

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2011

MICHAELA ŠIMANOVÁ

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika management

Studijní obor: Obchodní podnikání

**SYSTÉM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉM
PODNIKU**

Vedoucí bakalářské práce:
Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

Autor bakalářské práce:
Michaela Šimanová

2011

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma *System řízení lidských zdrojů* ve vybraném podniku vypracovala samostatně na základě vlastního zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

Prohlašuji, v souladu s §47 b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, že souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Pelhřimově dne

.....

Michaela Šimanová

Poděkování:

Děkuji Ing. Bednářové, CSc. za odborné vedení, všestrannou pomoc a trpělivost při vypracování této bakalářské práce. Velmi ráda bych také poděkovala panu Hrnčířovi a celému týmu lázeňského domu Hubert za poskytnutí potřebných informací a odborné pomoci.

Obsah

1 Úvod	9
2 Literární přehled	11
2.1 Získávání a výběr lidských zdrojů	11
2.1.1 Kritéria výběru	15
2.1.2 Metody výběru	16
2.2 Hodnocení pracovníků a jejich výkonu	16
2.2.1 Druhy hodnocení	17
2.2.2. Kritéria hodnocení	18
2.2.3. Význam hodnocení	19
2.3 Odměňování a zaměstnanecké výhody	20
2.3.1. Mzda	21
2.3.1.1. Tarifní soustava	22
2.3.1.2. Základní formy mzdy	24
2.3.1.3. Zaměstnanecké výhody	25
2.3.2. Plat	26
2.4 Motivace pracovníků	28
2.4.1. Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem	29
2.4.2. Intrinsická motivace	30
2.4.3. Extrinsická motivace	30
2.5 Vzdělávání pracovníků	31
2.5.1. Formy firemního vzdělávání	32
3 Metodika	34
3.1 Cíle	34
3.2 Struktura bakalářské práce	34
3.3 Použité metody	35
3.3.1 Dotazníkové šetření	35
3.3.2 Řízený rozhovor	35
3.4 Zdroje dat	36
3.5 Zpracování dat	36
4 Charakteristika podniku TEMPARANO, a. s.	37
4.1 Lázeňský dům HUBERT	38
4.2 Organizační struktura lázeňského domu HUBERT	39
5 Posouzení současného stavu podniku po stránce lidských zdrojů	42

5.1 Získávání a výběr lidských zdrojů	42
5.2 Hodnocení pracovníků	42
5.3 Odměňování a zaměstnanecké výhody	42
5.4 Motivace pracovníků	43
5.5 Vzdělávání pracovníků	43
5.6 Vyhodnocení dotazníkového šetření	44
5.6.1 Spokojenost zaměstnanců	44
5.6.2 Dotazníkové šetření pro zaměstnance	45
5.6.3 Dotazníkové šetření pro klienty	50
5.7 Řízený rozhovor s ředitelem lázeňského domu HUBERT	56
6 Návrh rámcových změn	58
7 Závěr	61
8 Summary	63
9 Použitá literatura	64
10 Přílohy	66
10.1 Přílohy 1 - Fotografie z lázeňského domu HUBERT	66
10.2 Příloha 2 - Dotazník pro zaměstnance	67
10.3 Příloha 3 – Dotazník pro klienty	68
10.4 Příloha 4 - Tarifní soustava	69

1 Úvod

Lidé jsou nejcennějším kapitálem firmy.“ To je výrok, který se v různých podobách opakuje jak v odborné literatuře, tak ve výrociích manažerů. V současnosti není velký problém vybavit podnik technologickým zařízením, tj. začít vyrábět, ale mít k dispozici kvalifikované pracovníky.

Lidé tvoří nejcennější aktiva podniků – lidský kapitál se postupně stává největším bohatstvím, od kterého se odvíjí konkurenceschopnost firem v rámci globálního světa. Se vstupem do společnosti znalostí nebude prioritou ani půda, finanční kapitál nebo suroviny, ale intelektuální kapitál. Lidé jsou také tím, co vytváří podnikovou identitu a dělají podnik podnikem.

Tuto skutečnost stále ještě řada vedoucích pracovníků nerespektuje a dosud jednostranně preferuje produkční funkci podniku na úkor funkcí dalších. V personálním řízení se v současné době v mnoha podnicích ještě vyskytují nedostatky.

Vše o řízení lidských zdrojů bylo už jednou řečeno, a je tomu více než 134 let. Už Tomáš Baťa řekl:

„Metař ví o čištění dílny více než vrchní ředitel. Metaři mne mohou poučit o tom, jak udržet čistotu v podniku lépe než všichni ředitelé a úředníci dohromady.“

Doba se neustále vyvíjí, ale staré zákonitosti, které na trhu vždy fungovaly budou fungovat i dnes.

Každý vedoucí pracovník i zaměstnanci by měli být schopni přijímat ze svého okolí signály ke korekci svého stylu práce a ke korekci vztahu k lidem. Důležitým faktorem pracovní motivace, morálky a spokojenosti lidí je schopnost vedoucího pracovníka navodit v kolektivu ovzduší důvěry a upřímnosti. Toto má za následek nastolení určitého způsobu partnerských vztahů mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky.

Podnik nebo vedoucí pracovníci by měli být schopni permanentně vysvětlit důležitost každého zaměstnance a jeho činnosti pro podnik. Má-li pracovník úctu ke své vlastní práci a vědomí vlastní důležitosti se spravedlivou odměnou, projevuje ochotu pomoci podniku a stává se mu práce životní hodnotou či koníčkem.

Vždyť pouze prostřednictvím svých zaměstnanců může firma konkurovat, vydělávat a plnit své cíle.

Starý, poměrně přehledný a vcelku předvídatelný, hierarchicky uspořádaný podnikový svět rychle zaniká.

Pro nový svět budou podniky potřebovat nové znalosti i dovednosti. Ve znalostní společnosti, do které v současné době vstupujeme, dochází k posuvu od tradiční nadvlády výrobců k trvalé nadvládě zákazníka a spotřebitele. V tomto prostředí se znalosti a tím i lidský faktor stávají nejdůležitější formou kapitálu, neboť kvalita lidí bude určovat kvalitu firmy.

Bakalářská práce pojednává o tom, jak by se měli správně vybírat zaměstnanci na odpovídající místa podle svých schopností a dovedností. Jak uspokojivě motivovat a odměňovat zaměstnance, aby dosahovali odpovídajících výsledků. A v neposlední řadě jakým způsobem nepřetržitě vzdělávat své zaměstnance, aby byli neustále konkurence schopní v daném odvětví.

2 Literární přehled

2.1 Získávání (vyhledávání) a výběr lidských zdrojů

Cílem vyhledávání pracovníků je získat odborně a profesně zdatné pracovníky na určitá konkrétní pracovní místa v potřebném čase. Vyhledávání pracovníků vychází z identifikace potřeb pracovníků, která je v podniku zpravidla vyjádřena v různých typech personálních plánů a specifikována v popisech pracovních míst.

Potřeba nových pracovníků je většinou vyvolána změnou tržního prostředí. Změny přitom působí:

- bezprostředně – např. změny v nabídce, resp. Poptávce po výrobcích nebo službách podniku;
- zprostředkovaně – např. změny nabídky strojů, technologií apod.

Externí změny se pak promítají do změn vnitřního prostředí podniku. Má-li být vyhledávání pracovníků efektivní, je nezbytné, aby mělo základ ve specifikaci pracovních činností, vztahujících se ke konkrétním pracovním místům či funkcím. Proto se nutně provádět rozborů aktuálních pracovních činností i nově plánovaných, které bude třeba pokrýt v souvislosti s předpokládanou a projektovanou změnou.

Vyhledávání pracovníků má dvě základní formy:

- vyhledávání z vnitropodnikových (interních) zdrojů,
- vyhledávání z mimopodnikových (externích) zdrojů.

Obě formy vyhledávání pracovníků mají své přednosti , ale i nedostatky. Viz tabulka 1.,2.

Proporce mezi vyhledáváním pracovníků z interních a externích zdrojů závisí na konkrétní situaci, na konkrétních potřebách podniku a na zvážení předností a nevýhod obou forem.

Viz tabulky 1.,2.

Tabulka 1 - Vyhledávání pracovníků z interních zdrojů

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Otevření možnosti postupu ➤ (zvyšuje se sepětí s podnikem, ➤ zlepšuje se podnikové klima) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Omezený výběr
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nízké náklady na získávání lidí 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vyšší náklady a vzdělání lidí
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Uchazeč zná podnik 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Podniková „slepota“
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Uchazeč zná spolupracovníky 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zklamání kolegů, méně uznání, rivalita
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vědomí vlastních schopností 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Klikaření
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Udržení úrovně mezd a platů 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Obavy z odmítnutí dlouholetého kmenového pracovníka
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rychlejší obsazení místa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ „automatické“ povyšování
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Uvolnění místa pro mladé zájemce 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Přeložení (povýšení) neřeší potřebu bez dalšího vzdělávání
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Průhledná personální politika 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Regulovatelnost personálním plánem 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cílevědomé personální řízení 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Omezení fluktuace 	

Zdroj: Horalíková, 1999

Tabulka 2 - Vyhledávání pracovníků z externích zdrojů

Výhody	Nevýhody
➤ Širší možnosti výběru	➤ Vyšší náklady na vyhledávání
➤ Nové impulsy pro podnik	➤ Zvyšování fluktuace v podniku
➤ Příchozí je rychleji uznán	➤ Negativní účinek na podnikové klima
➤ Přesné pokrytí potřeb	➤ Riziko zkušební lhůty
	➤ Neznalost podniku, seznámení si vyžádá čas a peníze
	➤ Obsazení místa trvá déle
	➤ Stres z přechodu na nové působiště
	➤ Představy vyššího platu
	➤ Blokování šancí na postup interních pracovníků

Zdroj: Horalíková, 1999

Vyhledávání (resp. přeřazování a povyšování) pracovníků z vnitřních zdrojů úzce navazuje na řízení osobního rozvoje pracovníků. Optimálním postupem při obsazování volných míst v podniku je vyhlášení výběrového řízení tak, aby měli možnost přihlásit se do něj i pracovníci podniku. Při tomto postupu se dostanou do konkurence s externími uchazeči a celý proces je objektivizován (Horalíková, 1999).

Vyhledávání pracovníků z externích zdrojů lze uskutečnit několika formami:

- na trhu práce
 - formou propagace a inzerce (výběrových i konkursních řízení),
 - na úřadech práce,
 - prostřednictvím působení vlastních pracovníků v jejich okolí (mezi jejich známými),

- využitím služeb specializovaných agentur,
- spoluprací s personálními útvary jiných podniků,
- na školách a v učebních zařízeních, ve spolupráci s těmito vzdělávacími institucemi jde o získávání začínajících pracovníků, absolventů různých typů škol,
- aktivním usilováním o přechod konkrétních pracovníků, zejména vysoce kvalifikovaných specialistů z jiných podniků a institucí,
- personální leasing se využívá na pokrytí krátkodobé potřeby specializované práce v podniku,
- uchazeči se nabízejí sami, vystupují jako náhodní žadatelé o zaměstnání,
- internet, jeho využívání narůstá, webové stránky firem umožňují předání podrobných informací o volném místě.

Vyhledávání formou inzerce je velmi rozšířeno. Nejčastěji jsou používány inzeráty zveřejňované v denním nebo odborném tisku, někdy také v audiovizuálních médiích, inzerát by měl být formulován přesně, výstižně a stručně, umožňuje oslovit veliký počet lidí a ve vztahu k počtu oslovených je relativně málo nákladný. Aby byli osloveni jen ti kvalitní uchazeči, kteří přicházejí v úvahu pro užší výběr, je vhodná volba periodika, v němž bude inzerát zveřejněn. Zejména je vhodné využívat odborný tisk. Dnes se ve světě již inzertní hledání většinou nepovažuje za vhodné k obsazování vyšších míst, nelze očekávat, že by se na inzerát hlásili špičkoví pracovníci.

Dalšími možnostmi propagace jsou: letáky, vývěsky, využití plakátové reklamy apod., dále aktivity typu „Dny otevřených dveří“, výstavy apod.

(Krninská, 2002).

Cílem každého podniku je získat ty nejkvalitnější pracovníky. Obsahem výběru je posuzování kvalifikačních a osobnostních předpokladů konkrétního pracovníka a jeho způsobilosti vyhovět nárokům daného pracovního místa, případně rozhodnout, který z uchazečů svými vlastnostmi a předpoklady příslušnému pracovnímu místu nejvíce odpovídá.

Výběr nových pracovníků je vysoce kvalifikovaná a náročná práce, již mohou vykonávat pouze lidé, kteří mají vhodné osobní vlastnosti a předpoklady a určitou

odbornou přípravu. Přesto se může stát, že vybraný uchazeč se po zkušební době projeví jako „adept“ vhodný pro zcela jinou pracovní činnost, než která byla předmětem vlastního výběru. Proto je důležité zvolit vhodná kritéria výběru, na jejichž základě bude výběr prováděn a metody výběru, na jejichž základě se stane výběr optimální (Krninská, 2002).

2.1.1 Kritéria výběru

Kritéria výběru jsou předem formulované charakteristiky pracovních a funkčních míst, které v obecné rovině zahrnují:

- vědomosti a znalosti pracovníka, požadované na konkrétním pracovním místě,
- dovednosti a zkušenosti, tj. metody a postupy, které by měl pracovník ovládat,
- specifické schopnosti a vlastnosti, které jsou na konkrétním pracovním místě požadovány (např. odolnost vůči psychické zátěži, psychomotorické schopnosti),
- další osobnostní charakteristiky – věk, pohlaví, druh vzdělání apod.,
- povahové a postoje charakteristiky, které jsou důležité pro pracovní činnost, pro začlenění pracovníka do pracovní skupiny a podnikového kolektivu.

V zásadě existují dva způsoby výběru uchazečů:

- výběrové řízení, které se realizuje v případech výběru uchazečů o místa zařazená do dělnických profesí, při přijímání pracovníků do administrativně-správních a popř. nižších řídicích funkcí; škála užívaných metod výběru bývá užší, průběh řízení je jednodušší,
- konkursní řízení probíhá při obsazování vyšších řídicích funkcí a funkcí specialistů (případy funkcí, resp. pracovních míst, na něž probíhá konkursní řízení; bývají zpravidla určeny vnitropodnikovými normami, popř. obecně platným právním předpisem); řízení je složitější, výběr uchazečů probíhá podle širší a hlubší škály kritérií a je rovněž užívána širší paleta metod výběru.

2.1.2 Metody výběru

Metody výběru tvoří pestrou škálu různých přístupů, postupů i názorů. Jejich volba závisí na tom, na jaké pracovní místo a pro jaký druh pracovní činnosti se výběr provádí a dále závisí na způsobu výběru uchazečů.

Metody výběru, které lze v průběhu výběrového řízení využívat, se člení na metody:

- **poznávací**, které umožňují blíže charakterizovat profil uchazeče z různých hledisek:
 - didaktické, které jsou zaměřeny na znalosti,
 - postojoyé, které jsou zaměřeny na získání přehledu o hodnotové orientaci uchazeče,
 - výkonové, resp. manipulační, které se zaměřují na reálné výkonové charakteristiky uchazeče,
 - funkční, zaměřené na dílčí osobnostní faktory – např. testy inteligence, testy pozornosti, testy kreativity, testy osobnostních vlastností (psychodiagnostické testy), ale využívají se řešení simulovaných problémů, řešení případových studií apod.

- **srovnávací**, které umožňují na základě získaných informací porovnat a utřídit soubor uchazečů o místo a stanovit jejich pořadí; většinou se jedná o hodnotové ocenění jednotlivých kritérií výběru – např. pomocí:
 - absolutního ocenění získaných údajů,
 - váhového ocenění získaných údajů,
 - párového srovnání získaných údajů

(Horalíková, 1999).

2.2 Hodnocení pracovníků

System hodnocení zaměstnanců může fungovat jako podpůrný nástroj formování podnikové kultury, protože vypovídá o představách vedení, jaký způsob práce považuje pro jednotlivé pozice za optimální.

Hodnocení zaměstnanců je jedno z necitlivějších a nejnáročnějších činností v řízení lidských zdrojů. Představuje základ hodnocení osobnosti pro vhodný rozvoj jejich profesní kariéry, pro lepší využití profesní kvalifikace pracovníků, motivaci a spravedlivé odměňování. Současně je hodnocení podkladem pro jmenování do vyšších funkcí, pro převedení na jinou práci nebo jiné pracoviště, pro zvyšování kvalifikace, rekvalifikaci či uvolnění pracovníka. Hodnocení patří mezi bezprostřední personální činnosti vedoucích pracovníků, nicméně existují specifika činnosti, které patří do kompetence personálních útvarů (Krninská, 2002).

Z předchozího vyplývá, že v souvislosti s hodnocením pracovníků je třeba řešit následující klíčové otázky:

1. Proč hodnotit pracovníky?
2. Jaké složky a aspekty práce pracovníků hodnotit (co hodnotit)?
3. Jak měřit pracovní výkony?
4. Jaké metody hodnocení zvolit?
5. Kdo by měl hodnotit?
6. Kdy a jak často by se mělo hodnocení provádět?
7. Jak sdělovat pracovníkům výsledky hodnocení a jak je s nimi projednávat?
8. Jak využívat výsledků hodnocení?
9. Jak uvést hodnocení do souladu se zákony?

2.2.1 Druhy hodnocení

Hodnocení se může přednostně zaměřit buď na výsledky práce nebo na pracovní chování pracovníka.

- výsledky práce – bude se pracovat s charakteristikami, jako jsou množství, kvalita, včasnost, náklady, aj. – tedy charakteristikami většinou dobře měřitelnými a objektivně zjistitelnými.
- pracovní chování – pracuje s charakteristikami jako je iniciativa, rozvážnost,

kritičnost, schopnost vést, kvalita práce, ochota, apod.

V praxi obvykle postupujeme tak, že se vyvíjí snaha využít všech možností pro hodnocení výsledků práce a vhodně je doplnit o hodnocení pracovního chování z hledisek adekvátních požadavků dané práce, daného pracovního místa a pracovní skupiny. Je pochopitelné, že hodnocení na základě výsledků práce je snadnější v případě dělnických kategorií pracovníků (Koubek, 1998).

2.2.2 Kritéria hodnocení zaměstnanců

Kritéria hodnocení jsou zdařile zpracována pro první dimenzi hodnocení pracovníků, tj. pro dva typy hodnocení:

- hodnocení úspěšnosti pracovní činnosti, resp. pracovního výkonu;
- hodnocení pracovníka.

Oba typy hodnocení nelze od sebe oddělovat, nicméně první typ hodnocení se často užívá jako určité dílčí hodnocení, bývá prováděno častěji, zejména u pracovníků dělnických profesí. Kritéria pro měření a hodnocení úspěšnosti pracovní činnosti:

1. subjektivní – založená na úsudcích pozorovatelů, kteří sledují průběh a výsledky pracovních činností; většinou se jedná o různě formulované pořadové a kvalitativní znaky
2. objektivní – používá se v situacích, kdy výsledky práce jedince nebo skupiny lze určitými způsoby měřit:
 - kvantita práce
 - kvalita práce
 - stabilita výkonu
 - nehody
 - trvání zácviku

- vertikální mobilita - možnost získat vyšší pracovní zařazení, postup na vyšší funkční místo
- stabilita zaměstnání

Při hodnocení pracovníka obecně lze hovořit o třech faktorech, které determinují jeho výkon a následné hodnocení:

- jeho schopnost
- jeho úsilí
- pochopení úlohy

(Bělohávek 2000) .

2.2.3 Význam hodnocení

Hodnocení má význam pro podnik, pro vedoucího i pro hodnoceného pracovníka.

Podnik využívá hodnocení pracovníků k:
zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců;

- využití a rozvoji potenciálu pracovníků;
- navrhování a plánování personálních záloh;
- zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky, komunikačnímu spojení jednotlivých úrovní řízení;

Hodnocení pracovního výkonu umožňuje vedoucím:

- motivovat pracovníky k dosahování vyššího výkonu;
- zřetelně vyjádřit své názory na pracovníky, dávat pracovníkům zpětnou vazbu a tím usměrňovat jejich činnost;
- pochopit zájmy a přání pracovníků, týkající se jejich dalšího rozvoje;
- rozvíjet přednosti pracovníků a eliminovat jejich slabé stránky;
- plánovat rozvojové aktivity (vzdělávání, výcvik atd.);

- stanovovat spravedlivou mzdu, zejména pak pohyblivé složky mzdy;

Pracovník si odnáší z hodnocení:

- ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí;
- pohled a názor vedoucího na svou práci a cíle;
- možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle;
- příležitost k vyjádření svých rozvojových nároků;

(Bělohlávek 2000).

2.3 Odměňování a zaměstnanecké výhody

Komplexní pojetí personálního řízení, zejména pak stimulace pracovníků, se neobejde bez znalosti problematiky odměňování zaměstnanců. Problematika odměňování vyplývá především z obecně závazných právních předpisů, nicméně v jejich rámci mají zaměstnavatelé (zvláště v podnikatelské sféře) možnost mzdový systém podniku výrazně diferencovat a přizpůsobit konkrétním podmínkám svého podniku.

K základní změně v odměňování došlo v roce 1992, kdy skoro všechny dosud platné mzdové předpisy byly zrušeny a nahrazeny zákonem o mzdě a zákonem o platu. Od té doby došlo k několika novelám či vydáním nových předpisů k provedení těchto základních mzdových zákonů.

S současné době se odměňování zaměstnanců řídí především následujícími obecně závaznými mzdovými předpisy:

- v podnikatelské sféře – zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a průměrném výděлку – ve znění dalších předpisů,
- v nepodnikatelské sféře – zákon č. 143/1992 Sb., o platu, odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a některých dalších organizacích a orgánech – ve znění dalších předpisů, který je specifikován nařízením vlády č. 251/1992 Sb., o

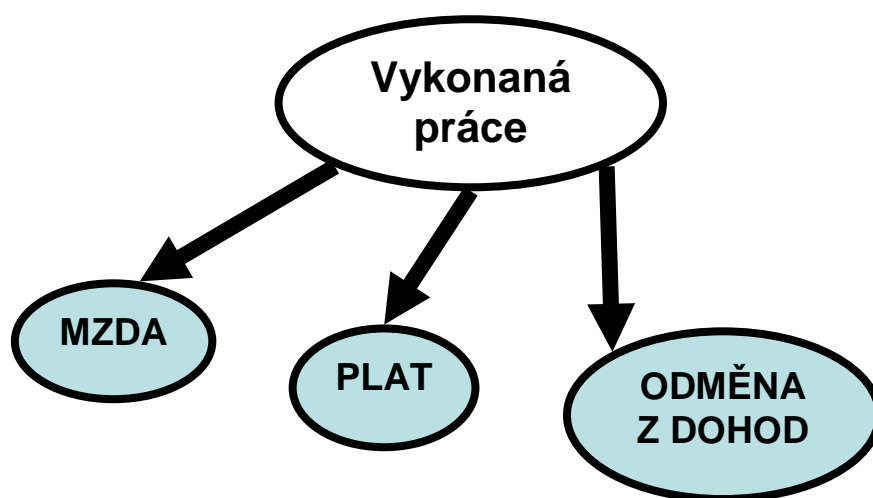
platových poměrech zaměstnanců rozpočtových a některých dalších organizací ve znění dalších předpisů,

- v obou sférách:
 - nařízení vlády č. 333/1993 Sb., o stanovení minimálních mzdových tarifů a mzdového zvýhodnění za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí a za práci v noci ve znění dalších předpisů,
 - další nařízeními vlády.

Za vykonanou práci přísluší pracovníkovi:

- A. MZDA,
- B. PLAT nebo
- C. ODMĚNA Z DOHOD

Obrázek 1 – Odměny za vykonanou práci



Zdroj: Horalíková, 1999

2.3.1 Mzda

Zákonem o mzdě se řídí:

- organizace – právnické osoby, které zaměstnávají občany v pracovně právních vztazích,

- občané, kteří jsou oprávněni podnikat a kteří zaměstnávají další občany.

Mzda je chápána jako peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci; za mzdu nelze považovat plnění, poskytovaná podle zvláštních předpisů v souvislosti se zaměstnáním (náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady, výnosy z kapitálových podílů nebo obligací a odměnu za pracovní pohotovost). Zákon nevymezuje jednotlivé složky mzdy – základní mzda, příplatky, prémie, odměny apod.

Mzda se sjednává především v pracovní smlouvě nebo v kolektivní smlouvě; preferuje se smluvní princip.

Základní limitování mzdy vychází z toho, že nesmí být nižší (při plné pracovní době) než vládním nařízením stanovená minimální mzda (Horalíková, 1999).

Filosofie odměňování má nastítnit přístup zaměstnavatele k řešení mzdových problémů:

- jakými způsoby ocenit dobrý výkon,
- jak mzdově sankcionovat horší než standardní výkon,
- jak mzdově zvýhodnit klíčové zaměstnance,
- jak efektivně propojit individuální formy odměňování s kolektivními,
- jak mzdově ohodnotit krátkodobé výsledky a jak potenciál zaměstnance může přinášet efekty v budoucnosti,
- jak odměňovat v souladu s principem stejné mzdy za stejnou práci.

2.3.1.1 Tarifní soustava může zahrnovat:

- firemní kvalifikační katalog,
- stupnici či stupnice mzdových tarifů,
- příplatky (tarifní povahy).

Cílem hodnocení práce je zjistit hodnotu prací vykonávaných v organizace. Hodnota práce udává relativní míru složitosti, odpovědnosti a namáhavosti jedné práce ve srovnání s ostatními pracemi. V ČR je vyjádřena tarifním stupněm. K zařazení prací do tarifních stupňů může sloužit firemní kvalifikační katalog, kde jsou specifikovány

požadavky práce na zaměstnance a uvedeno zatřídění práce do tarifního stupně. Tarifní stupeň je oceněn mzdovým tarifem, což je sazba v Kč za hodinu nebo měsíc. Mzdový tarif může být pevný (jedna sazba v Kč/ hod), s rozpětím od – do, nebo je stanovena pouze jeho dolní hranice.

Tarif je přiznán zaměstnanci za to, že splňuje požadavky pracovního místa, na které je umístěn, a očekává se, že odvede přinejmenším normální (průměrný) výkon. Tarifní stupně tvoří stupnici, která má:

- zakotvit odůvodněnou diferenciaci ve mzdách podle rozdílů mezi pracemi,
- stimulovat ke zvyšování či prohlubování kvalifikace a zájmu o povýšení,
- posilovat transparentnost a spravedlivost odměňování

(Krninská, 2002).

Tabulka 3 - Příklad tarifní stupnice

Tarifní stupeň	Charakteristika tarifního stupně	Mzdový tarif	
		Kč/h	Kč/měsíc
1	Jednoduché nebo dílčí práce, často se opakující a vykonávané podle podrobných pokynů nadřízeného.	60	8 000
2	Odborné a samostatně prováděné práce, které jsou složitější, různorodé a dlouhodobější.	80	10 700
3	Vysoce odborné a specializované práce, vedení a organizování práce jiných.	105	14 000
...

Zdroj: Branham, 2004

Zaměstnavatel poskytuje za práci v nestandardních pracovních podmínkách příplatky, které mají tarifní povahu. Mohou být stanoveny např. procentem ze

mzdového tarifu, průměrného výdělku nebo absolutní sazbou v Kč/hod. Firma je povinna přiznat:

- práci přesčas,
- práci ve svátek,
- práci v noci,
- práci ve ztíženém pracovním prostředí,
- práci v sobotu a neděli (§ 114 – 118 ZP).
- nadstandardní pracovní výkon a jednání jednotlivých pracovníků, skupin pracovníků a organizace jako celku.

Jednotliví pracovníci jsou k nadstandardnímu pracovnímu výkonu a chování motivováni příslibem tzv. **POBÍDKOVÉ MZDY**:

- Je pohyblivou (nezaručenou) složkou celkové mzdy pracovníka a je vyplácena ve vazbě na aktuální pracovní výkon a jednání pracovníka.
- Může být určena:
 - Procentem ze mzdového tarifu
 - Absolutní částkou
- Je stanovena určitým druhem tzv. **MZDOVÉ FORMY**.

jsou různé metody a postupy stanovení pobídkové mzdy, které nejsou upraveny žádným právním předpisem a jejich uplatňování je věcí organizace.

2.3.1.2 Základní formy mzdy

Běžně používané druhy mzdových forem lze rozdělit do dvou skupin:

1. Základní (samostatné) mzdové formy

- Časová mzda
- Úkolová mzda

2. Doplnkové (nesamostatné) mzdové formy

- Provize

- Prémie
- Osobní ohodnocení
- Odměny
- Bonus
- Účast na hospodářských výsledcích

Cena práce odráží stav nabídky a poptávky po práci a identifikuje rozdíl mezi cenou práce na vnitřním a vnějším trhu práce.

Tabulka 4 - Složky mzdy

MZDOTVORNÝ FAKTOR	SLOŽKA MZDY
Hodnota práce	Mzdový tarif
Mimořádné pracovní podmínky	Příplatky tzv. tarifní povahy
Pracovní výkon a jednání	Mzdové formy
Cena práce	Výše mzdového tarifu (doplňková mzdová forma)
CO ODMĚŇUJEME?	JAK ODMĚŇUJEME?

Zdroj: Branham, 2004

2.3.1.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody (**benefity, požitky**) jsou **dodatečná peněžítá plnění** nebo **plnění peněžité hodnoty**, která zvýhodňují pracovníka, zvyšují jeho spokojenost s prací a posilují jeho sounáležitost s organizací.

- **Výhody sociální povahy** (životní pojištění, půjčky, péče o děti, dovolená, sport, kultura apod.)
- **Výhody mající vztah k práci** (příspěvky na stravování, nápoje, ubytování, dopravu, vzdělávání apod.)
- **Výhody spojené s postavením pracovníka v organizaci** (nadstandardní vybavení kanceláře, služební automobil, služební byt, příspěvky na oblečení, mobilní telefon, notebook apod.)
- **Poskytují se plošně nebo individuálně.**

Kafateria systém poskytování zaměstnaneckých výhod systémem volitelného menu.

Princip:

- Individuální nabídka podle rozpočtu.
- Periodicky se opakující nabídka pro určité pracovníky.
- Nabídka s více variantami.

Formy:

- **Systém jádra** – stálá nabídka pro všechny pracovníky a volitelná nabídka pro určité pracovníky.
- **Systém bufet** – volitelná nabídka v rámci přiděleného rozpočtu.
- **Systém alternativního menu** – volitelná nabídka souboru služeb (kultura, sport, rodina apod.)

2.3.2 Plat

Odměňování v nepodnikatelské sféře, tj. v rozpočtových a příspěvkových organizacích, se na rozdíl od zákona o mzdě, týká zákona o platu.

Na rozdíl od zákona o mzdě zákon o platu a prováděcí nařízení vlády k němu poměrně přesně určují platové podmínky a nároky. Část z nich je určena obligatorně (zejména platové zařazení do tříd a rozpětí platových tříd, většina příplatků) a jen část je

uvedena fakultativně a umožňuje tudíž uvážit jejich diferenciaci u jednotlivých zaměstnavatelů – např. osobní příplatek (známý spíše jako tzv. osobní hodnocení).

Obecně platí dvanáctitřídní tarifní systém. Obecné charakteristiky platových tříd jsou uvedeny v příloze 3. Zařazení do platových tříd se provádí podle vzdělání zaměstnance.

Formální a neformální odměňování

➤ Formální způsoby, jak odměnit zaměstnance a projevit mu uznání

Je dobré v tomto směru spolupracovat s personálním oddělením, abychom podpořili vytvoření formálnějšího programu odměn, který pomůže udržet naše nejcennější zaměstnance. Ačkoliv formální programy odměn nejsou tak motivující jako ty méně formální, osobnější formy uznání, stále představují důležitý opěrný bod.

- Několikastupňové programy odměn a bodový systém – jsou přizpůsobeny potřebám zaměstnanců různých úrovní a druhů práce a obvykle projeví uznání jen malému počtu zaměstnanců, a to dramatickým způsobem.

- Soutěže;
- Exkurze, zvláštní události a cestování – toto jsou mimořádně žádoucí a motivující podněty, kvůli nákladům které v sobě zahrnují, musí však být omezeny.
- Výuka, osobní růst a sebezdokonalování;
- Povýšení, zodpovědnost a zviditelnění;
 - Oslavy výročí zaměstnanců;
 - Výhody, zdraví, kondice;

(Branham, 2004).

➤ Neformální způsoby, jak odměnit zaměstnance a projevit mu uznání

- Uznání bez peněz – tento způsob odměny, mezi zaměstnanci nejvíce preferovaný, musí být udělen osobně.

- Levná odměna – „utratit dolar za něco chytrého a unikátního je lepší než utratit

50 dolarů za něco obyčejného, na co každý rychle zapomene“.

- Projev uznání a respektu;
- Pracovní volno;
- Hotovost/peněžní náhrada/dárkové poukázky;

Jak nejvíce získat z neformálních odměn:

Prizpůsobit odměnu pro každého jednotlivce podle jeho povahy a potřeb.

Prizpůsobit odměnu podle důležitosti úspěchů.

- Předat odměnu včas.
- Vysvětlit za co předáváme odměnu.

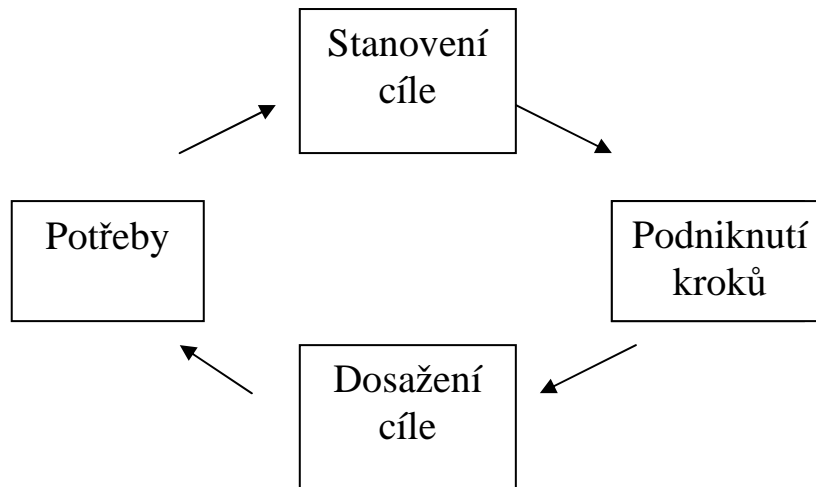
(Branham, 2004).

2.4 Motivace pracovníků

Co je motivace? Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Tři složky motivace podle Arnolda a kol. (1991) jsou:

- směr – co se nějaká osoba pokouší dělat;
- úsilí – s jakou pílí se o to pokouší;
- vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší.

Obrázek 2 - Proces motivace



Zdroj: Armstrong, 2007

2.4.1 Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem

Základní požadavky týkající se spokojenosti s prací mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné a participativní řízení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň autonomie, tj. kontroly nad tempem a metodami práce. Míra spokojenosti jedinců však závisí do značné míry na jejich vlastních potřebách a očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují (Armstrong, 2007).

V psychologii bývají rozlišovány dvě skupiny motivů k práci, dva typy pracovní motivace:

- motivy, které souvisejí s prací samotnou, tzv. intrinsická motivace,
- motivy, které naopak „leží“ mimo vlastní práci, tzv. extrinsická motivace.

2.4.2 Intrinsická motivace

K nejvýznamnějším intrinsickým motivům práce patří:

- potřeba činnosti vůbec, potřeba „zbavit se“ nadbytečné energie,
- potřeba kontaktu s druhými lidmi, již lze za intrinsický motiv považovat zvláště u těch profesí, jejichž pracovním obsahem je právě kontakt s lidmi
- potřeba výkonu, jejíž součástí je radost nebo uspokojení, které člověku přináší prožitek úspěšného výkonu,
- touha po moci, jejíž uspokojení do jisté míry nabízejí vyšší pozice v hierarchii pracovních pozic
- potřeba smyslu života a seberealizace, jejíž uspokojení práce nabízí prostřednictvím poskytování příležitostí k smysluplným činnostem, jejichž výsledky představují pro ostatní hodnotu; člověk v nich může prokázat nejen osobní kvality, ale také rozvíjet osobní předpoklady.

2.4.3 Extrinsická motivace

K nejvýznamnějším extrinsickým motivům práce patří:

- motiv peněz,
- motiv jistoty, která je spojena s budoucností člověka,
- motiv potvrzení vlastní důležitosti, sebepotvrzení, spojovaný s prestižní zastávané pracovní nebo jiné společenské pozice,
- motiv sociálních kontaktů, styku s lidmi vůbec, pro jehož uspokojení poskytuje práce a vše, co s ní souvisí, vhodný prostor

Ke každému pracovnímu úkolu má člověk určitý uvědomělý vztah(ve smyslu uvědomování si jeho charakteristiku); člověk je vždy „nějak“ motivován. Motivace může být pozitivní a negativní, tj. může směřovat k optimálnímu zvládnutí úkolu, ale také k jeho nesplnění nebo obcházení. Na tomto základu můžeme uvést další členění motivů, které vedou člověka k určitému pracovnímu jednání:

- aktivní motivy, které přímo podněcují pracovní výkon – např. motiv „být úspěšný“,
- podporující motivy, které vytvářejí prostor pro účinné působení aktivních motivů – např. přátelská pohoda na pracovišti
- potlačující motivy, které odvádějí člověka od pracovního výkonu k jiným činnostem – např. zájem účastnit se nějakého rozhovoru se spolupracovníky apod.

vztah člověka k práci závisí nejen a na jeho psychických charakteristikách, ale také na tom, jak společnost hodnotí vykonávanou práci, na tom, jaké místo tato práce zaujímá v jeho jednání a prožívání, na tom, jaké získal hodnotící soudy v rodině, na životních zkušenostech, na společenském postavení, na životních plánech a aspiracích (Horalíková, 1999).

Pokud odměnu nepřizpůsobíme potřebám zaměstnance, nebude mít požadovaný motivační efekt. Když jsme na pochybách, je nejlepší se zeptat, například:

- Proč chcete, aby se vám dostalo uznání za vaši práci?
- Jakým způsobem chcete, aby vám bylo uznání projevováno?

Zde je uvedeno 10 nejlepších způsobů, jak odměnit dobrou práci:

1. Peníze
 2. Uznání
 3. Pracovní volno
 4. Aktivní účast na postupech
 5. Oblíbená práce
 6. Povýšení
 7. Zvýšení svobody
 8. Osobní růst
 9. Zábava
 10. Pochvaly
- (Branham, 2004).

Hagenová (1995) ve své práci uvádí, že podle výzkumu, který byl proveden v USA, Německu a Rakousku se na předních místech umístila především informovanost a až na posledním místě se umístilo zvyšování platu.

2.5 Vzdělávání pracovníků

O vzdělávání a rozvoji zaměstnanců lze bez nadsázky říci, že se jedná o jednu z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů, která má pro organizaci mimořádně

strategický význam. O budoucí ekonomice se hovoří jako o ekonomice znalostí. Současný diskontinuitní tok změn provázející procesy globalizace vyžaduje flexibilitu a adaptabilitu jako nepostradatelné vlastnosti dobře reagujícího lidského subjektu. Dalšími **nezbytnými** schopnosti se jeví rozvíjení invence (schopnost vymýšlet nové věci) a kreativity (schopnost tvořit nové věci).

2.5.1 Formy vzdělávání

Pod pojmem podnikové vzdělávání rozumíme cílená a plánovitá opatření a činnosti, která jsou orientována na získávání znalostí, dovedností, způsobilosti a osvojení si žádoucího pracovního chování zaměstnanců. Iniciativa v oblasti podnikového vzdělávání musí vycházet z vedení podniku – firmy. Podklady pro identifikaci druhu a rozsahu vzdělávání musí přicházet od bezprostředních nadřízených a také od samotných zaměstnanců. Cílem těchto činností je zvýšení či prohlubování kvalifikace zaměstnanců a vedou k vyššímu pracovnímu výkonu jak jednotlivců, tak celé organizace.

Do oblasti firemního vzdělávání se řadí:

- orientace – seznámení pracovníka s podnikem a úkoly, jejichž plnění vyžaduje vykonávání profese (pro zkrácení doby adaptace na nové podmínky),
- doškolení – přizpůsobování znalostí novým požadavkům profese,
- rekvalifikace – získávání nových znalostí a dovedností, které zaměstnanci umožňují vykonávat práci na jiném než současném pracovním místě,
- profesní rehabilitace – vzdělání nezbytné pro opětovné zařazení osob, kterým zdravotní stav dlouhodobě bránil nebo trvale brání ve vykonávání dosavadního zaměstnání.

Úkolem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je toto „bohatství“ co nejefektivněji zabezpečit či rozmnožit a zajistit tak dlouhodobou konkurenceschopnost firmy. Rozvoj lidských zdrojů představuje novou koncepci rozvoje a vzdělávání zaměstnanců – jedná

se o rozvoj pracovní schopnosti a flexibility organizace jako celku. Organizace, která vytváří klima povzbuzující zaměstnance ke vzdělávání se a k individuálnímu i kolektivnímu rozvoji, bývá označována jako učící se organizace (Krninská 2002).

3 Metodika

3.1 Cíl práce

Hlavním cílem je charakteristika podniku lázeňský dům HUBERT. Posouzení současného stavu personálního řízení. Možnosti dalšího rozvoje podniku i zaměstnanců.

Dílčí cíle:

1. hodnocení vybraných aspektů řízení lidských zdrojů, ovlivňujících úroveň poskytovaných služeb a jejich analýza ve specifických podmínkách malého podniku .
2. na základě zjištěných poznatků, návrh zlepšení pro daný podnik

3.2 Struktura bakalářské práce

Bakalářská práce je rozdělena do tří částí. První část tvoří literární přehled, druhá část charakterizuje firmu, další část analyzuje systém řízení lidských zdrojů, následuje výběr vhodného řešení.

V literárním přehledu je nastíněna problematika řízení lidských zdrojů z obecného hlediska. Obsahuje vymezení základních pojmů řízení lidských zdrojů. Základními pojmy jsou získávání a výběr lidských zdrojů, hodnocení pracovníků, odměňování a zaměstnanecké výhody, motivace pracovníků a možnost vzdělání.

Ve druhé části je charakteristika vybraného podniku a je zde uveden i přehled všech poskytovaných služeb, které může lázeňský dům HUBERT nabídnout.

V závěru je podle záměrů podniku navrženo zlepšení pro daný podnik.

3.3 Použité metody

3.3.1 Dotazníkové šetření

Dotazování probíhalo v lázeňském domu HUBERT. Dotazníkovému šetření byli podrobeni všichni zaměstnanci tj. 33 zaměstnanců. Dále bylo osloveno 70 klientů tohoto lázeňského domu.

V dotaznících byly používány dva druhy otázek. Otevřené otázky na které mohl respondent odpovědět podle svého uvážení. A uzavřené otázky, kde respondent pouze zaškrtoval zvolenou odpověď.

Všichni respondenti odpovídali na otázky týkající se následujících okruhů.

Čtyři základní okruhy otázek pro zaměstnance se skládaly z:

- a) spokojenost s prací
- b) odměňování
- c) motivování a plánovaného počtu zaměstnanců v lázeňském domě

Tři základní okruhy otázek pro klienty se skládaly z:

- a) důvod návštěvy
- b) spokojenost se službami
- c) spokojenost s personálem lázeňského domu

Klienti byli vybíráni náhodně, nikoli podle předem stanoveného vzorce. Vzory dotazníků jsou uvedeny v příloze 1.

3.3.2 Řízený rozhovor

Řízený rozhovor byl proveden s výkonným ředitelem společnosti Temparano, a.s., který je zároveň i dočasným ředitelem Lázeňského domu Hubert.

Rozhovor se skládal z pěti základních okruhů otázek:

- a) výběr zaměstnanců
- b) hodnocení spokojenosti zaměstnanců
- c) odměňování zaměstnanců
- d) motivace a možnost dalšího vzdělávání zaměstnanců lázeňského domu

Vzor rozhovoru je uveden v příloze 2.

3.4 Zdroje dat

Navržení optimální strategie řízení lidských zdrojů byla zpracována na základě prostudování odborné literatury a z vybraných internetových zdrojů ve vztahu k vybranému tématu.

Důležité informace o stavu řízení lidských zdrojů poskytl ředitel lázeňského domu HUBERT.

Analýza potřeb zákazníků a zaměstnanců tohoto domu byla prováděna prostřednictvím marketingového výzkumu, konkrétně byla použita dotazníková metoda.

3.5 Zpracování dat

Pro zpracování dat této práce byly použity programy z kancelářského balíku MS Office, konkrétně MS Word, MS Excel.

4 Charakteristika podniku TEMPARANO, a. s.

Příspěvková organizace Lázeňské léčebné ústavy Ministerstva vnitra byla ke dni 31.3.2010 zrušena. Veškerou činnost Lázeňských léčebných ústavů Ministerstva vnitra nyní vykonává příspěvková organizace Zařízení služeb pro Ministerstvo vnitra - Podnik lázeňské péče.

Současný majitel je společnost TEMPARANO, a. s., která byla zapsána do obchodního rejstříku 26.února 2008.

Zařízení služeb pro Ministerstvo vnitra - Podnik lázeňské péče je příspěvkovou organizací. Jejími provozovny jsou lázeňské ústavy v Karlových Varech, Mariánských Lázních, Františkových Lázních a Luhačovicích, jejichž pracovníci mají bohaté a dlouholeté zkušenosti s poskytováním vysoce odborné péče všem svým hostům.

Vedle kvalitní nabídky hotelového ubytování zajišťují především rehabilitační pobyty, včetně lázeňské léčby pojištěncům všech zdravotních pojišťoven i samoplátců.

Pojištěnci zdravotních pojišťoven mohou využívat buď komplexní lázeňskou péči (KPL, hrazenou v plném rozsahu zdravotní pojišťovnou) nebo příspěvkovou lázeňskou péči (PLP, pojišťovnou jsou hrazeny náklady na vyšetření a léčení).

V případě individuální objednávky nabízí Lázeňské léčebné ústavy MV samopláteckou lázeňskou péči a rehabilitační pobyty (SM, hrazené v plném rozsahu objednatelem).

V rámci všech typů lázeňské a rehabilitační péče jsou realizovány 7 - 28 denní (event. i delší) pobyty, které je vždy možné upravit dle osobního přání pacienta.

Vysoký servis pro klienty, profesionální úroveň všech pracovníků a v neposlední řadě také možnost poskytnout léčení ve všech indikačních skupinách přispívá k upevnění zdraví lázeňských hostů a je nepochybně důvodem, proč se většina z nich ráda do zařízení Lázeňských léčebných ústavů MV vrací.

Výkonný ředitel spolu s generálním ředitelem a účetní organizují a vedou celou společnost TEMPARANO, a. s. Tato společnost vlastní čtyři provozovny: lázeňský dům HUBERT v Luhačovicích - Pozlovicích, lázeňský dům TOSCA v Karlových Varech, Lázeňský dům LUNA v Františkových lázních a lázeňský dům MERCUR v Mariánských lázních.

4.1 Lázeňský dům Hubert

Lázeňský dům Hubert existuje už 25 let. Prvním majitelem toho domu byl Lázeňský léčebný ústav Ministerstva vnitra pod názvem **Zařízení služeb pro Ministerstvo vnitra**.

Lázeňský dům Hubert se nachází na jihu Moravy v malebném městečku Luhačovice – Pozlovice v blízkosti města Zlín. Městečko leží v údolí, obklopené lesy, horami a pohádkovou přírodou Bílých Karpat.

Lázeňský dům Hubert je nyní nově zrekonstruovaný a disponuje 72 lůžky, které se nacházejí v prvním poschodí. Také vlastní v přízemí své provozovny sportovní centrum, vinárnu, bar, restauraci a wellness zařízení.

Sportovní centrum se skládá z krytého bazénu, fitness centra, posilovny, sauny a solária.

Restaurace může nabídnout 7 druhů kuchyní.

Druhy kuchyně:

bezlepková, česká, diabetická, dietní, evropská, moravská, vegetariánská

Wellness zařízení a fitness centrum může poskytnou širokou nabídku služeb:

cvičení v bazénu, dechová cvičení, diatermie, dietoterapie , EKG, elektroforéza, endogenní dýchání, posilovna, gymnastika, inhalace , iontoforéza, kineziologie, klimatoterapie, koupel aromatická, koupel bylinná, koupelové ostříky, koupel perličková, koupel přírodní sírná, koupel přírodní uhličitá, koupel přísadová, koupel suchá plynová, koupel vířivá / whirlpool, kryoterapie , kyslíková léčba, laser, laserová maska, léčebný tělocvik , lékařská konzultace, magnetoterapie , masáž aromatická, masáž baňková, masáž klasická, masáž obličeje, masáž podvodní, masáž reflexní, masáž sportovní, otužování, parafinoterapie , pitná kúra minerálními vodami, plynové injekce , psychoterapie , rehabilitační cvičení, rehabilitační

plavání , sauna, solárium, spirometrické vyšetření, terénní pohybová léčba, ultrazvuk, vyšetření ORL, zábal rašelinový, zábal rukou parafínový, záření infračervenými paprsky

Mimo jiné také poskytuje :

nápojový automat, ostrahu, prodej upomínkových předmětů, půjčovna společenských her, půjčovnu sportovního vybavení, telefonní automat, úschovna cenných předmětů

Nedaleko toho zařízení se nachází mnoho příležitostí pro využití volného času.

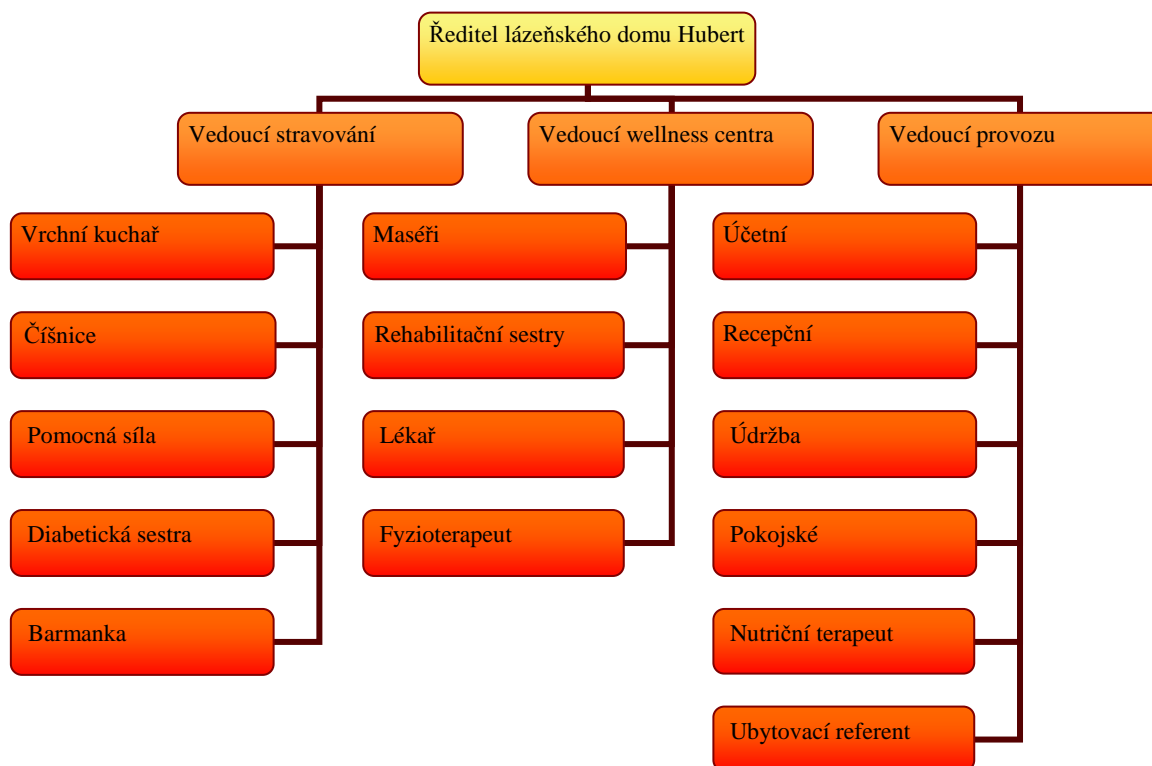
Například:

- Luhačovice - vodní nádrž [1km]
- Muzeum Luhačovického Zálesí [2km]
- Elektra - galerie [2km]
- Starý Světlov - pozůstatky hradu [3km]
- Válcový mlýn [7km]
- Stopné - Městské muzeum [9km]
- Bojkovice - bojkovická naučná stezka [10 km]

4.2 Organizační struktura lázeňského domu HUBERT

V lázeňském domě HUBERT jsou pracovníci zařazeni podle modelu funkcionální struktur viz obrázek 3. Tento model je v současné době pro tuto provozovnu výhodný. Dočasným ředitelem lázeňského domu HUBERT se stal výkonný ředitel celé společnosti TEMPARANO, a. s. Vzhledem k tomu, že má tato společnost čtyři provozovny, není možné se plně věnovat jen jedné z nich. Proto výkonný ředitel dojíždí do lázeňského domu HUBERT pouze jednou za týden, aby vyřídil vše potřebné.

Obrázek 3 – Personální struktura lázeňského domu HUBERT



Zdroj: Autorka

Zaměstnanci lázeňského domu HUBERT

Lázeňský dům Hubert poskytuje kvalitní péči prostřednictvím svých zaměstnanců. Kteří mají bohaté a dlouholeté zkušenosti s poskytováním vysoce odborné péče všem svým klientům.

Zaměstnanci jsou rozděleni do tří provozů. Každý provoz má svého vedoucího pracovníka, který odpovídá za dobře a kvalitně odvedenou práci ve svém oddělení. Vedoucí stravování odpovídá za práci svých kuchařů, číšnic, pomocné síly v kuchyni, diabetické sestry a barmanky. Vedoucí wellness centra odpovídá za kvalitně odvedenou práci masérů, rehabilitačních sester, lékařů a fyzioterapeutů. Vedoucí provozů odpovídá za práci všech

ostatních zaměstnanců účetní, recepční, drážby, pokojské, nutričního terapeuta a ubytovacího referenta. Všichni tři vedoucí jsou pak odpovědní řediteli lázeňského domu HUBERT.

5 Posouzení současného stavu podniku po stránce lidských zdrojů

5.1 Získávání a výběr lidských zdrojů

Zaměstnance do lázeňského domu Hubert vybírá vedení celé společnosti TEMPARANO, a. s. následujícími způsoby. Pokud se jedná o nižší pozici např. recepční či uklízečky, vybírá ředitel pracovníky z vlastních zdrojů popř. podle doporučení svých zaměstnanců. V případě, že není vhodný uchazeč z vlastních zdrojů obrátí se na pracovní úřad.

Pokud se jedná o vyšší funkci, vypíše se výběrové řízení (konkurz). Z přihlášených kandidátů vybere ředitel toho, kdo má nejlepší předpoklady pro danou funkci.

5.2 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků, zvláště pak jejich spokojenost s prací, se v lázeňském domě neprovádí. Vedení to v současné době nepovažuje za nutné. Zaměstnanci, pokud něco potřebují, či s něčím zásadně nesouhlasí, obrátí se na vedení a vedení tyto problémy operativně řeší.

5.3 Odměňování a zaměstnanecké výhody

Odměňování zaměstnanců je v lázeňském domě Hubert zásadní problém. Systém odměňování byl převzat od předchozího provozovatele Lázeňských léčebných ústavů Ministerstva vnitra. Ministerstvo vnitra odměňovalo své zaměstnance podle tarifní soustavy dle zákoníku práce a přidávalo různé příplatky. Například 13. plat, příspěvek na dovolenou nebo věrnostní příspěvek.

V současné době jsou zaměstnanci odměňováni podle tarifní soustavy dle zákoníku práce a dále je jim vypláceno osobní ohodnocení. Vzor tarifní soustavy je uveden v příloze 3. Tento způsob ohodnocení však nemůže dostatečně ohodnotit zaměstnance, kteří vykonávají

nad rámec své pracovní náplně. V tomto případě dostávají tito zaměstnanci vyšší osobní ohodnocení.

5.4 Motivace pracovníků

Motivace zaměstnanců není uspokojivá. Je to zaviněno způsobem odměňování a převzatou finanční ztrátou z minulých let. Zaměstnanci jsou motivováni pouze osobním ohodnocením, které dostávají s výplatou mzdy. Osobní ohodnocení není vysoké. V důsledku převzaté ztráty z minulých let společnost neposkytuje jiné formy odměny.

V následujícím roce bude společnost zavádět další motivační prvky, které by měly zaměstnance motivovat k vyšším výkonům. Motivačními prvky mohou být 13. plat, prémie, vyšší osobní ohodnocení, příspěvky na dovolenou atd. Tyto motivační prvky se nebudou vyplácet pravidelně, ale jen v případě dobře odvedené práce.

Vedení společnosti TEMPARANO, a. s. se snaží vyvarovat chyb, které zavedl Lázeňský léčebný ústav Ministerstva vnitra. Předchozí majitel poskytoval finanční odměny všem pracovníkům bez rozdílu. Tzn.: zaměstnanec, ať pracoval lépe či hůře, své osobní ohodnocení či prémie vždy dostal. Tento způsob odměňování neměl v žádném případě motivační efekt.

5.5 Možnost vzdělávání

Možnost vzdělávání je v tomto lázeňském domě zajištěná a nutná. Personál se musí neustále vzdělávat a zdokonalovat v pracovních postupech, metodách a počítačových softwarech, neboť tyto znalosti jsou pro správný chod lázeňského domu nutné.

Společnost TEMPARANO, a. s. platí svým zaměstnancům při vzdělávacích kurzech pobyt, dopravu a stravování.

5. 6 Vyhodnocení dotazníkového šetření

5.6.1 Spokojenost zaměstnanců

Z dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců vyplývá že, celkově jsou s prací spokojeni. Z dalších otázek vyplynulo, že jsou nespokojeni hlavně s odměňováním a s nadprůměrným množstvím práce oproti předchozím létům.

V letošním roce došlo k plnému využití veškeré kapacity lázeňského domu. Předchozí majitel Ministerstvo vnitra zaznamenával průměrnou obsazenost lázeňského domu cca 60 lidí za sezónu. Klienti jezdí na ozdravné pobyty nejčastěji na čtrnáct dní. S kapacitou lázeňského domu 72 lůžek a při příjmu 60 lidí na 14 dní, se všichni klienti ubytovali v tomto domě a proto nedocházelo k problémům.

V současné době, kdy vlastní lázeňský dům HUBERT společnost TEMPARANO, a. s. se obsazenost tohoto zařízení zvýšila na 160 lidí za sezónu. Počet klientů na čtrnáct dní pobytu v tomto zařízení se více než zdvojnásobil. Důvodem byla snaha o zvýšení finančního zisku a snížení ztrát z minulých let. Bylo tedy nutné intenzivnější cestou přejít ze ztráty do zisku. Vhodnější způsob než navýšení kapacit lázeňského domu v současné době nejde. Tato situace a nadměrné vytížení pracovníků vyvolalo napjatou atmosféru na pracovišti, což ovlivnilo plynulý chod celého lázeňského domu.

V restauraci dříve připravovali zaměstnanci snídaní, oběd a večeři pro jednu skupinu. Nyní se musí v jídelně na snídaní, oběd a večeři vystřídat tři skupiny. Personál není schopen připravit rychle stoly tak, aby se klienti v klidu najedli a stihli svůj denní program.

Wellness centrum bylo naprosto přeplněné. Klienti nemohli v klidu relaxovat. Maséři, rehabilitační sestry, fyzioterapeuti a další personál wellness centra pracoval přesčas, jen aby uspokojil potřeby každého pacienta, který byl na daný den objednan. Celý rekreační pobyt se stával velice nepříjemným a hektickým.

Jedna třetina klientů musela být ubytována mimo lázeňský dům HUBERT, v soukromí. Na léčebné procedury a stravu docházeli do lázeňského domu.

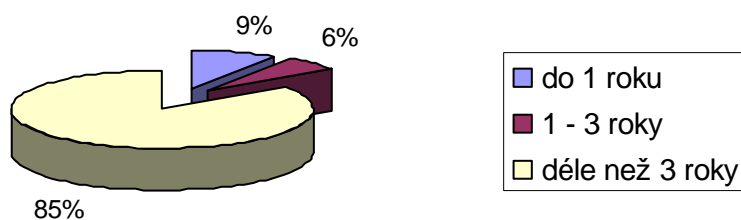
Dotazníkové šetření bylo provedeno nejdříve u zaměstnanců a poté i u klientů lázeňského domu.

5.6 2 Dotazníkové šetření pro zaměstnance

Otázka 1 - Jak dlouho v lázeňském domě pracujete?

Z výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že nadpoloviční většina tj. 28 respondentů (85%) pracuje v lázeňském domě HUBERT déle než 3 roky. To znamená, že většina zaměstnanců pracovala pod Ministerstvem vnitra a po převzetí společností TEMPARANO, a. s. v podniku zůstala. Dále pak bylo zjištěno, že 2 (6%) zaměstnanci pracují v tomto lázeňském domě 1 – 3 roky a 3 (9%) zaměstnanci do jednoho roku.

Jak dlouho v lázeňském domě pracujete?

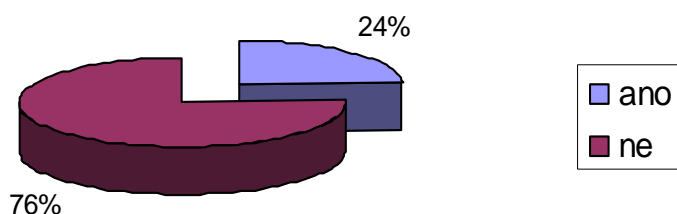


Zdroj: Autorka

Otázka 2 - Myslíte si, že má lázeňský dům HUBERT problémy s řízením lidských zdrojů (zaměstnanců)?

Touto otázkou bylo zjištěno, že 24 % zaměstnanců si povšimlo problému s řízením lidských zdrojů v lázeňském domě. Nadpoloviční většina 76 % zaměstnanců si myslí, že lázeňský dům žádné problémy s řízením lidských zdrojů nemá.

Myslíte si, že má Lázeňský dům Hubert problém s řízením lidských zdrojů?

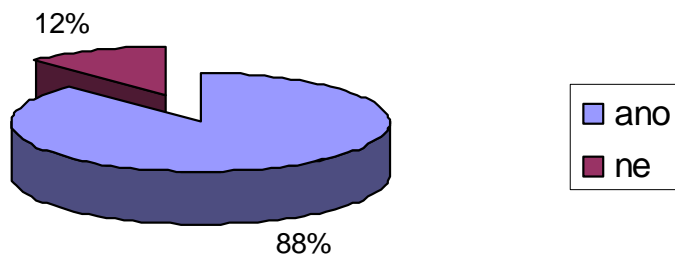


Zdroj: Autorka

Otázka 3 - Jste v tomto zaměstnání spokojen (spokojena), pokud ne proč.

88 % zaměstnanců odpovědělo, že je se svojí prací spokojeno, je to pro lázeňský dům HUBERT výborný výsledek. Je zřejmé, že většina zaměstnanců je spokojena se svojí prací i za stávajících nepříznivých podmínek, oproti předchozím létům. Pouze 12 % zaměstnanců je se svojí prací nespokojen a to hlavně z důvodu odměňování a dočasné nepřítomnosti lékaře ve wellness centru.

Jste v tomto postavení spokojen(a)?

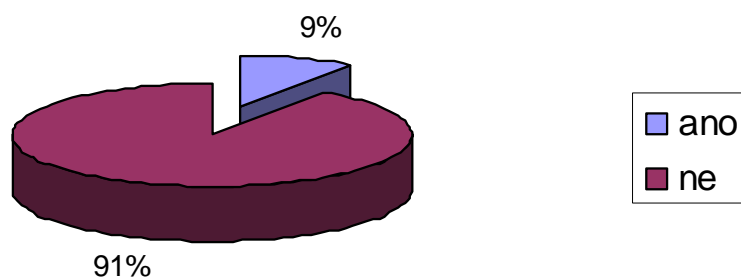


Zdroj: Autorka

Otázka 4 – Jste spokojeni se způsobem odměňování?

Z grafu jasně vyplývá, že převážná většina zaměstnanců je nespokojena s odměňováním 91 %. Způsob odměňování je jedním z největších těžkostí, které lázeňský dům zaznamenal. Pouze 9 % zaměstnanců je spokojeno s odměňováním. Většinou se jedná o brigádníky nebo sezóní pracovníky.

Jste spokojeni se způsobem odměňování?

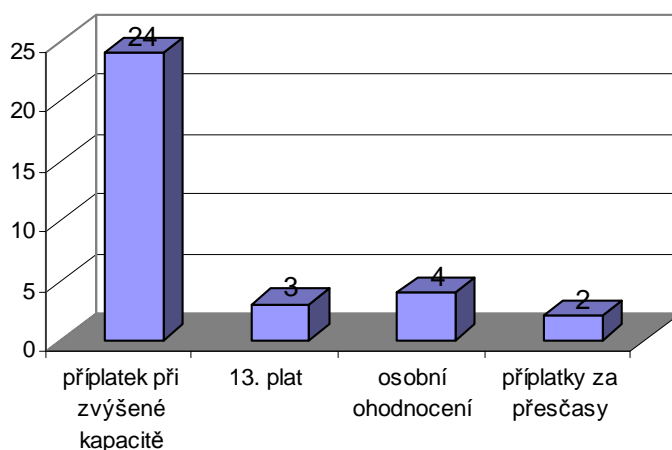


droj: Autorka

Otázka 5 - Pokud ne, co vám v tomto systému chybí?

Dvaceti čtyřem zaměstnancům v systému odměňování chybí především příplatek za překročenou kapacitu celého lázeňského domu. Při průměrné obsazenosti lázeňského domu zaměstnanci nepožadují příplatek. Čtyři zaměstnanci si stěžují na nízké osobní ohodnocení za této situace. Tři zaměstnanci jsou nespokojeni s odebráním 13. platu a dva zaměstnanci by uvítali příplatky za přesčasy.

Pokud ne, co Vám v systému chybí?



Zdroj: Autorka

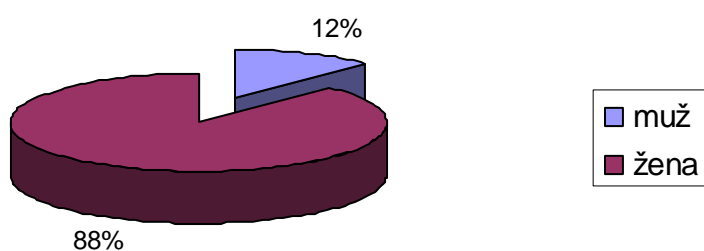
Otázka 6 - Jakým způsobem jste motivováni?

Odpověď na tuto otázku byla jednoznačná. Všichni zaměstnanci odpověděli, že je zaměstnavatel nemotivuje. (viz 5.6 Motivace zaměstnanců)

Otázka 7 – Jaké je Vaše pohlaví?

Z výsledku dotazníkového šetření je zřejmé, že 88 % respondentů jsou zde zaměstnané ženy. 12 % respondentů jsou muži.

Rozložení respondentů podle pohlaví

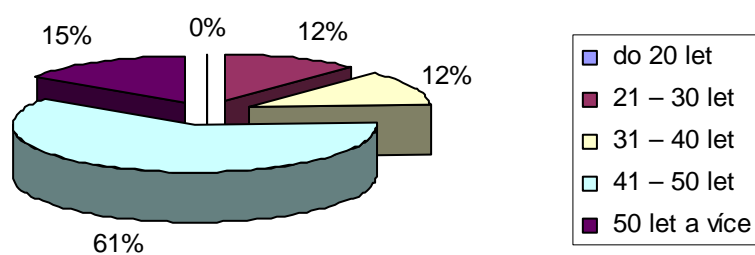


Zdroj: Autorka

Otázka 8 - Do jaké věkové kategorie spadáte?

V tomto lázeňském domě pracuje nejvíce zaměstnanců 61 % ve věku 41 – 50 let, 15 % zaměstnanců ve věku 50 let a více a po 12 % zaměstnanci ve věku 21 – 30 let a 31 – 40 let.

Do jaké věkové kategorie spadáte?

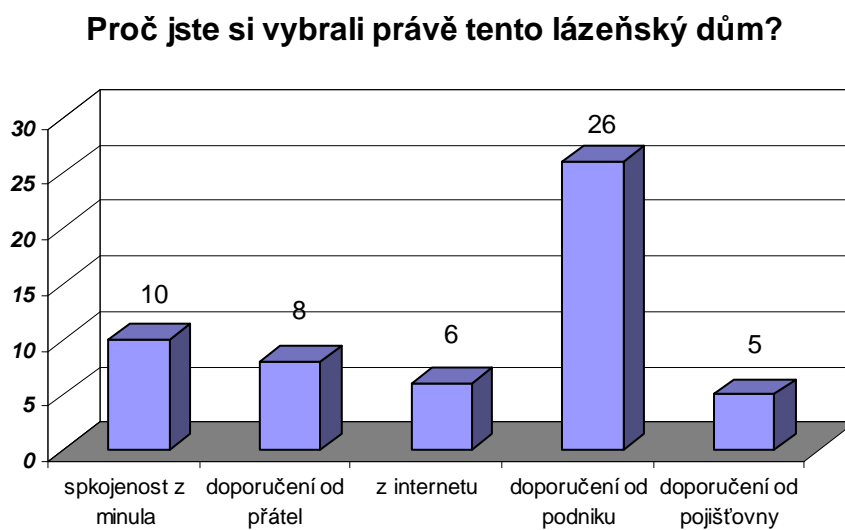


Zdroj: Autorka

5.6.3 Dotazníkové šetření pro klienty

Otázka 1 - Proč jste si vybrali právě tento lázeňský dům?

Nejvíce respondentů (26) jezdí do tohoto lázeňského domu na doporučení vedení podniku. Deset respondentů navštěvuje toto zařízení z důvodu dobrých spokojeností z minulých pobytů, osm respondentů sem jezdí na doporučení přátel, šest respondentů si vybralo toto zařízení z inzerátu na internetu a pět respondentů si vybralo tento lázeňský dům na doporučení od pojišťovny.

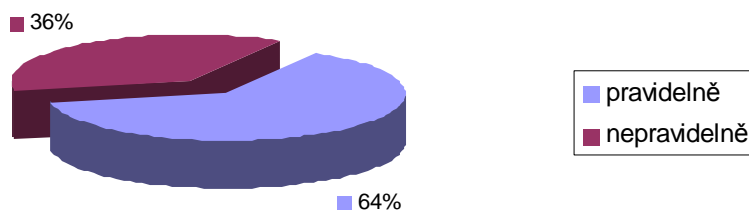


Zdroj: Autorka

Otázka 2 - Jak často využíváte služeb lázeňského domu?

Nejvíce klientů 64 % navštěvuje lázeňský dům HUBERT pravidelně. A to z různých důvodů. Buď jim je tento lázeňský dům doporučen pojišťovnou nebo přidělen zaměstnavatelem a v neposlední řadě se k tomu klient rozhodl sám. Nepravidelně jezdí do tohoto zařízení 36 % klientů.

Jak často využíváte služeb lázeňského domu HUBERT?

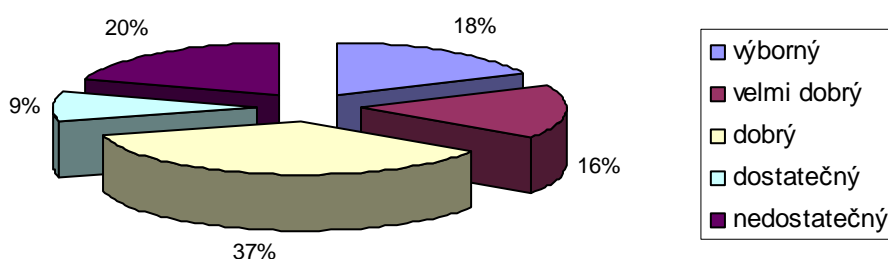


Zdroj: Autorka

Otázka 3 – Jaký byl první dojem z návštěvy lázeňského domu?

Nejvíce klientů 37 % mělo z první návštěvy dobrý dojem, 20 % klientů nedostatečný dojem, 18 % klientů výborný dojem, 16 % klientů velmi dobrý dojem a 9 % klientů dostatečný dojem. Klienti s nedostatečným prvním dojmem byli hlavně ti, kteří navštívili lázeňský dům tento rok poprvé (r. 2010). Projevili se zde problémy, které vznikly v důsledku změn po převzetí provozovny novým majitelem viz. kapitola 5.6 Spokojenost zaměstnanců.

Jaký byl první dojem z návštěvy lázeňského domu HUBERT?

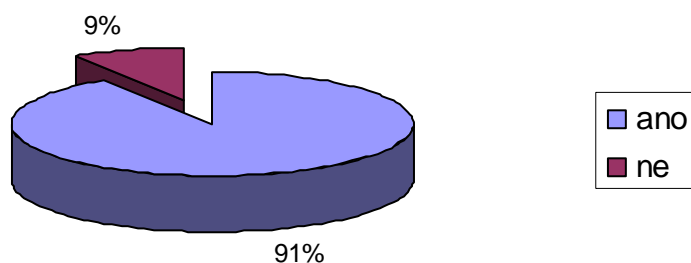


Zdroj: Autorka

Otázka 4 – Jak jste byli spokojeni s celkovými službami lázeňského domu?

Z dotazníkového šetření je patrná 91 % spokojenost s celkovými službami lázeňského domu. 9 % nespokojenost. To znamená, že v celém ozdravném centru odvádějí zaměstnanci výbornou práci.

Jak jste byli spokojeni s celkovými službami lázeňského domu?

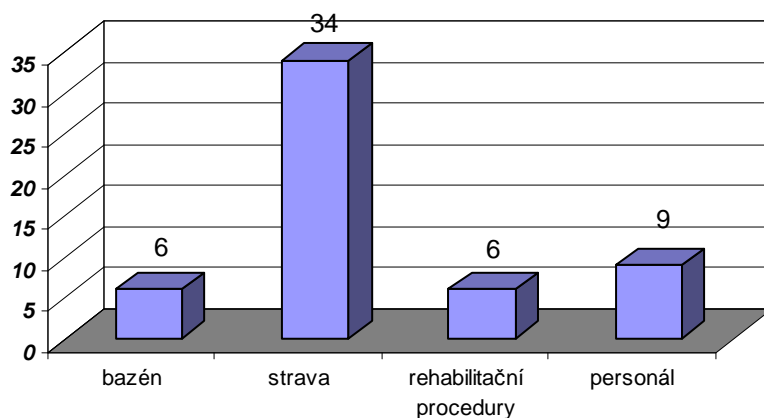


Zdroj: Autorka

Otázka 5 - Pokud ano, co se Vám nejvíce líbilo?

Nejvíce klientů je spokojeno se stravou, dále pak s personálem a na stejné úrovni hodnotí bazén a rehabilitační procedury.

Pokud ano, co se Vám nejvíce líbilo?

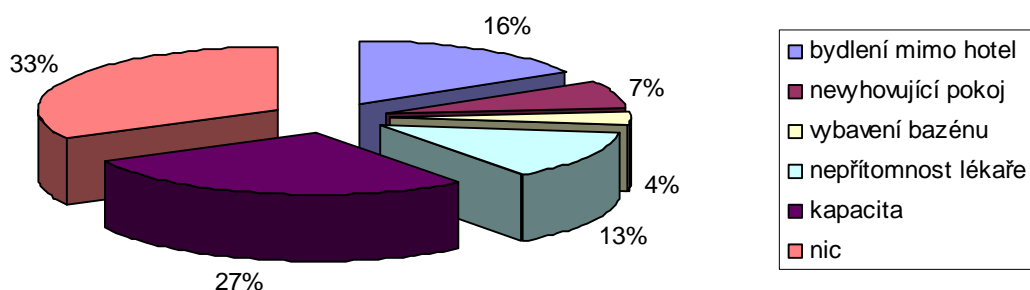


Zdroj: Autorka

Otázka 6 - Pokud ne, s čím jste byli nespokojeni?

Pozitivní zjištění je, že 33 % klientů nemá s lázeňským domem žádný problém. Naopak 27 % klientů má problém s překročenou kapacitou, 16 % klientů je nespokojená s ubytováním mimo lázeňský dům, 13 % klientů je nespokojeno s dočasnou nepřítomností lékaře, 7 % klientů si stěžuje na nevyhovující vybavení pokoje a 4 % klientů není spokojeno s vybavením bazénu.

Pokud ne, s čím jste byli nespokojeni?

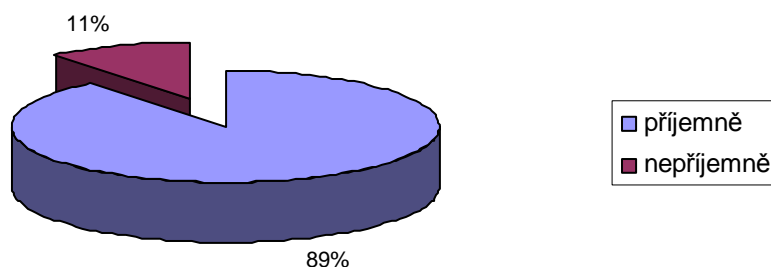


Zdroj: Autorka

Otázka 7 - Jak jste spokojeni s přístupem personálu?

Z této otázky vyplynulo, že vedení lázeňského domu může být se svým personálem spokojeno. 89 % bylo s personálem spokojen, pouze 11 % spokojeno nebylo.

Jak jste byli spokojeni s personálem?

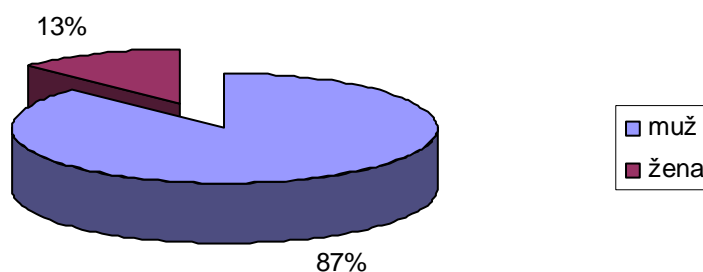


Zdroj: Autorka

Otázka 8 – Rozložení respondentů podle pohlaví?

Z výsledku dotazníkového šetření je zřejmé, že tento lázeňský dům navštěvují hlavně muži (87 %). Důvodem je ta skutečnost, že lázeňské pobyty jsou také nabízeny státním zaměstnancům, kteří mají na tento druh pobytu nárok (policie, hasiči). Tito klienti tvoří většinu ubytovaných.

Rozložení respondentů podle pohlaví

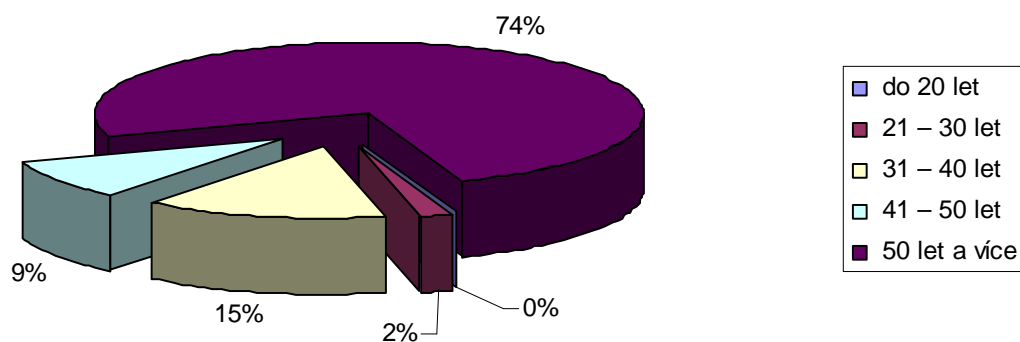


Zdroj: Autorka

Otázka 9 - Do jaké věkové kategorie spadáte?

Tento lázeňský dům navštěvuje 74 % klientů ve věku 50 let a více, 15 % klientů ve věku 31 – 40 let, 9 % klientů ve věku 41 – 50 let a 2 % klientů ve věku 21 – 30 let. Tento lázeňský dům nenavštěvují žádní klienti ve věku do 20 let.

Do jaké věkové kategorie spadáte?



Zdroj: Autorka

5.7 Řízený rozhovor s ředitelem lázeňského domu HUBERT

Otázky kladené na ředitele lázeňského domu

- 1) Jaké problémy vidíte v lázeňském domě HUBERT?
- 2) Jakým způsobem vybíráte své zaměstnance?
- 3) Provádíte hodnocení spokojenosti zaměstnanců?
- 4) Pokud ano, jakým způsobem?
- 5) Pokud ne, proč?
- 6) Jak odměňujete zaměstnance?
- 7) Jak motivujete zaměstnance?
- 8) Jakým způsobem umožňujete svým zaměstnancům další vzdělání?

Odpovědi získané od ředitele lázeňského domu

- 1) „Problém vidím v odměňování. Odměňování je tady plošné proto neohodnotí každého zaměstnance individuálně. Tento systém odměňování jsme převzali od předchozího majitele

Ministerstva vnitra. Ministerstvo vnitra odměňovalo podle platových tabulek a přidávalo různé motivační prostředky. Například 13. plat, příplatky na dovolenou.

Nyní k odměňování podle platových tabulek připojujeme ještě osobní ohodnocení za dobře odvedenou práci či zlepšení postupu práce. Ještě pořád zde existuje fond kulturních a sociálních potřeb. Potřebovali bychom vymyslet jiný způsob odměňování, ale zatím se vypořádáváme s důležitějšími problémy.“

2) „Záleží na jakou funkci hledáme zaměstnance. Pokud na provozní práci např.: uklízečku, recepční, tak vybíráme z vlastních zdrojů, popřípadě oslovíme úřad práce. Na vyšší funkci pak vypisujeme konkurzní řízení.“

3) ne

4) /

5) „Neprovádíme. Protože to zatím není nutné. Nikdo si nijak zvlášť nestěžoval. Pokud zaměstnanci něco potřebují, tak si o to požádají a my jim vyhovíme.“

6) „Podle platových tabulek. Máme v plánu poskytnout 13. plat a zvýšit osobní ohodnocení snaživým a produktivním zaměstnancům.“

7) „Nepostupujeme jako naši předchůdci, kteří poskytovali 13. plat, příplatky na dovolenou, věrností příplatek. To podle nás není motivace, protože tyto odměny dostali zaměstnanci vždy. My motivujeme zaměstnance až po odpracované práci popřípadě za nějaké zvláštní zásluhy zvyšujeme osobní ohodnocení.“

8) „Musíme umožňovat další vzdělávání lékařům, účetním, rehabilitačním sestřám a maserům. Platíme celý školící den jako pracovní den včetně dopravy autobusem či vlakem a stravné.“

6 Návrh rámcových změn

Na základě dotazníkového šetření a rozhovoru s ředitelem lázeňského domu se došlo k těmto závěrům.

Výběr a získávání zaměstnanců. K přijímání nových zaměstnanců lázeňský dům nevyužívá personálních agentur, ale používá vlastní zdroje. Pokud se jedná o pozici např.: recepční, výkonný ředitel vybírá vhodného pracovníka ve svém vlastním podniku, popř. podle doporučení svých zaměstnanců. V krajním případě se obrátí na pracovní úřad.

V případě výběru a získávání lidských zdrojů je možno považovat tento způsob za vhodný.

Hodnocení zaměstnanců. Již z rozhovoru s výkonným ředitelem společnosti TEMPARANO, a.s. bylo řečeno, že se hodnocení zaměstnanců neprovádí. Hodnocení zaměstnanců a jejich výkonu není prozatím nutné. Ani zaměstnanci nepocitují potřebu periodického hodnocení jejich práce.

Mayerová, Růžička, Raisová (1998) ve své knize uvádějí, že hodnocení pracovníků je jednou ze základních personálních činností vedoucích. Ředitel by tedy měl své zaměstnance hodnotit alespoň jednou ročně a tím je stimulovat k vyššímu pracovnímu výkonu. Výsledky hodnocení musí být předloženy k vyjádření samotného zaměstnance a ti mají právo domáhat se změny v hodnocení a argumentovat ve svůj prospěch, jak uvádí Koubek (2004).

Navrhovala bych tedy, zavést kompletní systém hodnocení zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců a hodnocení pracovního výkonu by bylo hodnoceno vždy každého půl roku.

Hodnocení by probíhalo formou osobních pohovorů zaměstnanců se zaměstnavatelem. Konzultoval by se zde pracovní výkon zaměstnance a jeho spokojenost s pracovní pozicí.

Zaměstnanec má pocit, že se o jeho práci zaměstnavatel zajímá a to se mu stává motivem k vyšším pracovním výkonům. Zaměstnanec bude přesně vědět co dělá správně a v jakých oblastech by měl zlepšit. Obzvlášť proto, že výsledky hodnocení se odrážejí v jeho odměňování.

Ve třetí oblasti je řešeno odměňování. V současné době jsou zaměstnanci odměňováni podle tarifní soustavy dle zákoníku práce a dále je jim vypláceno osobní ohodnocení. Tarifní soustava se skládá z 12 platových stupňů a 16 platových tříd. Plat je vyplácen zaměstnanci podle toho, jakého dosáhl vzdělání a kolik let má odpracované praxe v daném oboru. Každý zaměstnanec si může lehce dohledat v jakém tarifním stupni se nachází a jaký mu bude vyplácen plat.

Ředitel lázeňského domu je toho názoru, že by se měl kompletně přepracovat způsob odměňování. Myslí si, že odměňování podle platových tabulek je příliš plošné a nedokáže ohodnotit, každého zaměstnance zvlášť.

Zaměstnanci si na výplatu podle platových tabulek nijak zvlášť nestěžují. Uvítali by, ale zvýšení osobního ohodnocení v případě překročení kapacity lázeňského domu.

Zde je možné ponechat vyplácení platu podle tarifní soustavy. Vhodným řešením by bylo osobní ohodnocení, dle kvality odvedené práce a počtu ubytovaných klientů.

Motivování zaměstnanců. Již z rozhovoru s výkonným ředitelem společnosti TEMPARANO, a. s. bylo řečeno, že zaměstnance nijak nemotivují. Tento názor sdílí i zaměstnanci lázeňského domu. Lázeňský dům HUBERT byl minulý rok ve finanční ztrátě a proto nebyly k dispozici žádné motivační prostředky. Tento rok provozovna vykázala již finanční zisk. Zaměstnanci upřednostňují motivaci peněžním vyjádřením. Proto i osobní ohodnocení lze považovat za motivační prvek.

Navrhuji tedy zvýšení osobního ohodnocení každému zaměstnanci bez ohledu na pozici, kterou zastává v lázeňském domě. A následně individuální zvýšení osobního ohodnocení za každou nadprůměrnou kvalitně odvedenou pracovní činnost. V případě nekvalitně odvedené práce, včetně nevstřícnosti, a nepříjemného vystupování ke klientům, se bude snižovat osobní ohodnocení. Dále pak se budou vyplácet mimořádné příplatky při překročené kapacitě lázeňského domu tj. v případě překročení kapacity 72 lůžky. V následujících letech bych navrhovala i poskytnutí jednorázového finančního daru za odpracované roky. Příklad.: po 15 letech – 1.500,- po 20 letech – 3.000,- po 25 letech – 4.500,- atd.

A v neposlední řadě by měl být schopný výkonný ředitel využít i nemateriální stimuly, tj. slovně ohodnotit veškerou práci svých zaměstnanců.

Další vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších činností v řízení lidských zdrojů. Personál se musí neustále vzdělávat a zdokonalovat v pracovních postupech, metodách a počítačových softwarech, neboť tyto znalosti jsou pro správný chod lázeňského domu nutné.

Lázeňský dům pořádá pro své zaměstnance nejrůznější typy školení a to od povinných každoročních školení přes obnovující kurzy znalostí zaměstnanců po zvláštní specializované kurzy. Zaměstnanci jsou s tímto systémem spokojeni.

V této činnosti bych žádné změny nenavrhovala.

7 Závěr

V současné době již nikdo nepochybuje o tom, že lidé rozhodují o úspěšnosti organizací a že jejich řízení rozhoduje nejen o tom, zda organizace uspěje, ale zda vůbec v turbulentních podmínkách současného světa přežije.

Bakalářská práce a výzkum s ní spojený jsou zaměřeny na systém řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku. Vybraným podnikem se stala provozovna společnosti TEMPARANO, a. s., lázeňský dům HUBERT. Obsah práce se zaměřuje na analýzy získávání a výběr lidských zdrojů, hodnocení zaměstnanců a jejich výkonu, odměňování a zaměstnanecké výhody, motivace zaměstnanců a vzdělávání zaměstnanců. V praktické části se pomocí dotazníkového šetření a z rozhovoru s výkonným ředitelem společnosti TEMPARANO, a. s. zjišťoval stav řízení lidských zdrojů. Dotazníkového šetření se zúčastnili zaměstnanci lázeňského domu i jejich klienti. Následovalo posouzení zjištěných informací a navržení změn pro zefektivnění řízení lidských zdrojů.

V analýze vybraných okruhů řízení lidských zdrojů byl nalezen nedostatek v hodnocení a v odměňování zaměstnanců. Výkonný ředitel společnosti TEMPARANO, a. s. uvedl, způsob odměňování je klíčovým problémem lázeňského domu HUBERT. Zaměstnanci ho však za klíčový problém nepovažují. Ti považují za hlavní problém práci přesčas. Společnost se snaží neustále vzdělávat své zaměstnance v nových postupech a tyto postupy uvádět do praxe. Navržená opatření mají pouze doplnit stávající systém, který je možno považovat za vyhovující.

V oblasti výběru a získávání zaměstnanců nebyly navrženy žádné změny. Kolektiv je tu dobře spjatý a ve všem si vychází vstříc.

V oblasti hodnocení pracovníků a jejich výkonu bylo navrženo zavést kompletní systém hodnocení zaměstnanců a to formou osobního pohovoru.

V oblasti odměňování bylo navrženo ponechat vyplácení platu podle tarifní soustavy a zvýšit osobní ohodnocení, dle kvality odvedené práce a počtu ubytovaných klientů.

V oblasti motivování zaměstnanců bylo navrženo zvýšení osobního ohodnocení každému zaměstnanci, bez ohledu na pozici, kterou zastává v lázeňském domě. Následně i individuální zvýšení osobního ohodnocení za každou nadprůměrnou kvalitní pracovní činnost. V případě nekvalitně odvedené práce se bude osobní ohodnocení snižovat.

V oblasti vzdělávání zaměstnanců nebyly shledány žádné problémy, které by bylo třeba napravit.

Klienti lázeňského domu HUBERT jsou velmi spokojeni s personálem a jsou toho názoru, že zaměstnanci odvádějí kvalitní práci a jsou velice příjemní a vstřícní k potřebám klienta. Klienti si myslí, že za tak dobře odvedenou práci, by jim měla náležet zároveň i odpovídající finanční odměna a slovní uznání.

Věřím, že společnost TEMPARANO, a. s. a její provozovna bude i nadále kvalitním a úspěšným lázeňským zařízením, do kterého se vždy budou všichni klienti rádi vracet. Doufám, že se jim podaří pokračovat ve zdokonalování všech svých aktivit, včetně řízení lidských zdrojů.

8 Summary

This Bachelors work and the research connected with it are focused on the system of personalistics in the company of TEMPARANO, a. s. the Spa house HUBERT. Next to the quality offer of the hotel acommodation the spa house offers rehabilitation acommodations, including spa cure for those insured with all health insurance companies and for those who pay by themselves.

This work is focused on the analysis of gathering and selection of human resources, evaluation of employees and evaluation of their performance, rewarding and the benefits of employees, motivation of employees and theis education. The informations here were gathered using the queries and interviews with the director of the company.

In the department of selecting and gathering the employees there were no changes offered. The colectiv is getting along well together and everyone is helping each other.

In the department of evaluation of employees and the evaluation of theirs performance I offered to make a complete system of employee evaluation in the form of personal dialogue.

In the department of rewarding we offered to keep the current salary payments according to the tariff system. We also offered to increase personal evaluations according to the quality of the work and the number of acommodated clients.

In the department of the employee motivation we offered to increase personal evaluation for every employee regardless the postition he has in the spa house. Then we also offered to improve individual personal evaluation for each work activity made above average. The personal evaluation will decrease in the case of poor-quality work.

In the department of the education of employees there were found no problems that would need fixing.

9 Použitá literatura

1. Krninská, R.: *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002a, 189 s. ISBN 80-7040-581-3.
2. Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 769 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd.. Praha: Management Press, 2003, 367 s. ISBN 80-7261-033-3
4. Horálková, M.: *Personální řízení*. 3. vyd. Praha: Credit 1999, 249 s. ISBN 80-213-0562-2.
5. Nakonečný, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Grada, 2004. 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.
6. Bělohávek, František. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2000. 94 s. ISBN 80-7226-308-0.
7. Dvořáková Z., a kol.: *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. BECK, 2004, 157 s. ISBN80-7179-468-6.
8. Branham, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno : Computer Press, 2004. 328 s. ISBN 80-251-0223-7.
9. Plamínek, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada, 2005. 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5.
10. Plamínek, J. *Tajemství motivace – Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

11. Lednický, Václav, SLÁVIK, Štefan, VANĚK, Jiří. *Řízení malých a středních podniků*. [s.l.] : Slezská univerzita v Opavě, 2002. 138 s. ISBN 80-7248-173-8.
12. Dedouchová, M. *Strategie podniku*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
13. Koubek, J., Hüttlová, E., Hrabatová, E. *Personální Řízení (vybrané kapitoly)*. 1. vydání. Praha: VŠE, 1995. ISBN 80-7179-629-4.
14. Pražská, L., Jindra, J. *Obchodní podnikání*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1997. 880 s. ISBN 80-85943-48-4.
15. Truneček, J.: *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2003, 310 s. ISBN 80-86419-35-5.
16. Gibson, R. (ed.) *Nový obraz budoucnosti (přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu)*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2000, 261 s.
17. Hroník, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha, 2007. 240 stran. ISBN 978-80-247-1457-8.
18. Hegenrová Gizela, *Motivace*. Praha: Victoria Publishing, 1995, 211 s. ISBN 80-85865-13-0.

10 Přílohy

10.1 Přílohy 1 - Fotografie z lázeňského domu HUBERT



10.2 Příloha 2 - Dotazník pro zaměstnance

1) Jak dlouho v lázeňském domě pracujete?

- do 1 roku
- déle než 3 roky

2) Jaké je vaše postavení v lázeňském domě (v jaké funkci pracujete)?

v hotelu jako :

v restauraci jako:

v lázeňském/ sportovním zařízení jako:

3) Jste v tomto postavení spokojen (spokojena), pokud ne proč.

- ano
- ne

proč?

4) Jste spokojeni se způsobem odměňování?

- ano
- ne

5) Pokud ne, co Vám v tomto systému chybí?

6) Jakým způsobem Vás motivují?

- příspěvky na dovolené
- možnost pracovního postupu
- jiné
- osobní ohodnocení
- příspěvky k rekreačním příležitostem

7) Myslíte si, že má lázeňský dům HUBERT problémy s řízením lidských zdrojů (zaměstnanců)?

- ano
- ne

8) Jste

- muž
- žena

9) Do jaké věkové kategorie spadáte?

- do 20 let
- 21 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 50 let a více

10.3 Příloha 3 – Dotazník pro klienty

1) Proč jste si vybrali právě lázeňský dům HUBERT?

- spokojenost z minula
- doporučení pod přátel
- z internetu
- z rekreačních letáků

2) Jak často využíváte služeb lázeňského domu HUBERT?

- pravidelně
- nepravidelně

3) Jaký byl první dojem z lázeňského domu HUBERT?

- výborný
- velmi dobrý
- dobrý
- dostatečný
- nedostatečný

4) Jak jste byli spokojeni s personálem lázeňského domu HUBERT?

- ano
- ne

v hotelu :

v restauraci :

v lázeňském/ sportovním zařízení :

5) Pokud ano co se Vám nejvíce líbilo?

6) Pokud ne, s čím jste byli nespokojeni?

7) Jak jste spokojeni s přístupem personálu?

- příjemně
- nepříjemně

8) Jste

- muž
- žena

9) Do jaké věkové kategorie spadáte?

- do 20 let
- 21 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 50 let a více

10.4 Příloha 4 - Tarifní soustava

Rozdíly v platových tarifech v současnosti a v předloženém návrhu s účinností od 1. ledna 2011

Rozdíly ve stupnici platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro
zaměstnance
uvedené v § 5 odst. 1
(v Kč měsíčně)

Čet let čitatelné praxe	Platová třída													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 roku	1 450	1 330	1 200	1 070	900	730	540	360	220	110	50	80	180	370
2 let	1 210	1 070	910	750	560	360	140	-70	-260	-400	-510	-530	-480	-350
4 let	950	790	610	420	190	-20	-280	-530	-750	-940	-1 090	-1 160	-1 170	-1 080
6 let	680	500	290	80	-180	-430	-720	-1 000	-1 270	-1 500	-1 690	-1 810	-1 870	-1 850
9 let	400	200	-40	-270	-560	-840	-1 170	-1 490	-1 800	-2 080	-2 310	-2 480	-2 610	-2 640
12 let	110	-110	-380	-650	-960	-1 280	-1 640	-2 000	-2 350	-2 680	-2 970	-3 190	-3 370	-3 470
15 let	-190	-450	-730	-1 030	-1 380	-1 720	-2 130	-2 520	-2 920	-3 300	-3 640	-3 910	-4 160	-4 330
19 let	-500	-790	-1 090	-1 420	-1 810	-2 190	-2 630	-3 070	-3 510	-3 940	-4 330	-4 670	-4 980	-5 220
23 let	-820	-1 140	-1 480	-1 840	-2 260	-2 670	-3 160	-3 640	-4 130	-4 620	-5 060	-5 450	-5 830	-6 140
27 let	-1 150	-1 500	-1 870	-2 260	-2 720	-3 170	-3 710	-4 230	-4 770	-5 310	-5 810	-6 270	-6 710	-7 090