



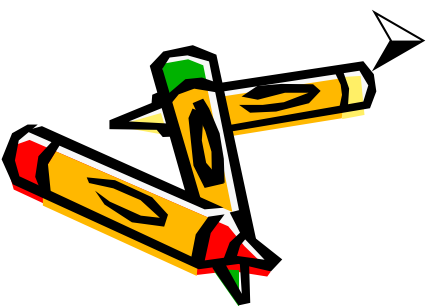
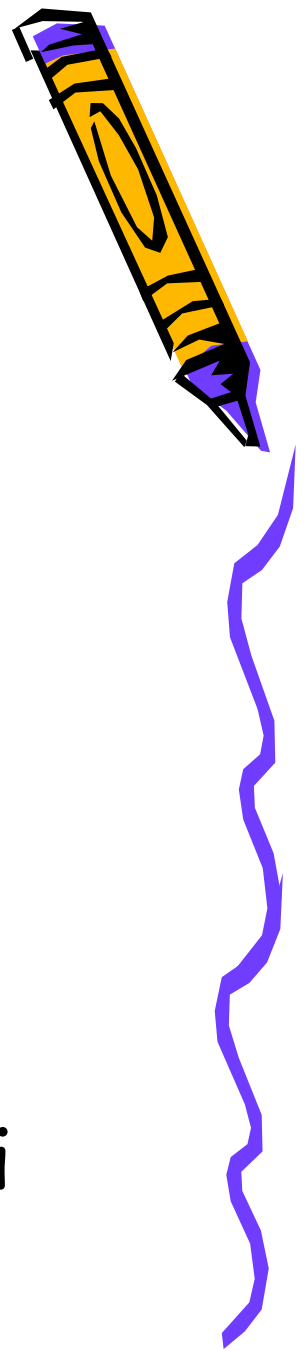
# Význam a úloha podniků CR, ŘLZ v CR

*doc. Ing. Pavlína PELLEŠOVÁ, Ph.D.*



# Struktura přednášky

- úloha CR a podniků,
- výběr vhodných pracovníků,
- základní požadavky na výkon práce v oblasti CR,
- celoživotní vzdělávání pracovníků,
- informační cesty v tuzemsku i zahraničí



# Význam CR

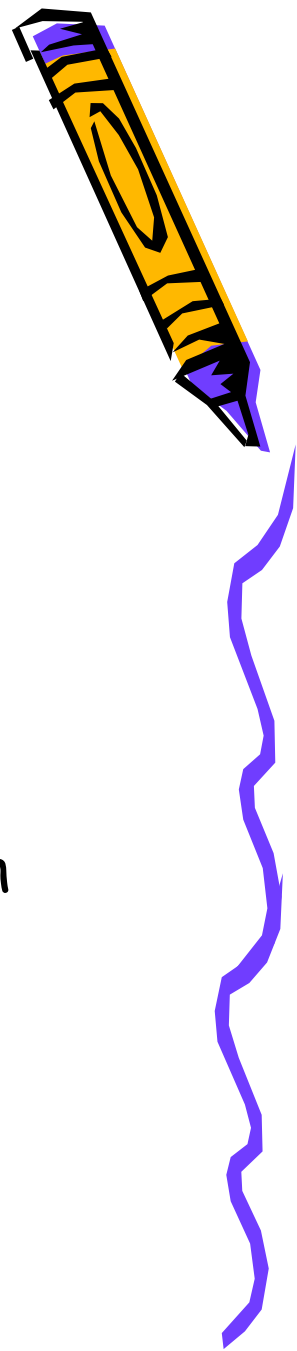
- CR je ukazatelem životní úrovně obyvatelstva,
- Společenské funkce CR:

- podílí se na všestranném rozvoji osobnosti,
- umožňuje obnovu duševních a fyzických sil - odpočinek,
- je nástrojem preventivně léčebného působení,
- slouží k účelnému využití volného času,
- pomáhá vytvářet nový životní styl - přenosem zvyků a návyků z jiných zemí nebo oblastí;



# Význam CR

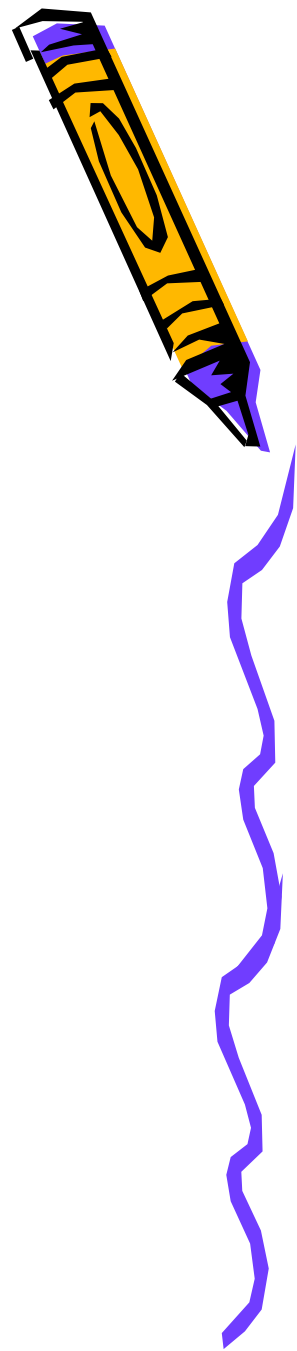
- slouží jako nástroj vzdělávání a kulturní výchovy člověka,
- přispívá k vzájemnému poznání a porozumění mezi lidmi,
- motivuje k získávání jazykových znalostí,
- vědecko-informační funkce - výměna informací, vědeckých poznatků (kongresová turistika),
- ekonomické funkce - vytváří řadu pracovních příležitostí,
- vliv zahraničního CR na PB státu.



# Úloha subjektů cest. ruchu

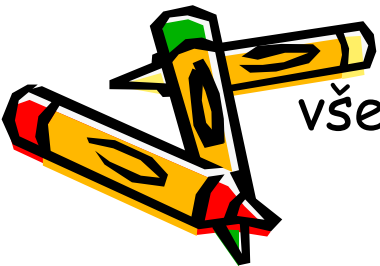
Spolupráce subjektů cestovního ruchu může v destinaci probíhat ve třech formách:

- spolupráce mezi podnikatelskými subjekty,
- spolupráce mezi veřejnoprávními subjekty,
- spolupráce mezi veřejnoprávními subjekty a soukromými subjekty, tzv. public private partnership (PPP).



# ŘLZ

- Podstatou je práce s lidmi takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti podniku při dosažení osobních cílů zaměstnanců. Je záležitostí všech manažerů a vedoucích týmů,
- definováno jako proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidského potenciálu,
- je manažerský přístup k využívání úsilí, schopnosti a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost
- představuje nejnovější koncepci personální práce, ve vyspělém zahraničí začala formulovat v 50. - 60. letech minulého století, stává se jádrem řízení organizace jeho nejdůležitější složkou a nejdůležitější úlohou všech manažerů.



# ŘLZ



- se liší od personálního řízení důrazy a přístupy k personální práci a zejména řečnictvím o souladu zájmu managementu a zaměstnanců a o zabezpečení potřeb všech zainteresovaných stran zaměstnaneckého vztahu, viz následující tabulka. Výraz lidské zdroje je použit se záměrem zdůraznit rostoucí vzácnost tohoto výrobního činitele a poukázat na nutnost věnovat mu mimořádnou, ne-li výsadní pozornost při řízení oproti kapitálu a materiálním zdrojům.



Shodné rysy	Rozdíly
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strategie personálního řízení i strategie řízení lidských zdrojů vycházejí z podnikové strategie.</li> <li>2. Personální řízení i řízení lidských zdrojů uznávají, že za řízení lidí jsou odpovědni linioví manažeři. Personální útvar poskytuje nezbytnou radu a podpůrné služby umožňující manažerům dostát této odpovědnosti.</li> <li>3. Hodnoty personálního řízení a přinejmenším i „měkké“ podoby řízení lidských zdrojů se shodují v pohledu na „respektování jedince“, vyváženost potřeb organizace a jednotlivce a rozvíjení lidí v zájmu dosažení maximální úrovně jejich schopností pro jejich vlastní uspokojení i pro snadnější plnění cílů organizace.</li> <li>4. Personální řízení i řízení lidských zdrojů uznávají, že jednou z jejich nejdůležitějších funkcí je přizpůsobování lidí neustále se měnícím požadavkům organizace – zaměstnávání správných lidí na správných místech a příprava a rozvíjení správných lidí pro práci na těchto místech.</li> <li>5. Personální řízení i řízení lidských zdrojů používají stejným způsobem metody výběru pracovníků, analýzy schopností, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoje manažerů a řízení odměňování.</li> <li>6. Personální řízení, stejně jako „měkká“ podoba řízení lidských zdrojů, přikládá v systému pracovních vztahů značný význam procesům komunikace a participace.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personální řízení, stejně jako „měkká“ podoba řízení lidských zdrojů, přikládá v systému pracovních vztahů značný význam procesům komunikace a participace. Řízení lidských zdrojů klade větší důraz na strategický soulad a strategickou integraci.</li> <li>2. Řízení lidských zdrojů je založeno na manažersky a podnikatelsky orientované filozofii.</li> <li>3. Řízení lidských zdrojů přikládá větší význam řízení kultury a dosahování oddanosti (vzájemnosti).</li> <li>4. Řízení lidských zdrojů klade větší důraz na roli liniových manažerů jako realizátorů politiky lidských zdrojů.</li> <li>5. Řízení lidských zdrojů je celostním přístupem orientovaným na všechny zájmy podniku – zájmy členů organizace (pracovníků) jsou uznávány, ale podřízeny zájmům podnikání.</li> <li>6. Od specialistů na lidské zdroje se očekává, že budou spíše partnery v podnikání než jen administrátory na úseku personálu.</li> <li>7. Řízení lidských zdrojů považuje pracovníky za jmění, bohatství, aktiva, a nikoliv za nákladovou položku.</li> </ol>



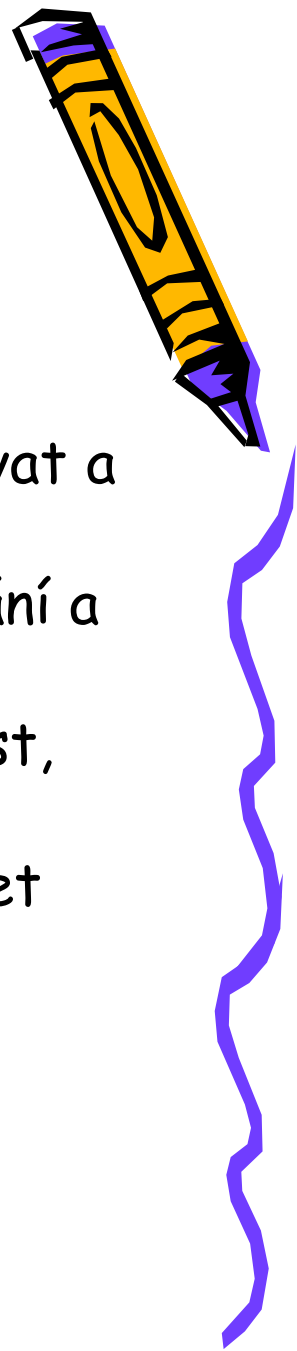
# Cíle ŘLZ



- podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií podniku (strategické řízení lidských zdrojů),
- přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu,
- zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi,
- usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci,
- podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí.



# Cíle ŘLZ



- Obecným cílem je zajistit, aby byl podnik schopen prostřednictvím lidí úspěšně plnit cíle v oblastech:
- Zabezpečování a rozvoje pracovníků - předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovních sil, zvyšovat a rozvíjet podstatné schopnosti lidí, potenciál a zaměstnatelnost (příležitost k soustavnému vzdělání a rozvoji).
- Ocenění pracovníků - zvyšovat motivaci za oddanost, znalosti, dovednosti, schopnosti.
- Vztahu mezi managementem a pracovníky - vytvářet ovzduší pro udržování dobrých vztahů a důvěry.



# ŘLZ



- Realizace cílů závisí na jednotlivých oblastech a jejich dílcích aktivitách ŘLZ, které zabezpečují linioví manažéři a personalisté. Mezi tyto oblasti patří podnik, zaměstnanecké vztahy, řízení znalostí, zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a odměňování, vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, řízení odměňování, a pracovní vztahy. Do oblastí spadají **personální činnosti:**

- podnik
- zaměstnanecké vztahy
- řízení znalostí
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců
- vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů
- řízení odměňování
- pracovní vztahy
- komunikace.



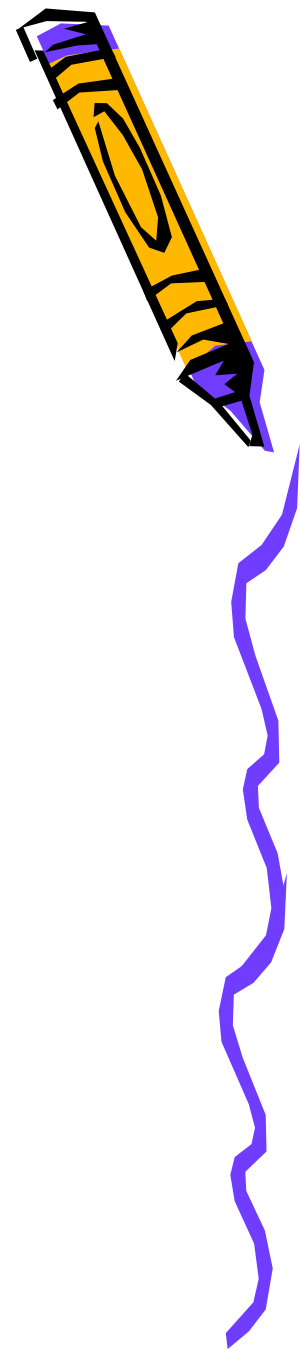
# ŘLZ

## Podnik

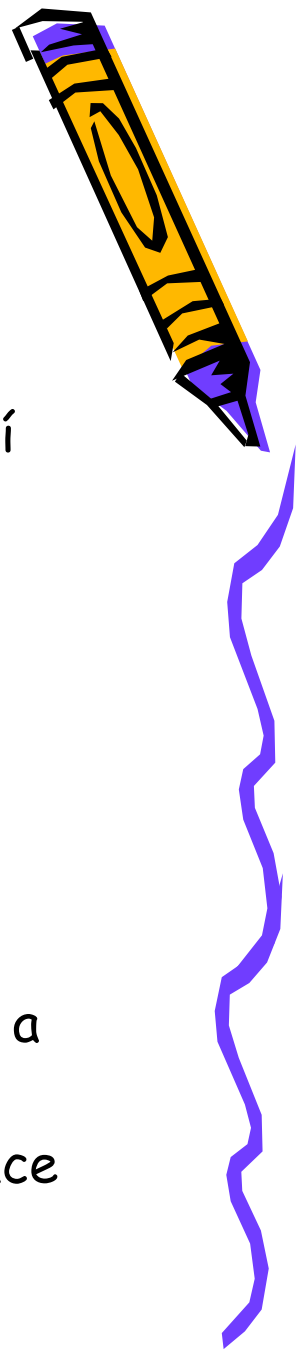
- Podoba podniku
- Analýza práce a vytváření pracovního úkolu,
- Vytváření pracovních úkolu, pracovních míst a rolí -
- Rozvoj podniku
- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci,

## Zaměstnanecké vztahy

- Pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání,
- Péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj,
- Komunikace a informování zaměstnanců,
- Personální informační systém,



# ŘLZ



## Řízení znalostí

- Vytváření postupu pro zvládnutí a předávání znalostí za účelem zlepšení a zintenzivnění procesu učení a zlepšení výkonu v podniku.
- Zabezpečování lidských zdrojů
- Plánování lidských zdrojů
- Získávání a výběr

## Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

- Organizace práce a pracovní podmínky.
- Dosahování lepších výsledků podniku, týmu i jednotlivců pomocí zkoumání a řízení pracovního výkonu, rozpoznání a uspokojování potřeb v oblasti vzdělávání a rozvoje.

Zpracování metod hodnocení pracovníka a jeho organizace



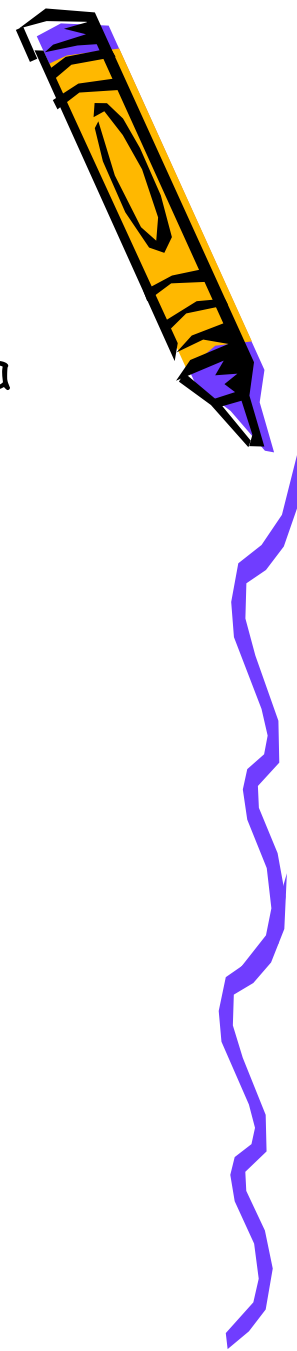
# ŘLZ

## Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů

- Analýza a identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců a rozvoje managementu, plánování, příprava, organizace a hodnocení účinnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.
- Celopodnikové a individuální vzdělávání
- Rozvoj manažeru
- Řízení kariéry

## Řízení odměňování

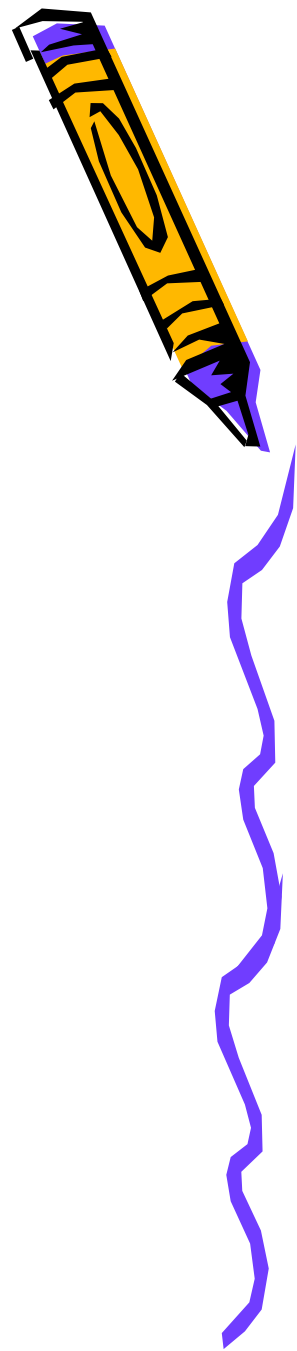
- Systémy odměňování
- Zásluhové odměny
- Nepeněžní odměny



# ŘLZ

## Pracovní vztahy

- Kolektivní pracovní vztahy - odbory,
- Zapojování a participace pracovníků
- Komunikace



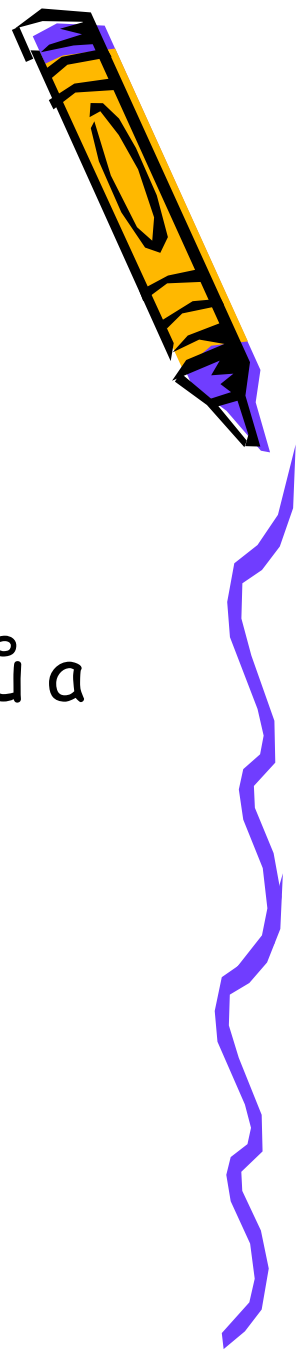
# Úkoly ŘLZ

- vytvářet v podniku prostředí, aby počet a struktura pracovních míst byly v dynamickém souladu s počtem a strukturou zaměstnanců, každé pracovní místo musí být obsazené zaměstnancem, který splní požadavky na výkon, musí poskytovat zaměstnanci prostor na seberealizaci,
- neustále rozvíjet lidské zdroje a vytvářet pro ně motivující pracovní a životní podmínky,
- formovat týmy, efektivní styl vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy v podniku,
- pomáhat podniku přizpůsobovat se různým zájmům zainteresovaných osob - vlastníků, zaměstnanců, odborových organizací, zákazníků, dodavatelů, státní správy, samosprávy,
- sledovat místní, celostátní i mezinárodní vývoj ovlivňující praxi zaměstnávání osob a interpretovat a objasňovat jeho důsledky pro strategii podniku,
- v zájmu úspěšného fungování podniku poskytovat přímo anebo nepřímo potřebné služby.



# Úkoly ŘLZ

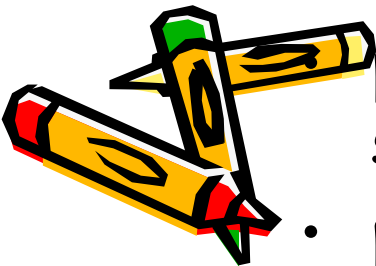
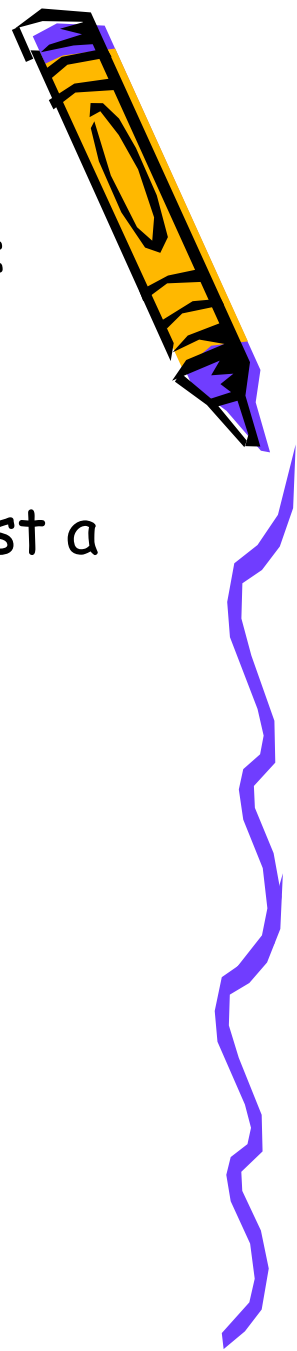
- zlepšení kvality pracovního života,
- zvýšení produktivity,
- zvýšení spokojenosti pracovníků,
- zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců a kolektivu,
- zvýšení připravenosti na změny.



# Aktivity ŘLZ

pro splnění hlavních úkolů zaměřuje aktivity:

- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- organizační rozvoj,
- vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur,
- formování personálu organizace,
- zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému,
- plánování lidských zdrojů,
- odměňování a zaměstnanecké výhody, pracovní vztahy, především pak vztahy s odbory,
- pomoc pracovníkům.

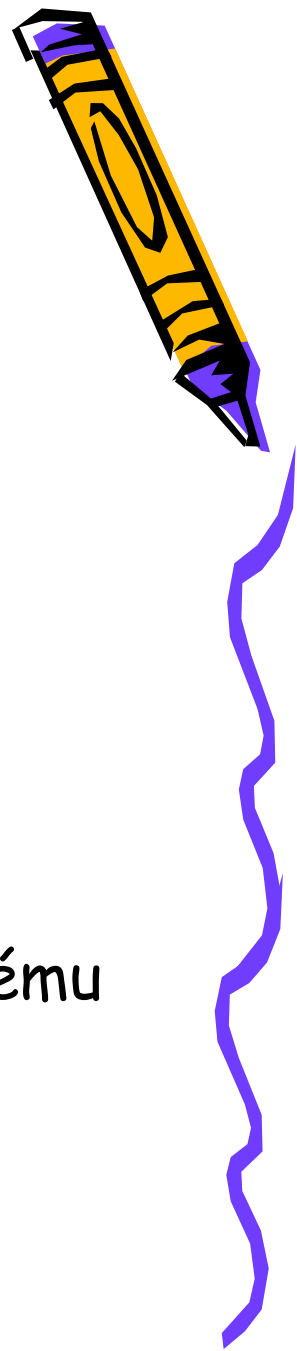


# Činnosti ŘLZ



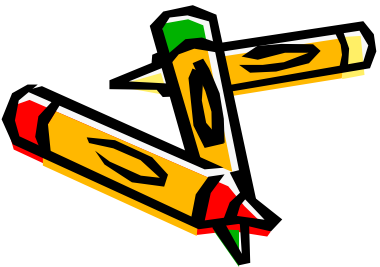
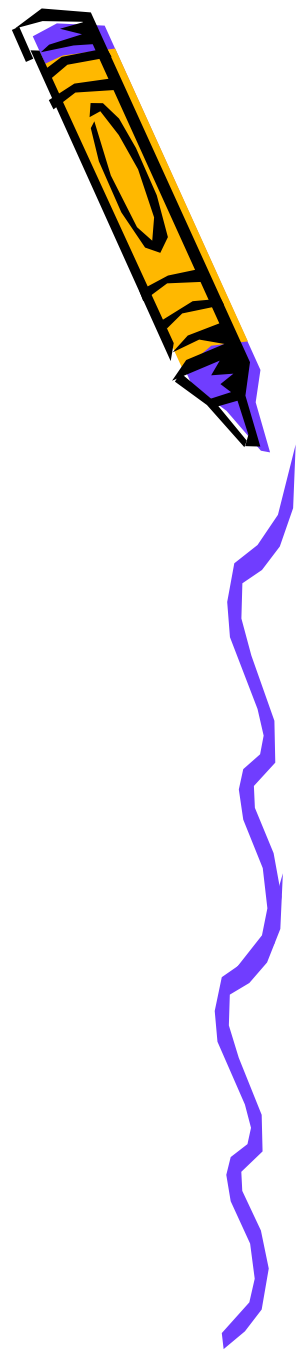
# Činnosti ŘLZ

- Vytváření a analýza pracovních míst
- Plánování lidských zdrojů
- Obsazování volných pracovních míst
- Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců
- Odměňování zaměstnanců
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- Péče o zaměstnance
- Využívání personálního informačního systému



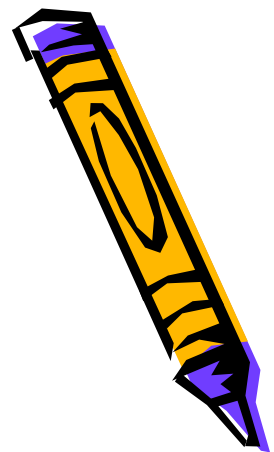
# Činnosti ŘLZ

- personálního informačního systému



# O personální práci obecně

- spojuje člověka s jeho pracovními úkoly,
- formuje pracovní vztahy,
- dbá na dodržování norem týkající se pracovního poměru, bezpečnosti práce



# Personální práce

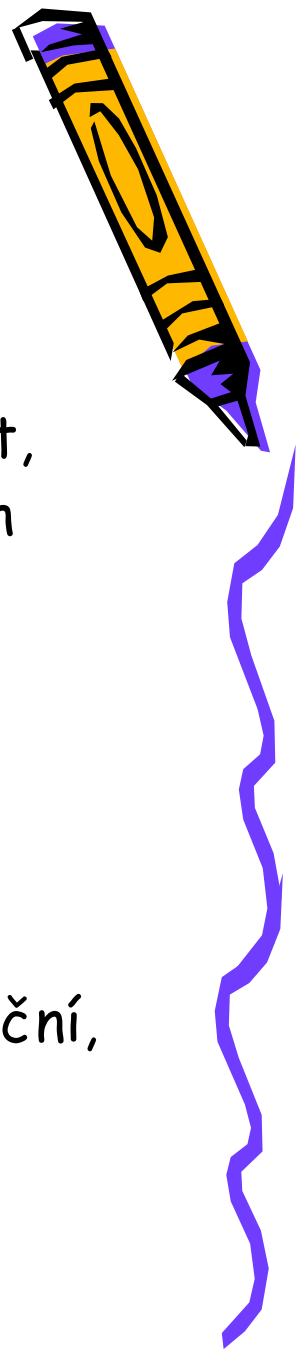
v oblasti personální práce se střetávají dva aspekty:

- **ekonomická hlediska** související s využitím lidské práce - zhodnocení lidského potenciálu i s ohledem na vložené prostředky na jeho zabezpečení a rozvoj,
- **sociální aspekty** související s naplněním osobních cílů pracovníků, jejich motivací k seberozvoji, zvyšování kvalifikace, rozvoji tvořivosti, se spokojeností s prac. místem, obsahem práce, prac. prostředím, vnitřním klimatem apod.



# Personální činnosti a jejich specifika

- **plánování potřeby pracovníků** - velký problém odhadovat zakázky, dostatečný předstih, nárazovost, problém s rezervami odborníků, vytváření pracovních úkolů,
- **získávání, výběr, přijímání pracovníků** - častá „diskvalifikace v „soutěži“ zaměstnaneckých výhod,
- **hodnocení pracovníků** - zpětná vazba, neformální vztahy, ožehavý problém,
- **vzdělávání a rozvoj pracovníků** - většinou nekoncepční, ve vzdělávání pouze instruktáže.





# Personální činnosti (funkce), vykonávané personálním útvarem

## - alternativní členění

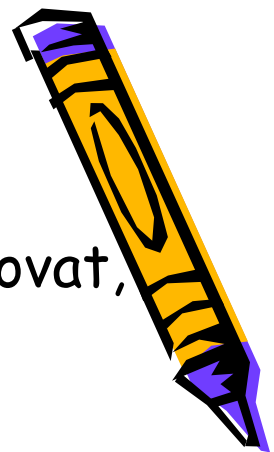
Personální útvary vykonávají tyto hlavní činnosti (funkce):

- analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání a výběr pracovníků,
- hodnocení pracovníků (jejich pracovních výkonů),
- rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- odměňování,
- podnikové vzdělávání pracovníků,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky (BOZP, organizace zdravotní péče, zajišťování sociálních služeb),
- dohled nad dodržováním zákonů a dalších legislativních norem v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.



## ( Personální otázky ... )

- kolik a jaké pracovníky fy potřebuje a bude potřebovat,
- kde potřebné pracovní síly vzít,
- jak potřebné pracovní síly získat a udržet,
- jaké metody řízení lidských zdrojů použít - měkké (sociální metody řízení),
- formování kvalitního a výkonného personálu, který je identifikován se zájmy firmy,
- pracovní spokojenost, „člověk středem zájmu“,
- co tvoří koncepci řízení lidských zdrojů,
  - zájmy managementu,
  - uplatnění strategického přístupu,
  - lidé jsou v souladu s cíli a hodnotami organizace, silná podniková kultura.



# Kdo vykonává personální práci?



- především majitel podniku,
- pokud má další celky, vedoucí úseku,
- administrativní stránku zajišťuje administrativní pracovník,
- firma nad 30 zaměstnanců už by měla zvážit zřízení personálního útvaru.



# Zásady personální činnosti



- nedovolit nepřiměřený vliv rodiny a přátel,
- obsazovat pracovníky dle schopností a dovedností,
- otevřeně hlásat a ukazovat, že rodinné příslušníky posuzujeme stejně jako ostatní zaměstnance.



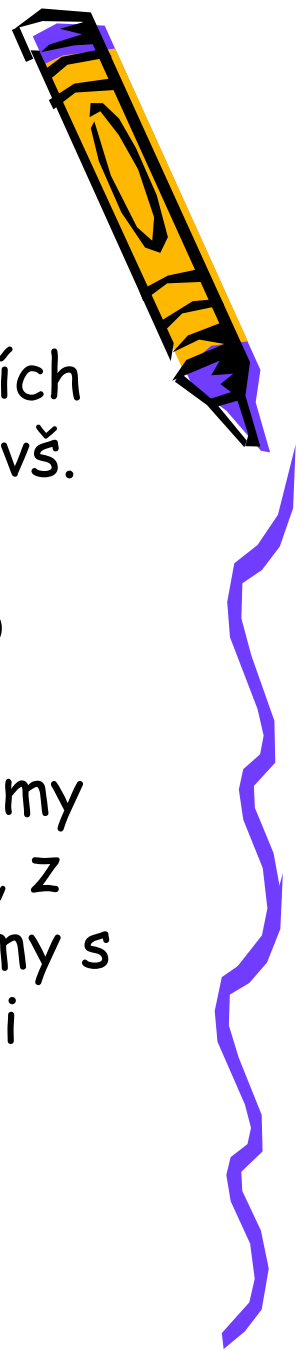
# Vybrané faktory

- Výkonnostní a kvalitativní charakteristiky, konkurenční výhoda - MSP dosahují v menší míře nárůstu produktivity a tržeb, méně formulují plán rozvoje, méně realizují aktivity výzkumu a vývoje, v menší míře využívají internet, MSP častěji uvádějí vnější a vnitřní překážky rozvoje - oblast dostupnosti úvěrů a finanční stability,
- Vnější prostředí - MSP v menší míře vnímají oblasti nedostatečné konkurenceschopnosti, méně často spolupracují s vnějšími subjekty, zejména se vzdělávacími institucemi a s profesními a zaměstnavat. organizacemi, svazy a asociacemi;



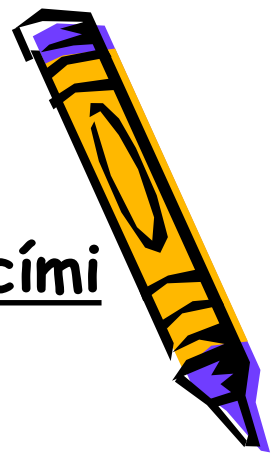
# Vybrané faktory

- Vývoj struktury pracovníků - méně často se zvyšuje podíl kvalifikačně náročnějších profesních skupin a skupin pracovníků s vyšším odborným a vš. vzděláním a rovněž se sš. vzděláním,
- Fluktuace pracovníků - fluktuace je méně často považována za problém,
- Nábor pracovníků - jsou častěji uváděny problémy s nedostatkem znalostí a dovedností pracovníků, z hlediska profesních skupin jsou častější problémy s obsazováním volných míst u kvalifikovaných, ale i méně kvalifikovaných;



# Vybrané faktory

- Přijímání absolventů a spolupráce se vzdělávacími institucemi - MSP nemají častěji absolventy na pozicích vedoucích a řídicích pracovníků vš. vzdělání,
- Dovednosti a kvalifikace - méně často hodnotí dovednosti svých prac., resp. častěji je nehodnotí vůbec, jsou méně často informovány o typu a rozsahu vzdělávacích aktivit u konkurence na domácím trhu i zahraničních trzích,
- Stanovení kvalifikačních požadavků a potřeb - jsou méně často stanoveny kvalifikační požadavky pro prac. pozice a méně často jsou zjišťovány kvalifikační a rozvojové potřeby prac.;



# Vybrané faktory

- Realizace vzdělávání a rozvoje pracovníků - menší podíl organizací zajišťuje vzdělávací a rozvojové aktivity pro pracovníky, v MSP jsou častěji jako důvody nezajišťování vzdělávání uváděny příliš vysoké náklady a jim neodpovídající přínosy;
- Financování a rozhodování v oblasti vzdělávání - v MSP je v menší míře považováno získávání a rozšiřování dovedností prac. za úlohu organizace ve větší míře za soukromou záležitost zaměstnance,
- Rozsah vzdělávání - méně častěji jsou vypracovány plány vzdělávání, fy vydávají na vzdělávání nižší podíl nákladů práce, v MSP se méně často zvýšil v posledních 3 letech rozsah vzdělávání;





# Vybrané faktory

- Zaměření vzdělávání - méně častěji realizují interní vzdělávací kurzy, nižší je průměrný počet hodin vynaložených na kurzy dalšího odb. vzdělávání (zejména v organizacích bez nových technologií,
- Flexibilita pracovníků - mírně častěji fy školí pracovníky pro výkon dvou a více profesí, méně často však realizují rekval. kurzy,
- Hodnocení výsledků a zpětná vazba vzdělávání - v MSP menší podíl fy požaduje pro hodnocení výsledků vzdělávání hodnocení od vzdělávací instituce.



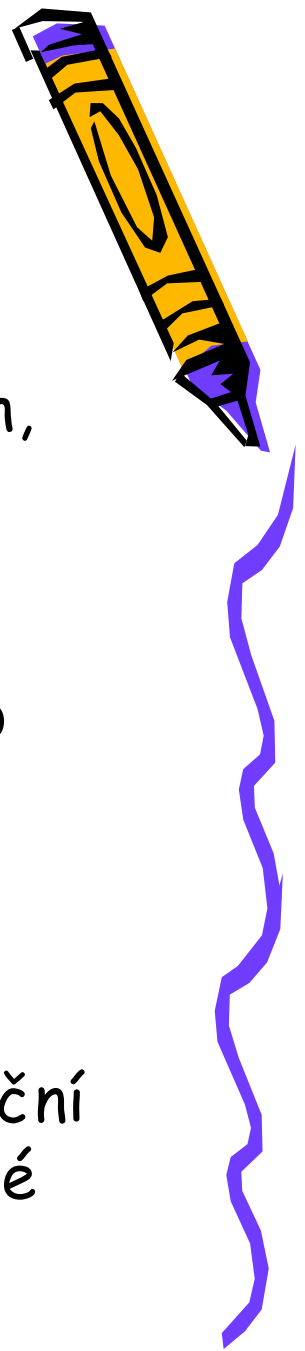
# model optimalizace počtu a struktury prac. a funkčních míst

na základě aplikace postupů a metod, které zohledňují ek., legislativní, soc. a psychologické aspekty:

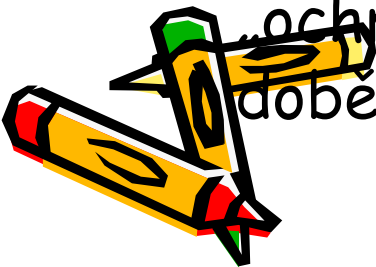
- **metody analýzy podnikové strategie** ve smyslu orientace na určitý typ výroby, činností, typ odběratelů, zákazníků, klientů, konkurence,
- **metody projektování změn v technické vybavení a technologii výroby** - by měly obsahovat nároky a požadavky na nové profese, resp. rekval. požadavky,
- **metody projektování organizačních změn** - by měly obsahovat zánik neproduktivních a nefunkčních prac. pozicí a funkcí v podniku a vytvořit základ pro předpokládaný vznik nových organizačních útvarů, prac. skupin a jejich pers. obsazení (počet zam., požadované profesionální schopnosti, odbornost..);



# model optimalizace počtu ....



- metody profesiografické analýzy kompetenčního obsahu a pracovní náplně důležitých funkcí a prac. míst, a to současných, ale i předpokládaných,
- metody analýzy současné personální, tedy profesní kvalifikační věkové struktury zam. v podniku, pomocí které aktualizujeme přehled o vzdělání, pohlaví, věku a druhu práce, funkce, které zaměstnanci vykonávají,
- metody analýzy disponibilních potenciálních zdrojů pracovních sil na trhu práce - zjišťování potřeb vnitropod. vzdělávání, finanční "ochrany" určitých skupin zam. (např. v některé době chybí určité profese na trhu.);



# model optimalizace počtu a struktury prac. a funkčních míst



- metody analýzy vnitř. a vněj. možností pro zabezpečování rekvalifikace a zvyšování kvalifikace vlastních zaměstnanců,
- metody analýzy vnitřního stavu podnikového klíma a kultury, zejména postojů a spokojenosti zam. vůči personálním změnám a používaným metodám uplatňovaným managementem nebo vlastníkem podniku,
- je možno užívat i tzv. podpůrné - komparativní statistické metody, metody kvalitativní analýzy a syntézy, metody normohodin, metody norem obsluhy, metody obsluhovaných míst, ...

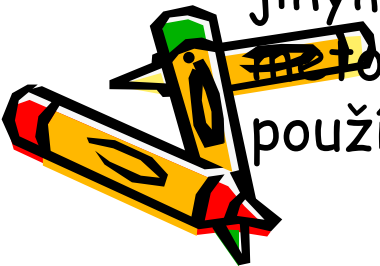


# soulad mezi potřebným počtem zam. a počtem prac. míst



problémy nadbytku či nedostatku - další metody např.:

- metody zavedení pružné pracovní doby, zejména job sharing a pod.,
- metody zavedení zkráceného prac. času ve smyslu možností legislativy,
- metody přeskupování zam. včetně jejich rekvalifikace,
- metody vyhledávání dodatečné nebo nové práce pro nadbytečné zaměstnance,
- metody personálního leasingu, nabídka zaměstnanců jiným podnikatelským subjektům,
- metody více profesnosti, tato metoda je nejčastěji používána v sektoru MSP.



# dva základní způsoby ovlivňování pracovníků

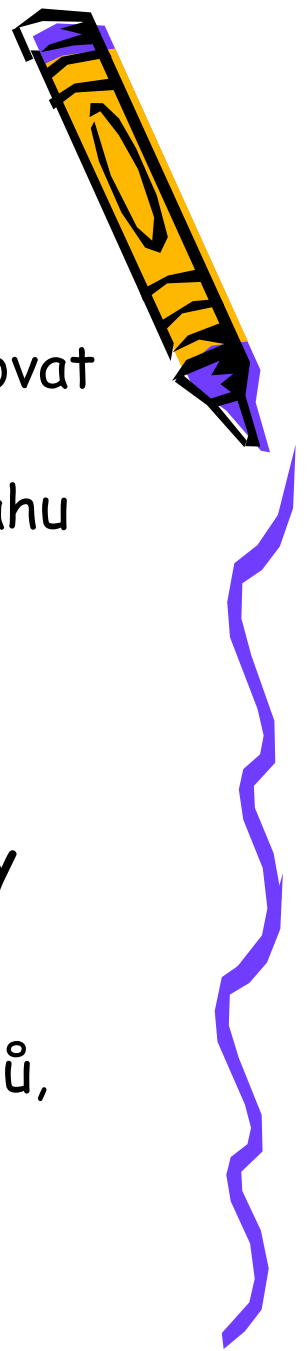


## 1. Neosobní ovlivňování

- působení formálních a závazných pravidel řízení organizace, s org. a prac. Normami (závazný charakter), zaměřené na řízení procesů,
- silnou stránkou je přesnost, závaznost a možnost standardizace a parametrizace postupů zabezpečujících kvalitu činnosti a efektivnosti výstupu, tzv. „tvrdé“ (hard) faktory řízení,
- působení má neosobní charakter - pracovník je může chápat jako odcizené normy řízení potlačující jeho osobnost, osobní postoje a jeho osobní vliv na celkový výsledek činnosti.



# dva základní způsoby ovlivňování pracovníků



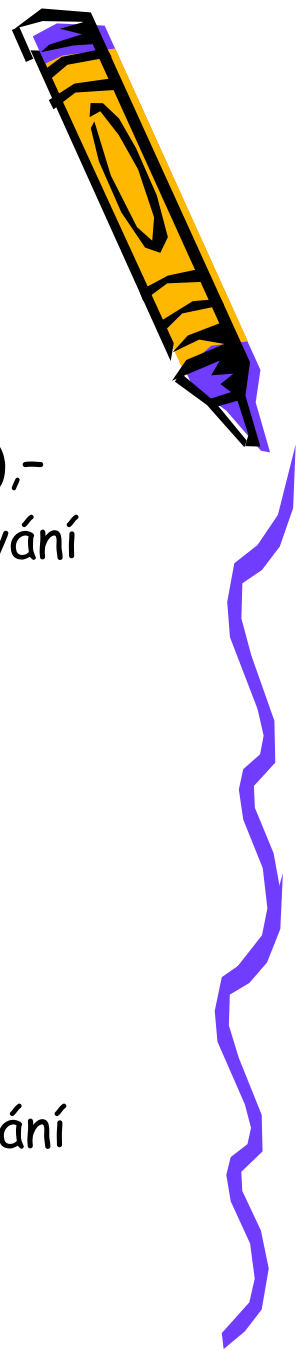
## 2. Osobní ovlivňování

- založeno na mezilidském působení, snaží se eliminovat negativní stránku působení, zdůraznit význam osobnosti, individuálního pozitivního vztahu k obsahu práce, cílům firmy, spolupracovníkům,
- základem jsou procesy ovlivňování na bázi mezilidských vztahů, motivace, vlivu podnikového klimatu, neformálních norem chování skupin a identifikace s firmou, tzv. „měkké“ (soft) faktory řízení,
- obtížně měřitelné a kvantifikovatelné, jejich specifikace vyžaduje uplatnění evaluačních procesů,
- hranice mezi nimi nejsou vždy zcela ostré.



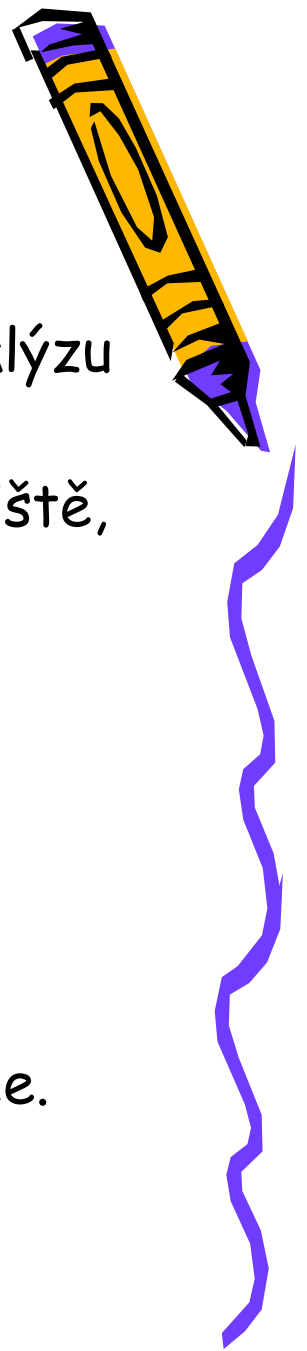
# Úkoly personalisty (podnikatele)

- Analýza pracovních míst,
- Personální plánování,
- Získávání a výběr pracovníků,
- Hodnocení pracovníků (jejich pracovního výkonu),-
- Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- Odměňování,
- Podnikové vzdělávání pracovníků,
- Pracovní vztahy,
- Péče o pracovníky - BOZP,
- Průzkum trhu práce,
- Dohled nad dodržováním zákonů a dalších legislativních norem v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků,
- Personální informační systém.





# Hodnocení pracovníků



**Hodnocení práce má dvě fáze:**

1. Popis práce a pracoviště (jde o tzv. kvalitativní analýzu práce).
2. Kvalitativní a kvantitat. ohodnocení práce a pracoviště,

**Hodnocení může obsahovat:**

- ❖ hodnocení účelu pracovního a funkčního místa,
- ❖ hodnocení klíčových činností,
- ❖ hodnocení výkonu zaměstnance a stanovení úrovně vykonávaných činností,
- ❖ rozhodnutí o odměně dle dosažených výsledků práce.



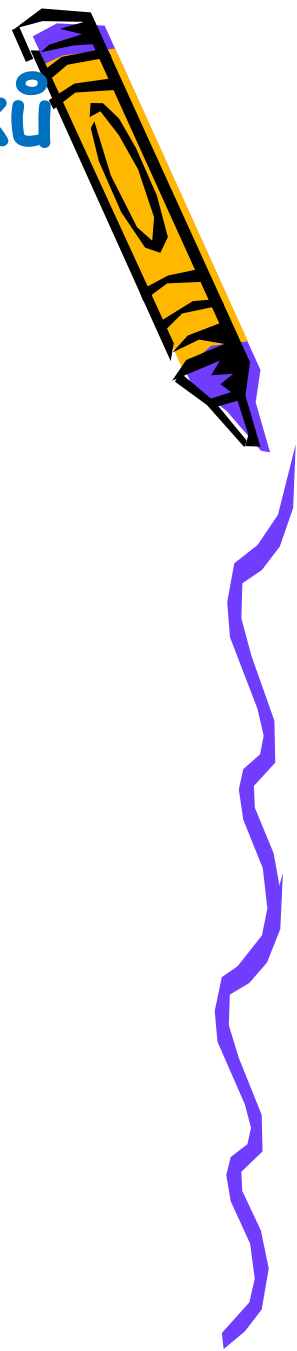
# Hodnocení pracovníků

Zpětná vazba pak slouží pro:

- zlepšení výkonu,
- určení výše odměny,
- pracovní zařazení,
- osobní odbornou přípravu,
- plánování pracovního postupu a rozvoje,
- odstranění nedostatků při výběru pracovníků,
- odstranění informačních nepřesností,
- odstranění chyb v rozvržení práce, s
- tejně pracovní příležitosti,
- eliminace vnějších negativních vlivů.



# Hodnocení a odměňování pracovníků



Postup hodnocení - schéma:

- stanovení kritérií a metod hodnocení,
- určení váhy kritérií a stanovení jejich stupňů,
- zjištění hodnoty práce;

Odměňování zahrnuje:

- **peněžní odměny** (pevné a pohyblivé mzdy),
- **zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny** - uznání, ocenění, úspěch, uspokojení ze zajímavé práce, z pocitu užitečnosti, z dosahování pracovních cílů a kariéry apod.

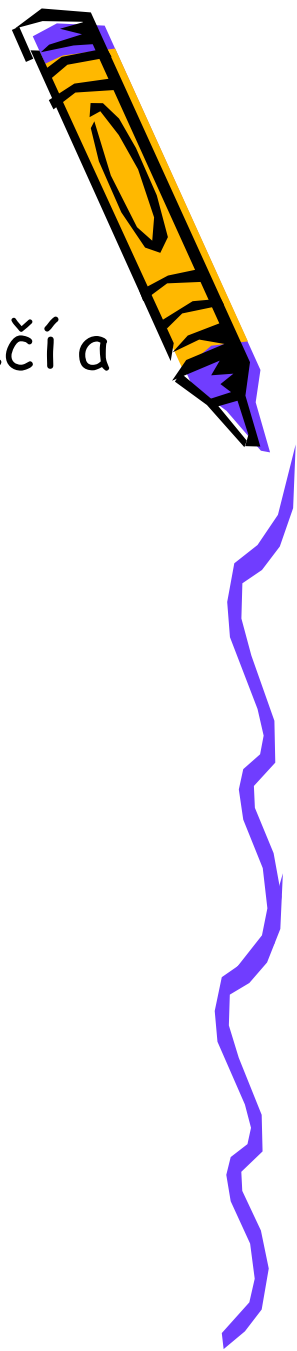


# základní zdroje motivace

- potřeby,
- přání - přání nových zkušeností, přání po bezpečí a jistotě, přání po uznání, přání po citové odezvě,
- návyky,
- zájmy,
- ideály a hodnoty....

„Aktivizační prostředky“:

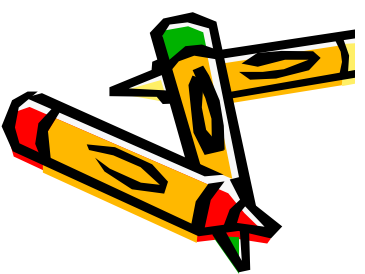
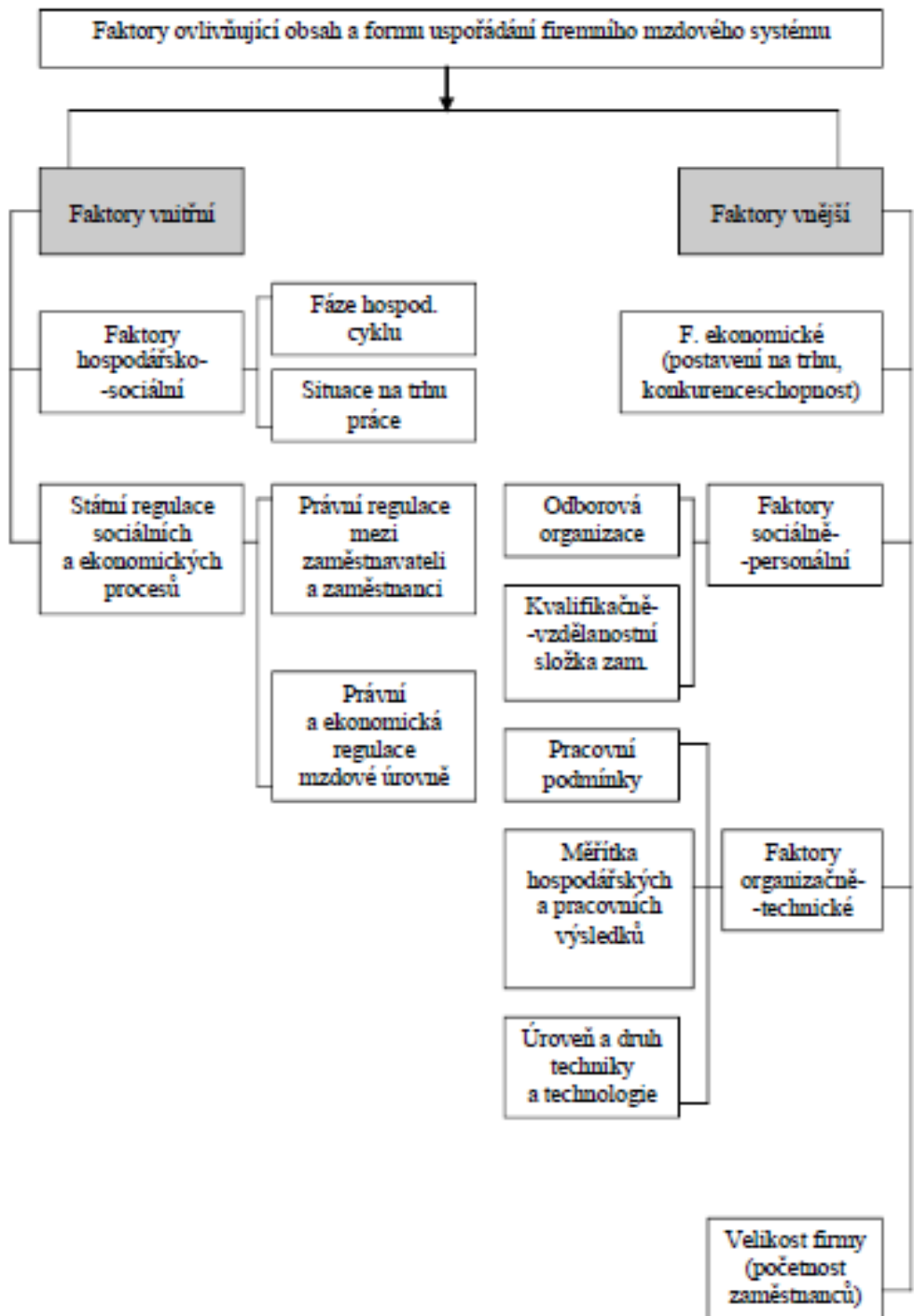
- Faktory existenční,
- Faktor strachu,
- Faktor hmotné zainteresovanosti,
- Faktor morálního ocenění,
- Faktor radosti z práce,
- Faktor seberealizace.



# základní zdroje motivace

- **Hmotné ocenění:** finanční ocenění, naturální ocenění,
- **Nehmotné ocenění:** pochvala, .....
- **Stimulace:**
  - ✓ Důsledné dosahování výkonu vysoké úrovně,
  - ✓ Atmosféra, odhodlání uspět,
  - ✓ Spolupráce při řešení přetrvávajících problémů,
  - ✓ Ochota jednotlivců převzít odpovědnost,
  - ✓ Pozitivní vyjadřování o vlastní firmě,
  - ✓ Pozitivní mínění o vlastních produktech,
  - ✓ Apatie a nezájem o práci,
  - ✓ Nedodržování termínu úkolů,
  - ✓ Chybné a nedbalé provádění práce,
  - ✓ Vzrůst stížností a reklamací,
  - ✓ Nedostatek spolupráce při řešení problémů,
  - ✓ Lhostejnost a nezájem vůči zákazníkům.





# Cíl odměňování

- Získávat kvalifikované pracovníky,
- Udržet současné zaměstnance - soc. jistoty a živ. stability,
- **Zajistit rovnováhu** - rozdělování odměn by mělo usilovat o dosažení interní i externí rovnováhy,
- **Odměňovat žádoucí chování** - působit jako stimul pro další výkon,
- **Regulovat náklady** - systém odměn by měl pomáhat organizaci získávat a udržovat PS při zachování rozumné výše nákladů,
- **Být v souladu se zákony** - zaručovat dodržování všech zákonů a ostatních předpisů, ovlivňujících odměňování,
- **Zajistit administrativní efektivitu** - systém odměňování by měl být snadno realizovatelný.



## Systematické vzdělávání pracovníků

Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků ve firmě je dobře organizované **systematické vzdělávání**. Je to neustále se opakující **cyklus** s následující podobou:

1. **identifikace potřeby** vzdělávání pracovníků (kdo potřebuje vzdělávat a v čem);
2. **plánování** vzdělávání (rozpočet, časový plán, koho se bude vzdělávání týkat, oblasti, obsah a metody vzdělávání aj.);
3. **vlastní realizace vzdělávacího procesu**;
4. **vyhodnocování** výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod – v této fázi se objevují skutečnosti, ke kterým se potom přihlíží v dalším cyklu, především v jeho fázích identifikace potřeby a plánování vzdělávání.





# Specifika CR a práce

Práce ve službách a zvláště pak v oblasti CR má zvláštnosti:

- 2/3 podniků poskytující služby jsou organizace malé, s počtem do 25 zaměstnanců, nemají žádné specializované personální útvary, i musí tvořit svou personální politiku - cílem je dosáhnout nejméně stejné efektivity personální politiky a výkonnosti pracovníků, jako u velkých fy,
- Nejdůležitější roli zde tedy hrají:
  - ✓ osobní personální angažovanost vedoucích (majitelů) firmy,
  - ✓ personální aktivity zaměstnanců,
  - ✓ pomoc externích personálních agentur.



# Personální strategie

- ❑ navazuje na Strategii firmy,
- ❑ se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů krytí této potřeby a také v oblasti využití pracovních sil
  
- ❑ Hlavní oblasti:
  - formování podnikové pracovní síly,
  - rozvoj pracovníků,
  - odměňování pracovníků,
  - zaměstnanecké vztahy.



# Personální strategie



- Formulování personální strategie vyžaduje zodpovědět na tři základní otázky:
  - Kde se firma nachází v současnosti?
  - Kde chce být za rok, tři nebo dokonce za pět let?
  - Jak se tam dostane?
  
- Strategické řízení lidských zdrojů - konkrétní aktivity směřující k dosažení cílů, obsažených v personální strategii. Nástrojem strategického řízení lidských zdrojů je *strategické (dlouhodobé) plánování*.



# Strategické řízení lidských zdrojů musí hledat odpovědi na tyto otázky:

- Kolik a jaký druh pracovníků, s jakou kvalifikací a schopnostmi bude fy v budoucnu potřebovat?
- Jaká je současná míra souladu mezi prac. místy a pracovníky a z ní vyplývající úroveň produktivity práce a osobní uspokojení pracovníků?
- Je úroveň výkonnosti dostatečná, aby umožnila zvýšení ziskovosti, vyšší produktivitu, lepší kvalitu a zlepšení služeb zákazníkům?
- Využíváme nejlepším způsobem kvalifikaci, schopnosti a výkonový potenciál našich zaměstnanců?
- Investujeme dostatečně do rozvoje těchto dovedností a schopností?

Jaká nabídka pracovních sil se v podniku i mimo něj  
perspektivně předpokládá?



# Personální politika

- soubor relativně stabilních zásad, jimiž se podnikatelský subjekt řídí při rozhodování, která se týkají oblast práce a lidského činitele,
- soubor opatření, jimiž se podnikatelský subjekt snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele tak, aby bylo dosaženo cílů a záměru podniku.

Nástroje musí být konstruovány tak, aby zabezpečily hlavní cíle personální politiky a to:

- nezbytnou výkonnost organizace pro její existenci a rozvoj,
- spokojenost pracovníků.



# Personální politika



Dílčí politiky:

- ❖ politika zaměstnávání lidí (plánování lidských zdrojů, zajištění kvality zaměstnanců, povyšování, sledování různých etik, věk a zaměstnání, nadbytečnost, kázeň, stížnosti, šikana a sexuální obtěžování, kouření, užívání škodlivých látek,
- ❖ politika stejných příležitostí,
- ❖ politika řízení rozmanitosti,
- ❖ politika odměňování,
- ❖ politika rozvoje pracovníků,
- ❖ politika zaměstnaneckých vztahů,
- ❖ politika nové techniky a technologie.



# Personální politika - ne



- Zákl. prvkem pro stabilizaci prac.kolektivu je osobní přístup k pers. politice vedoucího pracovníka,
- výběr pracovníka je prvním důl. krokem k vytvoření dobrého prac. kolektivu,
- personální proces směřuje k žádoucí rovnováze mezi plněním provozních úkolů a osobností zaměstnance,
- personální proces je provázen nedělitelnou zodpovědností, spočívající jen na vedoucích pracovnících;



# Personální politika

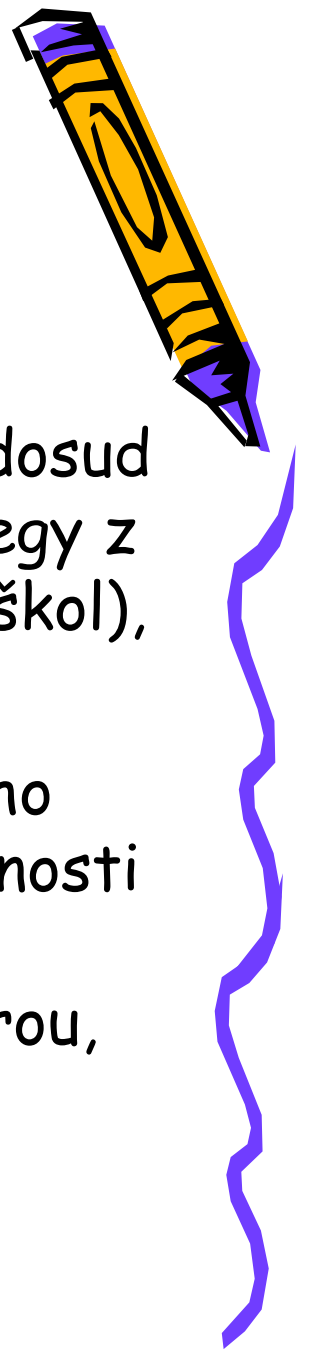


- mezi jejich důležité úkoly patří:
  - ✓ Personální zajištění příchodu nového pracovníka,
  - ✓ Administrativní zvládnutí příchodu nového pracovníka,
  - ✓ Péče o vhodné pracovní prostředí,
  - ✓ Personální práce spojená s vedením pracovníků během prac. procesu,
  - ✓ Péče o sociální klima na pracovišti a motivaci pracovníků,
  - ✓ Zájem o sociální podmínky a zázemí pracovníků,
  - ✓ Osobní příklad vedoucího pracovníka.





# Personální politika



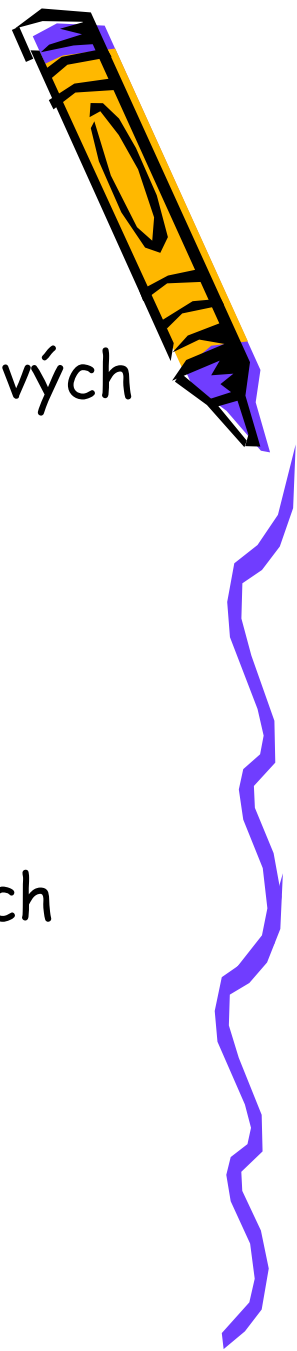
- personální aktivity zaměstnanců - v okamžiku začátku provozu CK směřují do určité formy pomoci managementu s vyhledáváním nových, dosud chybějících spolupracovníků (např. tipy na kolegy z jiných CK nebo obchodních firem, absolventy škol),
- dalším úkolem zaměstnanců je začátek trvalého procesu **sebevzdělávání** se v problematice činnosti firmy, důkladného seznámení se s prac. úkoly, organizací práce, firemní organizační strukturou, náplní práce, s kolegy na pracovišti.



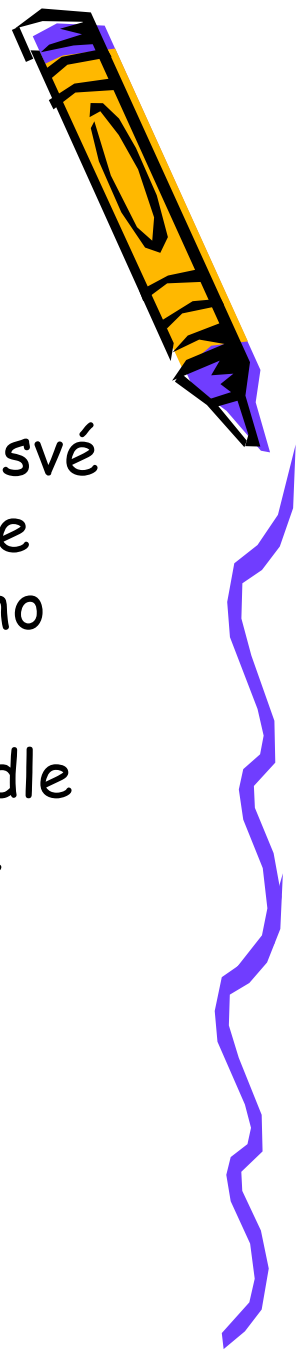
# Personální politika

Malé společnosti mají v podstatě při hledání svých zaměstnanců dvě možnosti:

- vznést požadavek na místně příslušný ÚP,
- využít existující nabídky externích firem inzertního charakteru,
- obrátit se na servis personálních útvarů větších společností.



# Personální politika



- podle platné legislativy je třeba volné místo nahlásit příslušnému ÚP, který zájemce podle své evidence vyšle do společnosti k pohovoru podle kritérií nahlášených přímo zadavatelem volného prac. místa,
- zájemce je možno odmítat, jestliže nejsou podle názoru fy vhodnými kandidáty pro požadované prac. zařazení.



# Personální agentury



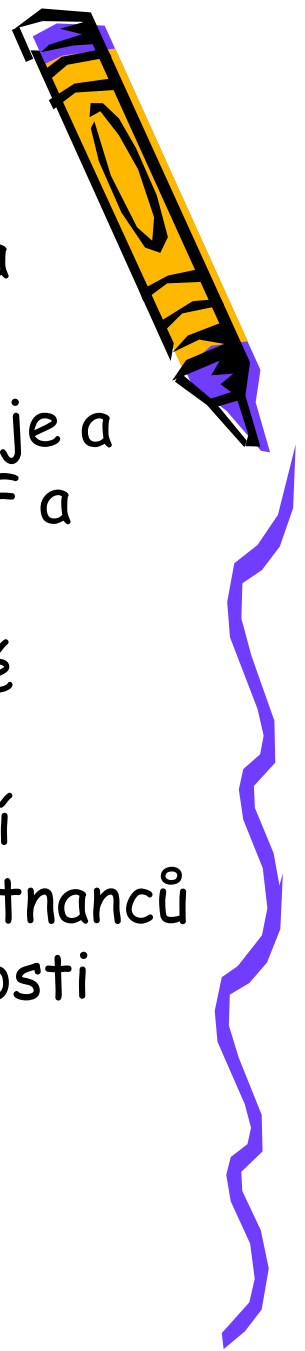
- poskytují také za poplatek možnost zveřejnění náborového požadavku s uvedením přímého kontaktu na zadavatele,
- Následuje výběrové řízení přímo ve fy,
- neobvyklou formou je možná spolupráce s personálním útvarem větší společnosti, působící v CR nebo obchodní sféře,
- fy mohou mít přehled o zájemcích o prac. místo přímo v oboru, vzájemnou dohodou je možno tyto kontakty využít,
- spolupráce ušetří vypisovateli čas při vyhodnocování vhodnosti uchazečů o nabízené prac.zařazení,

existují také velmi specializované agentury na nábor zaměstnanců podle vypsanych kritérií.



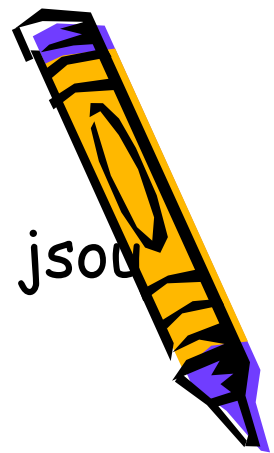
# Vzdělávání v ČR

- **Název projektu** „Rozvoj kvalifikační úrovně a kompetencí pracovníků v cestovním ruchu“
- Poskytovatel dotace - MPSV, OP Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ), spolufinancován ESF a státním rozpočtem ČR,
- **Cíle a zaměření projektu** - nabízí bezplatné vzdělávání pro podniky a jejich zaměstnance. Hlavním cílem je přispět k rozvoji kvalifikační úrovně a kompetencí zaměstnavatelů a zaměstnanců v oboru cestovního ruchu a posílení udržitelnosti pracovních míst prostřednictvím vytvoření uceleného vzdělávacího systému.



# Vzdělávání v ČR

- **Podpořené cílové skupiny** - vzdělávací moduly jsou rozděleny dle skupin
- CZ NACE 55 ubytování,
- CZ NACE 56 stravování,
- CZ NACE 79 činnosti cestovních agentur a CK,
- CZ NACE 79 průvodcovská činnost,
- CZ NACE 79 turistická informační centra,
- CZ NACE 93 provoz sport. zařízení, fitcentra a
- CZ NACE 96 služby pro osobní a fyzickou pohodu) a dále dle úrovně prac. zařazení (řadoví zaměstnanci, střední a vyšší management).



# Vzdělávání v ČR

- Z hlediska zaměstnanců a zaměstnavatelů jde o podniky - právnické osoby, obchodní společnosti a osoby samostatně výdělečně činné (mimo organizací státní správy a místní samosprávy a jejich zaměstnanců),
- Projekt je primárně zaměřen na mikro, MSP, pro regiony ČR mimo území hlavního města Prahy,
- V rámci projektu vznikne:
- 66 vzdělávacích modulů určených pro prezenční formu výuky, 66 odborných publikací určených do e-knihovny, 21 e-learningových modulů.



# Vzdělávání v ČR

- Vzdělávací aktivity - forma výuky bude zejména prezenční, ale rovněž vznikne e-learningová podoba modulů a e-knihovna, bude kladen důraz na propojení s praxí, na využívání moderních technologií, zvládání nových trendů a přizpůsobování se požadavkům trhu,
- Účast v projektu - cílové skupině bude umožněna na základě vstupní registrace a přihlašování účastníků na jednotlivé vzdělávací akce prostřednictvím webových stránek projektu.





**DĚKUJI**

**ZA**

**POZORNOST**

