

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014-2015

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Radek Malina

**Péče o zaměstnance a její význam v Léčebných lázních
Bohdaneč a.s.**

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Katarína Krpálková Krellová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2014-2015

BACHELOR THESIS

Radek Malina

**Employee care and its importance in Léčebné lázně Bohdaneč
a.s.**

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor:
Ing. Katarína Krpálková Krelová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 22. 2. 2015

Jméno autora.....

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucí bakalářské práce Ing. Kataríně Krpálkové Krelové, Ph.D., za odborné rady a cenné připomínky. Také děkuji všem respondentům, kteří odpověděli v dotazníkovém šetření.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá pohledem na péči o zaměstnance ve firmě Léčebné lázně Bohdaneč a.s. Cílem této práce je sestavení návrhu na zkvalitnění péče o zaměstnance, pomocí získaných informací z analýzy interních dokumentů a provedeného dotazníkového šetření se zaměstnanci firmy. Důraz je kladen na problematiku pracovních podmínek a to především na pracovní prostředí, pracovní dobu, bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Součástí péče o zaměstnance je také rozvoj a vzdělávání či zaměstnanecké výhody. Teoretické poznatky jsou použity v empirické části práci při analýze dokumentů a dotazníkovém šetření. V závěru jsou vytyčeny doporučení, jak by se mohla péče o zaměstnance zkvalitnit a implementovat.

Klíčová slova

Bezpečnost práce, péče o zaměstnance, pracovní doba, pracovní prostředí, rozvoj zaměstnanců, vzdělávání, zaměstnanecké výhody.

Annotation

This bachelor thesis deals with the view on the employee care in the company Léčebné lázně Bohdaneč. The aim of the thesis is to form a proposal for the improvement to the quality of the employee care by using information obtained from the analyses of the internal documents and the questionnaires completed by the employees of the company. The emphasis is placed on the issue of working conditions and in particular on the working environment, working hours, safety and health protection at work. The part of the employee care is also the development of employee, staff training and employee benefits. The theoretical findings are used in the empirical part of the work in the analysis of the documents and questionnaires. In conclusion, the recommendations on how the quality of employee care could be enhanced and implemented are defined.

Key words

Development of employee, employee benefits, employee care, safe and health protection at work, staff training, working environment, working hours.

OBSAH

Úvod.....	9
Teoretická část	11
1 Péče o zaměstnance	11
2 Pracovní podmínky	14
2.1 Pracovní doba	14
2.2 Pracovní prostředí	15
2.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	16
3 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	19
3.1 Rozvoj zaměstnanců	20
3.2 Vzdělávání zaměstnanců.....	21
4 Zaměstnanecké výhody.....	24
4.1 Zaměstnanecké výhody peněžní povahy	25
4.2 Zaměstnanecké výhody nepeněžní povahy.....	27
4.3 Trendy v poskytování zaměstnaneckých benefitů v ČR.....	28
4.4 Poskytování zaměstnaneckých benefitů v zahraničí.....	30
Empirická část.....	32
5 Charakteristika společnosti	32
5.1 Historie společnosti.....	32
5.3 Současnost společnosti	33
5.4 Profil společnosti	34
6 Personální politika společnosti	36
6.1 Organizační struktura společnosti.....	36
6.2 Současný stav péče o zaměstnance	38
6.2.1 Pracovní prostředí	38
6.2.2 Pracovní doba	39
6.2.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	41
6.2.4 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	42
6.2.5 Zaměstnanecké výhody.....	43
6.3 Formulace výzkumného problému	46
7 Konstrukce empirického šetření	47

8 Návrhy a doporučení.....	60
9 Závěr	65
Seznam použitých zdrojů.....	67
Seznam zkratk	70
Seznam obrázků, grafů a tabulek	71
Seznam příloh	73

ÚVOD

Mít spokojené zaměstnance, je sen každé úspěšné firmy a vizitka firemní kultury. Péče o zaměstnance je jeden z velmi obtížných oborů personální práce. Aby zaměstnanec byl spokojený, zůstal ve firmě a byl na ni hrdý, musejí zaměstnavatelé často nabízet motivační a podpůrné možnosti nad rámec právních nároků danými zákoníkem práce. Díky těmto možnostem na pracovištích panují vyvážené harmonie mezi jednotlivými pracovníky a managementem firmy. Je udržována vysoká produktivita práce a pracovníci jsou dále motivováni a spravedlivě odměňováni. Pracovníci mají také dobrý pocit, že se o ně firma zajímá a záleží jí na nich. Firmě se investice do podpory svých pracovníků vrací v podobě rozvíjejícího se podnikání s dostatečným ziskem tak, aby bylo získáno vyšší postavení na trhu.

Již při studiu na Vyšší odborné škole mě zaujala problematika péče o zaměstnance, kde jsem se s ní setkal během předmětů Personální management a Management. Při nástupu do Léčebných lázní Bohdaneč a.s., na pracovní pozici specialista pro kulturní programy, jsem se začal setkávat se všemi zaměstnanci a také jsem s nimi začal v rámci pracovního procesu spolupracovat. Všichni pracovníci postupně ve vyšší míře fluktovali a mě začalo zajímat, z jakých důvodů se takto děje. Nejen kvůli tomu jsem se přihlásil k dalšímu studiu na univerzitě a zvolil jsem si téma bakalářské práce: „Péče o zaměstnance a její význam v Léčebných lázních Bohdaneč a.s.“

Management firmy byl potěšen mým zájem pomoci zlepšit péči o zaměstnance a vyšel mi vstříc v realizaci dotazníkové šetření se všemi zaměstnanci.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat stávající koncept péče o zaměstnance a zjistit jaká je spokojenost zaměstnanců s péčí. Získat informace od zaměstnanců, jak by si péči představovali a zhotovit návrh na zlepšení péče o ně ve firmě.

První část bakalářské práce se bude zabývat teoreticky tématy pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců a zaměstnanecké výhody. Zde budou využity znalosti, které jsem získal během studia na Vyšší odborné škole, Univerzitě Jana Amose Komenského Praha a dostupné literatuře. Empirická část bude analyzovat celou firmu a především spokojenost pracovníků s péčí. Charakterizována bude firma, personální politika firmy

a současný systém péče o zaměstnance. Stěžejní část této práce obsahuje metodologii výzkumu, charakteristiku výzkumného souboru a dotazníkové šetření včetně kvalitativní a kvantitativní analýzy výsledků výzkumu. Poslední část bude zaměřena na konkrétní návrhy péče o zaměstnance ve firmě. Samotný závěr bude obsahovat míru dosažení hlavního cíle, potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz, a zdali firma může přijmout nový návrh péče o zaměstnance, popřípadě v jaké míře.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PÉČE O ZAMĚŠTNANCE

„Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich motivaci a pracovním chování, jejich schopnosti a jejich vztahu k zaměstnavateli, a že je tedy nutné jim věnovat nutnou péči.“¹

Při řešení této problematiky je důležité si ujasnit základní pojmy, i když neexistuje jednotná definice. Každý autor citace pojem péče o zaměstnance bere z jiného úhlu, protože záleží i na jednotlivých zemích a jejich kulturách. Podle Z. Dvořákové a kolektivu je péče o zaměstnance velmi spjata se sociálním rozvojem organizace, protože přispívá k samotnému rozvoji zaměstnance. *„Termín sociální rozvoj organizace se obsahově do určité míry překrývá s pojmem péče o zaměstnance, kterou rozumíme péči zaměstnavatele o pracovníky v oblasti pracovních podmínek, pracovního a životního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, personálního rozvoje, pracovních vztahů, služeb poskytnutých pracovníkům, využití volného času, bydlení a rodiny.“²*

Josef Kobek pak dodává, že péče o zaměstnance je úzce spjata i s vzděláváním a rozvojem pracovníků v organizaci. Protože ze vzdělávání pracovníků vyplývá péče o ně a naopak.³

Michael Armstrong definuje péči o zaměstnance takto: *„Péče o pracovníky se týká individuálních služeb péče o pracovníky, jako jsou například pomoc v podobě konzultací při osobních problémech, pomoc související s problémy zdraví či nemoci a zvláštní služby pro penzionované pracovníky. Skupinové služby se mohou týkat*

¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 343

² DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 364

³ KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000, 400 s. ABC, 2. ISBN 80-861-3125-4. s. 318

*zabezpečování společenských a sportovních aktivit a stravovacích zařízení. Zařízení péče o děti lze poskytovat jak na individuální, tak na kolektivní bázi.*⁴

I když každý má na péči o zaměstnance trochu jiný názor, můžeme ji rozdělit do tří základních skupin:

1. *„povinná péče o pracovníky dána zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovně;*
2. *smluvní péče o pracovníky dána kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace;*
3. *dobrovolná péče o pracovníky, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele, výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce.*⁵

Sociální rozvoj pracovníků, který patří mezi péči o ně, lze dělit na vnitřní a vnější zlepšující podmínky:

- *„vnitřní – zlepšování pracovního prostředí a pracovních podmínek, zlepšování bezpečnosti a hygieny práce, rozvoj zdravotní péče, zlepšování úrovně závodního stravování a rozvíjení sociálně právního poradenství;*
- *vnější – péče o životní prostředí a životní podmínky zaměstnanců, vytváření podmínek pro bydlení a ubytování zaměstnanců, rozvoj rekreačních možností, zlepšování podmínek volný čas a zájmové činnosti zaměstnanců, zabezpečování dopravy do zaměstnání a zpět.*⁶

Péči o zaměstnance se také zabývá zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů, v části X. Tato část se zabývá otázkami pracovních podmínek, odborného rozvoje, stravování a zvláštních pracovních podmínek zaměstnanců. V části IV. je rozebrána pracovní doba a v V. části se řeší bezpečnost a zdraví při práci.

Rozlišujeme také dva druhy principů poskytovaných služeb při péči o zaměstnance:

- Principy individuální – jsou zaměřeny především na sociální pomoc pracovníkům. Manažer, vedoucí či personalista by měl se zaměstnanci

⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 383

⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 343

⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 366

komunikovat, a jakmile by byl zjištěn nějaký problém, měl by být individuálně s pracovníkem řešen. Pro pracovníka je důležitá především diskrétnost. Pokud by měl pocit, že se to mohou dozvědět další osoby, je tato pomoc zbytečná. Proto velké organizace mají na řešení těchto problémů specialistu, který je nezaujatý a objektivní.

- Principy skupinové – mezi uspokojování těchto potřeb patří především kulturní a sportovní akce. Tyto služby především sblíží kolektiv a zcelují pracovní morálku. Tyto služby jsou ale velmi nákladné, proto by měly být nabízeny pouze tehdy, zdali jsou opravdu poptávány a pokud v blízkém okolí nejsou tyto služby k dispozici.⁷

Pravidelným průzkumem péči o zaměstnance se věnuje také několik firem, které podnikají v oblasti poskytování zaměstnaneckých benefitů. Poslední průzkum, na konci roku 2011, provedla společnost Millward Brown pro firmu Sodexo, která je světovým lídrem v poskytování motivačních prostředků pro zaměstnance. Průzkum zjistil, že téměř 90% zaměstnanců má k dispozici závodní stravování nebo jim zaměstnavatel poskytuje stravenky. K častým benefitům také patří finanční odměna a služební telefon.⁸

Z nastudovaných materiálů ale vyplývá, že každý rok se péče o zaměstnance mění. Přicházejí nové trendy, ale také nové potřeby zaměstnanců. Například benefity, které byli tolik chtěné, jsou poskytovány automaticky a dostávají se do popředí jiné, které vyplývají z rozvoje společnosti. Nejvíce poznatků vyplývá z nejnovějšího průzkumu ING Pojišťovny a Svazu průmyslu a dopravy České republiky z měsíce července 2014. Tomuto tématu je více věnováno v kapitole Trendy v poskytování zaměstnaneckých benefitů.

⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 687

⁸ Sodexo: *Přes 90 % firem podporuje stravování zaměstnanců* [online]. 2012 [cit. 2014-12-20]. Dostupné z: <http://dumfinanci.cz/clanky/komerčni-sdeleni/1650-sodexo-pres-90-firem-podporuje-stravovani-zamestnancu/>

2 PRACOVNÍ PODMÍNKY

Podle § 224 a § 226, zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů má zaměstnavatel několik povinností v rámci pracovních podmínek zaměstnanců. Je povinen zajistit bezpečný výkon práce a preventivní zdravotní péči. Zaměstnavatel je také povinen zajistit bezpečný prostor pro zaměstnance, kde si mohou uložit své svršky a osobní věci.

Mezi pracovní podmínky patří pracovní doba, pracovní prostředí a bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP). Všechna tyto témata mají svá specifika a zabývá se jimi jak zákoník práce, tak i další legislativa a platné normy.

2.1 Pracovní doba

Pracovní dobu detailně specifikuje zákoník práce: „*Je to doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci a doba, v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele.*“⁹

Pracovní doba a pracovní režim se v poslední době velmi měnily. Ekonomické podmínky způsobily, že již nelze vyrábět na sklad, ale pracovní doba se musí přizpůsobit poptávce po výrobku či službách. Zaměstnavatel musí při plánování pracovní doby nejprve zohlednit platnou legislativu a poté až zájmy zaměstnanců.¹⁰

Zákoník práce se detailně zabývá:

- týdenní pracovní dobou,
- kratší týdenní dobou,
- rozvržením pracovní doby,
- kontem pracovní doby,
- přestávkami v práci a bezpečnostní přestávkou,
- dobou odpočinku,
- prací přesčas,

⁹ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006. § 78, odstavec 1, písmeno a

¹⁰ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 223-224

- noční prací
- a pohotovostní prací.¹¹

„Pokud jde o délku pracovní doby, pak zákon stanovuje její maximální hodnoty zpravidla během týdne a dne (tzv. normální neboli zákonnou délku pracovního týdne a pracovního dne), a to diferenciovaně s ohledem na některé skupiny pracovníků (např. mladiství) nebo v závislosti nebo v závislosti na pracovním režimu (směnový provoz). Stanovuje zároveň maximální rozsah práce přesčas, obvykle během týdne, dne a roku.“¹²

Pracovní režim stanovuje povahu pracovního procesu, jeho přetržitosti a nepřetržitosti. Nepřetržitý provoz probíhá 24 hodin denně po celý rok. Přetržitý provoz rozlišujeme na jednosměnný, dvousměnný, třisměnný a buď celoroční, nebo sezónní.¹³

Jednotlivými druhy pracovních dob se zabývá mnoho literatur. Toto téma je velmi rozsáhlé, proto byly vybrány základní definice autorů, které tvoří základy této problematiky.

2.2 Pracovní prostředí

„Pracovním prostředím se rozumí fyzikální, chemické, biologické, sociální a kulturní činitele působící na pracovníky v průběhu pracovního procesu. Je určeno charakterem vykonávané práce, technologickými postupy a technickým vybavením, prostorem, v němž pracovní proces probíhá, hygienickým vybavením i estetickým řešením pracoviště“¹⁴

¹¹ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006. § 78 - § 100

¹² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 345

¹³ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3. s. 178

¹⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 230

Mezi fyzikální podmínky práce patří:

- pracovní ovzduší - tvořeno teplotou, čistotou, vlhkostí ovzduší, rychlostí proudění, musí docházet k rovnováze – k ideálním vlastnostem, které jsou dány druhem pracovního výkonu;
- osvětlení – kolik je světel na určité ploše, důležitá je rovnoměrnost, barva a směr osvětlení a zda může dojít k oslňování;
- hluk – neboli zvuk, který má na pracovníka nealibé účinky, záleží, zdali je hluk trvalý nebo dočasný, kolísavý nebo stálý;
- barevná úprava pracoviště – nástroj signalizace, zlepšení světelných podmínek, estetické účinky – to vše patří do této skupiny, barva se musí také přizpůsobovat druhu vykonávané práce a záleží na psychice a vlastnostech pracovníka.¹⁵

Dále rozlišujeme sociálně psychologické podmínky k práci, které souvisejí s tím, zda člověk pracuje sám na pracovišti anebo spolupracuje s dalšími pracovníky. V úvahu také musíme brát, že člověk je tvor společenský a proto musíme dbát na vyváženou stavbu pracovního prostředí a dbát na všechny aspekty, které jsou spojené s jednotlivými osobnostmi.¹⁶

„Nepříznivé pracovní prostředí stupňuje pracovní zátěž. Pracovník musí vynakládat část úsilí na překonávání vlivů, které mu práci znesnadňují, a při jejich dlouhodobé expozici je třeba počítat s jeho zdravotním nebo morálním poškozením. Náročná adaptace na nepříznivé prostředí vyvolává u zaměstnance nespokojenost nebo odpor, který se zpravidla odráží i v jeho vztahu k podniku. Klesá pracovní výkon a zaměstnanec má tendence k pracovní neschopnosti a fluktuaci.“¹⁷

2.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Problematika BOZP je velmi rozsáhlá a v několika paragrafech se jí věnuje i zákoník práce, který definuje povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele. BOZP souvisí i s dalšími právními předpisy. Její dodržování podle zákoníku a předpisů kontrolují

¹⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 353 - 354

¹⁶ Tamtéž, s. 354 - 355

¹⁷ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 230

Oblastní inspektoráty práce, které patří pod Státní úřad inspekce práce nebo Orgány ochrany zdraví.

„Ochrana zdraví a bezpečnost práce postupně začaly být požadovány za tak mimořádně závažnou oblast světa práce, že byly v jednotlivých zemích Evropy a posléze i Evropském společenství podloženy rozsáhlou právní úpravou.“¹⁸

Koubek definuje BOZP: *„Zaměstnavateli je uložena povinnost provádět opatření, jejichž cílem je odstranit příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka a vytvořit bezpečné pracovní podmínky.“¹⁹*

Na rozdíl Koubka, Dvořáková vytyčuje hlavně cíle BOZP jednou větou, kdy je důležitá: *„Předcházet škodám na životě, zdraví, majetku a prostředí v rámci pracovního systému. Škodou na životě a zdraví se rozumí pracovní úraz a nemoc z povolání.“²⁰*

Zaškolení pracovníků v oblasti bezpečnosti práce odpovídá zaměstnavatel nebo vedoucí zaměstnanec. Zaměstnavatel je povinen seznámit zaměstnance s právními a ostatními předpisy týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které jsou spjaty s vykonávanou prací zaměstnance na pracovišti. Zaměstnavatel poté požaduje dodržování předpisů a následně dodržování kontroluje, protože je plně odpovědný za bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Povinnosti zaměstnance

- Zaměstnanec je povinen dbát na vytváření bezpečného a neohrožujícího pracovního prostředí.
- Dodržovat platné normy a stanovené předpisy zaměstnavatelem.
- Dbát na vlastní bezpečnost.
- Nesmí požívat alkoholické nápoje a jiné návykové látky na pracovišti a během pracovní doby a nevstupovat pod jejich vlivem na pracoviště.
- Hlásit zaměstnavateli hrozby na pracovišti, které by mohli vést k porušení bezpečnosti práce
- Nahlašovat případný pracovní úraz, pokud je schopen.
- Dále je povinen účastnit se školení a preventivních prohlídek.

¹⁸ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 240

¹⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 355

²⁰ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 240

- Dodržovat právní a ostatní předpisy týkající se BOZP, dodržovat pracovní postupy a pokud to výkon práce dovoluje zamezit nedostatkům při zjištěných kontrolách BOZP.²¹

Povinnosti zaměstnavatele

„Zaměstnavatel je povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví při práci všech, kdo se s jeho vědomím zdržují na jeho pracovištích. Povinnosti zaměstnavatele v oblasti BOZP se nevztahují pouze na jeho zaměstnance, resp. na ty, kteří jsou s ním v pracovním poměru, ale pokud na jeho pracovištích plní úkoly zaměstnanci dalších zaměstnavatelů, platí zde povinnost vzájemné písemné informovanosti o rizicích.“²²

²¹ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006. §106

²² DVORÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, s. 485, Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 243

3 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

„Rozvoj lidských zdrojů spočívá v poskytování příležitostí k učení, rozvoji a výcviku za účelem zlepšování výkonu jedince, týmu i organizace. Rozvoj lidských zdrojů je v podstatě na podnik a podnikání orientovaný přístup k rozvoji lidí odpovídající určité strategii.“²³

Takto definuje rozvoj zaměstnanců Armstrong. V obdobném duchu navazuje i Dvořáková: *„Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se v tradičním slova smyslu zaměřuje na formování pracovních schopností člověka a té části jeho osobnosti, prostřednictvím které si vytváří hodnoty, a to za účelem zlepšení pracovního výkonu jednotlivců, naplnění jejich individuálních cílů v rámci pracovní kariéry a zlepšení výkonnosti organizace jako celku. Slouží tak k permanentnímu zjišťování schopností, které jsou v organizaci za potřebí pro vykonávání stávajících, popř. budoucích prací.“²⁴*

Každý člověk, aby byl kvalitní pracovní silou, se musí neustále vzdělávat. Časy, kdy si člověk stačil se vzděláním ze školy, jsou dávno pryč. Vzdělávání je celoživotní cyklus a proto i organizace musí napomáhat svým pracovníkům ve vzdělávání a rozvoji. Protože se technologie neustále vyvíjí, musí se rozvíjet i pracovník. Proto již nestačí klasické metody vzdělávání, jako jsou školení a zácviky. Pracovník se musí rozvíjet nad rámec své pracovní pozice, musí rozvíjet i svojí osobnost a přizpůsobit kulturu pracovníka ke kultuře organizace.²⁵

Odborným rozvojem zaměstnanců se zabývá také zákoník práce a to především v oblasti, kdy pracovník není kvalifikován nebo je na samotném začátku pracovní kvalifikace. Zákoník práce definuje tyto pojmy:

- a) zaškolení a zaučení – zaměstnavatel je povinen zaškolit zaměstnance bez kvalifikace, nebo pokud zaměstnanec ze strany zaměstnavatele přechází na jiné pracovní místo;
- b) odbornou praxi absolventů škol – zaměstnavatel je povinen absolventům škol zabezpečit dostatečnou praxi, za kterou patří pracovníkovi mzda nebo plat;

²³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 441

²⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 286

²⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 252

- c) prohlubování kvalifikace – zaměstnavatel může zařadit zaměstnanci školení, které vede k prohlubování znalosti v rámci pracovního výkonu a zaměstnanec je povinen tyto školení navštěvovat, školení hradí zaměstnavatel a po tuto dobu náleží zaměstnanci mzda nebo plat;
- d) zvyšování kvalifikace – je navýšení vzdělání, které je v rámci vykonávané práce, dochází ke studiu, vzdělání nebo školení, ke kterému dochází k získání vyššího stupně vzdělání.²⁶

3.1 Rozvoj zaměstnanců

„Rozvoj je vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností. Bere na sebe podobu vzdělávací aktivity, která připravuje lidi pro širší, odpovědnější a náročnější pracovní úkoly. Nesoustřeďuje se na zlepšování pracovního výkonu na současném pracovním místě.“²⁷

Dvořáková spíše poukazuje v definici rozvoje zaměstnanců na odstranění rozdílů mezi stávající a požadovanou kvalifikací pracovníka na vykonávanou práci. Rozvoj je také především zaměřen na aktivní získávání dalších dovedností a schopností, soustředí se i na sociální dovednosti a osobnost člověka, je zaměřen více na pracovní kariéru a pracovní schopnosti k výkonu práce. Mezi typické příklady patří kurzy jazykové, kurzy asertivity, komunikace nebo kurz s počítačovými programy.²⁸

„Základním cílem strategického rozvoje lidských zdrojů je zvýšit schopnost lidských zdrojů v souladu s přesvědčením, že lidský kapitál organizace je hlavním zdrojem konkurenční výhody. Týká se tedy zabezpečování toho, aby organizace měla pro uspokojování svých současných a budoucích potřeb k dispozici správnou kvalitu

²⁶ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006. § 227 - 231

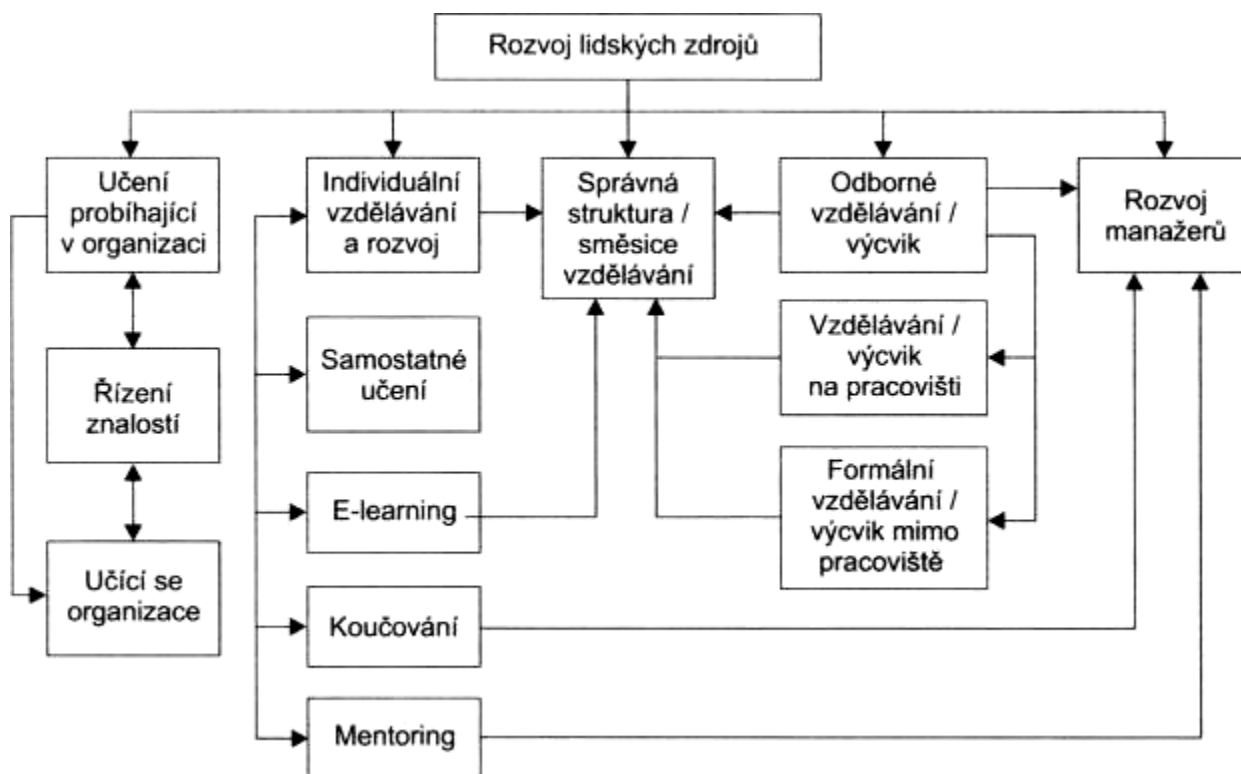
²⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 469 - 470

²⁸ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 287

lidí. Toho se dosahuje vytvářením promyšleného a komplexního rámce pro rozvíjení lidí.²⁹

Tento proces popisuje graficky následující obrázek.

Obrázek 1: Složky rozvoje lidských zdrojů



Zdroj³⁰

3.2 Vzdělávání zaměstnanců

„Vzdělávání je nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly.“³¹

Vzdělávání také záleží na čase i prostoru – na sociálním prostředí, na kulturních zvyklostech obyvatelstva dané země, závisí na druhu práce, na technologii, která je

²⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 443

³⁰ Tamtéž, s. 444

³¹ Tamtéž, s. 461

v organizaci používána a v neposlední řadě také na velikosti organizace. Vzdělávání obsahuje několik aktivit, mezi které patří prohlubování pracovních schopností, zvyšování použitelnosti pracovníků, rekvalifikační procesy, přizpůsobování kvalifikačních schopností pracovníků k nové technologii stylu práce v organizaci, formování pracovních schopností a osobnosti pracovníka.³²

„Pokud jde o metody vzdělávání, rozlišujeme metody vzdělávání na pracovišti (on the job training), které kladou důraz na ovládnutí potřebných dovedností a osvojení si žádoucího pracovního jednání a bývají považovány za vhodnější méně kvalifikovaně náročných profesí. Metody vzdělávání mimo pracoviště (out the job training) jsou tradičně zaměřeny na získávání a používání odborných znalostí a jsou považovány za vhodnější pro vzdělávání vedoucích zaměstnanců na všech organizačních úrovních, specialistů a technických profesí.“³³

Metody používané na pracovišti:

- Instruktaž při výkonu práce – nejčastěji používaná metoda k zaučení nového nebo nekvalifikovaného pracovníka, slouží k zaučení k výkonu práce.
- Coaching – je dlouhodobější proces zaučování, vzdělávání, sdělování k žádoucímu výkonu práce, který je zakončen kontrolou nadřízeným nebo školitelem.
- Mentoring – je to obdoba coachingu, ale jednotlivý školený zaměstnanec si vybírá osobní vzor neboli mentora, který mu pomáhá během celého procesu kariéry.
- Counselling – je to jedna z nejnovějších metod, princip spočívá v konzultaci mezi školitelem a školeným, nadřízeným a podřízeným.
- Asistování – vzdělaný pracovník je přiřazen k pracovníkovi s dostatečnými zkušenostmi, od něho se vzdělaný pracovník učí pracovní procesy až do té doby, než je schopen všechny úkoly vykonávat samostatně.
- Pověření úkolem – se poslední fází asistování, kdy pracovník dostane od vzdělavatele určitý úkol, který musí splnit, když mu jsou poskytnuty ideální podmínky.

³² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 253 - 254

³³ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 298

- Cross training – vzdělávaný pracovník dostává v určitých intervalech určité úkoly ke splnění na různých pracovních místech.
- Pracovní porady – patří mezi metody formování pracovních schopností, kdy jsou zaměstnanci seznamováni s problémy svého pracoviště, ale i celé organizace.³⁴

Metody vzdělávání mimo pracoviště:

- Přednáška – provádí jí školitel, který snadno a rychle předává informace jednotlivým zaměstnancům, ale jednostranný výklad nemotivuje školené aktivně si zapamatovat dovednosti.
- Seminář – zaměstnanci získávají dovednosti na základě výkladu a diskuse školitele, zaměstnanci jsou více motivováni k aktivnímu osvojování dovedností.
- Demonstrování – zaměstnanci získávají dovednosti z praktických ukázek školitele.
- Případové studie – zaměstnanci hledají podle určitého klíče jednotlivá řešení problému, řešením si zaměstnanci rozvíjí své analytické a systémové myšlení.
- Outdoorové aktivity – zaměstnanci se učí osvojovat své přirozené znalosti hlavně v přírodě při vykonávání různých sportovních her, tyto znalosti pak používají v běžném pracovním procesu: komunikování, realizování, analyzování, organizování, ...³⁵

³⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 267 - 269

³⁵ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2. s. 152

4 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Organizace nabízejí svým pracovníkům zaměstnanecké benefity nad rámec sjednané mzdy, protože zvyšují jejich motivaci a loajalitu. Na trhu práce je nedostatek kvalifikovaných pracovníků a atraktivními zaměstnaneckými výhodami lze pracovníky zaujmout. Zaměstnance často více motivují různé benefity než mzda. Právě dobře zvolený balíček zaměstnaneckých benefitů a systému odměňování zaměstnanců přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti organizace na trhu práce a zvýšení motivace pracovníků.³⁶

Na rozdíl od Macháčka, Armstrong uvádí, že zaměstnanecké výhody nemají charakter motivace, protože jednotlivé výhody nemají vliv na pracovní výkon. Mohou však vytvářet příznivější pozici pracovníků k organizaci a dochází k loajalitě vůči organizaci. Mezi cíle poskytování zaměstnaneckých benefitů patří:³⁷

- „poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní pracovníky;
- uspokojovat osobní potřeby pracovníků;
- posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci;
- poskytovat některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny.“

Dvořáková přednáší, že zaměstnanecké výhody bývají poskytovány všem zaměstnancům bez návaznosti na výkon zaměstnance. Ale na druhou stranu se občas přihlíží k funkci, kterou zaměstnanec vykonává, jak dlouho je v organizaci zaměstnán a jaké má zásluhy. Zaměstnaneckých výhod existuje několik desítek, záleží však na sociálním a kulturním prostředí, kde se organizace nachází.³⁸

„Zaměstnanecké výhody lze členit různým způsobem. Ve vyspělých zemích Evropy se člení do 3 skupin:

- Výhody sociální povahy - důchody, životní pojištění, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky.

³⁶ MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, xiii, 146 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1. s. 1

³⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 595

³⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 319

- *Výhody mající vztah k práci – stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací.*
- *Výhody spojené s postavením organizace – prestižní automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu v bytě, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace, bezplatné bydlení.*³⁹

4.1 Zaměstnanecké výhody peněžní povahy

Tento typ benefitů nabízí různé výhody poukázkami, šeky nebo věcmi, které pracovníkovi ušetří peníze.

Příspěvek na stravování

Problematicke stravování se věnuje i zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů, v §236, kdy zaměstnavatel je povinen umožnit zaměstnanci stravování. V kolektivní smlouvě a vnitřních předpisech pak lze stanovit další podmínky a výši finančního příspěvku.

Zaměstnavatel většinou poskytuje závodní stravování, kdy zaměstnanec v mnoha případech doplácí rozdíl mezi náklady na stavu a příspěvkem od zaměstnavatele. Nebo zabezpečí stravování pomocí poukázek.⁴⁰

Příspěvek na sport a zdraví

Zaměstnavatelé se v poslední době začali starat o zdraví svých zaměstnanců. Proplácení nemocenské a placení zástupu nese velké náklady. Proto zaměstnavatelé přispívají například na vitamíny, ozdravné pobyty, vakcíny proti chřipce, ale i na různé sportovní vyžití, které udržují pracovníky v kondici. Zaměstnavatelé také hledají řešení pro pracovníky, kteří jsou ve stresu. Zajišťují firemní psychology a další terapie.⁴¹

³⁹ KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000, 400 s. ABC, 2. ISBN 80-861-3125-4. s. 392

⁴⁰ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 368

⁴¹ *Zdravotní benefity - podpora zdraví zaměstnanců* [online]. 2011 [cit. 2014-12-27]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/zdravotni-benefity-podpora-zdravi-zamestnancu.html>

Příspěvky na kulturu a rekreaci

Zaměstnavatel přispívá na kulturní vyžití zaměstnanců. Buď poskytuje zlevněné vstupenky na určité akce, nebo pořádá zájezdy zaměstnanců na kulturní vystoupení. Zaměstnavatelé také často přispívají na dovolenou nebo poskytují ubytování ve vlastních ubytovacích kapacitách nebo partnerských rekreačních zařízeních. Součástí jsou také různé firemní večírky nebo plesy za účasti rodinných příslušníků nebo bývalých zaměstnanců.

Příspěvek na ubytování a dopravu

V současnosti se ubytování poskytuje pouze určitým zaměstnancům a to především tehdy, zdali je důležité mít právě určitého pracovníka na blízku. Buď je vyplácen příspěvek na bydlení, nebo je poskytováno ubytování s příspěvkem v podnikových nebo partnerských ubytovacích jednotkách. Pouze v určitých případech je zajišťována doprava zaměstnanců na pracoviště. Například do průmyslových zón na kraji města a to autobusy.⁴²

Zaměstnanecké akcie

Určité firmy darují nebo dovolují svým zaměstnancům zakoupit zaměstnanecké akcie firmy. Dochází k uvázání zaměstnance ve firmě. Zaměstnanec poté nesmí po dobu 5 let své akcie prodat.⁴³

Penzijní připojištění

Na příspěvek na penzijní připojištění od zaměstnavatele má nárok zaměstnanec, který má uzavřené penzijní připojištění se státním příspěvkem. Výši, kterou přidává zaměstnavatel, bývá určena od délky zaměstnání, od výše platu. Jsou přispívána určitá procenta z platu anebo je vyplácena fixní částka pro všechny zaměstnance rovnoměrně.⁴⁴

Prodej výrobků a služeb

Jedná se o zvýhodněný prodej za nižší cenu výrobků nebo služeb, které firma vyrábí a nabízí. Zaměstnavatel tyto služby a výrobky za zvýhodněné ceny poskytuje ke spotřebě pouze svým zaměstnancům nebo i rodinným příslušníkům.

⁴² DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 368

⁴³ *Zaměstnanecká akcie* [online]. 2014 [cit. 2014-12-27]. Dostupné z: <http://slovník.finance.cz/zamestnanecka-akcie/>

⁴⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 368

Zvýhodněné půjčky

Zaměstnavatel může půjčit peníze na krátkodobé akce jako je například náhlá životní situace nebo na delší dobu jako je nákup nemovitosti, splacení příspěvku do družstva a další.⁴⁵

Zaměstnavatelé nabízejí další zaměstnanecké výhody peněžní povahy jako je používání automobilu či mobilního telefonu i pro soukromé účely, dary k životním a pracovním výročím, zřizování firemních školek a mnohé další.

4.2 Zaměstnanecké výhody nepeněžní povahy

Pro určité zaměstnance mohou právě benefity nepeněžní povahy být atraktivnější než peněžní povahy. Tyto benefity se často nedají vyjádřit peněžní hodnotou.

Nadstandardní dovolená

Kolik dní dovolené navíc zaměstnavatel nabízí, není omezeno. Zákoník práce stanovuje pouze minimum a to 4 týdny. Zahraniční firmy většinou poskytují svým zaměstnancům 5 týdnů dovolené. U dalších firem záleží například na délce pracovního poměru nebo zásluhách pro organizaci.⁴⁶

Sick days a free days

Sick days neboli dny za uzdravení a free days neboli dny na zařizování. Zaměstnavatel tyto služby nabízí z toho důvodu, že se zaměstnanec za určitou dobu vyléčí a nemusí pak hradit delší dobu nemocenskou. Většinou zaměstnavatel nabízí 3 až 5 dnů za kalendářní rok. Tyto dny ale nemusí být využity na nemoc, zaměstnavatel nezkoumá za co absence je. Proto tyto dny může zaměstnanec využít i k osobním účelům nebo navštívit lékaře specialistu. Někdy tak pracovní dobu zbytečnými odchody a příchody, které narušují pracovní proces, tak i pracovní výkon.

⁴⁵ DVORŽÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 369

⁴⁶ *Motivovat zaměstnance můžete, i když nemáte peníze nazbyt* [online]. 2011 [cit. 2014-12-27]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/motivovat-zamestnance-muzete-i-kdyz-nemate-penize-nazbyt.html>

Zákoník práce tento výraz nezná, proto záleží pouze na zaměstnavateli, jaké podmínky nastaví.⁴⁷

Pružná pracovní doba

Řada zaměstnanců bere pružnou pracovní dobu jako výhody. Zaměstnavatel buď určuje rozmezí příchodu na pracoviště, nebo část pracovní doby, kdy musí být pracovník na pracovišti. Ostatní čas je volitelný a zaměstnanci ho využívají podle svých potřeb.⁴⁸

Práce z domova

Práci z domova neboli home office volí zaměstnavatelé z několika důvodů. Ušetří za prostory a za energie, které by museli vynaložit, pokud by zaměstnanec byl v budově zaměstnavatele. Také díky novým komunikačním technologiím je práce z domu jednodušší. Často vyhovuje i samotným zaměstnancům, kteří se na pracovišti špatně koncentrují kvůli ostatním pracovníkům, nebo si lépe rozloží práci do celého dne. Práce se poté kontroluje podle odvedených úkolů. Minimálně jednou týdně se uskutečňuje porada, kde se projednávají provedené a nově přidělené úkoly.⁴⁹

4.3 Trendy v poskytování zaměstnaneckých benefitů v ČR

„Aby měly zaměstnanecké benefity příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilizaci, měla by se organizace zajímat, které zaměstnanci preferují. Protože v preferencích, existují rozdíly, začaly některé podniky nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků tzv. cafeteria systém. Zde má zaměstnanec možnosti výběru takových zaměstnaneckých výhod, které jsou pro něho nejzajímavější.“⁵⁰

Systémem cafeteria se v České republice zabývá desítky firem. Ve svém portfoliu mají stovky služeb od kultury přes sport, rekreaci, nákupu různého zboží až po

⁴⁷ PRÁVNÍ KANCELÁŘ JASANSKÁ & CO. *Marodíte? Kdy si můžete vzít „sick days“* [online]. 2014 [cit. 2014-12-27]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/marodite-kdy-si-muzete-vzit-sick-days/>

⁴⁸ *Motivovat zaměstnance můžete, i když nemáte peníze nazbyt* [online]. 2011 [cit. 2014-12-27]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/motivovat-zamestnance-muzete-i-kdyz-nemate-penize-nazbyt.html>

⁴⁹ Tamtéž.

⁵⁰ CEJTHAMR, V. a DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7. S. 238

vzdělávání či bydlení. Tyto firmy nabízejí tento systém benefitů pomocí poukázek nebo v elektronické podobě pomocí online systému. Personalisti mají přehled, jaké služby si zaměstnanec vybírá a jak je čerpá. Odběratelská firma hradí pouze za služby, které jejich zaměstnanec opravdu vyčerpal. Zaměstnanci mohou vybírat jednotlivé výhody dle svého zájmu. Mají k dispozici širokou škálu sortimentu, omezuje je pouze kredit, který mohou vyčerpat. Každá služba má hodnotu určitého počtu bodů a zaměstnanec čerpá z přidělených kreditů. Výši kreditu a její platnost si určuje sám zaměstnavatel. Troufám si říci, že pro zaměstnance má tento systém pouze výhody. Pro zaměstnavatele je jedna z nevýhod počáteční pořizovací náklady.

„S ohledem na stále vrůstající nároky kladené na zaměstnance dochází k posunu vnímání rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Některé společnosti tento soulad vyjadřují programy různorodosti a společenské odpovědnosti (CSR) a některé tyto programy vytváří jako způsob podpory společnosti. ... V posledních letech je zajímavé i sledovat oblibu a podporu v zakládání firemních školek. S ohledem na počet dětí, které jsou každým rokem odmítány veřejnými školkami, je firemní školka snem většiny rodičů.“⁵¹

Radek Špicar, pro článek Zdeňka Bubáka, zmiňuje, že mobilní telefony se začínají stávat samozřejmostí při výkonu práce z důvodů rušení pevných linek. Proto i tato služba mizí z benefitů. Další benefit, který v minulosti býval samozřejmostí pro střední a top management, bylo služební auto. To je nyní poskytováno většinou těm, kteří ho ke svému výkonu práce opravdu potřebují. Naprostým hitem se stávají sick days, které nabízí téměř třetina firem.⁵²

Podle výzkumu ING Pojišťovny a Svazu průmyslu a dopravy České republiky, který se konal pomocí elektronického dotazníku v průběhu měsíce července 2014, jsou potvrzeny předešlé výroky o probíhajících trendech v poskytování zaměstnaneckých benefitů. Samozřejmostí se stává poskytnutí mobilního telefonu a vzdělávání, které poskytuje více než 80% ze 171 firem sídlících v České republice, které se výzkumu zúčastnily. Za poslední pětiletou dekádu vzrostla podpora ve vzdělání a jednorázové odměny. Naopak nejvíce klesl zájem o stravenky. V oblibě jsou poskytování sick days,

⁵¹ PROKEŠOVÁ, S.. Šárka Drbová, Deloitte: Hitem v oblasti zaměstnaneckých benefitů je zakládání firemních školek [online]. 2012 [cit. 2014-12-27]. Dostupné z: <http://cfoworld.cz/trendy/sarka-drbova-deloitte-hitem-v-oblasti-zamestnaneckych-benefitu-je-zakladani-firemnych-skolek-1561>

⁵² BUBÁK, Z. Jaké zaměstnanecké benefity jsou v kurzu? Jde Váš zaměstnavatel s dobou? [online]. 2013 [cit. 2014-12-27]. Dostupné z: <http://www.finparada.cz/1553-Jake-benefity-jsou-v-kurzu.aspx>

kteří v budoucnu čeká větší rozvoj. Všechny tyto benefity a vývoj dalších zaměstnaneckých výhod zobrazuje následující tabulka.⁵³

Tabulka 1: Zaměstnanecké benefity – vývoj 2010 až 2014

Zaměstnanecké benefity	Procento poskytujících firem				
	2010	2011	2012	2013	2014
Mobilní telefon	80 %	84 %	75 %	87 %	89 %
Vzdělávání	70 %	78 %	82 %	85 %	81 %
Lékařské prohlídky	-	-	-	75 %	78 %
Pitný režim	71 %	79 %	71 %	82 %	75 %
Stravenky	75 %	68 %	81 %	82 %	74 %
Služební automobil	75 %	80 %	75 %	76 %	74 %
Věcné dary/jednorázové odměny	57 %	64 %	64 %	71 %	71 %
Příspěvek na penzijní připojištění	60 %	71 %	74 %	68 %	68 %
Příspěvek na životní pojištění	39 %	54 %	43 %	53 %	49 %
Sport	33 %	32 %	39 %	40 %	42 %
13. plat	32 %	37 %	37 %	39 %	39 %
Zdraví (vitamíny, rehabilitace atd.)	24 %	31 %	35 %	36 %	39 %
Kultura	29 %	28 %	33 %	41 %	35 %
Zaměstnanecké půjčky	31 %	32 %	36 %	38 %	34 %
Očkování proti chřipce	24 %	28 %	25 %	35 %	27 %
Příspěvek na dovolenou	20 %	24 %	28 %	32 %	27 %
Dny volna tzv. sick day	-	-	-	30 %	25 %
Flexi – poukázky	14 %	13 %	12 %	24 %	26 %
Příspěvek na cestování do zaměstnání	14 %	20 %	15 %	22 %	20 %

Zdroj⁵⁴

4.4 Poskytování zaměstnaneckých benefitů v zahraničí

V Japonsku pro získání vysokých odměn a zaměstnaneckých výhod je nejdůležitější délka pracovního poměru a věk pracovníka, proto i většina Japonců pracují v jedné firmě celý svůj život. Japoncům lze i závidět pětiměsíční plat v tzv. 17. platu. Časté jsou příspěvky na dopravu, bydlení nebo příspěvek na svatbu, narození

⁵³ SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY ČR. *Mezi benefity v ČR dominuje vzdělávání* [online]. 2014 [cit. 2014-12-28]. Dostupné z: <http://www.spcr.cz/tiskove-zpravy/mezi-benefity-v-cr-dominuje-vzdelavani>

⁵⁴ Tamtéž.

potomka či úmrtí příbuzného. V amerických firmách došly až ke zvláštnostem mezi benefity a to poskytnutí duchovní pomoci od kněze přímo na pracovišti zaměstnance. V zahraničí se můžeme setkat například s odpočinkovými místnostmi, kde jsou umístěné různé hry, knihovna nebo i možnost relaxačních masáží. Je dokázáno, že pracovník se může po relaxaci více na svou práci soustředit a vykonávat ji kvalitněji.⁵⁵

„Spojené státy a některé další vyspělejší země jsou v benefitech mnohem dále. Poskytují například speciální služby, které jejich zaměstnancům pomohou v pravidelných mimopracovních povinnostech, například v úklidu domu, nebo posečení trávníku. Nabídka benefitů je tak široká, že jde často o hlavní způsob, jakým se firmy přetahují o odborníky a ceněné zaměstnance. Běžným benefitem je například hrazení zdravotního pojištění, které až donedávna v USA nebylo vůbec samozřejmostí. I dnes jde o prestižní benefit, který se často vztahuje na celou rodinu zaměstnance.“⁵⁶

Pokud porovnáme poskytování zaměstnaneckých výhod v Evropě a Spojených státech amerických, tak jsou v Evropě benefity mnohem konzervativnější. Zatím co v České republice benefity pracovníky motivují k vyššímu výkonu, tak v některých evropských zemích a USA se snaží poskytováním benefitů již vyškolené pracovníky a odborníky ve své firmě udržet.⁵⁷

⁵⁵ *Benefity u nás a v zahraničí* [online]. 2005 [cit. 2014-12-30]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-a-odmenovani-id-148686/benefity-u-nas-a-v-zahranici-id-242562>

⁵⁶ DOČKAL, J. *Populární a zajímavé zaměstnanecké benefity v ČR i zahraničí* [online]. 2012 [cit. 2014-12-30]. Dostupné z: <http://flek.cz/clanky/dalsi-tipy-a-informace/zamestnanecke-vyhody>

⁵⁷ MALETÍNSKÁ, J. *Zaměstnanecké benefity* [online]. 2008 [cit. 2014-12-30]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/praxe/pripadove-studie/zamestnanecke-benefity__s354x402.html

EMPIRICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

V této kapitole bude rozebrána historie a současnost Léčebných lázní Bohdaneč a.s., předmět podnikání, struktura klientely a cíle společnosti.

5.1 Historie společnosti

Lázně v Bohdanči se tradují již od roku 1897, které byly založeny bohदानeckým rodákem Janem Veselým. Zakladatel se nechal inspirovat pražským lékařem, který tvrdil, že rašelina má léčivé účinky, proto zaslal vzorek rašeliny na rozbor do Vídně. Výsledek byl pozitivní a tak byly založeny bohदानecké lázně v tehdejší budově lihovaru s hlavní procedurou slatinnými koupelemi. Po finančních problémech zakladatele se v roce 1911 stává majitelem obec Bohdaneč. Otevírá se slavný pavilon Gočár od architekta Josefa Gočára a nastává rozkvět lázní. Od roku 1922 se lázně stávají majetkem státu a pokládá se stavební kámen nového pavilonu Jubilejní.

Během 2. světové války obsadili lázně němečtí vojáci a začali zde rehabilitovat své zraněné vojenstvo. Po ukončení války se opět začínají postupně obnovovat lázeňské pobyty a procedury. Celý areál prochází částečnými rekonstrukcemi po devastaci léčenými vojáky. Lázně se stávají opět majetkem státu a jsou pojmenovány Československé lázně Bohdaneč. Do roku 1989 došlo k navyšování kapacity lůžek a také k rozšiřování procedur. Byla přistavěna druhá část pavilonu Jubilejní, rozšířen pavilon Veselý a postaven pavilon Bílý. Od roku 1913 se kapacita lůžek lázní zvýšila z 56 na 422 lůžek.

Obrázek 2: Fotografie areálu lázní z počátku 20. století



Zdroj⁵⁸

V roce 1992 jsou státní lázně privatizovány a 1. září 1992 vzniká akciová společnost Léčebné lázně Bohdaneč (LLB). Od té doby dochází postupně k rekonstrukci areálu a zvyšování kvality služeb. Roku 1995 se otevírá nový balneoprovoz a v roce 1999 dochází ke kompletní rekonstrukci pavilonu Veselý. Tím se navyšuje celková kapacita lůžek na 510. Během roku 2013 dochází k uzavření pavilonu Gočár z důvodů nevyhovujících podmínek a na přelomu roku 2013 a 2014 přichází na řadu oprava pokojů se slavnostním znovuotevřením. Dochází také ke kompletní rekonstrukci pavilonu Bílý, který se na jaře roku 2015 otevírá jako Alzheimer centrum.

5.3 Současnost společnosti

Od jara roku 2014 lázeňský komplex disponuje celkem s 420 lůžky v jednolůžkových a dvoulůžkových pokojích. Po změně indikačního seznamu v roce 2012 se od konce roku 2013 lázně vzpamatovávají z krize a dochází během roku 2014 k téměř 98% obsazenosti během celého roku. Od 1. 1. 2015 dochází opět ke změně indikačního seznamu, který lázním opět napomáhá a prodlužuje pobyt klientů u určitých indikací z 21 na 28 dní.

Dochází také k rekonstrukci kavárny na moderní provoz s kvalitním servisem a v průběhu jara 2015 je znovuotevřena lázeňská restaurace. Klienti se mohou

⁵⁸ Fotoarchiv LLB a.s.

v budoucnosti těšit na otevření nového lázeňského pavilonu v lokalitě klidného lázeňského parku.

Obrázek 3: Areál LLB



Zdroj⁵⁹

5.4 Profil společnosti

LLB patří mezi významné lázeňské komplexy. Klientům poskytují léčbu pohybového aparátu s orientací na zánětlivá revmatologická onemocnění, artrózu, vertebrogenní syndromy, Bechtěrevovu nemoc. Vynikajících výsledků dosahuje v časné rehabilitaci, kdy se kvalitní a odbornou péčí daří rychleji vracet klienty po operaci pohybového aparátu do běžného života. LLB jsou vyhledávaným místem nejen k léčbě, ale také k zajištění prevence, relaxaci a odpočinku. K tomu jsou také přizpůsobeny pobytové balíčky a široká škála nabízených služeb, proto rozsah klientely je široký. Od úrazů mladých, po nemoci vrozené, víkendové relaxační pobyty až po rehabilitaci endoprotézy kloubů.

Lázně se mohou chlubit dvěma přírodními léčivými zdroji. Velmi významný zdroj s více než sta letou tradicí je slatina. Jako jediné lázně v republice aplikují slatinu prostřednictvím luxusních zábalových van. Slatina slouží k léčbě kloubů a kostí. Druhým přírodním zdrojem je minerální voda – ryzí alkalická kyselka z vrtu Panenka. Minerální voda se používá při vodoléčbě ve vanách a k rehabilitaci v bazénu.

⁵⁹ Fotoarchiv LLB a.s.

LLB provozují další služby jako jsou restaurační zařízení – Lázeňská kavárna a Lázeňské lahůdky, prodej léčebné kosmetiky, kulturní programy, sportovní aktivity či kongresovou turistiku nebo prodej upomínkových předmětů a mnohé další.

„Dlouholetá tradice lázní, vynikající specialisté, okolní příroda a široká nabídka kulturních a zábavných programů jistě přispěje nejen ke zlepšení Vašeho zdraví, ale také k relaxaci a odpočinku.“⁶⁰ To jsou hesla, na které klienty firma láká.

LLB mají i několik dlouhodobých cílů. Jedním z nich je rostoucí trend poskytování služeb vysoké kvality. Především na kvalitě stojí celý provoz Léčebných lázní. Důležitá je také spokojenost klientů a jejich přání se stávají realitou.

⁶⁰ *Katalog pobytů*. Lázně Bohdaneč: Léčebné lázně Bohdaneč a.s., 2015, 32 s., [cit. 2015-1-10]. s. 3

6 PERSONÁLNÍ POLITIKA SPOLEČNOSTI

Tato kapitola se zabývá organizační strukturou a personálním obsazením společnosti. Analyzovány budou také dokumenty, interní předpisy, které se vztahují k personální politice firmy a to především k péči o zaměstnance. Důsledná analýza je důležitá především k porovnání výsledků z dotazníkového šetření se zaměstnanci společnosti a skutečnými nastavenými parametry.

6.1 Organizační struktura společnosti

Na vrcholu organizační struktury společnosti je správní rada složená třemi členy. Správní ředitel je zároveň předseda správní rady, který má na starosti obchodní a účetní vedení společnosti. Pověřený řízením a provozem společnosti je výkonný ředitel, který přímo řídí kancelář výkonného ředitele. Společnost se člení na úseky řízené příslušnými řediteli úseků: úsek léčebné péče, finanční úsek, obchodní úsek, personální úsek a provozní úsek. Základní organizační schéma, které je platné k 18. 12. 2014, je zobrazeno v příloze A.⁶¹

Kancelář výkonného ředitele

Tento úsek řídí vedoucí kanceláře výkonného ředitele, která má svou asistentku. Do tohoto úseků také patří právník. Vedoucí tohoto úseku je přímo podřízená výkonnému řediteli společnosti. Celkem tento úsek má 3 pracovníky.

Úsek léčebné péče

Vedoucím tohoto úseku je ředitelka úseku léčebné péče neboli primářka. Tento úsek se dělí na další 3 oddělení.

Oddělení léčebné péče vede i ředitelka pro léčebnou péči. Ta řídí všechny lékaře včetně lékaře na oddělení Totálních endoprotéz (TEP). Nápomocná je hlavní sestra, která vede všechny sestry jak na oddělení TEP, tak sestry na ambulanci, elektroléčbě a laboranty. Oddělení lázeňské péče má na starosti vedoucí lázeňské péče a řídí balneoprovoz, sanitáře a lázeňské pracovníky na jednotlivých procedurách. Deleguje koordinátora Wellness centra, který je pověřen řídit pracovníky Wellness centra a to

⁶¹ *Organizační řád*. Lázně Bohdaneč: Léčebné lázně Bohdaneč a.s., 2014, 17 s., [cit. 2015-1-10]. s. 3-4

recepční Wellness, pracovníky a prodavačky Wellness. Oddělení rehabilitace má svého vedoucího, který má na starosti celkem 20 fyzioterapeutů.

Finanční úsek

V čele tohoto úseku je finanční ředitel, který přímo řídí controllera a hlavní účetní. Hlavní účetní pak deleguje úkoly na finanční účtárnu, kde pracují 3 účetní, které se věnují dalším oblastem účetnictví. V tomto úseku pracuje dohromady 6 zaměstnanců.

Obchodní úsek

Obchodní ředitelka vede obchodní oddělení a rezervační kancelář. Na obchodním oddělení pracuje celkem 5 pracovníků – produktový specialista, dva specialisté marketingu, specialista pro rozvoj obchodu a specialista pro kulturní programy. V rezervační kanceláři pracuje 5 zaměstnankyň na pozici referentka Rezervační a ubytovací kanceláře (RUK) a jedna pracovnice na pozici fakturantka pro RUK.

Personální úsek

S personální ředitelkou tvoří mzdová účetní a personalista celý personální úsek.

Provozní úsek

Tento úsek řídí provozní ředitel, kterému jsou přímo podřízeni specialista technického provozu a asistentka provozního úseku. Toto oddělení se dělí na stravovací provoz, ubytovací provoz, technický provoz a údržbu, informační technologie.

V čele stravovacího úseku stojí vedoucí, který přímo řídí referentku, skladnice, prodavačky v lahůdkách, nutriční terapeutky, vedoucí servírek a šéfkuchaře. Vedoucí servírek řídí obsluhu jídelen a kavárny s celkem 20 servírkami. Šéfkuchař vede kuchaře, pomocné kuchaře, cukrářky a zaměstnance umývárny.

Vedoucí ubytovacího úseku jsou přímo podřízeni: vedoucí recepčních a pracovnice prádelny. Vedoucí recepce je pověřený pracovník řídit recepční, denní a noční portýry. Vedoucí ubytovacího úseku deleguje práci 17 pracovníkům.

Vedoucí technického provozu a údržby vede tým 4 zahradníků, 5 údržbářů a elektrikářů, truhláře, dva rašelináře a dva topiče.

Tým informačních technologií tvoří jeden zaměstnanec a to specialista informačních technologií a je přímo nadřízený provoznímu řediteli.

V LLB pracuje celkem 198 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr (HPP), 2 pracovníci na dohodu o provedení činnosti (DPČ) a 40 pracovníků na dohodu

o provedení práce (DPP). Tento stav pracovníků je k datu ukončení dotazníkového šetření a to k 18. 12. 2014.

6.2 Současný stav péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance v LLB je definována v několika interních předpisech. Některé mají platnost například více jak 5 let – školení o BOZP, některé jsou měněny každý rok – organizační řád. Určité předpisy se týkají pouze pracovníků na HPP – poskytování zaměstnaneckých výhod, jiné se týkají i pracovníků na DPČ a DPP.

V této části práce bude analyzováno pracovní prostředí, jak je rozvržena pracovní doba všech zaměstnanců, jak probíhá školení BOZP, zdali se mohou zaměstnanci rozvíjet a vzdělávat a jaké zaměstnanecké výhody firma nabízí.

6.2.1 Pracovní prostředí

V LLB není v žádném předpisu stanoveno, jaké má být pracovní prostředí. Společnost se řídí pouze základními požadavky v oblasti BOZP a dalšími nutnými normami. Pracoviště jednotlivých pracovníků, jsou rozmístěna po celém areálu lázní, celkem v 6 budovách. Nejstarší budova pochází kolem roku 1700 a nejnovější je z roku 1995. Všechny budovy již ale prošly několika rekonstrukcemi a tudíž vyhovují hygienickým a bezpečnostním limitům.

Jiná pracoviště mají technickohospodářští pracovníci (THP) a jiné pracoviště mají zaměstnanci, kde se pohybují zároveň klienti lázní. Protože především klient se musí ve všech prostorách cítit příjemně. Proto se ke všem pracovištím nedá vyjádřit jako k celku, ale je třeba je probrat jednotlivě.

Stravovací provoz prošel kompletní rekonstrukcí na začátku roku 2012. Nově byla vybavena kuchyň dle nejnovějších hygienických předpisů. Jídelny se přeměnily zcela, od podlahy až po strop. Nejen pro klienty, ale i pro zaměstnance se tyto prostory staly světlejšími a barevně příjemnějšími. Pro zaměstnance jsou na šatnách k dispozici toalety, sprchy a skříňky na převlékání.

Zaměstnanci recepcce pavilonu Veselý na rekonstrukci stále čekají. Zde mají v zázemí své sociální zařízení a prostor na odpočinek, bohužel především v zimních měsících je chladno a průvan od hlavního vchodu. Přes zimu se uzavírají i dveře do parku, aby došlo k eliminaci studeného vzduchu.

Léčebný úsek patří mezi nejnovější a nejlépe vybavené prostory v celé společnosti. V prostorách ambulance a procedur je dostatek světla. Malba na stěnách je v teplých a světlých barvách. Zaměstnanci mají dostatečný prostor k manipulaci s předměty, ale také pro práci s klienty. Prostory na relaxačních a wellness procedurách jsou doplněny výzdobou a příjemnou vůní k navázání příjemné atmosféry s klienty. Všechny prostory k provozu léčebné a lázeňské péče, jak na pavilonu Veselý, Jubilejní, Langer a Bílý, byly postupně od roku 2009 do 2014 rekonstruovány.

Tým technického úseku, který se skládá ze zahradníků, má nevyhovující stav skleníků k pěstování rostlin. Havarijní stav je v celé konstrukci a může dojít ke zranění. Většinu pracovní doby však tráví v prostorách kryté kolonády nebo v parku. Údržbáři pracují v dílně, která odpovídá bezpečnostním požadavkům, ostatní pracovní čas je vykonáván v areálu lázní.

THP sídlí v budově ředitelství. Malba je v teplých světlých barvách, doplněna pozitivními obrazy. Nevýhodou v letních měsících je hlučná doprava ihned pod okny. Pokud chce pracovník větrat, nemůže následně vyřizovat firemní telefonáty, komunikovat se spolupracovníky nebo v klidu vykonávat svou práci, protože hluk z tranzitní dopravy je vysoký.

Pokud bychom chtěli všechna pracoviště zhodnotit celkově, jsou na vysoké či vyšší úrovni s určitými výhradami, které jdou zlepšit určitými opatřeními nebo vylepšeními. Určité problémy, ale vyřešit nelze, protože je způsobují okolní faktory, ke kterým společnost nemá dostatečná práva.

6.2.2 Pracovní doba

V LLB je nepřetržitý celoroční provoz. Ten je přerušen pouze 14 denní provozní přestávkou, která začíná třetí týden v prosinci a končí první týden v lednu. Pracovníci

vykonávají svou práci v jednosměnném nebo dvousměnném režimu. Jednotlivé profese a jejich pracovní dobu zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 2: Pracovní režim pracovníků

Pracovník	Pracovní režim	Pracovní doba	Pracovní den
THP	pružný	8:00–14:00	PO-PÁ
Recepční, sestra TEP, lékař TEP, lázeňská, sanitář	dvousměnný	6:30–18:30	PO-NE
Noční portýr	jednosměnný	18:30–6:30	PO-NE
Denní portýr	jednosměnný	8:00–14:30	PO-PÁ
Pracovník prádelny, cukrářky, laborant	jednosměnný	6:00–14:30	PO-PÁ
Údržbář, elektrikář	jednosměnný	6:30–15:00	PO-PÁ
zahradník	jednosměnný	6:30–15:00	PO-PÁ
Nutriční terapeutky, skladnice, referentka stravování, šéfkuchař, vedoucí servírek, fyzioterapeut, sestry rozpisu, ambulance a příjmu, lékaři, vedoucí recepce, koordinátor wellness	jednosměnný	7:00–15:30	PO-PÁ
Servírky jídelny	jednosměnný	6:00–14:30, 16:00–19:30	PO-NE
Kuchaři	jednosměnný	5:30–18:30	PO-NE
Zaměstnanec umývárny	dvousměnný	6:00–14:30, 11:00–20:30	PO-NE
Topič, rašelinář	jednosměnný	5:30–14:00	PO-PÁ
Obsluha bazénu	jednosměnný	7:00–19:00	PO-NE
Prodavačka a recepční wellness	jednosměnný	8:00–20:00	PO-NE
Prodavačka lahůdek	jednosměnný	6:30–17:30	PO-NE
Servírky Lázeňské kavárny	jednosměnný	11:00–23:00	PO-NE
Masér, zaměstnanec wellness	jednosměnný	9:00–21:00	PO-NE

Zdroj: vlastní

THP musejí být přítomni na pracovišti ve všední dny vždy od 8 hodin do 14 hodin. Zbytek pracovní doby je rozvržen podle jejich zvážení. Vyrovnávací období jsou vždy čtyři týdny, kdy musí být pracovní doba srovnána na pracovní dobu 40 hodin za týden. Mezi THP patří pracovníci kanceláře výkonného ředitele, finanční úsek, obchodní úsek, personální úsek, ředitelé, vedoucí pracovníci a jejich administrativní pracovníci patřící do úseku léčebné péče a provozního úseku.⁶²

Ostatním pracovníkům je stanovena pevná pracovní doba. Tato pracovní doba je přizpůsobena nutnosti provozu a poskytování nepřetržitých služeb pro klienty

⁶² *Kolektivní smlouva*. Lázně Bohdaneč: Léčebné lázně Bohdaneč a.s., 2014, 8 s., [cit. 2015-1-20]. s. 4

společnosti. Zaměstnanci, kteří přesahují v pracovním týdnu týdenní pracovní dobu 40 hodin, mají vyrovnávací období 52 týdnů. Zaměstnanci, kteří pracují v dvousměnném režimu, mají stanoven rozsah týdenní pracovní doby na 38,75 hodin.

Pracovní doba je kontrolována pomocí softwaru ANeT - Time. Pracovníci se přihlašují k zahájení pracovní doby pomocí biometrických čteček na otisk prstů nebo pomocí bezkontaktních karet. Stejným způsobem se z práce odhlašují, nastavují odchod na dovolenou, služební cestu či návštěvu lékaře. Vedoucí pracovníci mají přístup k těmto záznamům a mohou své podřízené kontrolovat.

Každému pracovníkovi náleží po odpracování 6 hodin 30 minutová přestávka. Pokud pracovník vykonává práci v denní směně, může ji čerpat od 11 hodin do 13 hodin. V tento čas je mu umožněno závodní stravování.⁶³

6.2.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Dodržování BOZP ve firmě a dokumentaci mají na starosti dva pracovníci. Vstupní a opakované školení řídí personalista. Na bezpečnost práce na jednotlivých pracovištích, prevenci a požární ochranu (PO) dbá specialista technického provozu.

Směrnici BOZP zpracovala firma GUARD 7, v.o.s., která se zabývá školením pracovníků v BOZP a PO. Tento dokument je přehledný a všechny informace jsou rozděleny do jednotlivých kapitol: BOZP v rámci pracovního výkonu, úkoly v prevenci rizik, kontrolní činnosti, kategorizace prací, povinnosti zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců, osoby odpovědné za BOZP a PO, povinnosti osoby odborně způsobilé v prevenci rizik, poskytování ochranných pomůcek, práce těhotných, hlášení a prevence pracovního úrazu, školení zaměstnanců, požadavky obsluhy, požadavky na kontroly, opravy a údržbu, alkoholismus a toxikomanie. V příloze směrnice jsou formuláře k vyplnění pracovního úrazu, nahlášení na pojišťovnu nebo návody k první pomoci, zacházení s chemickými pomůckami, výpisy pracovních oděvů a ochranných pomůcek pro jednotlivé pracovníky a mnohé další.⁶⁴

Vstupní a opakované školení BOZP a PO je prováděno pomocí e-learningu od stejné firmy, která zpracovala i směrnici. Tato metoda školení a následné

⁶³ *Kolektivní smlouva*. Lázně Bohdaneč: Léčebné lázně Bohdaneč a.s., 2014, 8 s., [cit. 2015-1-20]. s. 4

⁶⁴ *Směrnice BOZP*. Pardubice: GUARD 7, v.o.s., 2013, 18 s., [cit. 2015-1-20].

kontroly získaných informací je pro společnost výhodná především v úspoře času a úspoře finanční za dalšího pracovníka, který by prováděl školení. Nejvyšší náklady jsou na počátku. Je třeba nechat sestavit směrnici na míru a zakoupit licenci na používání e-learningu. Poté se platí pouze paušální částka za aktualizaci licence.

Školení vedoucích pracovníků se opakuje 1x za 36 měsíců. Pokud dochází k zásadním změnám v legislativě, školení proběhne dříve. U ostatních zaměstnanců se školení opakuje 1x za 24 měsíců. Při určitých vykonávaných profesích je školení opakováno častěji. Podrobné informace jsou uvedeny ve směrnici u popisu jednotlivých pracovních pozic, kde jsou uvedena i rizika na pracovišti a ochranná opatření na snížení rizik.⁶⁵

Zaměstnavatel také upřesňuje poskytnutí občerstvení v několika případech:

1. Přesáhne-li teplota na pracovišti 28°C, naměřeno od 10:00 do 12:00, po dvou sobě jdoucích směnách, poskytne zaměstnavatel zaměstnanci studený nápoj.
2. Klesne-li teplota na pracovišti pod 4°C, naměřeno od 10:00 do 12:00, po dvou sobě jdoucích směnách, poskytne zaměstnavatel zaměstnanci teplý nápoj.⁶⁶

Například pracovníce prádelny mají neustálý přísun studených nápojů po všechny pracovní směny během celého roku.

Celý systém BOZP a požární ochrany je v LLB zpracovaný a funkční na profesionální úrovni a splňuje všechny legislativní požadavky a ostatní normy. Pouze podle mého názoru je školení pomocí e-learningu nedostatečné. Pracovníci jsou sice proškoleni a splní test, ale jejich následné dovednosti jsou téměř nulové a při vykonávání pracovního výkonu nevyhovující.

6.2.4 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Z důvodů nastavených úsporných opatření společnost ze svých zdrojů investuje nejnutnější minimum. Pracovníci personálního úseku se ale snaží čerpat různé dotace, především z fondů Evropské unie a získávat kurzy zdarma. V roce 2013 se podařilo získat 1 299 980 Kč na odborné vzdělání lékařů a fyzioterapeutů. Pro rok 2014 se uskutečnilo celoroční vzdělávání ředitelů a vedoucích pracovníků na školení Lean

⁶⁵ *Směrnice BOZP*. Pardubice: GUARD 7, v.o.s., 2013, 18 s., [cit. 2015-1-20]. s. 11

⁶⁶ *Kolektivní smlouva*. Lázně Bohdaneč: Léčebné lázně Bohdaneč a.s., 2014, 8 s., [cit. 2015-1-20]. s. 7

Management ve zdravotnictví – tedy úsporné vedení firmy a jednotlivých úseků, bez negativních dopadů na zaměstnance. Na toto školení byla získána dotace ve výši 849 000 Kč. Ve stejném roce začalo vzdělávání recepčních a určitých vedoucích pracovníků v anglickém jazyce. Čerpání získané dotace ve výši 303 040 Kč, bude na tento kurz čerpána i v průběhu roku 2015. Kromě těchto získaných dotací se i další pracovníci se zúčastnili v průběhu roku 2014 odborných školení, které zdarma pořádá Česká centrála cestovního ruchu (CzechTourism). Částka za odborné školení od CzechTourism dosáhla 107 119 Kč.

Vzdělávání byli i ostatní pracovníci a to ti, kterým to upravuje legislativa či normy. Byly vykonávány revizní zkoušky, povinná vzdělání lékařů a pracovníků s přístroji. Odborné vzdělání dostaly také například účetní, z důvodů změn legislativy v oblasti účetnictví a i další pracovníci, u kterých bylo třeba doplnit vzdělání v oblasti nových zákonů. Přípravovány jsou různá školení pro servírky a číšníky od dodavatelů kávy a vín – příprava kávy, servis vín, základy kvalitní obsluhy.

Rozvoji zaměstnanců se pak věnuje i pracovní řád společnosti. V něm je uvedeno, že vzdělání a rozvoj je řízeno dle potřeb zaměstnavatele. On určuje, kdy potřebuje zaměstnanec další odborné vzdělání, aby mohl vykonávat svou práci v dostatečné kvalifikaci. Prohlubování kvalifikace je požadováno za pracovní výkon a zaměstnanci za to náleží mzda.⁶⁷

Každý pracovník, který nastupuje na nové pracoviště nebo nový druh práce, musí být svým vedoucím pracovníkem proškolen a zaučen. Tato definice se objevuje také v pracovním řádě společnosti a opakuje část znění zákoníku práce.

6.2.5 Zaměstnanecké výhody

LLB poskytují několik zaměstnaneckých výhod, jak peněžních tak i nepeněžních. V posledních pěti letech se benefity téměř nezměnily, nejdou s trendy potřeb zaměstnanců, proto již nejsou tolik atraktivní. Všechny zaměstnanecké výhody jsou pouze pro pracovníky, kteří pracují na HPP, pouze výhodné závodní stravování je i pro pracovníky na DPP a DPČ.

⁶⁷ *Pracovní řád*. Lázně Bohdaneč: Léčebné lázně Bohdaneč a.s., 2013, 55 s., [cit. 2015-1-30]. s. 30

Všechny nabízené výhody jsou uvedeny v pracovním řádu a některé jsou pak aktualizovány vždy v nové kolektivní smlouvě na příslušný rok. Najít správné složení současných benefitů není zrovna jednoduché. Pracovník má přístup ke všem směrnícím a je pouze na něm, zdali chce všechny interní dokumenty detailně prostudovat. Ovšem musí podepsat, že s nimi byl seznámen.

Příspěvek na stravování

Pokud zaměstnanec (pro všechny druhy pracovních poměrů) odpracuje za směnu minimálně tři hodiny, má nárok na příspěvek na závodní stravování (oběd) a to ve výši 36 %, který hradí zaměstnavatel. Zaměstnanec si hradí částku 25 Kč. Pokud je zaměstnanec v pracovním procesu i v době večeří (17:00 – 19:00), má nárok na příspěvek na večeří a to ve výši 18,5 % a zaměstnanec si hradí částku 22 Kč. Zaměstnanci pracující ve stravovacím provozu, mohou si zakoupit i snídani a to ve výši 6 Kč. Zaměstnavatel nepřispívá žádnou částkou. Vše zobrazuje následující tabulka.⁶⁸

Tabulka 3: Přehled příspěvků na stravu

Strava	Zaměstnanec	Zaměstnavatel	Celkem náklady
snídaně	6 Kč	0 Kč	6 Kč
oběd	25 Kč	14 Kč	39 Kč
večeře	22 Kč	5 Kč	27 Kč

Zdroj: vlastní

Zaměstnanci, kteří mají zdravotní problémy a mají je potvrzené od závodního lékaře, mohou čerpat zvláštní dietní stravu po podání žádosti a schválení vedoucím stravovacího provozu.

Příspěvek na penzijní připojištění

Každý zaměstnanec může požádat o příspěvek na penzijní připojištění, do jím zvoleného penzijního fondu na základě podané žádosti. Zaměstnanci pak bude přidána částka ve výši 3 % ze základní mzdy, vypočtené na základě odpracovaných hodin určitého měsíce, po uplynutí zkušební doby.⁶⁹

Prodej výrobků a služeb

Zaměstnavatel umožňuje zaměstnancům předností prodej vyřazeného vybavení společnosti za zvýhodněné ceny.⁷⁰

⁶⁸ *Kolektivní smlouva*. Lázně Bohdaneč: Léčebné lázně Bohdaneč a.s., 2014, 8 s., [cit. 2015-1-30]. s. 7

⁶⁹ Tamtéž, s. 8

⁷⁰ Tamtéž, s. 7

Zaměstnanec si může zakoupit určité procedury, které společnost poskytuje za zvýhodněné ceny. Tuto výhodu může čerpat zaměstnanec v HPP po ukončení zkušební doby a není-li ve výpovědní lhůtě. Procedury, které zaměstnanec zakoupí, nejsou přenosné na osobu jinou, tudíž musí je čerpat sám. Zaměstnanec si může za kalendářní rok zakoupit maximálně tři procedury, kdy permanentka je počítána za jednu proceduru. Před nákupem zvýhodněné procedury, musí vyplnit formulář s žádostí o nákup procedury a předá ho ke schválení personální ředitele. Po schválení si může procedury zakoupit na kontaktních místech LLB. V příloze je přiložena tabulka s jednotlivými procedurami a jejich cenami.⁷¹

Vánoční odměny

V letošním roce 2014 byl zaveden nový benefit či odměna. Každý zaměstnanec, který je v hlavním pracovním poměru od 2. 1. 2014 obdržel poukázky Sodexo ve výši 2 000 Kč. Tato odměna je vhodná pro obě strany. Zaměstnavatel si může část této hodnoty odečíst ze základu daně a zaměstnavatel nemusí již platit daň z příjmu.

Příspěvek na kulturní akce

Zaměstnavatel na jednotlivé kulturní akce nepřispívá, pouze je dohodnuta množstevní sleva pro zaměstnance společnosti s Kulturním centrem Pardubice na určité kulturní akce v Pardubicích. Zaměstnanci jsou s aktuálním přehledem informováni na zaměstnaneckých nástěnkách.

Každý rok je ke konci kalendářního roku, před provozní přestávkou, pořádán firemní večírek. Kulturní program a drobné občerstvení hradí firma.

Nadstandardní dovolené

Zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti k 2. 1. 2014 v hlavním pracovním poměru na dobu neurčitou, mají nárok čerpat další 2 dny dovolené navíc.⁷²

Pružná pracovní doba

Jak jsem již uvedl v předchozí kapitole, pružná pracovní doba je určena pro THP, mezi které patří pracovníci kanceláře výkonného ředitele, finanční úsek, obchodní úsek, personální úsek, ředitelé, vedoucí pracovníci a jejich administrativní pracovníci patřící do úseku léčebné péče a provozního úseku.

⁷¹ *Zvýhodněné procedury pro zaměstnance*. Lázně Bohdaneč: Léčebné lázně Bohdaneč a.s., 2014, 3 s., [cit. 2015-1-31]. s. 1

⁷² *Kolektivní smlouva*. Lázně Bohdaneč: Léčebné lázně Bohdaneč a.s., 2014, 8 s., [cit. 2015-1-20]. s. 5

Služební telefon

Vedoucí pracovníci a THP mají k dispozici služební telefon. Mohou ho ale používat pouze ke služebním účelům, tedy ke kontaktu s dodavateli, klienty a spolupracovníky. Proto tuto službu z mého pohledu nelze počítat do zaměstnaneckých benefitů.

Další zaměstnanecké výhody v LLB již nejsou zaměstnancům poskytovány. Pouze top management má k dispozici služební auto. Uživateli služebního auta je navýšena hrubá mzda, pro výpočet sociálního, zdravotního pojištění a daně z příjmu, o částku 1 % z pořizovací ceny služebního auta každý měsíc. Top management má i další výhody, které mají uvedeny v manažerské smlouvě, ale tyto výhody nejsou zveřejněny ve směrnících firmy.

V červnu roku 2013 bylo z důvodů úsporných opatření několik zaměstnaneckých výhod zrušeno. Například výuka anglického, německého nebo ruského jazyka zdarma pro všechny zaměstnance či pravidelné schůzky s finančním poradcem.

6.3 Formulace výzkumného problému

Z prostudování interních dokumentů týkající se péče o zaměstnance, vyplynulo několik problémů, které budou řešeny v rámci empirického šetření. V návrzích a doporučeních budou interpretovány řešení těchto problémů.

Určití pracovníci nebudou spokojeni s pracovním prostředím, i když je pracoviště po rekonstrukci, protože nemá několik základních parametrů. Pracovní prostředí neupravuje žádná směrnice. Zaměstnanci znají pouze svou pracovní dobu, pokud potřebují spolupracovat s jinými pracovníky, obtížněji je na pracovišti shánějí. Zaměstnanci nevědí, kdy a jak budou vzdělávání, protože není stanoven koncept rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Někteří zaměstnanci mohou být přeškolení. Školení v oblasti BOZP je používáno nejmodernějších technologií. Zaměstnanecké výhody nekorespondují se současnou dobou a nesplňují již potřeby pracovníků. Zaměstnanci potřebují i podporu sami sebe nebo členů své rodiny. Ve firmě chybí celkový koncept péče o zaměstnance, který by dbal na vyváženost všech problematik.

7 KONSTRUKCE EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ

Cíl výzkumu

Cílem tohoto empirického šetření je získat odpovědi na otázky týkající se péče o zaměstnance ve společnosti Léčebné lázně Bohdaneč a.s. Především spokojenost s pracovním prostředím, složením pracovní doby, školením BOZP. Důležité jsou odpovědi na témata týkající se rozvoje a vzdělávání jednotlivých zaměstnanců, především počet absolvovaných školení a jejich spokojenost. Znalost, hodnocení a důležitost složení zaměstnaneckých výhod je další z cílů dotazníkového šetření.

Výzkumné předpoklady

Ke zjištění odpovědí na jednotlivé cíle napomáhají i následující stanovené hypotézy.

Hypotéza č. 1: Předpokládáme, že menšina respondentů je spokojena s pracovním prostředím. Tzn., že méně než polovina respondentů je spokojena.

Hypotéza č. 2: Předpokládáme, že pro kvalifikovanou většinu zaměstnanců je důležitý rozvoj a vzdělání. Tzn., že pro více jak 60 % respondentů je rozvoj a vzdělání důležité.

Hypotéza č. 3: Předpokládáme, že většina zaměstnanců nezná zaměstnanecké výhody, které zaměstnavatel nabízí. Tzn., že více jak polovina respondentů není schopna vyjmenovat zaměstnanecké výhody, které využívá.

Hypotéza č. 4: Předpokládáme, že zaměstnanci hodnotí současné zaměstnanecké benefity chvalitebně. Tzn., že průměrné hodnocení všech respondentů je po zaokrouhlení dva.

Hypotéza č. 5: Předpokládáme, že zaměstnanci požadují pro vykonávání kvalitní práce za důležitější finanční ohodnocení nad jistotou práce. Tzn., že více respondentů preferuje finanční ohodnocení nad jistotou práce.

Tyto potvrzené či vyvrácené hypotézy budou napomáhat k porovnání stávající péči o zaměstnance a budou také základem pro vyhodnocení empirického výzkumu.

Metody výzkumu

Kvantitativní šetření byla nejvhodnější metoda, která mohla být zvolena, protože ve firmě s téměř 200 zaměstnanci nelze ani jinak šetření provést. Dotazník s otázkami byl nejprve schválen personální ředitelkou společnosti. Poté mohl být distribuován mezi pracovníky v tištěné podobě.

Veškeré vyplněné dotazníky byly kompletovány a po jednotlivých otázkách byly odpovědi zaznamenávány do připravených tabulek v MS Office Excelu. Poté byly jednotlivé statistické údaje převedeny do grafů tak, aby vyhovovaly jednotné grafické podobě. Ke každému grafu byl přidán komentář, co graf vypovídá a jaké důležité informace lze zařadit do návrhu.

Dotazník byl rozdělen do několika částí. První část je zaměřena na pracovní podmínky – pracovní prostředí, pracovní dobu a BOZP. Druhá část se zaměřuje na vzdělání a rozvoj, následné otázky se týkají zaměstnaneckých výhod. Poslední část dotazníku charakterizuje respondenta – určení pohlaví, věku, vzdělání, délky pracovního poměru a úseku, na kterém pracuje. Dotazník obsahuje 21 otázek. Byly vytvořeny otázky identifikační uzavřené, které pomáhají k rozdělení respondentů do několika skupin. Tyto otázky pomohly blíže definovat respondenta a přiřadit k němu odpovědi. Otázky trichotomické a polytomické, na které lze odpovídat výběrem z kvalitativní škály a kvantitativní stupnici. Vzorový dotazník je zařazen do přílohy, protože by svým rozsahem narušoval tuto část bakalářské práce.

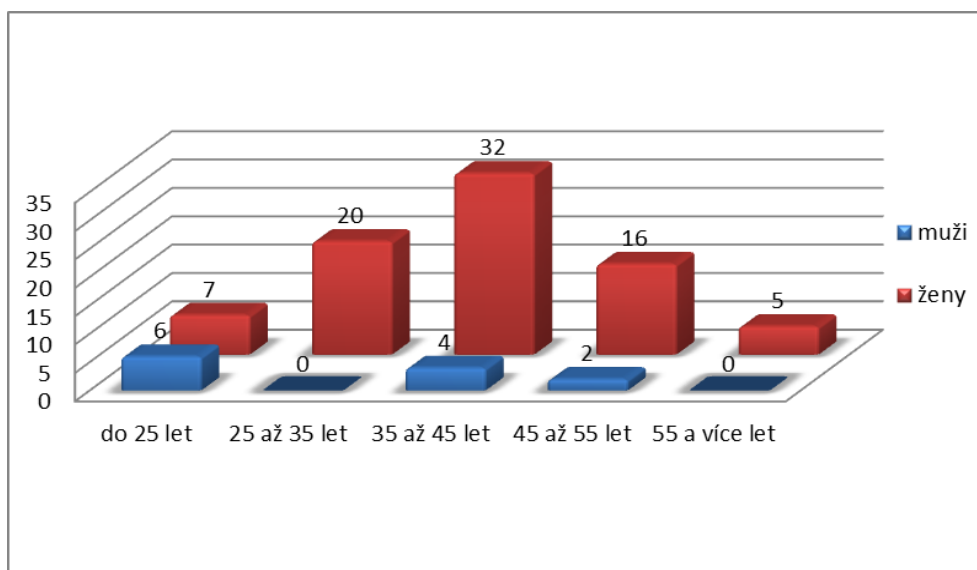
Respondenti výzkumu

Dotazníky byly rozdány 152 zaměstnancům. Členové top managementu tento dotazník vyplňovali, protože mají také jiné potřeby než pracovníci na střední a liniové úrovni organizační struktury. Dotazník nemohl být rozdán několika zaměstnancům, protože byli v nemocenské neschopnosti nebo na dovolené.

Dotazníkové šetření probíhalo od 15. 12. do 18. 12. 2014. Respondenti odevzdávali vyplněný dotazník anonymně do připraveného boxu v zaměstnanecké jídelně. Odevzdaných a zcela vyplněných dotazníků bylo 92, návratnost tedy činila 60,53 %.

Z 92 respondentů je 80 žen a 12 mužů. Nejvíce je žen v letech 35 až 45 let, téměř 29,44 %. Nejvíce respondentů mužského pohlaví je ve věku do 25 let a to 5,52 %. Průměrný věk respondentů mužů je 33, u žen 39 let. Celkový věkový průměr všech respondentů je 36 let.

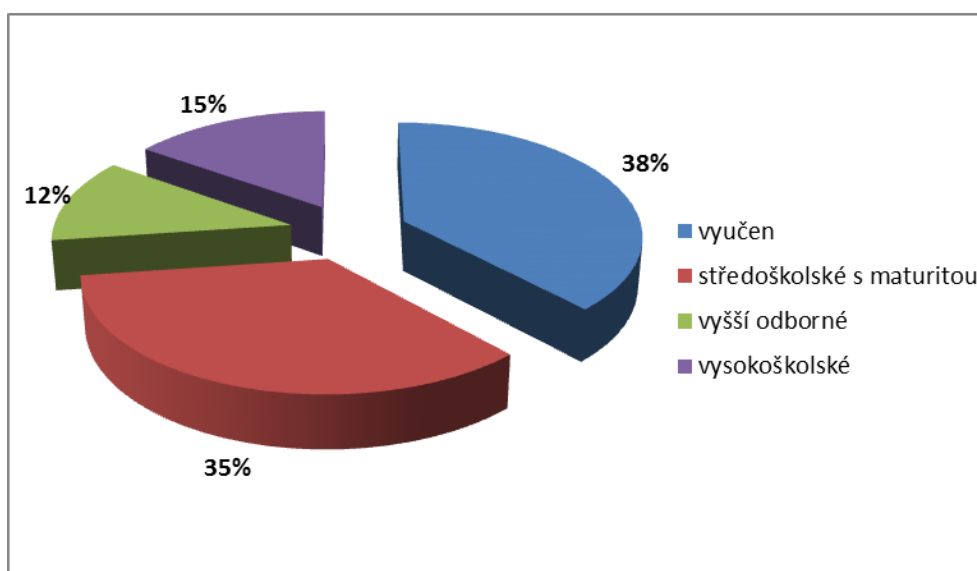
Graf 1: Věk respondentů



Zdroj: vlastní

Nejvíce respondentů je vyučených – 35 a absolventů středních škol s maturitou je 32. Tato vzdělání jsou nejčastější, protože v běžném provozu je potřeba více pracovníků s tímto vzděláním. S vyšším odborným vzděláním jsou především fyzioterapeuti a ostatní lékařský personál. S vysokoškolským titulem se vyskytují pracovníci na vyšších pracovních pozicích, lékaři, či specialisté v určitém oboru.

Graf 2: Dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní

48 respondentů, což je více než polovina, pracuje ve firmě více než 5 let. Jedná se především o pracovníky úseku léčebné péče a provozního úseku. 16,3 % respondentům trvá pracovní poměr od 2 do 5 let a 31,5 % respondentů je ve firmě zaměstnáno méně než 2 roky.

V následující tabulce je porovnáno, kolik zaměstnanců pracuje na jednotlivých úsecích a kolik bylo respondentů z jednotlivých úseků. V poměru počtu zaměstnanců a odevzdaných dotazníků byla nejvyšší úspěšnost u THP v obchodním, personálním, finančním úseku a v úseku kanceláře výkonného ředitele. Naopak nejmenší zájem vyplnit dotazník bylo mezi zaměstnanci v provozním úseku. Pouze 41,41 % zaměstnanců provozního úseku odevzdalo zcela vyplněný dotazník.

Tabulka 4: Porovnání počtu zaměstnanců a respondentů

Úsek	Počet zaměstnanců	Počet respondentů
Léčebné péče	75	32
Obchodní	12	10
Personální	3	2
Finanční	6	4
Provozní	99	41
Kancelář výkonného ředitele	3	3

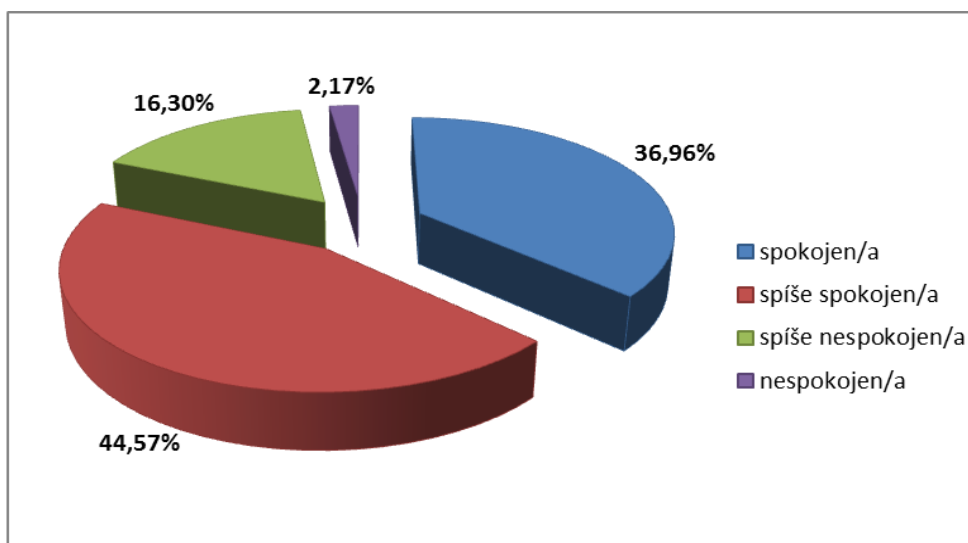
Zdroj: vlastní

Interpretace výsledků výzkumu

V grafické podobě jsou interpretovány ty výsledky, u kterých je vhodná tato úprava a napomáhá k vyhodnocení odpovědí na otázky v dotazníkovém šetření. Zbývající otázky jsou zhodnoceny ve slovním vyjádření či vhodně upravených tabulkách.

Na první otázku týkající se spokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím, odpovědělo 34 respondentů, že je spokojeno. 41 respondentů je spíše spokojeno, ale mají menší výhrady. Téměř 19 % respondentů má k pracovnímu prostředí větší námitky nebo je nespokojeno. Spokojeni jsou především THP a někteří pracovníci úseku léčebné péče. Výhrady pak mají zaměstnanci provozního úseku a to v nedostatku denního světla. Někteří pracovníci úseku léčebné péče nejsou spokojeni s častějšími poruchami dodávky vody a vysokou teplotou na pracovištích v letních měsících. Vykytovaly se i připomínky k nedostatečnému úklidu sociálního zařízení pro zaměstnance a úklidu pracoviště.

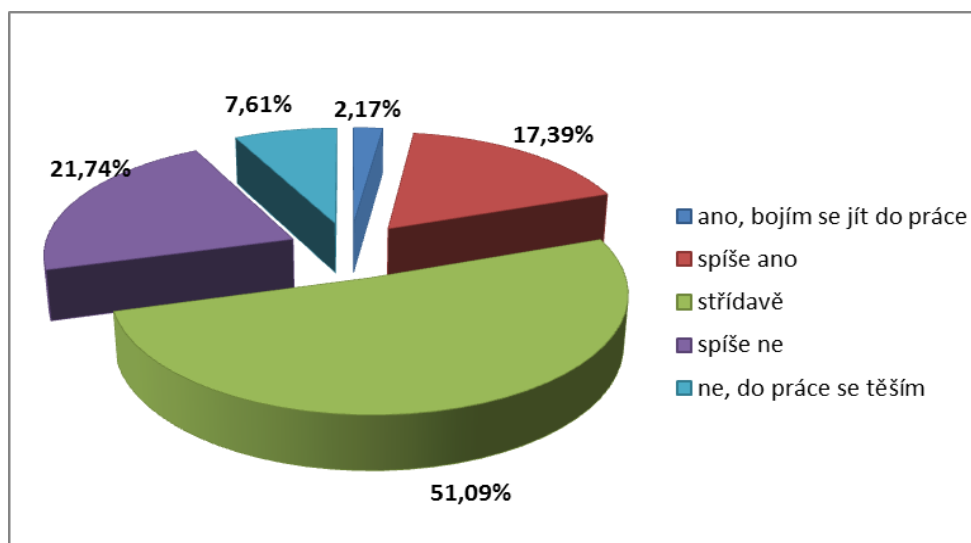
Graf 3: Spokojenost s pracovním prostředím



Zdroj: vlastní

Odpovědi na otázku týkající se stresu při výkonu práce, byly téměř jednoznačné. Více než polovina respondentů, přesně 51 % je střídavě ve stresu při výkonu práce. Dokonce 2 respondenti se bojí chodit do práce a 16 respondentů je poměrně často ve stresu. Naopak 7,61 % dotazovaných rádo chodí do práce a podporuje je dalších 21,74 %, kteří spíše ve stresu nejsou. Z výsledků nelze přesně určit, jací pracovníci jsou více ve stresu a kteří méně. Jak ve věkových skupinách, tak v délce pracovního poměru nebo v druhu pracoviště, odpovídali všichni respondenti různě. Dá se ale říci že téměř 75 % respondentů se při výkonu práce setkává pravidelně se stresem.

Graf 4: Stres při výkonu práce

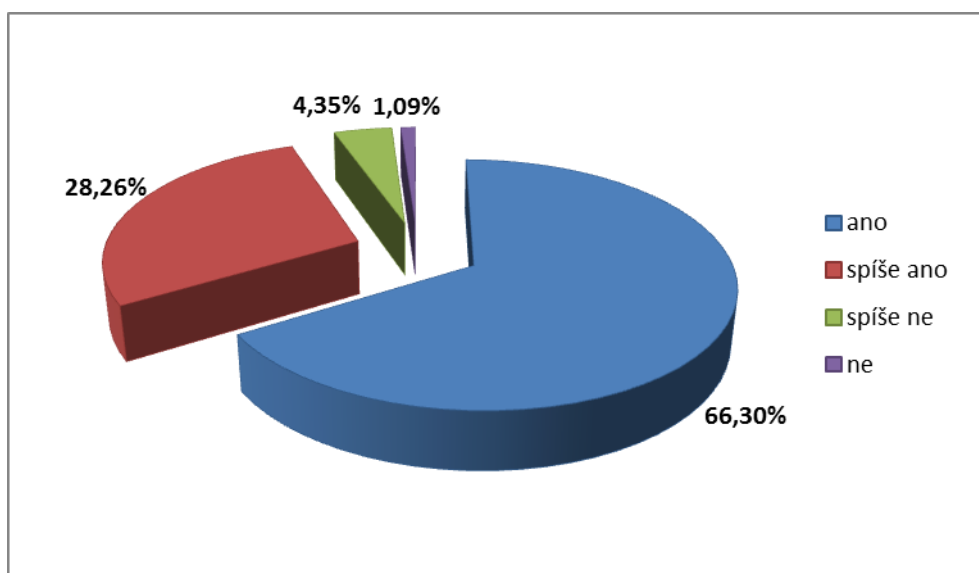


Zdroj: vlastní

Důležitou otázkou je i vztah s nadřízenými. Většina a to 70,65 % respondentů hodnotí vztah pouze jako pracovní, neutrální. 27,17 % respondentů jsou se svým nadřízeným přátelé a 2 respondenti mají s nadřízeným špatný vztah. Nejlepší vztahy jsou v úseku léčebné péče a to u zaměstnanců s věkem 35 let a více. Výborně, hodnotí respondenti své vedoucí v provozním úseku, kteří pracují ve firmě více než 5 let. Z výsledku lze shrnout, že dobré pracovní vztahy vládnu na nižších pozicích s nadřízenými na liniové úrovni.

Rozložení pracovní doby také patří mezi pracovní podmínky a většině respondentů, 61, stávající rozložení pracovní doby vyhovuje. 26 respondentům spíše pracovní doba vyhovuje a jednomu respondentovi pracovní doba na jeho pracovišti vadí. Všem pracovníkům, kteří mají pružnou pracovní dobu, rozložení vyhovuje. Respondenti jsou spokojeni ale i s dvousměnným režimem či střídáním po krátkém a dlouhém týdnu. Mezi necelých 6 % respondentů, kterým rozložení pracovní doby nevyhovuje nebo spíše nevyhovuje, patří především pracovníci, kteří pracují ve firmě necelé 2 roky nebo jsou více jak 5 let ve firmě zaměstnáni. Jedná se o pracovníky úseku léčebné péče a provozního úseku.

Graf 5: Spokojenost s rozložením pracovní doby



Zdroj: vlastní

V otázce týkající se spokojenosti vstupního a opakovaného školení BOZP odpovídali respondenti pozitivně. Téměř 61 % přijde školení dostatečné a 30 % spíše také. 4 respondentům přijde školení nedostatečné a to především z důvodů používání

e-learningu. Také 5 respondentů se spíše přiklání k možnosti, že je školení nedostatečné. Nejsou spokojeni především pracovníci, kteří mají vysokoškolské vzdělání a jsou ve firmě méně než 2 roky. Naopak spokojeni jsou především pracovníci ve věku mezi 35 a 55 lety, kteří pracují ve firmě více než 5 let.

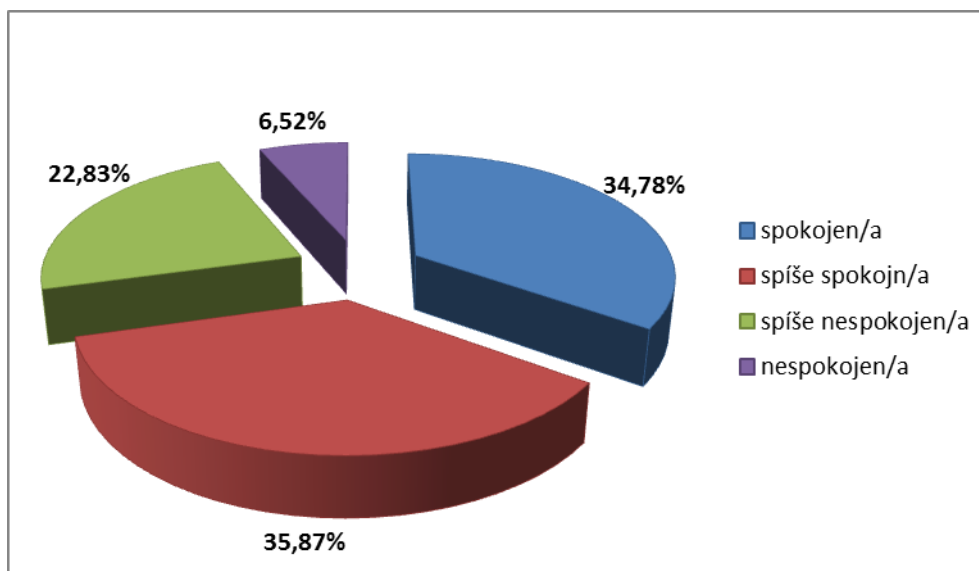
Tabulka 5: Spokojenost se školením BOZP

Odpověď	Počet respondentů
Ano	56
Spíše ano	27
Spíše ne	5
Ne	4

Zdroj: vlastní

V následujících pěti otázkách se dotazník věnuje vzdělání a rozvoji zaměstnanců. První otázka v této oblasti se zabývá spokojeností vzdělání a rozvoje na respondentově pracovní pozici. 32 respondentů je v této oblasti spokojeno a 33 jich je spíše spokojeno. Naopak 6 respondentů je nespokojeno, protože v roce 2014 nebyli na žádném školení či vzdělávacím kurzu. 21 respondentů pak s negativní odpovědí spíše souhlasí, protože 85 % respondentů, kteří odpověděli spíše nespokojen/a také nebyli na žádném odborném školení.

Graf 6: Spokojenost se vzděláním a rozvojem



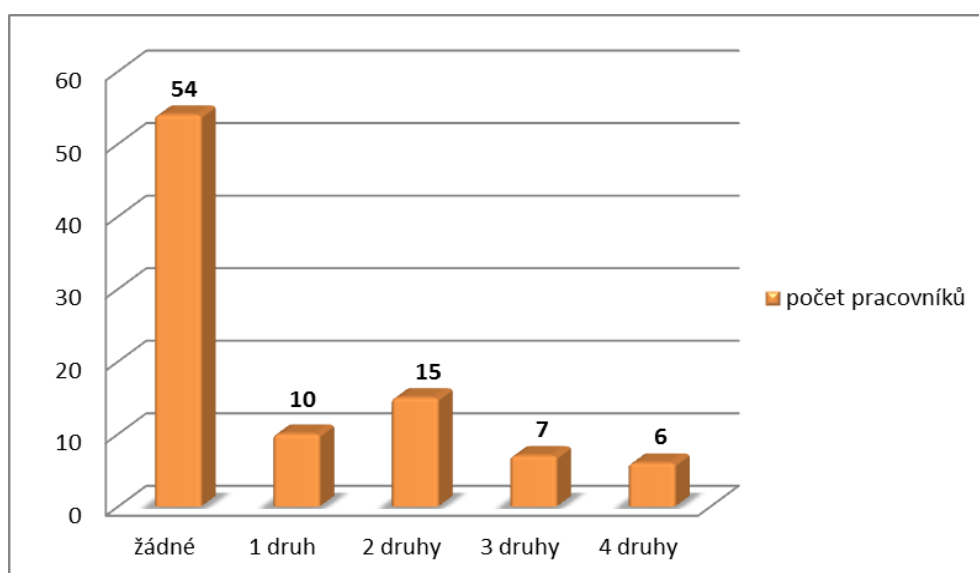
Zdroj: vlastní

Je pro Vás rozvoj a vzdělávání důležité? Na tuto otázku odpovědělo 71 dotazovaných, že ano. Dalších 15 spíše ano. Tedy pro 93 % respondentů je vzdělání

a rozvoj důležité, z nichž 65 % je se současným vzděláváním ve firmě spokojeno. Největší zájem se vzdělávat, mají respondenti ve věku do 35 let. Pro 6 respondentů toto téma není důležité. Jedná se o pracovníky, kteří jsou vyučeni a vykonávají manuální práci ve firmě.

U následující otázky, byly odpovědi jednoznačné. Téměř 50 % dotázaných nebylo v roce 2014 na žádném odborném školení či vzdělávacím kurzu. 9,2 % bylo na jednom druhu školení. Jedná se především o pracovníky stravovacího provozu, s kurzem kvality stolničení a pracovníky ubytovacího provozu – recepční, s kurzem jazyků. Dvěma druhy školení disponují především pracovníci provozního, finančního úseku a úseku léčebné péče. 7 respondentů bylo dokonce na 3 školení a 6 dotazovaných na 4 druzích. Zde se jedná především o pracovníky, kteří pracují ve firmě déle než 5 let.

Graf 7: Počet absolvovaných školení



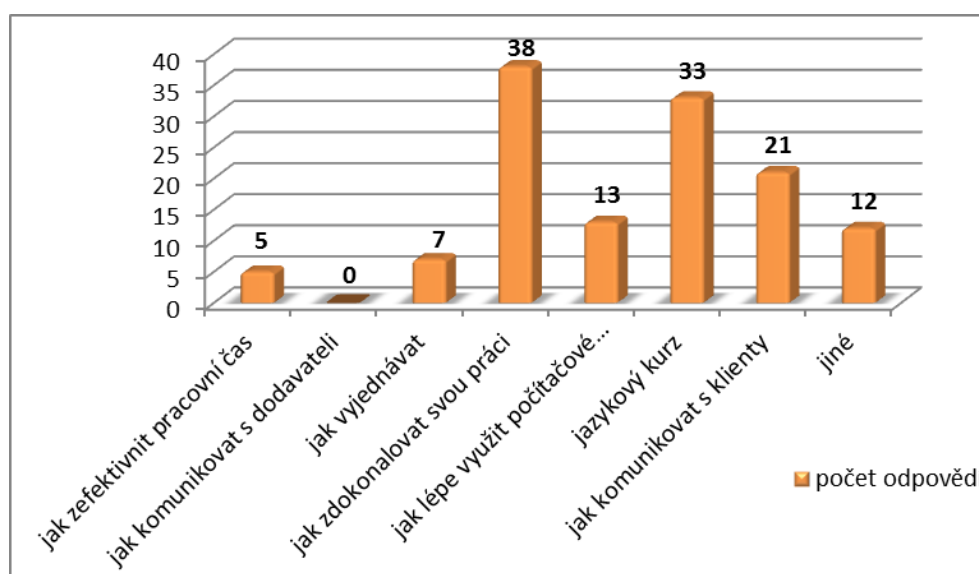
Zdroj: vlastní

Pro respondenty, kteří odpověděli v předchozí otázce, že absolvovali některé odborné školení, byla následující otázka: Jsou absolvovaná školení přínosná pro Vaši práci? 60,5 % dotazovaných odpovědělo ano, 26,3 % spíše ano. 4 respondenti si pak myslí, že absolvovaná školení nejsou příliš přínosná a 1 respondent pak odpověděl, že školení nedosáhla na jeho očekávání.

Následující graf zobrazuje, jaký druh kurzů či školení by zaměstnanci uvítali. Vybrat si mohli maximálně 2 odpovědi. Nejvíce respondentů – 35 %, má zájem o kurz zdokonalování své práce. Jedná se tedy o kurzy, které zvyšují odbornost v jejich

povolání. Druhé největší množství odpovědí měly jazykové kurzy s 33 zaškrtnutími. Především zaměstnanci, kteří pracují ve firmě více jak 5 let, měli v minulosti již možnost zdokonalovat se v cizích jazycích a mají o tyto kurzy opět zájem. Naopak nejmenší zájem byl o kurzy zefektivnění pracovního času a zdokonalování komunikaci s dodavateli, o tento kurz neměl nikdo zájem. 12 respondentů odpovědělo, že mají zájem i o jiné kurzy, mezi které patří řízení pracovníků, komunikace se spolupracovníky a s nadřízeným, kurz asertivity.

Graf 8: Výběr z kurzů a školení

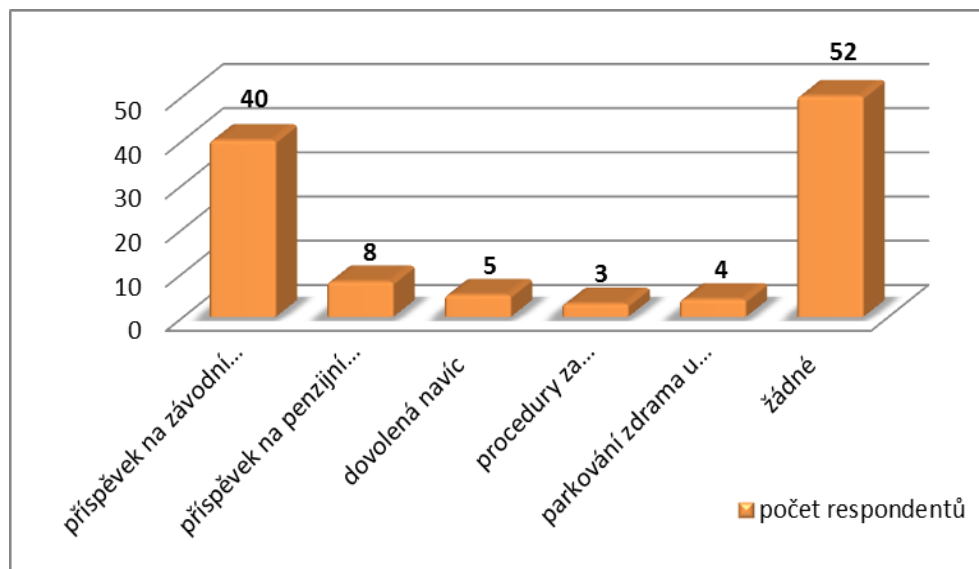


Zdroj: vlastní

V následujících pěti vyhodnoceních jsou rozebrány zaměstnanecké benefity. Dotazovaní měli vypsát zaměstnanecké benefity, které aktuálně využívají. Téměř 48 % respondentů odpovědělo, že nevyužívá žádný ze zaměstnaneckých benefitů. Z toho výsledku již vyplývá, že zaměstnanci buď nejsou dostatečně seznámeni s problematikou zaměstnaneckých výhod anebo že si dostatečně neváží poskytovaných výhod. Když byla prováděna analýza všech interních dokumentů, bylo zjištěno, že jsou nepřehledné a neexistuje jeden dokument, který by tyto benefity shromažďoval. Problém tedy může být v nedostatečném informování zaměstnanců. 40 respondentů odpovědělo, že využívá příspěvek na stravování, který využívá ve skutečnosti téměř 98 % zaměstnanců. 8 respondentů uvedlo, že využívá příspěvek na penzijní připojištění a pouze 4,6 % respondentů uvedlo, že čerpá dodatkovou dovolenou. Přičemž necelých 60 % dotazovaných ve skutečnosti má nárok a čerpá dodatkovou dovolenou. 3 respondenti

uvedli, že čerpají procedury za zvýhodněné ceny a 4 dotazovaní uvedli parkování zdarma u pracoviště. Z této poslední odpovědi lze usuzovat, že jsou zaměstnanci natolik neseznámeni se zaměstnaneckými benefity, že uvádějí možnost parkování zdarma u pracoviště jako výhodu. Nikdo neodpověděl odprodej vyřazeného zařízení společnosti za zvýhodněné ceny, který firma nabízí.

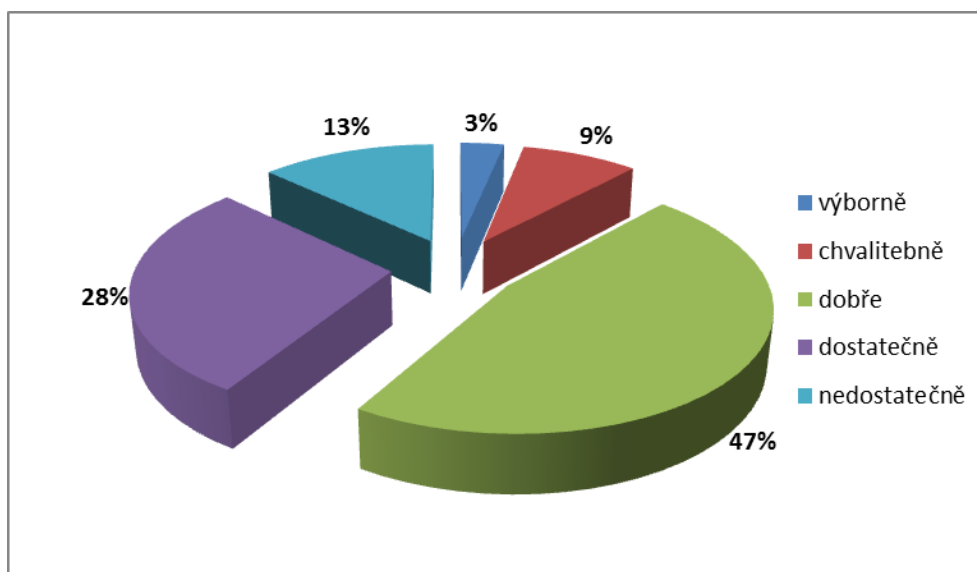
Graf 9: Využívané zaměstnanecké benefity



Zdroj: vlastní

Respondenti hodnotili zaměstnanecké výhody jako celek. Udělovali známky od výborně po nedostatečně. Nejvíce respondentů ohodnotilo benefity známkou dobře a to 43 krát. Nejméně bylo uděleno výborně, 3 krát. Průměrná hodnota za hodnocení benefitů je 3,39. Medián je číslo 3. Z tohoto ohodnocení vyplývá, že v problematice benefitů je co zlepšovat a provádění výzkumu je opodstatněné.

Graf 10: Hodnocení zaměstnaneckých výhod

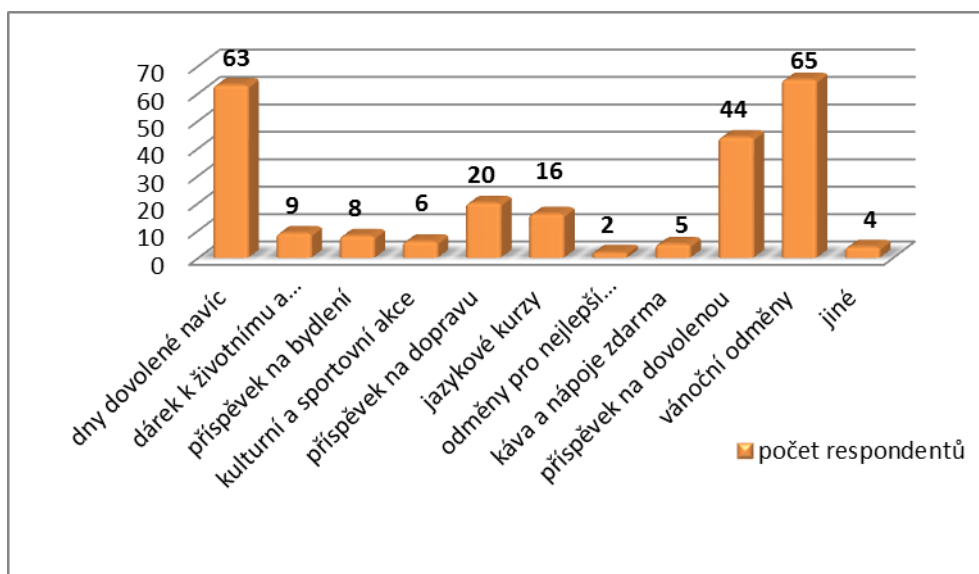


Zdroj: vlastní

Je pro Vás důležité složení zaměstnaneckých výhod k setrvání ve firmě? Dotazování odpovídali nejčastěji spíše ano a to v 45 % případů a ano ve 22 % odpovědí. Tito respondenti pracují ve firmě od 2 do 5 let a jsou to především zaměstnanci provozního úseku. Pro 14 % respondentů složení benefitů není důležité pro setrvání ve firmě a pro 19 % spíše ne. Jedná se především o pracovníky, kteří jsou ve firmě zaměstnání 5 let a více. 67 % respondentů tedy uvažuje, pokud se složení současných zaměstnaneckých benefitů nezmění, že firmu opustí.

Dotazování si měli v následující otázce vybrat maximálně tři zaměstnanecké výhody, o které by měli zájem. Nejvíce preferované byly vánoční odměny, které si vybralo 65 respondentů, tedy 60 %. Druhý nejvíce preferovaný benefit, byly dny dovolené navíc včetně sick days. O ně má zájem 63 respondentů. Na posledních příčkách se umístilo více benefitů, které dělilo pouze pár procent. Patří mezi ně odměny pro nejlepší zaměstnance, necelá 2 %, káva a nápoje zdarma s 4,6 % respondentů. 4 respondenti odpověděli jiné a měli by zájem o 13. plat, zdravotní masáže zdarma nebo příspěvek na stravu při nočních směnách.

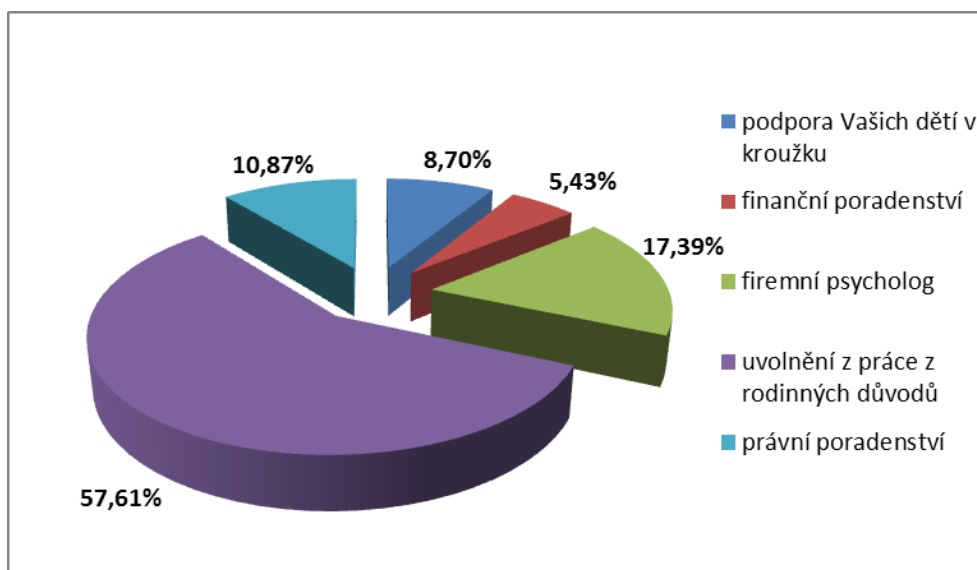
Graf 11: Preference nových zaměstnaneckých benefitů



Zdroj: vlastní

Respondenti také odpovídali na otázku, kde si vybírali případnou podporu zaměstnanců poskytnutou zaměstnavatelem. 53 dotazovaných má zájem o uvolnění z práce z rodinných důvodů a 16 respondentů má zájem o služby firemního psychologa. Preferují ho pracovníci, kteří mají problémy se stresem. Zájem by byl i o právní poradenství mezi 10 respondenty. O podporu dětí pracovníků v kroužku má zájem 8 respondentů. Finanční poradenství, které bylo v minulosti zrušeno, preferuje 5,43 %.

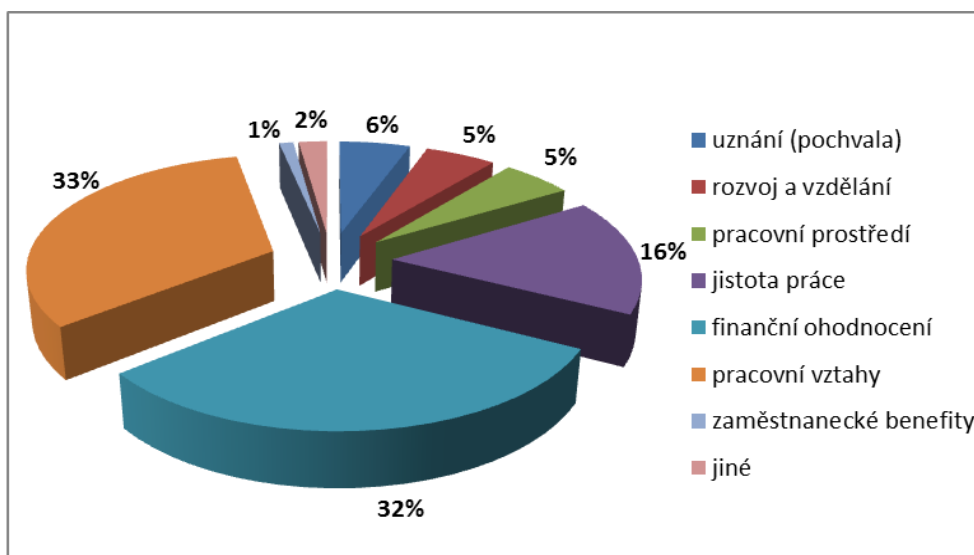
Graf 12: Preference podpor od zaměstnavatele



Zdroj: vlastní

Na poslední otázku, co pokládáte za nejdůležitější pro vykonávání kvalitní práce, odpovídali respondenti nejčastěji pracovní vztahy a to v 30 případech. Následovala odpověď finanční ohodnocení s 29 respondenty. Jistota práce je důležitá pro 15 dotazovaných. Uznání, rozvoj a vzdělání, pracovní prostředí skončilo s výsledky vždy po 5 %.

Graf 13: Potřeby k vykonávání kvalitní práce



Zdroj: vlastní

8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Tato část bakalářské práce se zabývá návrhy a doporučeními, které vyplývají z analýzy interních dokumentů týkajících se péče o zaměstnance v LLB a zjištěných informací z dotazníkového šetření. Navržena jsou jednotlivá opatření ale i procesy, které mohou vést ke zkvalitnění péče. Zjištěno bylo několik očekávaných a neočekávaných sdělení, které byly jak negativní, ale i pozitivní.

Analýzou interních dokumentů bylo zjištěno, že ve firmě není řešen celkový koncept péče o zaměstnance. Jsou pouze vydávány postupně jednotlivé směrnice, které na sebe nenavazují nebo se v některých bodech opakují. Chybí zde jednoduchý přehled, který by se zabýval standardy pracovního prostředí nebo složením pracovní doby jednotlivých skupin pracovníků. Rozvoji a vzdělávání se věnují pouze dva odstavce v pracovním řádu společnosti. Poskytované zaměstnanecké výhody jsou pak rozděleny do několika směrnic a to do pracovního řádu, do směrnice zvýhodněné procedury pro zaměstnance, do kolektivní smlouvy z 1. 1. 2014 a jejího dodatku z 30. 9. 2014. Jediná směrnice, která je precizně a přehledně vypracována se týká BOZP a PO. Tato směrnice však byla vypracována firmou GUARD 7, v.o.s., která poskytuje celkový servis v této problematice ve společnosti.

Z této analýzy lze shrnout, že je třeba vytvořit přehledný dokument či tabulku. Dokument by obsahoval celý koncept péče o zaměstnance od pracovního prostředí přes rozvoj a vzdělávání zaměstnanců až po poskytování zaměstnaneckých benefitů a byl by pravidelně aktualizován dle uzavřených kolektivních smluv a aktualizovaných směrnic. Druhý přehled může být sestaven v podobě tabulky s jednotlivými prvky péče o zaměstnance s odkazy na jednotlivé směrnice či s výčtem základních informací. Tyto informace by měly být všem zaměstnancům na očích, proto mohou být na zaměstnaneckých nástěnkách, které jsou u místěny v areálu společnosti. Jeden z možných přehledů pro snadnější orientaci zaměstnanců ve všech interních dokumentech týkajících se péče o pracovníky LLB, je v následující tabulce.

Tabulka 6: Přehled péče o zaměstnance v LLB

Problematika	Směrnice (smlouva)	Číslo směrnice	Strana (kapitola)
Pracovní prostředí	X	X	X
Pracovní doba	Kolektivní smlouva Pracovní řád	2014 SM 27_2	str. 4 (III/3) str. 13 (3)
Rozvoj a vzdělání	Pracovní řád	SM 27_2	str. 30 (7.1)
BOZP a PO	Směrnice BOZP	X	X
Zaměstnanecské výhody			
<i>Příspěvek na stravování</i>	Kolektivní smlouva	2014	str. 7 (VI/1)
<i>Příspěvek na penzijní připojištění</i>	Kolektivní smlouva	2014	str. 8 (VI/7)
<i>Prodej vyřazeného vybavení</i>	Kolektivní smlouva	2014	str. 7 (VI/5)
<i>Dodatková dovolená</i>	Kolektivní smlouva Pracovní řád	2014 SM 27_2	str. 5 (III/4.2) str. 24 (4.8)
<i>Zvýhodněné procedury</i>	Zvýhodněné procedury	PN 26_2	X
<i>Služební telefony</i>	Zásady pro používání mobilních telefonů	SM 9_3	X

Zdroj: vlastní

Z dotazníkového šetření byly získány především informace, jak vidí péči zaměstnanci, co se jim líbí a co by chtěli zlepšit. Od respondentů vyplynulo, že jsou s pracovním prostředím celkem spokojeni. Měli připomínky týkající se hluku na pracovišti THP. Zde je nadměrný hluk z dopravy. Bohužel tuto situaci vyřeší až změna dopravní obsluhy ve městě. Na pracovištích s procedurami chybí denní světlo. Tyto všechny prostory prošly v posledních 5 letech celkovou rekonstrukcí, proto v nejbližší době nedojde ke zlepšení. Naopak již byla vyřešena situace s přerušovanou dodávkou vody. Havarijní stav skleníků na květiny bude také vyřešen. Dojde zde k demolici a to bez náhrady. Otázkou je, kde se budou květiny v zimních měsících uchovávat. Z těchto informací lze stanovit návrh, pokud se v budoucnu budou připravovat další prostory k rekonstrukci, je třeba přizvat pracovníky z rekonstruovaného pracoviště a vyslechnout si jejich případné připomínky před samotnou rekonstrukcí. Tím se může zabránit nevyhovujícímu pracovnímu prostředí.

S pracovní dobou je většina pracovníků spokojena. Několika pracovníkům vadí směnný provoz. Z důvodů uspokojení potřeb klientů, směny naplánovat jinak nelze. Je třeba stanovit přesné pracovní doby všech pracovníků a sestavit přehled. Návrh přehledu všech pracovních dob je v podkapitole 6.2.1 Pracovní doba, tabulka č. 2.

Z dotazníkového šetření bylo také zjištěno, že téměř všichni pracovníci se alespoň občas setkávají se stresem. Dotazovaní mají také zájem o uvolnění z rodinných

důvodů z práce či poskytnutí služeb firemního psychologa. I tyto aspekty mohou vést k odstranění příčin. Velká míra stresu se u pracovníků odráží na odvedené práci a tím snížení standardů kvality.

Pro velký počet pracovníků jsou vztahy na pracovišti důležitým faktorem pro vykonávání kvalitní práce. Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že většina respondentů má s nadřízeným neutrální vztah nebo jsou přátelé. Na utužování pracovních vztahů mezi všemi pracovníky by se mělo neustále pracovat. Konat pravidelná setkání zaměstnanců, kde by se zaměstnanci sešli a užili si příjemné volno se svými spolupracovníky. Mohou se konat například zájezdy do divadel, na sportovní utkání a podobně. Zaměstnanci si mohou dopravu a vstupné hradit samostatně, případně zaměstnavatel může určitou částkou přispět například na společnou dopravu.

Problematika BOZP je ve společnosti zpracována na vysoké úrovni. Pracovníci jsou s průběhem školení spokojeni. Několik pracovníků si myslí, že slabá stránka je v školení pomocí e-learningu, protože jim tento způsob vzdělání v oblasti BOZP přijde nedostatečný. Personalista by se měl s firmou spojit a optat se na zkušenosti v ostatních firmách, kde je tento program poskytován. Zda-li lze e-learning doplnit praktickými ukázkami v areálu společnosti nebo jinak atraktivně provést školení.

Rozvoj a vzdělávání v LLB nemá žádný koncept. Využívá především školení a kurzy z dotačních titulů nebo kurzy zdarma. Z výzkumu vyplynulo, že více než polovina respondentů nebyla během roku 2014 na žádném školení a několik pracovníků naopak absolvovalo 3 nebo 4 druhy školení. Pomocí dotazníků bylo také zjištěno, že zaměstnanci mají o další rozvoj a vzdělávání zájem a to téměř 93 %. Preferují především kurzy jak zdokonalit svou práci, jazykové kurzy, komunikace s klienty a využití počítačových programů. Co se týká jazykových kurzů, zaměstnancům by mělo být vysvětleno, že toto vzdělávání je dlouhodobé a mohou se školit pouze ti zaměstnanci, kteří tyto znalosti opravdu využijí v pracovním procesu. V minulosti byly tyto kurzy ve firmě realizovány a vzdělávali se všichni zaměstnanci i ti, kteří jazykové vzdělání k výkonu své práce nepotřebovali. Naopak kurzy týkající se komunikace s klienty by měl probíhat pravidelně, nejméně 2 krát do roka a měli by jim projít všichni zaměstnanci. Každý zaměstnanec se setkává s klienty lázni a právě komunikace je důležitá k udržení vysoké kvality služeb.

Personálním úsekem by měl být vytvořen plán vzdělávání a rozvoje pracovníků, aby nedocházelo k přeškolení určitých zaměstnanců, kteří již nevnímají a nevstřebávají další informace. Častější by mělo být vzdělávání přímo na pracovišti s praktickými ukázkami využití příslušného vybavení na pracovišti. Mohou být používány i metody mimo pracoviště a to především demonstrování s praktickými ukázkami.

Zaměstnanecké výhody v LLB se dají vyhodnotit jako samostatná kapitola a v této problematice je co zlepšovat. Respondenti ohodnotili poskytování zaměstnaneckých benefitů ve firmě průměrnou známkou 3,39. Špatná hodnota, může být dána i tím, že zaměstnanci nejsou správně seznámeni s poskytovanými benefity. Více než polovina respondentů odpověděla, že nevyužívá žádné zaměstnanecké výhody, i když ve skutečnosti je to naopak. Personální ředitel by měl uspořádat několikrát do roka celofiremní setkání všech zaměstnanců, kde by jim měl oznámit možnosti čerpání jednotlivých zaměstnaneckých výhod se základními informacemi. Při každé změně by měl opět všechny pracovníky informovat a seznámit. Možnost čerpání všech zaměstnaneckých výhod by měly být všem zaměstnancům na očích jako celý koncept péče o ně. Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že zaměstnanci preferují více různé finanční bonusy, jako jsou vánoční odměny či vyšší finanční ohodnocení, nad různými benefity v podobě služeb.

Mezi zaměstnaneckými výhody, které by zaměstnanci chtěli, vyhrály vánoční odměny, vzápětí dny dovolené navíc nebo příspěvek na dovolenou. Nejjednodušším a finančně nejméně náročným benefitem by bylo zavedení tzv. cafeteria systému s kombinací dosavadních benefitů. Náznak tohoto způsobu poskytování zaměstnaneckých výhod bylo na konci roku poskytnutí poukázek Bonus pass od firmy Sodexo. Pracovníci dostali poukázky v hodnotě 2000 Kč a mohou si za ně nakoupit různé výrobky či služby. Proto návrhem je zavedení poukázek ve vyšší částce vždy na konci roku za odvedenou roční práci anebo čerpání služeb pomocí elektronického systému, který také firma Sodexo nabízí. Zaměstnanci by měli pestrý výběr benefitů a zaměstnavatel přehled o čerpání těchto služeb. Z dosavadních zaměstnaneckých výhod by měly být zachovány všechny s menšími úpravami a to především v čerpání dodatkové dovolené bez rozdílu doby trvání pracovního poměru.

Také používání služebních telefonů k soukromým účelům vidím pokrok vpřed, protože ve všech firmách je toto standardem. Firma má domluvené s operátorem výhodné tarify, takže náklady se firmě zvýší maximálně v jednotkách tisíců korun měsíčně.

Shrnuli všechny návrhy a doporučení ke zkvalitnění péče o zaměstnance v LLB uvedu následující:

- sestavení celkového konceptu péče o zaměstnance,
- sestavení stručného přehledu péče,
- zapojení názorů zaměstnanců do plánovaných rekonstrukcí areálu,
- stmelovat kolektiv,
- zlepšení využívání e-learningu v oblasti BOZP,
- sestavení plánu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců,
- zavedení cafeteria systému,
- transformace stávajících zaměstnaneckých benefitů.

9 ZÁVĚR

Péče o zaměstnance patří mezi problematiku personální práce, která je velmi rozsáhlá. Pokud si firma chce udržet kvalitní pracovníky, kteří napomáhají k dosažení hospodářských cílů firmy, je třeba je motivovat a pečovat o ně. Potřeby jednotlivých pracovníků se mění a s nimi se musí měnit i jejich pracovní prostředí, pracovní doba, bezpečnost práce, jejich vzdělávání a rozvoj, zaměstnanecké benefity. Firmy se předhánějí, kdo si k sobě přiláká odborníky, kterých začíná být nedostatek i z důvodů hospodářského růstu a snižování nezaměstnanosti. Právě péče o zaměstnance bude v blízké budoucnosti důležitá, zdali pracovník ve firmě setrvá, nebo se bude rozhlížet po perspektivnějším pracovním místě.

Cílem této bakalářské práce bylo především zjistit spokojenost s dosavadní péčí o zaměstnance ve firmě. Zanalyzovat dosavadní péči o pracovníky ve firmě. Získat informace od zaměstnanců, pomocí dotazníkového šetření, jak by si péče představovali a zhotovit návrh na zlepšení péče o ně. Všechny definované cíle byly splněny.

Důležité bylo také potvrdit či vyvrátit stanovené hypotézy. Hypotéza č. 1, menšina respondentů je spokojena s pracovním prostředím, byla vyvrácena. V dotazníkovém šetření odpovědělo 36,96 % respondentů, že je spokojeno a 44,57 % je spíše spokojeno. Druhá hypotéza, pro kvalifikovanou většinu zaměstnanců je důležitý rozvoj a vzdělání, byla potvrzena. 77,17 % respondentů odpovědělo, že je pro ně rozvoj a vzdělání důležité. Zaměstnanci neznají zaměstnanecké výhody, které zaměstnavatel nabízí. Tato třetí hypotéza byla také potvrzena. Více než polovina dotazovaných odpověděla, že nečerpají žádné zaměstnanecké výhody a ve skutečnosti 98 % zaměstnanců alespoň čerpá výhodné závodní stravování. Hypotéza č. 4: Zaměstnanci hodnotí současné zaměstnanecké benefity chvalitebně. Tato hypotéza byla vyvrácena, protože průměrné hodnocení bylo 3,39 a po zaokrouhlení 3. Poslední, pátá hypotéza byla potvrzena. Zaměstnanci požadují pro vykonávání kvalitní práce za důležitější finanční ohodnocení nad jistotou práce a to v poměru 29 : 15.

Analýza této problematiky byla provedena dotazníkovým šetřením. Otázky byly sestaveny tak, aby byly získány informace k vyvrácení či potvrzení hypotéz a získání odpovědí na stanovené cíle. Pracovní prostředí, pracovní doba, BOZP, rozvoj a vzdělávání pracovníků a zaměstnanecké benefity byla témata vyskytující se

v otázkách dotazníkového šetření. Tyto témata byla nejprve probrána v první teoretické části této bakalářské práce.

V rámci zkvalitnění péče o zaměstnance v LLB bylo navrženo několik prvků, které mohou kvalitu péče zvýšit a mírně zamezit fluktuaci zaměstnanců. Na základě návrhů a doporučení může firma nastavit několik nových procesů bez dalších vysokých investic a posunout péči o zaměstnance ve firmě o stupínek výše.

Implementací návrhů ke zkvalitnění péče se bude věnovat nový personální ředitel LLB, protože v této době dochází k rozsáhlejším personálním změnám ve vedení společnosti. Troufám si ale říci, že s určitými procesy bude nový personální ředitel souhlasit a po schválení výkonného ředitele budou návrhy implementovány.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- CEJTHAMR, V. a DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000, 400 s. ABC, 2. ISBN 80-861-3125-4.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 345
- MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, xiii, 146 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

Seznam použitých internetových zdrojů

- Benefity u nás a v zahraničí* [online]. 2005 [cit. 2014-12-30]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-a-odmenovani-id-148686/benefity-u-nas-a-v-zahranici-id-242562>
- BUBÁK, Z. *Jaké zaměstnanecké benefity jsou v kurzu? Jde Váš zaměstnavatel s dobou?* [online]. 2013 [cit. 2014-12-27]. Dostupné z: <http://www.finparada.cz/1553-Jake-benefity-jsou-v-kurzu.aspx>

DOČKAL, J. *Populární a zajímavé zaměstnanecké benefity v ČR i zahraničí* [online]. 2012 [cit. 2014-12-30]. Dostupné z: <http://flek.cz/clanky/dalsi-tipy-a-informace/zamestnanecke-vyhody>

MALETÍNSKÁ, J. *Zaměstnanecké benefity* [online]. 2008 [cit. 2014-12-30]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/praxe/pripadove-studie/zamestnanecke-benefity__s354x402.html

Motivovat zaměstnance můžete, i když nemáte peníze nazbyt [online]. 2011 [cit. 2014-12-27]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/motivovat-zamestnance-muzete-i-kdyz-nemate-penize-nazbyt.html>

PRÁVNÍ KANCELÁŘ JASANSKÁ & CO. *Marodíte? Kdy si můžete vzít „sick days“* [online]. 2014 [cit. 2014-12-27]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/marodite-kdy-si-muzete-vzit-sick-days/>

PROKEŠOVÁ, S.. *Šárka Drbová, Deloitte: Hitem v oblasti zaměstnaneckých benefitů je zakládání firemních školek* [online]. 2012 [cit. 2014-12-27]. Dostupné z: <http://cfoworld.cz/trendy/sarka-drbova-deloitte-hitem-v-oblasti-zamestnaneckych-benefitu-je-zakladani-firemnych-skolek-1561>

Sodexo: Přes 90 % firem podporuje stravování zaměstnanců [online]. 2012 [cit. 2014-12-20]. Dostupné z: <http://dumfinanci.cz/clanky/komercni-sdeleni/1650-sodexo-pres-90-firem-podporuje-stravovani-zamestnancu/>

SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY ČR. *Mezi benefity v ČR dominuje vzdělávání* [online]. 2014 [cit. 2014-12-28]. Dostupné z: <http://www.spcr.cz/tiskove-zpravy/mezi-benefity-v-cr-dominuje-vzdelavani>

Zaměstnanecká akcie [online]. 2014 [cit. 2014-12-27]. Dostupné z: <http://slovník.finance.cz/zamestnanecka-akcie/>

Zdravotní benefity - podpora zdraví zaměstnanců [online]. 2011 [cit. 2014-12-27]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/zdravotni-benefity-podpora-zdravi-zamestnancu.html>

Seznam ostatních zdrojů

Katalog pobytů. Lázně Bohdaneč: Léčebné lázně Bohdaneč a.s., 2015, 32 s., [cit. 2015-1-10].

Kolektivní smlouva. Lázně Bohdaneč: Léčebné lázně Bohdaneč a.s., 2014, 8 s., [cit. 2015-1-20].

Pracovní řád. Lázně Bohdaneč: Léčebné lázně Bohdaneč a.s., 2013, 55 s., [cit. 2015-1-30].

Organizační řád. Lázně Bohdaneč: Léčebné lázně Bohdaneč a.s., 2014, 17 s., [cit. 2015-1-10].

Směrnice BOZP. Pardubice: GUARD 7, v.o.s., 2013, 18 s., [cit. 2015-1-20].

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky.* 2006.

Zvýhodněné procedury pro zaměstnance. Lázně Bohdaneč: Léčebné lázně Bohdaneč a.s., 2014, 3 s., [cit. 2015-1-31].

SEZNAM ZKRATEK

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

DPP – dohoda o provedení práce

DPČ – dohoda o provedení činnosti

HPP – hlavní pracovní poměr

LLB – Léčebné lázně Bohdaneč a.s.

PO – požární ochrana

RUK – Rezervační a ubytovací kancelář

TEP – totální endoprotéza

THP – technickohospodářský pracovník

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: SLOŽKY ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ	21
OBRÁZEK 2: FOTOGRAFIE AREÁLU LÁZNÍ Z POČÁTKU 20. STOLETÍ.....	33
OBRÁZEK 3: AREÁL LLB.....	34

Seznam grafů

GRAF 1: VĚK RESPONDENTŮ.....	49
GRAF 2: DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ	49
GRAF 3: SPOKOJENOST S PRACOVNÍM PROSTŘEDÍM.....	51
GRAF 4: STRES PŘI VÝKONU PRÁCE	51
GRAF 5: SPOKOJENOST S ROZLOŽENÍM PRACOVNÍ DOBY	52
GRAF 6: SPOKOJENOST SE VZDĚLÁNÍM A ROZVOJEM	53
GRAF 7: POČET ABSOLVOVANÝCH ŠKOLENÍ.....	54
GRAF 8: VÝBĚR Z KURZŮ A ŠKOLENÍ.....	55
GRAF 9: VYUŽÍVANÉ ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY.....	56
GRAF 10: HODNOCENÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	57
GRAF 11: PREFERENCE NOVÝCH ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ.....	58
GRAF 12: PREFERENCE PODPOR OD ZAMĚSTNAVATELE.....	58
GRAF 13: POTŘEBY K VYKONÁVÁNÍ KVALITNÍ PRÁCE	59

Seznam tabulek

TABULKA 1: ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY – VÝVOJ 2010 AŽ 2014	30
TABULKA 2: PRACOVNÍ REŽIM PRACOVNÍKŮ	40
TABULKA 3: PŘEHLED PŘÍSPĚVKŮ NA STRAVU.....	44
TABULKA 4: POROVNÁNÍ POČTU ZAMĚSTNANCŮ A RESPONDENTŮ	50

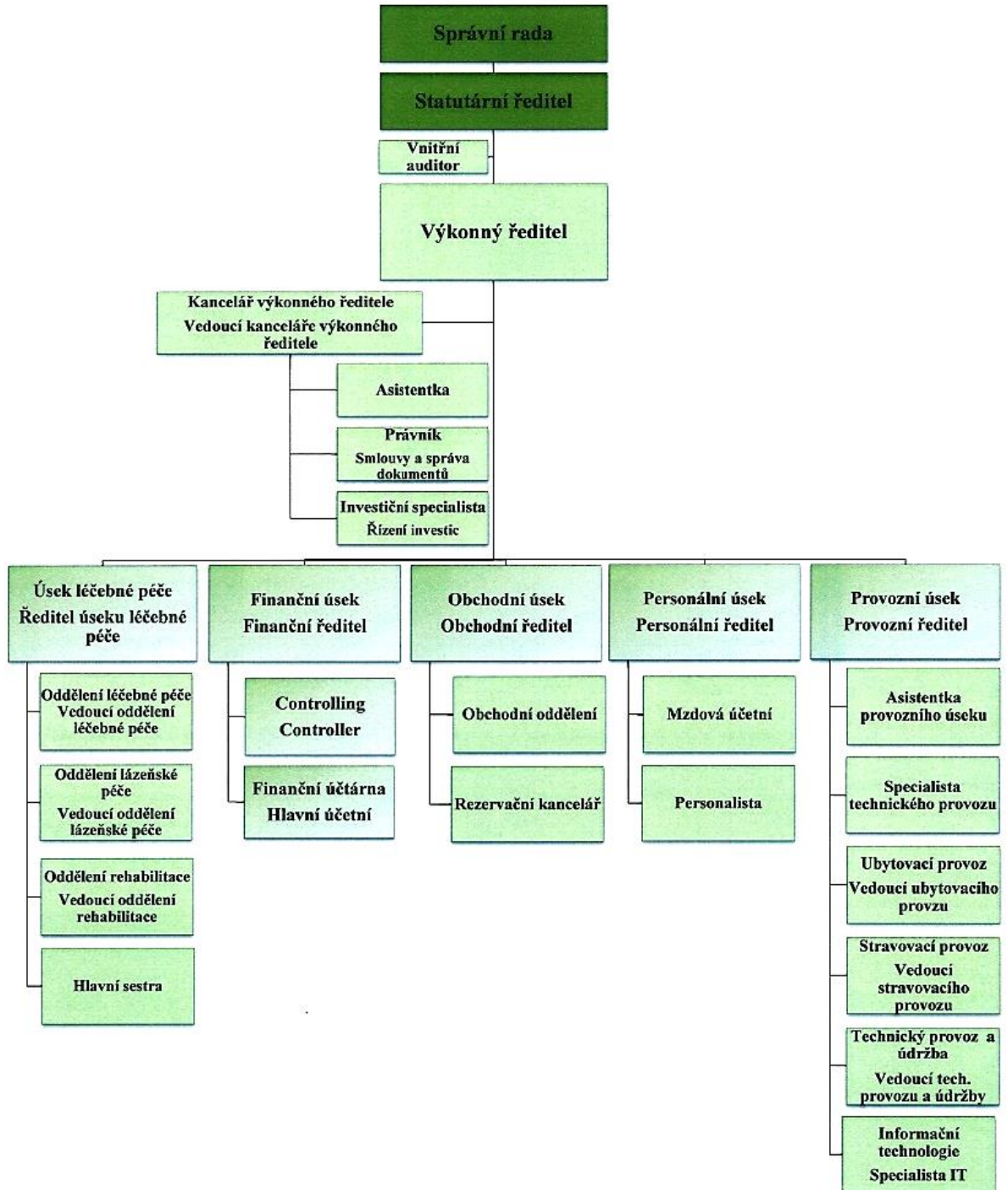
TABULKA 5: SPOKOJENOST SE ŠKOLENÍM BOZP	53
TABULKA 6: PŘEHLED PÉČE O ZAMĚSTNANCE V LLB	61

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – ZÁKLADNÍ ORGANIZAČNÍ SCHÉMA	I
PŘÍLOHA B – CENÍK ZVÝHODNĚNÝCH PROCEDUR PRO ZAMĚSTNANCE....	II
PŘÍLOHA C – VZOROVÝ DOTAZNÍK	III

PŘÍLOHY

Příloha A – Základní organizační schéma



Příloha B – Ceník zvýhodněných procedur pro zaměstnance

Typ procedury	Sazba DPH	Poskytnutá sleva	Zvýhodněná cena pro zaměstnance vč. DPH	Obvyklá prodejní cena vč. DPH
Podvodní masáž	21%	128 Kč	122 Kč	250 Kč
Pilates	21%	26 Kč	34 Kč	60 Kč
Pilates - permanentka 10 vstupů	21%	161 Kč	339 Kč	500 Kč
Klasická masáž část. 15 min.	21%	117 Kč	113 Kč	230 Kč
Přístrojová lymfodrenáž	21%	205 Kč	145 Kč	350 Kč
Přístrojová lymfodrenáž - permanentka 5 vstupů	21%	524 Kč	726 Kč	1 250 Kč
Plavání veřejnost	21%	36 Kč	29 Kč	65 Kč
Plavání - permanentka 10 vstupů	21%	260 Kč	290 Kč	550 Kč
Plavání - permanentka 20 vstupů	21%	409 Kč	581 Kč	990 Kč
Aquaaerobic	21%	72 Kč	48 Kč	120 Kč
Aquaaerobic - permanentka 10 vstupů	21%	466 Kč	484 Kč	950 Kč
Whirlpool	21%	140 Kč	50 Kč	190 Kč
Finská sauna	15%	130 Kč	60 Kč	190 Kč
Finská sauna - permanentka 5 vstupů	15%	451 Kč	299 Kč	750 Kč
Finská sauna - permanentka 10 vstupů	15%	602 Kč	598 Kč	1 200 Kč
Lávové kameny 30 min.	21%	141 Kč	289 Kč	430 Kč
Lávové kameny 60 min.	21%	218 Kč	482 Kč	700 Kč
Havajská masáž celková	21%	381 Kč	509 Kč	890 Kč
Thajská masáž	21%	424 Kč	466 Kč	890 Kč
Solná jeskyně	15%	72 Kč	78 Kč	150 Kč
Solná jeskyně - permanentka 5 vstupů	15%	259 Kč	391 Kč	650 Kč
Solná jeskyně - permanentka 10 vstupů	15%	418 Kč	782 Kč	1 200 Kč

Příloha C – Vzorový dotazník

Vážení zaměstnanci Léčebných lázní Bohdaneč a.s.,

jsem studentem závěrečného ročníku Univerzity Jana Amose Komenského Praha. Pro potřeby mé bakalářské práce na téma: Péče o zaměstnance a její význam v Léčebných lázních Bohdaneč a.s., se na Vás dovoluji obrátit s tímto dotazníkem. Dotazník je anonymní a slouží zejména k získání informací, jejichž analýzou vznikne návrh na zkvalitnění péči o všechny zaměstnance firmy.

Děkuji za Váš cenný čas věnovaný pravdivému a samostatnému vyplnění tohoto dotazníku. Vyplněný dotazník vhodíte prosím do označeného boxu v zaměstnanecké jídelně nejdéle do 18. 12. 2014.

Váš kolega Radek Malina, DiS., specialista pro kulturní programy

1. Jste spokojen/a s pracovním prostředím? (vybavení pracoviště, hluk, světlo)

spokojen/a spíše spokojen/a spíše nespokojen/a nespokojen/a, protože ...

2. Jste při výkonu práce ve stresu?

ano, bojím se jít do práce spíše ano střídavě spíše ne
 ne, do práce se těším

3. Jak hodnotíte vztah s nadřízenými?

výborně, jsme přátelé je to pouze pracovní vztah – neutrální
 špatně, nadřízený se nad námi povyšuje

4. Vyhovuje Vám rozložení pracovní doby? (pružná pracovní doba, práce na směny, ...)

ano spíše ano spíše ne ne

5. Přijde Vám vstupní a opakované školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dostatečné?

ano spíše ano spíše ne ne, protože ...

6. Jste spokojen/a s dalším vzděláváním a rozvojem na Vaší pracovní pozici?

spokojen/a spíše spokojen/a spíše nespokojen/a nespokojen/a

7. Je pro Vás rozvoj a vzdělávání důležité?

ano spíše ano spíše ne ne

8. Kolik druhů odborných školení, vzdělávacích kurzů jste v letošním roce absolvoval/a?

9. Jsou absolvovaná školení přínosná pro Vaši práci?

(Odpovídají pouze ti, kteří absolvovali v tomto roce alespoň jedno školení či kurz!)

- ano spíše ano spíše ne ne

10. Jaký druh školení, kurzů byste uvítal/a? (vyberte maximálně 2)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> jak zefektivnit pracovní čas | <input type="checkbox"/> jak lépe využít počítačové programy |
| <input type="checkbox"/> jak komunikovat s dodavateli | <input type="checkbox"/> jazykový kurz |
| <input type="checkbox"/> jak vyjednávat | <input type="checkbox"/> jak komunikovat s klienty |
| <input type="checkbox"/> jak zdokonalit svou práci | <input type="checkbox"/> jiné ... |

11. Jaké zaměstnanecké výhody nyní využíváte? (vyjmenujte)

12. Jak hodnotíte současné zaměstnanecké výhody nabízené zaměstnavatelem?

(1 – výborně, 5 -nedostatečně)

- 1 2 3 4 5

13. Je pro Vás důležité složení zaměstnaneckých výhod k setrvání ve firmě?

- ano spíše ano spíše ne ne

14. Jaké zaměstnanecké benefity byste měl/a největší zájem? (vyberte max. 3)

- | | | |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> dny dovolené navíc | <input type="checkbox"/> příspěvek na dopravu | <input type="checkbox"/> káva a nápoje zdarma |
| <input type="checkbox"/> dárek k životnímu a pracovnímu jubileu | <input type="checkbox"/> příspěvek na dovolenou | |
| <input type="checkbox"/> příspěvek na bydlení | <input type="checkbox"/> jazykové kurzy | <input type="checkbox"/> vánoční odměny |
| <input type="checkbox"/> kulturní a sportovní akce | <input type="checkbox"/> odměny pro nejlepší zaměstnance | <input type="checkbox"/> jiné... |

15. Jaká z těchto případných podpor by se Vám nejvíce zamlouvala?

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> podpora Vašich dětí v kroužku | <input type="checkbox"/> firemní psycholog | <input type="checkbox"/> právní poradenství |
| <input type="checkbox"/> finanční poradenství | <input type="checkbox"/> uvolnění z práce z rodinných důvodů | |

16. Co pokládáte za nejdůležitější pro vykonávání kvalitní práce?

(vyberte pouze jedno)

- | | | |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> uznání (pochvala) | <input type="checkbox"/> jistota práce | <input type="checkbox"/> pracovní vztahy |
| <input type="checkbox"/> rozvoj a vzdělání | <input type="checkbox"/> finanční ohodnocení | <input type="checkbox"/> zaměstnanecké benefity |
| <input type="checkbox"/> pracovní prostředí | <input type="checkbox"/> jiné ... | |

17. Vaše pohlaví

- muž žena

18. Váš věk

- do 25 let 25 až 35 let 35 až 45 let 45 až 55 let 55 a více let

19. Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

- vyučen středoškolské s maturitou vyšší odborné vysokoškolské

20. Jak dlouho trvá Váš pracovní poměr ve firmě?

- méně než 2 rok 2 až 5 let 5 a více let

21. Na jaké úseku pracujete?

- úsek léčebné péče obchodní úsek finanční úsek
- personální úsek úsek výkonného ředitele
- provozní úsek (ubytovací provoz stravovací provoz technický provoz)

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Radek Malina

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Péče o zaměstnance a její význam v Léčebných lázních Bohdaneč a.s.

Rok: 2015

Počet stran textu bez příloh: 57

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 8

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 11

Počet ostatních zdrojů: 6

Vedoucí práce: Ing. Katarína Krpálková Krelová Ph.D.