



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Analýza vybraných prvků péče o zaměstnance a návrh jejich zlepšení: malý podnik v Ústeckém kraji

Analysis of selected elements of employee care and proposal for their improvement: a small company in the Ústí nad Labem region

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

PhDr. Lenka Emrová

MARTINKOVIČOVÁ

LUCIE

**2022**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Martinkovičová** Jméno: **Lucie** Osobní číslo: **490587**  
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**  
Zadávací katedra/ústav: **Institut pedagogických a psychologických studií**  
Studijní program: **Ekonomika a management**

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

**Analýza vybraných prvků péče o zaměstnance a návrh jejich zlepšení: malý podnik v Ústeckém kraji**

Název bakalářské práce anglicky:

**Analysis of Selected Elements of Employee Care and a Proposal for their Improvement: a Small Company in the Ústí nad Labem Region**

Pokyny pro vypracování:

Cílem práce je na základě teoretického úvodu zmapovat současnou situaci a systém péče o zaměstnance v podniku Hotel Koliba. Ze získaných poznatků zpracovat doporučení pro zkvalitnění a zefektivnění tohoto systému. Přínosem práce je na základě výsledků dotazníkového šetření zpracovaný návrh na zlepšení a zefektivnění péče o zaměstnance vytvořený přímo pro potřeby podniku.

Osnova: Úvod; Teoretická část – popis vybraných částí systému péče o zaměstnance; Praktická část – představení společnosti, dotazníkové šetření, zhodnocení dat, vlastní návrh zlepšení; Závěr

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10., vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

**PhDr. Lenka Emrová, institut pedagogických a psychologických studií MÚ**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

\_\_\_\_\_

Datum zadání bakalářské práce: **05.01.2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **28.04.2022**

Platnost zadání bakalářské práce: \_\_\_\_\_

PhDr. Lenka Emrová  
podpis vedoucí(ho) práce

doc. Ing. David Vaněček, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studentky

MARTINKOVIČOVÁ, Lucie. *Analýza vybraných prvků péče o zaměstnance a návrh jejich zlepšení: malý podnik v Ústeckém kraji*. Praha: ČVUT 2022. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## Prohlášení

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

V Praze dne: 18. 04. 2022

Podpis:

## Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí své bakalářské práce PhDr. Lence Emrové za odborné rady a vstřícný přístup při vedení mé práce. Děkuji i Masarykově ústavu za kvalitní studijní zázemí a společnosti Hotel Koliba za cenné informace poskytnuté pro tvorbu této práce. Stejně tak bych ráda poděkovala své rodině za podporu a trpělivost, kterou mi poskytovala po celou dobu mého studia. Na závěr bych chtěla projevit díky svým blízkým přátelům, bez kterých bych dnes nepsala tyto řádky.

# Abstrakt

Bakalářská práce se věnuje tématu péče o zaměstnance, jakožto jednomu z prvků řízení lidských zdrojů. Cílem práce je zmapovat aktuálně nastavený systém péče v malém podniku na severu Čech. Práce je rozdělena mezi teoretickou a praktickou část. Teoretická část práce se blíže věnuje historii a pozvolnému vývoji tohoto sektoru. Dále pak komplexně popisuje čtyři vybrané oblasti péče. Tyto prvky jak povinné, tak dobrovolné péče, jsou potom výchozími body pro praktickou část práce. Praktická část zahrnuje představení zkoumané společnosti, její organizační strukturu, data z rozhovorů a detailně rozebrané výsledky dotazníkového šetření. V závěru práce se nachází doporučení pro zlepšení stávajícího systému péče v podniku Hotel Koliba. Tato doporučení a získané idey jsou rovněž hlavním přínosem této práce.

## Klíčová slova

Péče o zaměstnance, systém péče, personální činnost, spokojenost, malý podnik

# Abstract

The bachelor thesis deals with the topic of employee care, as one of the elements of human resource management. The aim of this work is to map the currently set system of care in a small business in northern Bohemia. The work is divided between theoretical and practical part. The theoretical part of the thesis deals with the history and gradual development of this sector. It then comprehensively describes four selected areas of care. These elements of both compulsory and voluntary care are then the starting points for the practical part of the work. The practical part includes the introduction of the researched company, its organizational structure, data from interviews and detailed results of the questionnaire survey. At the end of the work there are recommendations for improving the existing system of care in the company Hotel Koliba. These recommendations and the ideas obtained are also the main contribution of this work.

## Key words

Employee care, care system, personnel activities, satisfaction, small business

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Vymezení základních pojmů a historie péče o zaměstnance</b> .....	<b>7</b>
1.1 Vymezení základních pojmů .....	7
1.2 Historie péče o zaměstnance .....	8
<b>2 Systém péče o zaměstnance</b> .....	<b>11</b>
2.1 Pracovní prostředí .....	12
2.2 Pracovní doba, pracovní režim a doba odpočinku.....	15
2.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci .....	21
2.4 Služby poskytované zaměstnancům .....	26
<b>3 Průvodní informace</b> .....	<b>31</b>
3.1 Metodologie .....	31
3.2 Historie společnosti a současný stav .....	32
3.3 Organizační struktura .....	33
3.4 Data z rozhovorů .....	36
<b>4 Výzkumná část</b> .....	<b>41</b>
4.1 Zhodnocení výsledků .....	41
4.2 Návrh zlepšení .....	57
<b>Závěr</b> .....	<b>58</b>
<b>Seznam použité literatury</b> .....	<b>59</b>
<b>Seznam grafů</b> .....	<b>61</b>
<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>62</b>
<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>63</b>
<b>Seznam příloh</b> .....	<b>64</b>



# Úvod

Předložená bakalářská práce se zabývá tematikou péče o zaměstnance a zjištěním aktuálního nastavení systému péče v malém podniku v Ústeckém kraji. Vzhledem ke skutečnosti, že péče o zaměstnance je jeden z nejrychleji se rozvíjejících trendů v oblasti personální činnosti a řízení lidských zdrojů, je klíčové věnovat mu pozornost, především v dnešní době převisu poptávky po práci nad její nabídkou. Aktuální situace na trhu práce motivuje firmy a podniky k neustálému zlepšování svých systémů péče, tvorbě nových firemních benefitů a zajišťování celkové spokojenosti svých zaměstnanců. Vybraný podnik, který je blíže představen a zkoumán v praktické části práce, působí v oblasti gastronomie a hotelnictví, ve které jsou systémy a zajišťování péče často opomíjenými tématy. Právě častá pochybnost o smyslu péče a jejím vlivu na celkovou spokojenost zaměstnanců v sektoru pohostinství a služeb byla jedním z hlavních důvodů, které daly za vznik této práci.

Hlavním cílem práce je provedení analýzy vybraných prvků péče o zaměstnance v podniku Hotel Koliba, a na základě získaných informací sestavení návrhu možného zlepšení systému péče přímo pro potřeby vybraného podniku. Pro potřeby bakalářské práce dodává podniku na atraktivitě především rozmanitost pracovních pozic, které nabízí a překvapivě různorodé potřeby zaměstnanců.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části, a to teoretickou a praktickou. Teoretická část mapuje, jak se pozvolna měnil přístup majitelů firem a společností, jak péče o zaměstnance postupně nabývala na významu a jakou funkci péče spolu s jejím legislativním zakotvením plní dnes. Teoretická část také na základě dostupné odborné literatury zpracovává čtyři vybrané prvky z oblasti péče, které jsou podkladem pro praktickou část. Právě praktická část hledá odpovědi na předem stanovené výzkumné otázky, a to pomocí dvou výzkumných metod. V úvodu praktické části jsou reflektována data z provedených polostrukturovaných rozhovorů, na které navazují poznatky získané z dotazníkového šetření. Společně tyto získané informace tvoří podklady pro konečná doporučení.

V závěru práce se nachází souhrn zjištěných stěžejních skutečností spolu s odpověďmi na výzkumné otázky. Tyto poznatky zároveň definují hlavní přínos této bakalářské práce. Ten spočívá v návrhu konkrétních kroků pro z kvalitnější a zefektivnění péče o zaměstnance, s ohledem na finanční i logistické možnosti zkoumaného podniku.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 Vymezení základních pojmů a historie péče o zaměstnance

## 1.1 Vymezení základních pojmů

Péče o zaměstnance patří v dnešní době k velice skloňovaným souslovím. Proto je na začátku práce žádoucí, aby byl čtenář seznámen s pojmy, které jsou pro pochopení i čtivost textu klíčové. Práce a schopnost zaměstnanců pracovat jsou jedny z nejcennějších a nejdražších výrobních faktorů, bez kterých se neobejde prakticky žádný podnik. Aby firma právě tyto pracovníky přilákala a udržela, je více než vítané, mít propracovaný systém péče o zaměstnance. V kontextu dnešní doby a krize nejenom na finančních trzích, ale i na trzích práce, jak už regionálního, národního či mezinárodního měřítka, dává zaměstnancům možnost si vybírat, a právě péče o zaměstnance a benefity, které firma nabízí, jsou jedny z aspektů, na které při výběru svého příštího zaměstnavatele hledí. Pro obchodní společnost či jakýkoliv jiný podnik je dobře propracovaný systém péče o zaměstnance také povětšinou efektivnější a levnější než neustálé zaškolování a přijímání nových pracovníků. Je to tak jeden ze způsobů, kterým firma může zamezit vysoké fluktuaci, a tak i dalším s ní spojeným nákladům.

Prvním termínem, jenž je třeba definovat je tedy podnik. Dle Synka (2011, str. 20) za podnik považujeme základní jednotku, v níž je realizována výroba, nebo jsou poskytovány služby. Z ekonomického hlediska podniky vstupují jako kupující na trh výrobních faktorů a jako prodávající na trh výrobků a služeb. Podniky spolu s domácnostmi a státem vytváří stále se opakující ekonomický koloběh. Poskytování služeb neboli činností uspokojujících lidské potřeby, je i hlavní činností podniku, který je blíže představen, a zkoumám v praktické části práce.

Dalším důležitým a v textu mnohokrát skloňovaným termínem je práce. Koubek (2010, str. 44) práci formuluje jako určité množství úkolů, které jsou si navzájem dostatečně podobné, aby mohly být spojeny a přiděleny jednomu pracovníkovi, či skupině pracovníků. Práce je vnímána jako vzácný výrobní faktor, vzhledem ke skutečnosti, že ne všichni jsou ochotni či schopni pracovat. Práce je pro většinu lidí také hlavním zdrojem příjmů a obživy. Mimo to ale práce může plnit i jiné potřeby, a to například potřebu společenského uznání či seberealizace, jenž vychází z teorie Maslowovy pyramidy potřeb. Na práci lze navázat definicí pracovního prostředí. Tu Hüttllová (1997, str. 59) vymezuje jako souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti, které v souvislosti s dalšími podmínkami vytváří faktory fyzikální, chemické, biologické a další, které ovlivňují pracovníka v průběhu pracovního procesu. Pro zaměstnavatele bývá tvorba právě příjemného, bezpečného a pro pracovníky vstřícného prostředí jedním z nejnáročnějších a nejdražších úkolů.

Následujícím pojmem nutným pro orientaci v textu je zaměstnanec, občasně zaměňovaný se starším výrazem pracovník. Pro potřeby práce jsou však slova zaměstnanec a pracovník považována za synonyma. Jak shrnuje Kociánová (2010, str. 9) pojem pracovník je možné chápat v širším významu,

kdy charakterizuje osoby, které pro danou organizaci vykonávají pracovní činnost, neboli poskytují organizaci svůj pracovní potenciál a to na základě jiných než zaměstnaneckých smluv. Jedná se například o smlouvy manažerské, dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti. Zaměstnanec je potom pracovník vedený u společnosti či podniku v klasickém zaměstnaneckém pracovním poměru. Vedle toho Šikýř (2016, str. 14) označuje skupinu zaměstnanců jako takzvaný lidský kapitál, který obsahuje znalosti, dovednosti a schopnosti lidí, které organizace potřebuje k dosahování svých cílů.

Cíle podniku jsou konkrétní kroky a výsledky, bývají to například dlouhodobá ekonomická stabilita, výnosnost nebo vysoká tržní hodnota. Cíle obvykle bývají děleny dle časového horizontu na krátkodobé, tedy jeden až tři roky, střednědobé, tři až pět let, a dlouhodobé, nad pět let. Záměrů by podnik neměl mít mnoho a jeho celková strategie musí směřovat k jednomu konkrétnímu cíli. Definice cíle by měla být odlišena od termínu vize, který Janda (2004, str. 19) označuje za představu budoucnosti, která vytyčuje směr, kterým se firma chce ubírat, a který nesdílí, na rozdíl od mise, s širokou veřejností.

## 1.2 Historie péče o zaměstnance

Pro lepší pochopení významu, smyslu a posloupnosti vývoje celého systému péče o zaměstnance je dobré připomenout společensko-historické pozadí vzniku tohoto odvětví personálního řízení. Odborná literatura nahlíží na historii péče o zaměstnance z různých úhlů. Autorky Bedrnová a Pauknerová (2004, str. 66) datují vznik jistých forem personální práce již k počátku Velké průmyslové revoluce a ryze technickému 19. století. Vyzdvihují, že přechod od malých rodinných manufaktur k moderní průmyslové velkovýrobě přinesl rozporuplnost při vybírání pracovníků. Na jedné straně byla vysoká poptávka po levné pracovní síle do nově vzniklých továren, na straně druhé stála nutnost určité zručnosti a psychické odolnosti pracovníků, kteří obsluhovali stále důmyslnější a modernější výrobní zařízení.

Jiní z autorů, jako například Šikýř, začínají moderní personální práci vymezovat až od počátku 20. století, kdy postupně definuje tři úrovně personálního řízení. První úroveň je stupeň **personální administrativy**. Šikýř (2016, str. 42) ho časově zasazuje od 10. až 20. let 20. století. Ve stejné době vznikají fabriky slavného amerického továrníka Henryho Forda. Ten zavedl sériovou výrobu, a právě k nově zavedené pásové výrobě potřeboval získat pracovníky. Jak dodává Šikýř (2016, str. 43), tato průmyslová výroba byla založena na hluboké dělbě práce a úzké specializaci lidí. Obdobou amerického Forda se v českých zemích stal Tomáš Baťa. I jeho zaměstnanci díky stále se opakujícím činnostem dokázali zkrátit čas potřebný pro vykonání svého dílu práce, stejně jako omezit zmetkovitost, a dokázali tak splňovat stanovenou normu pracovního výkonu. Práci se byl schopen naučit téměř každý, proto nebylo třeba vysoce kvalifikovaných pracovníků. To vedlo k souběžnému snižování nákladů zaškolení nově příchozích. Lidé tou dobou byli vnímáni především jako pracovní síla, a personální práce spočívala v administrativě. Kociánová (2010, str. 11) doplňuje, že šlo o činnosti vyplývající z legislativy, jako například povinnou péči o pracovníky, nebo pořizování, uchovávání a aktualizaci personálních informací. Tyto informace byly předávány vedení podniku, především za účelem plánování, nábore nových zaměstnanců či jejich hodnocení.

Druhá etapa vývoje bývá označována jako **úroveň personálního řízení**. Tu Koubek (2007, str. 15) časově staví před začátek druhé světové války. Jednalo se o typ řízení, který si rychle osvojily podniky zaměřené na expanzi a eliminaci konkurentů. Právě v těchto podnicích se jako neoptimálnější cestu k dosažení cílů osvědčilo zformovat silný, motivovaný a organizovaný pracovní kolektiv. Zahradková (2005, str. 19) kolektiv definuje jako skupinu pracovníků, mezi kterými je většinou rovné postavení členů, jsou nastavena vlastní a všemi respektovaná pravidla, stejně jako existují jasné vymezené role a odpovědnosti. Lidská práce tak přestala být prostředkem výroby, ale začala být tvořitelem konkurenční výhody. Toto období dalo za vznik aktivní personální práci. Jak doplňuje Šikýř (2016, str. 43), ve velkých organizacích postupně vznikaly personální útvary, jejichž zaměstnanci měli na starost optimální rozmístění a využití schopných a motivovaných pracovníků. Personalisté měli na starost i na tu dobu pokrokové hodnocení, odměňování či vzdělávání pracovníků. To pak vytvářelo celou personální politiku podniku. Právě silné postavení personálních oddělení jim v podniku dodávalo pravomoci k relativně samosprávnému rozhodování. Přestože došlo od první úrovně ke značnému pokroku, personální práce byla stále spíše vnitropodnikovou záležitostí orientovanou na současnost a aktuální rozložení pracovních sil. Dá se tedy hovořit o povaze operativního řízení.

Nejvyspělejší stupeň řízení, tedy **řízení lidských zdrojů** je Koubkem (2007, str. 15) a Kociánovou (2010, str. 11) vymezeno začátkem 60. let minulého století. Šikýř (2016, str. 44), jeho vznik ale datuje až o 20 let později. Právě v 60. letech přicházejí první snahy o systematické vzdělávání zaměstnanců, plánování pracovních sil v dlouhodobějším horizontu i propracovanější metody přijímání nových zaměstnanců. To vše šlo ruku v ruce s přírůstkem nově dostupných informací ze sociologických a psychologických průzkumů. Právě studie napomáhaly vedoucím pracovníkům ke snadnějšímu sestavení pracovních skupin. Dobré klima uvnitř pracovní skupiny je jeden ze stěžejních bodů spolupráce. Bedrnová spolu s Pauknerovou (2004, str. 73) doporučují, aby si manažeři či vedoucí skupin vybírali své podřízené či spolupracovníky nejenom na základě profesní způsobilosti, ale i na základě sociálních charakteristik. Některé organizace tou dobou vložily svou důvěru k poznatkům získaných od sociologů a zaměřily se na obohacování pracovní náplně, organizačního rozvoje a budování zdravých mezilidských vztahů, což se ukázalo jako inovativní přístup. V mezidobí 60. až 80. let docházelo k popularizaci personální práce a postupně se krystalizovala i právní forma zaměstnávání lidí. Do legislativy vstoupily pojmy jako bezpečnost a ochrana zdraví při práci, diskriminace a další prvky formulující vztah firmy a zaměstnance. To vedlo k potřebě stále větší odbornosti a kvalifikovanosti personalistů, především ve větších firmách a korporátech. Mezi 80. až 90. lety 20. století došlo na světových trzích k mnoha milníkům, v nově vzniklé České republice prudce vzrostl zájem o samostatné podnikání a spolu s nástupem internetu a doby informačních technologií se změnil i svět řízení lidských zdrojů. Lidé se stali nejdůležitějším výrobním faktorem a největší cenností organizace. Jednou z náplní práce personalistů se tak stalo odkrývat potenciál pracovníků a rozvíjet jejich talent. Dle Kociánové (2012, str. 76) je nutno dbát při zajišťování lidských zdrojů jak na kvantitativní faktory, kterými jsou například věk, pohlaví nebo formální kvalifikace, tak i na kvalitativní faktory, které zastupují výkonnost, tvořivost, anebo motivace. Dobří zaměstnanci si ale uvědomují svou cenu a proto koncem 90. let začíná především v zámoří trend flexibilní pracovní doby, možnosti práce z domova či práce na jiné než hlavní pracovní úvazky. Na významu tak začaly nabírat právě

zaměstnanecké výhody, přičemž investice do lidského kapitálu vyšla jako efektivnější nad snahou uspořít na něm. Právě pečlivě a správně vybraní pracovníci totiž odvádějí dobrou práci, která podniku přináší zisky, úspěch a možnosti růstu. Personální oddělení tak má dnes ve firmě stejnou váhu a postavení jako například finanční či marketingové oddělení.

Jak uzavírá kapitolu Šikýř (2016, str. 44), řízení lidských zdrojů podtrhuje valný význam motivovaných a schopných lidí pro dosažení úspěchu organizace a tím i udržení trvalé konkurenční výhody.

## 2 Systém péče o zaměstnance

Systém péče o zaměstnance je v dnešní době nepostradatelným prvkem personální práce jak v malých, středních, tak velkých firmách napříč všemi sektory trhu. Nejdražšími jsou pak pracovníci především z terciálního sektoru, který je zaměřen na poskytování služeb, jakými jsou například právní poradenství nebo obchod a jeho zprostředkování. Stále se zvyšující tlak ze strany odborových svazů, ale i snaha podniků získat pro sebe kvalitní pracovníky jsou hnacím motorem změn. Vzájemná konkurence firem je nutí ke zkvalitňování a rozšiřování své péče, jejíž rozsah vždy bude záviset na mnoha faktorech. Těmi jsou například odvětví, ve kterém firma provozuje svou činnost, velikost firmy, nebo její ekonomická situace z pohledu toho, v jaké fázi svého životního cyklu se aktuálně nachází. Stejně tak může záležet i na zvyklostech daného státu, ve kterém firma podniká, a především jeho legislativním rámci. Pro příklad si lze všimnout značných rozdílů mezi péčí o zaměstnankyně, matky, ve Spojených státech amerických a v zemích Evropské unie. Jednoznačná definice správné péče o zaměstnance tedy neexistuje, přesto odborná literatura dokáže vymezit alespoň tři základní okruhy, které jsou podrobněji rozvedeny na následujících stranách.

Měrtlová (2014, str. 122) dále doplňuje pojem sociálního rozvoje zaměstnanců. Ten se váže především k organizační kultuře podniku. Zahrnuje komunikaci vedení společnosti s řadovými zaměstnanci a vyváření dobrých vztahů na pracovišti. Právě sociální péče jde za hranice péče o zaměstnance jako takové, a snaží se zjišťovat a naplňovat specifické potřeby zaměstnanců. Vnímá tedy osobitost pracovníků a jejich preference například mezi vzděláváním, osobním rozvojem nebo sportem. Dle Kociánové (2010, str. 186) je žádoucí také sledovat tři hlavní druhy zájmů a cílů, mezi které patří:

- celospolečenské zájmy – občanská práva, zdraví a sociální rozvoj občanů, smír, prosperita a stabilita ve společnosti,
- individuální zájmy a cíle člověka – uspokojování jeho vlastních potřeb, což vede k posílení loajality vůči podniku a budování sociálního pouta, které utužuje stabilitu pracovního kolektivu,
- zájmy a cíle zaměstnavatele – lepší zabezpečení pracovníků, jednodušší získávání, formování a rozvoj jejich schopností i sociálních dovedností, stejně tak jako vytváření motivace a zdravých pracovních vztahů.

Jak definuje Koubek (2010, str. 343), péče o pracovníky se dělí do tří hlavních skupin:

- povinná péče – je dána zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší úrovně,
- smluvní péče – představuje péči stanovenou kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace,
- dobrovolná péče – je odrazem personální politiky zaměstnavatele, a výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce.

Účelem systému péče je tedy pracovat s faktory, které na zaměstnance působí přímo i zprostředkovaně při výkonu jejich povolání a snažit se o vytvoření co nejkomfortnějších, nejpříznivějších a nejbezpečnějších podmínek práce. Právě příznivé pracovní podmínky mohou kladně ovlivnit kvalitu života pracovníků, jejich motivaci i chování. Tím dochází k plnění prakticky všech tří výše zmíněných cílů péče. Správně nastavený systém péče tedy může napomoci udržování smíru ve společnosti i zachování sociální stability. Pokud budou firmy dbát na prevenci BOZP a celkovou prosperitu svých pracovníků, nebude vznikat rozsáhlejší společensko-ekonomický problém tkvějící v hojném počtu zaměstnanců odcházejících do invalidního důchodu z důvodů nemocí z povolání, nebo nárůstu počtu nezaměstnaných, kteří se postupně dostanou do stavu dobrovolné nezaměstnanosti. Obě tyto skupiny jsou závislé na státní podpoře, jejíž vyplácení však vyčerpává státní aparát. Vhodný systém péče a například propracovaný plán kariérního rozvoje pak může plnit druhý z bodů, jímž je naplňování individuálních cílů člověka. V případě dlouhodobě objektivně fungujícího systému péče je pak jednou z pozitivních externalit i zvýšení atraktivity zaměstnavatele na trhu práce. Měrtlová (2014, str. 122) pak přichází s širším rozdělením oblasti péče, do kterých patří například:

- pracovní prostředí,
- pracovní doba, pracovní režim a doba odpočinku,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci a
- služby poskytované zaměstnancům.

## 2.1 Pracovní prostředí

Úprava pracovního prostředí je jedním z prvků povinné péče o zaměstnance, který je základně ošetřen v Zákoníku práce – zákon č. 262/2006, v § 224 - 226. Bližší požadavky na pracovní prostředí stanovuje zákon č. 309/2006. Sb. ve znění pozdějších předpisů. Zákon shrnuje zejména povinnosti zaměstnavatele vedoucí k vytvoření pracovních podmínek bezpečného výkonu práce. Jedná se o materiální podmínky, které působí na pracovníka během pracovního procesu, a to tak, že ovlivňují jeho výkon i zdraví. Materiální podmínky pak Koubek (2007, str. 353) dále rozvádí jako stroje a zařízení, manipulační prostředky a osobní ochranné prostředky. Kolektiv autorů Němec, Bucman, Šikýř (2014, str. 102) doplňují i podmínky další, tedy fyzikální, chemické, nebo biologické, které mohou ve vzájemné spojitosti na pracovníka působit.

Při tvorbě pracovního prostředí musí zaměstnavatel dbát na jeho **prostorové řešení**. To vždy musí odpovídat hygienickým požadavkům, které stanovuje prováděcí právní předpis. Aktuálně jím je nařízení vlády č. 361/2007 Sb. ve znění pozdějších předpisů. Koubek (2007, str. 353) ve smyslu prostorového řešení odkazuje na:

- vhodnou pracovní polohu – měla by být v co možná největší možné míře eliminována jednostranná zátěž organismu pracovníka, například pouze využívání pravé horní končetiny, a zátěž by celkově měla být rozložena rovnoměrným způsobem,
- optimální zorné podmínky – zaměstnanec by měl mít možnost si v případě potřeby přizpůsobit zorné pole v rámci minimalizace námahy očí,



- vhodnou výšku pracovní plochy – ta by měla být přizpůsobitelná jednotlivým pracovníkům, například pomocí nastavitelné výšky sedla nebo samotné pracovní plochy,
- optimální pohybové prostory – prostor pro práci rukou, manipulační prostor i prostor pro práci nohou, pedipulační prostor, by měly být rozmístěny tak, aby si pracovník vytvářel vhodné návyky a zároveň byla zajištěna maximální ekonomičnost jím prováděných pohybů,
- pohodlný přístupový prostor – ten by měl mít dostatečnou kapacitu a zároveň neobsahovat překážky, především ty nahodilého charakteru.

K těmto bodům Měrtlová (2014, str. 125) přidává informaci, že na jednoho pracovníka by měly připadat minimálně 2 m<sup>2</sup> podlahové plochy a přibližně 12 m<sup>3</sup> vzdušného prostoru.

**Fyzikální podmínky** jsou vzhledem ke svým vlastnostem měřitelné hodnoty. Cílem zaměstnavatele je tyto hodnoty udržovat ve zdravém, nebo alespoň zdraví neohrožujícím rozmezí. Fyzikální podmínky do značné míry ovlivňují kvalitu odváděné práce i výkonnost zaměstnanců. Stejně tak mohou mít i vliv na jejich zdravotní stav. Šikýř (2016, str. 156) dělí tyto podmínky do čtyř oblastí:

- barevná úprava – souvisí s užitím barev a využitím jejich vlastností k plnění specifických požadavků. Jedním z nich je například psychologický vliv barev na lidskou náladu, případně celé estetické cítění. Barvy mohou být mimo jiné i prostředkem signalizace. Červená barva obvykle značí nebezpečí nebo zákaz, žlutá a oranžová zastupují barvy výstražné, modrá barva signalizuje příkaz a zelená bezpečí. Další účel, pro který lze barvy využít je účel orientační. Ve velkých firmách, kde se jedno pracoviště skládá i z několika samostatných budov, mohou barevná schémata tvořit mapu. Příkladem může být značení pavilonů Litoměřické městské nemocnice. Na stropních zářivkách jsou umístěny barevné pruhy, které pacienty navádí a usnadňují tak jejich pohyb po nemocnici. Barevná úprava může dále sloužit zlepšování světelných podmínek. Je známo, že tmavé barvy jako tmavě fialová nebo tmavě červená světlo pohlcují, naopak světle béžová nebo žlutá ho odrážejí. V zaměstnáních, kde pracovníci potřebují klid a soustředěnost se doporučují odstíny studených barev. U rutinálních činností pak efektivněji působí barvy teplé. V psychologii barev Koubek (2007, str. 354) doplňuje, že je třeba vnímat i povahu práce, velikost a světovou orientaci prostoru, a popřípadě i pohlaví pracovníků. Muži zpravidla preferují studené tóny, ženy tóny teplejší,
- osvětlení pracoviště – zaměstnavatel by měl zajistit takzvanou zrakovou pohodu zaměstnanců, která spočívá ve správném osvětlení pracoviště. Pokud je to dispozičně možné, je žádoucí využívat co možná nejvíce přirozeného denního světla. To je pro lidské oko příjemné a nenamáhá ho tolik jako například ostré bílé světlo. Další možností je použití světla umělého nebo využití sdruženého osvětlení. U osvětlení se sleduje zvláště hodnota osvětlenosti, jenž je množství světla dopadající na danou plochu, kdy její jednotkou je lux. Další hodnotou, kterou je zaměstnavatel povinen sledovat je rovnoměrnost osvětlení. Ta vyjadřuje poměr minimální a průměrné osvětlenosti plochy. Hodnoty osvětlenosti stanovuje česká technická norma ČSN EN 12464-1 novelizovaná v roce 2012. Norma stanovuje minimální osvětlenost prostorů s trvalým pobytem osob na 200 lx. Při administrativní práci by hodnoty měly být okolo 500 lx, pro technické kreslení až 750 lx. Nařízení vlády č. 361/2007 ve znění pozdějších předpisů ukládá zaměstnavateli povinnost

osvětlovací soustavy a podobná zařízení pravidelně čistit a udržovat je ve stavu, který ne-snižuje jejich výkonnost,

- hluk – je obecně definován jako zvuk, který má negativní vliv na lidské zdraví. Může pracovníka nepříjemně rušit od výkonu činnosti, a v dlouhodobém horizontu způsobit i ztrátu sluchu. Základní charakteristiku hluku Koubek (2007, str. 354) dělí na jeho hladinu vyjádřenou v decibelech, a kmitočet popisovaný v hertzech. Hluk s vysokým kmitočtem pak působí rušivěji než zvuk s nízkým kmitočtem. Do míry škodlivosti hluku se promítá délka jeho působení, kolísavost jeho hladiny a vlastní odolnost pracovníka. Záleží také na charakteru zaměstnancem vykonávané činnosti. V případě mechanické, fyzické práce obvykle hluk nezpůsobuje tak vysoký rušivý efekt jako v případě práce duševní. V obou případech však při dlouhodobém působení dochází ke zhoršování stavu nervové soustavy. Při snaze omezit působení hluku na pracovníky se nejčastěji podniky snaží omezit přímo jeho zdroj, tedy například inovovat výrobní linku nebo zdroj hluku alespoň izolovat. Dalším krokem je potom ze strany zaměstnavatele vyžadované a důsledně kontrolované nošení osobních ochranných pomůcek neboli prostředků individuální ochrany. Právní ošetření ochrany před hlukem upravuje zákon č. 258/2000 Sb. ve znění pozdějších předpisů spolu s nařízením vlády č. 272/2011 Sb. ve znění pozdějších předpisů,
- mikroklimatické podmínky – jsou tvořeny teplotou, vlhkostí, čistotou vzduchu a rychlostí jeho proudění. Všechny tyto podmínky společně ovlivňují tepelnou pohodu zaměstnanců. Přílišný pocit tepla nebo naopak chladu nepůsobí prospěšně na lidský organismus. Při opakovaném vystavování těmto extrémům může dojít u zaměstnanců i k poškození zdraví. Nastavení mikroklimatických podmínek podniku musí vždy respektovat povahu činností tam vykonávaných i okolního prostředí. Dlouhodobě je žádoucí stav takzvané tepelné rovnováhy, kdy si lidské tělo s ohledem na vlastní potřeby a pomocí vlastních vyrovnávacích mechanismů udržuje svou teplotu v konstantní hladině.

Poslední oblastí vztahující se k pracovnímu prostředí jsou **sociálně-psychologické podmínky**. Tyto podmínky souvisejí se skutečností, jestli zaměstnanec pracuje v kolektivu, nebo svou práci vykonává individuálně. Právě pracoviště je obvykle prostředím sociálních skupin, začleněných ve složitějším systému celé organizace a systému společenských pozic a rolí. Jak uvádí autorky Bedrnová s Pauknerovou (2004, str. 47), vztahy mezi lidmi se utvářejí a rozvíjejí prostřednictvím sociálního styku, neb člověk je tvor společenský. Sociální styk souvisí se sociální interakcí, která je definována jako vzájemné působení lidí na sebe, při kterém dochází k oboustrannému ovlivňování, a to vědomě či nevědomě. Při individualisticky založeném charakteru práce se mohou pracovníci po čase setkávat s problémem osamění nebo odcizení například od kolegů z oddělení, která jsou koncipována týmověji. V pracovních kolektivech zaměřených na fyzickou práci je sdílení pracovního prostředí běžnou praxí, která napomáhá vytvářet zpravidla osobitější a hlubší vztahy. Oproti tomu práce duševního charakteru obvykle vyžaduje klid a soustředění, které poskytuje například prostředí vlastní kanceláře. To, jak se zaměstnanci v podniku cítí, utváří ducha pracoviště, který se, jak vnímá Měrtlová (2014, str. 126), promítá do pracovního výkonu celého kolektivu. Od určité pozice v kariérním žebříčku bývá dobrý kolektiv hlavním důvodem setrvání v zaměstnání, například i přes skutečnost, že pracovník dostane novou a finančně lépe ohodnocenou nabídku. Druhou stranou sociálně-psychologických podmínek jsou však patologické jevy na pracovišti. Mezi ty se řadí například šikana.

Šikana, jiným slovem terorizování, je formou nevyžádaného, nepříjemného a dlouhodobého obtěžování. Tu může pracovník zažít z několika stran.

První formou je takzvaný mobbing. Ten Kociánová (2010, str. 183) představuje jako systematické trápení ze strany spolupracovníků. Tato forma teroru se nejčastěji vyskytuje mezi pracovníky na stejné úrovni. Druhou formou šikany na pracovišti je staffing. Ten pramení ze strany podřízeného směrem nahoru. Třetím projevem teroru na pracovišti je obtěžování ze strany nadřízeného, tedy bossing. Mezi projevy šikany patří šíření pomluv, dehonestování práce poškozeného nebo jeho ponižování. Oběti šikany bývají obvykle lidé, kteří se odlišují. Může se jednat například o zaměstnance se zdravotní indispozicí, rozdílnou osobnostní charakteristikou nebo pracovníka s nadprůměrnými výsledky. Dlouhodobá expozice pro psychiku nepříznivým podmínkám může vést k úzkostným stavům, poruchám příjmu potravy nebo svíravých pocitů při dýchání, stejně tak jako k bolestem hlavy. Dopady šikany se na každém zaměstnanci mohou projevit jinak a jindy. Proto je důležité jakékoliv zárodky teroru ve skupině okamžitě eliminovat. Armstrong (2007, str. 708) poukazuje na to, že jakákoliv forma šikany je společensky neakceptovatelná a zaměstnanci by už při nástupu do zaměstnání měli být seznámeni s možností disciplinárního řízení, pokud se podobného aktu dopustí. Na druhé straně by pracovníci měli mít vůči personálnímu oddělení nebo svému nadřízenému pocit důvěry, který by jim v případě potřeby dodal odvalu se s problémem svěřit.

## 2.2 Pracovní doba, pracovní režim a doba odpočinku

Jak nastiňuje Měrtlová (2014, str. 123), **pracovní dobou** se určuje časová využitelnost pracovníka. Ta má vliv na rozvržení zaměstnancova volného času i celý způsob mimopracovního života. Právě rozvržení pracovní doby může ovlivňovat uspokojování individuálních potřeb zaměstnance, jeho životní úroveň, zdraví nebo reprodukci. Správná struktura rozvržení pracovní doby může výrazně napomoci ke zvýšení motivace, spokojenosti i výkonu zaměstnanců. Žufan (2012, str. 132) doplňuje, že pracovní dobou se zároveň rozumí čas, po který je zaměstnanec povinen být na pracovišti a vykonávat práci stanovenou v jeho pracovní smlouvě. To znamená, že v okamžiku zahájení pracovní doby je pracovník způsobilý k výkonu práce, například tak, že je již řádně oblečen do pracovního úboru. Stejně tak by měl zaměstnanec úkony jako mytí se, převlékání do civilního oblečení, je-li to třeba, vykonávat až po oficiálním konci své směny. Případnou změnu těchto pravidel může stanovit zaměstnavatel na základě kolektivní smlouvy nebo svým vlastním rozhodnutím. Zaměstnavatel má také právo vyžadovat, především u provozů, kde jsou pracovníci odměňováni časovou mzdou, aby si zaměstnanci zaznamenávali svůj příchod a odchod z pracoviště v přiměřeném intervalu vůči skutečnosti. Takovýmto záznamovým zařízením je pro příklad snímač čipových karet. Zaměstnanec je též povinen práci vykonávat osobně a dodržovat všechny povinnosti vyplývající z předem uzavřené pracovní smlouvy mezi ním a zaměstnavatelem.

V České republice je délka pracovní doby i její rozložení ošetřeno v zákoníku práce, konkrétně pak zákonem č. 262/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů. V části čtvrté v § 78 - 100 lze nalézt právní úpravu pracovní doby a doby odpočinku, podrobněji v okruzích vymezujících:

- délku pracovní doby,
- rozvržení pracovní doby,
- přestávky v práci a bezpečnostní přestávky,
- dobu odpočinku,

- práci přesčas,
- noční práci,
- pracovní pohotovost.

Informace uvedené v tomto oddíle nepokrývají práci vykonávanou na základě dohod, konkrétně tedy dohod o provedení práce a dohod a pracovní činnosti, nestanoví-li zákon jinak.

Délku pracovní doby, jinými slovy fond pracovní doby, zákon stanovuje jako určitý počet hodin v jednom týdnu, tedy sedmi po sobě jdoucích kalendářních dnech. Od okamžiku vzniku pracovního poměru je zaměstnavatel povinen přidělovat zaměstnanci práci v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby. Její podoba závisí na podmínkách pracoviště i režimu zaměstnavatele. Kolektiv autorů Němec, Bucman, Šikýř (2014, str. 99) připomíná, že délka stanovené týdenní pracovní doby činí:

- 40 hodin týdně při jednosměnném pracovním režimu,
- 38,75 hodiny týdně při dvousměnném pracovním režimu,
- 37,5 hodiny týdně při vícesměnném režimu nebo nepřetržitým pracovním režimu a
- 37,5 hodiny týdně při těžbě uhlí, rud, v důlní výstavbě nebo pracovištích geologického průzkumu.

Pracovní doba bývá obvykle rozvržena do pěti pracovních dnů. Tento rozvrh se stanovuje předem a nazývá se směna. Zaměstnavatel má za povinnost stanovit začátek a konec směn, stejně jako čas vymezený pro čerpání přestávek a stav, ve kterém má být pracoviště předáno v případě vícesměnného provozu. S rozvržením směn je zaměstnavatel povinen seznámit své zaměstnance nejméně dva týdny předem. Nejobvyklejším typem provozu je jednosměnný provoz. Fungují na něm společnosti, u nichž lze práci pokrýt jednou skupinou pracovníků. Příkladem může být sektor služeb, který zahrnuje pracoviště, jakými jsou účtárny nebo kadeřnictví. Druhou variantou je takzvaný dvousměnný provoz. Při splnění všech zákonných náležitostí lze práci rozdělit mezi dvě skupiny pracovníků, kteří vykonávají činnost do maximální výše 12 hodin za jednu směnu. Dvousměnný systém se využívá například v restauračních zařízeních, kdy první směna začíná brzy ráno a končí zpravidla odpoledne, načež se vystřídá se směnou odpolední, která je k dispozici přes čas večeří až do noci. Tří a vícesměnný provoz se využívá v oblastech, kde je nutné poskytovat servis po celý den i noc. Může se jednat o hotelovou recepci nebo letištní salónek. V případě, že pracoviště funguje i v průběhu víkendů jedná se o takzvaný nepřetržitý provoz. Ten využívají velké závody jako například automobilky nebo jiné velké výrobní továrny, a to většinou z důvodu dodatečných nákladů při opětovném vypínání a zapínání strojů nebo hašení a roztápění pecí. Ve velkých korporátech také dochází ke kombinování typů provozů, kdy například oddělení administrativy pracuje v jednosměnném provozu a výrobní oddělení funguje v režimu třisměnného provozu. V praxi příkladem tohoto kombinovaného systému může být společnost Škoda Auto.

Fond pracovní doby také pracuje s pojmem takzvané kratší pracovní doby. Jedná se o úpravu zapsanou v pracovní smlouvě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem kdy z individuálních důvodů zaměstnanec nechce nebo nemůže pracovat obvyklých 40 hodin týdně, ale například jen po-

lovinu tohoto času. Formu kratší pracovní doby často využívají matky s mladšími dětmi nebo studenti. Stejně tak může být nabídnuta pracovníkům v předdůchodovém či důchodovém věku. Těmto zaměstnancům nelze naříditi práci přesčas, mohou ji ale vykonávat z vlastní vůle. Práci přesčas se rozumí práce vykonávaná nad časový rámec předem sjednaných směn. Je konaná buď na příkaz zaměstnavatele, a to z vážných provozních důvodů, nebo s jeho svolením ve prospěch zaměstnanců, kteří by se jinak mohli ocitnout pod časovým tlakem. Zákon upravuje maximální dobu práce přesčas na 8 hodin v týdnu a celkem pak 150 hodin v jednom kalendářním roce.

Oba typy pracovní doby, jak stanovenou týdenní dobu, tak kratší pracovní dobu lze rozvrhnout dvěma způsoby. Jedná se buď o rovnoměrné, nebo flexibilní rozvržení. Výhodou rovnoměrného rozvržení je jeho částečná předvídatelnost. Ze strany zaměstnavatele musí každý týden docházet k rozvržení stejného počtu hodin na zaměstnance. Jednou z variant je stále se opakující schéma například osmi pracovních hodin za den, v součtu 40 hodin za pracovní týden. Druhou variantou může být o něco pružnější rozvržení, kdy na každý den připadne jiný počet hodin, například šest v pondělí a osm v pátek, v součtu ale musí i toto schéma tvořit 40 hodin celkem. V případě nedodržení tohoto principu se jedná o flexibilní rozvržení pracovní doby. To spočívá v nerovnoměrném rozložení stanovené pracovní doby, případně kratší pracovní doby v jednotlivých týdnech. Výsledkem je, že jeden týden pracovník odpracuje celkem například 30 hodin a v dalším 35. Podmínkou je, že ve stanoveném vyrovnávacím období, kterým je maximálně 26 po sobě jdoucích týdnů, se průměrná pracovní doba vyrovná se stanovenou týdenní dobou. Vyrovnávací období může být prodlouženo na 52 týdnů pomocí kolektivní smlouvy.

Volně navazujícím termínem jsou takzvané **flexibilní pracovní režimy**. Flexibilní pracovní režim poskytuje větší volnost zaměstnanci a napomáhá udržovat takzvaný work-life balance. Tento pojem vyjadřuje rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Období koronaviru přispělo k masovému přechodu právě na jeden z těchto režimů, kterým je **distanční práce**. Starší literatura používá termín teleworking. Hlavním principem distanční práce je to, že zaměstnanec většinu pracovní doby stráví mimo sídlo firmy nebo kanceláře. Zaměstnanec může pracovat přímo od sebe z domova nebo například produkt prezentovat přímo u zákazníka. Pracovník je obvykle povinen být v určitém časovém horizontu připojen do firemní sítě, popřípadě být dostupný na svém telefonu. Výhodou využití tohoto režimu je především omezení nákladů pro zaměstnavatele. V období epidemie bylo významným plusem tohoto režimu především omezení sociálních kontaktů a ochrana zdraví zaměstnanců. Z dlouhodobého hlediska je však vhodné režim kombinovat s klasickým docházením na pracoviště, vzhledem k možné ztrátě sociálního kapitálu. Nevýhodou distanční práce může být její organizační náročnost, problémy v komunikaci nebo problematika odhadu rozsahu pracovní náplně. Dalším rizikem může být zajištění BOZP. Zaměstnavatel by měl také zvážit, zdali informace a data, která zaměstnanci pro svou činnost potřebují, mohou opustit pracoviště, popřípadě být stažena do jejich osobních počítačů. Druhou, a méně známou formou flexibilního pracovního režimu, je **sdílení pracovního místa**. Tato forma představuje uzavření smlouvy mezi zaměstnavatelem a více jak dvěma pracovníky na jedno pracovní místo. Ti si pak mezi sebou sami rozvrhují pracovní dobu a rozdělují pracovní povinnosti. Stejně tak odpovědnost nesou stejným dílem. Podmínkou je, že pracovní místo musí být vždy obsazeno. Hlavní výhodou pro zaměstnavatele je, že vzhledem k uzavřené smlouvě přechází odpovědnost za pokrytí pracovního místa na pracovníky. Proto v případě nemoci nebo

dovolené za sebe náhradu musí dodat zaměstnanec a zaměstnavatel nemusí zajišťovat přesuny pracovních sil. Forma sdíleného pracovního místa však mimo výše uvedeného odlehčení při nemoci nebo v období dovolených podniku vlastně nepřináší jinou zásadní výhodu. Přílišná volnost při tvorbě pracovního rozvrhu může vést ke konfliktům mezi pracovníky, snižovat stabilitu skupiny nebo mít za následek častější přepis smluv.

Číselné vyjádření délky stanovené týdenní pracovní doby v sobě nezahrnuje přestávky na jídlo ani oddych. Jedná se tedy o takzvanou čistou pracovní dobu. Umožnit zaměstnancům **přestávku** na oddych a občerstvení je povinností danou zákonem. Nejdéle po šesti hodinách souvislé činnosti má pracovník nárok na 30 minut přestávky. Čas přestávek je neplacený. V případě, že přestávka je dělena do vícero částí, jedna z částí musí být alespoň 15 minut odpočinku v kuse. Zákon dále ukládá, že přestávky se neposkytují na začátku ani na konci pracovní doby. Zvláštním případem jsou provoz, ve kterých nelze činnost přerušit. Pokud přitom lze zajistit zaměstnancům přiměřenou formu občerstvení a oddychu, nejedná se o přestávku v práci, protože pracovníci se občerstvují v průběhu práce.

Mladiství pracovníci, tedy ti, kteří ještě nedovršili zákonné hranice dospělosti 18. roku života, mají upravenou jak pracovní dobu, tak dobu odpočinku. Pro mladistvé je maximální doba jedné směny v jednom dni stanovena na osm hodin. V případě, že mladistvý má více základních pracovněprávních vztahů, nesmí týdenní délka pracovní doby ve svém součtu překročit hranici 40 hodin. V případě přestávek v práci mladistvým vzniká nárok na odpočinek již po 4,5 hodinách souvislého výkonu povolání.

Specifickým případem jsou **bezpečnostní přestávky**. Pro určitá povolání, například ta, kde zaměstnanci pracují s rizikovými činiteli, kde vykonávají činnost významně zatěžující jejich organismus nebo jsou členy posádky vrtulníku, letadla, anebo jako řidiči tvoří součást silniční dopravy, platí odlišná pravidla. Bezpečnostní přestávky jsou v tomto případě součástí pracovní doby a jsou proto honorované. V prvním případě, vystavení pracovníka rizikovým faktorům, kterým jsou například chemikálie, je zákonem první přestávka stanovena již po dvou hodinách od započetí práce, a to nejméně na 15 minut. Další přestávky potom opětovně po dvou hodinách, v délce trvání nejméně 10 minut. Poslední pauza by měla začít nejpozději jednu hodinu před koncem pracovní doby a trvat minimálně 10 minut. V době přestávky musí zaměstnanec skutečně odpočívat a nesmí být vystaven žádnému rizikovému faktoru. Mezi činnosti významně zatěžující organismus se řadí zátěž teplem, zimou, práce v nepřírozené poloze i práce při monotónním nebo vynuceném tempu. Zde se zákonné nároky na přestávky specifikují podle typu zátěže. Kupříkladu při monotónní práci má zaměstnanec nárok na bezpečnostní přestávku trvající 5 až 10 minut po každých dvou hodinách od počátku činnosti. Alternativou může být rotace zaměstnanců anebo činností, které vykonávají. V případě bezpečnostních přestávek řidičů dochází k postupné harmonizaci pravidel v zemích celé Evropské unie, vzhledem ke skutečnosti, že dálková doprava, ať už autobusová nebo kamionová přechází přes různá území. Aktuálně platná nařízení stanovují maximální délku doby souvislé jízdy na 4,5 hodiny, po níž musí následovat nepřerušovaná přestávka trvající 45 minut. Tu lze případně nahradit pauzou čítající 15 minut, po které zaměstnanec využije přestávky o době trvání 30 minut. Zákon také upravuje intervaly odpočinku mezi směnami. V případě zaměstnance staršího 18 let musí zaměstnavatel zajistit rozložení směn tak, aby se pracovníkovi dostalo alespoň 11 hodin nepřetržitého odpočinku v období 24 hodin po sobě jdoucích. Pro mladistvé je za stejných okolností zákonem stanovena

doba odpočinku 12 hodin. Existuje možnost zkrácení doby odpočinku pro zletilé zaměstnance z 12 na 8 hodin za předpokladu, že následující odpočinek mu bude prodloužen. Výjimka se týká práce v nepřetržitých provozech, práce ve službách jako například ve zdravotnictví nebo kulturních zařízeních či v případech živelných událostí nebo jiných ojedinělých událostí.

Poslední dvě vymezené oblasti jsou **noční práce** a **pracovní pohotovost**. **Noční prací** se rozumí činnost vykonávaná zaměstnancem mezi 22:00 hodinou večerní a 6:00 hodinou ranní. Zákon uvádí, že délka směny zaměstnance pracujícího v noci nesmí překročit 8 hodin v rámci 24 hodin po sobě jdoucích. Pokud požadavek nelze splnit, zákon určí pro tento případ závazný postup tvorby směn. Možnost zařadit zaměstnance na noční práci podléhá vyjádření lékaře na základě prohlídky. Prohlídku musí zaměstnanec u poskytovatele pracovnělékařských služeb podstoupit alespoň jednou ročně. Náklady za vyšetření nese výlučně zaměstnavatel. Zaměstnavatel má také zákonnou povinnost zajistit zaměstnancům pracujícím v noci přiměřené sociální zajištění, vzhledem ke skutečnosti, že práce v noci je pro zaměstnance zpravidla mnohem více vysilující. Sociální zajištění zahrnuje především poskytnutí možnosti zaměstnancům občerstvit se, případně se ohřát nebo převléci. V případě pracovníků, kteří pracují především v nočních hodinách, je žádoucí věnovat zvýšenou pozornost jejich zdravotnímu stavu i psychickému rozpoložení. Z fyziologického hlediska není pro člověka přirozené být v noci vzhůru a přes den spát, případně tyto režimy ještě nepravidelně kombinovat. Pozice nočních prací by měl sociálně zodpovědný zaměstnavatel obsazovat mladšími pracovníky, kteří se dokáží se zátěží vyrovnat lépe, a jejich organismus si zvládne do určité míry na systém navyknout. Žufan (2012, str. 136) upozorňuje, že vzhledem k povinnosti přidávat za práci v noci 20 % z průměrné hodinové sazby dochází ze strany zaměstnanců k zatajování jejich zdravotního stavu nebo obtíží.

**Pracovní pohotovost** pak označuje stav, kdy je pracovník připraven na výzvu ze strany zaměstnavatele, například prostřednictvím dispečinku, bez odkladu dorazit na pracoviště nebo jiné předem určené místo a vykonávat práci. Pracovní pohotovost vzniká na základě úpravy v pracovní smlouvě. Jednou z podmínek pohotovosti je také to, že se v její době zaměstnanec musí nacházet kdekoliv mimo pracoviště. V době pracovní pohotovosti nesmí pracovník požívat alkoholické nápoje nebo jiné návykové látky, na druhou stranu tento čas je mu řádně honorován, a to i za předpokladu, že nebude do práce povolán. V čase pohotovosti má zaměstnanec nárok na minimálně 10 % z průměrného hodinového výdělků. V případě, že zaměstnanec bude k práci skutečně povolán, se začne počítat pracovní doba s výší jeho klasické mzdy nebo platu. Navíc, pokud výkon pracovní pohotovosti přesáhne stanovenou týdenní dobu, jedná se o práci přesčas s dalšími příplatky. Systém pracovní pohotovosti využívají především profese, ve kterých by byla zbytečná nepřetržitá přítomnost zaměstnanců na pracovišti, příkladem jsou řidiči rychlé záchranné služby nebo kriminalisté.

Jako všude, i ve zvyklostech nebo nařízeních lze dělat určité výjimky. Skupina, která právě tyto výjimky může vyjednávat, se nazývá **odborová organizace**, zkráceně odbory. Možnost vzniku odborů

vých organizací je zakotvena v Listině základních práv a svobod, konkrétně v článku č. 27. Ten stanovuje, že každý má právo svobodně se sdružovat s jinými na ochranu svých hospodářských zájmů. Minimální počet členů k ustanovení organizace jsou tři. Ti musí požádat o registraci Ministerstvo vnitra. Odborová organizace vzniká s právní formou právnické osoby den po doručení na Ministerstvo vnitra, jelikož žádost o její vznik nemůže být zamítnuta. Nově vzniklá odborová organizace musí svůj vznik ohlásit zaměstnavateli, kterému vzniká povinnost s ní komunikovat. Pro jednání mezi odbory a zaměstnavatel musí být nejméně tři členové odborové organizace v pracovním poměru s daným zaměstnavatelem. Organizace si také určí své stanovy, ve kterých vymezí například, kdo bude jejím jednatelem. Zpravidla to bývá předseda organizace nebo její výbor. Může nastat situace, například ve velkých firmách nebo nadnárodních korporátech, kdy ve společnosti bude fungovat několik odborových organizací. V tom případě je zaměstnavatel povinen jednat se všemi, nebude-li stanoveno jinak. Zaměstnavatel není oprávněn bránit organizaci v její činnosti, nebo dohlédávat kdo je jejím členem, popřípadě členství v organizaci, jakkoli diskriminovat.

Hlavní činnost odborových organizací spočívá v komunikaci mezi zaměstnanci a vedením. Odbory tak tvoří jakýsi most. Jak uvádí Kociánová (2010, str. 188) většina odborových organizací využívá svá práva na oblasti, kterými jsou:

- rozhodování – například o stávce nebo zastavení práce při přímém ohrožení života a zdraví zaměstnanců,
- spolurozhodování – v případě vydávání pracovního řádu nebo plánu dovolených,
- součinnost mezi zaměstnavatelem a odbory – například při změnách v oblasti BOZP,
- kontroly – především dodržování kolektivních smluv nebo právě předpisů BOZP.

Odborové organizace výhody nebo změny, které vyjednaly pro zaměstnance, stvrzují spolu se zaměstnavatelem v takzvaných kolektivních smlouvách. Ty, jak doplňuje Koubek (2007, str. 332), se nejčastěji zaobírají:

- kolektivními vztahy,
- individuálními pracovními vztahy,
- mzdovou oblastí.

Vyjednané podmínky musí být ve smlouvě uvedeny jasně, konkrétně a termínovaně. Současně také nesmí rozporovat platnou legislativu. Není-li uvedeno jinak, platnost smlouvy je jeden rok. Minimálně dva měsíce před zánikem smlouvy musí organizace a vedení znovu začít jednat a připravit smlouvu novou. Změny dosažené kolektivní smlouvou se vztahují i na pracovníky, kteří sami do odborové organizace nevstoupili. Vzhledem ke stále propracovanějšímu ukotvení péče o zaměstnance v systému práva České republiky, ale i celé Evropské unie, význam odborových organizací může působit především uspokojivě pro psychiku zaměstnanců. Ti díky své účasti v odborech mohou pociťovat pocit uspokojení z participace na chodu společnosti a svého směřování v ní. Obě strany by při vyjednávání měly jedna na druhou klást přiměřené požadavky a mít reálná očekávání, například při implementaci klíčových změn postupů práce. V menších firmách a podnicích, nebo ve společnostech kde by založení odborové organizace nenaplnovalo svůj hlavní význam, je dobré dbát na



propracovaný systém **vnitropodnikové komunikace**. Janda (2004, str. 10) vysvětluje, že vnitropodniková komunikace na všech svých úrovních navzájem propojuje manažerské funkce, a to napomáhá rozhodnout o správném rozdělení a přerozdělení zdrojů. Lze tak ustanovit, že shledává kvalitní komunikaci jako základ úspěchu firmy, poněvadž správně komunikovaná informace vede ke splnění požadavků výroby nebo zákazníka. Oblast komunikace v podniku se dá rozdělit do tří základních oblastí. První oblastí je komunikace mezi firmou a jejím okolím. Tím mohou být zákazníci, obchodní partneři nebo například státní aparát. Za druhou oblast komunikace lze pokládat interpersonální komunikaci mezi vedením firmy a jejími zaměstnanci. Třetí část lze vymezit oblastí vzájemné komunikace mezi pracovníky z jednoho oddělení, popřípadě komunikací mezi dvěma odděleními stejné úrovně. Komunikace v podniku plní především funkci informativní a instruktivní, v druhotném rozsahu i funkci socializační. Problematika vnitropodnikové komunikace a jejích forem i případné aplikace by však vydala na samostatnou práci.

## 2.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Třetí významnou oblastí péče o zaměstnance je ochrana jejich zdraví. Přestože Česká republika je stát s vyspělým zdravotním systémem a dobře dostupnou veřejnou péčí, ani moderní medicína nedokáže vrátit zpět například ztrátu zraku. Zaměstnavatel by tak měl nejenom plnit povinnosti uložené zákonem, ale i ze své vlastní vůle dělat vše pro to, aby zabránil ohrožení zdraví nebo života svých zaměstnanců. V širším pojetí lze systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci také chápat jako vizitku podniku. Dobrý podnik vnímá i potřeby ochrany zdraví zaměstnanců, které mohou někdy zacházet dále, než kam stanovuje zákon. V soudobé Evropě má lidský život velmi vysokou cenu a jeho případná ztráta s sebou nese jak sociální, tak ekonomickou zátěž. Bezpečné prostředí umožňuje zvýšení efektivity práce, nepůsobí na zaměstnance jako stresor a ve finálním součtu tak podniku šetří náklady. Pro celý tento systém se obvykle využívá zkratka BOZP, která je využita i na následujících stranách.

Hlavní cíl bezpečnosti a ochrany zdraví při práci formuluje Šikýř (2016, str. 158) jako předcházení ohrožení života a zdraví zaměstnanců. Obvykle se používá i pojem prevence. Ohrožení může nastat v případě styku s rizikem. Riziko je pravděpodobnost vzniku určité nežádoucí události, která s sebou může nést nežádoucí následky. Tyto následky mohou mít lehčí formu, například krátkodobé zranění způsobené řeznou ránou, nebo i závažnější povahu, kterou může být například nemoc z povolání, v krajním případě expozice vysokému riziku, kdy může být následkem i smrt.

**Prevence** rizik tvoří hlavní náplň celého plánování, aplikace a soustavné kontroly pravidel bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zaměstnavatel je povinen na základě vydaných právních předpisů, aktuálně dle zákona č. 309/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů, provádět kroky spočívající v:

- analýze rizik a hrozeb,
- eliminaci rizik,
- minimalizaci rizik, které objektivně nelze zcela eliminovat,
- vymezení zbytkového rizika a jeho akceptace.

Analýza rizik a hrozeb spočívá v jejich rozpoznání a prozkoumání. Hrozbou se rozumí riziko, které má vyšší pravděpodobnost vzniku, než je obvyklá míra stanovená například pomocí odborného posudku nebo na základě statistických výpočtů. Eliminace rizik má za cíl vyřadit co nejvíce činností nebo skutečností, které by mohly vést k úrazu nebo poškození zdraví. K eliminaci může kladně přispět například obměna strojů, úprava výrobního procesu nebo rekonstrukce provozovny. Příkladem může být modernizace podlahové krytiny v zázemí hotelové kuchyně. Výměna kluzkých dlaždic za novou PVC krytinu, která vzhledem ke svým vlastnostem není kluzká, významně snižuje riziko pádu. Některá menší rizika lze eliminovat nebo alespoň snížit i pouhou reorganizací pracoviště či malou změnou organizace práce. Rizikem, kterému jsou vystaveni například kuchaři v již zmiňované hotelové kuchyni, může být popálení či pořezání. Jedná se o rizika přímo souvislá s pracovní pozicí a nikdy je nelze zcela vyloučit. Snahou zaměstnavatele by tak mělo být je minimalizovat. V případě kuchyně by kuchaři měli mít ostré nože, jelikož tupý nůž je mnohem nebezpečnější než ten ostrý, nebo dlouhé rukávy, aby při popálení nedošlo k přímému styku horké plochy s pokožkou.

Zbytkové riziko je skutečnost, že určitá forma ohrožení zdraví bude existovat i při použití nejlepších systémů BOZP. Všechny vnitřní zásady organizace v souvislosti s ochranou zdraví vždy musí korespondovat s platnou legislativou a nelze ji obejít například uzavřením speciální zdravotní pojistky nebo jiné formy peněžní kompenzace.

Mimo uvedené analýzy rizik by zaměstnavatel měl dbát i dalších všeobecných preventivních zásad, jako například:

- odstraňovat rizika v místě jejich vzniku,
- přizpůsobovat podmínky práce potřebám pracovníků,
- snažit se fyzicky náročné činnosti přenést na strojovou výrobu nebo snížit jejich četnost změnou pracovního postupu nebo technologie nebo
- omezovat počet zaměstnanců, kteří jsou vystavováni škodlivým vlivům.

Povinnost zaměstnavatele vytvářet zdraví a život neohrožující prostředí se vždy vztahuje vůči všem fyzickým osobám přítomným v objektu společnosti a péče o řádnou aplikaci systému BOZP bývá náplní práce vedoucích zaměstnanců. Náklady, které firma na zajištění BOZP vynakládá, nikdy nesmí být přenášeny na její zaměstnance ať už přímo, nebo nepřímo. To samé platí pro náklady, které zaměstnavatel vynakládá na nákup osobních ochranných pracovních prostředků. Ty je nutné zařadit v případě, že prostředky kolektivní ochrany nejsou dostačující. Pomůcky musí chránit před riziky, musí vyhovovat zdravotnímu stavu pracovníků i jejich ergonomickým požadavkům, nesmí pracovníkům bránit v pohybu a stejně tak nesmí ohrožovat jejich zdraví a život, například snížením jejich zorného pole. Vytvoření slepého bodu by mohlo vést k přehlédnutí nebezpečí, kupříkladu výkopu nebo přijíždějícího automobilu. Stejně jako ostatní povinnosti vyplývající z nařízení BOZP i provedení osobních ochranných pracovních pomůcek podléhá specifikacím na jejich technické vyhotovení a vlastnosti. Pokud si podmínky na pracovišti vyžadují nošení několika různých pomůcek naráz, pak musí platit jejich slučitelnost. Zaměstnanci by také měli být vždy řádně seznámeni se správným užíváním osobních ochranných prostředků. Jeden prostředek ochrany by také nemělo sdílet více pracovníků. Pokud nelze učinit jinak, pak musí být zavedena opatření proti šíření přenosných chorob. Příkladem osobních ochranných pracovních prostředků jsou obličejový štít, ochranné brýle,

respirátor nebo pracovní či svářečské rukavice. Mezi tyto pomůcky se neřadí běžné pracovní oděvy, výstroj záchranných sborů nebo speciální vybavení využívané v armádě, a další. Všechny na pracovišti využívané prostředky musí být pravidelně revidovány, a to s minimální četností jednou do roka. V případě zjištění poškození je povinností podniku takovýto prostředek ochrany vyřadit a pořídit nový. O revizích se musí vést řádná dokumentace. Zaměstnavatel nesmí namísto ochranných osobních pracovních prostředků poskytovat svým pracovníkům finanční kompenzaci.

V literatuře často opomíjenou oblastí zůstává tvorba havarijního a traumatologického plánu, kterými by měl disponovat každý podnik. Podle Žufana (2012, str. 144) musí každá organizace zpracovat tyto plány, a v nich stanovit způsob reakce na mimořádné události, postup při evakuaci budov a určit místo shromaždiště stejně tak jako jmenovat osobu, která by například v případě požáru měla na starost identifikaci spolupracovníků a případné nahlášení chybějících osob záchranářům.

Zákoník práce v § 103 vymezuje povinnosti při zajišťování a plnění principů BOZP jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Mezi některé z bodů, které je **zaměstnavatel** povinen ošetřovat patří:

- nepřipustit, aby zaměstnanec vykonával zakázané práce,
- informovat zaměstnance o tom, do jaké kategorie jím vykonávaná práce spadá,
- zajistit, aby v zákonem vymezených případech práci vykonávali pouze zaměstnanci mající platný zdravotní průkaz nebo se podrobili očkování,
- zajistit, aby všichni zaměstnanci včetně agenturních zaměstnanců nebo mladistvých, byli v rozumném rozsahu seznámeni s riziky a poučeni dle směrnic BOZP,
- nepoužívat způsob odměňování, který by motivoval zaměstnance k jednání, které by mohlo vést k poškození jeho zdraví,
- zajistit poskytnutí první pomoci.

Zaměstnavatel je dále povinen provádět školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci při událostech, kterými jsou:

- přijetí zaměstnance do pracovního poměru,
- změna jeho pracovního zařazení,
- změna druhu zaměstnancem vykonávané práce,
- v případě zavedení nové technologie nebo výrobních a pracovních prostředků a
- v případě jakýchkoliv dalších změn, které mají za následek významnou změnu BOZP.

K tomu se váže i skutečnost, že právě zaměstnavatel určuje četnost školení i jejich obsah. Ten vždy musí odpovídat potřebám podniku a prací v něm vykonávaných. Po každém školení či přeškolení je nutné ověřit vědomosti pracovníků. Forma tohoto ověření je v kompetencích zaměstnavatele. Nejčastější podoba ověření znalostí je psaný nebo elektronický test. Ten spolu s dokumenty potvrzující účast pracovníků na školení může být právním podkladem při řešení případných sporů.

Nejenom zaměstnavatel, ale i pracovníkům zákon ukládá jisté povinnosti. Těmi jsou zejména:

- dbát dle svých možností na svou bezpečnost i bezpečnost osob v okolí,
- účastnit se školení a na jejich konci podstoupit ověření nabytých znalostí,
- řídit se předpisy, které stanovil zaměstnavatel pro dané pracoviště,
- dodržovat stanovené pracovní postupy,
- využívat osobních ochranných pomůcek při činnostech jenž to vyžadují,
- oznamovat bezodkladně svůj pracovní úraz odpovědné osobě,
- oznamovat nedostatky a závady,
- podrobit se na výzvu oprávněné osoby zkoušce na přítomnost návykových látek.

Zaměstnancům však neplynou pouze povinnosti, zákon jim přiděluje i určitá práva. Příkladem práv zaměstnance jsou právo na BOZP, právo na informace o rizikosti jeho práce, i právo odmítnout výkon činnosti, pokud by pracovník měl adekvátní důvod k obavám o své zdraví nebo život. V takovém případě se nejedná o nesplnění pracovního úkolu.

Přestože úroveň ochrany života a zdraví je dnes ve většině společností již vysoká, i tak se personalisté stále setkávají s jejími nedokonalostmi, které mají za následek **pracovní úrazy** nebo vznik **nemocí z povolání**.

Jak uvádí zákon, **pracovním úrazem** se rozumí poškození zdraví nebo smrt zaměstnance. Úraz vzniká nezávisle na vůli zaměstnance, krátkodobým, náhlým a násilným působením okolních vlivů, a to při plnění zaměstnancových pracovních povinností, případně v přímé souvislosti s nimi. Přímou souvislostí jsou myšleny aktivity, které je nutné vykonat před začátkem nebo po konci pracovní směny. Za pracovní úraz se považuje i úraz vzniklý při činnosti, kterou zaměstnavatel pracovníkovi nařídil mimo rozsah jeho obvyklé pracovní náplně. Řadí se sem i úraz vzniklý na pracovní cestě, na kterou zaměstnavatel pracovníka vyslal. Pokud by se zaměstnanec zranil v průběhu své přestávky na oddych nebo bezpečností přestávky v objektu zaměstnavatele i to je jedna z forem pracovního úrazu. Naopak zranění, které si pracovník způsobil při cestě na pracoviště nebo z něj se již za pracovní úraz nepovažuje. Zákoník práce ukládá zaměstnavateli povinnost objasnit příčiny pracovního úrazu nejlépe za osobní účasti postiženého, pokud to jeho zdravotní stav dovolí. V případě, že zranění nebude umožňovat účast raněného je žádoucí účast případných svědků. Zaměstnavatel by také neměl měnit stav místa, na kterém k úrazu došlo, dokud se nevyjasní příčina jeho vzniku. Všechny pracovní úrazy podléhají evidenci v knize úrazů bez ohledu na jejich zdánlivou nepatrnost. Další povinností je vedení dokumentace úrazů, které svým rozsahem způsobili zaměstnancovu pracovní neschopnost v délce více jak tři dny, stejně tak jako zaslání této dokumentace příslušným orgánům a institucím. Pro praxi nejdůležitějším bodem je však povinnost podniku přijímat dodatečná opatření se snahou zamezit opakování vzniku úrazu v budoucnosti.

Za **nemoci z povolání** se považují nemoci, které jsou vymezeny ve zvláštním právním předpise. Tím je nařízení vlády č. 290/1995 Sb. ve znění pozdějších předpisů. Jeho přílohu tvoří seznam aktuálně uznaných nemocí z povolání. Předpis také udává okolnosti, za kterým nemoci z povolání vznikají.

Těmi jsou především nepříznivé působení chemických, biologických, fyzikálních a dalších jevů. Současná legislativní úprava zatím nezařazuje psychická onemocnění mezi uznané nemoci z povolání. Příkladem nemoci z povolání může být rakovina plic z radioaktivních látek nebo nemoc způsobená ionizujícím zářením. Jako nemoc z povolání je vnímaná i akutní otrava vzniklá působením chemikálií. Nemoci z povolání procházejí v průběhu času vývojem. Je možné, že při změně pracovního zařazení a současnému zastavení kontaktu se škodlivinou se zaměstnanec uzdraví. Uzdravení také může přijít při správné léčbě a medikaci. Druhou možností je, že projevy nemoci se s věkem zaměstnance lehce zhoršují. Třetí obvyklou variantou je zpětné zjištění nemoci, kdy pracovník může začít obtíže pociťovat až několik let po tom, co rizikovou práci vykonával. Z tohoto důvodu je zaměstnavatel povinen vést evidenci zaměstnanců, kteří jsou výše zmíněným faktorům vystavováni. Musí také evidovat pracovníky, u kterých nemoc z povolání již byla uznána. Současně s tím musí neustále podnikat kroky k odstraňování nebo alespoň minimalizaci rizik. Odpovědnost za škodu způsobenou nemocí z povolání vždy nese zaměstnavatel, u kterého pracovník působil naposledy, před zjištěním a uznáním nemoci z povolání. Podmínkou je, že toto zaměstnání mohlo vést ke vzniku konkrétní nemoci.

Povinnost nahradit škodu vzniklou pracovním úrazem nebo nemocí z povolání vzniká i za předpokladu, že zaměstnavatel dodržel všechna pravidla a povinnosti určené standardy BOZP. Výjimkou je situace, kdy je zaměstnavatel odpovědnosti zproštěn a to buď úplně, nebo částečně.

Úplné zproštění připadá v úvahu, pokud zaměstnavatel dokáže, že:

- škodu způsobil zaměstnanec v rozporu s předpisy BOZP a vnitřními předpisy podniku, přestože s nimi byl seznámen a jejich znalost byla konstantně ověřována,
- škodu zaměstnanec způsobil pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek,
- tyto okolnosti byly jedinou příčinou škody.

V případě částečného zproštění musí zaměstnavatel prokázat, že:

- zaměstnanec neporušil systém pravidel BOZP, ale jednal nerozváženě či lehkomyšlně,
- zaměstnanec porušil pravidla BOZP a je tak spoluúčastníkem na vzniklé škodě.

Náhrada škody se týká oblastí, kterými jsou:

- ztráta na výdělků po dobu pracovní neschopnosti nebo v případě invalidity,
- bolest a vyšší obtížnost společenského uplatnění,
- náklady přímo související s léčením,
- věcná škoda.

Pro případ vzniku odpovědnosti za škodu při pracovním úrazu nebo vzniku nemoci z povolání musí být zaměstnavatel ze zákona pojištěn. Výše této pojistky se vztahuje k souhrnu vyměřovacích základů všech zaměstnanců společnosti. V případě vzniku pojistné události zaměstnavatel vyplatí pří-

slušnou částku poškozenému pracovníkovi a tuto sumu pak společnost nárokuje u pojišťovny. Instituce, které toto pojištění pro podniky nabízí, jsou například Česká pojišťovna nebo Kooperativa. Mimo náklady, které vznikají zaměstnavateli přímo s vyplacením náhrad, vznikají i náklady druhotné. Mezi náklady přímo související s pracovním úrazem patří mimo náhrady mzdy či platu také finanční prostředky vynaložené na odstranění škod a poruch vzniklých v důsledku úrazu, náklady na úklid a znovuotevření pracovního úseku, nebo náklady na zjištění příčiny vzniku úrazu. Jako nepřímé náklady lze uvažovat náklady na lékaře a zdravotnické pomůcky či náklady na pohotovost záchranné čety v případě velkých podniků, jako například letiště nebo chemické továrny.

Hlavní úlohou personalistů v činnostech zabývajících se bezpečností a ochranou zdraví při práci je jednak koordinace všech procesů prevence a kontroly, stejně tak odpovědnost za evidenci všech potřebných dokumentů. Personalisté také zodpovídají za evidenci již identifikovaných rizik pro jednotlivé pracovní pozice a musí být schopni rizika vysvětlit například zájemcům o dané pracovní místo v průběhu přijímacího pohovoru. Ve větších firmách je pak možným řešením využití služeb externích společností, které se na BOZP specializují. Společnosti by také neměly podceňovat kontrolní orgány, kterými jsou na území České republiky Český úřad bezpečnosti práce a inspektoráty bezpečnosti práce, které pod něj spadají. Ti mají pravomoci kontrolovat jak dokumentaci, tak realitu dodržování pravidel BOZP a stejně tak mohou za nesplnění povinností ukládat peněžité pokuty.

S problematikou BOZP také souvisí tematika požární ochrany. Požár je pro podnik zkoumaný v praktické části práce reálnou hrozbou. Vzhledem k velké hotelové kuchyni, která disponuje otevřenými hořáky, konvektomatem a velkému počtu ploch, které jsou neustále rozpálené, existuje riziko vzplanutí například části oděvu kuchaře. V takovém prostředí by nerespektování pravidel bezpečnosti práce mohlo mít rozsáhlé následky.

## 2.4 Služby poskytované zaměstnancům

Podle Armstronga (2007, str. 686) se k péči o zaměstnance vážou ještě takzvané služby, a to buďto individuální nebo skupinové. Hlavním principem **individuálních služeb** je pomoc jednotlivcům, kdy jejich následná spokojenost vede k prosperitě celé organizace. Úkolem individuálních služeb je tedy zejména řešit problémy. Jedná se především o záležitosti rodinného typu, mezi které může patřit například nemoc osoby blízké nebo úmrtí v rodině. Patří sem i potíže na pracovišti nebo otázka starších či penzionovaných zaměstnanců. Je nutné problémy pracovníka správně dekodovat, a dát mu prostor pro jejich řešení, nikoliv z pozice manažera nebo personalisty nesnáze řešit namísto něj. Pro správné fungování individuální péče je nezbytná také důvěra mezi pracovníky a vedením, nebo odpovědnou osobou. V případě, kdy by zaměstnanec cítil možné ohrožení své budoucí kariéry či rozšíření informací po pracovišti nelze problémy důkladně řešit. Velké firmy by proto měly mít specializované pracovníky, nejlépe z externích zdrojů, kteří dokážou potíže zaměstnance posoudit objektivně a odosobněně, a zároveň nemají žádný vliv na jeho současnou nebo budoucí kariéru. Armstrong (2007, str. 686) pak rozděluje individuální služby do oblastí které pokrývají:

- nemoc,
- úmrtí osoby blízké,

- rodinné problémy,
- problémy v zaměstnání,
- starší a penzionované pracovníky.

Smyslem služby v případě **nemoci** vedoucí k dlouhodobé nepřítomnosti na pracovišti je poskytnout pracovníkům poradenství nebo podporu. Praktický význam spočívá v pravděpodobném urychlení návratu pracovníka do zaměstnání. Zaměstnanci by se však neměli cítit podezříváni z předstírání nebo úmyslného prodlužování své absence. Službu poskytuje zaměstnavatel především v případě, kdy se pracovník nemá možnost obrátit na vlastní rodinu nebo státní zdravotnický a sociální aparát. Potřebu pomoci lze zjistit kontinuálním kontaktem se zaměstnancem. Ten je vhodné začít v případě více jak desetidenní nepřítomnosti nemocného na pracovišti. Doporučovaným způsobem prvního spojení je psaná forma, kde personalista nebo nadřízený zaměstnance vyjádří přání brzkého uzdravení a připomene pracovníkovi možnost obrátit se na firmu v případě potřeby. Rozdílní pracovníci budou pravděpodobně na nabídku reagovat různě, proto je dobré vždy vzít v potaz širší obraz toho, co o pracovníkovi víme. Například o jeho zázemí nebo postoji k podobné situaci, která mohla nastat již v minulosti. Dlouhodobější opuštění pracovního režimu může mít za následek zvýšení psychické zátěže, a právě odolnost vůči ní je v případě nemoci snížena. Jak upozorňuje kolektiv autorů Machač, Macháčová a Hoskovec (1985, str. 62) stejné vnější zátěžové faktory nepůsobí na všechny jednotlivce stejnou silou. Nepůsobí ani stejně na jednoho člověka v průběhu různých etap jeho života. Právě stres neboli síla působící stav napětí, může negativně ovlivnit pracovníka, a i jeho dlouhodobé mentální zdraví. Stresory mohou být nemocí vzniklý pocit méněcennosti, odloučenosti z kolektivu nebo osamění. Právě v případě dlouhodobé nepřítomnosti je vhodné požádat kolegy pracovníka o jeho návštěvu. Cílem takové návštěvy by mělo být povzbuzení zaměstnancovy nálady, zběžné zkontrolování jeho fyzického i duševního stavu a připomenutí možnosti kontaktování zaměstnavatele v případě potřeby.

Pro psychiku zaměstnance může být ještě náročnější událostí **úmrtí v rodině** nebo **smrt osoby blízké**. V těchto případech musí personalista nebo nadřízený s postiženým zaměstnancem jednat především vlídně a citlivě, jelikož rodina v mnohých případech nedokáže pomoci a ani systém sociálních služeb České republiky není při těchto skutečnostech schopen pomoci. Jak uvádí Armstrong (2007, str. 688), často se poskytuje pomoc s uspořádáním pohřbu, smutečního obřadu nebo právních náležitostí poslední vůle.

Další z bodů individuálních služeb jsou **rodinné problémy**. Osobní život zaměstnanců by neměl být přehlížen, firma by se ve vlastním zájmu měla snažit pomáhat zaměstnancům, kteří se dostali do nešťastné situace. Spokojený zaměstnanec je totiž výkonný zaměstnanec. Podnik by v případě zjištění rodinných problémů svého pracovníka měl dotyčnému nabídnout pomoc ve smyslu rady na jaké instituce nebo společnosti se obrátit. Zasahování podniku do problému napřímo je však nevhodné, ve smyslu například poskytnutí finanční záruky za zaměstnance v případě jeho zadlužení. Společnost samotná by se jeho vinou mohla dostat na seznam dlužníků a vytvořit si vlastní rozsáhlé potíže. Dobrou službu lze tedy poskytnout především umožněním konzultace s kompetentní osobou.

Následující bod tvoří **problémy v zaměstnání**. Průměrný člověk vzhledem k obvyklé osmihodinové pracovní době stráví v práci přibližně stejně času, jako doma, a proto je žádoucí, aby se na svém pracovišti cítil dobře, spokojeně a vítaně. Problémy menšího rozsahu, vzniklé například nedorozuměním v týmu nebo na oddělení bývají obvykle řešeny vedoucím, nebo postupem, který je ve větších korporacích definován v jejich vnitřních směrnících a předpisech. Může ale nastat i problém s interpersonálními vztahy, který má obvykle dlouhodobější charakter, případně pocit vlastní neschopnosti zaměstnance v porovnání s ostatními. Individuální službou, kterou může firma zaměstnanci nabídnout je v tomto případě osobní rozhovor, konzultace. Personalista nebo manažer musí ale současně dbát na udržení jistého odstupu, zachování své autority a respektovat důvěru, kterou do něj pracovník vkládá. V těchto případech je dobré ve společnostech, kterým to rozpočet dovolí, zřídít možnost firemního psychologa nebo modernější a progresivnější koučink. Odborníci právě z těchto oblastí se totiž zpravidla vyvarují chybám, které by z neznalosti, byť ve snaze pomoci, mohl udělat například manažer. Jedná se o chyby ve smyslu kritiky, hodnocení, nebo nevhodného komentování či degradace pracovníkových problémů.

Poslední bod, který Armstrong (2007, str. 689) zmiňuje, jsou individuální služby poskytované **starším a penzionovaným pracovníkům**. Firma by měla věnovat jistou pozornost letitějším pracovníkům a stejně tak zaměstnancům, kteří pro ni pracovali po delší časový horizont a v rámci sociální odpovědnosti pomoci při jejich přechodu do starobního důchodu. Služby, které pro své zaměstnance může firma přichystat, jsou například poskytování informací o kurzech k využití volného času, nebo soupis kontaktů na instituce v okolí zabývající se péčí o seniory. Další možností je vyhrazení speciálních pracovních pozic nebo činností. S penzionovanými zaměstnanci, kterých si firma váží, je vhodné neztratit kontakt, a pokud to bude v kompetencích personálního oddělení tak pravidelně pořádat společenské akce, případně je zvat i na celozávodní sešlosti tak, aby bývalí zaměstnanci nepociťovali frustraci z okamžitého nahrazení a zapomenutí.

**Skupinové služby**, do kterých řadíme například sport nebo firemní společenské spolky, Armstrong (2007, str. 687) nepovažuje za velmi přínosné, jelikož prospěch plynoucí z jejich existence nebyl potvrzen. Jedná se o nákladné a často organizačně náročné záležitosti. Měly by tak být vytvořeny a poskytovány pouze za předpokladu, že ve firmě panuje silná soudržnost nebo v případě nedostatku podobných možností sociálního vyžití v okolí. V posledním případě by však náklady na vytvoření, například sportoviště, měli nést společně s podnikem i místně příslušné orgány státní správy. V takovém případě se totiž jedná o dlouhodobou investici do lidského kapitálu s nepredikovatelnou návratovou hodnotou. Ve větších městech je zpravidla náročné vytvořit pocit loajality pro firemní sportovní tým, vzhledem ke skutečnosti, že velká města obvykle mají své zavedené a již úspěšné kluby. Vedle sportovišť nebo společenských klubů patří mezi skupinové služby také závodní jesle a školky. Vlastní školky pro děti svých zaměstnanců v České republice zřizují například firma Siemens nebo koncern ČEZ. Dalším skupinovou službou, se kterou je možné se setkat poměrně běžně, je stravovací zařízení. Zřízení vlastního stravovacího zařízení je žádoucí především u středních až velkých firem, nebo v případě, že v blízkém okolí není dostatek stravovacích možností. U menších podniků se problém obvykle řeší dotováním obědů pomocí stravenek, popřípadě sjednáním spolupráce s místní školní jídelnou nebo kuchařským učilištěm. Stejně tak je dnes v prakticky každém podniku zřízena kuchyňka nebo kantýna pro drobné občerstvení pracovníků.



Poslední, a v České republice asi nejméně rozšířenou formou skupinové služby zaměstnancům, jsou již zmiňované společenské kluby. Kluby by v podniku měly vznikat z vlastní iniciativy pracovníků, a podpora ze strany zaměstnavatele by měla mít své hranice. V tomto bodě Armstrong (2007, str. 689) doplňuje, že firma by měla například poskytnout klubu prostory pro sdružování, ale rozhodně by neměla plnit funkci jeho jediného sponzora. Společenství by mělo samo o sobě tvořit své vlastní fondy ze členských příspěvků.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 3 Průvodní informace

### 3.1 Metodologie

Hlavním cílem práce je zjistit aktuální stav systému péče ve vybraném podniku. Dotazy položené v rozhovorech i dotazníkovém šetření hledají odpovědi na předem stanovené výzkumné otázky:

- Jaká jsou dlouhodobě silná a slabá místa v péči o zaměstnance v podniku?
- Jak je péče o zaměstnance vnímána pohledem zaměstnanců samotných?
- Které prvky jsou mezi zaměstnanci nejoblíbenější, které se naopak těší nejmenší oblibě?

Vlastní výzkumná část práce pro sběr dat využívá **tři polostrukturované rozhovory** a kvantitativní metodu **dotazníkového šetření**. Rozhovory jsou vzhledem k tématu práce vhodným prostředkem pro zjištění detailů i specifických požadavků a přání zaměstnanců. Dotazníkové šetření umožňuje oslovit co nejvíce respondentů v relativně krátkém čase s obvykle vysokou návratností. Dotazník také umožňuje zaměstnancům vyplnit jej dle jejich vlastních časových možností a pracovní vytíženosti. Dotazníkové šetření zároveň doplňuje detailní informace zjištěné při rozhovorech a dává rovný prostor k vyjádření se všem zaměstnancům společnosti Hotel Koliba.

Vytvořený dotazník se celkově skládá z šestnácti otázek zaměřujících se na čtyři hlavní témata, která kopírují okruhy blíže rozebrané v teoretické části práce. Těmi jsou pracovní prostředí, pracovní doba, BOZP a systém péče o zaměstnance přesahující náležitosti uložené zákonem. Výběr možných reakcí na otázku se vždy skládá ze tří a více možných uzavřených odpovědí. Volba uzavřených odpovědí slouží k co možná nejjednoznačnějším výsledkům šetření. V odpovědích nebyla poskytnuta možnost nevíím. Ve dvou otázkách mají respondenti možnost zvolit více jak jednu odpověď. Tato varianta umožňuje vyjádřit spokojenost či nespokojenost s více jak jednou skutečností, což je v pracovním prostředí obvyklé. Stejně tak dvě otázky vybízejí respondenta k seřazení prvků péče dle jeho osobních preferencí. Pouze poslední otázka je koncipována formou otevřené odpovědi s cílem zjistit, zdali existuje nějaká specifická potřeba zaměstnanců, která není naplňována, a kterou by připravené otázky v dotazníkovém šetření nedokázaly odhalit.

První list otázek je zaměřen na identifikaci zaměstnanců, jelikož i aspekty jako je věk nebo pohlaví ovlivňují jak kdo úroveň a kvalitu péče vnímá, proto je důležité je neopomenout. Druhý list zjišťuje, která konkrétní místa v péči o zaměstnance jsou jejich pohledem vnímána jako silná a slabá. Otázky na třetím listu se věnují spokojenosti zaměstnanců s nastaveným systémem péče. Poslední list nabízí pracovníkům prostor pro vyjádření jejich názoru a zjišťuje individuální potřeby.

Sběr dat v podniku Hotel Koliba proběhl na konci března a začátkem dubna roku 2022. Data byla získána skrze elektronický portál Survio.com. Portál Survio.com samostatně rozčlenil výsledky do grafických schémat. Tato schémata jsou uvedena a detailně rozebrána níže. Zaměstnanci byli k vyplnění dotazníku vyzváni pomocí hromadné elektronické korespondence. Pro vyplnění dotazníku bylo po dohodě s vedením společnosti vyčleněno čtrnáct kalendářních dnů s cílem získat nazpět co

nejvíce relevantních odpovědí. Informační email byl zaměstnancům zaslán dvakrát, vzhledem k relativně nízké návratnosti v prvním týdnu šetření.

Data z dotazníkového šetření jsou doplněna o informace získané z polostrukturovaných rozhovorů. Celkem se uskutečnily tři rozhovory. Každý z nich byl zaměřen na jednu ze skupin zaměstnanců, tedy na management, servis a externí zaměstnance. I přes časovou náročnost rozhovorů, oddělení skupin mělo za svůj vlastní cíl lépe, a především hlouběji porozumět potřebám jednotlivých pracovních pozic, vzhledem k jejich rozmanitosti v celém Hotelu Koliba.

Vzorkem respondentů pro dotazníkové šetření se stali všichni zaměstnanci, kteří aktuálně v podniku Hotel Koliba pracují, bez ohledu na typ jejich pracovního úvazku. V současné chvíli se jedná o 24 zaměstnanců. Celkově dotazník vyplnilo 23 zaměstnanců. Dotazníkové šetření tak po matematickém zaokrouhlení vykazuje 96% návratnost. Z toho důvodu data z něj lze považovat za objektivní. Dotazník nebyl zaslán majitelům společnosti, vzhledem ke skutečnosti, že se již aktivně nepodílejí na jeho chodu a jejich odpovědi by zřejmě neměly velkou vypovídací hodnotu. Druhým důvodem vynechání vlastníku společnosti z analýzy systému péče byl fakt, že oni sami byli tvůrci tohoto systému, proto by mohlo dojít ke zkreslení nedostatků. Pracovníci byli obeznámeni se skutečností, že dotazník je zcela anonymní a jejich odpovědi budou sloužit pouze pro účely bakalářské práce, do které po jejím dokončení budou moci kdykoliv nahlédnout. Zároveň bylo přislíbeno, že nikdo z vedení ani managementu společnosti nebude mít přístup k jednotlivým odpovědím.

Pro zřetelnou pohodu čtenáře je pro grafické zobrazení dat zvoleno barevné schéma v odstínech modré. S ohledem na formální podobu práce jsou zároveň popisky jednotlivých grafických schémat uvedeny ve zkráceném znění. Kopie dotazníku, jenž byl použit ke zjištění dat, je vložena k nahlédnutí v příloze práce, včetně otázek v jejich originálním znění.

## **3.2 Historie společnosti a současný stav**

Podnik Hotel Koliba, s. r. o. je komplex restauračního zařízení, tříhvězdičkového hotelu s velkým společenským sálem a vlastním pivovarem. Nachází se v turisticky oblíbené oblasti Českého středohoří, konkrétně pak na východní straně historického okresního města Litoměřice. Poloha podniku především v minulosti patřila mezi jednu z jeho největších konkurenčních výhod. Město Litoměřice bylo a je známé především výstavou Zahrada Čech, která se zde koná pravidelně od roku 1976. Právě areál Zahrady Čech přímo navazuje na komplex Hotelu Koliba, a proto lze usoudit, že právě tento vyhlášený volnočasový veletrh stál za zrodem úspěchu hotelu. Ten je v provozu od léta roku 1995. Od založení jsou hotel i restaurace v přímém vlastnictví dvou manželských párů. Majetkové poměry jsou rozloženy na 49% a 51% podíl vlastnictví. Právní úpravu tvoří společnost s ručením omezeným s plně složeným základním kapitálem 112 000,- Kč. V roce 2015 podnik rozšířil své služby o malý pivovar, který poskytuje možnost vaření vlastního nápoje, případně nabídne odpočinek v podobě pivních lázní.

Spolu s tím, jak doba postoupila a dříve enormní zájem o výstavu upadl a částečně ji nahradily i jiné akce i Hotel Koliba se pomalu přeorientoval. Dnes nabízí široké veřejnosti i firmám především své

reprezentativní prostory pro pořádání svateb, konferencí či maturitních plesů a jiných společenských událostí. I nadále je hotel spolu s restaurací vytížen. Vedle kulturně bohatého programu, který zaštiťuje město, Litoměřicko nabízí i příjemné sportovní a rekreační vyžití. Druhou majoritní výhodou, kterou lokace hotelu přináší, je relativní blízkost k nově zrekonstruované cyklostezce vedoucí skrze území Polabské nížiny, která spadá do systému dálkových cyklotras Evropy. Díky ní se do města každé léto dostanou stovky turistů, kteří tvoří další segment zákazníků hotelu.

Dnešní pravděpodobně největší tvrdou konkurenční výhodou je velikost hotelu i celého jeho areálu. Přestože možností kvalitního ubytování se ve městě Litoměřice dá najít několik, příkladem mohou být hotely Roosevelt nebo Apollon v samotném centru města, vždy se jedná zpravidla o malá ubytovací zařízení. Na rozdíl od výše zmíněných podniků, Hotel Koliba nabízí 37 plně vybavených pokojů a dalších šest prostorných apartmánů, vlastní restauraci i bar spolu s klidnou zahradou. Vedle toho hotel disponuje i rozlehlým parkovištěm pro více jak 50 automobilů, případně i několik autobusů.

Areál samotný tvoří dvě hlavní budovy, venkovní posezení, zahrada se vzrostlými stromy a již zmíněné rozsáhlé parkoviště. Přední část první budovy disponuje recepcí pro check-in a check-out hostů a salonkem ve kterém probíhá servírování snídaní. Druhá část první budovy pak disponuje sálem restauračního typu v mysliveckém stylu. Obvykle jsou zde pořádány firemní večírky nebo svatební hostiny. Vedle sálu se také nachází hlavní kuchyně, která na jaře tohoto roku prošla rozsáhlou rekonstrukcí vzduchotechniky. Druhé patro je rozděleno na 15 podkrovních pokojů. Průměrná rozloha pokoje je 15 m<sup>2</sup>. Všechny pokoje jsou také osvětleny denním oknem skrze střešní, klasická či francouzská okna.

Hlavní dominantou druhé budovy je prostorný společenský sál v celém druhém patře. Celý prostor tvoří kapacitu pro přibližně 250 návštěvníků. V Litoměřicích se jedná o jednu z největších konferenčních a společenských prostor navíc s plnou vybaveností. Spodní restaurace s barem a přilehlým foyer slouží především pro potřeby firemních večírků nebo školení.

Třetím výrazným prvkem areálu je relativně nově vzniklý minipivovar. Pivovar návštěvníky láká na autentický zážitek z aktivní účasti při vaření piva pod dohledem zkušeného sládky. Protože pivní kurz o délce trvání šesti dní je v oblasti Litoměřicka jediný svého druhu, jsou jeho návštěvníci dalším zdrojem zákazníků Hotelu Koliba. Na zážitkové vaření piva navazuje další službou, kterou hotel nabízí, a tou jsou pivní lázně.

### 3.3 Organizační struktura

Aktuálně firma zaměstnává 24 pracovníků, proto je dle obecných norem kvalifikovaná jako malý podnik. Pro potřeby práce byly na přání zaměstnanců změněny jejich iniciály. Zaměstnance lze rozdělit do třech sektorů. Za nultý sektor lze považovat majitele podniku Hotel Koliba, kteří se dnes již aktivně nepodílí na provozu. Zastupují podnik po formální stránce a rozhodují o klíčových změnách, jinak však na bezproblémový chod hotelu i restaurace dohlíží manažeři. Ti tvoří **první pomyslnou skupinu**.

Celkově se jedná o šest zaměstnanců, kdy u dvou jde o zkrácený pracovní úvazek. V obou případech se jedná o maminky na rodičovské dovolené. První zaměstnankyně, DL, má ve firmě na starost management svateb. Svatba je velmi specifická a organizačně náročná událost, proto je toto jediná náplň její práce. Plánování svatby zahrnuje rezervaci pokojů dle výběru a přání novomanželů i sestavení satebního menu za přítomnosti šéfkuchaře. Další službou, kterou uskutečnění svatby v prostorách Hotelu Koliba přináší je zajištění výzdoby i květin v sálech, v případě letních měsíců i aranžmá v zahradě.

Druhou pracovníci s kratší pracovní dobou, jejíž důvodem je opět rodičovská dovolená, je LK. Tato zaměstnankyně má výhradně na starost správu webových stránek a online marketing společnosti. Specializuje se na psaní příspěvků na sociální sítě, správu profilů hotelu a udržování aktuálních informací i fotografií na cestovatelských serverech, kterým je například Booking.com.

Třetí žena z oblasti managementu podniku je JN. V podniku působí jako koordinátorka maturitních plesů, firemních večírků a kongresových akcí. Všechny tři typy společenských akcí, které má JN na starosti, se na rozdíl od svateb, vyznačují jistou mírou režie jejích návštěvníků. Konference či jiné vzdělávací akce jsou spojeny s přespáním, proto JN zařizuje ve spolupráci s recepcí i tyto formality. Má pevnou pracovní dobu, avšak v pátky uplatňuje možnost distanční práce.

Čtvrtý člen skupiny manažerů, PT, se stará především o externí chod hotelu. Je také hlavním komunikačním mostem mezi hotelem a správními orgány, mezi které patří rada města Litoměřice, pracovní či finanční úřad. Minoritně na pracovišti funguje také jako personalista a náborář, a to vzhledem k faktu, že je zde aktuálně kariérně nejstarší. Pracovní pozice, kterou zastává, se vyznačuje flexibilní pracovní dobou.

Pátý pracovník v sekci managementu hotelu a restaurace, MK, je po valnou většinu své pracovní doby přítomen v areálu hotelu nebo restaurace a v gastronomické terminologii by se dal označit za provozního. Komunikuje především interně. Náplň práce MK je vyřizování neodkladných problémů s hosty či zaměstnanci, kontrola stavu zásob a soupis chybějících surovin i například prostředků pro úklid. MK má flexibilní pracovní dobu s příchodem mezi 6:30 až 7:30 a odchodem mezi 15:30 až 16:30. Stejnou práci, avšak v druhé, odpolední směně, vykonává PD. Vzhledem k hlavní činnosti podniku je nutné pokrýt i večerní čas přítomností provozního, v případě problémů jak s hosty, tak s nenadálou událostí.

**Druhým sektorem** zaměstnanců jsou pracovníci zajišťující servis hostům. Patří sem zaměstnanci z kuchyně, obsluha restaurace a baru, recepční, pokojské. Celý sektor tvoří 14 zaměstnanců. Vzhledem k povaze prostředí a práce je nutný dvousměnný provoz. Přestože Hotel Koliba disponuje dvěma kuchyněmi, nyní na jaře roku 2022, je v provozu jenom jedna z nich. Provoz obou kuchyní by dle kalkulace nákladů a propočítáním tržeb ze stejného období minulých let byl nevýnosný.

Personál hlavní kuchyně tvoří dva šéfkuchaři. Každý z vedoucích v kuchyni má svého druhého kuchaře a jednu pomocnou sílu. Celkově jsou tedy na jednu směnu v kuchyni tři pracovníci. V letních měsících firma nabírá zaměstnance do vedlejších pracovních poměrů, jako jsou dohoda o provedení

práce či dohoda o pracovní činnosti. Přestože obor gastronomie se pomalu vrací tam, kde byl na jaře roku 2020, není v současné chvíli potřebné v kuchyni zaměstnávat více jak tři pracovníky. Náplní práce hlavních kuchařů je sestavovat týdenní menu, vést přípravu pokrmů, dohlížet na celkový chod kuchyně a hlásit provoznímu stav či případný nedostatek zásob. Kuchaři na začátku směny provádějí přípravu snídaní, přípravu pro polední menu, v době obědů či večeří pomáhají šéfkuchaři a na konci své směny mají předepsaný povinný úklid. Pomocná síla se v kuchyni uplatní především při rutinních činnostech, bez kterých by však servis nemohl fungovat.

Druhou část týmu tvoří obsluha, která pravidelně přichází do styku s hosty. I zde se používá systém dvou směn. Tým zaměstnanců servisu je tvořen dvěma ženami a třemi muži. Všichni pracovníci obsluhy jsou si ve firemní hierarchii rovni, vedoucím je pro ně provozní MK, případně PD. Aktuálně na jednu směnu bývají přiřazeni tři zaměstnanci, kdy jeden dochází výhradně na čas obědů, ve víkendových dnech i na čas večeří.

Třetí a pouze dvoučlennou skupinu sektoru servisu tvoří pracovnice z recepce. Na ranní směnu recepce dochází pracovnice, jenž má dále na starost administrativní úkony, příkladem je tvorba pracovního rozvrhu. Tvorba směn je v prostředí hotelnictví a gastronomie náročnou prací, vzhledem ke skutečnosti, že Hotel Koliba hostí různé společenské akce, které vyžadují rozdílné množství personálu a jsou rozdílně časově náročné. Při tom všem se i nadále firma musí držet zákonných povinností o maximální pracovní době, době odpočinku i přestávkách v práci.

Poslední, čtvrtá, skupina vlastních zaměstnanců firmy je tvořena třemi pracovníky pokojové služby. Hotel Koliba disponuje celkem 70 lůžky, která bývají soustavně vytížena. Úklid je proto systematicky rozdělen, stejně jako pracovní kapacita pracovníků úklidu. V ranních a dopoledních hodinách se zaměstnankyně věnují úklidu společenských prostor, kuchyně a popřípadě i uklizení terasy spolu se zahradou. Podnik Hotel Koliba dbá na profesionalitu a vysokou úroveň svých služeb, proto na úklid jednoho pokoje jednou zaměstnankyní je vyhrazeno časové okno 45 minut. Management se tímto krokem snaží redukovat stres a přebytečnou námahu svých pracovníků. Zmiňovaná námaha zad by mohla vzniknout například nošením všeho použitého ložního prádla a ručníků do prádelny najednou. Prádelna je spolu s technickým zázemím v jiné budově, než většina pokojů, proto je nutné lůžkoviny nosit. Přiměřená fyzická zátěž vzniká přibližně po úklidu třech až čtyř pokojů.

Na celkově hladkém chodu hotelu se podílejí také externí zaměstnanci, kteří tvoří **třetí sektor**. Jedná se především o pracovníky technické podpory. Společnost po čase pomocí kalkulací došla k závěru, že nepotřebuje své vlastní servisní techniky či údržbáře, proto využívá služeb externistů. V aktuálním období má firma nasmlouvanou spolupráci s třemi pracovníky. První z nich v hotelu dříve pracoval na hlavní pracovní poměr, avšak vzhledem k modernizaci hotelových prostor došlo k významnému snížení poruchovosti zařízení, již není potřeba jeho neustálá přítomnost. V případě, že v hotelu nastane problém, který je akutní, spojí se provozní aktuální směny s pracovníkem a ten po telefonické domluvě dorazí do areálu. V případě drobných oprav dochází k domluvě příchodu pracovníka dle jeho časových možností a možností provozního, případně vytíženosti hotelu. Druhým technickým pracovníkem je zahradník. Třetím externistou je sládek firemního pivovaru.

### 3.4 Data z rozhovorů

Vedení společnosti je velmi vstřícné a otevřené, díky čemuž bylo pro práci možné získat data přímo od pracovníků hotelu, a to pomocí vedených polostrukturovaných rozhovorů na téma péče o zaměstnance.

V prvním rozhovoru byla přítomna paní majitelka a jeden z provozních. Druhý rozhovor byl veden s hlavním kuchařem, servírkou a jednou z pokojských. Třetí rozhovor, nejkratší, zahrnoval krátký dialog s externím zaměstnancem, který firmě zajišťuje údržbu a drobné technické opravy. Všechny rozhovory byly vedeny především jako dialog, ve kterém dotazovaným předem nebyly sděleny konkrétní otázky, pouze byli požádáni o zjištění potřeb péče o zaměstnance z řad svých kolegů a případnou přípravu a definici svých vlastních podnětů pro zlepšení péče.

**První rozhovor** s jednou z majitelek podniku a provozním měl za cíl zjistit stěžejní body péče o zaměstnance a analyzovat současně nastavený systém. Přítomnost majitelky i vedoucího směny byla přínosná především kontrastem mezi povinnou péčí, kterou nastavili majitelé, a dobrovolnou péčí, kterou průběhem času zrealizovali pracovníci managementu. Povinná péče, jenž vychází z aktuálně platných právních předpisů a legislativního rámce, je plněna. Paní majitelka zmínila především **pravidelná školení BOZP** akreditovanou externí společností. Školení se koná jednou za šest měsíců. Cílem pravidelných školení je nejenom náplň zákonné povinnosti, ale dle jejích slov především reálné bezpečí zaměstnanců. Prostředí hotelu se nemusí jevit jako rizikové, přesto může být. Z toho důvodu je externí firmou prováděna též **pravidelná aktualizace registru rizik**. Registr rizik je vedením Hotelu Koliba sledován a aktivně dochází k eliminaci možných nebezpečí. Při poslední kontrole BOZP byly naměřeny zhoršené hodnoty kvality vzduchu v kuchyňských prostorách. Hotel proto reagoval zakoupením a **montáží nové vzduchotechniky**, která zaměstnancům výrazně zlepší kvalitu vzduchu v prostorách kuchyně. V problematice bezpečnosti a ochrany zdraví při práci shledává majitelka největší posun od doby založení podniku. Na rozdíl od druhé poloviny 90. let, ve které podnik započal svou činnost, je dnes kladen vyšší důraz na reálnou ochranu pracovníků. Ta je ověřována oproti minulosti častějšími a důkladnějšími kontrolami ze strany Krajské hygienické stanice či oblastního Inspektorátu práce. Za poslední rok všechny tyto **kontroly podnik prošel** bez významných výtek.

Druhým problémem v oblasti BOZP, který firma v nedávné minulosti řešila, byla nízká osvětlenost prostorů recepce. Zde vedení reagovalo **zakoupením světlovodů**, které rozjasňují místnost přirozeným denním světlem. Světlovod s sebou nenesení žádné další provozní náklady, proto ušetřené peníze, kterými by jinak hotel platil náklady na elektrické osvětlení, mohou být investovány například do zaměstnanců. Třetí bod, který z oblasti BOZP paní majitelka vyzdvihla, bylo každoroční pravidelné celofiremní **zdravotnické školení**. Přestože se jedná o povinnost danou zákonem, firma si zakládá na tom, aby zaměstnanci byli proškoleni a poučeni řádně, proto školení první pomoci vždy probíhá celý den. Znalost první pomoci je dobrou vizitkou i v případě náhlé nevolnosti některého z hostů.



Spolu s BOZP souvisí také přeškolení zaměstnanců při změně výrobního procesu. Při rozhovoru vyšlo najevo, že sám provozní provádí školení obsluhy kávovaru a pokladny. Přeškolení na nový typ pákového kávovaru probíhalo přibližně čtvrt roku nazpět, kdy firma přecházela na nového dodavatele kávy. O několik let dříve probíhalo hromadné **přeškolení** při zavedení systému evidence tržeb EET. Právě provozní je současně administrátorem BOZP, a tak ve své kanceláři uchovává veškerou potřebnou dokumentaci a evidenci ověřování znalostí zaměstnanců v oblasti BOZP. Ověřování znalostí probíhá vždy písemným testem po konci školení. V případě neúspěchu jsou se zaměstnancem probrány body, ve kterých chyboval, je zjištěno, proč vybral chybnou odpověď a následně píše opravný test.

Předposlední bod z BOZP, konkrétně pak z oblasti požární ochrany, který majitelka podniku považuje za inovativní je **instalace sprinkrového hasícího zařízení**. Principem zařízení jsou malé rozprašovače vody umístěné ve stropní části místností, které v případě požáru začnou plochu kropit vodou. Dnes jde již o obvyklou součást nově vystavěných objektů, avšak vzhledem ke stáří budov v hotelovém areálu instalaci tohoto systému předcházela časově i finančně náročná sekce plánování. Provozní i paní majitelka se shodují, že jde o významný posun v oblasti požární ochrany. V případě požáru je hotel vybaven správně značenými únikovými východy. Zaměstnanci jsou také obeznámeni s místem shromáždění v případě nenadálých událostí. Všechny tyto informace jsou součástí detailně vypracovaného **traumatologického plánu**. S tímto plánem jsou uchazeči o zaměstnání seznámeni na vstupním pohovoru. V nepravidelných, předem neohlášených intervalech také dochází k **nácviku evakuace budov** i osob s cílem udržovat znalosti zaměstnanců ohledně traumatologického plánu v pohotovosti.

S pojmem BOZP se pojí také **osobní ochranné pracovní prostředky**. Pro potřeby gastronomie je možné za ně považovat například **ergonomicky vyhovující obuv**, kterou svým zaměstnancům poskytuje hotel. Nákupem kvalitní a odolné, zároveň zdravotně vyhovující obuvi se vedení snaží zabránit zdravotním problémům dolních končetin, bolestem zad a páteře. Tato problematika se týká hlavně zaměstnanců v kuchyni, kteří celou svou pracovní dobu tráví ve stoje na relativně malém prostoru. Podobné požadavky na obuv jsou kladeny i ze strany pracovníků obsluhy, kteří naopak většinu dne tráví pohybem a nachodí i desítky kilometrů. Vzhledem ke skutečnosti, že obuv pracovníku servisu musí být nejenom funkční, ale i reprezentativní, zaměstnanci spolu s vedením přistoupili na kompromis. Výběr pracovní obuvi jednotlivých zaměstnanců vychází z jejich individuálních potřeb. Podmínkou je, aby obuv splňovala zákonné požadavky, které ji jako pracovní kvalifikují. Za další osobní ochranné pracovní pomůcky lze označit kuchařské **zástěry**. Ty chrání pracovníky kuchyně před možným vážnějším popálením přední části těla.

Vedení firmy poskytuje také pracovní oděvy. Obsluha je vybavena dvěma typy **pracovní uniformy**. První varianta, pro chladnější měsíce, se skládá z černých kalhot, černého trika s límečkem a výšivkou loga hotelu na hrudi. Pro letní měsíce je pro zaměstnankyně připravena varianta delších sukní. V současnosti však dle slov paní majitelky tuto variantu pracovníce nevyužívají, a oblékají kalhoty v délce pod kolena, vzhledem ke skutečnosti, že muži musí nosit dlouhé kalhoty i v letním období.

Zaměstnanci mají také možnost své pracovní oblečení **bezplatně** v hotelové prádelně **vyprat** i vysušit. Je to jeden z kroků, kterým management firmy chtěl svým pracovníkům ušetřit čas, a zároveň zajistit, aby do zaměstnání chodili vždy řádně upravení a čistí.

Pracovní oblečení je poskytováno i externím zaměstnancům. Uniforma obou pracovníků se skládá z kalhot s laclem, obuvi s pevnou podrážkou a oporou kotníků, navíc dle charakteru vykonávané práce i dalších ochranných pomůcek. Za nejvyužívanější pomůcky ochrany zdraví technických pracovníků pak provozní považuje plastové pracovní brýle pro ochranu zraku, pracovní rukavice a přilbu na ochranu hlavy. Zaměstnanec, který má na starost údržbu zeleně a zahrady u hotelu i v celém areálu má pro svou práci k dispozici navíc speciální přilbu. Ta je vybavena ochranným obličejovým štítem, sluchátky pro snížení zátěže způsobené hlukem a klasickou přilbu z tvrdého plastu chránící horní část hlavy. Všechny ochranné prostředky jsou v **pravidelných intervalech kontrolovány** a je ověřována jejich funkčnost. V případě, že došlo k opotřebení nebo snížení efektivnosti poskytované ochrany je obratem zaměstnancům zakoupen nový kus dotyčného prostředku ochrany. Za poslední tři roky nebyl vedením evidován žádný vážný pracovní úraz.

Pracovní doba je v oblasti hotelnictví a gastronomie velkým tématem. Zaměstnanci na manažerských pozicích uplatňují hned několik variant. Pracovnice zajišťující společenské akce a online marketing využívají převážně formu **distanční práce**, vzhledem k tomu, že jejich pracovní náplň je tomu nakloněna. V případě, že je potřebná konzultace s klienty v prostorách hotelu, je zde vyčleněna jedna sdílená kancelářská místnost. Tato politika šetří Hotelu Koliba náklady, a především umožňuje využít co nejvíce prostor pro ubytování návštěvníků. Pro pracovníky managementu, kteří aktivně pracují v hotelovém areálu, je typická **flexibilní pracovní doba**. Pro zaměstnance z oblastí servisu je nastaven **dvousměnný provoz**.

Hlavním prvkem nad rámec povinné péče majitelka i provozní jednohlasně označují možnost zaměstnanců **bezplatně se stravovat na pracovišti**. Vzhledem k povaze podnikání jde o formu péče, která se obvykle poskytuje, není však povinností zaměstnavatele poskytovat ji zcela bezplatně. Pro podnik je klíčová především úspora času, kdy zaměstnanci neopouštějí pracoviště, a tak nehrozí, že by se z jídelní přestávky vrátili se zpožděním. Druhým plusem je sociální odpovědnost ve smyslu neplýtvání potravinami, ke které se hotelová restaurace neformálně zavázala již několik let nazpět. Stejný princip je aplikován pro pitný režim zaměstnanců. Po celou dobu své pracovní doby mají k dispozici **neomezenou konzumaci** nealkoholických rozlévaných nápojů. Alkohol je v pracovní době striktně zakázán. Do nápojů se řadí i občerstvení kávou a čajem. V době pracovních přestávek je zaměstnancům dovoleno kouřit, avšak pouze v předem určeném prostoru za restaurací. Kouření mimo čas polední přestávky není pracovníkům povoleno. Management hotelu se tímto krokem chce přiblížit co k možná nejefektivnějšímu časovému využití svých zaměstnanců.

Výhodou, ze které čerpají všichni zaměstnanci společnosti Hotel Koliba, jsou **poukázky Flexi Pass**. Jedná se o dnes velmi populární prvek dobrovolné péče o zaměstnance, který svým pracovníkům nabízí i zkoumaná firma. V podniku se jedná relativně o novinku v oblasti péče. Svým zaměstnancům je společnost začala nabízet koncem roku 2017. Před nedávnem přešlo vedení Hotelu Koliba od klasické papírové formy poukázek na novou elektronickou podobu. Každý ze zaměstnanců vlastní

kartu, podobnou té debetní, se svým jménem a předem **nahraným kreditem**. Flexi Pass bývá obvykle uplatňován na kulturu, sport, či zdravotní potřeby. V minulosti firma poskytovala finanční příspěvky například na vybrané kulturní či sportovní akce, avšak se zvyšujícími se nároky na zpracování účetnictví se Flexi Pass stal finančně atraktivnějším.

Prvky péče o zaměstnance, které převyšují povinný rámec, jsou pak také různé **slevy**, které Hotel Koliba svým pracovníkům nabízí. Nejvyužívanější je v současnosti sleva na ubytování, sleva na návštěvu pivních lázní či sleva na produkty firemního pivovaru. Oblíbený je také volný vstup na vybrané společenské akce.

**Druhý rozhovor**, který proběhl, měl za cíl zjistit, které prvky péče o zaměstnance pracovníci servisu doopravdy pociťují a pokud sami vidí nějaké nedostatky, pak odhalit jejich existenci. Zástupce druhé skupiny tvořila trojice stálých zaměstnanců. Všichni pracují v podniku déle jak tři roky, proto lze jejich názory považovat za relevantní zdroj interních informací. Konkrétně se rozhovoru účastnil jeden z hlavních kuchařů, pracovnice na pozici servírky a pokojská.

Vzhledem k již výše detailně popsanému přístupu společnosti k nařízením BOZP, prvním analyzovaným prvkem systému péče o zaměstnance bylo pracovního prostředí. Všichni tři zaměstnanci se shodli, že své pracovní **prostředí považují za bezpečné a příjemné**. Jak bylo zmíněno v prvním rozhovoru, kuchyně byla nedávno vybavena novým systémem vzduchotechniky, která výrazně zvýšila kvalitu pracovního prostředí. Šéfkuchař také zmínil rozsáhlou **rekonstrukci podlahy** v obou hotelových kuchyních, které výrazně snížily četnost pracovních úrazů. Jednalo se o pracovní úrazy vzniklé uklouznutím a následným pádem.

Pracovnice servisu, servírka, jako hlavní problém svého pracovního prostředí označila významnou **expozici hluku** na společenských akcích. Okamžitě však dodala, že majitelé hotelu i management o problému ví a snaží se jej aktivně řešit. Zájemci o pracovní pozici jsou s touto skutečností obeznámeni již při přijímacím pohovoru. Vzhledem ke skutečnosti, že na maturitních plesech a obdobných akcích vždy bude hrát hlasitá hudba, a architektonická dispozice sálu neumožňuje bar přesunout, jsou zavedena částečná **opatření**. Mezi ta patří především rotace zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří mají směnu například v pátek v průběhu maturitního plesu, potom nedostávají směnu na sobotní večer v případě konání obdobné akce. Stejně tak se vedení snaží do směn na tyto akce umísťovat své mladší zaměstnance, kteří jsou fyzicky i psychicky více odolní proti hluku i práci ve večerních hodinách.

Stejně tak se pracovníci servisu kolektivně shodli, že při společenských akcích nad 100 a více účastníků, jenž zaplní sál, je v prostorech rychle **těžký a vydýchaný vzduch**. Tento problém byl konzultován s vedením společnosti. V současné chvíli však firma na novou kompletní vzduchotechniku pro oba sály nemá po koronavirové krizi dostatek volných finančních prostředků.

Některé z pracovníků servisu přišly s připomínkou, že v zimních měsících je vzhledem k energeticky neúsporné povaze budovy v některých jejích částech **chlادno**. Chlad se na základě informací z teoretické části práce dá považovat za nepříznivý jev, proto řešení tohoto problému bude navrženo v

závěru práce. Zaměstnankyně na pozici pokojské od svých spolupracovnic přišla s připomínkou na **nevhodně zvolenou místnost pro prádelnu**. Technická místnost s prádelnou se však nachází na druhé straně areálu. Pro pokojské se tak stává fyzicky náročným nosit použité ložní prádlo přes celý areál. Vzhledem k dispozicím areálu a inženýrské sítě nelze přemístit prádelnu, proto by ze strany vedení uvítaly jakékoliv řešení, které by usnadnilo jejich práci. Na druhou stranu však zástupkyně pracovníků úklidu doplňuje, že management firmy jim **vyšel vstříc v otázce pracovních oděvů**. Zaměstnankyně si zažádaly o změnu uniformy z klasických šatů se zástěrou na kalhotovou úpravu. Vedení pružně reagovalo nákupem pracovních oděvů, podobným těm, které nosí sestry ve zdravotnických zařízeních. Uniforma se tedy v současné chvíli skládá z haleny, kalhot, a zástěry. Pokojské oceňují vyšší praktičnost a v zimních měsících i hřejivost oděvu. V letním období je na jejich vlastním uvážení, zdali budou nosit šaty či kalhotovou uniformu. Pracovnice se shodují, že **nedirektivní přístup** ze strany vedení je příjemný.

Dalším prvkem nad rámec povinné péče, který zaměstnanci při rozhovoru zmínili, byl **bezplatný svoz** na pracoviště a po konci pracovní doby rozvoz z pracoviště zpět domů. Firma tak reagovala na žádost zaměstnanců, především z řad žen, které nechtěly po konci své večerní pracovní směny chodit domů samotné. Přestože nedaleko hotelového areálu má svou zastávku linka městské hromadné dopravy, o víkendech a v noci je **frekvence spojů nevyhovující**. Z tohoto důvodu Hotel Koliba navázal dlouhodobou spolupráci s místní taxi službou, která za upravený tarif zajišťuje jmenovanou službu.

Poslední bod, který zaměstnanci samotní vnímají jako jistý prvek péče je **plně vybavená denní místnost**. Zde se mohou po příchodu do zaměstnání v soukromí převléci a připravit se na výkon povolání. V čase pracovních přestávek se zde obvykle občerstvují, nebo odpočívají. Denní místnost je také vybavena velkou šatní skříň pro uložení jejich osobních věcí. Skříň je však v současné chvíli **neuzamykatelná**, což považují za negativum. Pro zaměstnance je také dostupné **bezplatné internetové připojení**.

**Třetí rozhovor** měl za cíl odhalit spokojenost externích zaměstnanců s péčí, která se jim dostává. Vzhledem k tomu, že v areálu Hotelu Koliba tráví ze všech zmíněných pracovníků nejméně času, dalo by se předpokládat, že hotel péči o ně nebude věnovat zvláštní pozornost. Přesto z rozhovoru plyne závěr, že opak je pravdou. Technický pracovník, jenž dříve býval zaměstnán na stejné pozici na hlavní pracovní úvazek, podotýká, že ani po změně pracovní smlouvy **nepřišel o výhody**, které podnik nabízí. Stále tak má možnost volného stravování a občerstvení nápoji, využití denní místnosti, sprch i bezplatného internetového připojení. Jediným prvkem péče, který již hotel zaměstnanci dále neposkytuje je karta Flexi Pass. Sám ale podotýká, že tato změna neměla žádný vliv na jeho rozhodnutí setrvat na pozici technika drobných oprav. Naopak pracovník vyzdvihuje, že za poslední roky majitelé společnosti **zainvestovali** nemalou částku do **vytvoření pracovní dílny** a nákupu nového nářadí. Sám tento krok považuje za určitou formu péče o zaměstnance, vzhledem ke skutečnosti, že svou práci může vykonávat v příjemnějším prostředí a s kvalitními pracovními nástroji. Spolu s druhým externím pracovníkem jsou také dále účastníky všech školení BOZP, **jsou součástí** kurzu první pomoci i požárních cvičení. Stejně tak jsou zaměstnanci i jejich manželky každoročně zváni na firemní večeri s posezením, které Hotel Koliba pořádá.

## 4 Výzkumná část

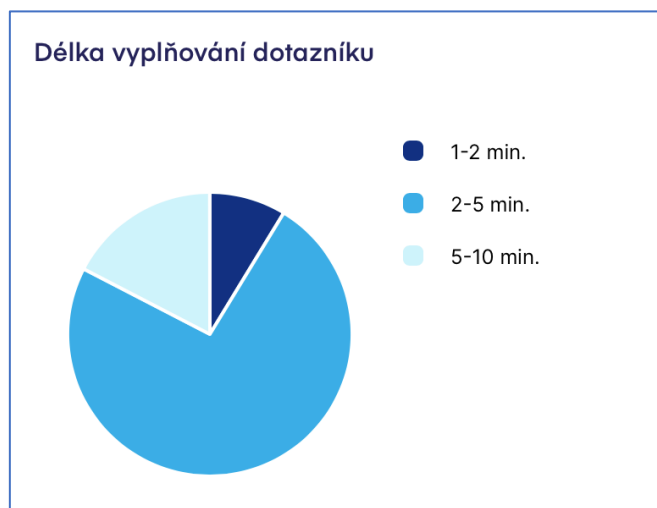
### 4.1 Zhodnocení výsledků

Výsledky dotazníkového šetření jsou prezentovány ve stejném logickém uspořádání, jako byly uvedeny v dotazníku. Pro doplnění kontextu jsou níže uvedeny i statistiky sběru dat.



Graf 1: Zdroj návštěv respondentů. Zdroj: vlastní šetření.

Z grafu č. 1 je zřejmé, že všichni zaměstnanci, kteří dotazník vyplňovali, použili odkaz zasláný do jejich emailové schránky. Další možností byl tisk dotazníku, jeho distribuce a následný výběr. Vzhledem k možnostem moderní doby i s ohledem na ekologii, stejně tak následnou nutnost data přepsat například do programu MS Excel pro vytvoření grafických schémat, byla tato forma zavržena.

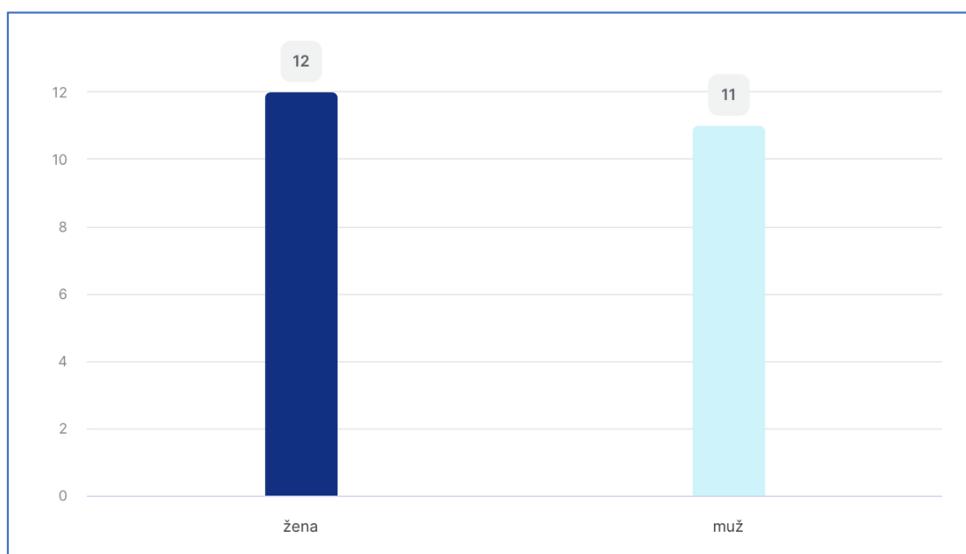


Graf 2: Délka vyplňování dotazníku. Zdroj: vlastní šetření.

Druhý graf prezentuje čas, který respondenti potřebovali pro vyplnění celého dotazníku. Portál Survio.com neumožňuje ve statistikách grafů, v případě bezplatné verze, promítnout k jednotlivým výsekům zároveň číselné hodnoty. Budou proto doplněny zde v textu. Schéma ukazuje, že pouze dva pracovníci nestrávili vyplněním dotazníku více jak dvě minuty. Je pravděpodobné, že tito pracovníci dotazník pojali pouze jako povinnost, o kterou byli požádáni.

Čtyři pracovníci potom dotazníku věnovali mezi dvěma až pěti minutami svého času. Největší část grafu pak zabírá doba vyplňování čítající pět až deset minut. Tolik času zabralo vyplnění formuláře sedmnácti zaměstnancům. Při jednoduchém přepočtu deseti minut ku šestnácti otázkám připadá na jednu otázku časová dotace přibližně dvou minut. Ze statistiky tedy vyplývá, že otázky nebyli ani primitivní ani složitě konstruované.

**První okruh otázek** je směřován na identifikaci jeho respondentů. Zahrnuje čtyři základní otázky. První z otázek zjišťuje počet žen a mužů v organizaci. Přestože moderní doba počítá i s pohlavní neutralitou, ze strany pracovníku nebyla vznesena žádost na vytvoření této formy odpovědi.



Graf 3: Jaké je Vaše pohlaví? Zdroj: vlastní šetření.

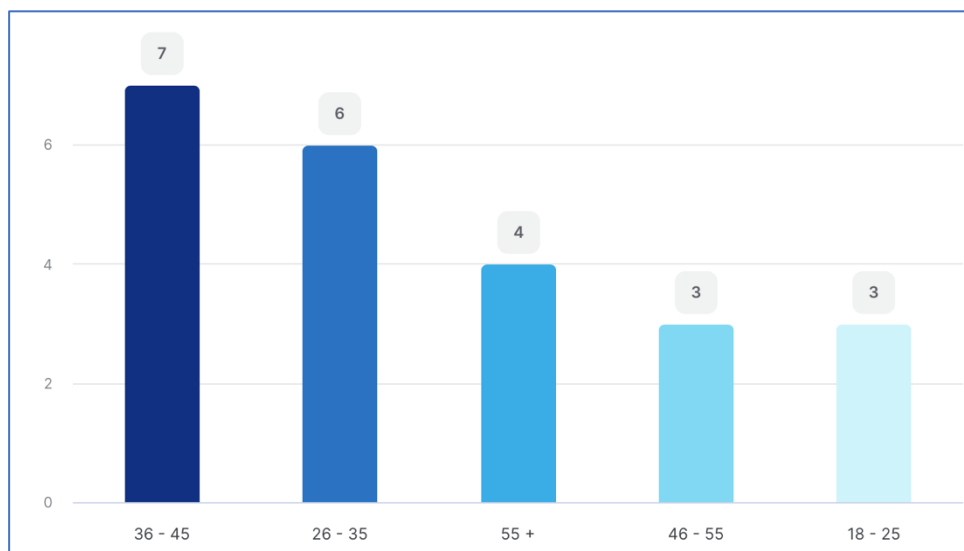
Graf č. 3 předkládá, že ženy a muži jsou v organizaci zastoupeni téměř rovným dílem. Ženy tvoří 52,2 % všech zaměstnanců, muži dalších 47,8 %. Zjištění genderového rozložení může napomoci lépe pochopit potřeby pracovníků. Jak zmiňuje teoretická část práce, například barevné uspořádání pracoviště každé pohlaví vzhledem ke svým biologickým předpokladům vnímá odlišně. Výhodou tohoto rozložení pracovního kolektivu může být dobrý základ pro zdravé vztahy na pracovišti, kdy je menší pravděpodobnost vzniku nepřátelských skupinek, případně i šikany.

	žena	muž	Celkem
management	3	3	6
servis	9	5	14
externí zaměstnanec	0	3	3
Celkem	12	11	23

Tabulka 1: Rozložení žen a mužů v jednotlivých sektorech. Zdroj: vlastní šetření.

Kontingenční tabulka propojující otázky věku a pracovního zařazení vykazuje dobré rozložení žen a mužů napříč pracovními pozicemi. Přestože rozložení pracovníků vedení hotelu úmyslně neovlivňuje, rozhodně se jeví jako výhodné mít zástupce obou pohlaví jak v sektoru managementu, tak

mezi členy servisu. V případě servisu je zástup z řad mužů žádoucí, vzhledem ke skutečnosti, že především ve večerních hodinách nejsou zaměstnankyně v pomyslném oslabení při případném vzniku konfliktní situace. Naopak mezi externími zaměstnanci se nevyskytuje žádná žena, což ale vzhledem k povaze prací není překvapivé.



Graf 4: Do jaké věkové kategorie spadáte? Zdroj: vlastní šetření.

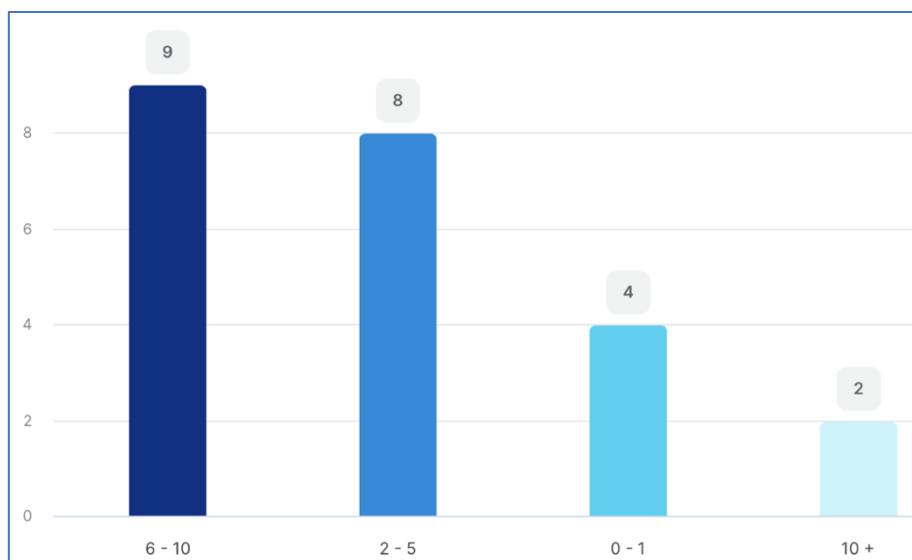
Druhá segmentační otázka zjišťuje věkové rozvrstvení pracovníků. Nejvíce respondentů spadá do věkové kategorie 36 – 45 let. Lze konstatovat, že se vzhledem k věku obvykle jedná o zaměstnance s dobrými pracovními návyky, životními zkušenostmi ale i určitými nároky na péči a atmosféru na pracovišti. V případě aplikace správného systému péče o zaměstnance zaměstnavatel může očekávat dlouhodobou spolupráci s těmito pracovníky. Vzhledem k věku a určitému životnímu standardu zaměstnanci této kategorie nepatří mezi ty, pro které by byla typická častá změna zaměstnání. Věková kategorie vymezena 26 – 35 lety byla druhou nejpočetnější. V součtu tyto dvě skupiny tvoří více jak polovinu veškerých pracovníků. Vedení hotelu by tak mělo investovat čas i peníze do péče o ně, vzhledem k předpokladu, že si pracovníky může udržet několik dalších let. Překvapivý je závěr, že kategorie 55 + zahrnuje více pracovníků než kategorie 18 – 25 let.

	0 - 1	2 - 5	6 - 10	10 +
18 - 25	2	1	0	0
26 - 35	0	4	2	0
36 - 45	2	1	4	0
46 - 55	0	1	2	0
55 +	0	1	1	2
Celkem	4	8	9	2

Tabulka 2: Rozložení věku a odpracovaných let v podniku. Zdroj: vlastní šetření.

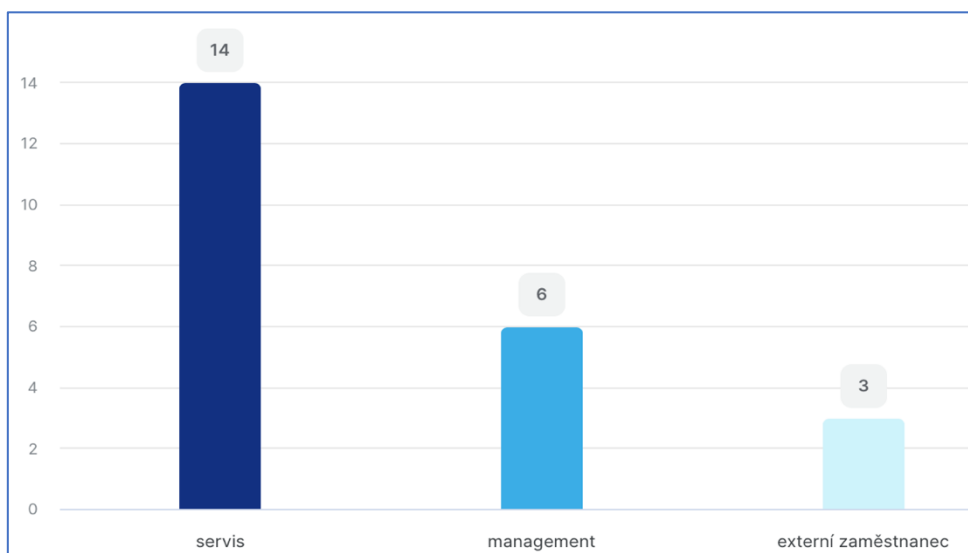
Jak potvrzuje druhá kontingenční tabulka, jenž provazuje věkové kategorie a počet let, po které zaměstnanci ve firmě pracují, právě pracovníci z nejvíce zastoupené věkové kategorie v podniku

pracují nejdéle. Stejně tak je tomu ve druhé nejpočetnější věkové kategorii, kdy i zde čtyři pracovníci pracují ve společnosti po dobu minimálně dvou let, pravděpodobně však víc.



Graf 5: Počet odpracovaných let v podniku. Zdroj: vlastní šetření.

Samotný graf č. 5 pak ukazuje přehledné rozložení odpracovaných let. Největší díl tvoří zaměstnanci, kteří setrvávají v podniku mezi 6 – 10 lety. Tato čísla poukazují na dobré a bezkonfliktní vztahy na pracovišti, stejně tak jako přátelskou a rodinnou atmosféru. Teoretická část práce tento jev popisuje detailněji, kdy pracovníci i přes například lépe finančně ohodnocenou nabídku zůstanou ve svém aktuálním zaměstnání s ohledem na vřelé vztahy. Jak výsledek šetření doplnilo vedení společnosti, čtyři noví zaměstnanci byli přijati po oslabení pandemie.



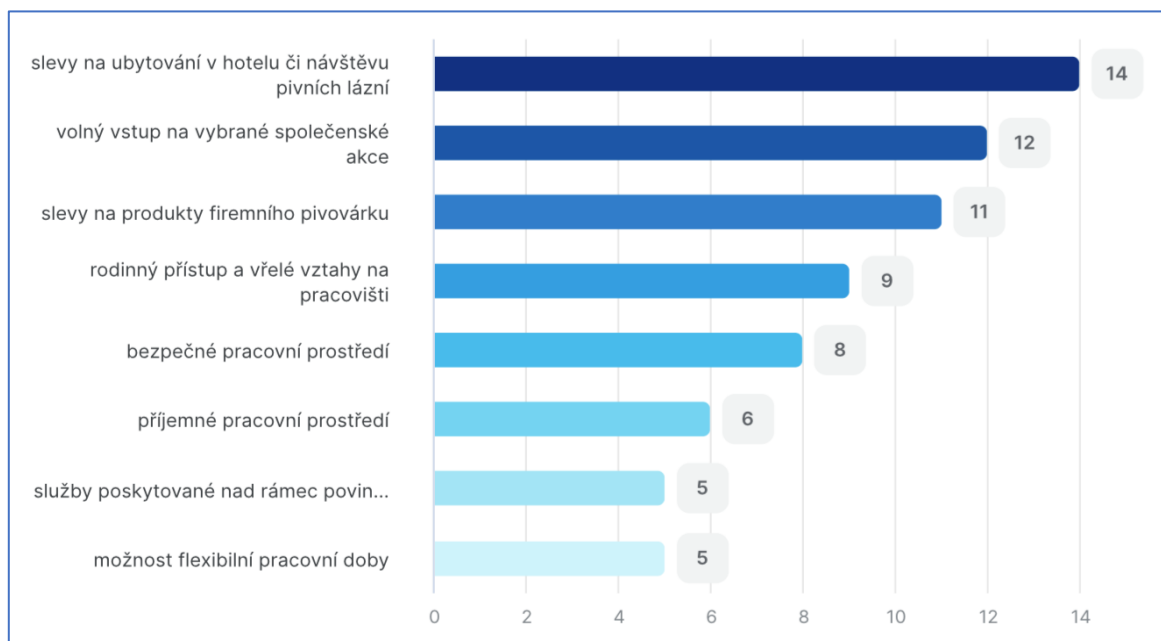
Graf 6: V jaké oblasti v podniku pracujete? Zdroj: vlastní šetření.

V pořadí šestý graf uzavírá soubor identifikačních otázek. Celkově 14 respondentů je v podniku Hotel Koliba zaměstnáno v oblasti servisu neboli služeb zákazníkům. Do této skupiny se řadí pracovníci kuchyně, obsluhy, recepce a úklidu. Těchto 14 pracovníků musí prakticky obstarat celý chod hotelu i restaurace. Přestože se číslo zdá být vysoké, jak zmiňuje kapitola 3.3, v celém podniku je vzhledem k povaze jeho hlavní činnosti nastaven dvousměnný provoz. Na jednu směnu tedy připadá pouze



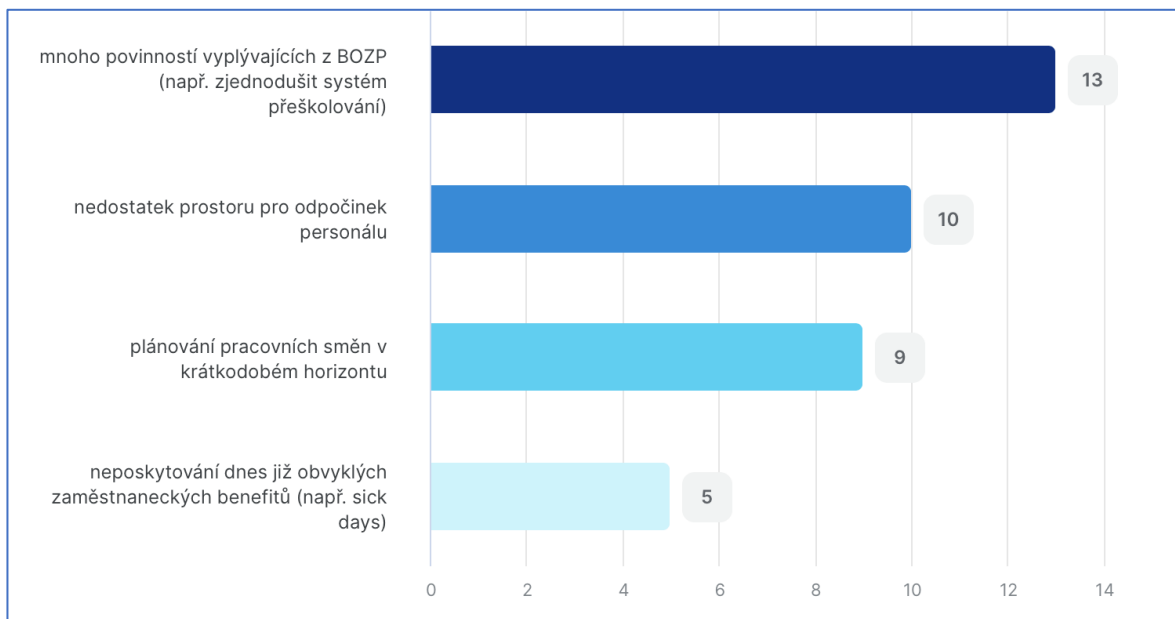
sedm zaměstnanců. Management čítá šest pracovníků, externí pracovníky firma zaměstnává celkově tři.

**Druhá část** dotazníkového šetření se věnuje především zjištění konkrétních silných a slabých míst péče o zaměstnance z pohledu pracovníků společnosti.



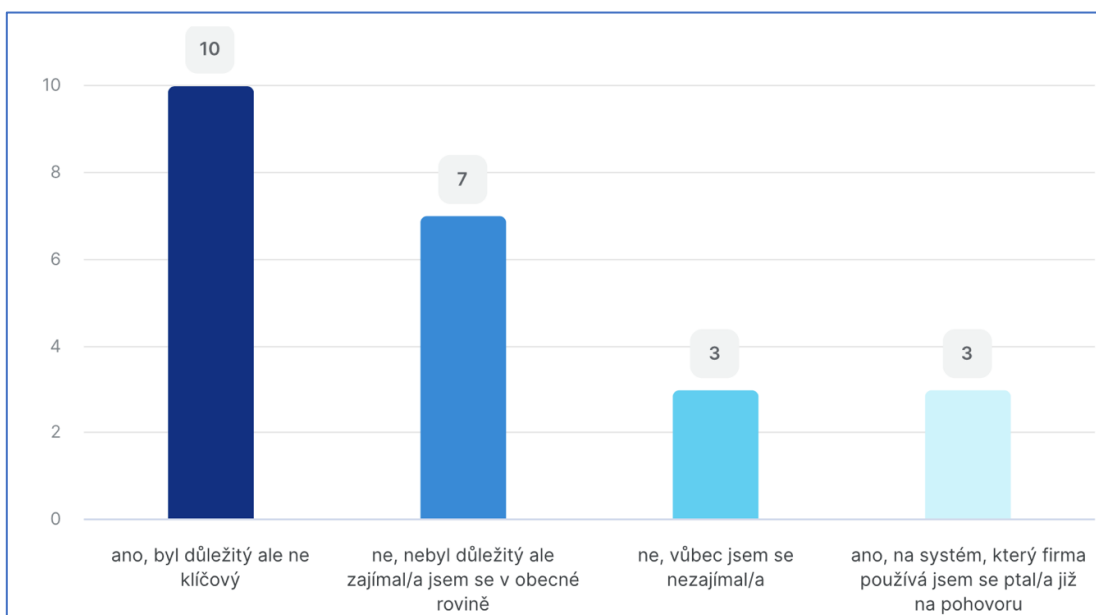
Graf 7: Jaké prvky péče o zaměstnance vnímáte jako silné? Zdroj: vlastní šetření.

V grafu č. 7 respondenti označili prvky péče o zaměstnance, které vnímají jako silné. Tato otázka v dotazníku umožňuje zvolit jednu a více odpovědí. Při kumulaci hlasů u jednotlivých odpovědí vychází číslo 70. Pokud je číslo 70 vyděleno počtem respondentů, 23, průměrně každý ze zaměstnanců označil tři prvky péče. Z grafu je patrné, že u pracovníků se mezi nejoblíbenější řadí prvky péče, které zahrnují slevy na služby, jenž hotel nabízí. Nejoblíbenějším prvkem je sleva na ubytování, která se vztahuje na zaměstnance a jejich přímé rodinné příslušníky. Vzhledem k vysokému počtu společenských akcí, které hotel a restaurace hostí je tato služba nad rámec povinné péče hojně využívána. Druhým nejoblíbenějším prvkem je samotný vstup na společenské akce bez nutnosti zakoupení vstupenky. Vedení hotelu má vždy s pořadatelem akce, ať už maturitního plesu či jiné události, předem pevně domluvený počet hostů, kteří mohou přijít nad rámec prodaných vstupenek. Celkový počet osob na pořádané akci však vždy odpovídá maximální kapacitě vybraného sálu. S nepatrným rozdílem je třetím nejoblíbenějším prvkem péče sleva na produkty hotelového pivovárku. Jako silnou stránku Hotelu Koliba jeho zaměstnanci označili také rodinný přístup, vřelé vztahy, bezpečné a zároveň příjemné pracovní prostředí. Legenda grafu nezobrazuje odpověď č. 7 celou. Jako služba poskytovaná nad rámec povinné péče je zde například uvedena možnost bezplatného stravování se a občerstvení nápoji po celou pracovní dobu. Nízká oblíbenost tohoto prvku péče je pravděpodobně zapříčiněna zažitým zvykem v oboru gastronomie. Zaměstnanci díky tomu berou bezplatné stravování jako samozřejmost. Stejně tak lze vysvětlit nízkou oblibu prvku flexibilní pracovní doby tím, že je možno ji aplikovat pouze na některé z pracovních pozic v hotelu.



Graf 8: Jaké prvky péče o zaměstnance vnímáte jako slabé? Zdroj: vlastní šetření.

Osmý graf vyobrazuje názor zaměstnanců na slabé stránky péče. Stejně jako v předchozí otázce, i zde bylo respondentům umožněno označit jednu a více odpovědí. Jako nejslabší prvek 13 z celkových 23 zaměstnanců, jenž odpovídali, označilo mnoho povinností vyplývajících z agendy BOZP. Přestože firma přešla na systém BOZP zajišťovaný externí společností, z šetření vyplývá, že zaměstnanci stále školení a přeškolení v oblasti bezpečnosti ochrany života a zdraví považují za zbytečně náročné. Podobný počet hlasů pracovníci udělili nedostatku prostoru pro odpočinek a plánování pracovních směn v krátkodobém horizontu. Přestože společnost Hotel Koliba dodržuje všechny zákonem uložené náležitosti ohledně přestávek na oddech a odpočinek, pro obor pohostinství je typické zatížení pracovníka v určitých vlnách. Těmi jsou v průběhu dne časy hlavních jídel. V případě večerních společenských akcí potom začátek akce, půlnoc, a časový horizont krátce před skončením akce. Mezi těmito vlnami mají zaměstnanci vedle svého odpočinku také za povinnost provést zběžný úklid a v případě potřeby i doplnit zásoby, přičemž stále dochází několik málo zákazníků s objednávkami. V procentním vyjádření tento problém pociťuje 27 % zaměstnanců, což je více jak čtvrtina. Nejedná se tedy o zanedbatelnou hodnotu. V závěru práce je tak vedení hotelu doporučeno řešení. Velmi podobně ohodnotili pracovníci i problematiku plánování směn v krátkodobém horizontu. Bohužel portál pro sběr odpovědí Survio.com neumožňuje vytvořit kontingenční tabulku, která by ukázala propojení sektoru pracovníků a jejich odpovědi ohledně plánování směn. Vzhledem ke skutečnosti, že hotelová kuchyně, servis i recepce se střídají ve dvousměnném provozu, tento problém patrně sledávají vedoucí pracovníci, případně někteří z externích zaměstnanců. Naproti tomu pouze pět hlasů zaměstnanci udělili odpovědi zaštiťující moderní zaměstnanecké benefity. Jedná se o pouhé 13,5% zastoupení. Z výsledku lze usuzovat, že majoritní část pracovníků nemá o moderní benefity zájem. Nízká poptávka po benefitech je pravděpodobně způsobena odvětvím, ve kterém společnost provozuje svou hlavní činnost.



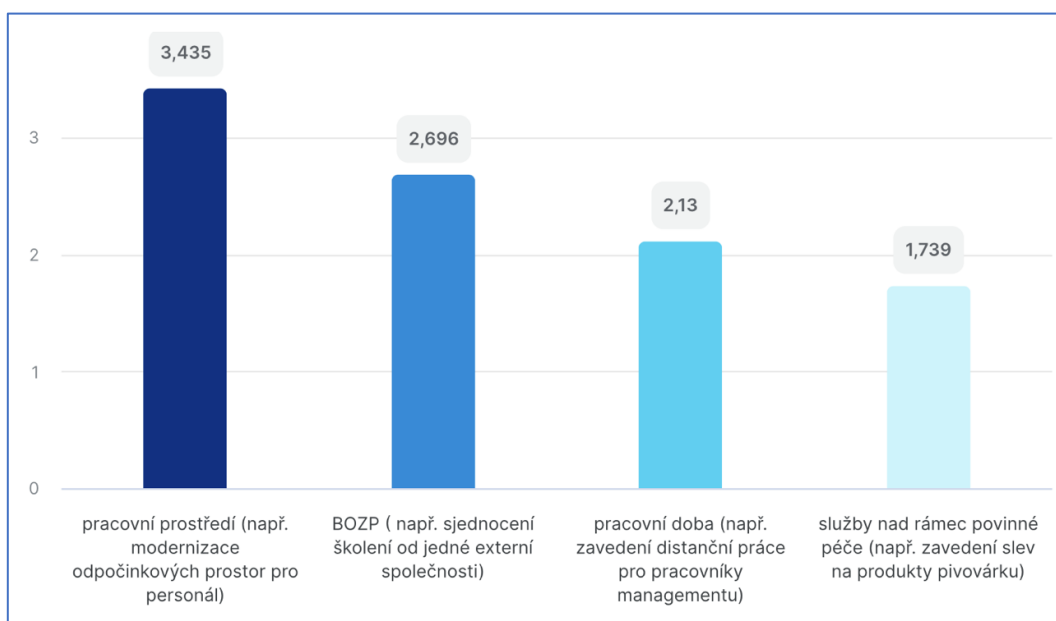
Graf 9: Byl pro Vás systém péče o zaměstnance rozhodující při výběru zaměstnání? Zdroj: vlastní šetření.

Další z otázek zjišťovala důležitost nastaveného systému péče z pohledu pracovníků při výběru nového zaměstnavatele. Graf č. 9 jasně předkládá, že téměř pro polovinu zaměstnanců byl systém péče důležitý, avšak ne klíčový. To poukazuje na fakt, že tou dobou uchazeči o zaměstnání přikládali větší váhu jiným skutečnostem. Mezi důležitější faktory při výběru nového zaměstnání pro 45 % pracovníků nejspíš patřilo finanční ohodnocení nebo pracovní doba. Pro přibližně třetinu zaměstnanců byla při přijímacím pohovoru otázka péče pouze jednou z formalit. Zajímavostí, kterou graf znázorňuje, je skutečnost, že pro stejný počet zaměstnanců byl systém péče velmi důležitý, a naopak naprosto nedůležitý. Tři z oslovených respondentů se na péči, kterou podnik zaměstnancům poskytuje, aktivně ptali již na pohovoru. Z toho vyplývá, že 13 % zaměstnanců by hledalo jiného zaměstnavatele v případě, že by jim nastavený systém nevyhovoval v podobě, v jaké ji podnik prezentuje.

	ano, na systém, který firma používá jsem se ptal/a již na pohovoru	ano, byl důležitý ale ne klíčový	ne, nebyl důležitý ale zajímal/a jsem se v obecné rovině	ne, vůbec jsem se nezajímal/a
18 - 25	2	1	0	0
26 - 35	0	3	2	1
36 - 45	1	4	2	0
46 - 55	0	1	2	0
55 +	0	1	1	2
Celkem	3	10	7	3

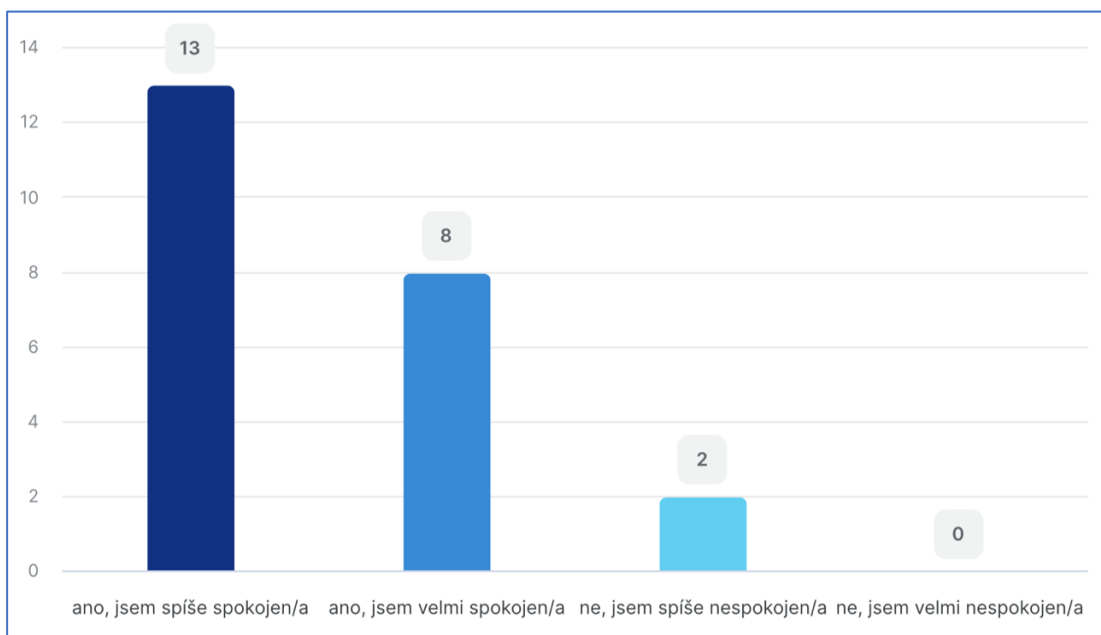
Tabulka 3: Provázanost věku a zájmu o systém péče. Zdroj: vlastní šetření.

Z výše uvedené kontingenční tabulky je patrné, že nejvíce aktivní při dotazech ohledně systému péče byli na pracovních pohovorech nejmladší pracovníci. Velmi pravděpodobně se jednalo o jejich první přijímací pohovor, a tak byli proaktivní. Třetí zaměstnankyně či zaměstnanec, pro které byla péče klíčová, spadá do věkové kategorie 36 – 45 let. Zde je předvídatelné, že zájemce si zjišťoval, zdali podnik připlácí například na důchodové pojištění. Naopak jako naprosto nedůležitý ho označili dva z pracovníků, kteří spadají do skupiny 55 +. Část 3.3 v minulé kapitole práce informuje, že se jedná o pracovníka, kteří v podniku působí více jak deset let, proto se dá hovořit o velmi osobních vztazích mezi ním a vedením společnosti. V tom případě je zřejmé, že na obecné prvky péče již nebudou kladeny takové nároky.



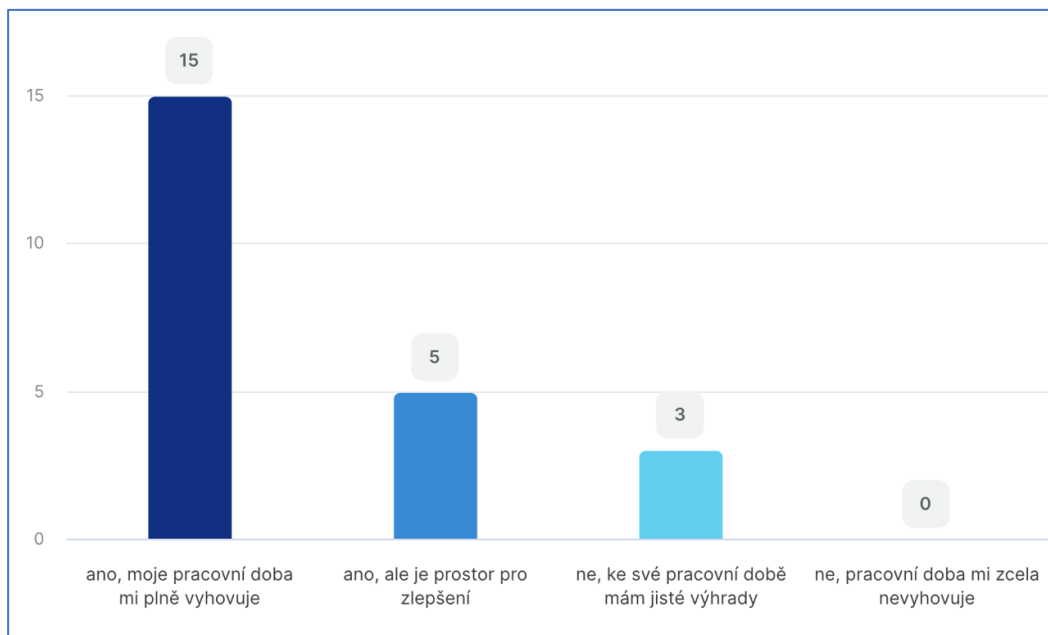
Graf 10: V jaké oblasti po dobu Vašeho působení v podniku vidíte největší zlepšení? Zdroj: vlastní šetření.

Graf č. 10 reflektuje výsledky otázky zaměřené na zjištění oblasti péče o zaměstnance, na které společnost Hotel Koliba za poslední roky nejvíce zapracovala. Respondenti byli požádáni, aby dle svého názoru seřadili jednotlivé možnosti. Největší pokrok, zaměstnanci shledávají v oblasti pracovního prostředí. Tomu paradoxně pomohlo několikaměsíční uzavření areálu začátkem koronavirové pandemie. Podle názoru pracovníků i oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci prošla významnou proměnou, přesto jak ukazuje předcházející graf č. 8, tematika BOZP je stále neuzavřena. Část zaměstnanců také zařadila oblast pracovní doby jako faktor, na kterém firma poměrně zapracovala. Nejmenší zlepšení pracovníci shledávají v rozvoji služeb nad rámec povinné péče. Pro úplnost je však nutné dodat, že oproti ostatním prvkům, kde bylo zlepšení razantní a hlavně nedávné, služby jako jsou slevy na ubytování, bezplatné stravování či odvoz z pracoviště firma poskytuje už roky. Z toho důvodu je možné, že zaměstnanci, kteří v podniku pracují již několik let, vnímají tyto prvky jako stagnující. Druhou skutečností, kterou lze z grafu vyčíst, je vždy pouze odstup bodů v rámci desetin. To znamená, že dle názoru pracovníků firma nemodernizuje prvky své péče skokově ani nárazově, nýbrž soustavně a pozvolně pracuje na zlepšení systému. Tento přístup je rozhodně pro firmu jeden z nejudržitelnějších, tudíž nejefektivnějších.



Graf 11: Jste spokojen/a se svým pracovním prostředím? Zdroj: vlastní šetření.

První otázka **třetí listu** je zpracovává míru spokojenosti zaměstnanců s jejich pracovním prostředím. Nejčastější odpověď vykazuje spokojenost nadpoloviční většiny pracovníků. Vedle toho, bezmála 35 % pracovníků označilo své pracovní prostředí dokonce za velmi vyhovující. Celkově 21 spokojených zaměstnanců je skvělou reflexí údajů z grafu č. 10, kde bylo pracovní prostředí kolektivně označeno za nejvíce modernizovaný prvek péče. Pouze dva zaměstnanci v dotazníku označili, že se svým pracovním prostředím jsou spíše nespokojeni. Při detailním náhledu do jednotlivých odpovědí vyšlo najevo, že oba pracovníci, kteří jsou s prostředím, ve kterém pracují nespokojeni, odpovídali převážně negativně v celém dotazníku. Jejich odpověď tedy může být zatížena dlouhodobě negativním pohledem na svět. Velmi dobrou zprávou pro podnik je, že žádný z jeho zaměstnanců neoznačil variantu úplné nespokojenosti s pracovním prostředím. Oblast pracovního prostředí lze pokládat za bezproblémovou, bez nutnosti brzkých investic či rozsáhlejších úprav.



Graf 12: Vyhovuje Vám aktuální rozložení Vaší pracovní doby? Zdroj: vlastní šetření.

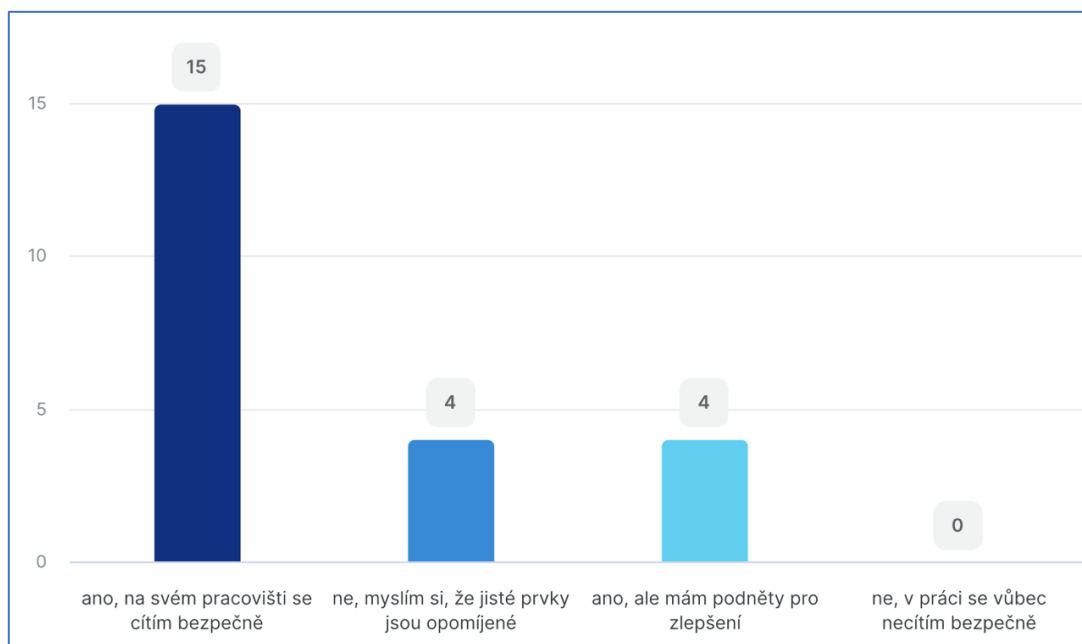
Graf č. 12 se zabývá názorem respondentů na jejich pracovní dobu. Jak zmiňují rozhovory s vedením společnosti, v oblasti servisu je nastaven dvousměnný provoz. Z toho důvodu není velký prostor pro jiné varianty uspořádání pracovní doby. Přesto valná většina pracovníků, konkrétně 65 %, je s rozložením své pracovní doby plně spokojena. Prostor pro zlepšení shledává pět zaměstnanců, tedy přibližně pětina. Výhrady ke své pracovní době do dotazníku zaznamenali tři zaměstnanci. Ti společně tvoří 13% zastoupení všech pracovníků. Firma by tedy mohla zahájit rozhovor o úpravě jejich pracovní doby, poměr spokojených a nespokojených zaměstnanců však není alarmující. Stejně jako v předešlém grafickém schématu je pro firmu velkým úspěchem, že nikdo z jejich zaměstnanců nevolil čtvrtou variantu.

	<b>ano, moje pracovní doba mi plně vyhovuje</b>	<b>ano, ale je prostor pro zlepšení</b>	<b>ne, ke své pracovní době mám jisté výhrady</b>
management	5	1	0
servis	8	3	3
externí zaměstnanec	2	1	0
<b>Celkem</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>3</b>

Tabulka 4: Provázanost pracovní doby a sektorů práce. Zdroj: vlastní šetření.

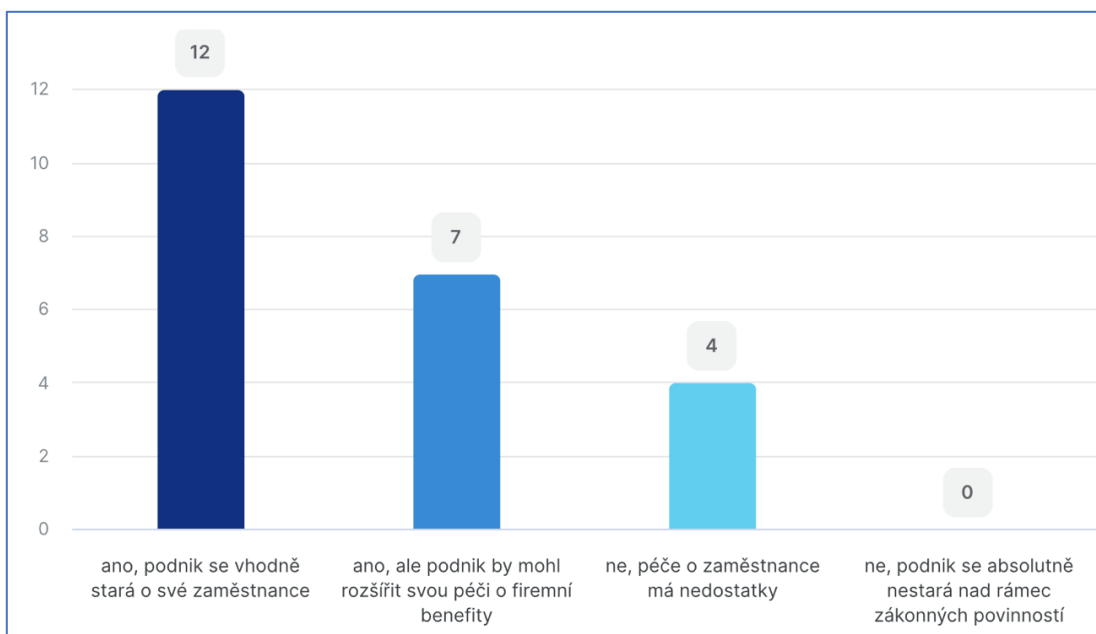
Pro úplnou představu o pracovní době slouží čtvrtá kontingenční tabulka. V ní rozepsané údaje odkrývají, že zaměstnanci, kteří mají výhrady, ve společnosti pracují v sektoru servisu hostům. Může se tedy jednat o zaměstnance kuchyně, obsluhy, recepce či úklidu. Pravdou je, že tyto zaměstnanci v případě ranních směn do práce dochází již na 6:00. Pokud nejsou místní, může je od práce v Hotelu

Koliba odrazovat brzké vstávání. Problémem by při změně struktury pracovních směn byla jistá nezastupitelnost některých pozic. Pro pracovníky obsluhy či pokojové služby je typická monotematicnost jejich práce a pro ně by vedení firmy do směn mohlo zavést rotační systém. Avšak v případě vedoucího kuchyně či pracovnice recepce je jejich pozice nezastupitelná. Za předpokladu, že je většina pracovníků spokojena a jsou plněny zákonem uložené povinnosti, by vedení nemělo ve svém vlastním zájmu zavedený, a především funkční standard měnit.



Graf 13: Je pro Vás forma, kterou podnik zajišťuje BOZP vyhovující? Zdroj: vlastní šetření.

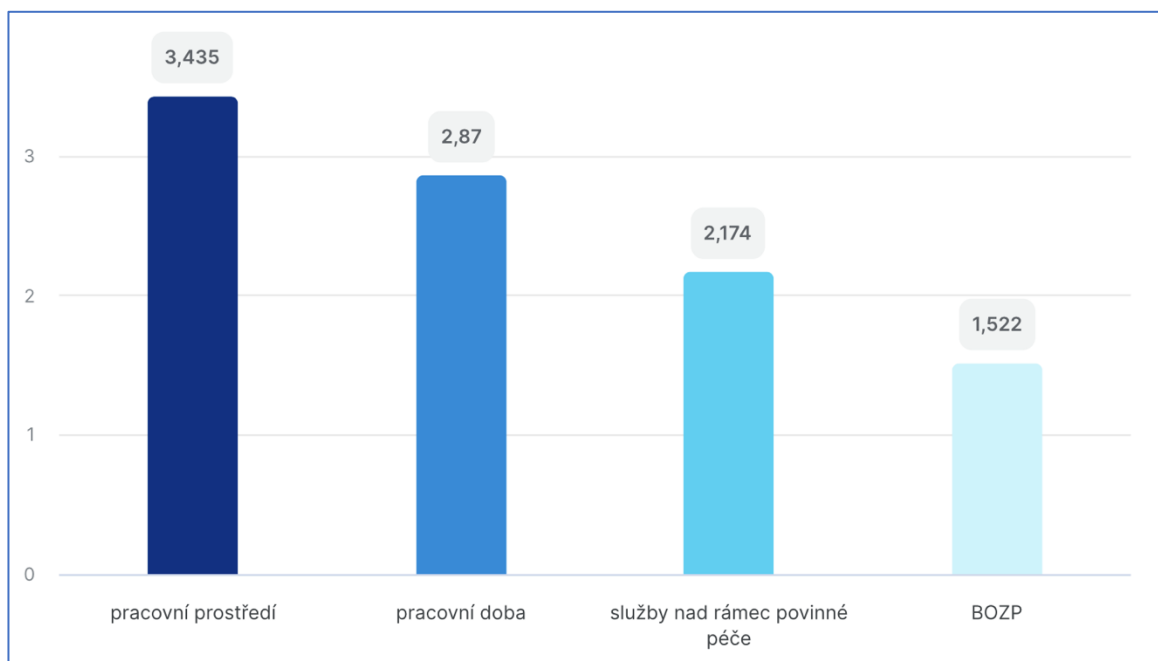
Další graf, v pořadí třináctý, reflektuje názor pracovníků na bezpečnost na pracovišti i celý systém BOZP. Otázka směřovala nejenom na bezpečnost práce vyžadovanou zákonem, ale i na subjektivní pocit v celém areálu hotelu a restaurace. Z oslovených respondentů jich 15 označilo, že se na svém pracovišti cítí bezpečně. Čtyři ze zaměstnanců považují prostředí hotelu za bezpečné, přesto však mají své podněty pro zlepšení. Jednou ze zásad BOZP, které jsou jmenovány v teoretické části práce, je povinnost zaměstnanců sdělit svému nadřízenému nebezpečí, kterých si všimli. Další 4 zaměstnanci pak vyjádřili, že se na svém pracovišti necítí bezpečně. Při součtu zaměstnanců, kteří se sice cítí bezpečně, ale mají výhrady, spolu se zaměstnanci, kteří se necítí bezpečně, a dokonce některé prvky považují za opomenuté, vychází, že třetina zaměstnanců vnímá BOZP nedostatečně. Přestože graf č. 10 znázorňuje významnou modernizaci systému BOZP, ze strany vedení by bylo vhodné zjistit, kteří zaměstnanci mají připomínky a pokud to bude možné, vyřešit je dříve než při příští návštěvě firmy zaštiťující bezpečnost a ochranu zdraví při práci.



Graf 14: Jsou služby, které podnik zajišťuje, podle Vás vhodné a dostačující? Zdroj: vlastní šetření.

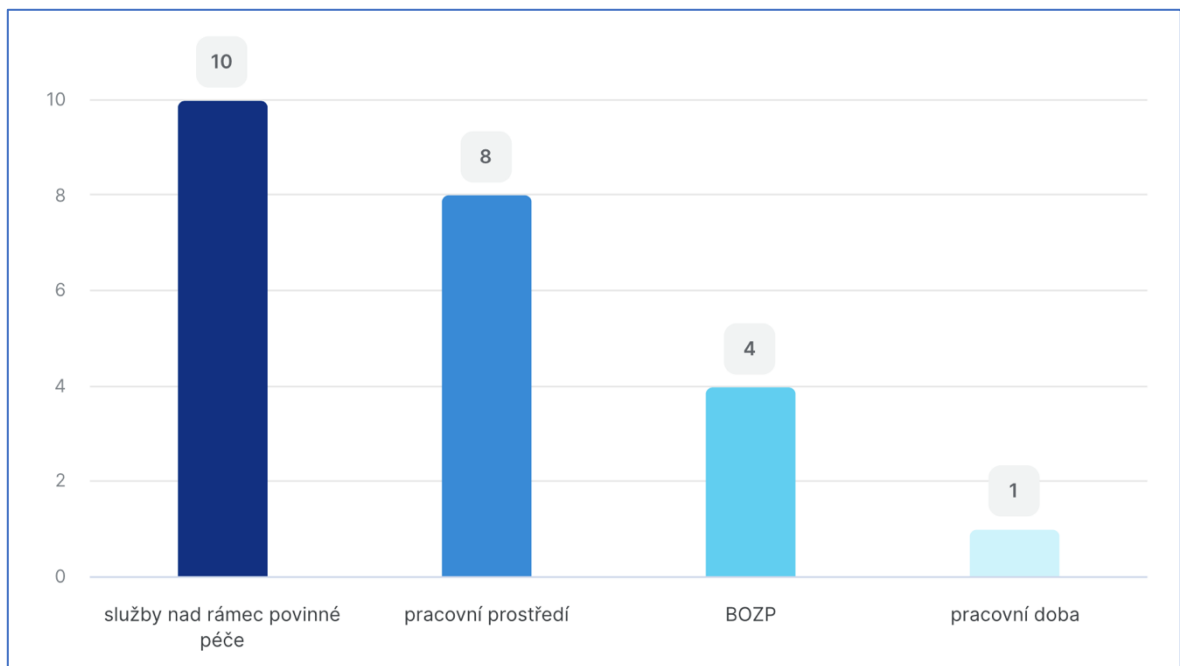
Čtrnáctý graf zkoumá názor zaměstnanců na služby nad rámec povinné péče. Volně tak navazuje na graf č. 7, ve kterém pracovníci hodnotili jednotlivé výhody. Skoro polovina respondentů označila systém péče podniku jako vhodný a dostatečný. Dalších sedm zaměstnanců uvedlo, že i přes svou spokojenost se současným stavem péče by management firmy mohl péči o zaměstnance rozšířit o firemní benefity. Respondenti, kteří projevili zájem o benefity je pak povětšinou rozepsali v poslední otázce dotazníku. Jednotlivé odpovědi jsou rozepsány na konci kapitoly. Méně jak 20 % pracovníků se vyjádřilo, že péče má jisté nedostatky. Při náhledu do kontingenční tabulky vyšlo najevo, že všichni pomyslně nespokojení pracovníci jsou ze sektoru servisu. Velmi pravděpodobně se jedná o problémy, které vybraní zaměstnanci zmiňovali již při vedených rozhovorech. Návrh řešení těchto námětů je zpracován v závěru práce. Je patrné, že žádný ze zaměstnanců však nezvolil možnost, která by vylučovala jakoukoliv další péči nad rámec zákonných povinností.





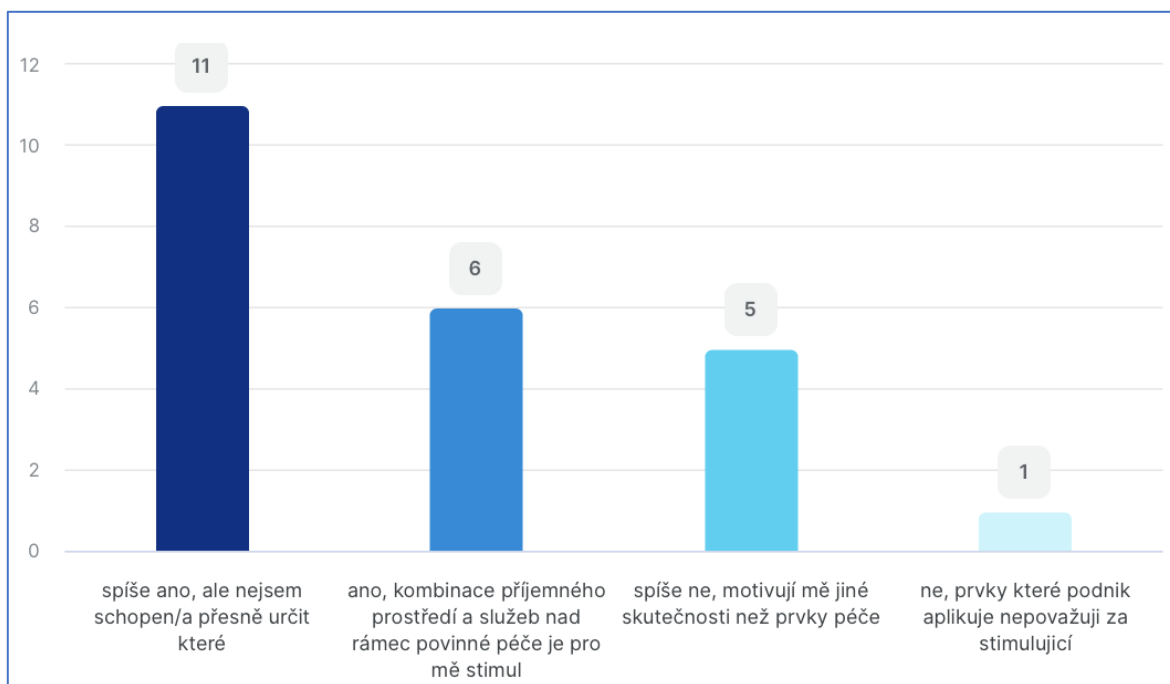
Graf 15: Seřadte, prosím, prvky péče v pořadí, v jakém jsou pro Vás důležité. Zdroj: vlastní šetření.

**Čtvrtý** a poslední okruh otázek a v něm graf č. 15 přináší seřazené prvky péče v pořadí, v jakém jsou pro respondenty důležité. Stejně jako v grafu č. 10, který je postaven na stejném principu řazení odpovědí, mezi jednotlivými prvky péče nebyly rozsáhlé rozestupy. Mezery tvoří pouze několik desetin bodů. Z hodnocení, které jednotlivým sekcím zaměstnanci udělili, je patrné, že nejzásadnější je pro ně podoba jejich pracovního prostředí. Podoba a atmosféra pracovního prostředí jsou jedny z klíčových proměnných pro spokojený pracovní kolektiv. Jak uvádí teoretická část práce, v případě neklidné atmosféry či nepohodlného pracovního zázemí můžou tyto prvky působit jako stresory. Fakt, že spolu s informacemi z grafu č. 11 je pracovní prostředí silnou stránkou systému péče, je uspokojivý. Jako druhý nejdůležitější prvek zaměstnanci vnímají svou pracovní dobu. Z předchozího grafu č. 12 je vidět, že i s rozložením pracovní doby jsou respondenti spokojeni. V pořadí třetím nejdůležitějším prvkem jsou pro zaměstnance Hotelu Koliba služby nad rámec povinné péče. Zajímavý kontrast potom přináší aktuální graf v porovnání s grafem č. 13. Přestože osm zaměstnanců je spíše nespokojeno s formou BOZP, při dotazu na důležitost tohoto prvku jej kolektivně zařadili až na poslední místo.



Graf 16: Pokud byste mohl/a, který prvek péče byste vylepšil/a? Zdroj: vlastní šetření.

Předposlední graf, č. 16, zobrazuje ohlasy respondentů na otázku, které prvky péče by vylepšili, pokud by měli tu možnost. Více jak třetina dotázaných zaměstnanců by vylepšila služby nad rámec povinné péče. Při detailním pohledu na jednotlivé odpovědi je patrné, že se jedná o aplikaci jistých vylepšení, která jsou zmíněna již v předchozí kapitole, v sekci dat z rozhovorů. Nejedná se o požadavky na kupříkladu příspěvky na penzijní pojištění či podobné benefity, ale spíše drobná vylepšení, která by napomohla usnadnit každodenní provoz hotelu a restaurace. Druhou velkou skupinu potom tvoří zaměstnanci, kteří jako prvek, na kterém lze kontinuálně pracovat, označili pracovní prostředí, přestože z výsledků grafu č. 11 jsou s ním obecně spokojeni. Čtyři respondenti by v případě možnosti zlepšili systém zajištění BOZP. Jedná se o stejné čtyři pracovníky, kteří vyjádřili jistou nespokojenost v předchozích otázkách. Pouze jeden z dotázaných 23 zaměstnanců by vylepšil rozložení své pracovní doby.



Graf 17: Myslíte si, že systém péče napomáhá udržovat či dokonce zvýšit Váš pracovní výkon? Zdroj: vlastní šetření

Sedmnácté grafické schéma zobrazuje názor dotazovaných na vliv systému péče na jejich pracovní výkon. Menší polovina respondentů označila, že systém péče považují za stimulační. Na druhou stranu však nejsou schopni přesně identifikovat, které prvky jim v práci napomáhají. Šestičlenná skupina pracovníků pak považuje kombinaci příjemného pracovního prostředí a služeb, které podnik poskytuje nad rámec povinností za stimul k dobrým pracovním výkonům. Přibližně 20 % z dotázaných zaměstnanců nevnímá prvky péče jako zásadní stimul k práci. Pouze jeden z respondentů vybral možnost, že prvky nepovažuje za stimulační.

Poslední otázka na pracovníky Hotelu Koliba směřovala k jejich vlastním požadavkům na vedení společnosti v oblasti péče o zaměstnance. Přestože z rozhovorů vyplývá, že firma svým zaměstnancům naslouchá a snaží se v rámci svých finančních i logistických možností plnit jejich požadavky, poskytnutý prostor většina ze zaměstnanců využila pro konstruktivní komentáře k tématu. Pro další rozbor jsou vybrány některé z nejkompaktnějších odpovědí. Veškeré odpovědi jsou k nahlédnutí na konci dotazníku v příloze práce.

#### ODPOVĚĎ

V zimě tu je chladno, mohli by koupit všem stejné mikiny. Nevypadá to dobře když má každý svou. Třeba i s logem jako máme trika.

Obrázek 1: Odpověď zaměstnance č.18. Zdroj: vlastní šetření.

První požadavek ze strany zaměstnanců se zabývá nákupem teplejšího oblečení pro podzimní a zimní měsíce. Z popisu objektu v kapitole 3.2 je zřejmé, že vzhledem k energetické neúspěšnosti budovy je tento požadavek relevantní. Nákupem stejnorodého pracovního oděvu by firma vylepšila svou image a zároveň zajistila tepelnou pohodu pro své pracovníky.

#### ODPOVĚĎ

V minule praci jsme v satne meli skrinky na zamek, tady nejsou. Nechavam si mobil i penezenku v kapse od bundy ale nemam dobry pocit protoze nase mistnost se nezamyka. Sice se nikdy nic neztratilo ale shodly jsme se vsecky, ze by to bylo dobre.

Obrázek 2: Odpověď zaměstnance č. 16. Zdroj: vlastní šetření.

Otázka č. 16 v dotazníkovém šetření zároveň vyzývá pracovníky ke sdělení svých zkušeností z předchozích pracovních pozic. Jedna ze zaměstnankyň poukazuje na absenci uzamykatelných skříněk na osobní majetek. Přestože denní místnost pracovníků se nachází v relativně vzdálené části budovy od míst, kde se běžně vyskytují hosté, a pravděpodobnost krádeže je tak nízká, nelze ji vyloučit. Uzamykatelné skřínky by zajisté poskytly pracovníkům vyšší komfort a pocit bezpečí.

#### ODPOVĚĎ

S kolegou se dělíme o pracovní telefon, je nepříjemné když někam volám a pletou si nás. Mohli by nám pořídit ještě jeden.

Obrázek 3: Odpověď zaměstnance č. 2. Zdroj: vlastní šetření.

Z obsahu odpovědi lze usuzovat, že autorem je jeden z pracovníků na pozici provozního. Vzhledem k povaze podnikání by pro podnik nemělo být nákladnou položkou pořídit ještě druhý firemní mobilní telefon a zřídit druhé telefonní číslo. Nákladnější složkou by však mohlo být vytvoření nových vizitek a samolepících prvků na firemní automobily.

#### ODPOVĚĎ

Rad bych zavedl jednou za ctvrtletí poradou se vsemi zamestnanci, kde bychom podobne veci probirali, chystam se na to uz od korony. Problem je, ze by byli placeni za cas kdy vlastne nepracuji, a ve volnu nikdy neprijdou vsichni.

Obrázek 4: Odpověď zaměstnance č. 6. Zdroj: vlastní šetření.

Problematikou změny systému péče o zaměstnance se jeví i časová náročnost tohoto procesu. Pravděpodobně jeden z pracovníků sektoru managementu by rád inicioval jisté změny, avšak nedaří se mu nalézt vhodné načasování. Řešením by mohla být domluva mezi majiteli společnosti a vedením, které by v určité pracovní nevytížené dny uspořádalo poradou. Tato poradou by zahrnovala zjištění potřeb zaměstnanců v jednotlivých sektorech a následně jedno velké společné sezení kde by pracovníci měli prostor zvolit body, které kolektivně přispějí ke zlepšení jejich pracovního života.

Zbývající odpovědi lze rozselektovat na tři oblasti. První oblast pracovníků v dotazníkovém šetření vyjádřila přání na zřízení dalšího bezdrátového internetového připojení výlučně pro jejich potřeby. Hlavním argumentem ze strany zaměstnanců stala skutečnost, že připojení které pokrývá celý areál hotelu i restaurace je ve vytížené dny slabé a nedostačující. Je na uvážení managementu firmy, zdali považuje tento prvek jako nosný v péči o své zaměstnance. Krátkodobě rozhodně dojde k uspokojení potřeb zaměstnanců, ve smyslu, že si budou připadat vyslyšeni. Nepříjemnosti by ale mohly nastat ve chvíli, kdy by zaměstnanci prodlužovali své pracovní přestávky z důvodu surfování na internetu a to bez vědomí vedení. V souvislosti se zkvalitněním trávení pracovních přestávek zaměstnanců se také objevila připomínka na koupi televizoru.

Druhá oblast odpovědí pokrývá různorodé prvky dobrovolné péče o zaměstnance, povětšinou zastoupení jedním či dvěma hlasy ze strany pracovníků. Dva ze zaměstnanců by ocenili školení na téma nových trendů v gastronomii. Investice do pracovníků kuchyně by firmě mohla přinést nové zákazníky do jejich restauračního zařízení. Další z pracovníků potom vyjádřili zájem o některé z moderních pracovních benefitů, například sick days. Zbytek požadavků na benefity bohužel nebyl z jejich strany specifikován. Poslední a nejpočetnější část zaměstnanců projevila spokojenost se stávajícím systémem, případně dodala, že změny nejsou potřeba.

## 4.2 Návrh zlepšení

Přestože systém péče je nastaven vzhledem k povaze hlavní činnosti podniku rozumně, samotné vedení při souhlasu s podílením se na této bakalářské práci vyjádřilo přání o seznam konkrétních návrhů na zlepšení. Tento seznam podnětů pro zlepšení již aktivního systému péče zároveň naplňuje předem stanovený cíl práce.

Vzhledem ke skutečnosti, že sektor služeb se ještě zcela nevrátil do stavu před koronavirovou pandemií, nebylo by vhodné ani etické navrhnout složitá a finančně zatěžující řešení zlepšení systému péče o zaměstnance. Z tohoto důvodu nejsou v seznamu níže uvedena žádná doporučení na zavedení firemních benefitů či obdobných moderních prvků. Naopak jsou vybrány prvky, které by svým zavedením měli celému podniku přinést maximální užitek s minimálními vynaloženými náklady.

Ze získaných dat a informací tedy vyplívají níže sumarizovaná **doporučení**:

- zakoupit šatní skříň se zámky,
- zakoupit zaměstnancům teplé firemní vesty,
- zakoupit pro pokojské vozík na převoz lůžkovin po areálu,
- zvážit zakoupení druhého vysílače internetového připojení,
- zvážit zakoupení dalšího firemního mobilního telefonu,
- zvážit zařazení alespoň měsíčních porad,
- zvážit investici do vzdělávání zaměstnanců pomocí kurzů a školení.

V případě opětovného vytvoření finanční rezervy by společnost mohla zvážit také instalaci vzduchotechniky do zbývajících sálů objektu, jenž by vedlo k dalšímu zlepšení pracovního prostředí zaměstnanců. Toto doporučení je formulováno na základě požadavku samotných pracovníků v jednom z provedených rozhovorů.

## Závěr

Smyslem této bakalářské práce byla analýza vybraných prvků systému péče o zaměstnance v malém podniku na severu Čech. Vybraný podnik působí v oblasti gastronomie a hotelnictví, ve kterých bývá tematika péče o zaměstnance často zanedbávaným tématem. Hlavním cílem práce bylo za pomoci polostrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření zanalyzovat současné nastavení systému péče, a na základě těchto poznatků sestavit návrh pro jeho zlepšení.

Celá práce byla rozčleněna na dvě hlavní kapitoly, teoretickou a praktickou. První část práce, teoretická, se zabírala historií a postupným vývojem této oblasti personální činnosti. Na základě dostupné odborné literatury rovněž zpracovala čtyři hlavní okruhy. V praktické části byla věnována velká pozornost rozboru organizační struktury podniku, s ohledem na následnou větší vypovídající hodnotu získaných závěrů. Dále praktická část rozebrala data získaná z rozhovorů jak s vedením, tak se zaměstnanci firmy. Poslední velkou podkapitolu vytvořil rozbor dat získaných pomocí kvantitativního dotazníkového šetření. Z těchto dat vystávají odpovědi na výzkumné otázky:

- **Jaká jsou dlouhodobě silná a slabá místa v péči o zaměstnance v podniku?**

Za dlouhodobě silné místo péče o zaměstnance lze považovat především pracovní prostředí, kterému firma v posledních letech věnovala velkou část finančních prostředků. Dlouhodobě stabilní a oblíbená je i oblast služeb nad rámec povinné péče. Naopak slabým místem se jeví oblast BOZP, kterou zaměstnanci stále vnímají jako administrativně náročnou, zároveň však nedokonalou.

- **Jak je péče o zaměstnance vnímána pohledem zaměstnanců samotných?**

Zaměstnanci samotní vyjádřili jak v rozhovorech, tak v dotazníkovém šetření, převážnou spokojenost s většinou z vybraných prvků. Prvky, které jsou pro pracovníky důležité, jsou zároveň těmi, na které podnik nejvíce dbá.

- **Které prvky jsou mezi zaměstnanci nejoblíbenější, které se naopak těší nejmenší oblibě?**

Jako nejoblíbenější prvky zaměstnanci hromadně označili ty, které zahrnují slevy či jiný finanční prospěch pro jejich osobu. Především tedy slevy na ubytování, produkty pivovaru nebo volný vstup na společenské akce. Naopak o prvky, jakými jsou další služby nad rámec péče, například sick days nebo flexibilní pracovní doba, pracovníci zájem neprojevali.

Z výsledků vyplývá, že podnik Hotel Koliba o své zaměstnance pečuje kvalitně, kontinuálně a především smysluplně. Zaměstnanci se na svém pracovišti cítí bezpečně, spokojeně, a doceněně. Velkým úspěchem pro vedení společnosti je skutečnost, že ani v jedné z otázek na spokojenost zaměstnanců žádný z nich nezvolil variantu absolutní nespokojenosti. Tuto skutečnost lze považovat za indikátor dlouhodobě kvalitně nastaveného systému péče. Stejně tak i nízká fluktuace zaměstnanců napovídá vysokému standardu péče. Firma by tak dále měla pokračovat v přístupu, který v oblasti péče o zaměstnance při svém založení zvolila. Vždy je však potřeba připomenout, že se jedná o živý proces, který prochází neustálými změnami, a to vlivem trendů v oblasti personalistiky, změnou zákonného rámce, stejně i finančními možnostmi podniku rozvíjet se v této oblasti.

# Seznam použité literatury

**ARMSTRONG, Michael**, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

**BEDRNOVÁ, Eva a Daniela PAUKNEROVÁ**, 2004. *Psychologie obchodní činnosti pro střední odborná učiliště*. Praha: Fortuna. ISBN 80-7168-899-1.

**HÜTTLOVÁ, Eva**, 1997. *Organizace práce v podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-7079-778-9.

**JANDA, Patrik**, 2004. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0781-0.

**KOCIANOVÁ, Renata**, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.

**KOCIANOVÁ, Renata**, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3269-5.

**KOUBEK, Josef**, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

**MACHAČ, Miloš, Helena MACHAČOVÁ a Jiří HOSKOVEC**, 1985. *Emoce a výkonnost: celostátní vysokoškolská příručka pro studenty filozofických fakult*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství. Učebnice pro vysoké školy (Státní pedagogické nakladatelství).

**MĚRTLOVÁ, Libuše**, 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-907-3.

**NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ**, 2014. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-083-8.

**SYNEK, Miloslav**, 2011. *Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3494-1.

**ZAHRÁDKOVÁ, Eva**, 2005. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-042-9.

**ČSN ISO 690. Světlo a osvětlení - Osvětlení pracovišť - Část 1: Vnitřní pracoviště**. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2022. Třídící znak 36 0450.

**Nařízení vlády č. 361/2007 Sb.:** Nařízení vlády, kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci, 2022. In: *Zakonyprolidi.cz* [online]. Praha: AION CS, 2010 - 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2007-361>

**Nařízení vlády č. 272/2011 Sb.:** Nařízení vlády o ochraně zdraví před nepříznivými účinky hluku a vibrací, 2022. In: *Zakonyprolidi.cz* [online]. Praha: AION CS, 2010 - 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-272>

**Nařízení vlády č. 290/1995 Sb.:** Nařízení vlády, kterým se stanoví seznam nemocí z povolání, 2022. In: *Zakonyprolidi.cz* [online]. Praha: AION CS, 2010 - 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1995-290>

**Zákon č. 262/2006 Sb.:** Zákon zákoník práce, 2022. In: *Zakonyprolidi.cz* [online]. Praha: AION CS, 2010 - 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

**Zákon č. 258/2000 Sb.:** Zákon o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, 2022. In: *Zakonyprolidi.cz* [online]. Praha: AION CS, 2010 - 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-258>



## Seznam grafů

Graf 1: Zdroj návštěv respondentů. Zdroj: vlastní šetření. ....	41
Graf 2: Délka vyplňování dotazníku. Zdroj: vlastní šetření. ....	41
Graf 3: Jaké je Vaše pohlaví? Zdroj: vlastní šetření.....	42
Graf 4: Do jaké věkové kategorie spadáte? Zdroj: vlastní šetření. ....	43
Graf 5: Počet odpracovaných let v podniku. Zdroj: vlastní šetření. ....	44
Graf 6: V jaké oblasti v podniku pracujete? Zdroj: vlastní šetření. ....	44
Graf 7: Jaké prvky péče o zaměstnance vnímáte jako silné? Zdroj: vlastní šetření. ....	45
Graf 8: Jaké prvky péče o zaměstnance vnímáte jako slabé? Zdroj: vlastní šetření. ....	46
Graf 9: Byl pro Vás systém péče o zaměstnance rozhodující při výběru zaměstnání? Zdroj: vlastní šetření. ....	47
Graf 10: V jaké oblasti po dobu Vašeho působení v podniku vidíte největší zlepšení? Zdroj: vlastní šetření. ....	48
Graf 11: Jste spokojen/a se svým pracovním prostředím? Zdroj: vlastní šetření. ....	49
Graf 12: Vyhovuje Vám aktuální rozložení Vaší pracovní doby? Zdroj: vlastní šetření. ....	50
Graf 13: Je pro Vás forma, kterou podnik zajišťuje BOZP vyhovující? Zdroj: vlastní šetření.....	51
Graf 14: Jsou služby, které podnik zajišťuje, podle Vás vhodné a dostačující? Zdroj: vlastní šetření. ....	52
Graf 15: Seřadte, prosím, prvky péče v pořadí, v jakém jsou pro Vás důležité. Zdroj: vlastní šetření. ....	53
Graf 16: Pokud byste mohl/a, který prvek péče byste vylepšil/a? Zdroj: vlastní šetření. ....	54
Graf 17: Myslíte si, že systém péče napomáhá udržovat či dokonce zvýšit Váš pracovní výkon? Zdroj: vlastní šetření.....	55

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozložení žen a mužů v jednotlivých sektorech. Zdroj: vlastní šetření. ....	42
Tabulka 2: Rozložení věku a odpracovaných let v podniku. Zdroj: vlastní šetření.....	43
Tabulka 3: Provázanost věku a zájmu o systém péče. Zdroj: vlastní šetření. ....	47
Tabulka 4: Provázanost pracovní doby a sektorů práce. Zdroj: vlastní šetření.....	50

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Odpověď zaměstnance č.18. Zdroj: vlastní šetření.....	55
Obrázek 2: Odpověď zaměstnance č. 16. Zdroj: vlastní šetření.....	56
Obrázek 3: Odpověď zaměstnance č. 2. Zdroj: vlastní šetření.....	56
Obrázek 4: Odpověď zaměstnance č. 6. Zdroj: vlastní šetření.....	56

# Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník.....	69
--------------------------	----

Dobrý den vážení,

ráda bych Vás prostřednictvím tohoto odkazu oslovila k vyplnění dotazníku pro účely mé bakalářské práce.

Dotazník je zcela anonymní, skládá se ze čtyř okruhů po čtyřech otázkách a bude sloužit pouze pro potřeby mé práce. Jeho vyplnění Vám nezabere více jak 5 – 7 minut.

Po dokončení mé bakalářské práce bude možné do výsledků šetření i celé práce nahlédnout na stránkách ČVUT.

V případě nejasností mě neváhejte kontaktovat na adrese [martil10@cvut.cz](mailto:martil10@cvut.cz).

Předem děkuji za spolupráci i za Váš čas.

S pozdravem,

Lucie Martinkovičová, 3. ročník ČVUT MÚVS

### **1. Jaké je Vaše pohlaví?**

*Vyberte, prosím, jednu odpověď.*

- a) žena
- b) muž

### **2. Do jaké věkové kategorie spadáte?**

*Vyberte, prosím, jednu odpověď.*

- a) 18 – 25
- b) 26 – 35
- c) 36 – 45
- d) 46 – 55
- e) 56 + let

### **3. Kolik let již v podniku pracujete?**

*Vyberte, prosím, jednu odpověď.*

- a) 0 – 1
- b) 2 – 5
- c) 6 – 10
- d) 10 + let

### **4. V jaké oblasti v podniku pracujete?**

*Vyberte, prosím, jednu odpověď.*

- a) management
- b) servis
- c) externí zaměstnanec

### 5. Jaké prvky péče o zaměstnance vnímáte jako silné?

*Vyberte, prosím, jednu nebo více odpovědí.*

- příjemné pracovní prostředí
- možnost flexibilní pracovní doby
- bezpečné pracovní prostředí
- služby poskytované nad rámec povinné péče (např. bezplatné stravování na pracovišti)
- rodinný přístup a vřelé vztahy na pracovišti
- volný vstup na vybrané společenské akce
- slevy na ubytování či na návštěvu pivních lázní
- slevy na produkty firemního pivovárku

### 6. Jaké prvky péče o zaměstnance vnímáte jako slabé?

*Vyberte, prosím, jednu nebo více odpovědí.*

- nedostatek prostoru pro odpočinek personálu
- plánování pracovních směn v krátkodobém horizontu
- mnoho povinností vyplývajících z BOZP (např. zjednodušit systém přeškolování)
- neposkytování dnes už obvyklých zaměstnaneckých benefitů (např. sick days)

### 7. Byl pro Vás systém, kterým firma zajišťuje péči o zaměstnance, a který veřejně prezentuje, rozhodující při výběru zaměstnání?

*Vyberte, prosím, jednu odpověď.*

- a) ano, na systém, který firma používá, jsem se ptal/a již na pohovoru
- b) ano, byl důležitý ale ne klíčový
- c) ne, nebyl důležitý, ale zajímal/a jsem se v obecné rovině
- d) ne, vůbec jsem se nezajímal/a

### 8. V jaké oblasti po dobu Vašeho působení v podniku vidíte největší zlepšení/modernizaci?

*Prosím změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - největší změna/progres, 4. - nejpomalejší změna/beze změny).*

- a) pracovní prostředí (např. modernizace odpočinkových prostor pro personál)
- b) pracovní doba (např. zavedení distanční práce pro pracovníky managementu)
- c) BOZP (např. sjednocení školení od jedné externí společnosti)
- d) služby nad rámec povinné péče (např. zavedení slev na produkty pivovárku)

### 9. Jste spokojen/a se svým pracovním prostředím?

*Vyberte, prosím, jednu odpověď.*

- a) ano, jsem velmi spokojen/a
- b) ano, jsem spíše spokojen/a
- c) ne, jsem spíše nespokojen/a
- d) ne, jsem velmi nespokojen/a

**10. Vyhovuje Vám aktuální rozložení Vaší pracovní doby? (Např. flexibilní pracovní doba).**

*Vyberte, prosím, jednu odpověď.*

- a) ano, pracovní doba mi plně vyhovuje
- b) ano, ale je prostor pro zlepšení
- c) ne, ke své pracovní době mám jisté výhrady
- d) ne, pracovní doba mi zcela nevyhovuje

**11. Je pro Vás forma, kterou podnik zajišťuje BOZP vyhovující?**

*Vyberte, prosím, jednu odpověď.*

- a) ano, na pracovišti se cítím bezpečně
- b) ano, ale mám podněty pro zlepšení
- c) ne, myslím si, že jisté prvky jsou opomíjené
- d) ne, v práci se vůbec necítím bezpečně

**12. Jsou služby, které podnik mimo rámec povinné péče zajišťuje, podle Vás vhodné a dostačující?**

*Vyberte, prosím, jednu odpověď.*

- a) ano, podnik se vhodně stará o své zaměstnance
- b) ano, ale podnik by měl rozšířit svou péči o firemní benefity
- c) ne, péče o zaměstnance má nedostatky
- d) ne, podnik se absolutně nestará nad rámec zákonných povinností

**13. Seřadte, prosím, prvky péče v pořadí, jak jsou pro Vás důležité.**

*Prosím změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - nejdůležitější, 4. - nejméně důležité).*

- a) pracovní prostředí
- b) pracovní doba
- c) BOZP
- d) služby nad rámec povinné péče

**14. Pokud byste mohl/a, který prvek péče byste vylepšil/a?**

*Vyberte, prosím, jednu odpověď.*

- a) pracovní prostředí
- b) pracovní doba
- c) BOZP
- d) služby nad rámec povinné péče

**15. Myslíte si, že systém péče, který má podnik nastavený napomáhá udržovat či dokonce zvýšit Váš pracovní výkon?**

*Vyberte, prosím, jednu odpověď.*

- a) ano, kombinace příjemného prostředí a služeb nad rámec povinné péče je pro mě stimul
- b) spíše ano, ale nejsem schopen/a přesně určit které
- c) spíše ne, motivují mě jiné skutečnosti než prvky péče
- d) ne, prvky, které podnik aplikuje, nepovažuji za stimulační

**16. Existují nějaké prvky péče o zaměstnance, které nabízejí jiné podniky ve stejném oboru a Vy je v práci postrádáte?**

*Prosím, stručně popište.*

<b>ODPOVĚĎ</b>	<b>RESPONZÍ</b>
V zimě tu je chladno, mohli by koupit všem stejné mikiny. Nevypadá to dobře když má každý svou. Třeba i s logem jako máme trika.	1
Dělám z domova, tudíž nevyžívám většinu toho, co ostatní.	1
fajn	1
Jednou jsem navrhoval aby nas poslali na skoleni ale slo to do ztracena, bylo by dobry kdyby jsme obcas nekam vyjeli a nevarili furt stejne.	1
Je to fajn	1
Je to tu fajn, vedení se snaží, máme wifi jídlo a perou nám, asi to stačí	1
Jsem spokojená.	1
Líbí se mi, že v práci máme zadarmo jídlo a pití, nevadí mi, že nemám mobil nebo sick days. Fajn je i vstup na akce zadarmo.	1

<b>ODPOVĚĎ</b>	<b>RESPONZÍ</b>
Myslím, že se moc nesnaží	1
Nevím co přesně bych vylepšovala nějak to tu běží a je to dobré. Je tu dobrá parta, to je nejdůležitější.	1
Bylo by fajn mít vlastní wifi pro personal, ta pro hosty je občas pretizena a vypadava	1
Nevím o nich	1
Ocenil bych vlastní pracovní telefon.	1
OK	1
Rad bych jel nekam na skoleni.	1



ODPOVĚĎ	RESPONZÍ
Rad bych zavedl jednou za čtvrtletí poradu se všemi zaměstnanci, kde bychom podobné věci probírali, chystám se na to už od korony. Problém je, že by byli placeni za čas kdy vlastně nepracují, a ve volnu nikdy neprijdou vsichni.	1
S kolegou se dělíme o pracovní telefon, je nepříjemné když někam volám a pletou si nás. Mohli by nám pořídit ještě jeden.	1
Už dřív jsme navrhovali zakoupit televizi. Když má člověk pauzu mohl by koukat, na mobilu totiž wifi občas vypadne.	1
Vedení by mělo jít víc s dobou, nemáme tu nic moc navíc	1
V minule práci jsme v satne meli skrinky na zamek, tady nejsou. Nechavam si mobil i penezenku v kapse od bundy ale nemam dobry pocit protoze nase mistnost se nezamyka. Sice se nikdy nic neztratilo ale shodly jsme se vsecky, ze by to bylo dobre.	1

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ
Vse OK.	1
Nic	1
fajn	1

