pravidly a kulturou ve společnosti. Výhodnou součástí a užitečnou pomůckou v tomto procesu může být tzv. zaměstnanecká příručka, popis viz. dále.

Employee book

Tzv.“Employee book“, v češtině nazývaný „zaměstnanecká příručka“, představuje jeden z nástupních a velmi užitečných dokumentů. Zaměstnanecká příručka představuje stručný přehled základních informací o společnosti, včetně historických souvislostí a vývoje, a zároveň tvoří praktického průvodce nového zaměstnance po hotelu, a to od personálního vchodu, přes šatny, stravování až po etický kodex.

Správná příprava zaměstnanecké příručky a průběžná aktualizace jejího obsahu je velkou nápomocí každému novému zaměstnanci a zároveň je opět nedílnou součástí image společnosti. Příklad takovéto zaměstnanecké příručky pojaté zábavně naučnou formou je uveden v příloze č.1 tohoto materiálu.

Přínos základních manuálů činností

Pro správný výkon pracovní činnosti je velmi přínosný písemný popis základních činností, tzv. manuálu základních pracovních postupů, manuál standardů činností. To se nejvíce projeví při nástupu a zaučování-se nového zaměstnance. Ten touto cestou může obdržet přehledné jasně formulované základní informace a pokyny ke své činnosti. Lze jej tímto způsobem do značné míry ochránit před přebíráním nešvarů a zkreslování informací, jak to bohužel bývá ve většině provozů, kde bez jediného písemného podkladu služebně starší „odborně“ zaučuje nového kolegu.

Vedení záznamů o zaměstnancích

Více než žádoucí je průběžné vedení záznamů o zaměstnancích, o jejich personálním profesním rozvoji. Velmi vhodné jsou v tomto směru pravidelné pracovní pohovory, tzv. interview a pravidelná hodnocení.

Provádění pracovních pohovorů – pravidelné hodnocení zaměstnanců

Pravidelně prováděné personální pohovory, tzv. interview, představují výborný nástroj pro systematické monitorování rozvoje zaměstnance, a to jak profesní, tak i osobnostní. Názorná ukázka zcela jednoduchého formuláře sloužícího k takovému pohovoru s ukázkou možných oblastí a prostorem pro stanovení cílů je uvedena v příloze č. 2. Důležité je s vyplněnými formuláři pracovat a nevyplňovat je pouze formálně, protože „se to má“. Vyhodnocení takových pohovorů nám může do velké míry napovědět představy, ambice i cíle každého pracovníka, na základě kterých se lépe lze rozhodnout o jeho dalším profesním směřování a rozvoji a přínosu pro společnost. Součástí hodnocení by měla být i sebehodnotící část, kdy každý pracovník svým vlastním pohledem zhodnotí svoji činnost a přínos společnosti, pro kterou pracuje.

Interview provádí obvykle vedoucí pracovník úseku a zpracovaný výstup postupuje personálnímu řediteli.

Správná příprava a efektivní práce s kariérním plánem

Progresivní profesní rozvoj každého individuálního zaměstnance lze považovat za tu nejlepší investici do budoucího rozvoje společnosti, pro kterou pracuje. Z tohoto důvodu je velmi vhodné s každým zaměstnancem probrat otázku profesního rozvoje a kariérního plánu. Nejedná se totiž pouze o individuální osobní investici, ale o investici do společnosti jakožto celku.

Je třeba mít na paměti, že investice, a to jak časová, tak i finanční, do vzdělávání zaměstnanců je nikdy nekončící proces. Nemůžeme být zklamáni, když nakonec zaměstnanci odcházejí. Je to zcela přirozený proces. Je to třeba brát jako „obchod“. Budou pro nás pracovat tak dlouho, dokud jim budeme mít co nabídnout...a to, že zde není řeč výlučně o penězích, je snad více než zřejmé...!

Základní pravidlo komunikace zaměstnanec-zaměstnavatel

Základním pravidlem komunikace zaměstnanec-zaměstnavatel by měla být skutečnost, že zaměstnanec by nikdy neměl zvítězit nad zaměstnavatelem tzv. „silou“, tzn. např. argumentem „Pokud mi nezvýšíte plat, odcházím...!“ Při vzniku takové situace bývá často lepší zaměstnance nechat odejít, neboť je spíše otázkou času, kdy obdobná „ultima“ z jeho úst začnou zaznívat znovu.

POZNÁMKY:

PERSONÁLNÍ MARKETING

Personální marketing představuje soubor činností na pomezí řízení lidských zdrojů a marketingu jako jsou např. průzkum trhu pracovních sil, evidence aktuálních a preferovaných motivačních strategií a tvorba personálních strategií. Personální marketing není samozřejmě pouze o informacích přicházejících do společnosti zvenku, ale zároveň je o tom, jak se společnost prezentuje navenek a to hlavně v oblasti náboru pracovníků, péče o ně, jejich zaujetí skrze motivační prostředky. Potřeba personálního marketingu v dnešní konkurenční době je zcela neoddiskutovatelná, a v odvětví služeb to platí dvojnásob. A jaké že jsou možnosti této personální propagace, průzkumu a sdílení a jaké jsou zkušenosti s jeho přínosem?

Vytváření aliancí či jiné spolupráce se školami

Důležitost dlouhodobých dobrých vztahů a spolupráce se vzdělávacími institucemi je značně důležitá. Ať už jsou to různé formy od učňovské spolupráce, přes stáže, brigády, až po manažerské „stínování“. Právě z řad studentů lze úspěšně rekrutovat nové potenciální zaměstnance a tyto si lze již během studia systematicky „vychovávat“ a seznamovat je s provozem hotelového zařízení.

Veletrhy a reklamní aktivity

Tvorba nezbytného Public Relations v oblasti lidských zdrojů stejně jako monitoring toho, co se děje u konkurence a co nabízí, je významnou součástí řízení lidských zdrojů. Stejně jako musí být zařízení konkurenceschopné v prodejních cenách svých produktů, musí být konkurenceschopné i v podmínkách pro své zaměstnance vůči ostatním subjektům na trhu. Průběžné sledování a vyhodnocování je nedílnou součástí udržení konkurenceschopnosti zařízení v oblasti lidských zdrojů.

Dny otevřených dveří

Pořádání dnů otevřených dveří je významné nejen za účelem oslovování a získávání nových potenciálních zaměstnanců, ale opět jakožto důležitá součást Public Relations vůči okolí, kde se hotel nachází, stejně tak jako vůči hostům a potenciálním klientům. Je třeba bedlivě naslouchat a vnímat, co si lidé o našem zařízení myslí, jak na ně reagují, co je překvapuje, co se jim líbí a naopak nelíbí.

Přirozenou lidskou vlastností je skutečnost, že lidé chtějí pracovat u „vítězů“. Je tím myšleno to, že lidi daleko více láká a oslovuje pracovat pro společnost, která se dobře profiluje na trhu, jak už po stránce prodejních aktivit, tak i po stránce práce se zaměstnanci a jejich rozvojem. A právě tento fakt jasně dokládá bezpodmínečnou nutnost kvalitního personálního PR.

Internet a personální marketing

Internet je fenoménem dnešní doby samozřejmě i v oblasti lidských zdrojů. Přínos moderních technologií je v tomto směru zcela nezpochybnitelný. Od personální inzerce na internetu, ať už ze strany zaměstnavatele či uchazeče, přes tvorbu a distribuci životopisů a další komunikaci e-mailem, až po zjišťování si postavení té které pracovní pozice na trhu práce. Je to výhoda či nevýhoda?! Tak jako ve všem, částečně obojí. Ale převažují samozřejmě výhody v podobě rychlosti, flexibility, dynamiky. Určitou nevýhodou je obrovské množství různorodých dat, která jsou v některých směrech zkreslena díky nedůvěryhodnosti zdrojů. V tomto směru je vhodné obracet se na trhem osvědčené a prověřené internetové portály, jako je například:

www.jobpilot.cz

nebo přímo na hotelnictví a cestovní ruch orientované servery jakožto např.:

www.gastrojobs.cz

POZNÁMKY:

TRÉNINK ZAMĚSTNANCŮ - KLÍČ K ÚSPĚCHU

Profesní i osobní rozvoj zaměstnanců je velice důležitý. Základním úkolem každého vedoucího pracovníka je správné vnímání všech tréninků, školení, seminářů, workshopů, pracovních setkání atd. pořádaných pro své zaměstnance. Profesionalita musí být podmínkou, z které vedoucí zaměstnanec či ředitel nesmí ustoupit a naopak z ní může těžit. Pokud zaměstnanec dospěje do stadia, že on sám cítí potřebu se rozvíjet, zdokonalovat, učit novým věcem, pak se sám stává hnacím motorem kolektivu a pravou rukou vedoucího pracovníka. Pro takového zaměstnance přestává být školení školením ve významu „poučování“, ale stává se pro něj inspirací a novým nábojem.

Výkonnost a úroveň celého týmu je samozřejmě přímo závislá na spokojenosti zaměstnanců. Spokojený zaměstnanec je přirozeně sebejistý a zdravě sebevědomý člověk, který si uvědomuje, že svou práci dělá dobře, že je tzv. „in“ a jeho pracovní činnost odpovídá i současným trendům. Takový zaměstnanec může svůj profesionální přístup transparentně ukázat a rozehrát jej klientovi na svém pracovišti coby „hracím poli“. Klient ho může za to odměnit jak uznáním, pochvalou, tak ale i finančně. Ve finále se takový „spokojený zaměstnanec“ díky svému vnímání a vžívání do role druhé strany přetváří sám do pozice spokojeného klienta, který se rád bude vracet mezi zaměstnance na vysoké profesionální úrovni, kteří to umí.

A tohoto stavu lze docílit jen jednou jedinou cestou – systematickým celoživotním vzděláváním v podobě kombinace nejrůznějších vzdělávacích tréninkových aktivit. Celoživotní vzdělávání by měla být nezbytná součást profesního života každého vedoucího pracovníka stejně jako řadového zaměstnance.

Trénink – co to je a jeho organizace

Základním posláním tréninku je neustále zvyšovat profesionalitu zaměstnanců tzn. dělat z lidí „profesionály“, lidově řečeno „profíky“, ve svém oboru. Každý vedoucí se stává trenérem svého úseku. Na kvalitě a pravidelnosti těchto tréninků závisí kvalita týmu. Trénink nesmí být nikdy pojat jako dlouhé nudné školení. Naopak, správný trénink by měl být akční a hlavně aktuální, zaměřený na „ovlivnění“ zaměstnanců správným směrem. Tento akční trénink by se měl konat pravidelně, v kratších

časových intervalech a neměl by obvykle být delší jak 1-1,5hod. Zaměřen by měl být na provozní situace, na vyhodnocení vzniklých, reálně existujících a i často již vyřešených situací. Měl by v sobě zahrnovat vyhodnocení úspěšnosti daného období, poučení se z případných chyb a případné přehodnocení některých bodů nastaveného systému. Měl by obsahovat modelové situace, kdy si jednotliví účastníci mohou sami na vlastní kůži vyzkoušet danou situaci vyřešit.

Důležité je vtáhnout „své“ lidi do problému, komunikovat s nimi. Je nutné si v kolektivu přesně popsat pravidla, která se musí dodržovat, a trénink by měl mít tu funkci, schopnost, dokázat krátce vyhodnotit nastavený systém. A tím se vlastně z každého vedoucího pracovníka odpovědného za výsledky svého týmu stává zároveň i trenér tohoto týmu. Je tudíž přímo zodpovědný za jeho přípravu k dosažení těchto výsledků.

No a to je vlastně zároveň i základní jednoduchý návod, jak případné „nezáživné suché školení“ přeměnit na dynamický trénink, který zaujme a „strhne“ lidi.

Trénink – druhy a náplně

Představení některých základních možných forem tréninků:

- Po nástupu zaměstnance by měl následovat tzv. cross trénink – každý zaměstnanec by měl v rámci tréninku projít všechna střediska hotelu a krátce avšak cíleně se seznámit se všemi úseky hotelu
- Denní tréninky – krátké, maximálně 10-15min., denní aktuální informace zaměstnancům včetně předávání požadavků na konkrétní den, akce, požadavky hostů apod.
- Trénink střediskový – pravidelný 1-2hod., jednou za 1 až 3 měsíce, vyhodnocení uplynulého období, velice důležité zdůraznit vše, co se podařilo a naopak poukázat i na to, co se nepodařilo
- Trénink zaměřený na konkrétní problematiku, např. Chování v hotelu, Náš host apod. – může se provádět pro zaměstnance všech úseků
- Celodenní trénink – nutná příprava tréninku včetně přesného harmonogramu, pozvání i vedoucích jiných úseků a hostů

- Trénink zaměřený na poznání svého hotelu „My name is Guest“ (jmenuji se host) – přenocování v hotelu na pokoji, tzn. trénink poznávací, seznámení-se s vlastním produktem
- Návštěva jiných hotelů – poznávání svých konkurentů a možnost srovnání, rozšíření profesního rozhledu
- Semináře externí – je nutné se neustále vzdělávat, slyšet informace i od lidí, kteří se danou problematikou cíleně zabývají (účetní, ekonomové, prodejci, apod.)

Tréninkový plán

Systematické sestavení tréninkového plánu a pečlivé plánování rozvojových aktivit by mělo být jednou z hlavních součástí řízení každého úseku, každého hotelu. Ve větších hotelech existují i tzv. „úsekovi trenéři“, což jsou zaměstnanci jednotlivých úseků, kteří připravují konkrétní témata na tréninky svého úseku v čase, tzn. připravují úsekový tréninkový plán, a cíleně přednášejí požadavky na vzdělávací semináře a školení včetně těch mimo organizaci. Většinou se tyto schůzky úsekových trenérů konají 1-krát měsíčně a to za přítomnosti tréninkového manažera hotelu. Zde se schvalují požadavky jednotlivých trenérů. Větší hotel většinou vysílá na semináře mimo hotel jednoho zástupce střediska a ten si na základě získaných zkušeností připraví trénink či školení pro ostatní.

V menších hotelech, kde není obsazena funkce tréninkového manažera, tuto funkci zastává buď personální ředitel nebo sám ředitel hotelu, který rozhoduje o schválení požadavků na vzdělávání.

Příklad tréninkového plánu

Úsekový plán – tréninkový plán						
Období: leden-březen 200XX		Středisko XXX		Úsekový trenér: XXX		
Téma, cíl, tréninková potřeba	Metoda, forma	Cílová skupina, jedinec	Místo konání, materiální zabezpečení	Lektor	Termín splnění	Ověření dovedností, návyků
ISO 9001 ISO 14 001	Trénink	Supervisors	salonek	XXX	leden	V praxi
Komplexní trénink (pracovní postup při úklidu hotel.pokojů)	Trénink Praktická ukázka	Nové pokojské a stávající, ved.prac.úklidové firmy,supervisors	Hotelový pokoj Salonek	XXX	leden,duben	V praxi
Požární evakuace	Trénink	Supervisors, ved.prac.úklid.firmy, pokojské	Salonek	XXX	únor	Prověření znalostí
Návštěva hotelu XXX	Návštěva hotelu YYY	Supervisors	Partnerský hotel		leden, únor	Porovnání s naší praxí
Standards XXX	Trénink	Supervisors	Hotelový pokoj	XXX	každý měsíc	V praxi
Pracovní postupy	Trénink		Hotel	XXX	únor,květen	V praxi
Celodenní školení	Trénink	HK+recepce	Salonek	XXX	únor,březen	V praxi
BOZP,PO	Trénink	Housekeeping	Salonek	XXX	květen	V praxi
Seznámení s hotelem, úklid pokoje, vybavení pokojů	Trénink Praktická ukázka	Nové pokojské	Hotelový pokoj	XXX	průběžně při nástupu	V praxi

Zdroj: Autoři archiv

Příprava tréninkových aktivit

Správná komunikace je závislá na přístupu a nápaditosti „trenéra“ k připravovaným tréninkům. Tréninky musí být záživné a hlavně srozumitelné. A co je myšleno slovem „srozumitelné“? Trénink musí oslovit danou skupinu lidí, od kterých něco očekáváme. Nelehkou úlohou trenéra je mluvit „jejich řečí“. Důležité je uvědomit si, co chceme lidem sdělit, konkrétně se zaměřit na téma, které chceme prezentovat. I trénink na stejné téma může mít mnoho podob. Záleží hodně na tom, komu informace sdělujeme. Např. bude rozdíl v nastavené komunikaci mezi ředitelem či majitelem hotelu a vedoucím pracovníkem nebo mezi vedoucím střediska a řadovým zaměstnancem.

Realizace tréninkových aktivit

Při realizaci tréninkových aktivit je velice důležité správné načasování. Rozhodně není vhodné plánovat celodenní trénink na období plné sezóny. Pokud má totiž zaměstnanec „přibíhat“ na trénink na úkor své práce, nebude se pořádně soustředit a takový trénink pozbývá účinku. Je škoda i času, který se vynaloží na přípravu takového tréninku. Nejvhodnější je načasovat klíčový trénink na období mimo sezóny, pozvat si zaměstnance na dva termíny (aby se prostřídali všichni) a opravdu trávit společný čas v pohodě.

Do celodenního tréninku je dobré zařadit praktické ukázky, tzn. i „scénky“ a simulace reálných situací. Nebo si i přímo „v terénu“ vyzkoušet to, na co není normálně při práci čas, či s čím se při každodenní práci běžně zaměstnanec neseťká, např. recepční si na vlastní kůži vyzkouší přípravu přistýlky. Jak je snadné „přehodit“ v počítači hosta z jednoho pokoje na druhý. Avšak skutečná realizace požadavku je daleko delší než jen samotná transakce v počítači a to nám právě tato zkušenost ukáže. Na těchto příkladech a procvičování je přínosné a dobré poukázat i na možné problémy a souvislosti, které nastávají a které člověk často ani nevnímá.

Velice užitečné je během těchto tréninků probrat nejdříve teoretickou stránku věci. Vhodným příkladem je ukázat únikové východy hotelu na plánech a pak na základě teorie nechat zaměstnance projít si tyto cesty. Častá realita je taková, že dokud si je osobně neprojdou, tak úplně neví. A kdo by je měl znát lépe než zaměstnanci, že...!?

O těchto praktických ukázkách bychom mohli mluvit dlouho, což ale není předmětem tohoto materiálu. Podstatou je navést „trenéry“ na to, jak mohou svým zaměstnancům nejlépe „vysvětlit“ to, co od nich žádají. Tou nejjednodušší formou, je do jisté míry forma zábavy, hry.

Tréninky – konkrétní příklady a použité techniky

To, jakým způsobem probíhá potom vlastní trénink v praxi je zcela individuální.

Důležitá je nápaditost. Takže např.:

- Cross trénink středisek – lze vytvořit smíšené týmy, které mezi sebou soutěží v zodpovídání znalostních profesních otázek, jako např. „Kdo je prezident AHR? Co znamená garantovaná rezervace? Jak se jmenuje hotelová účetní, paní Nováková, křestním jménem?, atd.“, tzn. podpora týmové práce
- Trénink základních pojmů z angličtiny pro techniky – vytvoření kartiček s konkrétními anglickými pojmy, úkolem zúčastněných je umístit tyto kartičky na místa, která těmto pojmům odpovídají
- Evakuace – praktický test na znalost únikových východů
- Vstupy zástupců ostatních oddělení, např. obchodního ředitele, techniků, nákupčího, atd., do celodenního tréninku, diskuse společných témat, co koho trápí, co komu může pomoci, a k tomu obohacení o pohled z jiné strany

Některé detaily budou popsány dále v textu.

Administrace a vyhodnocení tréninkových aktivit

Každý realizovaný trénink (krom denních krátkých tréninků) by měl být přesně evidován a vyhodnocován. Tudíž by neměla chybět prezenční listina, podle které je později velice snadné vyhodnotit účast. Průběžně by se měli zúčastnit všichni zaměstnanci a proto je žádoucí stejný trénink zrealizovat vždy ve vícero termínech podle cílové skupiny a počtu účastníků. Tím zajistíme maximální záběr a účinek. Při těchto trénincích je přínosné dát prostor i pro otázky a případné postřehy zaměstnanců. Většinou se jedná o cenné informace z provozu. Jsou to postřehy od lidí, kterých se probíraná problematika bezprostředně týká. Např. životní prostředí

v hotelu – pokud chceme něco zavádět, je dobré připravovat na to lidi v rámci tréninků, informovat je o našich záměrech a vyslechnout si jejich stanovisko. Neznamená to, že vždy podle nich předěláme systém, ale dává nám to užitečné připomínky z jejich strany, s kterými můžeme případně pracovat. Např. při zavádění třídění odpadu a umístování odpadkových košů na tříděný odpad je užitečné vyslechnout zaměstnance, zda budou tyto koše „u ruky“ nebo zda musí udělat byt i jen o „pár kroků víc“, což by mohlo vést k tomu, že nebudou ve finále odpad třídit.

A v této souvislosti je opět třeba připomenout skutečnost, která vás přímo i nepřímo provází celým materiálem: „Není důležité, co říkám, ale co lidé vnímají...!“

Vazba na ostatní oddělení hotelu a celkový přínos

Již v předchozí kapitole jsme se zmiňovali o tzv. cross tréninku. Zopakujme si tudíž ještě jednou podrobně, co to vlastně znamená a jaký je účel tohoto cross tréninku. Po nástupu do hotelu by každý zaměstnanec měl po určité době absolvovat tzv. „kolečko“ po všech střediscích. U tohoto seznamovacího „kolečka“ je opět velice důležité zvolit správný čas. Není většinou vhodné, aby ihned v prvním týdnu po nástupu absolvoval nový zaměstnanec cross trénink, protože se většinou teprve pomalu rozkoukává a začíná se orientovat ve svém novém prostředí. Během prvních 14-ti dnů si může pomalu procházet ty úseky, se kterými bude bezprostředně spolupracovat. Teprve po prvním vstřebání všech informací by měl pokračovat i na jiná střediska tak, aby si již mohl případně vytvořit ucelenější obrázek o fungování hotelu jako celku. Pokud dáme zaměstnancům prostor a čas, tento trénink přinese efekt v tom, že budou přesněji vědět, na koho se kdy obrátit. Je velmi přínosné, pokud pracovníkovi při cross tréninku věnuje čas přímo vedoucí nebo zástupce vedoucího daného úseku a probere s ním situaci a případné požadavky ze svého pohledu. Během 3 měsíců tak nově příchozí zaměstnanec získá potřebný přehled a k tomu má mj. v ruce i listinu se jmény všech zaměstnanců, kteří se mu věnovali. Tato zkušenost se velice osvědčuje.

To jsme však hovořili o nově příchozích zaměstnancích. Neméně důležité však je propojovat do tréninků i ostatní střediska vzájemně. Vedoucí střediska či tzv. „trenér“ může oslovit jiného vedoucího střediska nebo kteréhokoli vhodného zaměstnance hotelu a domluvit s ním účast na střediskovém tréninku. V praxi to vypadá např. tak,

že je na trénink recepce a housekeepingu pozván na určitou hodinu na cca 15-30min. zástupce obchodního oddělení. Dotyčný buď může pohovořit o určité problematice z jeho pohledu nebo se může rozvinout diskuse na téma vylepšení nastaveného vzájemného systému např. komunikace, který by vyhovoval a pomohl všem zúčastněným stranám. A zde se opět vracíme k důležitosti komunikace mezi jednotlivými úseky. Každý by si měl najít pár minut, pokud je přizván na trénink jiného střediska, protože toto je opět nejlepší způsob komunikace, oslovení lidí. Využít lidí pohromadě, využít jejich názorů a poznatků a domluvit se jak pokračovat dále.

Hotel musí fungovat jako tým! A je jen na vedoucích pracovnících, zda si opravdu uvědomí, že dobře vytrénovaný, proškolený a vzdělaný personál zaručuje velké procento úspěchu. A pokud se realizaci tréninků budeme věnovat, nemusí z nás být „manažeři“, kteří jsou „nezastupitelní“ a „ulítaní“. Manažer profesionál je obklopen profesionály, které má „dotvořené“ ku obrazu svému a ví, že se na ně může spolehnout i za své nepřítomnosti. Správný manažer je totiž ten, kterému funguje jeho tým víceméně úplně stejně za jeho přítomnosti i nepřítomnosti. A tím se dostáváme k dalšímu bodu a tím je komunikace.

POZNÁMKY:

KOMUNIKACE

Komunikace je klíčový fenomén bez kterého to prostě nejde.

Zásady efektivní komunikace

Říká se, že „Za efektivní komunikaci je považována komunikace, při níž za vzájemného respektování partnerů dochází k účelné výměně informací mezi subjekty, které jsou schopny tyto informace věcně a správně kódovat a dekodovat a dokážou si rovněž poskytovat (a akceptovat) odpovídající zpětnou vazbu. Má-li být komunikace dostatečně efektivní, měla by umožňovat také vzájemné ovlivňování. Cílem mezilidské komunikace zpravidla není jen výměna informací sama o sobě, ale výměna informací s cílem ovlivnit další jednání a činnost partnera.“

Jednou z důležitých součástí každé efektivní komunikace je zpětná vazba. Efektivní zpětná vazba by měla být podávána tak, aby napomáhala zlepšování kvality komunikačního procesu a nestala se osobním útokem. Neměla by se proto týkat přímo osobnosti komunikačního partnera. Obecně platí, že čím je zpětná vazba rychlejší, tím lépe. Údaje, které poskytuje, by vždy měly být spolehlivé a srozumitelné. Zpětná vazba v oblasti komunikace různých kultur je o to významnější, že do jisté míry eliminuje nejistotu vyplývající navíc z různých komunikačních stylů jednotlivých zúčastněných kultur.

Efektivní komunikaci podmiňuje také pozitivní orientace, pozitivní myšlení jejích účastníků. Jde o takový přístup ke skutečnosti, v jehož rámci účastníci komunikace jednotlivé její stránky vidí jakožto inspirující, poskytující příležitost a výzvy. V mnohem menší míře interpretují různé záležitosti práce a života jako neřešitelné problémy.

Komunikace je efektivní, když je ve finále splněn cíl. Popišme si zde několik základních bodů, jak komunikovat s lidmi, aby nevznikl zbytečný problém (myšleno tím pokusit se komunikovat tak, aby byla vyšší pravděpodobnost toho, že lidé uslyší to, co jim chceme sdělit).

Je vhodné mj.:

- Zvolit přesný čas a místo, kde s nimi chceme mluvit. Je vždy vhodnější mít prostor a čas než komunikovat „za pochodu“ a ve spěchu
- Zaměřit se na intonaci hlasu
- Konkrétně vysvětlit to, co potřebujeme, tzn. jasně a přesně, stručně a věcně, srozumitelně, jinými slovy mluvit „jejich řečí“
- Nereagovat překotně ihned, ale poskytnout chvíli prostor sobě i druhé straně
- Pojmenovat věci, případně se nebát doptat

Je dobré mít rovněž na paměti, že sdělení jako takové je odvozeno ze tří základních komponentů:

- slova = 7%
- tón, modulace hlasu = 38%
- tělesné projevy = 55%
- !!!

Verbální komunikace

Verbální komunikaci jsou věnována mnohá pojednání a proto se omezíme jen na několik heslovitých pojmenování. Při verbální komunikaci je třeba si dát pozor mj. na:

- Intonaci hlasu
- Hlasitost
- Rychlost mluvy
- Dvojsmyslnost
- Logickou návaznost
- Srozumitelnost

A také na tělesný doprovod našich slov, ale to už jsme u non-verbální komunikace.

Non-verbální komunikace

Stejně jako verbální, tak i non-verbální komunikaci jsou věnována mnohá pojednání a proto se i zde omezíme jen na několik heslovitých pojmenování. Gesta prostě „mluví“. A často mnohem výrazněji a důrazněji než vlastní slova. Při non-verbální komunikaci je třeba si dát pozor na:

- Gesta jsou obecně silnější než slova!
- Způsob sezení, stání
- Vzdálenost od partnera, se kterým komunikujeme
- Výraz tváře
- Gesta
- Oči
- Pohyby hlavy
- Práci s časem (např. i příchody brzy a pozdě)
- Vzhled, vůni
- Mimiku
- Dotyky
- Postoj

Komunikace je prostě věda, která nás provází každým okamžikem našeho života. Komunikujeme i když mlčíme. Prostě komunikujeme už jen tím, že jsme.

Organizace pravidelných meetingů

Potřeba pravidelného a systematického předávání informací je neoddiskutovatelná. Už jen samotné systematické setkávání lidí představuje výměnu informací a smysl pro povinnost. Základní formy setkávání, tzv. „meetingů“, a předávání informací v hotelu představují:

- Porady – ranní operativní porady + porady vedení
- Úsekové meetingy – setkání pracovníků úseku
- Setkání zaměstnanců – u konkrétní příležitosti, např. uzavření určitého období, vánoc, atd.
- Obcházení zaměstnanců během výkonu jejich pracovní činnosti

- Tréninky

Příprava a realizace hotelového magazínu

Nadstavbou možné hotelové komunikace, která je relevantní většinou spíše pro větší hotelová zařízení či hotelové řetězce, může být např. i hotelový magazín pro zaměstnance.

Formulář pro interview odcházejících zaměstnanců a jeho význam v praxi

Neméně důležité než získání zpětné vazby od současného zaměstnance je i získání zpětné vazby od zaměstnance odcházejícího. Je třeba věnovat čas i tomu, abychom si promluvili s odcházejícím zaměstnancem o důvodu jeho odchodu. Může nám to v některých případech ukázat i chyby, kterých se příště můžeme lehce vyvarovat. Někdy se takto „lehce“ můžeme přímo z řad zaměstnanců dozvědět, že někde selhal nastavený systém a že jsme o tom třeba ani nevěděli.

Odcházejícího zaměstnance je třeba se dotazovat:

- Proč odchází?
- S čím byl nespokojen?
- S čím byl naopak spokojen?
- Co cítí jako přínos pro sebe za dobu působení?
- Co naopak cítí jako případnou „brzdu“ vůči sobě?
- Jaké by dal doporučení co dělat jinak?
- Co se mu líbilo a co nelíbilo?
- Šel by znovu pracovat pro nás, kdyby nebyl tam, kde je? Toto je velmi důležité!
- Co by mohlo příp. vést k přehodnocení jeho rozhodnutí, čistě jen hypoteticky, nepřesvědčujeme a respektujeme jeho rozhodnutí...

Formulář pro interview nových zaměstnanců

Pohovory s novými zaměstnanci jsou do značné míry obdobné jako průběžné pohovory a hodnocení stávajících zaměstnanců, ale je třeba u nich promítnout v širší míře vstupní dovednosti a předpoklady rozvoje nového zaměstnance. Tzn. detailněji

zaznamenat úvodní pohovor, který se pak průběžně doplňuje. Je dobré rovněž průběžně vyhodnocovat původní představy zaměstnance v porovnání se skutečností. Např. pokud při úvodním interview zaměstnanec zmínil představu, že by rád rozvíjel svoje vzdělání, můžeme využít jeho „přání“ pro náš zájem. Tento zaměstnanec bude pravděpodobně velice loajální k firmě, která se bude celkově rozvíjet a bude přitom pamatovat na rozvoj vzdělání svých zaměstnanců. Naproti tomu jiný zaměstnanec může při úvodním interview poukázat, že má např. kladný vztah ke sportu a my opět můžeme jeho schopnosti využít v náš prospěch, např. že tento zaměstnanec bude aktivně organizovat hotelové sportovní aktivity a bude díky tomu cítit náš zájem a úzkou součinnost.

Vytváření, implementace a práce s tzv. zaměstnaneckými opinion survey

Průběžná práce se zaměstnanci je dalším důležitým bodem. Některé hotely mají vypracovány dotazník, který zaměstnanci vyplňují za dané období (nejčastěji 1-4x ročně). Na základě těchto vyplněných dotazníků, které se zaměstnanci vždy prochází přímý nadřízený, je možné zjistit názory zaměstnanců. Ovšem pokud má mít tento dotazník nějaký smysl, je důležité tomu opravdu věnovat čas. Tzn. správně naplánovat jeho vyplňování (nejlépe v mimosezóně hotelu), mít čas naslouchat názorům svých podřízených.

Pokud má mít tento dotazník nějaký účinek, musí se s ním průběžně pracovat. Vedoucí pracovník by měl v tomto směru reagovat na názory a připomínky svých podřízených.

Vždy je nutné vyhodnotit uplynulý rok/pololetí/čtvrtletí roku a vyjádřit se k tomu, proč se nám nepovedlo zrealizovat to, co si zaměstnanec přál a naopak doplnit do dotazníku vše, co bylo zrealizováno mimo představy zaměstnance.

Komunikace bezpečnostní politiky podniku

V dnešní době je neustále připomínána důležitost bezpečnosti hotelu jakožto útočiště hosta. A to je nezpochybnitelný fakt! Ale je třeba mít na paměti, že toto se týká nejen hostů samotných, ale samozřejmě i zaměstnanců. Vždyť komu by se dobře pracovalo v prostředí, kde by se cítil ohrožen. Je třeba se zaměstnanci pravidelně diskutovat a probírat otázky bezpečnosti a jejich zcela zásadního podílení se na

tvorbě tohoto prostředí. Vždyť každý zaměstnanec je součástí důmyslného bezpečnostního systému hotelu, který ve finále skýtá pocit jistoty a bezpečí všem – jak hostům, tak i zaměstnancům samotným. A jedná se především o oblasti:

- Požární
- Terorismus
- Krádeže
- Fyzické napadení
- Bezpečná gastronomie
- Hygiena
- Psychická bezpečnost
- Diskrétnost v informacích o pobytu hosta
- Útoky novinářů

Komunikace environmentální politiky podniku

Ochrana životního prostředí, neboli Environmentální politika hotelu, může být i významným marketingovým nástrojem a to nejen vůči klientům, ale i vůči zaměstnancům.

Dnes už většina zaměstnanců posuzuje to, kam půjde pracovat i podle tzv. Corporate Social Responsibility neboli podle společenské odpovědnosti firem, což znamená podle dobrovolného závazku firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i ke společnosti, ve které podnikají. 66% českého obyvatelstva údajně věří tomu, že úspěch firmy, kde by chtěl potenciální zaměstnanec pracovat, je spojený s jejich společenskou odpovědností. A právě ochrana životního prostředí může být tudíž jedním z bodů, které ve finále ocení zaměstnanec, ale i klient. Přestože v prvopočátku je obtížné přesvědčit zaměstnance o všem „novém“, co se zavádí, tak ve finále v nich často převládne dobrý pocit, že pracují tam, kde se dbá např. i na ochranu životního prostředí. Zaměstnanci hotelu se i tímto krokem stávají „vzdělanějšími“ a mohou již mluvit o něčem novém přímo ze své praxe. Na samém začátku je proto důležité vytvořit konkrétní koncepci v souladu s možnostmi hotelu. Do procesu je nutné zainteresovat i zaměstnance! Naslouchat jim, promýšlet jejich nápady a návrhy, protože to je jediná cesta, jak můžeme docílit

toho, že zavedený systém může fungovat v praxi. Mylná je představa, že jeden člověk je schopen vymyslet sám celý systém, který bude fungovat v celém hotelu. Díky zainteresování všech zaměstnanců do Environmentální politiky je často možné docílit požadovaných změn bez podstatného navýšení nákladů či personálního obsazení.

Za aktivity provázané např. s odpadovým hospodářstvím lze označit ty, které určitým způsobem napomáhají snížení množství odpadů produkovaných hotelem. Jedním z těchto opatření je cílené vytváření určitého tlaku v otázkách dodavatelsko-odběratelských vztahů. Hotely obecně jsou vyhledávanými klienty mnoha dodavatelů spotřebního materiálu. Hotely v této oblasti mohou využít svého postavení na trhu a požadovat po dodavateli určitá opatření při dodávkách, například zpětný odběr použitých obalů. Je to normální běžná forma spolupráce, kdy je dodavatelská firma povinna odebrat zpět použité obaly a také následně dokladovat jejich ekologické zlikvidování. Takovou spolupráci lze jednoznačně označit za prospěšnou nejen z pohledu hotelu a jeho úspory nákladů, ale také z pohledu ochrany životního prostředí (např. zpětný odběr tonerů, zářivek ale i elektrospotřebičů apod.). Tento spotřební materiál je nezbytnou součástí fungování hotelu, proto je důležité zajistit i jeho ekologickou likvidaci, případně se pokusit snížit jeho spotřebu.

Další oblastí, v níž je možné zaujmout kladný postoj v rámci ochrany životního prostředí, je úspora energie a vody. Často je úspora závislá hlavně na spotřebičích, které nám spotřebovávají energii. V hotelovém provozu se většinou jedná vedle výpočetní a kancelářské techniky o lednice, mrazáky, televizory, výtahy, klimatizaci, žárovky apod. Pokud tedy usilujeme o úsporu energie, je nutné již při nákupu spotřebičů sledovat jejich spotřebu. Kromě toho je však nutné statisticky sledovat průběžnou spotřebu (i přes den) energie a reagovat operativně.

Velkou úsporu finančních prostředků můžeme dále nalézt v úspoře vody. I zde stačí poměrně málo, abychom šetřili nejen náklady, ale i ochraňovali životní prostředí. Zde můžeme začít od „banální“ kontroly a opravy kapajících kohoutků a skončit můžeme u zabudování tzv. „perlátorů“ do vodovodních baterií, které snižují průtok vody a tudíž nám zajistí značné úspory.

Možností, kterými můžeme deklarovat náš kladný vztah k životnímu prostředí, je hodně, takže stačí „jen“ chtít začít něco dělat!

Komunikace ostatních politik, přístupů a zapojení se do akcí

Jakákoli pozitivní propagace hotelového zařízení má logickou souvztažnost s budováním dobrého image zařízení. To má samozřejmě kladný vliv na vnímání stávajících i potenciálních zaměstnanců. Takováto činnost je obzvláště důležitá z hlediska lokálního dopadu a odezvy. Obecně platí, že zaměstnanci rádi pracují v úspěšné firmě či hotelu. Vnímají, zda se hotel, ve kterém buď již pracují nebo chtějí pracovat, chová zodpovědně nejen k zaměstnancům, ale také zda se veřejně hlásí a zapojuje do veřejných, obecně prospěšných a charitativních akcí.

Příkladným a kladným postojem k těmto dobročinným akcím se u zaměstnanců zvyšuje jejich rozhled a zároveň i hrdost na hotel, na společnost, pro kterou pracují. A opět zde hovoříme o Corporate Social Responsibility (CRS), neboli před pár stránkami zmiňované tzv. „společenské odpovědnosti firem“, jakožto o dobrovolném závazku firmy vůči svému okolí.

Mezi možné typy spolupráce na charitativní bázi, které nejsou finanční zátěží pro hotel, patří např.:

- Darovat např. vyřazené hotelové prádlo (ručníky, osušky, prostěradla) charitativní organizaci, nemocnici, domovu důchodců, atd.
- Darovat vyřazené peřiny, polštáře obdobným subjektům
- Nabídnout zdarma např. banquetové prostory v hotelu, případně poskytnout zdarma i občerstvení pro pořádání různých akcí jako např. konání šachového turnaje nebo vyhlašování výsledků celoroční soutěže v rámci ústavu pro tělesně postižené
- Spolupráce s různými ústavy či nemocnicemi – vyčlenit ročně určité množství hodin, kdy se zaměstnanci mohou zúčastnit těchto akcí a je mu tato akce započítána do normálně odpracované pracovní doby, např. hraní si s dětmi dlouhodobě pobývajících v nemocnicích, předčítání starým lidem, atd.

MOTIVACE

Motivace zaměstnanců – odměňování, zaměstnanecké výhody

Motivace zaměstnanců je jednou z hlavních povinností správného zaměstnavatele a každého manažera. Správná motivace zaměstnanců je základní kámen úspěch a hybná síla rozvoje – vytvořit v zaměstnanci přesvědčení, že „on sám chce“. Motivace je věda a fenomén zároveň.

Důležité je motivovat lidi podle individuálního spektra jejich potřeb. Tzn. že nelze vypracovat jeden jediný motivační systém, který by byl zaměřen na kteréhokoli pracovníka. Motivační programy by měli být rozdílné dle potřeb a požadavků jednotlivých úseků.

Ukázka toho, co většinou zaměstnance motivuje, co lidé potřebují

Představa, že jedinou formu motivace představují peníze je značně mylná. Lidi motivuje to, co potřebují, tzn. v rámci pracovní činnosti mj.:

- Cítit se volně – lidé potřebují určité pole, kde se cítí volně a kde rozhodují. Chtějí být hrdi na dobře odvedenou práci a na to, co dokazují sami sobě.
- Cítit se smysluplně – lidé potřebují věřit, že činnost, kterou vykonávají, má nějaký smysl, užitek, cíl
- Cítit se bezpečně – lidé se potřebují cítit bezpečně, ať už se jedná o ochranu jejich zdraví a bezpečnosti nebo se cítit uvolněně, bez nátlaku, hrozeb a stresu
- Cítit se vítězi – každý člověk touží alespoň trochu po uznání, pochvale.
- Cítit se jedním z „nás všech“ – každý člověk se cítí dobře, pokud je informován a tudíž se cítí sebejistě.
- Být odměňováni, tzn. peníze – je-li finanční odměna správně využita, má také velmi důležitý motivační účinek (prémie, finanční hodnocení za konkrétní úkol apod.)

Mezi další možné v praxi používané motivační nástroje patří např.:

- Vyhlášení nejlepšího zaměstnance (měsíce, čtvrtletí, roku)
- Naturální odměny
- Zaměstnanecké ceny za služby
- Oslavy v hotelu - možnosti pořádání rodinných oslav v hotelu za sníženou cenu
- Sportovní akce
- Vouchery do domácího hotelu, ale i jinam - nová zkušenost a obohacení
- Pochvala - nic nás nestojí a dokáže dělat zázraky
- Kolektivní střediskové cíle
- Brunch pro děti – neztratit zaměstnance na mateřské dovolené
- Příspěvky na jazykové kursy
- Permanentky
- Peníze není hlavní motivace

Některé z výše uvedených si ještě stručně přiblížíme, co se pod nimi skrývá. A proč právě nezačít u peněz....?!

Efektivní mzdová politika

Asi si v dnešní době všichni uvědomujeme, že peníze hýbou světem. Ale je třeba si uvědomit, že ač jsou velmi důležité, tak opravdu nemusí být jediným motivačním prvkem, ač by se to na první pohled a z jednání mnoha vedoucích pracovníků i zaměstnanců obecně mohlo zdát.

Vždyť každá motivace má své hranice. I ta finanční! Je třeba si uvědomit např. skutečnost, že motivace finančními prostředky je do jisté míry omezená. Je to dáno rozpočtem na mzdy, rozpočtem na ohodnocení konkrétní pozice (recepční asi nemůže normálně pobírat 70.000Kč i kdyby byl sebelepší jen proto, abychom si ho udrželi) a vlastním nastavením mzdové politiky ve společnosti. A toto je třeba řešit od samého začátku systémově.

Vlastní nastavení systému finančního ohodnocení s sebou nese některá pravidla, která je třeba bezpodmínečně respektovat. Z pozice vedoucího pracovníka je zapotřebí hlídat a dávat si pozor na výrazněji odlišné ohodnocení pracovníků zastávajících identickou či obdobnou pozici se stejnými pravomocemi a úkoly. Namísto je zde jasná průhledná politika, nastavený transparentní systém. S tím souvisí i otázka rozdělování odměn, ať už pravidelných, či mimořádných.

Všichni víme, že zaměstnanci mají přikázáno respektovat skutečnost, že si nesmí mezi sebou sdělovat výši svého příjmu, ať už okamžitého, či průběžného. Ale právě toto je pravidlo, které je obecně poměrně často porušováno a překračováno. Vždyť víme, jak to chodí... A tato situace, ač vyvolaná samotným zaměstnancem je z hlediska motivace značně nebezpečná a naopak demotivující.

Proto je důležité, aby případné finanční odměny byly vypláceny bezprostředně za konkrétní věc, za konkrétní cíl. Neméně důležité je i to, abychom se zaměstnancem hovořili a vysvětlili mu za co a proč dostal tuto finanční odměnu.

Zároveň mějme na paměti, že na určitou výši výdělku, obzvláště pak na tu progresivně narůstající, si každý zaměstnanec rychle zvykne a považuje ji brzy za samozřejmou a není pro něho motivací. A co pak dál?

Peníze patří sice velmi často na první místo toho, co zaměstnanci na první pohled oceňují a podle čeho hodnotí, ale je tomu ve skutečnosti opravdu tak...?

Individuální odměňování a oceňování výkonu zaměstnanců

I zaměstnance jednoho střediska lze odměnit diferencovaně. Toto ale musí být doprovázeno jasně nastaveným motivačním systémem, např. soutěží o konkrétní cíl, jak bylo zmíněno výše, nebo vyhlášením pravidelné ankety o zaměstnance střediska měsíce, atd. Výhodou je např. do tohoto hodnocení zapojit i samotné zaměstnance vlastního střediska, aby se měli možnost i oni vyjádřit k hodnocení, kdo by si takové ocenění zasloužil.

Toto se dá využít k rekapitulaci významných úspěchů uplynulého období, uvědomění si důležitých momentů, ale hlavně, odbourání pocitu nespravedlnosti a „ukřivdění“,

díky podílení se zaměstnanců na výběru a rozhodnutí. Důležitým bodem i v tomto případě je veřejně odkomunikovat v rámci svého úseku, proč byl vybrán a oceněn zrovna tento zaměstnanec. Vždy je lepší poradit se o tomto výběru i třeba se svým zástupcem, neboť můžeme mít každý zcela jiný úhel pohledu na činnost pracovníka za uplynulé období.

Ocenění si samozřejmě zaslouží např. i zaměstnanec, který se úspěšně zhostil reprezentace hotelu v rámci některé profesní soutěže.

Příklady nefinanční formy odměňování zaměstnanců a jejich popularita

A tak jak jsme již zmiňovali v předchozích bodech, peníze nejsou jediná forma motivačního programu. Často můžeme zaměstnance motivovat i nefinanční formou. Díky těmto nefinančním odměnám získá zaměstnanec další zážitek, který mj. může „prodat“ dále i ve své práci. Jaká může být lepší zkušenost, než ta, kterou si zažijeme na vlastní kůži? Má-li např. recepční dobře prodat nějakou hotelem nabízenou službu, pak pokud ji vyzkouší na vlastní kůži, je schopný ji nabízet přirozeně. Pokud zaměstnanci nabídneme např. volný vstup do „našeho“ wellnes nebo fitness centra, ocení naši nabídku a ještě bude mít další zkušenost.

Rozhodně též není od věci posílat zaměstnance na návštěvu i na konkurenční půdu. Mají pak možnost srovnání a opět získávají tolik potřebný rozhled.

Několik příkladů finančně nenáročných motivačních programů:

- Permanentky do studií
- Vouchery na obědy, večeře
- Vyslání na stáže
- Vyslání na kurzy
- Poděkování před ostatními

Potřeba motivačních programů na jednotlivých odděleních

Potřebu motivačních programů na středisku jsme již zmínili, ale je třeba mít na paměti, že existují plány tržeb, kvóty prodeje, míry dosažené kvality, atd. A to jsou fakta, která stojí v tabulkách a znamenají „buď anebo“, neboli splněno=odměna všem (byť i diferencovaná dle míry přičinění), nebo nesplněno=nikdo nedostane nic! K dosažení těchto cílů slouží např. u prodejních pracovníků (resp. pracovníků, kteří jsou v kontaktu s hostem a mají mu možnost prodat cokoli) rozvoj a trénink prodejních technik, například sugestivního prodeje a vůbec celá oblast zvaná „Upselling“. Upselling, to je prodej nad rámec původní hostovy objednávky, představy; jinými slovy, aby si host koupil něco navíc. Toto slouží k naplnění vyhlášených kvót prodeje např. určité komodity, kterou může být třeba určitý aperitiv na restauraci či počet prodaných balíčků wellness centra.

Ale toto se nevztahuje pouze a jen na pracovníky prodejních středisek hotelu. Vhodný motivační program potřebuje každé středisko. A s jeho pomocí se mu bude lépe dařit naplnit naplánované ukazatele a cíle.

Soutěže, pobídkové motivační programy o konkrétní ceny

Zde bychom měli už jen velice krátce zmínit to, že motivací pro zaměstnance mohou být i zdánlivě nepodstatné věci. Věřte tomu, že pokud zaměstnanci i „jen“ poděkujeme nebo darujeme třeba i „jen“ čokoládu, když odvede dobrou práci, může to mít zázračné účinky. Nebojme se tedy děkovat, chválit a všimát si dobrého výkonu zaměstnanců individuálně. Jak jsme již zmiňovali jejich pocit důležitosti je hnacím motivačním programem lidí.

Krom vlastních přímých motivačních programů existuje celá řada dalších možností, jak průběžně nepřímě motivovat zaměstnance. Může to být např. poskytováním určitých výhod, systematickým pracováním s životními jubilei a významnými okamžiky života každého z nich (narození potomka, sňatek, atd.). Jedná se o motivační mechanismy, které je zaměstnancům třeba v pravý okamžik nenásilnou formou připomínat, neboť jinak snadno nabudou dojmu, že to je přece „samozřejmé všude“. Ale ono to samozřejmé zdaleka není. Mezi tyto programy patří mj. i narozeninové programy.

Narozeninové programy

Sami zaměstnanci často říkají, že si na „oslavy“ svých narozenin moc nepotrpí. Skutečnost je však většinou jiná. Věřte, že vzpomenout si v den narozenin na zaměstnance svého úseku či na zaměstnance hotelu a popřát mu, je dobrou vizitkou každého vedoucího pracovníka. Zaměstnanec tím od nás dostává další důkaz, že si ho ceníme i jako člověka. Jinými slovy mu sdělíme, že je pro nás opravdu důležitý a že se o něj zajímáme. A netřeba lítosti, pokud naši snahu třeba ani neocení nahlas. Důležité je, že to funguje.

Mezi další programy vázané na významné životní momenty patří např.:

- Oslavy kulatých narozenin v hotelové restauraci za zvýhodněné ceny
- Poděkování a posezení u příležitosti odchodu do penze
- Oslava narození potomka

Lékařská, rehabilitační a regenerační péče jakožto forma motivace

Kvalitní lékařská péče se stává významným motivačním prvkem. Obzvláště pak v kombinaci s rehabilitačními a regeneračními nadstavbovými programy. V dnešní době se spousta větších firem začala zabývat i touto novou formou motivačního programu. Jedná se o motivační program, který je výhodný jak pro zaměstnance, tak často i pro zaměstnavatele. Do této kategorie patří např.:

- Očkování proti chřipce
- Příspěvky na komplexní vyšetření zaměstnanců
- Zvýhodněné vakcíny, masáže či některý jiný z našich produktů
- Příspěvky na pojištění
- Příspěvky na důchodové pojištění

Sportovní programy, jejich implementace, team-building

V rámci motivace zaměstnanců je velmi žádoucí propojit některé jejich pracovní a volnočasové aktivity. Kombinace tohoto udělá radost snad každému a k tomu ještě vnáší potěšení do pracovní činnosti a často otevírá pomyslnou novou dimenzi. Mezi tyto nástroje patří např.:

- Teambuilding
- Zvýhodněné permanentky do wellness centra
- Zvýhodněný nákup sportovního vybavení

Programy pro penzionované zaměstnance

V rámci motivace je třeba zmínit i speciální programy zaměřené na penzionované zaměstnance a zaměstnance, kteří se chystají na odchod do důchodu. Patří k nim např.:

- Přizvání na zaměstnaneckou party
- Přání k narozeninám – hlavně kulatiny a polokulatiny
- Zvýhodněný nákup hotelových produktů – např. karta na slevu

O motivaci by se daly napsat stovky a tisíce stránek a stejně by se zdaleka nepostihly všechny její možné formy a způsoby. Naštěstí pro nás! Tato skutečnost totiž dává každému vedoucímu pracovníkovi do rukou úžasný nástroj, jak prostřednictvím lidí dosáhnout vytyčených cílů.

POZNÁMKY:

ZDRAVÍ, BEZPEČNOST, BEZPEČNOST PRÁCE

V závěru je třeba rovněž zdůraznit důležitost ochrany zdraví a to nejen ve vztahu k hotelovým hostům, ale rovněž k zaměstnancům samotným. Pozornost je třeba věnovat zajištění jejich bezpečnosti, stejně tak jako otázce bezpečnosti jejich práce. Hotelovým provozem se prolíná nespočet činností, které skýtají potenciální pracovní zdravotní či bezpečnostní riziko. Ať už je to práce s ostrými nástroji a horkými produkty v kuchyni přes chemické prostředky užívané k úklidu a desinfekci, běžná údržba elektrických zařízení, zdrojů plynu, přípravy a distribuce horké vody, až po práci s hotovostními finančními prostředky (riziko přepadení), atd. Do oblasti bezpečnosti spadá samozřejmě i ochrana osobních údajů a soukromí zaměstnanců, např. z osobních spisů, prevence krádeží na pracovišti, zajištění gastronomické bezpečnosti, atd.

Jak správně a efektivně předcházet rizikům

Každý zaměstnanec hotelu je článkem bezpečnostního systému. Úkolem každého zaměstnance je mít oči otevřené, sledovat dění okolo sebe a upozornit své nadřízené či příslušné zodpovědné pracovníky na jakoukoli nestandardní či podezřelou událost či situaci. Implementace moderních technologií, postupů a přístupů v dnešní době výrazně napomáhá předcházení rizik a ochraně zdraví, bezpečnosti a života hostů i zaměstnanců.

Povinné školení v oblasti požární ochrany a bezpečnosti práce

Ač to v mnoha případech stále vyznívá převážně formálně, pravidelná školení o bezpečnosti práce a požární ochraně mají své nezastupitelné místo. Jejich obecné podceňování je bohužel do jisté míry jakoby určitým zvykem. Podcenění této oblasti se bohužel většinou projeví až v případě vzniku mimořádné situace. A i v tomto případě platí, že otázka tréninku a školení bezpečnosti práce a požární ochrany je otázkou kreativity školitele a jeho schopnosti zaujmout zúčastněné a vtáhnout je do děje.

ZÁVĚR

V úvodu a celém průběhu tohoto materiálu bylo opakovaně vysvětleno a pojmenováno strategické postavení lidského faktoru a jeho řízení při poskytování služeb. Vše je o přístupu, nastavení, pochopení, vysvětlení, zdokonalování, ocenění, naslouchání, vedení, výběru, vzdělávání...prostě jednoduše řečeno o komunikaci, tréninku a motivaci toho nejdůležitějšího...totiž LIDÍ!!!

Přejeme Vám výborně fungující výkonný dynamický hotelový tým a k tomu spoustu nových kreativních myšlenek a nápadů, jak ho dál zdokonalovat, aby Vám pokud možno přinášel jen a jen samé radosti a co nejméně starostí...

Vaši autoři

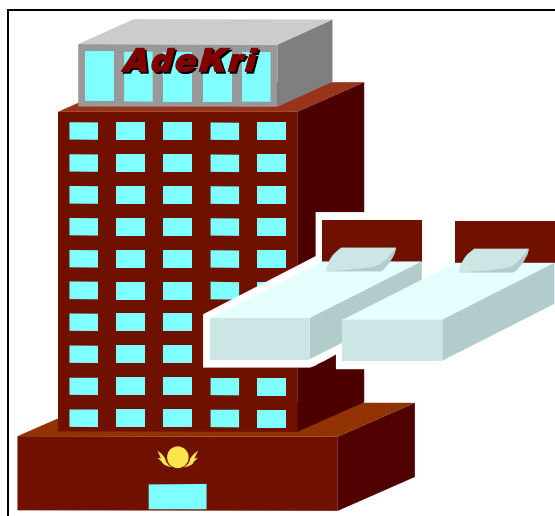
Literatura a zdroje:

- Tréninkové programy společnosti IHG
- Tréninkové programy společnosti Marriott Hotels&Resorts
- Materiály a webové stránky AHR ČR
- Osobní zkušenosti nabyté během dlouhého působení v hotelnictví

PŘÍLOHA Č. 1: „VZOROVÁ PŘÍRUČKA PRO ZAMĚSTNANCE“

**VÍTÁME VÁS
DO TÝMU ZAMĚSTNANCŮ
HOTELU
ADEKRI **** PRAHA**

Příloha č. 1: Vzorová příručka pro zaměstnance
Příloha č. 1: Vzorová příručka pro zaměstnance



PŘÍRUČKA PRO ZAMĚSTNANCE

PRAHA 2008

Milá naše nová kolegyně, Milý náš nový kolego,

dovolte mi, abych Vás jménem celého týmu našeho hotelu co nejsrdečněji uvítala v našich řadách. Pevně věřím, že se Vám u nás a s námi bude líbit a že i Vy budete hrdi na to, že jste se rozhodli pracovat právě pro náš hotel.

Dbáme totiž na to, aby naši zaměstnanci chodili do našeho hotelu jako do „hotelu“ a ne jen jako do „práce“. Naší hlavní myšlenkou bylo vytvořit takové podmínky pro Vás/ nás – zaměstnance, abychom čas strávený zde, nebrali jen jako čas pracovní nutný a povinný. V podstatě jsme si plně vědomi toho, že často trávíme se svými pracovními kolegy více času než se svými rodinami. Proto je potřeba dbát na to, aby tým lidí byl pečlivě vybrán a aby s ním bylo nepřetržitě pracováno, protože to je jediná cesta k tomu, aby zaměstnanci chodili do práce i z jiného důvodu než jen pro peníze.

Myslíme si totiž, že spokojený zaměstnanec je správná cesta ke spokojenému zákazníkovi- hostovi.

Jak jsem již zmínila, náš hotel, to je týmová práce, jejímž cílem je poskytnout našim hostům to nejlepší, co umíme. Dělá to radost nejen našim hostům, ale i nám samotným. A naším cílem je dávat nejen to, co umíme nyní, ale snažíme se samozřejmě na sobě pracovat a učit se stále novým věcem. A tak nikdo z nás nemusí mít strach, že by se nudil a časem zakrněl. Vždy je to ale o tom základním a známém – totiž „chtít“. A my chceme! A chceme i Vás, protože jsme přesvědčeni, že i Vy chcete...!

Vítejte v našem týmu!



Kristýna Mářčová

Generální ředitelka společnosti AdeKri s.r.o.

Ředitelka hotelu AdeKri

HISTORIE NAŠÍ SPOLEČNOSTI AdeKri

Pojďme se společně vrátit o pár let zpátky a zavzpomínat si na to, jak to vlastně všechno začalo. Kde jsou vlastně začátky naší společnosti.

Historie společnosti AdeKri se začala psát před šestnácti lety, v roce 1992. Tato společnost se jmenovala Kriki a začala poskytovat základní rozsah ubytovacích služeb. Po dvou letech úspěšného působení na trhu však došlo k zásadnímu rozšíření společnosti. (vlastnila více než 16 restauračních zařízení po celé ČR).

Od roku 1996 se spojila se společností Adea, působící na trhu právě v oblasti stravovací. Celkové propojení obou společností rozšířilo její celkový záběr. Společnost AdeKri začala od roku 1997 rozšiřovat oblast svých činností, zájmů a oblastí záběru až do současné podoby. Její postavení na trhu je do značné míry velmi specifické, neboť se jedná o kombinaci využívání moderních, módních a trendových přístupů v kombinaci s metodou selského rozumu...]

Cílem společnosti je, oslovit různé typy klientů – určitě se nespécifikuje pouze na jeden druh hostů např. hotel AdeKri v Praze je zaměřen jak na rodiny s dětmi, tak na náročného hosta, kterému je možné nabídnout apartmá ve střešní zástavbě.

Možná právě proto se tato společnost velice dobře uchytila i na konkurenčním poli. Strategickou činností společnosti AdeKri je provozování více hotelů po celém území české republiky. Její ubytovací kapacita dosáhla koncem roku 2007 přes 350 pokojů ve více než pěti regionech ČR.

Jsem proto moc ráda, že i Vy se stáváte členy našeho týmu a že nám pomůžete rozvíjet historii společnosti AdeKri s.r.o.

KDO TVOŘÍ NÁŠ TÝM

Vedoucí pracovníci se představují v tomto složení:

Generální ředitel: **Kristýna Márčová** – tel: 776 233 092 (linka 123)
General manager

Zástupce ředitele: **Helena Adinová** - tel: 603 094 094 (linka 124)
Assistant general manager

Finanční ředitel: **Roman Doubík** – linka 126
Financial Controller

Ředitel technického úseku: **Martin Valentík** – linka 125
Chief Engineer

Obchodní ředitel: **Libor Davídek** - linka 127
Director of Sales & Marketing

Personální ředitelka: **Jitka Kunická** – linka 128
Human Resources Manager

Vedoucí ubytovacího úseku: **Vladimír Janeček** – linka 129
Rooms Division Manager

Vedoucí stravovacího úseku: **Štěpán Grosman** – linka 130
Food & Beverage Manager

Vedoucí housekeepingu: **Monika Krajčová** – linka 131
Executive Housekeeper

Šéfkuchař: **Martin Vykopal** – linka 132
Executive Chef

Další pracovníci našeho týmu:

Tréninkový manager: **Martina Ladová** – linka 135
Training Manager

Vedoucí ostrahy hotelu: **Karel Zelenka** – linka 134
Security Manager

Public Relations Manager: **Helena Součková** -linka 133

Vedoucí banketového oddělení: **Jan Hromádka** – linka 136
Banqueting Manager

STRUKTURA PRACOVNÍCH ÚSEKŮ

Generální ředitelství:

Generální ředitel: Kristýna Márčová
General manager

Zástupce ředitele: Helena Adinová
Assistant general manager

Asistentka: Marie Bučková

Finanční oddělení:

Finanční ředitel: Roman Doubík
Financial Controller

Obchodní oddělení:

Obchodní ředitel: Libor Davídek
Director Sales & Marketing

Obchodní zástupce: Adam Rozpilý
Sales Manager

Rezervační oddělení:

Vedoucí Rezervačního oddělení: Vladimír Pukvička

-Dana Krusková

-Richard Bába

Ubytovací úsek:

Vedoucí ubytovacího úseku: Vladimír Janeček

Rooms Division Manager

-Hana Petrová

-Sabina Fousková

-Ivan Tábořík

-Radek Modřánek

-Jana Douchová

-Ctibor Vykoupal

Vedoucí housekeepingu: Monika Krajčová

Executive Housekeeper

-Radka Poláková

-Lenka Mariášová

-Dan Uchoval

-Teodor Zubatý

Halové služby:

Vedoucí halových služeb: Petr Macháček

-Bořivoj Hamka

-Anastázie Kamuflová

-Irena Sibrová

Stravovací úsek:

Vedoucí stravovacího úseku: Štěpán Grosman
Food & Beverage Manager

Zástupce vedoucího stravovacího úseku: Andrea Moučková
Assistant F&B Manager

Vedoucí restaurace: Radek Převrátíl
Restaurant Manager

-Jan Lukášek
-Petra Velká

Vedoucí barových provozů: Andrej Koudelka
-Milena Májová
-Pavel Bábra

Vedoucí banketového oddělení: Jan Hromádka
Banqueting Manager
- Viktor Cabadaj
-René Květák
-Sára Hlinková

Šéfkuchař: Martin Vykopal
Executive Chef

Vedoucí teplé kuchyně: Nela Brusková
-Krištof Malý
-Vlastimil Skutečný
-Kateřina Troubilová
-Nikola Petříková

Vedoucí studené kuchyně: Sergey Gaborkovič

-Izabela Máchová

-Karel Hranatý

Vedoucí cukrárny: Marie Šubrtová

-Jitka Krohlavová

-Hana Matajevová

Technický úsek:

Ředitel technického úseku: Martin Valentík

Chief Engineer

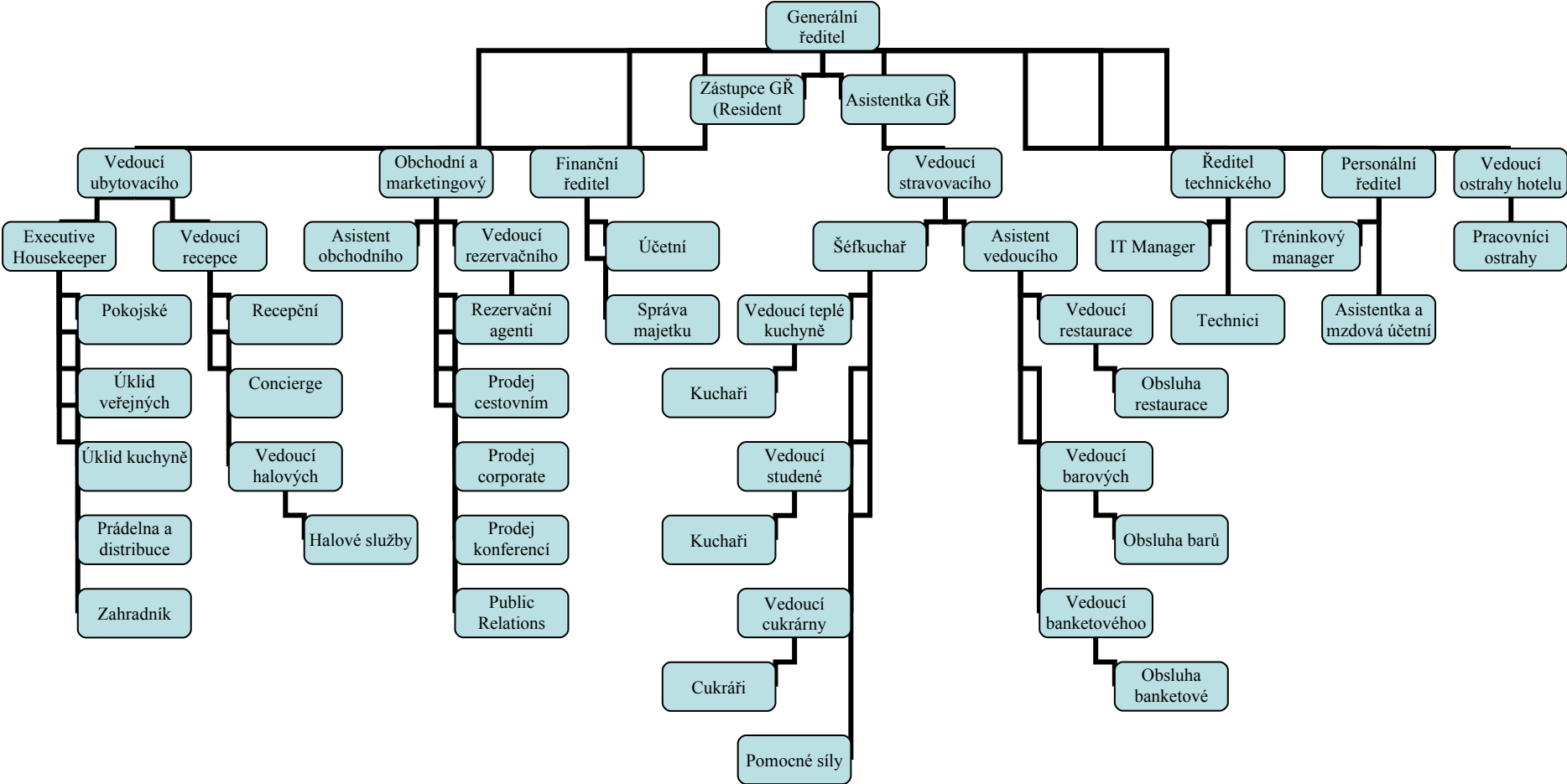
-Josef Bajatý

-Lukáš Hanach

Správce sítě: Tadeáš Skobička

IT Manager

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA HOTELU AdeKri



SEZNAMTE SE S HOTELEM ADEKRI

Hotel AdeKri byl otevřen v roce 1996 jakožto druhý hotel společnosti AdeKri. Původně se řadil do kategorie 3 ***, měl 97 pokojů (199lůžek).

V létě roku 2002 se bohužel našim městem prohnala pětisetletá voda, která z větší části zaplavila i prostory hotelu. Byli jsme před rozhodnutím, jak pokračovat dál a zda místo, kde byl hotel vystavěn je správným a vhodným místem k dalšímu provozování hotelu. Chuť pokračovat dál nás přivedla na myšlenku celý objekt zrekonstruovat, rozšířit a naopak využít této historie k nové myšlence a rozšířit hotel dalším směrem.

Rozhodnutím ze dne 9. 4. 2003 se společnost rozrostla a investovala do kompletní rekonstrukce hotelu. Hlavním záměrem bylo využít nově postavené protipovodňové bariéry jak za účelem ochrany klientů, tak k dalšímu možnému využití - o tom viz. dále.

Hotel AdeKri byl nově otevřen 8. 11. 2003, tentokrát již jako 4**** hotel, s kapacitou 121 pokojů, vlastním sportovním vyžitím, bazénem, zahradou, speciálním barem a restaurací.

BEZPEČNOST NA PRVNÍM MÍSTĚ A NÁŠ BONUS K TOMU

Hlavní naší myšlenkou bylo postavit hotel, který by splňoval, ba dokonce převyšoval, veškeré požadavky na bezpečnost klientů. V celém hotelu je tudíž zabudován moderní zámkový systém, který může snímat i oční pozadí klienta. Při vstupu klienta do hotelu se zapínají snímače očního pozadí a konkrétní srovnávací vzorek je zaznamenán u recepčního pultu. Tento záznam se automaticky převede na čipovou kartu a tyto informace se na žádost hosta mohou zaktivovat, tzn. že do pokoje se dostane pouze osoba s identickým vzorkem očního pozadí. Vždy záleží na přání hosta, zda bude chtít pro svou bezpečnost udělat maximum, tzn. nechat si zaktivovat tuto službu. Tento systém do pokoje vpustí pouze ubytovaného hosta a vybrané zaměstnance hotelu s příslušným oprávněním. Na počítači bude však monitorován záznam vstupu těchto osob.

Další moderní technologie je zaměřena na intonaci lidského hlasu. Systém umí rozpoznat klienta podle tónu hlasu. Hlas klienta se vyhodnocuje a zaznamenává již při prvním kontaktu, tzn. na recepci. Intonaci hlasu lze opět automaticky přenést na čipovou kartu a nechat zaktivovat na žádost hosta. Tzn. že poté se do pokoje dostane pouze osoba s identickým tónem hlasu. Znovu záleží na přání hosta, zda si nechá tuto službu zaktivovat. Do pokoje je samozřejmě umožněn vstup pouze zaměstnancům hotelu s příslušným oprávněním a jejich vstupy a přítomnost je průběžně zaznamenávána.

Požární ochrana hostů:

K bezpečnému pobytu hostů přispívá i naše protipožární ochrana. Důležité je zmínit to, že na všech pokojích jsou použity nehořlavé materiály (např. záclony, závěsy, přehozy na postel, povlečení apod.) Vchodové dveře jsou odolné proti ohni (2hod. ohnivzdorné) se speciální těsnící hmotou uvnitř, která utěsní vzniklý prostor mezi dveřmi a podlahou. Pokoj se tak stává i bezpečným místem proti kouři. Samozřejmostí je, že každý pokoj má požární detektory a sprinklery (tzn. trysky zabudované ve stropě, které v případě požáru spustí hasicí vodní clonu). Náš hotel se jako jeden z mála může pochlubit speciální technikou, která umožňuje komunikaci s hostem přes televizní systém. V praxi to znamená, že systém vyhodnotí vzniklou

situaci a navede hosta na nejvhodnější a nejbezpečnější variantu úniku (informace jsou v sedmi jazycích).

Každý pokoj má u svého okna zabudováno i speciální lano se sedátkem, které se v případě vyhlášení poplachu spustí a je připraveno k možné evakuaci hostů. Na konci každého lana je i speciální nafukovací „dosedací člun“, který se nafoukne během třiceti sekund od spuštění lana. Podstatou tohoto člunu je, že chrání hosta před případným tvrdým dosedem na zem.

Vrchol techniky ovládá i naše bezpečnostní zařízení:

Uvědomujete si také, kolik informací musí každý host vstřebat při svém příjezdu? Kladete si také otázku, zda je host vůbec schopen zapamatovat si všechny tyto informace...!?

A co vlastně hosta obvykle nejvíce zajímá?

- informace o snídaních (kdy a kde se podávají)
- informace o obědech (kdy a kde se podávají)
- informace o večeřích (kdy a kde se podávají)
- informace o zajímavostech dané lokality (kam, jak a za kolik na výlet)
- informace o tom, kde a jak relaxovat a odpočívat

Bohužel jen velmi malé procento klientů vnímá a uvědomuje si důležitost informací týkajících se bezpečnosti a ochrany. A proto byla naše myšlenka zaměřena tímto směrem. Poučit a informovat naše hosty (ale i zaměstnance) o našich bezpečnostních systémech. Vycházeli jsme z myšlenky „škola hrou“ a proto jsme vymysleli konkrétní bonusový program společnosti AdeKri.

Bonusový program pro naše hosty:

Heslem našeho programu je: „***Vaše preventivní informovanost = naše jistota!***“

Cílem našeho bonusového programu bylo motivovat hosty, ale i zaměstnance, k dobrovolnému prostudování dostupných důležitých informací týkající se jejich

bezpečnosti při pobytu v hotelu. V praxi to znamená, že každý host je odměňován na základě shromažďování těchto informací týkajících se jeho bezpečnosti.

Pravidla bonusového programu:

1. Na každém pokoji je na dveřích vyvěšen přesný únikový plán, tzn. obrázek nejkratší únikové cesty z daného místa (pokoje). Po prvním vstupu do pokoje se aktivuje bezpečnostní systém, který se propojí s bonusovým programem. Hlasový záznam po hostovi žádá informaci znalosti nejkratší únikové cesty. V případě správné odpovědi je automaticky **odtížena částka 1 EUR z účtu hosta**.
2. Další část bonusového programu je zaměřena na znalost únikových cest i mimo pokoj. Úkolem hosta je provést záznam pomocí své čipové karty u nejbližšího únikového východu. V případě tohoto záznamu má automaticky host nárok **na jeden místní nápoj kdekoli v hotelu zdarma**.
3. Pokud host udělá záznam svojí čipovou kartou i u jiného únikového východu, tudíž jeho znalosti jsou rozšířeny o další únikové cesty (minimálně dvě) dostává od vedení hotelu AdeKri **láhev speciálního vína zdarma**. Toto víno je dodáváno pouze do našich hotelů ve spolupráci s místním hasičským sborem.
4. Hlavní nabídkou našeho bonusového programu je absolvování speciálního programu, tzv. spouštění na laně ze svého pokoje pod dozorem profesionálního horolezce. Cílem tohoto programu je ověřit si na vlastní kůži, ale pod dozorem profesionála, jak se po laně dostat bezpečně z pokoje. Pokud host absolvuje toto slaňování, má další **noc**, kterou bude trávit **v hotelu, zdarma**.

INFORMACE O POKOJÍCH HOTELU ADEKRI

Hotel AdeKri disponuje třemi typy pokojů:

- **Pokoje typu ADE 1 - Standardní pokoj**
- **Pokoje typu KRI 1 - Luxusní pokoj**
- **Pokoj typu ADEKRI – Excelentní pokoj**

Vybavení všech pokojů:

Všechny pokoje jsou klimatizovány, ovládání celé klimatizační jednotky je umístěno přímo na pokoji a je lehce ovladatelné. Klimatizace i vytápění pokojů je řízeno i centrálně, tudíž je možné průběžně monitorovat teplotu a reagovat tak i na náhlé změny počasí (např. intenzivní slunce).

Na každém pokoji dále najdeme LCD televizi, telefon, trezor, minibar, lůžko (typ King size = velké lůžko nebo Twin size = dvě oddělená standardní lůžka), úložné prostory (skříň, věšáková stěna apod.), připojení na wi-fi atd.

Důležité je ještě jednou zdůraznit to, že na všech pokojích jsou použity nehořlavé materiály (např. záclony, závěsy, přehozy na postel, povlečení apod.), vchodové dveře jsou odolné proti ohni, speciálně těsnící při vzniku požáru, každý pokoj má požární detektory a sprinklery. Každý pokoj má ve skříni zabudované speciální žehlicí prkno s bezpečnostní samovypínací žehličkou.

Dále najdete na všech pokojích drobné doplňky (např. kartáč na šaty, lžice na boty, otvírák, apod.) a v koupelně například mýdlo, šampon, pilníček, koupací čepici apod.

Součástí Vašeho vstupního tréninku je i osobní seznámení s produktem, takže záhy na vlastní oči uvidíte naše hotelové pokoje s celou škálou jejich vybavení ve skutečnosti.

Jednotlivé typy pokojů:

Pokoje typu ADE 1 - Standardní pokoj

- tyto typy pokojů mají různé odstíny modré výmalby (téměř každý pokoj má svůj odstín či styl vymalování)
- celé vybavení pokoje je laděno do modré barvy se světle oranžovými doplňky
- k dispozici jsou dvě varianty využití prostoru - možnost pomocí spuštění speciální stěny rozdělit velký prostor na dva i více menších prostorů (vhodné hlavně pro rodiny s dětmi)
- některé pokoje typu ADE 1 mají balkon s výhledem na dětské hřiště
- na chodbách je v blízkosti těchto pokojů malý dětský koutek, kde si můžou děti hrát (každé poschodí má svůj typ dětského koutku - míčkový, klouzačkový, malovací, atd.)
- všechny koupelny mají vany s masážními sprchovými hlavicemi
- ostatní vybavení viz. Vybavení všech pokojů

Pokoje typu KRI 1 - Luxusní pokoj

- tyto typy pokojů mají různé odstíny zelené výmalby (téměř každý pokoj má svůj odstín či styl vymalování)
- celé vybavení pokoje je laděno do zelené barvy se světle oranžovými doplňky
- kompletní elektronika přímo na pokoji vč. CD/DVD/MP3 přehrávače
- plazmová televize s úhlopříčkou 81cm s informačním kanálem v 19-ti jazykových mutacích
- videotelefon s nahrávkou o telefonních číslech
- možnost výběru hudby – 10 000 hudebních variant
- PC technika s vlastním Wi-Fi připojením
- fax, scanner, kopírovací stroj a další business příslušenství
- výrobek ledu přímo u minibaru
- velká pohovka s polohovatelným opěradlem
- balkon na kterém je vybudována minizahrádka

- botník se speciální vůní na boty
- dominantu pokoje tvoří lůžko uprostřed pokoje – důmyslný zabudovaný systém pod postelí umožňuje vlastní natočení postele
- povlečení postele je damaškové – bílé s jemnými zelenými proužky
- koupelny mají (krom 6 pokojů typu KRI 1) rohovou vanu s masážní sprchou
- ostatní vybavení viz. Vybavení všech pokojů

Pokoj typu ADEKRI – Excelentní pokoj:

- pokoj je situován ve střešním prostoru hotelu s prosklenou střechou
- výhled je přímo z pokojů zaměřen na Prahu a řeku Vltavu
- prosklená část střechy umožňuje pozorovat oblohu při jakémkoli počasí
- tento typ pokoje má různé odstíny výmalby – kombinace růžové a zlaté (každá místnost má svůj odstín či styl výmalby)
- nábytek v pokoji excelent je ve specifické barvě – starorůžově šedivé
- multifunkční dálkový ovladač osvětlení na pokoji
- kompletní elektronika přímo na pokoji vč. 3D přehrávače a virtuálního simulátoru
- plazmová televize s úhlopříčkou 110cm s informačním kanálem v 19-ti jazykových mutacích
- videotelefon s nahrávkou o telefonních číslech
- HIFI ozvuční s možnost výběru hudby – 10 000 hudebních variant
- PC technika s bezdrátovou klávesnicí a myší
- Vlastní Wi-Fi připojení
- fax, scanner, kopírovací stroj a další business příslušenství
- výrobce ledu přímo u minibaru
- výrobce ledové tříště s přepínáním sněh/led
- kávovar s možností uvařit kávu espresso
- minibar s automatickým doplňováním nápojů, vč. přípravy čerstvých zeleninovo-ovocných nápojů
- velká rohová polohovatelná masážní pohovka s dálkovým ovládáním poloh
- terasy s různými variantami výsadby zeleně (okrasné dřeviny, bonsaje, květiny)

- gril na východní terase vč. venkovního nábytku
(možnost objednání si kuchaře přímo na terasu)
- uprostřed pokoje C se nachází vysoké lůžko se systémem otáčení
- povlečení postele je damaškové – bílé s jemnými růžovými proužky
- koupelna A je situována v horním bodu, což znamená, že masážní maxi-vana se nachází uprostřed velké místnosti a je z ní vidět přímo na starou část Prahy
- ovládání světel a zatemnění je zabudováno přímo u vany
- v případě zatažené oblohy je možno aktivovat tzv. „hvězdný efekt“, který vytvoří dokonalou iluzi letní hvězdné oblohy
- koupelna B nabízí rohovou vanu s masážními tryskami a vířivkou.
- součástí pokoje ADEKRI je i bar, kde je možné objednat např. míchané nápoje dle výběru
- ostatní vybavení viz. Vybavení všech pokojů

CHLOUBA NAŠEHO HOTELU – „Čokoládový bar“

Specialitou našeho hotelu je čokoládový bar. Tyto typy barů jsou velice ojedinělé, resp. hosté se s nimi mohou setkat pouze v našich hotelech společnosti AdeKri.

Hlavní myšlenka tohoto baru byla odlišit se od ostatních barů a udělat radost nejen dětem ale i milovníkům kvalitní čokolády. Specialitou čokoládového baru je čokoláda AdeKri, která je připravována dle starých původních receptur. Avšak i dalších 20 druhů různých čokolád má svou specifickou chuť. Největším překvapením pro hosty je „čokoládový porcelán.“ Tudíž i každý šálek či podšálek je vyroben z jiného druhu čokolády. Děti nejvíce překvapí, že i zmrzlinový pohár mohou sníst celý.

Další specialitou čokoládového baru jsou převážně čokoládové mini dezerty, čokoládové pralinky a i možnost ochutnávky více než třiceti druhů čokolád, např. čokoládu se zeleným pepřem, s feferonkami, s pomerančem, s marcipánem atd. V tomto baru je možné zakoupit i různé druhy čokolády s sebou. Vše bude zabaleno do speciálních dárkových krabiček.

Hotelová zahrada aneb místo k odpočinku

Je bezpodmínečně zapotřebí informovat Vás o naší hotelové zahradě. Zahrada by mělo být jedno z prvních míst, které byste měli navštívit, abyste věděli, co případně hostovi doporučit pro jeho dokonalý odpočinek. Hotelová zahrada byla kompletně předělána právě v roce 2003. Od této doby dostala úplně jiný design. Architekt pan Josef Šnajder se pokusil využít již postavené protipovodňové stěny nejen jakožto dekorace, ale i pro případné využití.

V hotelové zahradě najdete speciální kobercový trávník, po kterém se host v létě může bez obav pohybovat i bos. V pravé části zahrady v rohu bylo vybudováno dětské hřiště, kde jsou umístěny prolézačky různých tvarů a velikostí pro děti. Nachází se zde také „pískoviště“, ale ne takové to klasické běžné obecně známé. Na toto „pískoviště“ je namísto písku navezena ekologická směs, která mění barvy podle počasí.

Důležité je, že celá tato směs je celá 4x ročně hygienicky čištěna, takže naše pískoviště zaručuje nejen stavění barevných hradů a zámků, ale ještě k tomu se děti pohybují v čistém hygienicky nezávadném prostředí.

Hlídaní dětí je rovněž zajištěno. V případě zájmu rodičů jsme schopni zajistit hlídání jejich dětí specializovaným proškoleným pracovníkem s patřičným osvědčením.

Hlavní dominantou celé zahrady je jezírko, které je umístěno pod okrasnými dřevinami a vzrostlými stromy. V jezírku jsou pstruzi zahradní (okrasní). Lze spatřit i čápa australského. V okolí jezírka je umístěn zahradní nábytek včetně lehátek. V dosahu hostů jsou rovněž umístěny telefony tak, aby si každý host mohl kdykoli objednat cokoli přímo z hotelové restaurace či baru.

V zadní části zahrady se nachází vestavěný zahradní gril s barem, který je otevřen po celou letní sezonu. Tato část zahrady je často využívána k zahradním párty. Na zahradě pěstujeme v různých částech 28 druhů bylinek a také některé druhy zeleniny, takže kuchař může přidávat do pokrmů ingredience doslova a do písmene čerstvě utržené ze zahrady.

...A to nejlepší na konec...Vrcholnou chloubou naší zahrady je zahradní fontána. Namísto vody stříká z každé trysky ochucená chlazená citrónová minerální voda. Hosté tak mohou při pobytu na zahradě pít přímo z fontány. Úkolem našich zaměstnanců je i to, aby upozorňovali naše hosty na to, aby dodržovali pitný režim, tzn. aby vypili alespoň 2 litry tekutin denně bez ohledu na to, jestli mají nebo nemají žízeň...

POŽÁRNÍ EVAKUAČNÍ PLÁN HOTELU ADEKRI PRAHA

1. Evakuace hostů a zaměstnanců je řízena z hotelové recepce.

Vyhlašuje ji ředitel hotelu ve spolupráci s velitelem hasičského záchranného sboru.

V době nepřítomnosti ředitele hotelu tuto povinnost přebírá ředitelská služba.

2. Seznam pracovníků, s jejichž pomocí bude evakuace prováděna:

Členové požární hlídky:

Únikové schodiště A: Irena Sibrová, Josef Bajatý, Lukáš Hanach

Únikové schodiště B: Vlastimil Skutečný, Kateřina Troubilová, Nikola Petříková

Únikové schodiště C: Pavel Bábra, Jan Lukášek, Petra Velká

Únikové schodiště D: Libor Davídek, Monika Kračová, Viktor Cabadaj

3. Určení způsobu a cest pro evakuaci:

- Únikové schodiště A-vedoucí ze 4. podlaží do ulice Kratochvílova
- Únikové schodiště B-vedoucí z 3. podlaží do hotelové zahrady
- Únikové schodiště C-vedoucí z 2. podlaží na náměstí Jana Kavalčíka
- Únikové schodiště D- vedoucí z 1. podlaží do suterénu a pak ven před hotel

4. Určení místa soustředění evakuovaných hostů a pracovníků:

Všichni hosté a zaměstnanci se urychleně dostaví na náměstí Jana Kavalčíka. Místo se nachází před hotelem v těsné blízkosti protipovodňové stěny.

5. Kontrola počtu evakuovaných hostů a pracovníků:

Tuto kontrolu provádí:

- Front Office Manager / Vedoucí recepce - u hostů
- Vedoucí jednotlivých středisek nebo jejich zástupci
- Zástupce personálního oddělení

6. První pomoc postiženým pracovníkům poskytnou:

- členové požárních hlídek
- záchranná služba - linky 155, příp. 112

POŽÁRNÍ OCHRANA - základní důležité informace

Požární charakteristika objektu (tzv. požární začlenění)

1. Bez požárního nebezpečí (BPN)
2. Se zvýšeným požárním nebezpečím (ZPN) – NÁŠ HOTEL!!!!!!!
(toto zařazení nám ze zákona ukládá, že musí být stanoveny požární hlídky).
Určuje se podle výšky budovy, podle koncentrace lidí, která se v objektu pohybuje, podle užívání chemických látek apod.
3. S vysokým požárním nebezpečím (VPN) – např. elektrárny apod.

Ohlašovna požáru

- recepce
- technický dispečink (v -1.patře (1.suterén) – naproti vstupu do bazénu)

Hasicí přístroje a zdroje v hotelu

- Práškový (6 kg) – lze použít na elektrické spotřebiče
- Sněhový (stlačený CO₂ – plyn, který se mění na sněhové vločky)- lze použít na elektrické spotřebiče
- Hydranty – průměr hadice 25 mm

Důležitá pozn.: Hasicími přístroji nikdy nehasit osoby – vzniklo by silné poškození popálené pokožky!

Evakuační plány

- Na všech patrech (zelené cedulky) – vždy u vstupu do jednotlivých křídel budovy
- Na dveřích pokoje (zevnitř) – únikový plán ve formátu A4
- Na chodbách zelené šipky směřující k únikovým východům

Požární úsek

Je úsek, který se dá samostatně uzavřít a požárně izolovat (pokoj, chodba, patro apod.).

Únikové cesty

Jsou chráněné protipožárními dveřmi a jsou nuceně odvětrávané. V hotelu jsou celkem 4 únikové cesty (schodiště A, B, C, D).

Požární rozhlas

Se nachází na dispečinku (v –1.patře (1.suterén) – naproti vstupu do bazénu)

Evakuační hlášení

1. Aktivace systému čidlem v hotelu:

- hláška o požáru – na dispečink
- dispečer ve spolupráci s hasiči vyhodnotí vzniklou situaci
- po potvrzení spustí pokyn k evakuaci

2. Aktivace tlačítkem(v červené krabičce) kdekoli z hotelu:

- proběhne ihned pokyn k evakuaci hotelu

Hlášení o evakuaci je v 12jazykových mutacích – česky, anglicky, německy, španělsky, italsky, francouzsky, rusky, atd.

Postup při vzniku požáru

1. vznik požáru
2. reakce dispečinku => lokalizace požáru
3. dispečink vysílá člena ostražky k ohledání místa požáru
4. a) malý požár: uhasí ostražka, ale dispečink vždy informuje hasiče Prahy
b) velký požár: hlásí ostražka na dispečink a ten (po dohodě s ředitelskou službou nebo ředitelem hotelu) spouští manuálně evakuaci hotelu
5. dispečink hlásí hasičům požár
6. recepce tiskne rooming listy (seznamy ubytovaných hostů) podle abecedy i podle čísel pokojů – v několika kopiích!!!
7. recepce po dohodě s ředitelskou službou nebo ředitelem hotelu rozdává tyto seznamy zaměstnancům, kteří pomáhají směřovat hosty k evakuačním východům, popř. kontrolují pokoje (podle situace)
8. při příjezdu hasičů předávají recepční veliteli zásahu požární dokumentaci, která je uložena na recepci

9. další zásahy si již organizují hasiči sami a i zaměstnanci se odebírají na shromaždiště.
10. Pozor na peníze a cennosti – veškeré finance a cennosti je nutné uložit do trezoru na dispečinku/recepci (pokud je čas)

Požární dokumentace:

1. Požární evakuační plán
2. Požární poplachová směrnice
3. Požární řád hotelu
4. Operativní karta
5. Řád ohlašovny požáru

Požární poplachová směrnice

Popisuje postup při zjištění požáru:

1. volat 111 (dispečink hotelu AdeKri) –
2. volat 150 (hasičský sbor)
3. vyhlášení požáru pomocí požárního rozhlasu
 - snaha o uhašení, je-li to možné
 - opatření k zamezení šíření požáru
 - evakuace z míst, které jsou přímo ohroženy požárem
 - vypnout přívod elektrického proudu
 - dbát pokynů velitele požárního zásahu

Požární řád hotelu

Obsahuje popis budovy:

- 121 pokojů
- 245 lůžek
- 71 zaměstnanců
- 94 ks hasicích přístrojů a hydrantů
- charakteristika objektu
- charakteristika látek, které se nacházejí v objektu
- požadavky z hlediska požární ochrany

Operativní karta

Popisuje charakter objektu:

- úniková schodiště
- vstupy do hotelu
- výtahy
- rozvody vzduchotechniky
- stavební konstrukce
- hasební látky

Je doplněna grafickým zpracováním jednotlivých podlaží.

Slouží hasičům pro orientaci!!!

Hlavní požární technik:

- Martin Valentík

Zpracoval: Martin Valentík

20.5. 2008

Ředitel technického úseku

PERSONÁLNÍ POLITIKA HOTELU

Personalistika a práce se zaměstnanci, tzv. řízení lidských zdrojů, má v sektoru služeb zásadní strategickou a nezastupitelnou úlohu. Už na první pohled je patrný poměrně zásadní rozdíl postavení lidského faktoru ve výrobní a nevýrobní sféře. Velmi zjednodušeně by se to dalo popsat na příkladu tak, že vyráběnému ozubenému kolečku je úplně jedno, jestli se na něj pracovník, kterému právě prochází rukou, usmívá, zda je na něj milý a příjemný, či nikoliv. Zcela odlišná je situace v sektoru služeb, který pracuje přímo se zákazníky, tzn. přímo s lidmi. Tam stačí během celého procesu být i jen jediné zaváhání, nepříjemný pohled, špatné naladění, reakce či přístup pracovníka poskytujícího službu a rázem vzniká problém. A právě proto jsou personalistika a řízení lidských zdrojů v sektoru služeb tak strategicky důležité.

My máme toto rozhodně na paměti a snažíme se se všemi zaměstnanci průběžně pracovat, rozvíjet je, chválit je, motivovat je, atd. Jedním ze způsobů je např. vyhlašování nejlepšího zaměstnance za měsíc/čtvrtletí/rok.

Vyhlášení nejlepšího zaměstnance

MOTTO

Cílem je podpořit pracovní iniciativu a aktivitu našich zaměstnanců a zejména vyzdvihnout ty zaměstnance, kteří se svojí prací rozhodující měrou podílejí na úspěších tohoto hotelu.

Jaká je naše představa nejlepšího zaměstnance?

Nejlepší zaměstnanec:

- trvale dosahuje vynikající výkony
- plní zadané úkoly
- má vzornou docházku do zaměstnání
- předkládá návrhy na zlepšení práce, které jsou realizovány
- dobře komunikuje s ostatními středisky nebo úseky
- dosáhl v daném období nadstandardního pracovního úspěchu/výkonu
- má ukončenu zkušební dobu

Způsob výběru

Hodnocení se provádí vždy za uplynulé období. Návrhy na nominaci shromažďuje na měsíční bázi personální úsek. U každého navrhovaného zaměstnance je důležité zmínit i důvody návrhu. Vyhodnocení provádí hodnotící komise složená ze zástupců vedení hotelu. Ve výjimečných případech může být vyhodnoceno i více zaměstnanců (pokud komise vyhodnotí, že více zaměstnanců dosáhlo výjimečných výsledků). Důležité je ocenit okamžitě, kdy si to zaměstnanec zaslouží.

Vyhlášení nejlepšího zaměstnance

Nejlepší zaměstnanci jsou vyhlášováni vždy po skončení příslušného období, provádí je personální ředitel nebo ředitel hotelu za účasti zaměstnance a jeho přímého nadřízeného. Nejlepší zaměstnanci měsíce jsou vyhlášováni na měsíční poradě. Vyhlášení zaměstnance čtvrtletí a roku se provádí slavnostní formou, obvykle při příležitosti setkání zaměstnanců. Fotografie nejlepšího zaměstnance včetně informací a fotografií z vyhlášení jsou otištěny v nejbližším čísle hotelového časopisu AdeKri – Info.

Ocenění

Nejlepší zaměstnanec čtvrtletí obdrží diplom a finanční odměnu 3.000 Kč, velká fotografie ze slavnostního vyhlášení je vystavena v našem zaměstnaneckém klubu ve 2. patře hotelu (naproti personální jídelně). Krom finanční odměny zaměstnanec získává voucher na slavnostní večeři v naší hotelové restauraci pro 2 dospělé osoby a 2 děti.

Nejlepší zaměstnanec roku obdrží diplom a finanční odměnu 10.000 Kč, velká fotografie ze slavnostního vyhlášení je rovněž vystavena v našem zaměstnaneckém klubu ve 2. patře hotelu (naproti personální jídelně). Krom finanční odměny zaměstnanec získává opět nejen voucher na slavnostní večeři v naší hotelové restauraci pro 2 dospělé osoby a 2 děti, ale zároveň i voucher na víkendový pobyt, opět pro 2 dospělé osoby a 2 děti.

ZÁVĚREM

Závěrem mi dovoluďte uvítat Vás v našem hotelu na Vaší cestě k ocenění Nejlepšího zaměstnance měsíce/čtvrtletí/roku... Na této cestě Vám přejeme my všichni, Vaši noví kolegové, hodně úspěchů...

VÍTEJTE MEZI NÁS...!!!

Kristýna Márčová

a celý tým Hotelu AdeKri

PŘÍLOHA Č. 2: „PRACOVNÍ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE“

INTERVIEW
(PRACOVNÍ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE)

Hodnocené období:

Jméno a příjmení zaměstnance:

Pracovní zařazení:

Přímý nadřízený v hodnoceném období:

1 STRUČNÝ POPIS OBSAHU VAŠÍ PRÁCE

(Vyplňuje pracovník)

Stručně popište obsah Vaší práce – Vaše hlavní činnosti a váš osobní přínos k jejich plnění.

2 SEBEHODNOCENÍ VAŠÍ PRÁCE

(Vyplňuje pracovník)

Zmiňte Vaše aktivity během hodnoceného období. Zmiňte všechny vaše úspěchy, kterých se Vám podařilo během hodnoceného období dosáhnout a na kterých jste se podílel(a) buď sám(sama) nebo i jako člen týmu. Vyhodnoťte Vaše cíle, které jste si dal v předchozím hodnoceném období. Uveďte důvody, proč jste příp. některý svůj cíl nemohl(a) splnit, uveďte příčinu.

3 PLÁN ROZVOJE ZAMĚSTNANCE

(Vyplňuje pracovník)

Uveďte Vaše cíle ve vzdělávání. Dejte návrh témat, která by jste uvítal(a) jako součást tréninků.

4 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE NADŘÍZENÝM

(Vyplňuje přímý nadřízený)

Vyjádřete se k sebehodnocení svého podřízeného a uveďte své hodnocení. Vyhodnoťte zaměstnance jako jednotlivce a jeho hlavní přínos k týmu.

5 VYHODNOCENÍ TRÉNINKŮ A VZDĚLÁVÁNÍ

(Vyplňuje přímý nadřízený)

Zhodnoťte účinnost tréninků a vzdělávání ve vztahu k rozvoji podřízeného. Uveďte druhy tréninků, kterých se podřízený za uplynulé období zúčastnil. Vyhodnoťte jejich dopad na jeho/její pracovní výkon.

6 PLÁN ROZVOJE ZAMĚSTNANCE

(Vyplňuje přímý nadřízený)

Vyjádřete se k rozvojovým cílům a návrhům zaměstnance. Vyhodnoťte jejich potenciální přínos a případně je zařadte do plánu tréninků.

7 NÁVRHY, NÁMĚTY

(Vyplňuje přímý nadřízený)

Návrhy, jak by zaměstnanec mohl své přednosti lépe uplatnit a předat znalosti týmu. Jak by mohl díky svým schopnostem reprezentovat svůj tým/ hotel. (např. účast v asociacích, na soutěžích, atd.)

8 KOMENTÁŘ NADŘÍZENÉHO

(Vyplňuje přímý nadřízený)

*Vaše postřehy zaznamenané během pohovoru se zaměstnancem.
Celkové hodnocení.*

Datum:

Podpis nadřízeného:

9 KOMENTÁŘ ZAMĚSTNANCE

(Vyplňuje pracovník)

Vyjádřete se k hodnocení svého nadřízeného, reagujte, pokud s jeho hodnocením nesouhlasíte..

Datum:

Podpis zaměstnance:

Tato skripta jsou spolufinancována
Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky