



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2010

Bc. Zuzana Breňová

Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta

Studijní program: **N 6208 – Ekonomika a management**
Studijní obor: Podniková ekonomika

Personální práce v podniku cestovního ruchu - nábor a výběr pracovníků

Personnel work in the travel company - recruitment and selection

DP – PE – KPE - 2010 - 07

Bc. Zuzana Breňová

Vedoucí práce: doc. Ing. Václav Urbánek, CSc., katedra podnikové ekonomiky
Konzultant: Alena Šídová, Melissa Travel, s. r. o.

Počet stran: 84 Počet příloh: 6

Datum odevzdání: 7. května 2010

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci 07.05.2010

Anotace

Diplomová práce se zabývá stávající podobou personální práce v cestovní kanceláři Melissa Travel, s.r.o., především náborovým a výběrovým procesem a hodnotí klady a zápory této činnosti. V závěru navrhuje opatření, jež by u CK Melissa Travel, s.r.o. vedla k zefektivnění této činnosti. Práce je rozdělena do tří částí. První z nich je teoretická a věnuje se základním činnostem personalistiky a byla vypracována s použitím informací ze sekundárních zdrojů (odborná literatura, internet). Druhá část je věnována popisu historie a současnosti CK Melissa Travel, s.r.o. a jednotlivým personálním činnostem, které jsou v ní prováděny. Třetí část se zabývá konkrétním postupem, který by vedl ke zkvalitnění náborového a výběrového procesu v CK Melissa Travel. Informace pro praktickou část byly získány především při rozhovorech s jednatelkou společnosti.

Klíčová slova

Cestovní kancelář, delegát cestovní kanceláře, hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, personální činnosti, personální práce, personální plánování, pracovní místo, přijímání pracovníků, uchazeč o zaměstnání, výběr pracovníků, získávání pracovníků.

Annotation

This Diploma Work is dealing with the current form of the personnel policy in the travel agency Melissa Travel, s.r.o., above all with the recruitment and selection processes. It evaluates positives and negatives of this activity. In conclusion, this work is suggesting measures leading to higher efficiency in this field. The work itself has been divided into three parts: The first one is theoretical and attends to the basic activities of the personnel policy and has been elaborated with using of information from secondary resources (specialized literature, internet). The second part attends to the description of the history and present of the travel agency Melissa Travel, s.r.o. and to individual personnel activities being carried out in the company. The third part is dealing with the concrete procedure leading to the upgrading of both recruitment and selection processes in the travel agency Melissa Travel. Information concerning the practical part has been mostly gained during discussions with the executive head of the company.

Key Words

Delegate travel, hiring an employees, human resource planning, job applicant, personnel activities, personnel work, recruitment of employees, staff evaluation, staff remuneration, staff selection, takeover of employees, travel company.

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat panu doc. Ing. Václavu Urbánkovi, CSc., vedoucímu práce a paní Aleně Šídové, jednatelce cestovní kanceláře Melasa Trčel, s.r.o., kteří mají podíl na vzniku této diplomové práce.

Obsah

Seznam zkratek.....	10
Seznam tabulek.....	11
Seznam obrázků.....	12
Úvod	13
1. Personální práce ve službách.....	15
1.1 Personální práce v malém podniku	16
1.2 Podnik cestovního ruchu	17
1.3 Úkoly personální práce	18
1.4 Personální činnosti v malém podniku:	20
1.4.1 Vytváření a analýza pracovních míst	20
1.4.2 Personální plánování	22
1.4.3 Přijímání a adaptace pracovníků	22
1.4.4 Hodnocení pracovníků	24
1.4.5 Odměňování	28
1.4.6 Péče o pracovníky, vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	31
1.5 Získávání pracovníků.....	35
1.5.1 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků:.....	36
1.5.2 Postup při získávání pracovníků	37
1.5.3 Metody získávání pracovníků	40
1.5.4 Zásady získávání pracovníků	42
1.6 Výběr pracovníků	43

1.6.1	Fáze výběru pracovníků	43
1.6.2	Metody při výběru pracovníků.....	44
1.6.3	Zásady výběru pracovníků	46
2.	Podnik cestovního ruchu a jeho personalistika	48
2.1	Vývoj v oblasti cestovních kanceláří	48
2.2	Představení cestovní kanceláře Melissa Travel, s.r.o.....	49
2.2.1	Zaměstnanci CK.....	54
2.3	Personální činnosti v CK.....	55
2.3.1	Vytváření a analýza pracovních míst	56
2.3.2	Personální plánování	56
2.3.3	Získávání a výběr pracovníků	57
2.3.4	Přijímání a adaptace pracovníků	59
2.3.5	Hodnocení pracovníků	60
2.3.6	Odměňování	62
2.3.7	Péče o pracovníky, vzdělávání a rozvoj.....	62
3.	Návrh náborového a výběrového procesu v podniku cestovního ruchu (Melissa Travel, s.r.o.)	65
3.1	Situace v oblasti cestovního ruchu	65
3.2	Získávání pracovníků	66
3.2.1	Postup při získávání pracovníků	67
3.2.2	Metody získávání pracovníků	72
3.3	Výběr pracovníků.....	73
3.3.1	Postup při výběru pracovníků	73
3.3.2	Výběrový pohovor	78

Závěr	80
Seznam použité literatury	82
Citace	82
Seznam příloh	84
Příloha 1 Certifikát – pojištění proti úpadku	I
Příloha 2 Koncesní listina	II
Příloha 3 Výpis z obchodního rejstříku	III
Příloha 4 Formulář hlášení delegátů	IV
Příloha 5 Reklamační formulář	V
Příloha 6 Manuál delegátů - ukázka.....	VI

Seznam zkratek

AČCKA	Asociace českých cestovních kanceláří a agentur
apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
CK	cestovní kancelář
č.	číslo
č.j.	číslo jednací
dat. nar.	datum narození
ev. č.	evidenční číslo
IČ	identifikační číslo
MD	mateřská dovolená
mj.	mimo jiné
např.	například
odst.	Odstavec
PC	osobní počítač
příp.	případně
PSC	poštovní směrovací číslo
r.č.	rodné číslo
resp.	respektive
Sb.	Sbírka zákonů
SMS	short message systém (zasílání krátkých textových zpráv)
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tel.	telefon
TUL	Technická univerzita v Liberci
ÚP	úřad práce
VŘ	výběrové řízení
VŠ	vysoká škola
viz.	videre licet
vyd.	vydání

Seznam tabulek

Tab. 1: Živnosti v cestovním ruchu k 31.3.2010 – cestovní kanceláře	49
Tab. 2: Nabídka letovisek v letech 2009 - 2010	52
Tab. 3: Vývoj nezaměstnanosti v Libereckém kraji	66
Tab. 4: Popis pracovního místa – delegát (část návrhu).....	67

Seznam obrázků

Obr. 1: Hlavní sídlo CK Melissa Travel v Liberci	51
Obr. 2: Pobočky v Kolíně a Teplicích	51
Obr. 3: Mapa letovisek pro rok 2010.....	53
Obr. 4: Návrh inzerátu na pozici delegáta	69
Obr. 5: Návrh inzerátu na pozici brigádníka	70
Obr. 6: Dotazník	71
Obr. 7: Dotazník uchazeče o zaměstnání – 1. strana	76
Obr. 8: Dotazník uchazeče o zaměstnání – 2. strana	77

Úvod

Tématem této diplomové práce je analýza personální práce ve službách se zaměřením především na získávání a výběr pracovníků. Zabývá se personální prací v malém podniku, a to konkrétně v podniku cestovního ruchu. Pro účely této práce byla vybrána cestovní kancelář Melissa Travel, s.r.o. Jedná se o malou cestovní kancelář s hlavním sídlem v Liberci, která se specializuje na zájezdy do Řecka.

V řadě malých podniků je personální práce podceňována a není prováděna na příliš vysoké úrovni. Cílem této práce je analyzovat současný stav provádění personálních činností v CK Melissa Travel, s.r.o. a navrhnout pro tuto CK náborový a výběrový proces a to včetně dokumentů potřebných pro tento proces především inzerátu a dotazníku.

V první části je popsáno, jak by měla personální práce v malém podniku vypadat. Nejprve je charakterizována personální práce ve službách, je zde definován podnik cestovního ruchu, dále se pak tato práce zabývá úkoly personální práce a jednotlivými personálními činnostmi. Část věnovaná jednotlivým personálním činnostem je zaměřena na vytváření a analýzu pracovních míst, dále na personální plánování, přijímání a adaptaci pracovníků, jejich hodnocení a odměňování a dále na péči o pracovníky, jejich vzdělávání a rozvoj. Získávání a výběr pracovníků jsou přiblíženy podrobněji v samostatných oddílech. V části věnované získávání pracovníků jsou popsány jednotlivé aspekty této personální činnosti, rozebrány výhody a nevýhody vnitřních a vnějších zdrojů, postup získávání pracovníků, jednotlivé metody získávání pracovníků a také zásady, které by měly být dodržovány. V části věnované výběru pracovníků jsou představeny jednotlivé fáze a metody výběru pracovníků a také zde jsou popsány zásady, které by měly být dodržovány.

Druhá část práce začíná pojednáním o vývoji na poli cestovního ruchu po roce 1989. Dále je představen podnik cestovního ruchu – cestovní kanceláře Melissa Travel, s.r.o., její historie a současný stav. Poté jsou analyzovány jednotlivé personální činnosti, zejména zda a jakým způsobem jsou realizovány.

V poslední části je vytvořen návrh náborového a výběrového procesu. Je zde navrhnut postup tohoto procesu, doporučeny metody získávání i výběru, vytvořeny potřebné dokumenty, především inzerát a dotazník, které jsou přizpůsobeny požadavkům na pracovníky v cestovním ruchu.

Teoretická část byla vypracována s použitím informací ze sekundárních zdrojů (odborná literatura, časopisy, internet). Informace pro praktickou část byly získány především při rozhovorech s jednatelkou společnosti.

1. Personální práce ve službách

Personální práce má pro podnik velký význam, zaměřuje se totiž na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, a lidské zdroje jsou pro podnik tím nejcennějším, co má. Lidské zdroje jsou také velmi často jedním z nejdůležitějších hledisek, která rozhodují o konkurenceschopnosti podniku.¹

V sektoru služeb je třeba klást velký důraz na pečlivý výběr zaměstnanců a jejich formování. Právě zaměstnanci jsou tím nejdůležitějším článkem při poskytování služeb a především na nich závisí spokojenost či nespokojenost zákazníka. Pro chod podniku a jeho úspěch na trhu je zásadní, aby byli dostatečně seznámeni se svými pracovními úkoly a také se standardy kvality, které podnik vyžaduje. Aby bylo dosaženo vysoké kvality služeb, je nutné správně rozčlenit pracovní úkoly, zodpovědnost za ně a kompetence související s pracovním postavením konkrétního zaměstnance. Od toho se pak odvíjejí standardy služeb, chování zaměstnanců, kontrolní činnosti a zároveň požadavky na profesní a lidský profil lidí, kteří budou v podniku vykonávat jednotlivé pracovní funkce.

Práce ve službách je náročná, neboť při ní dochází k interakci jednotlivců v rámci vlastního procesu poskytování služeb a také při komunikaci se zákazníky. Zákazníkům je třeba vyhovět, což může být pro zaměstnance někdy, vzhledem k různým typům lidí a jejich momentálnímu rozpoložení, velmi psychicky náročné. Přesto musí umět potlačit své okamžité nálady a chovat se profesionálně za všech okolností. Z tohoto důvodu je nutné zaměstnance nejen školit a pěstovat v nich odolnost vůči psychické zátěži, ale navíc je také naučit, aby i v těchto náročných situacích byly služby poskytovány ve vysoké kvalitě. Dále je nutné se o zaměstnance starat, chválit je a vysvětlovat jim, z jakého důvodu je požadovaná kvalita služeb nezbytná. Tato soustavná komunikace se zaměstnanci a také dostatečné poskytování zpětné vazby je nedílnou součástí personální práce.

¹ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*, s. 13.

1.1 Personální práce v malém podniku

Za malý podnik je považován takový podnik, který nemá personální útvar ani specializovaného personalistu a personální řízení v něm zajišťuje majitel nebo nejvyšší vedoucí pracovník, který v případě potřeby deleguje určité pravomoci v této oblasti na další vedoucí pracovníky. Malé podniky jsou pro ekonomiku velmi důležité, protože se významnou měrou podílejí na tvorbě HDP. Mnohem pružněji reagují na změny v ekonomice a lépe než velké firmy se umějí přizpůsobit stále se měnícím podmínkám na trhu. Díky tomu vytvářejí nové pracovní příležitosti rychleji než velké firmy.

Být pracovníkem v malém podniku má své výhody, ale také nevýhody. Výhodou může být osobní přístup a atmosféra důvěry nebo práce v malých skupinách. K nevýhodám patří menší jistota pracovního místa, malé nebo chybějící zaměstnanecké výhody, přizpůsobování pracovní doby dle množství zakázek, minimální investice do vzdělávání a rozvoje a téměř neexistující možnosti pracovního postupu².

Personální práce tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co týká člověka v pracovním procesu, jeho získávání, formování a fungování. Personální práce se dále zabývá využíváním, organizováním a propojováním jeho činností, výsledků jeho práce, pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, personálního a sociálního rozvoje.³

Zaměstnanci jsou pro podnik velmi důležitým a také drahým zdrojem, který může rozhodnout o míře konkurenceschopnosti podniku na trhu a jeho celkové prosperitě. Personální práce je v současnosti prováděna v souladu s koncepcí řízení lidských zdrojů, podle které má personální práce určité charakteristiky, jež jsou dále uvedeny. Právem je považována za jádro celého podnikového řízení a je nutné jí věnovat náležitou pozornost. Slouží především k tomu, aby byl podnik výkonný, a je rozhodujícím nástrojem zvyšování ekonomické úspěšnosti podniku.

² KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B., *Řízení lidských zdrojů*, s. 207.

³ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*, s. 13.

Velký důraz je kladen na strategický aspekt personální práce, tedy na dlouhodobé cíle, dále je zvýšená pozornost věnována vnějším faktorům fungování podnikové pracovní síly, jako je například trh práce, ekonomické podmínky, vývoj techniky, pracovní a sociální legislativa atd.

Dalším charakteristickým rysem je delegování personální práce na jednotlivé vedoucí pracovníky na všech úrovních řízení. Pro ty se tak personální práce stává součástí každodenního pracovního života.⁴

Nemělo by se zapomínat také na vzdělávání a rozvoj pracovníků. Je nutné, aby i malé podniky v současném globálním světě byly připravené na změny a pružně na ně reagovaly.

Protože existuje výrazná vazba mezi spokojeností pracovníka a jeho pracovním výkonem, musí se podniky zaměřit také na kvalitu pracovního života svých zaměstnanců a na jejich spokojenost. Je proto nutné věnovat dostatečnou pozornost pracovním podmínkám, vytváření zdravých pracovních vztahů a také sociálnímu rozvoji pracovníka.

Neexistují žádná závazná pravidla, která by uváděla, jaké by mělo být postavení personální práce v podnikové hierarchii, na které činnosti by se měla zaměřit, jaké pracovníky by měl podnik zaměstnávat, jaká by měla být personální strategie podniku atd. O všech těchto záležitostech si podnik rozhoduje sám, stát do této oblasti zasahuje jen minimálně. Jeho hlavním úkolem je zajistit, aby nedocházelo k poškozování zájmů a to jak na straně zaměstnance, tak i na straně zaměstnavatele.

1.2 Podnik cestovního ruchu

Cestovní kancelář je podnik, který organizuje zájezdy a zajišťuje služby cestovního ruchu buď přímým prodejem nebo přes zprostředkovatele.⁵ V cestovním ruchu má nezastupitelnou úlohu. CK se především zabývají nákupem dopravních, ubytovacích a dalších služeb

⁴ KOUBEK, J., *Personální práce v malých podnicích*, s. 15

⁵ SYSEL, J., *Cestovní kancelář, cestovní agentura a informační středisko v cestovním ruchu*, s. 1.

cestovního ruchu, vytvářením kombinací služeb a jejich balíčků, jejich nabídkou a prodejem, monitorováním realizace těchto služeb a dále informační a propagační činností.⁶

Vymezení činnosti CK a podmínky pro podnikání v oblasti cestovního ruchu jsou uvedeny v několika zákonech, především v zákoně č. 159/1999 Sb., dále v Občanském zákoníku a zákoně č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání. Každá cestovní kancelář musí být podle zákona pojištěna proti úpadku. Bez sjednaného pojištění nedojde k udělení koncese k provozování cestovní kanceláře.

Provozovatel cestovní kanceláře, dle zákona č.159/1999 Sb. v platném znění, je na základě koncese oprávněn:

- organizovat, nabízet a prodávat zájezdy,
- nabízet a prodávat jednotlivé služby cestovního ruchu,
- organizovat kombinace služeb cestovního ruchu a prodávat je jiné cestovní kanceláři za účelem jejího dalšího podnikání,
- zprostředkovávat prodej zájezdu pro jinou cestovní kancelář,
- prodávat věci související s cestovním ruchem (např. vstupenky, mapy, jízdní řády apod.).

Provozovatel cestovní kanceláře je povinen:

- předložit klientovi na jeho žádost před uzavřením cestovní smlouvy k nahlédnutí doklad o pojištění záruky pro případ úpadku cestovní kanceláře,
- označit provozovnu, propagační a jiné materiály, slovy „cestovní kancelář“ pokud toto označení neobsahuje již obchodní firma.

1.3 Úkoly personální práce

Personální práce by se měla zaměřit především na tyto úkoly⁷:

⁶ SYSEL, J., *Cestovní kancelář, cestovní agentura a informační středisko v cestovním ruchu*, s. 8.

- Hledání nejvhodnějšího spojení člověka s pracovními úkoly a neustálá aktualizace tohoto spojení. Jde o to, aby pro určitou práci byl nalezen vhodný člověk, aby byly optimálně využívány jeho znalosti a schopnosti a pracovní úkoly mu přinášely uspokojení z vykonané práce a pozitivně ovlivňovaly jeho výkon.
- Optimální využívání pracovníků podniku. Ať již se jedná o jejich schopnosti, či o maximální optimalizaci fondu pracovní doby.
- Formování týmů, snaha o efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy. Protože mezilidské vztahy na pracovišti hrají v úspěšnosti firmy velkou roli, je nutné této oblasti věnovat zvýšenou pozornost.
- Zajišťování personálního a sociálního rozvoje pracovníků podniku. Jde především o rozvoj jejich pracovních schopností, péči o jejich pracovní kariéru a také životní podmínky. Pokud jsou spokojeni, mohou podávat efektivní pracovní výkon. U malých podniků nenalezneme tuto nabídku příliš širokou, ale na druhou stranu jsou tyto příležitosti více přizpůsobeny potřebám jednotlivých pracovníků. Pokud není v této oblasti personální práce vše v pořádku, není možné kvalitně plnit předchozí činnosti.
- Dodržování všech zákonů týkajících se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv. Tato oblast je pro malý podnik velmi důležitá. Protože nemůže potenciálním zaměstnancům nabídnout takové výhody jako velké podniky, musí se snažit konkurovat především svou dobrou pověstí.

⁷ KOUBEK, J., *Personální práce v malých podnicích*, s. 16-17.

1.4 Personální činnosti v malém podniku:

Výše zmíněné úkoly personální práce jsou zajišťovány pomocí jednotlivých personálních činností⁸:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání a výběr pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- odměňování,
- vzdělávání pracovníků,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky,
- personální informační systém.

Některé z těchto činností budou podrobněji vysvětleny dále.

1.4.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření pracovních míst je proces, při kterém dochází k sestavování jednotlivých pracovních úkolů do celků. Těm jsou přiřazeny pravomoci a odpovědnosti a následně je jim

⁸ KOUBEK, J., *Personální práce v malých podnicích*, s. 18-19.

určeno místo v organizační struktuře podniku. Vychází se především z plánu podniku. Z něj jsou určovány jednotlivé úkoly, které je třeba vykonat a dojde k posouzení, zda na splnění tohoto plánu je dostatek pracovníků, nebo je potřeba vytvořit nové pracovní místo a najít pro něj vhodného uchazeče. Malé podniky musí pružně reagovat na změny trhu, z toho důvodu je tedy nutné, aby měly také přizpůsobivé zaměstnance. Provádět tuto činnost efektivně je velice náročné. Mnoho majitelů firem se tedy inspiruje u větších podniků. Stále častěji jsou také využívány služby specializovaných poradenských firem.

Analýzou pracovního místa se rozumí proces sběru, samotné analýzy a uspořádání informací o obsahu práce s cílem vytvořit základ pro popis pracovního místa.⁹ Tyto informace se získávají z podnikových dokumentů, díky rozhovorům s pracovníky na daných pracovních místech, jejich nadřízenými nebo odborníky. Dalším zdrojem informací je dotazník a přímé pozorování pracovníků při práci. V malých podnicích se tyto informace získávají mnohem snadněji, jelikož je zde méně pracovních míst a také jednodušší komunikace mezi jednotlivými pracovníky.

Výsledkem takovéto analýzy je popis a specifikace pracovního místa. Tento dokument udává název pracovního místa, přímé nadřízené a podřízené pracovníky, vztah k ostatním místům, charakteristiku práce, popis hlavních povinností a odpovědností, hlavní pravomoci, pracovní podmínky a vybavení, požadované vzdělání, zkušenosti a praxi, odborné znalosti a osobnostní předpoklady.

Popis a specifikaci pracovního místa by měl pokud možno vždy vytvářet pouze jediný člověk, který je obeznámen s pracovními místy celého podniku. Jedině tak bude zaručena jednotná struktura těchto dokumentů.

Popis a specifikace pracovního místa se používají pro účely formulování nabídek zaměstnání, personální plánování, odměňování a hodnocení pracovníků apod. Tyto dokumenty musejí být neustále kontrolovány a aktualizovány v návaznosti na změny, které v organizaci probíhají.

⁹ ARMSTRONG, M., *Personální management*, s. 209.

1.4.2 Personální plánování

Plánování pracovníků slouží k realizaci podnikových cílů (předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění podnikových úkolů). Úkolem tohoto plánování je, aby měl podnik v současnosti a v budoucnosti k dispozici pracovní síly v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, s žádoucími osobnostními charakteristikami, optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci, flexibilní a připravené na změny, optimálně rozmístěné, ve správný čas a s přiměřenými náklady¹⁰.

Plánování probíhá ve dvou liniích – jedná se o odhad a plánování potřeby pracovníků a o odhad a plánování pokrytí potřeby pracovníků. V malých podnicích se odhad a plánování potřeby provádí spíše intuitivně podle zkušeností majitele nebo vedení podniku a s ohledem na konkrétní potřeby. Podmínkou je ovšem mít dostatek informací o všech faktorech, které mohou potřebu pracovníků v podniku ovlivnit.

1.4.3 Přijímání a adaptace pracovníků

Po ukončení výběrového řízení nastává proces přijímání nového pracovníka.

Nejdůležitější částí tohoto procesu je příprava a podpis pracovní smlouvy. Pracovní smlouva je vždy záležitost obou stran a pracovník by měl mít možnost se k jejímu návrhu vyjádřit. Ještě před tím, než pracovník smlouvu podepíše, by měl být pracovník seznámen se svými právy a povinnostmi, které vyplývají z pracovního poměru a z povahy práce na daném pracovním místě.¹¹

Pracovní smlouva musí obsahovat minimálně tyto údaje:

- . druh práce
- . místo výkonu práce

¹⁰ KOUBEK, J., *ABC praktické personalistiky*, s. 145.

¹¹ KOUBEK, J., *Personální práce v malých podnicích*, s. 105.

- datum vzniku pracovního poměru

Smlouva může být uzavřena na dobu určitou nebo neurčitou, lze zde sjednat zkušební dobu a je možné v ní uvést i další dohodnuté podmínky.

Po podpisu pracovní smlouvy následuje zařazení pracovníka do podnikové personální evidence. Rozsah této evidence se může v různých podnicích lišit, ale základní informace o zaměstnancích by měly být evidovány všude. Jako minimální základ se uvádí:¹²

- příjmení, příp. rodné příjmení, jméno, titul,
- datum a místo narození,
- rodné číslo,
- rodinný stav a informace o závislých dětech,
- adresa trvalého bydliště, příp. přechodného bydliště,
- státní příslušnost,
- informace o změněné pracovní schopnosti, případně o nějakých zdravotních omezeních,
- informace o eventuálním pobírání důchodu,
- údaje o kvalifikaci,
- datum vzniku pracovního poměru.

Dále je nutné převzít zápočtový list od předchozího zaměstnavatele a do osmi dní od vzniku pracovního poměru přihlásit pracovníka k sociálnímu a zdravotnímu pojištění.

Po nástupu pracovníka do zaměstnání začíná proces orientace a adaptace. Cílem tohoto procesu je snadnější zapojení nového pracovníka do pracovního kolektivu, jeho seznámení s firemní kulturou a snaha o to, aby mohl rychleji dosáhnout optimálního pracovního výkonu.

Nového pracovníka by měl majitel firmy nebo jeho přímý nadřízený uvést na pracoviště a seznámit s kolegy. Dále by s ním měly být probrány veškeré důležité informace týkající se

¹² KOUBEK, J., *ABC praktické personalistiky*, s. 256.

podniku a práce v něm (předmět činnosti firmy, postavení na trhu, předpisy o bezpečnosti práce, pracovní úkoly a povinnosti, pracovní podmínky, zásady odměňování, dále např. informace o zázemí pracoviště, možnosti stravování apod.).

Pokud je potřebné nového pracovníka zaškolit, je nutné mu přidělit instruktora (pro jednorázovou instruktáž) nebo školitele (ten jej bude zaškolovat a kontrolovat během procesu adaptace).

Adaptační proces není možné uspěchat. Majitel firmy nebo nadřízený by měl pracovníkovi v tomto období co nejvíce pomoci a po skončení tohoto procesu s ním celé toto období zhodnotit.

1.4.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je jednou z nejdůležitějších personálních činností. Zaměstnavatel pomocí hodnocení zjišťuje, jaké má zaměstnance, jaké podávají výkony, jaké mají schopnosti a dovednosti, jak plní svěřené úkoly, jaké je jejich chování vůči zákazníkům, spolupracovníkům, příp. dalším osobám. Pracovníkovi podává informace o tom, jak je hodnocen jeho pracovní výkon, zda jsou v jeho práci nějaké nedostatky, jak by bylo možné jeho pracovní výkon zlepšit.

V malé firmě je výhodou blízký vztah hodnotitele a pracovníka, hodnotitel má daleko lepší přehled o pracovních výkonech pracovníka, o jeho motivaci, dále také často o okolnostech, které způsobují kolísání pracovního výkonu. Malé podniky u nás ale často význam hodnocení pracovníků podceňují a často ho ani ve formální podobě neprovádějí.¹³

Hodnocení může být formální nebo neformální. **Formální hodnocení** probíhá periodicky v pravidelných intervalech, je systematické a má stejný formát pro všechny pracovníky. Tím umožňuje porovnávat jednotlivé pracovníky v čase i mezi sebou zároveň. Pořizují se z něj dokumenty, které pak slouží jako podklady pro další personální činnosti, jako je např. odměňování. **Neformální hodnocení** probíhá průběžně během pracovního výkonu, je součástí

¹³ KOUBEK, J., *Personální práce v malých podnicích*, s. 114.

každodenního vztahu nadřízeného a podřízeného. Nebývá většinou zaznamenáno a může být velmi subjektivní.

Úkoly hodnocení pracovníků:¹⁴

- rozpoznat stávající úroveň pracovního výkonu pracovníka,
- rozpoznat silné a slabé stránky pracovníka,
- umožnit každému pracovníkovi zlepšit jeho pracovní výkon,
- vytvořit základnu pro jeho odměňování,
- motivovat pracovníka,
- rozpoznat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje,
- rozpoznat potenciál pracovního výkonu,
- vytvořit podklady pro posuzování efektivnosti výběru pracovníků a vhodnosti metod výběru,
- vytvořit podklady pro plánování potřeby a zdrojů pracovníků,
- vytvořit podklady pro stanovování budoucích pracovních úkolů.

System hodnocení musí být přesný a spravedlivý a také srozumitelný pro všechny zaměstnance. Žádný zaměstnanec by neměl mít pocit, že je způsobem hodnocení poškozován. V malém podniku provádí hodnocení většinou majitel, nejvyšší vedoucí pracovník nebo bezprostřední nadřízený.

Hodnocení má několik fází, které lze rozdělit do tří časových období:¹⁵

Přípravné období (čtyři fáze)

- Rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení, zásad, pravidel, postupu hodnocení a vytvoření formuláře.
- Analýza pracovních míst, vytvoření představy o typech výkonu na pracovních místech a o požadavcích na pracovníka.

¹⁴ KOUBEK, J., *ABC praktické personalistiky*, s. 281.

¹⁵ KOUBEK, J., *Personální práce v malých podnicích*, s. 117-118.

- Formulování kritérií výkonu, jejich výběr, stanovení norem, volba metod hodnocení, určení rozhodného období pro zjišťování informací.
- Informování pracovníků o připravovaném hodnocení.

Období získávání podkladů a informací (dvě fáze)

- Zjišťování informací, např. pozorováním pracovníků, zkoumáním výsledků jejich práce.
- Pořízení dokumentace o pracovním výkonu. Měla by být pořizována jednotným způsobem a jednotným způsobem i ukládána. Je nástrojem zpětné vazby mezi hodnotitelem a hodnoceným, omezuje pozdější spory a diskuze.

Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu (tři fáze)

- Vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností, většinou porovnáním skutečných výsledků práce s normami výkonu a standardními požadavky na pracovníka. Výstupy musí mít písemnou formu.
- Rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích vyplývajících z hodnocení, o možnostech zlepšení pracovního výkonu.
- Následné pozorování pracovního výkonu pracovníka, poskytování pomoci při zlepšování pracovního výkonu, zkoumání efektivnosti hodnocení.

Při hodnocení zaměstnanců je nutné zvolit správná kritéria pracovního výkonu. Kritéria jsou buď **měřitelná** (množství práce, kvalita práce, spokojenost zákazníků, množství reklamací) nebo **neměřitelná**, která umožňují subjektivnější přístup k hodnocení (ochota přijímat úkoly, řádná docházka, vztah k zákazníkům, jednání s lidmi, spolehlivost, organizační schopnosti...)¹⁶

¹⁶ KOUBEK, J., *ABC praktické personalistiky*, s. 286.

Dále je nutné zvolit metodu hodnocení. Těch je celá řada, některé jsou vhodnější pro dělnické profese (hodnocení na základě plnění norem), některé pro nedělnické kategorie pracovníků (např. hodnocení podle stanovených cílů). V malých podnicích se nejčastěji používá metoda hodnocení pomocí stupnice (slovní nebo číselné). Vhodné je v tomto případě používat standardizovaný formulář.

S výsledky hodnocení je nutné pracovníky seznámit, vše s nimi projednat a dát jim prostor k vyjádření. K tomu slouží hodnotící rozhovor. Ten by měl být předem pečlivě připraven. Hodnotitel musí být konkrétní, udržovat rovnováhu mezi kritikou a pozitivním hodnocením a také naslouchat pracovníkovi.

Při hodnotícím pohovoru by měla být dodržena tato pravidla:¹⁷

- stanovit cíle hodnotícího pohovoru a držet se tohoto cíle,
- nenechat se vtáhnout do konfliktu s hodnoceným, předejít mu,
- vytvořit klidné, neformální prostředí,
- otevřená komunikace, jednání na stejné úrovni,
- zaměřit se pouze na výsledky posledního hodnoceného období,
- uplatnit pozitivní myšlení a vytvořit prostor pro vysvětlení,
- dodržet dohodnutý čas – rozhovor by neměl přesáhnout 30 minut.

V systému hodnocení se také objevují různé chyby. Mezi nejčastější patří:¹⁸

- chyby vyplývající ze zvoleného systému hodnocení a jeho průběhu – chybně stanovená kritéria, špatná metodika, uspěchanost a formálnost hodnocení,
- chyby na straně hodnocených – nedostatečné zprostředkování smyslu a účelu hodnocení vedením podniku,
- chyby hodnotitelů vyplývající z nedodržení formálních i obsahových zásad a cílů hodnocení – špatně zvolené měřítko stupnice hodnocení, zúžení hodnotící stupnice směrem k průměru nebo zaujatost hodnotitele.

¹⁷ BLÁHA, J.; MATEICIUC; A., KAŇÁKOVÁ, Z., *Personalistika pro malé a střední firmy*, s. 151-152.

¹⁸ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Personální řízení 1*, s. 83 – 84.

1.4.5 Odměňování

System odměňování je jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, musí být proto spravedlivý, mít jasná a srozumitelná pravidla a musí být stimulující pro všechny zaměstnance stejně. V malém podniku je na spravedlnost celého systému kladen větší důraz, jelikož mezi zaměstnanci jsou mnohem silnější vazby.

Aby byl systém odměňování ve firmě efektivní, musí být stabilní, úroveň mezd a platů by se neměla odchylovat od úrovně převažující na trhu práce, stejná práce by měla být ve firmě stejně odměňována, zaměstnanci by měli být informováni o způsobu odměňování na svém pracovním místě.

Dále je třeba dbát na to, aby byly dodržovány zákony, lidská práva, zásady slušnosti a spravedlnosti, byly stanoveny zásady vytváření prostředků na odměňování a zásady pro rozdělování těchto prostředků.

System odměňování však není jen nástrojem kompenzace pracovníků za odvedenou práci, ale musí plnit řadu dalších funkcí:¹⁹

- přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání ve firmě,
- stabilizovat pracovníky, které firma potřebuje,
- odměňovat pracovníky podle významu a náročnosti jimi vykonávané práce,
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti, tedy za všechno, co do firmy vnášejí,
- přispět k dosažení konkurenceschopného postavení firmy na trhu práce,
- povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální a přiměřené možnostem firmy,
- být pracovníky akceptován, hrát pozitivní roli v jejich motivování, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností,
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami,

¹⁹ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*, s. 142-143.

- poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti,
- sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a vůbec schopností pracovníků,
- zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy firmy.

Je třeba, aby systém odměňování vyhovoval potřebám podniku i jeho pracovníkům a byl všemi akceptován. Mzdových forem je větší množství a neměl by tedy být problém vybrat si.

Mezi **základní mzdové formy** patří:²⁰

Časová mzda – mezi její výhody patří jednoduchost, administrativní nenáročnost, je srozumitelná pro pracovníky, ulehčuje plánování mzdových nákladů a je administrativně levnější. Mezi její nevýhody patří to, že jelikož jsou pracovníci placeni podle doby strávené v práci, má malý pobídkový účinek a vyžaduje intenzivnější kontrolu pracovníků. Používá se především v případech, kdy je obtížné měřit množství a kvalitu odvedené práce, kdy potřeba práce kolísá a množství a tempo práce pracovník nemůže ovlivnit nebo když je větší důraz kladen na kvalitu.

Pobídkové (výkonové) mzdové formy - pracovník je odměňován podle výkonu, schopností a dovedností. Mohou se využívat jako dodatek k časové mzdě nebo existují samostatně. Aby byl tento systém odměňování efektivní, musí být zajištěno přesné a spravedlivé hodnocení výkonu pracovníků, vztah mezi výkonem a odměnou musí být jasný a musí být jasně dáno, jaký výkon je standardní, co je nedostatečné a co je již nadstandard.

Patří sem:

- **Úkolová mzda** - používá se především pro odměňování dělnické práce. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Je zde nutná kontrola odváděného množství práce a její kvality, dále je nutné správně stanovit výkonové normy. V důsledku zavedení tohoto systému odměňování roste produktivita práce,

²⁰ KOUBEK, J., *Personální práce v malých podnicích*, s. -154-163.

zároveň ale může bohužel dojít ke snížení kvality výrobků. Může být stanovena individuální nebo skupinová úkolová mzda.

- **Podílová (provizní) mzda** - uplatňuje se v obchodních činnostech a některých službách. Má tři varianty: **přímá podílová mzda** (odměna je přímo závislá na množství prodaného zboží nebo poskytnutých služeb), **garantovaný základní plat + provize** z množství prodaného zboží nebo poskytnutých služeb a **zálohovaná podílová mzda** (od provize je odečtena měsíční záloha). Výhodou je jednoduchý způsob zjištění odměny. Její výši však mohou ovlivňovat faktory, které pracovník sám ovlivnit nemůže.
- **Mzdy a platy za očekávané výsledky práce**²¹- jsou poskytovány za výkon, který se pracovník zaváže během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě vykonat. Mzda za očekávané výsledky práce má tři podoby. Je to smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem a programová mzda.

Smluvní mzda - stanoví se výsledek, kterého má pracovník dosáhnout a podnik se zavazuje k vytvoření vhodných podmínek pro práci. Po uplynutí předem stanovené doby, je třeba provést kontrolu a vyhodnotit výsledky.

Mzda s měřeným denním výkonem - pracovník dostává pevnou časovou mzdu diferencovanou na základě hodnocení práce. Výkon pracovníka je denně sledován a motivován nadřizovaným. Pracovníkovi je sice zaručena pravidelná odměna, ale tato metoda je velice časově náročná.

Programová mzda - zaměřena na odměňování skupiny pracovníků. Ti dostávají pravidelnou pevnou částku po dobu plnění pracovního úkolu. Pokud je úkol splněn ve správném množství, kvalitě a čase, dostane pracovník zbytek domluvené odměny. V případě, že není vše splněno, mzda se krátí. Lepší výsledek není nijak oceněn.

²¹ KOUBEK, J., *ABC praktické personalistiky*, s. 385-387.

- **Mzdy a platy za schopnosti** (zpravidla za znalosti a dovednosti) - Pracovník je odměňován v závislosti na počtu či pořadí zvládaných znalostí a dovedností. Podporuje připravenost pracovníků na změny, zvýšení vzájemné zastupitelnosti a usnadnění zavádění nové techniky a technologie, může přispět ke zlepšení pracovních vztahů. Jedná se o nákladnější způsob odměňování, nevýhodou je velký tlak na růst nákladů na vzdělávání a rozvoj pracovníků a pozitivní dopad na produktivitu práce zatím není dostatečně prokázán.

Dodatkové mzdové formy²²

Jsou vázány na individuální, skupinový nebo celopodnikový výkon, mohou být jednorázové nebo se periodicky opakují. Nejčastěji využívanou formou je **prémie**. Může být periodicky se opakující (za uplynulé období, vázána např. na množství odvedené práce, kvalitu práce, úspory, splnění termínu apod.) nebo jednorázová (bonus, mimořádná odměna). Dalšími využívanými mzdovými formami jsou odměny za úsporu času, osobní příplatek, podíl na výsledcích hospodaření podniku, odměna za zlepšovací návrh, třináctý plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí, odměna u příležitosti odchodu do důchodu a jiné.

Pomocí těchto zaměstnaneckých výhod se podniky snaží přilákat nové a udržet si své kvalitní zaměstnance. Je však třeba zvážit, nakolik to bude vzhledem k vynaloženým nákladům efektivní.

1.4.6 Péče o pracovníky, vzdělávání a rozvoj pracovníků

Péče o zaměstnance

Úroveň péče o pracovníky je jedním z nejefektivnějších nástrojů získávání a stabilizace pracovníků. Je možné ji rozdělit na tři části: **povinnou**, vyplývající ze zákona č. 262/2006 Sb.

²² KOUBEK, J., *Personální práce v malých podnicích*, s. 160-161.

- Zákoník práce, **smluvní**, danou kolektivními smlouvami, a **dobrovolnou**, která je výrazem personální politiky majitele nebo vedení.²³

V nejširším pojetí zahrnuje péče o pracovníky tyto záležitosti:

- pracovní doby a pracovního režimu,
- pracovního prostředí,
- bezpečnosti práce a ochrany zdraví,
- personálního rozvoje pracovníků, služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti,
- ostatních služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám,
- péče o životní prostředí.

Jako příklad je možné uvést:

- **sociální a zdravotní pojištění** hrazené zaměstnavatelem – povinnost přihlásit své zaměstnance k pojištění a toto pojištění platit,
- **zákonné pojištění odpovědnosti organizace za škodu při pracovním úrazu nebo vzniklou nemocí z povolání** - podnik odpovídá za škodu, pokud vznikne pracovní úraz, musí tuto odpovědnost pojistit a z tohoto pojištění pak zaměstnanec dostává případnou náhradu,
- **příplatky na stravu** - podnik, který prodává stravenky do provozoven veřejného stravování svým zaměstnancům, se částečně podílí na jejich úhradě. Velikost tohoto příspěvku je na rozhodnutí majitele nebo vedení,
- **penzijní připojištění** - možnost přispívat svým zaměstnancům na penzijní připojištění,
- **náklady na zvyšování kvalifikace pracovníka** - podnik může financovat v rámci další péče o své zaměstnance náklady spojené se zvyšováním kvalifikace. Zaměstnanci se zúčastňují odborných školení, podnik zakupuje odborné časopisy atd.,
- **životní pojištění** – podnik může zaměstnancům přispívat na životní pojištění,

²³ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*, s. 343.

- **příspěvky na očkování,**
- **dny dovolené nad rámec zákonné povinnosti.**

Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vzdělávání pracovníků je ze strany majitelů a vedoucích pracovníků malých podniků často podceňováno. Přitom je velice důležité, protože požadavky na znalosti a dovednosti pracovníků se neustále mění (např. díky technickému pokroku). Aby mohl člověk fungovat jako pracovní síla, musí své znalosti a dovednosti neustále rozšiřovat a prohlubovat. Vzdelávání je také jedním ze zdrojů zvyšování produktivity práce.

Zde je několik příkladů, proč by se podniky měly věnovat vzdělávání svých pracovníků:

- stále častěji se objevují nové poznatky a nové technologie,
- výraznější proměnlivost trhu a lidských potřeb,
- technika v podnicích se mění daleko častěji než dříve,
- péče o vzdělávání pracovníků vytváří pověst podniku,
- velký rozvoj informačních technologií.

Cílem vzdělávání je rozvíjet schopnosti a dovednosti pracovníků, zlepšovat jejich výkon a především zabezpečit si kvalitní vnitřní zdroj zaměstnanců v budoucnu.

Efektivní vzdělávání může:²⁴

- pomoci minimalizovat náklady na osvojení znalostí, dovedností a schopností,
- přispět ke zlepšení individuální, týmové a podnikové výkonnosti z hlediska množství a kvality produkce,

²⁴ ARMSTRONG, M., *Personální management*, s. 532.

- zlepšit provozní flexibilitu rozšířením okruhu dovedností pracovníků,
- přilákat vysoce kvalitní pracovníky tím, že mají v podniku příležitost k vzdělávání a rozvoji,
- zvýšit oddanost a angažovanost pracovníků tím, že podporuje jejich ztotožnění se s posláním a cíli organizace,
- napomoci při vytváření pozitivní kultury v organizaci,
- poskytnout zákazníkům vyšší úroveň služeb.

Vzdělávání pracovníků se orientuje na 2 oblasti – oblast **kvalifikace** a oblast **rozvoje**. V oblasti kvalifikace jde o **orientaci** (zapracování nového pracovníka), **doškolení** (prohlubování kvalifikace) a **přeškolení** (rekvalifikace, retraining).²⁵ V oblasti rozvoje se malé podniky především zaměřují na vytváření podmínek pro rozšiřování technických znalostí a dovedností, jazykové vzdělávání, práci s osobními počítači a umění jednat s lidmi.

Metody vzdělávání můžeme rozdělit do dvou skupin - **vzdělávání na pracovišti** a **vzdělávání mimo pracoviště**. Volba metody závisí především na obsahu vzdělávání, počtu účastníků a dále také na tom, zda je podnik schopen zajistit si tuto činnost sám. V malých podnicích jsou častěji využívány metody vzdělávání na pracovišti (při výkonu práce). Sem řadíme:²⁶

- **Instruktaž při výkonu práce** - nejjednodušší způsob zácvičení nového zaměstnance. Zkušený pracovník předvede pracovní postup a pracovník si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí. Tato metoda se používá především u jednoduchých pracovních postupů.
- **Koučování** - dlouhodobější a soustavné osvojování schopností, znalostí a dovedností. Pracovník je pod neustálým dohledem školitele, který mu poskytuje zpětnou vazbu. Vzdělávání probíhá pod tlakem a je náročné jak na čas, tak i schopnosti školitele.
- **Counselling** - vzájemné konzultování a ovlivňování vzdělávaného pracovníka a jeho školitele. Vzniká zde zpětná vazba, která je zdrojem námětů pro obohacování stylu vedení pracovníků. Tato metoda je časově náročnější.

²⁵ KOUBEK, J., *Personální práce v malých podnicích*, s. 126.

²⁶ KOUBEK, J., *Personální práce v malých podnicích*, s. 136-140.

- **Asistování** – často používaná metoda. Vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu a postupně se od něj učí. Nevýhodou je možnost přebírání některých nepřiliš vhodných pracovních návyků.
- **Pověření úkolem** - vzdělávaný pracovník je svým školitelem pověřen splnit určitý úkol. Tato metoda vychovává k samostatnému rozhodování a řešení úkolů, pracovník si vyzkouší své schopnosti a je více motivován k jejich rozvoji. Nesplnění úkolu ale může ohrozit jeho sebedůvěru a také důvěru nadřízených v jeho schopnosti.
- **Rotace práce** - vzdělávaný pracovník je postupně pověřován různými pracovními úkoly v různých částech podniku. Metoda se používá především ke vzdělávání řídicích pracovníků, kteří tak komplexněji poznávají pracovní postupy a úkoly v podniku.
- **Pracovní porady** - dochází zde k výměně zkušeností, prezentaci názorů pracovníků a zaujímání postojů k pracovním problémům celého podniku, tím se zvyšuje informovanost zaměstnanců a podněcuje vlastní aktivita a iniciativa. Problémem je ovšem časové umístění porady. V průběhu pracovní doby ubírají čas k plnění pracovních úkolů, po pracovní době se objevuje neochota pracovníků se porady zúčastnit.

Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště se řadí především **přednášky** a **semináře**. Tyto kurzy bývají vedeny zkušenými lektory a umožňují získat nejnovější informace, jsou však dosti drahé a zaměřeny spíše na teoretické informace.

1.5 Získávání pracovníků

Cílem je nalézt kvalitního uchazeče na volné pracovní místo v podniku. Důležité je provést tuto činnost co nejrychleji a s minimálními náklady. Získávání pracovníků by mělo přispívat k dosahování podnikových cílů a podílet se na vytváření žádoucího image společnosti.

Podnik na základě popisu a specifikace jednotlivých pracovních míst vytvoří nabídku zaměstnání. V této nabídce je důležité poskytnout všechny nutné informace, jako název a stručný popis pracovního místa, místo výkonu práce, pracovní podmínky a požadavky na pracovníka.

1.5.1 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků:

Pracovníky může podnik získat z vnějších nebo vnitřních zdrojů. Nelze jednoznačně určit, který způsob je lepší. Oba mají své klady a zápory. Vnitřní zdroje reprezentují zaměstnanci, kteří mají zájem o změnu pracovního zařazení, byli uvolněni v důsledku organizačních změn nebo zavedení nových technologií. Pracovníci z vnějších zdrojů jsou zaměstnanci jiných firem, absolventi škol, nezaměstnaní, důchodci, ženy v domácnosti a studenti.

Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů²⁷:

Výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů:

- podnik zná uchazeče z podniku lépe než uchazeče zvenku, může tak snadněji posoudit, zdali jsou na dané místo vhodnými kandidáty,
- adaptace a orientace probíhá rychleji, než u pracovníků z vnějších zdrojů,
- úsilí získávat pracovníky z vnitřních zdrojů zlepšuje návratnost investic do vzdělání a rozvoje zaměstnance,
- posiluje se jistota zaměstnání pracovníků a upevňují se jejich vztahy k podniku.

Nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů:

- výhradní orientace na vnitřní zdroje může být překážkou při pronikání nových myšlenek a přístupů do podniku,
- vzájemné soutěžení a konkurování mezi pracovníky může negativně ovlivnit vztahy v podniku.

Výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů:

- noví pracovníci mohou přinést do podniku nové podněty,
- je zde možnost širšího výběru,

²⁷ KOUBEK, J., *Personální práce v malých podnicích*, s. 71-73.

- místa s vysokými nároky na specializaci je levnější a snadnější obsadit z vnějších zdrojů, než tyto pracovníky vychovávat v podniku.

Nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů:

- časově náročné,
- vysoká cena,
- hrozí přijetí nevhodného uchazeče na danou pozici,
- delší proces adaptace a orientace zaměstnance,
- mohou vznikat negativní vztahy se stávajícími zaměstnanci.

1.5.2 Postup při získávání pracovníků²⁸

Získávání pracovníků je personální činností s velmi dobře metodologicky propracovaným postupem, který je výhodné dodržovat. Posloupnost jednotlivých kroků je následující:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
3. Identifikace zdrojů uchazečů.
4. Volba metod získávání pracovníků.
5. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů o zaměstnání.
6. Formulace nabídky zaměstnání.
7. Uveřejnění nabídky zaměstnání.
8. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
9. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

²⁸ KOUBEK, J., *Personální práce v malých podnicích*, s. 73.

Nyní stručně k jednotlivým krokům, přičemž některé kroky budou podrobněji rozebrány dále:

Identifikace potřeby získávání pracovníků vychází jak z plánů potřeb pracovníků, tak z operativní potřeby (náhle uvolněné pracovní místo). Tato identifikace musí probíhat s dostatečným předstihem, aby byla minimalizována doba, kdy je pracovní místo neobsazené. Dostatečný předstih zajistí dobře připravený plán potřeb pracovníků. V případě odchodu pracovníků z firmy ho zajistí výpovědní lhůta nebo dohodnutý termín odchodu, dále je potřeba sledovat signály možného nebo blížícího se uvolnění pracovního místa – pracovní smlouva na dobu určitou, důchodový věk, blížící se odchod na mateřskou dovolenou, nedostatečný pracovní výkon apod.²⁹

Popis a specifikace pracovního místa určují, jakého pracovníka hledat, jaké dokumenty požadovat, jaká kritéria použít při výběru, vychází se z nich při formulování nabídky zaměstnání, např. inzerátu. Protože popis a specifikace pracovního místa jsou dokumenty jdoucí do podrobností, je nutné se rozhodnout, které charakteristiky popisu pracovního místa jsou důležité jak pro zaměstnavatele, tak pro zájemce a ty uvést v nabídce zaměstnání. Následující charakteristiky popisu pracovního místa by určitě neměly chybět³⁰:

- název pracovního místa, pracovní funkce, zaměstnání,
- rozhodující typy pracovních úkolů a za co je pracovník odpovědný,
- místo výkonu práce,
- možnost výcviku a vzdělávání při výkonu práce,
- pracovní podmínky, zejména pracovní prostředí a platové podmínky.

Pokud jde o požadavky, tak za nejdůležitější lze považovat³¹:

- vzdělání a kvalifikace,
- dovednosti,

²⁹ KOUBEK, J., *Personální práce v malých podnicích*, s. 73.

³⁰ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*, s. 134.

³¹ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*, s. 134.

- pracovní zkušenosti,
- charakteristiky osobnosti.

Tyto požadavky je ještě vhodné rozřídít na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové a v nabídce zaměstnání uvést všechny nezbytné požadavky, dále pak některé žádoucí či vítané požadavky, dle rozhodnutí zaměstnavatele.

Při **identifikaci zdrojů** se zkoumá, zda je možné pracovní místo obsadit z vnitřních zdrojů, či se využijí zdroje vnější. Podle toho, který zdroj se zvolí, je vybrána i metoda získávání a výběru, příp. dokumenty požadované od uchazečů.

Volba metod získávání pracovníků závisí na tom, zda budou využity vnitřní nebo vnější zdroje, jaké jsou požadavky pracovního místa na pracovníka, jaká je situace na trhu práce, jaké množství finančních prostředků chce firma na získání pracovníků věnovat, jak rychle potřebuje pracovní místa obsadit apod. Jednotlivé metody získávání pracovníků budou popsány dále.

Volba dokumentů požadovaných od uchazečů závisí na tom, o jaké pracovní místo se jedná. Dokumenty předkládané uchazeči o zaměstnání jsou významným zdrojem informací a volba dokumentů může ovlivnit úspěšnost pozdějších fází výběru. Od uchazečů se nejčastěji vyžaduje³²:

- vyplněný firemní dotazník (jednoduchý nebo otevřený),
- životopis,
- doklady o vzdělání a praxi,
- reference, tj. pracovní hodnocení z předchozího pracoviště, či hodnocení z předchozího pracoviště, či dobrozdání osob, které uchazeče znají,
- průvodní dopis, v němž uchazeč vysvětluje, proč se o místo zajímá (požaduje se v případě uchazečů o vedoucí místa či místa specialistů).

³² KOUBEK, J., *Personální práce v malých podnicích*, s. 83.

Formulace nabídky má mimořádný význam pro úspěšné získávání pracovníků. Zpracovává se na základě popisu a specifikace pracovního místa a přihlíží i k tomu, zda se pracovníci získávají z vnitřních nebo vnějších zdrojů, k obtížnosti získání daného typu pracovníků, k jejich sociálnímu profilu, k volbě metody získávání pracovníků i k volbě dokumentů a informací požadovaných od uchazeče.³³ Velmi také záleží na tom, kde a jakou formou bude **nabídka zaměstnání zveřejněna**.

Předvýběr pracovníků se provádí na základě předložených dokumentů. Jedná se o vyloučení nekvalifikovaných zájemců ještě dříve, než se přikročí k shromažďování podrobnějších informací o těch, kteří kritéria alespoň zhruba splňují.³⁴ Tím se sníží počet uchazečů na zvládnutelné množství, protože ve většině případů se přihlásí více uchazečů, než s kolika by bylo možné pohovory vést.³⁵

Výsledkem předvýběru je zařazení uchazečů do 3 skupin:

- velmi vhodní (jsou pozváni k dalším procedurám),
- vhodní (jsou zařazeni do dalších procedur výběru, jestliže počet velmi vhodných uchazečů je nedostačující),
- nevhodní (pošle se jim zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o práci v podniku).

1.5.3 Metody získávání pracovníků

Jsou odvozeny na základě zkušeností a výše finančních prostředků, které podnik chce na získání pracovníka věnovat.³⁶

Osobní a písemné nabídky uchazečů - jedná se o pasivní metodu získávání pracovníků. Uchazeči sami kontaktují firmu, ve které by rádi pracovali. Nespornou výhodou této metody

³³ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*, s. 147.

³⁴ MILKOVICH, G. T.; BOURDEAU, J. W., *Řízení lidských zdrojů*, s. 309.

³⁵ FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*, s. 85.

³⁶ STÝBLO, J., *Personální řízení v malých a středních podnicích*, s. 56 – 64.

jsou nízké náklady, bohužel velká část zájemců nespĺňuje pro dané místo základní kritéria, což plyne ze skutečnosti, že často nemají přesnou představu o potřebách podniku.

Doporučení zaměstnanců - tato metoda získání se také řadí mezi pasivní, je uváděna jako metoda získávání pracovníků z vnitřních zdrojů.³⁷ Patří mezi nejlevnější metody. Vzhledem k tomu, že potencionálního zaměstnance doporučují stávající pracovníci, snaží se většinou doporučit skutečně vhodného uchazeče, aby si u svého zaměstnavatele nepokazili pověst. Možnost výběru je ale omezená. Také je zde třeba zmínit i přijímání členů rodiny. To musí majitel nebo vedení firmy vždy pečlivě zvážit. Toto řešení může ušetřit čas a náklady na výběrové řízení, ale zaměstnání příbuzných a přátel také může způsobit mnoho zklamání a konfliktních situací, především v případě, že jejich pracovní výkon není dostatečný.

Inzerce ve sdělovacích prostředcích - podnik musí v tomto případě věnovat pozornost dvěma problémům: jaká bude podoba inzerátu (jaká bude jeho náplň) - a kde bude inzerát umístěn. Náplň inzerátu by měla být pečlivě zvolena a také by měla vyjadřovat poctivé úmysly podniku, protože inzeráty čtou i ti, kdo ji možná budou hledat v budoucnu, zákazníci společnosti a širší veřejnost.³⁸ K inzerci je možné zvolit celostátní, regionální nebo odborný tisk, rádio nebo televizi. Je nutné najít vhodný prostředek, aby došlo k oslovení potřebného okruhu kvalifikovaných uchazečů. Pro méně kvalifikovanou práci jsou vhodnější oblastní média. V případě, že je hledán specialista nebo pracovník na vedoucí pozici, je lepší využít celostátní deníky. Tato metoda je finančně náročnější.

Spolupráce s úřady práce - úřady práce jsou územními orgány státní správy a mezi jejich funkce patří mj. informování občanů o možnostech získání zaměstnání, odborné přípravy a rekvalifikace, informování zaměstnavatelů o volných zdrojích pracovních sil. ÚP dále vedou evidenci uchazečů, příp. zájemců o zaměstnání a evidenci volných pracovních míst. Spolupráce s ÚP je vhodná především v případě, že je zájem o pracovníky na méně kvalifikovaná místa. Jedná se o levnou metodu.

³⁷ CASCIO, W., *Managing Human Resources*, s. 154.

³⁸ MILKOVICH, G. T.; BOURDEAU, J. W., *Řízení lidských zdrojů*, s. 269.

Spolupráce s agenturami a zprostředkovateli práce - jedná se o rychlou a efektivní metodu, protože tyto společnosti „vytvářejí databáze o zájemcích o práci a díky nim jsou schopné zaplnit uvolněná místa většinou rychleji, než by to daná organizace dokázala vlastním úsilím.“³⁹ Přestože se jedná o poměrně drahou metodu, přináší dobré výsledky při hledání vysoce kvalifikovaných odborníků. Jen je třeba agenturu nebo zprostředkovatelnu pečlivě vybrat, protože kvalita a serióznost může být velmi rozdílná.

Využívání internetu - nespornou výhodou je rychlost, nízké náklady, možnost uvést detailnější informace o firmě, pracovním místě, pracovních podmínkách. Nevýhodou je to, že ne všichni potenciální uchazeči přístup k internetu mají.

1.5.4 Zásady získávání pracovníků

Proces získávání pracovníků se může v různých podnicích lišit, ale určitá pravidla by měla být zachována vždy:⁴⁰

- o volných pracovních místech by nejprve měli být informováni vlastní zaměstnanci,
- při oslovení vnějších zdrojů pracovních sil by měl podnik vždy vystupovat neanonymně,
- každý uchazeč by měl být předem informován o charakteristikách pracovního místa, požadavcích na pracovní schopnosti a základních pracovních podmínkách,
- uchazeč by měl být informován o stavu výběrového řízení, o tom, dokdy bude rozhodnuto a o výsledku,
- pracovníci by měli být přijímáni na základě svých schopností,
- nemělo by dojít k jakékoli diskriminaci.

³⁹ MILKOVICH, G. T.; BOURDEAU, J. W., *Řízení lidských zdrojů*, s. 268.

⁴⁰ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*, s. 156-157.

1.6 Výběr pracovníků

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, kteří prošli předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům příslušného pracovního místa, bude nejen odborně zdatný, ale přispěje i k vytváření harmonických mezilidských vztahů v podniku.

Pro samotný výběr je třeba stanovit kritéria úspěšnosti na obsazovaném pracovním místě. Je nutné vybrat skutečnosti, které jsou důležité a spolehlivé pro předvídání výkonu.

Každého uchazeče je třeba posuzovat z různých hledisek. Je třeba zjistit, zda mu bude práce vyhovovat, a zda nehrozí jeho rychlý odchod z podniku. Výběr pracovníků je velice důležitá činnost. Nesprávný výběr má pro malý podnik dalekosáhlejší důsledky než pro velký, získávání pracovníků je totiž drahé a nevhodně vybraný zaměstnanec způsobuje ztrátu finančních prostředků, která je pro malý podnik citelnější.

1.6.1 Fáze výběru pracovníků

Zpravidla se při výběru pracovníků rozlišují dvě fáze – **předběžná (přípravná)** a **vyhodnocovací**.⁴¹

V **předběžné fázi** je nutné přesně definovat obsazované pracovní místo, stanovit kritéria požadovaného výkonu (množství, kvalita, efektivnost apod.) a pracovního chování (dodržování a využívání pracovní doby, absence apod.). Dále je nutné stanovit faktory, používání k předvídání úspěšného výkonu, tzv. predátory. Sem patří např. vzdělání, dosavadní praxe, výsledky testů, údaje z dotazníku, výsledky pohovorů. Také je potřeba vyřešit problém získání objektivních, dostatečně podrobných a vhodných informací o uchazeči. Na to je třeba myslet již během procesu získávání pracovníků.

Vyhodnocovací fáze následuje po předběžné fázi s časovým odstupem, protože mezitím musí dojít k získání dostatečného množství uchazečů. Skládá se z několika kroků, ale jejich

⁴¹ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*, s. 173.

konkrétní skladba závisí především na charakteru obsazovaného pracovního místa. Každý krok je spojen s určitou metodou výběru. Většinou se používá kombinace dvě a více kroků.

Obvykle se jedná o tyto kroky:⁴²

- zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem,
- předběžný pohovor, který má doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku, příp. v jiných dokumentech,
- testování uchazečů,
- výběrový pohovor,
- zkoumání referencí,
- lékařské vyšetření (pokud je potřebné),
- rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče,
- informování uchazečů o rozhodnutí.

1.6.2 Metody při výběru pracovníků⁴³

Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem. Dotazníky se staly velmi rozšířenou metodou proto, že nejsou diskriminující a omezující. Dotazník by měl být přizpůsoben potřebám firmy. **Jednoduchý dotazník** umožňuje uvést jen holá fakta o předchozích zaměstnáních a jiných pracovních zkušenostech, používá se spíše při obsazování manuálních nebo administrativních pracovních míst. **Otevřený dotazník** umožňuje uchazeči podrobněji se rozepsat o některých skutečnostech, případně zaujmout určitá stanoviska. Používá se při obsazování manažerských míst či míst specialistů.⁴⁴ **Životopis** je jeden z dokumentů vyžadovaných od uchazečů v procesu získávání a využívá se i k výběru pracovníků. V podstatě existují tři typy životopisů (**nestrukturovaný**, **polostrukturovaný** a **strukturovaný**). Je zpravidla zasílán spolu s průvodním dopisem, ve

⁴² KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*, s. 174.

⁴³ KOUBEK, J., *Personální práce v malých podnicích*, s. 95.

⁴⁴ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*, s. 143.

kterém uchazeč uvádí, proč se uchází o práci v daném podniku a čím může být pro firmu přínosný.

Předběžný pohovor, který má doplnit některé skutečnosti uvedené v dotazníku nebo dalších dokumentech.

Testování uchazečů. Jedná se o testování pracovní způsobilosti, může jít o testy inteligence, psychologické testy (při nich se získávají objektivní informace o řadě individuálních schopností a rysů), testy schopností, znalostí a dovedností, ty mají ověřit hloubku znalostí a ovládání odborných návyků.⁴⁵

Výběrový pohovor je nejpoužívanější a nejlepší metodou výběru pracovníků. Cílem je získání a následné posouzení informací o uchazeči, které umožní validně předpovědět jeho budoucí pracovní výkon na pracovním místě a porovnat jej s předpověďmi týkajícími se jiných uchazečů.⁴⁶ Dalším cílem je poskytnutí informace o podniku a práci v podniku - uchazeč by měl získat realistickou představu o nabízené práci. Aby bylo dosaženo všech cílů, je třeba pohovor dobře připravit. Nejprve je třeba rozhodnout, jaký typ pohovoru bude užit.

Typy pohovorů⁴⁷:

- mezi čtyřma očima (1+1) – probíhá v otevřenější atmosféře, uchazeče méně stresuje, nevýhodou je subjektivní hodnocení,
- panel posuzovatelů – ten tvoří většinou majitel společně s přímým nadřízeným obsazovaného pracovního místa, posuzování uchazeče je spravedlivější a mnohostrannější, je snadnější posuzovat povahové rysy a všimnout si detailů, nevýhodou je větší napětí uchazeče (početní převaha posuzovatelů) a může dojít k rozporům mezi členy panelu,
- postupný pohovor – jedná se o více po sobě jdoucích pohovorů mezi čtyřma očima, časově náročnější forma pohovoru, uchazeč časem může vylepšovat své odpovědi.

⁴⁵ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*, s. 176.

⁴⁶ ARMSTRONG, M., *Personální management*, s. 377.

⁴⁷ KOUBEK, J., *Personální práce v malých podnicích*, s. 97.

Rozhovor může být **strukturovaný** (standardizovaný), kdy jsou otázky a jejich pořadí předem připraveny a naplánovány. To umožňuje srovnatelnost odpovědí jednotlivých uchazečů a redukuje možnost subjektivního hodnocení. Snižuje se pravděpodobnost opomenutí některých důležitých skutečností, je považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější. Dále je možné vést **nestrukturovaný** (volně plynoucí) pohovor, jehož cíle jsou stanoveny pouze rámcově a forma a obsah se utvářejí v průběhu pohovoru. Může tedy dojít k nasměrování otázek nevhodným směrem. Výhodou však je, že se o uchazeči dozvíme více než ze strukturovaného pohovoru. Výhody strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru spojuje pohovor **polostrukturovaný**. Je objektivnější, zjišťuje zajímavé skutečnosti, přičemž eliminuje nedostatky předchozích dvou. Je náročnější na schopnosti posuzovatelů, je nutné jejich důkladné proškolení.⁴⁸

Pohovor by měl být velmi dobře připraven nejen po obsahové stránce, ale také volbou prostředí, ve kterém bude pohovor probíhat. Je důležité, aby i firma na svého potenciálního zaměstnance dobře zapůsobila.

Zkoumání posudků a referencí. Tato metoda je populární především v USA. Posudek se vystavuje na vyžádání pracovníka.

Rozhodnutí o výběru uchazeče. Po skončení výběrového řízení by měli být všichni uchazeči co nejdříve kontaktováni a informováni o výsledku tohoto řízení. Také neúspěšné uchazeče je nutno seznámit s výsledkem a poděkovat jim za zájem o práci u firmy. Přispívá to k dobré pověsti podniku.

1.6.3 Zásady výběru pracovníků

Při výběru pracovníků by měly být dodržovány určité zásady:⁴⁹

- vybírání pracovníků by mělo být pouze na základě jejich schopností vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě,

⁴⁸ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*, s. 180.

⁴⁹ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*, s. 184-185.

- je nutné důsledně dodržovat všechny platné zákony, zejména ty, které se týkají diskriminace,
- všechny informace o uchazečích pro účely výběru by měly být považovány za důvěrné,
- k výběru je třeba použít kombinaci několika metod a tyto metody a procedury výběru musí být pro uchazeče přijatelné.

Dále se doporučuje dodržovat ještě několik dalších postupů:⁵⁰

- nedělat závěry na základě prvního dojmu,
- o přijetí uchazeče rozhodovat až po ukončení všech pohovorů,
- věnovat stejnou pozornost pohovorům se všemi uchazeči,
- dávat jednoduché a jednoznačné otázky,
- dělat si poznámky a nespoléhat se jen na svou paměť,
- dodržovat časový plán pohovoru,
- vyvarovat se negativního vystupování (mimika, gesta).

⁵⁰ KOUBEK, J., *Personální práce v malých podnicích*, s. 102-103.

2. Podnik cestovního ruchu a jeho personalistika

V této kapitole je stručně přiblížen vývoj v oblasti cestovního ruchu, představen jeden z podniků cestovního ruchu, konkrétně cestovní kancelář Melissa Travel, s.r.o., její historie a současný stav. Dále se věnujeme způsobu, jakým probíhá personální práce, které personální činnosti jsou prováděny a které jsou opomíjeny.

2.1 Vývoj v oblasti cestovních kanceláří

Do roku 1989 působilo v tehdejším Československu jako cestovní kanceláře deset monopolních subjektů. Po roce 1989 vzniklo velké množství cestovních kanceláří různé velikosti, od malých rodinných CK po velké se sto a více zaměstnanci. To bylo umožněno jednoduchými legislativními podmínkami a také nízkými požadavky na kapitál potřebný pro zřízení a provoz CK. V roce 1991 byl přijat Živnostenský zákon, který přinesl přísnější podmínky pro činnost CK a ta se stala živností koncesovanou. Na základě této změny, a také poklesu zájmu o krátké a na organizaci nenáročné zájezdy, došlo k ukončení činnosti mnoha CK.

V roce 1995 vešla v účinnost novela Živnostenského zákona, která upravila činnost CK opět na živnost volnou. To vedlo k opětovnému nárůstu počtu CK, důsledkem čehož byla obrovská nabídka zájezdů. Tento velký převis nabídky nad poptávkou vedl nakonec ke krachu řady cestovních kanceláří bez ohledu na jejich velikost. Vzhledem k tomu, že zkrachovaly i některé z největších CK na trhu, bylo nutné na tento vývoj nějak reagovat. To vedlo k přijetí Zákona č. 159/1999 Sb., který upravoval některé podmínky podnikání v oblasti cestovního ruchu. Dále byly přijaty novely Živnostenského zákona a Občanského zákoníku. To vše znamenalo další změny – rozdělení na cestovní kanceláře a cestovní agentury, povinnost pojištění proti úpadku a přeměnu opět na živnost koncesovanou.

Počet cestovních kanceláří v posledních letech stále stoupá. Podle údajů živnostenského registru Ministerstva průmyslu a obchodu bylo v České republice k 31. 12. 2009 1383 cestovních kanceláří a toto číslo bude s největší pravděpodobností dále narůstat.

V Libereckém kraji bylo k tomuto datu evidováno 46 cestovních kanceláří různé velikosti. Jednou z nich je CK Melissa Travel, s.r.o., o které tato část práce pojednává.

Tab. 1: Živnosti v cestovním ruchu k 31.3.2010 – cestovní kanceláře

Území (oblast/kraj)	Cestovní kanceláře – ž. koncesovaná – kód K31439			
	Počet 31.12.2008	Počet 31. 12.2009	Počet K 31.3.2010	Změna I/4 2010
PRAHA	421	458	467	9
Praha hl. m.	421	458	467	9
STŘEDNÍ ČECHY	87	97	100	3
Středočeský	87	97	100	3
JIHOZÁPAD	100	102	101	-1
Jihočeský	64	63	62	-1
Píseňský	36	39	39	0
SEVEROZÁPAD	97	98	99	1
Karlovarský	33	34	35	1
Ústecký	64	64	64	0
SEVEROVÝCHOD	145	148	147	-1
Liberecký	44	46	46	0
Královéhradecký	55	53	54	1
Pardubický	46	49	47	-2
JIHOVÝCHOD	218	230	236	6
Vysočina	53	53	53	0
Jihomoravský	165	177	183	6
STŘEDNÍ MORAVA	106	114	116	2
Olomoucký	52	58	59	1
Zlínský	54	56	57	1
MORAVSKOSLEZSKO	117	121	117	-4
Moravskoslezský	117	121	117	-4
ČR CELKEM	1 291	1 368	1 383	15

Zdroj: www.socr.cz

2.2 Představení cestovní kanceláře Melissa Travel, s.r.o.

Cestovní kancelář Melissa Travel je jednou z malých cestovních kanceláří v Libereckém kraji. Byla založena v roce 1994 jako živnost fyzické osoby. V roce 1999 byla forma podnikání

změněna na právnickou osobu, a to na společnost s ručením omezeným pod obchodním jménem Melissa Travel s.r.o. Vzhledem k novelám Živnostenského zákona a Obchodního zákoníku byla CK datu 1. 12. 2000 pojištěna proti úpadku (viz. Příloha 1) a dne 11. 1. 2001 získala CK Melissa Travel jako třetí cestovní kancelář v ČR Koncesní listinu (viz. Příloha 2) k provozování cestovní kanceláře.⁵¹

Na základě tohoto pojištění proti úpadku vzniká zákazníkovi právo na plnění v případech, kdyby cestovní kancelář z důvodu svého krachu neposkytla zákazníkovi dopravu z místa pobytu v zahraničí do České republiky, pokud je tato doprava součástí zájezdu, nevrátila zákazníkovi zaplacenou zálohu nebo cenu zájezdu v případě, že se zájezd neuskutečnil, nebo nevrátila zákazníkovi rozdíl mezi zaplacenou cenou zájezdu a cenou částečně poskytnutého zájezdu v případě, že se zájezd uskutečnil pouze z části.

Od svého založení do roku 2001 měla CK Melissa Travel jednu majitelku. V roce 2001 došlo k prodeji padesátiprocentního podílu jednomu ze spolupracovníků, který se velkou měrou podílel na rozvoji firmy (viz. Příloha 3). V současné době má tedy CK dva majitele, kteří jsou zároveň jednateli společnosti a jménem společnosti jednají společně.

Hlavní sídlo CK je v Liberci. Firma téměř deset let sídlila v Moskevské ulici, což je jedna z hlavních ulic v centru města. Z hlediska polohy se jednalo o výhodné místo, ale prostory kanceláře časem přestaly vyhovovat vzhledem k nárůstu počtu návštěv klientů. Nebyl zde dostatečný prostor pro jednání s více klienty a majitelé měli dohromady jeden pracovní stůl. Spolumajitelka CK sice tráví celou sezónu v Řecku, ale v průběhu ostatních měsíců se toto uspořádání ukázalo jako nevhodné.

Nedávno se tedy CK přestěhovala do nových prostor, které jí lépe vyhovují. Kancelář je nyní dvouúrovňová, dole sedí dvě zaměstnankyně, které jednají se zákazníky, nahoře mají kancelář jednatelé společnosti. Prostory kanceláří jsou větší než dříve a skýtají větší pohodlí pro zákazníky.

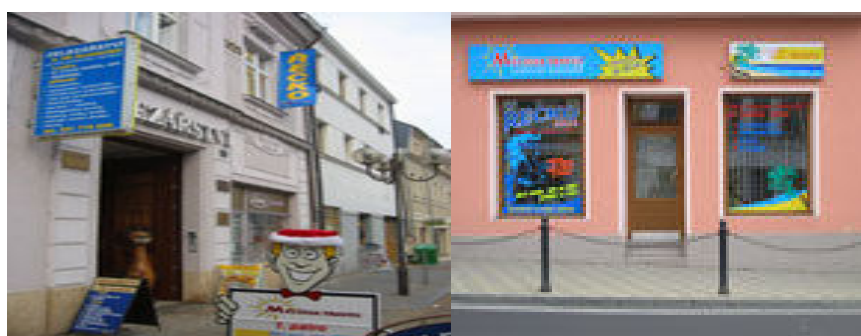
⁵¹ *O firmě* [online]. 2010 [cit. 2010-03-25]. Dostupný z WWW: <http://www.melissatravel.cz/index.php?cont=ofirme>



Obr. 1: Hlavní sídlo CK Melissa Travel v Liberci

Zdroj: www.melissatravel.cz

Vzhledem k rostoucímu zájmu klientů se CK Melissa Travel také rozhodla rozšířit svou působnost i mimo liberecký kraj a postupně otevřela další dvě pobočky - v Kolíně a v Teplicích. V každé je jedna zaměstnankyně, která se stará o chod kanceláře.



Obr. 2: Pobočky v Kolíně a Teplicích

Zdroj: www.melissatravel.cz

CK Melissa Travel se specializuje na zájezdy do Řecka. Od svého založení v roce 1994 až do roku 1997 nabízela zájezdy pouze do letoviska Katerini Paralia, které je na olympské riviéře. V nabídce byly zájezdy autobusem, letecky nebo vlastní dopravou. V roce 1998 rozšířila CK svou nabídku o zájezdy na ostrov Skopelos, který je jedním z ostrovů ve Sporádkém souostroví, v roce 1999 o zájezdy do letoviska Parga v oblasti Epirus a v roce 2000 o zájezdy do několika letovisek na ostrově Kréta.

CK Melissa Travel se vzhledem k zájmu klientů snaží každý rok svou nabídku zájezdů rozšířit. Jednatelé společnosti každý rok tráví několik týdnů vyhledáváním nových zajímavých míst, která by v další sezoně mohli nabídnout jako místo pobytu.

Tab. 2: Nabídka letovisek v letech 2009 - 2010

2009	<p>Katerini Paralia - olympská riviera (busem, letecky, kombinovanou dopravou, vlastní dopravou)</p> <p>Parga - oblast Epirus, naproti Korfu (letecky, komb. dopravou, vlastní dopravou)</p> <p>Kréta - Ag.Marina, Kalamaki, Platantias – oblast Chania, severní Kréta (letecky), Paleochora - JZ Kréta (letecky), Bali - ve středu severního pobřeží Kréty (letecky)</p> <p>Chalkidiki - letovisko Sarti na prostředním prstu poloostrova Chalkidiki (busem, letecky, kombinovanou dopravou, vlastní dopravou)</p> <p>ostrov Lefkada - letoviska Ag. Nikitas, Nidri (letecky a kombinovanou dopravou, vlastní dopravou)</p> <p>ostrov Skopelos - letoviska Stafilos, Glifoneri, (letecky, komb. a vlastní dopravou)</p> <p>ostrov Lesbos - (letecky a kombinovanou dopravou)</p> <p>ostrov Karpathos - (letecky)</p> <p>ostrov Evia - (autobusem)</p>
2010	<p>Katerini Paralia - olympská riviera (busem, letecky, kombinovanou dopravou, vlastní dopravou)</p> <p>Parga - oblast Epirus, naproti Korfu (letecky, komb. dopravou, vlastní dopravou)</p> <p>Kréta - Ag.Marina, Kalamaki, Platantias – oblast Chania, severní Kréta (letecky), Paleochora - JZ Kréta (letecky)</p> <p>Chalkidiki - letovisko Sarti na prostředním prstu poloostrova Chalkidiki (busem, letecky, kombinovanou dopravou, vlastní dopravou)</p> <p>ostrov Lefkada - letoviska Ag. Nikitas, Nidri (letecky a kombinovanou dopravou, vlastní dopravou)</p> <p>ostrov Skopelos - letoviska Stafilos, Glifoneri, (letecky a kombinovanou dopravou, vlastní dopravou)</p> <p>ostrov Kos - (letecky a kombinovanou dopravou)</p> <p>ostrov Karpathos - (letecky)</p>

Zdroj: www.melissatravel.cz

V nabídce CK Melissa Travel jsou zájezdy autobusové, letecké i kombinovanou dopravou. Je zde možnost využít i vlastní dopravy a koupit si jen ubytování. CK se snaží vytvořit takovou nabídku, kde by bylo možné najít zájezdy v různých cenových kategoriích a v různých typech letovisek, aby si mohl vybrat skoro každý. K dispozici jsou letoviska, kde je čilý turistický ruch a mnoho možností sportovního vyžití a společenských aktivit, a také letoviska, která jsou velice klidná a vhodná např. pro rodiny s dětmi nebo ty, kteří chtějí především odpočívat. K usnadnění výběru jsou využívána také DVD a videokazety, které CK klientům půjčuje a následně po zakoupení zájezdu věnuje jako pozornost. Na DVD a videokazetě je vidět vše, co klienti v daném místě mohou očekávat, a to od ubytování až po výlety.



Obr. 3: Mapa letovisek pro rok 2010

Zdroj: www.melissatravel.cz

2.2.1 Zaměstnanci CK

V CK Melissa Travel je možné najít několik typů pracovníků. Jsou zde referentky prodeje zájezdů v hlavním pracovním poměru, dále delegáti a brigádníci, kteří pracují na dohodu o provedení práce a také studenti, kteří zde vykonávají školní praxi.

V současné době jsou v CK Melissa Travel zaměstnány čtyři zaměstnankyně v hlavním pracovním poměru. Jedná se o referentky prodeje zájezdů. Dvě z nich jsou v hlavní kanceláři v Liberci a dále jedna v každé pobočce. Obě zaměstnankyně v Liberci mají smlouvu na dobu určitou s tříměsíční zkušební dobou jako zástup za pracovnice na rodičovské dovolené. Pracovnice na pobočkách v Kolíně a Teplicích mají smlouvy na dobu neurčitou s tříměsíční zkušební dobou.

Zaměstnankyně v hlavním sídle společnosti v Liberci mají pracovní úkoly rozdělené. Jedna pracovnice zajišťuje veškerou agendu týkající se zájezdů - zapisuje přihlášky klientů do počítače, vytváří faktury, sleduje obsazenost jednotlivých termínů a aktualizuje seznamy volných míst. Druhá pracovnice má na starosti finance – vybírá peníze od klientů (pokud se rozhodnou platit v hotovosti), vede evidenci veškerých plateb, zajišťuje styk s bankou a směnárnou. Obě jednájí s klienty, sepisují smlouvy, zodpovídají dotazy a vyřizují telefony. V případě dovolené nebo nemoci se zastupují navzájem, příp. je zastoupí některý z majitelů.

Pracovnice na pobočkách se starají o celý chod kanceláře samy - jednájí s klienty, sjednávají zájezdy, zodpovídají dotazy, vedou celou agendu a podklady pravidelně předávají do hlavní kanceláře v Liberci. V případě dovolené nebo nemoci je zastupuje některý z majitelů, pokud to není možné a jedná se o jednotlivé dny, dochází k uzavření pobočky.

CK Melissa Travel má také uzavřenu smlouvu se Střední hotelovou školou v Liberci o praxi studentů. Na základě této smlouvy docházejí do kanceláře vždy dva studenti. Praxe probíhá dvakrát až třikrát týdně čtyři hodiny denně po celý školní rok. Tito studenti sledují chod kanceláře a vypomáhají především s administrativními pracemi.

V sezóně jsou najímáni brigádníci na dohodu o provedení práce. Jejich počet je závislý na aktuální situaci, většinou se jedná o dva až čtyři pracovníky. Tito brigádníci zajišťují

především transfery na letiště a zpět, poskytují podporu při odbavování klientů, pomáhají s přípravou seznamů klientů a letenek a s vyřizováním agendy v kanceláři.

Dalším typem pracovníků jsou delegáti. Tito pracovníci jsou najímáni na dohodu o provedení práce vždy na turistickou sezónu, tedy období od května do října. Jejich počet závisí na počtu letovisek, do kterých jsou v aktuální sezóně pořádány zájezdy. Pro rok 2010 se bude jednat o osm delegátů. Někteří delegáti pro tuto CK pracují již několik let, další je potřeba získat v rámci výběrového řízení, které se zatím pořádalo každý rok. Každý z nich má na starosti jedno nebo více letovisek. To záleží na tom, jak jsou letoviska od sebe vzdálená, jak velký počet klientů je v nich ubytováno apod. Delegáti na pevnině a na ostrově Skopelos mají na starosti každý jedno letovisko, delegáti na ostatních ostrovech se starají každý o dvě letoviska. Náplní práce delegáta je starost o klienty CK - vyzvedávají klienty na letišti, ubytovávají je, na informační schůzce je seznamují s organizací zájezdu, s letoviskem a důležitými informacemi, které je při pobytu dobré vědět (o lékárnách, restauracích, plážích, směnárnách apod.), nabízejí výlety, v úředních hodinách řeší problémy a dotazy klientů, v naléhavých situacích jsou k dispozici na telefonu atd.

2.3 Personální činnosti v CK

CK Melissa Travel nemá personální oddělení. Personální činnosti v převážné míře provádějí majitelé společnosti, některé činnosti má na starosti účetní, kterou CK najímá jako externího pracovníka, a která vede jak účetnictví společnosti, tak i mzdovou agendu.

Ani jeden z majitelů společnosti nemá příslušné odborné vzdělání pro personální práci a provádějí ji převážně intuitivně a na základě zkušeností, které mají z předchozích zaměstnání a které získali během řízení CK. Vzhledem k tomu, že se jedná o malou, dalo by se říci „rodinnou“ firmu, je řada těchto činností prováděna pouze neformálně, bez jakýchkoli záznamů a vyhodnocení.

2.3.1 Vytváření a analýza pracovních míst

O vytvoření nového pracovního místa rozhodují vždy majitelé firmy. Dochází k němu v případě, že dojde k rozšíření nabídky zájezdů o nové letovisko, a tím pádem je nutné rozšířit počet delegátů, nebo v případě, že dojde k otevření nové pobočky.

Analýza pracovních míst ve formální podobě prakticky neprobíhá, popisy pracovních pozic v písemné podobě nejsou. Existuje pouze pracovní kniha pro delegáty, kde mají uvedeno, jaké činnosti mají vykonávat.

Přestože se jedná o malou firmu jen s několika zaměstnanci, bylo by vhodné popisy pracovního místa vytvořit. Usnadnilo by to zaškolování nových pracovníků, kteří by přesně věděli, co bude jejich náplní práce a měli by možnost se na vše řádně připravit.

Analýzu a popis pracovního místa by měli provést a připravit majitelé, kteří rozdělují pracovní úkoly a rozhodují o tom, co kdo bude dělat.

2.3.2 Personální plánování

O potřebě pracovníků rozhodují vždy majitelé společnosti. Nevytvářejí žádné dlouhodobé plány. Krátkodobý plán počtu pracovníků se řeší každý rok, ale nikdy není v písemné podobě, vždy se jedná pouze o dohodu obou majitelů.

Při plánování počtu delegátů vycházejí majitelé především z toho, do kolika letovisek se budou prodávat zájezdy, zda dojde k rozšíření nebo k zúžení nabídky letovisek, dále z informací od delegátů z předchozí sezóny, zda budou mít zájem pracovat i příští rok. Také při plánování počtu brigádníků se vychází ze zkušeností z uplynulé sezóny. V případě náhlého nárůstu administrativní práce se potřeba pracovníků řeší operativně.

Počet referentů prodeje zájezdů je stále stejný, pouze v případě otevření nových poboček se jednalo o to, kolik pracovníků tam bude přijato. S ohledem na předpokládané množství pracovních povinností bylo rozhodnuto, že na každé pobočce bude stačit jeden pracovník. V případě referentů do kanceláře v Liberci zatím došlo pouze přijetí nových pracovníků

z důvodu odchodu původních pracovníků na mateřskou dovolenou, což bylo známo několik měsíců předem.

2.3.3 Získávání a výběr pracovníků

CK Melissa Travel získává pracovníky téměř vždy z vnějších zdrojů. Jedná se především o pozice delegátů a brigádníků. Proces získávání a výběru pracovníků není příliš propracovaný, neexistují k němu žádné vnitřní předpisy. Nicméně se postupem doby ustálil určitý postup.

Nejprve se majitelé vždy dohodnou, kolik delegátů a brigádníků je potřeba přijmout. To se liší vždy každou sezónu. Většina delegátů je s prací u této CK spokojena a jsou zaměstnáváni již několik let. Během zimních měsíců vždy jeden z majitelů tyto pracovníky kontaktuje a zjišťuje, zda budou chtít podepsat smlouvu na další sezónu. Na základě těchto zjištění je rozhodováno, kolik nových delegátů je třeba získat. Stejný postup je užíván i v případě brigádníků, nejprve jsou osloveni ti, kteří zde pracovali v loňské sezóně a s kterými byli majitelé spokojeni.

CK Melissa Travel zatím vždy získávala uchazeče na doporučení jiných delegátů nebo majitelů jiných cestovních kanceláří, příp. využívala členů rodiny nebo přátel. Nikdy nevydala inzerát na žádnou z pozic, neobrátila se na úřad práce ani nevyužila žádnou personální agenturu. Výběrová řízení, pokud vůbec proběhla, byla prováděna bez pevné struktury, jen velmi neformálně. Lišila se podle obsazované pozice.

Referentky do kanceláře v Liberci (zástup za rodičovskou dovolenou) byly přijaty z řad studentů, kteří zde vykonávali školní praxi. Byly přijaty bez výběrového řízení na základě jejich pracovních výkonů, které mohli majitelé ohodnotit přímo během jejich působení v CK. Těmto studentkám bylo v průběhu praxe nabídnuto pracovní místo, jakmile dojde k jeho uvolnění.

Na pobočce v Kolíně nejprve pracovala manželka spolumajitele CK. Po jejím odchodu na MD bylo nutné toto místo obsadit. Novou pracovníci přijal jeden z majitelů CK na základě

doporučení jiné CK, s jejímž majitelem se osobně zná. Tato uchazečka měla několikaletou praxi v oblasti cestovního ruchu a byla přijata bez výběrového řízení, místo jí bylo přímo nabídnuto.

Pracovní místo na pobočce v Teplicích bylo obsazeno na základě výběrového řízení. V tomto případě došlo nejprve k odkoupení CK, která prováděla pro CK Melissa Travel provizní prodej. Do výběrového řízení se přihlásily dvě zaměstnankyně původní CK. Výběrové řízení se skládalo pouze z krátkého rozhovoru s každou uchazečkou zvlášť. Rozhodujícím kritériem v tomto případě byla délka praxe a flexibilita.

Pravidelně probíhají pouze výběrová řízení na delegáty a brigádníky a to vždy minimálně jeden měsíc před začátkem sezóny. Uchazeči jsou získáváni na doporučení stávajících pracovníků. Pověřený pracovník kanceláře je po dohodě s majiteli telefonicky kontaktuje a pozve k výběrovému řízení. VŘ se v případě delegátů skládá z pohovoru s majitelem CK a jazykového testu, v případě brigádníků pouze z pohovoru. Jazykový test je stejný pro všechny uchazeče. Pohovor nemá pevně danou strukturu, většinou se skládá z několika základních otázek ohledně vzdělání a praxe. Další průběh pohovoru záleží dost často na momentální náladě a časové vytíženosti majitele. Také nejsou pevně stanovena kritéria výběru, v některých případech byli pracovníci přijati na základě osobních sympatií, přestože například neměli dostatečnou praxi.

Přestože se jednalo o doporučené uchazeče, měla by být ve výběrovém procesu stanovena kritéria, podle kterých se bude rozhodovat o případném přijetí. Také výběrový pohovor by měl mít určitou pevnou základní strukturu a uchazečům by se měla věnovat stejná pozornost. Současně by bylo vhodné, aby se výběrového řízení účastnili oba spolumajitelé. Tím by se eliminovaly případné negativní důsledky pramenící z přijetí uchazeče pouze na základě osobních sympatií jednoho z majitelů. Během jednotlivých pohovorů by si také majitel měl dělat poznámky, aby skončení VŘ mohl dostatečně porovnat jednotlivé uchazeče mezi sebou a rozhodnout se pro toho nejvhodnějšího.

V některých případech byli přijati na pozice delegátů příbuzní nebo přátelé majitelů. Toto řešení se ukázalo ve většině případů jako nepřilíš vhodné. Největší problém nastal

v okamžiku, kdy bylo nutné vytknout chyby a zjednat jejich nápravu. Někteří z příbuzných a přátel nebyli schopni přijmout kritiku a majitelé také některé chyby přehlédli, aby se vyhnuli konfliktům, které by vzájemné vztahy mohly ovlivnit. Toho by se měli majitelé do budoucna vyvarovat, ve velké většině negativa převážila nad pozitivy.

2.3.4 Přijímání a adaptace pracovníků

Přijímání a adaptace pracovníků se vždy liší podle toho, o jakou pozici se jedná. Jeden postup se používá u delegátů, další v případě referentů prodeje zájezdů a brigádníků.

První část je vždy stejná. Po skončení výběrového řízení a rozhodnutí o přijetí jsou úspěšní uchazeči pozváni k podepsání pracovní smlouvy. Podle pozice se jedná buď o pracovní smlouvu, nebo o dohodu o provedení práce. Noví zaměstnanci dále vyplní potřebné podklady pro mzdovou účetní – informaci o čísle účtu pro zasílání mzdy a daňové prohlášení, a odevzdají nástupní doklady – zápočtový list z předchozího zaměstnání a kopie živnostenského listu pro práci delegáta. Další část se již liší podle pracovní pozice.

V případě přijetí nového pracovníka do kanceláře se mu na začátku věnuje jeden z majitelů společnosti. Představí ho ostatním pracovníkům, seznámí ho se základními informacemi o pracovní době, přestávkách v práci, dovolené apod. U těchto nových pracovníků se ve většině případů jednalo o zástup za pracovnice, odcházející na mateřskou dovolenou. Bylo rozhodnuto, že nové pracovnice budou přijaty jeden měsíc před odchodem původních pracovnic na mateřskou dovolenou a ty je zaškolí. Novému zaměstnanci se tedy věnuje původní pracovník. První týden nový pracovník sleduje práci zaměstnance, kterého má nahradit. Ten ho postupně seznamuje se všemi pracovními úkoly, ukazuje mu jednotlivé činnosti a zodpovídá dotazy. Druhý týden se pracovníci střídají, školitel nechává nového pracovníka plnit některé jednodušší úkoly, především administrativní povahy. Další dva týdny již nový pracovník pracuje sám, jedná s klienty, vyřizuje telefony. Původní pracovník na něj po většinu času dohlíží a je mu k dispozici v případě, že si s něčím neví rady.

Brigádníky zaučuje vždy jedna z pracovnic kanceláře. Protože se většinou jedná o jednoduché administrativní práce – tvorba seznamů klientů jednotlivých zájezdů, příprava seznamů a

zasedacích pořádků pro transferové autobusy na letiště a pro autobusové zájezdy, příprava balíčků s kartičkami cestovního pojištění, letenkami a informacemi pro klienty apod., je jim první den vše ukázáno, předány vzory, jak má co vypadat a pracují samostatně. První týden jednotlivé výstupy vždy kontrolují pracovnice kanceláře, příp. jeden z majitelů, od druhého týdne se provádí pouze namátková kontrola a v případě složitějších situací je jim kdokoli z pracovníků k dispozici. Tito brigádníci také zajišťují transfery na letiště, pomáhají při odbavování klientů a zodpovídají případné dotazy. První dva transfery s nimi vždy absolvuje buď pracovník kanceláře nebo brigádník, který již pro CK pracoval v minulé sezóně, pak již jezdí samostatně a za celou akci zodpovídají.

O delegáty se stará přímo spolumajitel CK. Nejprve absolvují dvoudenní školení, při kterém dostanou uniformy, tašky s logem CK a pracovní knihy. Jsou seznámeni se svými pracovními úkoly, školitel jim sdělí potřebné informace a příklady z praxe. Po tomto školení jim jsou dány k dispozici materiály o Řecku a jednotlivých letoviscích, se kterými se musí seznámit před odjezdem na místo. Také mají možnost půjčit si videokazety ze všech letovisek, díky kterým se pak lépe orientují v místě pobytu.

2.3.5 Hodnocení pracovníků

System hodnocení pracovníků v CK Melissa Travel je ve velmi jednoduché podobě vytvořen pouze pro pozici delegáta. Každý delegát má k dispozici formulář *Hlášení delegáta o průběhu zájezdu* (viz. Příloha 4), do kterého uvede základní údaje o konkrétním zájezdu, informace o absolvovaných výletech, údaje o případných ošetřeních u lékaře. Dále zde uvede, jestli došlo k nějakým stížnostem a stručně je popíše. Toto hlášení vyplní vždy po skončení turnusu a elektronicky odešle do CK Melissa Travel, kde ho vyhodnotí majitelé CK.

V případě, že došlo k reklamaci, zaznamená tuto informaci do hlášení. Dále s klientem vyplní reklamační formulář (viz. Příloha 5), který okamžitě v elektronické podobě odešle do CK a současně pomocí SMS informuje o této reklamaci majitele. Reklamační formulář v písemné podobě s podpisy poté odešle do CK buď po řidiči autobusu (pokud se do letoviska pořádají i autobusové zájezdy), nebo poprosí někoho z klientů, aby obálku předal na letišti pracovníkovi, který organizuje transfery.

Dále provádí nepravidelnou kontrolu spolumajitelka společnosti, která tráví převážnou část sezóny v letovisku Katerini Paralia ve funkci delegáta. Kontrolu delegátů provádí několika způsoby. Letoviska na pevnině navštíví osobně jedenkrát, maximálně dvakrát za sezónu. Před cestou projde hlášení příslušného delegáta a připraví si dotazy. Po příjezdu do místa nejprve kontaktuje obchodního partnera z místní cestovní kanceláře, který je s příslušným delegátem v denním styku. Ten jí podá informace o práci delegáta, jeho vystupování, chování ke klientům apod. Poté se sejde přímo s delegátem k hodnotícímu pohovoru. Během tohoto rozhovoru spolumajitelka pokládá připravené dotazy, delegát má prostor vyjádřit se k různým situacím, které nastaly. Pokud se objevily nějaké stížnosti, tak je spolu projdou a projednají, proč tyto stížnosti vznikly, jak byly řešeny, jakým způsobem by se jim dalo předejít.

Delegáty na ostrovech z časových a finančních důvodů nikdo z majitelů osobně nekontroluje. Hodnocení probíhá na základě jejich hlášení, dále je spolumajitelka kontroluje telefonicky, informace také zjišťuje od obchodních partnerů místních CK. To samozřejmě způsobuje nevyváženost jednotlivých hodnocení. Mělo by dojít k takovému nastavení jednotlivých kritérií a celého systému, které by zajistilo, že toto hodnocení bude pro všechny stejné a nikdo z delegátů nebude poškozen tím, že nebyl čas nebo prostor pro kontrolu a ohodnocení jeho pracovních výkonů.

Pracovnice v kanceláři ani brigádníci nejsou formálně hodnoceni. Pouze v případě, že vznikne nějaký problém nebo dojde k chybě, jeden z majitelů s nimi nastalou situací projedná, na chyby dotyčného pracovníka upozorní a doporučí nápravu.

V této oblasti je velký prostor ke zlepšení. Po formální stránce v podstatě neprobíhá vůbec, neformální pouze příležitostně a to jen v případech, kdy dojde k nějakému pochybení. Vzhledem k tomu, že se z žádného rozhovoru nedělá zápis, někdy majitelé při stanovování výše odměn zapomenou zohlednit události, ke kterým došlo např. na začátku roku.

Bylo by vhodné, aby byli pracovníci formálně hodnoceni v pravidelných intervalech alespoň jednou ročně. Na hodnotící rozhovor by se měli jak majitelé, tak pracovníci připravit. Během něj by s pracovníkem měly být projednány nejen chyby, ale i to, co udělal dobře, každý pracovník by měl dostat prostor k vyjádření. Dále by mělo dojít ke zlepšení zpětné vazby

mezi majiteli a pracovníky na všech pozicích i během celého roku, což by přispělo i k lepší motivaci pracovníků. To se dá zajistit například krátkými neformálními rozhovory vždy na konci čtvrtletí, při kterých se projednají nejdůležitější události, dále také pochvalami po dokončení uloženého pracovního úkolu apod.

2.3.6 Odměňování

V CK Melissa Travel je několik způsobů odměňování. Pracovníci v kanceláři mají pevnou měsíční mzdu. V letních měsících dochází k rozšíření pracovní doby i na soboty. Za tyto soboty dostávají příplatek v rozsahu stanoveném Zákoníkem práce. Dále dostávají jednou ročně peněžitou odměnu, jejíž výše je závislá na tom, jak jejich výkon posoudí majitelé a také na tom, jak úspěšná byla sezóna. Jednou ročně jim je také uhrazena dovolená pro dvě osoby dle jejich výběru z nabídky CK.

Delegáti pracují na dohodu o provedení práce. Mají sjednanou pevnou odměnu za celé období. Po ukončení sezóny a návratu zpět do ČR je těm nejlepším ještě přiznána mimořádná odměna. O tom rozhodují majitelé na základě výsledků kontrol a podle kladných ohlasů klientů.

Brigádníci jsou odměňováni hodinovou mzdou. Vzhledem k tomu, že některé lety jsou vypravovány v noci, je jim, v případě transferu v nočních hodinách, placen příplatek za práci v noci, také ve výši, kterou stanovuje Zákoník práce.

O veškerou mzdovou agendu se stará účetní, se kterou má CK Melissa Travel uzavřenu smlouvu. Ta si vede veškeré záznamy o docházce, čerpání dovolené, neschopnostech a odpracovaných hodinách. Většinu informací ji sdělují sami zaměstnanci. Zde je opět prostor ke zlepšení. U některých záležitostí je nutné dodržovat podmínky stanovené Zákoníkem práce a bylo by tedy vhodné, aby přehled měli i majitelé a případně zajistili nápravu nedostatků.

2.3.7 Péče o pracovníky, vzdělávání a rozvoj

CK Melissa Travel neposkytuje zaměstnancům prakticky žádné zaměstnanecké výhody. V podstatě jedinou hmotnou zaměstnaneckou výhodou je dovolená pro dvě osoby zdarma, na

kteřou ale mají nárok pouze zaměstnanci v hlavním pracovním poměru. Za výhodu je ale možné považovat určitou flexibilitu ohledně pracovní doby. Je samozřejmě stanovena otevírací doba všech kancelářů, ale po dohodě s majiteli je možné se dohodnout např. na pozdějším příchodu do práce nebo delším volnu během dne. Také čerpání dovolené je možné dohodnout lépe než ve velké firmě, majitelé se snaží svým zaměstnancům vyjít vstříc.

Ve firmě také neprobíhají žádná odborná školení, ani na ně zaměstnanci nejsou vysíláni. Jediné školení absolvují delegáti při nástupu. Toto školení provádí spolumajitel firmy a trvá dva dny. První den jsou delegátům rozdány uniformy, které se skládají z tmavě modrých triček, modrých šustřákových bund a tašek, vše je s logem CK. Dále dostanou pracovní knihy (viz. Příloha 6), které jim mají ulehčit začátky ve funkci. Školitel s nimi celý manuál postupně projde a vysvětluje jim, co všechno bude jejich povinností, jakým způsobem mají provádět různé kontroly, na co všechno nesmějí zapomenout. Druhý den s nimi školitel probere specifika jednotlivých letovisek a uvádí příklady z praxe, jak řešit různé situace.

Vzhledem k tomu, že na spokojenosti klientů hodně závisí úspěch cestovní kanceláře, je nutné, aby delegáti byli na tuto práci co nejlépe připraveni. Uspokojit zákazníky není vždy jednoduché, je nutné vycítit, jak se ke kterému z nich chovat. Z tohoto důvodu by bylo vhodné toto školení rozšířit o typologii osob, kde by bylo pracovníkům ukázáno, s jakými typy klientů se mohou setkat a jak s nimi nejlépe jednat. Dále by bylo dobré zařadit modelové situace, kdy by si různé obtížné situace mohli delegáti přímo vyzkoušet a bylo s nimi vždy po každé ukázce prodiskutováno, jestli bylo dané řešení vhodné a zda existuje ještě nějaký lepší způsob.

Ostatní pracovníci v podstatě školeni nejsou, v jejich případě se jedná pouze o zapracování na pozici. I v jejich případě by bylo vhodné, aby absolvovali školení jednání s klienty, protože ti stále více oceňují profesionální přístup a vstřícné chování. A spokojený zákazník je zárukou úspěchu.

Vzhledem k velikosti firmy zde není žádná možnost postupu na vyšší pozici. Proto je důležité nabídnout pracovníkům nějaké výhody, které by zajistily jejich setrvání ve firmě. Protože rozpočet malých firem je většinou velmi omezený, bylo by dobré nabídnout výhody, které je

možné odečíst z daní. Jedná se například o příspěvek na penzijní připojištění. Může být v řádu stokorun a určitě přispěje k větší spokojenosti pracovníků.

3. Návrh náborového a výběrového procesu v podniku cestovního ruchu (Melissa Travel, s.r.o.)

V této kapitole je představen návrh náborového a výběrového procesu pro CK Melissa Travel, který by jí měl pomoci zajistit dostatečný počet kvalitních pracovníků vždy, když to bude potřeba. Součástí jsou i ukázky potřebných dokumentů, především inzerátu a dotazníku uchazeče o zaměstnání, které byly pro tento účel navrženy.

Proces získávání a výběru v CK Melissa Travel byl již popsán v podkapitole 2.3.3. Jak bylo uvedeno, jsou nastavena určitá obecná pravidla pro získávání a výběr pracovníků, ale kromě vyplněných jazykových testů pro pozici delegáta neexistují žádné písemné výstupy, firma nemá vytvořenu žádnou databázi uchazečů, nemá vytvořený dotazník a ani od uchazečů nevyžaduje žádné zvláštní dokumenty. Výběr provádí velice často pouze jeden z majitelů CK a to intuitivně, většinou pouze krátkým rozhovorem. V některých případech jsou zaměstnanci přijímáni bez výběrového řízení, někdy jsou přijímáni příbuzní nebo přátelé. Tento přístup nebyl vždy vhodný a důsledkem byly situace, kdy bylo nutné shánět pracovníky na některé pozice narychlo během sezóny.

3.1 Situace v oblasti cestovního ruchu

Již od roku 2009 je patrný pokles zájmu o zahraniční dovolené. Je to především důsledek ekonomické krize, lidé více šetří a dovolená je jedním z výdajů, u které se hodně rozmýšlejí. Někteří dávají přednost dovolené v České republice, řada lidí se rozhodne vycestovat individuálně. Podle analýzy AČCKA došlo v loňském roce k meziročnímu propadu počtu prodaných zájezdů až o 15 % a k poklesu tržeb přibližně o 20 %. Pro rok 2010 se předpokládá stagnace, k dalšímu poklesu by již nemělo dojít. Tento pokles zájmu ale vyostřuje konkurenční boj mezi CK, které se chtějí na trhu udržet.

Úspěšnost firem v oblasti cestovního ruchu velmi závisí na tom, jak kvalitní služby poskytují. To souvisí nejen s nabídkou produktů, ale velmi záleží i na tom, jak kvalitní mají pracovníky. V posledních letech stále více platí, že vstřícnost personálu, profesionální chování a také

úsměv jsou pro klienty velmi důležitým kritériem při výběru CK. Velmi důležitá je také schopnost řešit problémy a snaha najít nějaké náhradní řešení v nenadálých situacích.

Proto by se získávání a výběr pracovníků v žádném případě neměl podceňovat a měla by mu být věnována náležitá péče. Každý z pracovníků CK by měl být nejen pečlivě vybrán, ale také by měl být náležitě formován, školen a veden k tomu, aby poskytoval co nejlepší služby. I malá firma by měla mít vytvořen náborový a výběrový proces, který by jí pomohl zajistit dostatek kvalitních uchazečů, vybrání těch nejlepších pracovníků na dané pozice a to vše v co nejkratším čase a s minimálními náklady. Vzhledem k situaci na trhu práce by neměl být problém získat dostatečný počet vhodných uchazečů.

Tab. 3: Vývoj nezaměstnanosti v Libereckém kraji

	2005	2006	2007	2008	2009
Míra registrované nezaměstnanosti celkem v % (k 31. 12.)	7,73	7,04	6,05	6,95	11,24
Neumístění uchazeči o zaměstnání celkem (k 31. 12.)	18 923	17 258	14 566	16 605	26 273
Volná pracovní místa	2 425	3 648	4 612	2 279	1 201

Zdroj: www.liberec.czso.cz

3.2 Získávání pracovníků

Aby mohl podnik efektivně fungovat, je potřeba získat kvalitní pracovníky, kteří budou dobře odvádět svou práci, budou loajální k firmě a budou se snažit poskytovat klientům co nejkvalitnější služby. Je nutné se rozhodnout, z jakých zdrojů budou uchazeči získáni. Poté je třeba sestavit jednotlivé kroky, jak bude získávání vhodných uchazečů probíhat, stanoveny metody tohoto získávání a dále by tomuto procesu měla být dána formální podoba.

V této části je popsán zvolený postup a metody získávání pracovníků, přiloženy návrhy popisu pracovního místa, inzerátů a dotazníku.

3.2.1 Postup při získávání pracovníků

Pro získávání pracovníků je stanoven tento postup:

Identifikace potřeby pracovníků

Vzhledem k situaci na trhu není možné vytvořit dlouhodobý plán, ale je nutné se přizpůsobovat okolnostem. Z údajů předcházející sezóny a z predikcí vývoje, které jsou dostupné na různých internetových serverech, se provede odhad zájmu klientů. Dále se majitelé spolu dohodnou, do kolika letovisek se budou v nadcházející sezóně prodávat zájezdy. Na základě těchto informací se stanoví jak potřebný počet brigádníků, tak potřebný počet delegátů. Dalším krokem je zjištění zájmu brigádníků a delegátů, kteří pro CK pracovali v předchozím roce. Rozdíl se stanoví, kolik nových pracovníků je nutné zajistit.

Popis a specifikace pracovního místa

Vzhledem k velikosti firmy tyto dokumenty v CK Melissa vytvořeny nejsou. Dalším krokem je tedy vytvoření těchto dokumentů (v jednoduché podobě), především pro pozici delegáta, protože se z nich bude později vycházet při tvorbě nabídky zaměstnání.

Pro pozici delegáta by měl dokument obsahovat tyto údaje:

- název pracovní pozice,
- pracovní úkoly,
- za co je zodpovědný,
- místo výkonu práce,
- pracovní podmínky,
- požadavky: vzdělání, praxe, jazykové znalosti, dovednosti a osobnostní charakteristiky.

Tab. 4: Popis pracovního místa – delegát (část návrhu)

Název pracovní pozice	Delegát cestovní kanceláře
-----------------------	----------------------------

Pracovní úkoly	Zajištění transferu z/na letiště. Ubytování klientů. Provedení informační schůzky. Zodpovídání dotazů klientů.
Místo výkonu práce	Řecko – letovisko ...
Pracovní podmínky	Ubytování v místě Příspěvek na stravování
Požadavky:	SŠ vzdělání s maturitou, zaměření na cestovní ruch výhodou Angličtina na pokročilé úrovni. Uživatelská znalost PC. 1 rok praxe v delegátské činnosti.

Zdroj: vlastní

Identifikace zdrojů

Pro všechny obsazované pozice se zvolí zdroje. Na pozice delegátů se využijí zdroje vnější, na pozice brigádníků a pracovníky do kanceláře jak zdroje vnitřní (oslovení studentů vykonávajících praxi), tak zdroje vnější.

Volba metod získání pracovníků

Jsou stanoveny metody získání pracovníků, které jsou pro CK nejvýhodnější z hlediska časové a finanční náročnosti. Ty metody jsou uvedeny v samostatné podkapitole.

Volba dokumentů požadovaných po uchazečích

Od uchazečů jsou vyžadovány tyto dokumenty:

- životopis (strukturovaný),
- dotazník uchazeče o zaměstnání,
- motivační dopis.

Formulace nabídky zaměstnání (inzerát)

Jsou vytvořeny návrhy inzerátů na pozici delegáta a na brigádníka, které vycházejí z popisů pracovního místa.

Delegát cestovní kanceláře

Hledáme pracovníky na pozici delegáta pro letoviska na ostrovech Kos a Kréta pro sezónu 2010 (květen – říjen)

Náplň práce:

- Transfery z/na letiště
- Ubytování klientů
- Informační schůzky s klienty
- Kontrola ubytovacích zařízení
- Řešení stížností

Požadavky:

- SŠ vzdělání s maturitou – zaměření na cestovní ruch výhodou
- 1 rok praxe na pozici delegáta
- Trestní bezúhonnost
- Aktivní znalost anglického jazyka, znalost řečtiny výhodou
- Výborné komunikační a organizační dovednosti
- Samostatnost, spolehlivost, zodpovědnost, flexibilita
- Uživatelská znalost PC (Word, Excel, Outlook)
- Živnostenský list pro činnost delegáta/průvodce
- Možnost nepřetržitého pobytu v zahraničí od května do října

Nabízíme:

- Ubytování v letovisku
- Příspěvek na stravování
- Služební mobilní telefon a přístup na internet
- Cestovní pojištění po celou dobu pobytu
- Dobré finanční ohodnocení

V případě Vašeho zájmu o nabízenou pozici zašlete prosím strukturovaný životopis, vyplněný dotazník a motivační dopis na adresu: volnamista@melissatravel.cz

Obr. 4: Návrh inzerátu na pozici delegáta

Zdroj: vlastní

Brigádník

Hledáme brigádníky na období květen až říjen 2010

Náplň práce:

- Transfery z/na letiště
- Pomoc při odbavování klientů
- Vypravování autobusových zájezdů
- Administrativní práce

Požadavky:

- SŠ vzdělání s maturitou – zaměření na cestovní ruch výhodou
- Znalost anglického jazyka výhodou
- Komunikační a organizační dovednosti
- Samostatnost, spolehlivost, zodpovědnost, flexibilita
- Uživatelská znalost PC (Word, Excel, Outlook)

Nabízíme:

- Dobré finanční ohodnocení
- Práce v mladém kolektivu

V případě Vašeho zájmu o nabízenou pozici zašlete prosím strukturovaný životopis a vyplněný dotazník na adresu: volnamista@melissatravel.cz

Obr. 5: Návrh inzerátu na pozici brigádníka

Zdroj: vlastní

Zveřejnění nabídky zaměstnání

Inzeráty jsou zveřejněny na webových stránkách CK Melissa Travel v nově vytvořené záložce s názvem *Volná místa*. Dále je v této složce odkaz na *Dotazník*, který uchazeči vyplní a spolu s životopisem, příp. motivačním dopisem, pošlou na uvedenou emailovou adresu. Tento

dotazník obsahuje pouze základní informace nutné k rozhodnutí, zda uchazeče pozvat k osobnímu pohovoru. Užitý způsob zveřejnění vyžaduje pouze minimální náklady.

Dotazník						
Příjmení, jméno, titul:						
Kontaktní adresa:						
Telefonní spojení:		Datum narození:				
Emailová adresa:		Místo narození:				
Pozice, o kterou máte zájem:						
Praxe na této pozici (délka, CK):						
DOKONČENÉ VZDĚLÁNÍ	Jméno školy	Obor studia	Rok ukončení	Druh zkoušky		
Druh doplnění kvalifikace						
Odborné stáže						
Odborné kursy						
Jazyk	Začátečník	Mírně pokročilý	Středně pokročilý	Více pokročilý	Pokročilý	Druh zkoušky
Angličtina						
Řečtina						
Další						
Znalost práce na PC	Základní	Uživatelská	Pokročilá			Další programy:
MS Excel						
MS Word						
MS Power Point						
<p>Odesláním souhlasíte, aby Vaše osobní údaje uvedené v tomto dotazníku byly zahrnuty do elektronické databáze CK Melissa Travel, s.r.o. se sídlem Revoluční 66/2, 460 01, Liberec IV - Perštýn, která by je zpracovávala jako správce v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů.</p>						

Obr. 6: Dotazník

Zdroj: vlastní

Předvýběr uchazečů

V této fázi je vytvořena databáze uchazečů, kam se zaznamenávají všechny došlé nabídky. Tato databáze umožní uchazeče jednoduše roztřídit a dále slouží i k přípravě výběrového řízení. Majitelé firmy projdou jednotlivé dotazníky, životopisy a motivační dopisy a rozdělí uchazeči do tří základních skupin – velmi vhodné, vhodné a nevhodné uchazeči. Při tomto předvýběru zkoumají především splnění základních podmínek, uvedených jako požadavky v životopise.

Skupina velmi vhodných uchazečů je pak pozvána k dalšímu kolu výběrového řízení. Nevhodným uchazečům je zaslán emailem vhodně formulovaný zamítavý dopis s poděkováním za zájem.

Skupina vhodných uchazečů bude oslovena až po skončení výběrového řízení – v případě, že z velmi vhodných uchazečů nebude nikdo vybrán, budou pozváni k dalšímu kolu VŘ, příp. jim bude také zaslán zamítavý dopis s poděkováním a s nabídkou, že pokud bude vypsáno další VŘ, budou kontaktováni.

3.2.2 Metody získávání pracovníků

Metod získávání pracovníků je velké množství. Cílem je nastavit takový proces, který je maximálně efektivní jak z časového, tak z nákladového hlediska. Proto jsou zvoleny tři metody, které nejsou finančně náročné a zajistí dostatečný počet uchazečů.

Osobní a písemné nabídky uchazečů – každý rok CK kontaktují zájemci o zaměstnání a to buď osobně, nebo písemně. Těmto zájemcům se doporučí, aby vyplnily dotazník na webových stránkách firmy a poslali ho emailem spolu s životopisem a příp. motivačním dopisem na uvedenou emailovou adresu. Žádosti jsou uloženy do zvláštní složky a zaznamenány do databáze uchazečů.

Doporučení zaměstnanců – vzhledem k tomu, že se v minulosti tato metoda ve většině případů osvědčila, je využívána i nadále. Ke zvýšení motivace zaměstnanců nabízet pouze vhodné uchazeče je stanoven systém finančních odměn pro doporučující zaměstnance. Tento systém je následovný: v případě, že uchazeč bude přijat a bude pracovat celé nasmlouvané období, bude příslušnému zaměstnanci vyplacena na konci roku určitá finanční odměna (např. 500 Kč).

I tyto uchazeči jsou vyzváni k vyplnění dotazníku a zaslání požadovaných dokumentů. Jejich žádosti jsou dány do složky uchazečů s uvedením, kdo je doporučil, a zadány do databáze uchazečů.

Inzerce na webových stránkách a nástěnkách firmy – vytvořené inzeráty jsou zde uveřejněny. Inzeráty na nástěnkách firmy jsou rozšířeny ještě o informaci, kde lze najít dotazník, jehož vyplnění je požadováno. Vzhledem k návštěvnosti webových stránek CK a k umístění kanceláře v centru Liberce lze předpokládat, že si inzerátu všimne dostatečný počet zájemců. Dále se postupuje jako v předchozích případech.

3.3 Výběr pracovníků

V procesu výběru se hodnotí způsobilost uchazeče vykonávat danou pozici. Pro malou firmu je velice důležité, aby výběrový proces byl maximálně efektivní. Na rozdíl od velkých firem má většinou omezené prostředky a také zde nejsou specialisté, kteří by se věnovali pouze výběru zaměstnanců.

Tato část obsahuje návrh postupu při výběru pracovníků, návrh dotazníku uchazeče o zaměstnání a návrh výběrového pohovoru včetně doporučených otázek.

3.3.1 Postup při výběru pracovníků

Následující postup je sestaven s důrazem na co nejmenší časovou náročnost.

Stanovení termínů výběrového řízení – je nutné je stanovit tak, aby na něj měli majitelé dostatek času a mohli se mu plně věnovat. Podle počtu velmi vhodných uchazečů se jedná o jeden až dva dny.

Rozdělení uchazečů do skupin – vzhledem k velikosti prostoru, kde se budou výběry konat, jsou uchazeči rozděleni do skupin po čtyřech lidech. Tyto skupiny jsou pozvány k VŘ ve stejnou hodinu.

Zkoumání dotazníků a dalších dokumentů – majitelé před započatím VŘ znovu pročtou zaslané dokumenty a u každého uchazeče si udělají poznámky, pokud se zde vyskytnou nějaké nesrovnalosti nebo je zde něco, co chtějí vysvětlit podrobněji. Cílem je, aby nic důležitého nebylo během pohovoru vynecháno.

Představení CK a seznámení s průběhem VŘ – uchazeči jsou přivítáni na VŘ a je jim stručně představena CK Melissa Travel. Dále jsou jim sděleny požadavky na uchazeče. Ty jsou sice již uvedeny v inzerátu, nicméně je vhodné je zopakovat. Dále jsou uchazeči seznámeni s tím, jak bude VŘ probíhat.

Vyplnění dotazníku – po tomto úvodu je jim rozdán *Dotazník uchazeče o zaměstnání*. Tento dotazník je již obsáhlejší a v případě přijetí uchazeče je založen do jeho osobní složky. Návrh dotazníku je přiložen na konci této podkapitoly.

Představení uchazečů – po rozdání dotazníků následuje představení jednotlivých uchazečů. Mají za úkol v krátkosti říci něco o sobě. Při tomto představování majitelé hodnotí vyjadřovací a prezentační schopnosti uchazečů. Dále sledují, jak při tom reagují ostatní, zda těmto příspěvkům věnují pozornost.

Testování uchazečů – dalším krokem VŘ je testování uchazečů. Pro všechny pozice je připraven jednoduchý test, který ověří jejich znalost práce na PC. Měl by uchazečům trvat cca deset minut. Uchazeči jsou požádáni o napsání jednoduchého textu ve Wordu, provedení změny písma a zarovnání, dále vytvoření jednoduché tabulky v Excelu a nastavení vzorce pro sčítání. Posledním úkolem je uložení takto vytvořených souborů.

Jazykový test – tento test je připraven pouze pro pozici delegáta a má ověřit míru jazykových znalostí uchazečů. Jedná se o test z anglického jazyka a požadavkům vyhovuje test, který již CK používá.

Uchazeči podstupují testy jednotlivě. Nejvhodnější řešení je, když jeden majitel má na starosti test na počítači a druhý majitel test jazykový. Jakmile testy skončí celá skupina, dojde ihned k jejich vyhodnocení. V případě, že některý z uchazečů nevyhoví podmínkám, je s ním VŘ ukončeno, poděkováno za zájem a k osobnímu pohovoru již nepostupuje. To ušetří čas jak uchazeči, tak majitelům CK a ti pak budou mít větší prostor pro další kolo VŘ.

Po vyhodnocení testů následuje malá pauza, při které jsou vybrány vyplněné dotazníky a majitelé se s nimi rychle seznámí. Většinu informací již znají z elektronického dotazníku, takže nyní se zaměří na zbývající informace.

Výběrový pohovor – viz. podkapitola 3.3.2.

Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče – po ukončení všech pohovorů majitelé spolu znovu projdou informace o jednotlivých uchazečích. Nejdříve zjistí, kteří uchazeči se oběma majitelům jeví jako vhodní. V případě, že jich je nedostatečný počet, jednají o zbývajících uchazečích a zvažují jejich silné a slabé stránky. Pokusí se obsadit z nich zbývající volná místa. V případě, že se ani na jednom neshodnou, je nutné celý výběr zopakovat se skupinou vhodných uchazečů.

Informování uchazečů o rozhodnutí – po rozhodnutí o přijetí jsou všichni uchazeči informováni o výsledku VŘ. Nepřijatí uchazeči jsou informováni vhodně formulovaným mailem, ve které jim je poděkováno za zájem a účast na VŘ. Přijatí uchazeči jsou informováni telefonicky a je s nimi dohodnut konkrétní den a hodina nástupu.

Pokud je v tuto chvíli přijat dostatečný počet pracovníků, jsou poslány zamítavé dopisy s poděkováním za zájem i uchazečům ze skupiny „vhodní“.

Dotazník uchazeče o zaměstnání

Příjmení, jméno, titul:				Datum narození:			
Email:				Místo narození:			
Telefonní spojení:				Živnostenský list č.:			
Trvalý pobyt:				Kontaktní adresa pro doručování:			
Rodné číslo:			Státní příslušnost:		Rodinný stav:		
Vyživované děti							
Jméno, příjmení			Rodné číslo		Trvalý pobyt		
Počet vychovaných dětí pro účely důchodového pojištění (u žen) :							
DOKONČENÉ VZDĚLÁNÍ		Jméno školy		Obor studia		Rok ukončení	Druh zkoušky
Druh doplnění kvalifikace							
Odborné stáže							
Odborné kursy							
Probíhající vzdělání							
Jazyk	Začátečník	Mírně pokročilý	Středně pokročilý	Více pokročilý	Pokročilý	Velmi pokročilý	Druh zkoušky
Angličtina							
Řečtina							
Další							
Znalost práce na PC		Základní		Uživatelská	Pokročilá		Další programy:
MS Excel							
MS Word							
MS Power Point							

Obr. 7: Dotazník uchazeče o zaměstnání – 1. strana

Zdroj: vlastní

Řidičský průkaz:			
Uveďte další odborné znalosti a dovednosti:			
Pobíráte důchod?		Jste osobou se zdravotním postižením?	
Druh důchodu:	Datum výměru:	Jste osoba zdravotně znevýhodněná?	
Název a sídlo zdravotní pojišťovny:			
Číslo účtu, na který chcete posílat mzdu:			
Jste trestně stíhán (a)?: <input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE			
Průběh předchozích zaměstnání			
Organizace (podnik) - sídlo	Pracovní zařazení	Ode dne:	Do dne:
<p>Souhlasím s tím, aby CK Melissa Travel, s.r.o. se sídlem Revoluční 66/2, 460 01, Liberec IV - Perštýn, zpracovávala uvedené osobní údaje jako správce v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů.</p> <p>Tímto uděluji dobrovolně CK Melissa Travel, s.r.o. souhlas nakládat s mým rodným číslem pro vnitřní potřeby CK a jinak v rámci zákona č. 133/2000 Sb., o evidenci obyvatel a rodných čísel v platném znění, a to po dobu od udělení tohoto souhlasu do uplynutí 3 měsíců od ukončení pracovního poměru.</p> <p>Tímto uděluji dobrovolně CK Melissa Travel, s.r.o. souhlas nakládat s mojí fotografií pro vnitřní potřeby CK, a to po dobu od udělení tohoto souhlasu v době pracovního poměru do uplynutí 3 měsíců od skončení pracovního poměru.</p> <p>Prohlašuji, že jsem nic nezamlčel/a a všechny mnou uvedené údaje jsou pravdivé.</p> <p>V dne podpis</p>			

Obr. 8: Dotazník uchazeče o zaměstnání – 2. strana

Zdroj: vlastní

3.3.2 Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je s každým uchazečem realizován zvlášť, je vhodné, aby u něj byli oba majitelé a na vhodnosti či nevhodnosti uchazeče se pak shodli. Tím se předejde konfliktům v případě, že by se přijatý uchazeč na daném místě neosvědčil.

Rozhovor je polostrukturovaný – část otázek je stejná pro všechny uchazeče, část otázek vyplývá ze zjištěných informací. Během pohovoru jeden z majitelů vytváří poznámky, které po ukončení slouží k oživení průběhu rozhovoru a umožní přesnější vyhodnocení.

Nejprve jsou položeny předem připravené otázky, které jsou stejné pro všechny uchazeče. Jejich seznam je uvedený dále. Dále jsou položeny připravené otázky, které vycházejí z informací, uvedených v životopise, motivačním dopise a dotazníku. Ty se u každého uchazeče liší. Otázky v nestrukturované části vycházejí z informací, zjištěných v průběhu pohovoru. Mohou se týkat cílů, koníčků, podrobností ohledně řešení konfliktních situací apod.

Otázky pro výběrový pohovor – strukturovaná část:

- Řekněte něco o sobě.
- Co víte o naší CK?
- Proč u nás chcete pracovat?
- Jak dlouho u nás chcete pracovat?
- Proč odcházíte ze svého nynějšího zaměstnání?
- Co se vám nejvíce a nejméně líbilo ve vašem současném zaměstnání?
- Jaké problémy jste vyřešil ve svém posledním zaměstnání?
- Jaký plat by měl být na obsazovaném pracovním místě?
- Jak řešíte konflikty s kolegy, klienty, vedoucím?
- Co si myslíte, že je nejdůležitějším aspektem nabízené práce? A druhým nejdůležitějším?
- Jak postupujete při řešení problémů? A při rozhodování?
- Jak napravujete chyby týkající se práce?
- Co považujete za ideální pracovní podmínky?
- Jaké jsou vaše silné stránky?

- Jaké jsou vaše slabé stránky?
- Proč bychom vás měli přijmout?

Dalším bodem výběrového pohovoru je řešení modelové situace. To umožní zjistit, jak se uchazeč dokáže zachovat v nenadálé nebo konfliktní situaci. Je možné si vybrat z několika variant, ale je vhodné, aby v rámci jednoho VŘ byla použita jedna modelová situace, usnadní to porovnání uchazečů mezi sebou.

Modelové situace (delegát)

- Klient je nespokojený s ubytováním, žádá výměnu pokoje, ale žádné volné pokoje nejsou k dispozici.
- Klient je nespokojený s fakultativním výletem – z důvodu špatného počasí nebylo možné vidět vše, co bylo v itineráři uvedeno. Požaduje vrácení peněz.
- Jeden z klientů je velmi hlučný, pouští si na pokoji hlasitou hudbu a ruší ostatní. Ti žádají nápravu.

Na konci osobního pohovoru majitelé uchazeči poděkují za strávený čas a sdělí mu, jakým způsobem a kdy bude informován o výsledku VŘ.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo popsat stávající podobu části personální práce v CK Melissa Travel, s.r.o., a totiž náborovému a výběrovému procesu, zhodnotit klady a zápory této činnosti v CK Melissa a navrhnout případná opatření, jež by u CK Melissa vedla k zefektivnění této činnosti.

Práce je rozdělena do tří částí, přičemž první z nich je teoretická a zabýváme se v ní základními činnostmi personalistiky. Druhá část je věnována popisu CK Melissa a jejích personálních činností. Ve třetí části jsme se zabývali návrhem konkrétního postupu, který by vedl ke zkvalitnění návrhového a výběrového procesu v CK Melissa Travel.

V první části jsme se věnovali obecným principům personalistiky na základě studia odborné literatury, informací uvedených na internetu a vlastních zkušeností autorky této práce. Tzn., že jsme se věnovali jednotlivým činnostem personální práce, ať již se jednalo o způsoby odměňování, hodnocení či přijímání pracovníků, včetně otázky adaptace nových zaměstnanců. Stranou pozornosti nezůstala ani péče o pracovníky a jejich rozvoj. Hlavní důraz byl však kladen, v souladu s cílem práce, především na problematiku získávání a výběru pracovníků. V této části jsme se rovněž věnovali obecnému vymezení pojmu CK.

Ve druhé části práce jsme se zabývali konkrétní cestovní kanceláří, a totiž CK Melissa Travel. Popsali jsme historii a současnost Melissy a zaměřili se na personální práci prováděnou v této cestovní kanceláři. Analyzovali jsme jednotlivé personální činnosti, zjišťovali, jakým způsobem jsou realizovány, hodnotili nedostatky a navrhovali možná řešení. Na základě této analýzy bylo doporučeno vytvořit popisy pracovních míst, které by usnadnili zaškolování nových pracovníků a také tvorbu nabídky zaměstnání. Dále bylo doporučeno nastavit systém pravidelného hodnocení s jasně definovanými kritérii. V oblasti vzdělávání bylo navrženo zařadit pro všechny pracovníky školení o typologii klientů s ukázkami modelových situací, které by umožnilo zkvalitnit poskytování služeb klientům. Nejvýznamnější nedostatky ale spatřujeme v nestandardizované podobě postupu náborového a výběrového procesu, který někdy hraničí až s neexistencí procesu jako takového.

Poslední část byla věnována vytvoření konkrétního návrhu náborového a výběrového procesu. Byl zde navrhnut postup tohoto procesu, doporučeny metody získávání i výběru, které by byly pro CK Melissa Travel nejvhodnější. Dále byly vytvořeny návrhy potřebných dokumentů, především inzeráty, elektronický dotazník a dotazník uchazeče o zaměstnání, které byly přizpůsobeny požadavkům na pracovníky v cestovním ruchu.

Teoretická část byla vypracována s použitím informací ze sekundárních zdrojů (odborná literatura, časopisy, internet). Informace pro praktickou část byly získány především při rozhovorech s jednatelkou společnosti.

Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že cílů této práce, tj. analýzy personální práce, zhodnocení kladů a záporů a návržení náborového a výběrového procesu, bylo z teoretického i praktického hlediska dosaženo.

Seznam použité literatury

- [1] *Aktivní politika zaměstnanosti* [online], 2009. Dostupná z <http://portal.mpsv.cz/sz/zamest/dotace/apz>
- [2] ARMSTRONG, M. a KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 str. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců – podrobný průvodce výběrovým řízením*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4
- [4] KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [5] SCHULER, R. S. and HUBER, V. L. *Personnel and human resources management*. 4th ed. St. Paul: West Publishing Company, 1990. 638 pgs. ISBN 0-314-5627-X.
- [6] URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci – personální rozměr managementu*. 1. vydání. Praha: ASPI Publishing, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4
- [7] VEBER, J. A KOL. *Podnikání v malé a střední firmě*. 1. vydání. Praha: VŠE, 1999. 157 s. ISBN 80-7079-707-X

Citace

- [8] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [9] BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. Vydání. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9
- [10] CASCIO, W. *Managing Human Resources: Productivity: Quality of Work Life, Profits*. 3th.ed. USA: McGraw-Hill, Inc., 1992. 625 pgs. ISBN 0-07-010996-6.
- [11] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Personální řízení I*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2001. 218 s. ISBN 80-2450-248-8

- [12] FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. 1. vydání, Praha, Computer Press 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6
- [13] KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2
- [14] KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4
- [15] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. 192 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- [16] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 4., rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- [17] MILKOVICH, G. T.; BOURDEAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3
- [18] STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.
- [19] SYSEL, J. *Cestovní kancelář, cestovní agentura a informační středisko v cestovním ruchu*. 1. vydání. Praha: VŠ hotelová v Praze 8, 2008. 40 s. ISBN 978-80-86578-75-0
- [20] www.melissatravel.cz
- [21] www.mmr.cz/Cestovni-ruch/Statistiky-Analyzy
- [22] www.socr.cz
- [23] Zákon č. 262/2006 Sb. - Zákoník práce

Seznam příloh

Příloha 1	Certifikát – pojištění proti úpadku	I
Příloha 2	Koncesní listina	II
Příloha 3	Výpis z obchodního rejstříku	III
Příloha 4	Formulář hlášení delegátů	IV
Příloha 5	Reklamační formulář	V
Příloha 6	Manuál delegátů - ukázka.....	VI

Příloha 1 Certifikát – pojištění proti úpadku⁵²



CERTIFIKÁT

*(pojištění/poverzení o uzavření pojistné smlouvy)
límtu se osvědčuje, že cestovní kancelář*

Melissa Travel s.r.o.
Moskevská 4
460 01 Liberec
IČ: 25 40 97 86
(dále jen "pojistník")

ná u UNIQA pojšťovny, a.s. zapsané v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze pod spisovou značkou oddíl B, vložka 2012, se sídlem Evropská 136/819, 166 12 Praha 6, IČ: 49 21 04 85, ustanovené na základě plné moci ze dne 07.10.2003 společností FIDUCIA, s.r.o. zapsané v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze pod spisovou značkou oddíl C, vložka 94897 se sídlem Hlavení 661/97, 141 00 Praha 4, IČ: 270 82 121 (dále jen "pojistitel")

plně sjednáno

Pojištění záruky (kauce) v důsledku úpadku cestovní kanceláře

o následujícím rozsahu.

Pojistné období: od 01.01.2010 do 31.12.2010

Rozsah pojištění: dle ustanovení Všeobecných pojistných podmínek pojistitele pro pojištění záruky (kauce) v důsledku úpadku cestovní kanceláře a pojistné smlouvy č. 1357509023 uzavřené mezi pojistníkem a pojistitelem v souladu s příslušnými ustanoveními zákona č.159/1999 Sb. v platném znění.

V Praze, dne 5.12.2009

za pojistitele:

.....
FIDUCIA, s.r.o.
zplnomocněný zástupce

⁵² Převzato z http://www.melissatravel.cz/images/certifikat_2010.PDF

Příloha 2 Koncesní listina⁵³

OKRESNÍ ÚŘAD LIBEREC
okresní živnostenský úřad

Koncesní listina

č.j.: 00/9251/00/P/Pa ev.č.: 350500-45836-00

vydaná podle §14 zákona č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu a o změně zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, a čl. VI bodu 4 přechodných ustanovení zákona č. 356/1999 Sb., kterým se mění zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů (dále jen živnostenský zákon), a podle § 54 odst. 1 živnostenského zákona, z důvodu změny živnosti ohlašovací volné na živnost koncesovanou.

p r á v n í c k é o s o b ě

Obchodní firma : **Melissa Travel s.r.o.**
Sídlo : **Moskevská 4
460 01 Liberec**
Identifikační číslo : **254 09 786**

Předmět podnikání :

PROVOZOVÁNÍ CESTOVNÍ KANCELÁŘE

Koncesní listina se vydává na dobu : **neurčitou**

Den vzniku práva provozovat živnost : **18.11.1999**

Touto koncesní listinou se nahrazuje živnostenský list č.j. 06/ŽÚ/50396/99/P/SME ze dne 2.11.1999, který vydal Magistrát města Liberec, živnostenský úřad s předmětem podnikání **ČINNOST CESTOVNÍ KANCELÁŘE.**

Vydáno v Liberci dne: 11.1.2001


Ing. Jaroslav H o r á č e k
vedoucí okresního živnostenského úřadu



⁵³ Převzato z <http://www.melissatravel.cz/images/koncese.jpg>

Příloha 3 Výpis z obchodního rejstříku⁵⁴

V ý p i s z obchodního rejstříku,
vedeného Krajským soudem v Ústí nad Labem
oddíl C, vložka 16150

Datum zápisu: 18.listopadu 1999
Obchodní firma: Melissa Travel s.r.o.

Sídlo: Liberec, Liberec IV - Perštýn, Revoluční 66/2, PSČ 460 01
Identifikační číslo: 254 09 786
Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:
- činnost cestovní kanceláře
- směnářská činnost

Statutární orgán:
Jednatel: Alena Šídová, r.č. 705228/2611
Liberec 15, Vlčí vrch 669/22, PSČ 460 15
den vzniku funkce: 18.listopadu 1999
Jednatel: Ivan Baraník, dat. nar. 29.11.1970
Kutná Hora, Hlouška, Kaňkovská 662, PSČ 284 01
den vzniku funkce: 12.prosince 2001
Jménem společnosti jednají jednatelé společně.

Společníci:
Alena Šídová, r.č. 705228/2611
Liberec 15, Vlčí vrch 669/22, PSČ 460 15
Vklad: 50 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 50 %

Ivan Baraník, dat. nar. 29.11.1970
Kutná Hora, Hlouška, Kaňkovská 662, PSČ 284 01
Vklad: 50 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 50 %

Základní kapitál: 100 000,- Kč

⁵⁴ Převzato z <http://www.justice.cz/>

Příloha 4 Formulář hlášení delegátů

Hlášení delegátů o průběhu zájezdu

POBYT

MÍSTO POBYTU:	
TERMÍN POBYTU:	
ZPŮSOB DOPRAVY	

VÝLETY

NÁZEV:							
POČET OSOB							
CENA:							

OŠETŘENÍ U LÉKÁŘE

JMÉNO KLIENTA:	
DIAGNOZA:	

REKLAMACE

JMÉNO KLIENTA:	
UBYTKO + Č. POKOJE	
DŮVOD STÍŽNOSTI:	

Příloha 5 Reklamační formulář

Melissa Travel s.r.o.

Revoluční 66, 460 01 Liberec 1

tel. 48 510 45 00 fax 48 511 11 64

e-mail: info@melissatravel.cz www.melissatravel.cz

REKLAMAČNÍ FORMULÁŘ

V..... dne.....

JMÉNO KLIANTA.....

ZÁJEZD..... TERMÍN.....

UBYTOVÁNÍ.....

PŘEDMĚT REKLAMACE:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Delegát svým podpisem svtrzuje přijetí reklamace ve výše uvedený den.

.....

KLIENT

.....

DELEGÁT

Příloha 6 Manuál delegátů - ukázka

Manuál - delegáti

- Seznámení se**
- s místem
 - historií
 - zvláštnostmi
 - plážemi
 - **pracovníky CK**
 - půjčovny aut, motorek, člunů
 - Seznámení se s jednotlivými majiteli ubytování a přesná znalost s typem a množstvím ubytování v daném domě.
 - aktivně se seznámit s fakultativními výlety a s veškerými službami nabízenými CK
 - jak je to s doktorem (kde, kdy ...)

Kontrola domů před první skupinou v sezoně

- kontrola nádobí (hluboké a mělké talíře, příbory, skleničky, nože
- malé hrnečky (na počet osob), salátová mísa
- hrnce na vaření (1x velký hrnec, pánvička)
- vybavenost zařízením, které je avizované v katalogu (TV, klimatizace atd.)
- děky (pozor na čistotu)
- kontrola úklidu na pokojích a okolí (plíseň , zápach po zimě)
- kontrola funkčnosti skříní (ramínka),dveří,rolet na balkoně, sprchy a kohoutku v koupelně
- toalety (pokud se najde závada, nutné opravit), hlavně splachování
- příprava nástěnek na domech + info knihy

Závady a jejich řešení s domácíma

- důslednost a vše okamžitě, ne za týden, jak si je naučíme tak to budou dělat

Kontroly ubytování

- úklid, pod postelí, ručníky, povlečení, nádobí
- vybavení pokojů dle seznamu v katalogu

Kontrola roomingu před příjezdem skupiny cca 4 dny dopředu

- jestli tam není nějaká chyba (3 lidi ve studiu pro 2), požadavek na výhled, ale pokoj nemá atd., klimatizace)
- popřípadě domluvení stravování
- vysvětlí naše označování a zvláštnosti v roomingu
- klimatizace kde zdarma, kde za poplatek a kolik to stojí, vysvětlení jak to funguje

Organizace autobusových zájezdu

- nástupní a výstupní místa v ČR
- kudy a v kolik hodin se jede do a z Řecka
- přestávka na koupání na parálii , proč
- jak odjezd busu do ČR
- telefonní čísla na řidiče

Organizace leteckých zájezdu

- nástupní a výstupní místa v ČR transfer letiště
- kudy se lítá do a z Řecka

Pojištění klientů

- na co jsou pojištěni
- jaká plnění
- formulář pojistné události
- pojistné plnění za způsobené škody
- plná moc, pokud by jsme platili něco my
- pojištění delegátu
- jak se postupuje v případě pojistné události (malá zranění/velká zranění)

Reklamace

- formulář na reklamce
- jak se řeší reklamce
- jak se jim předchází
- na co si klienti stěžují

Úřední hodiny delegáta

- plán na termín dopředu dát do nástěnek,s případnou informací, že nejsou, protože se jede na výlet.
- případná změna musí být okamžitě na nástěnkách výrazně označena !
- ráno domy, večer úřední hodiny v CK a to od 19hod do 21hod