

Analýza systému péče o zaměstnance ve společnosti XY

Michaela Klímková

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela KLÍMKOVÁ**
Osobní číslo: **M09604**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza systému péče o zaměstnance ve společnosti XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních zdrojů z oblasti péče o zaměstnance.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav systému péče o zaměstnance ve společnosti XY.
- Na základě provedené analýzy zpracujte návrhy na zlepšení systému péče o zaměstnance ve společnosti XY.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 978-80-247-1458-5.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2010, 160 s. ISBN 978-80-7400-301-1

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Radek Blahuš**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 10.5.2013



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou systému péče o zaměstnance ve společnosti XY. V teoretické části jsou definovány poznatky z oblasti péče o zaměstnance dle literárních zdrojů. V praktické části je provedena analýza současného systému péče o zaměstnance ve zvolené společnosti. Na základě zjištěných informací z dotazníkového šetření a SWOT analýzy, jsou zpracovány návrhy na zefektivnění stávajícího systému péče o zaměstnance ve společnosti XY.

Klíčová slova: pracovní podmínky, rozvoj a vzdělávání, zaměstnanecké benefity, životní prostředí, motivace

ABSTRACT

This thesis analyzes the system of care for employees in the company XY. The theoretical part defines the knowledge of the area of the employees care according to literary sources. The practical part contains an analysis of the current system of care for employees in the selected company. End of this work deals with processing of the information from the questionnaire and SWOT analysis and drafting of proposals to increase the efficiency of the current system of care for employees in the company XY.

Keywords: working conditions, development and training, employee benefits, environment, motivation

Chtěla bych poděkovat zejména vedoucímu práce Ing. Radkovi Blahušovi za jeho odborné rady, připomínky a trpělivost, jež mi poskytl při psaní mé bakalářské práce.

Dále bych touto cestou chtěla poděkovat Ing. Ondřejovi Zárubovi a všem zaměstnancům společnosti XY, jež mi poskytli potřebné informace, bez kterých by bakalářská práce nikdy nevznikla.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1 MOTIVACE.....	13
2 PÉČE O ZAMĚSTNANCE	15
2.1 PRACOVNÍ DOBA A PRACOVNÍ REŽIM.....	15
2.2 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ.....	17
2.3 BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI.....	18
2.4 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	19
2.4.1 Odborný rozvoj zaměstnanců.....	19
2.4.2 Vzdělávání zaměstnanců.....	20
2.5 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY.....	22
2.5.1 Druhy zaměstnaneckých výhod.....	23
2.6 PÉČE O ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ.....	25
3 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ	26
II PRAKTICKÁ ČÁST	28
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	29
4.1 SITUACE NA ČESKÉM TRHU.....	29
4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	30
5 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU PÉČE O ZAMĚSTNANCE	32
5.1 PRACOVNÍ DOBA.....	32
5.2 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ.....	33
5.3 BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI.....	34
5.3.1 Ochranné pomůcky a oděvy.....	35
5.3.2 Preventivní prohlídky.....	36
5.4 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	36
5.5 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY.....	37
5.6 PÉČE O ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ.....	38
6 SWOT ANALÝZA SYSTÉMU PÉČE O ZAMĚSTNANCE	40
7 DOTAZNÍK	42
7.1 GRAFICKÉ ZPRACOVÁNÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	42
7.2 ZHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	48
8 SHRUTÍ A NÁVRH ŘEŠENÍ	49
8.1 TÝDEN DOVOLENÉ NAD RÁMEC ZÁKONA.....	49
8.2 PŘÍSPĚVEK NA PENZIJNÍ PŘIPOJIŠTĚNÍ.....	50
8.3 PŘÍSPĚVEK NA DOPRAVU DO ZAMĚSTNÁNÍ.....	51
8.4 PERSONALISTA.....	52
8.5 ROZVOJ MĚKKÝCH DOVEDNOSTÍ.....	52
8.6 STRAVENKY.....	53
ZÁVĚR	55

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	57
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	59
SEZNAM TABULEK	60
SEZNAM OBRÁZKŮ	61
SEZNAM PŘÍLOH.....	62

ÚVOD

Cílem každého podniku je vytváření zisku. Ještě více se to projevuje v době ekonomické krize. O tom, že finanční a technické zdroje zlepšují obchodní výsledky, není pochyb. I přes optimální kalkulace nákladů a inovativní přístupy, se největší hybnou silou moderní organizace stávají sami zaměstnanci. Pouze zaměstnanci svými schopnosti a dovednostmi dokážou generovat největší hodnotu podniku. I zaměstnavatelé si uvědomují jejich primární význam a lidský kapitál nepokládají pouze za nákladovou položku.

Péče o zaměstnance vystihuje celkovou firemní kulturu dané společnosti. Důstojné pracovní podmínky vytváří sám zaměstnavatel a neměly by být omezeny pouze na to, co ukládají zákony a předpisy. Vhodná pracovní doba a pracovní režim zajistí zaměstnancům propojení pracovního života s vlastními zájmy. Příjemné pracovní prostředí má vliv na psychickou pohodu. Pracovní úrazy a nemoci z povolání eliminuje zase bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Důležitou složkou se stává také rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, nejen na úrovni povinných školení a kurzů. A v neposlední řadě velmi propagované zaměstnanecké benefity, které poskytují široké spektrum požitků jak pro zaměstnance, tak i rodinné příslušníky. Efektivně vytvořený systém péče o zaměstnance má svůj širší smysl v tom, že podpoří výkonnost a věrnost svých pracovníků. Protože lidé se neorientují pouze na to, zda jim práce uspokojí základní potřeby, tedy příjem a určitou životní úroveň. Moc dobře si uvědomují svou cenu a cenu svých kvalit. Proto se systém péče o zaměstnance stává důležitým faktorem při výběru nabídky práce.

Pro svou bakalářskou práci jsem si zvolila péči o zaměstnance, jelikož se svým zaměřením nezabývá pouze managementem, ale také právem, sociologií a ekonomikou. Všechny dílčí části jsou součástí každé organizace, ať už více, či méně. Celá práce vychází z mého zájmu o danou problematiku a zájmu jako zaměstnance, i když ne přímo společnosti XY. Teoretická část bude definovat jednotlivé části péče o zaměstnance za pomoci literárních zdrojů, zákonů a předpisů. Po představení společnosti XY bude provedena analýza skutečného stavu systému péče o zaměstnance. Na základě SWOT analýzy a průzkumu spokojenosti a požadavků zaměstnanců formou dotazníkového šetření, budou navrženy některá opatření na zefektivnění stávajícího systému péče o zaměstnance ve společnosti XY.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Podnikatelský úspěch představuje vytváření dynamické organizační struktury, která má schopnost neustále vyvolávat a rychle realizovat změny a inovace jak uvnitř podniku, tak i ve vztahu k okolí. Nositelem schopnosti změny je kreativita a flexibilita. Takové vlastnosti nemají stroje, informační technologie ani peníze, ale lidé, jelikož umí pracovat a učit se. Pouze lidé disponují odbornými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi. (Dvořáková, 2007, s. 4)

Pokud si organizace uvědomí skutečnost, že lidé představují nejcennější a také nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti, stává se personální řízení jádrem a nejdůležitější oblastí řízení podniku. (Koubek, 2002, s. 14)

Koubek (2002) definuje personální práci jako řízení zaměřené na člověka v pracovním procesu. Zejména získávání, formování, fungování, využívání, organizování a propojování jeho činností, výsledků práce, schopností a chování. Dále se orientuje na vztahy zaměstnance k vykonávané práci, organizaci a k spolupracovníkům.

Armstrong (2007) pokládá personální řízení za starší pojem a nahrazuje novějším termínem „řízení lidských zdrojů“. Tuto koncepci vystihuje jako strategický a logický přístup k vedení lidí, kteří samostatně nebo kolektivně pomáhají k dosažení cílů podniku.

Mezi ekonomickými cíli, jež vedou k výkonnosti podniku a sociálními cíli, které vedou ke spokojenosti zaměstnanců, je konkurenční vztah. Velikost personálních nákladů ovlivňuje náklady organizace a případná neefektivnost nebo omezení přináší pouze krátkodobý efekt. Z dlouhodobého hlediska se projeví ve snížení kvality fungování lidského faktoru, zhoršení výkonu organizace a narušení spolupráce mezi sociálními partnery - zaměstnavatelem a zaměstnancem. (Veber, 2009, s. 159)

Cílem řízení lidských zdrojů je tedy zajištění podniku, aby prostřednictvím lidí úspěšně plnila své cíle. Zejména cíle v následujících oblastech:

- Řízení lidského kapitálu – tedy lidí, kteří v organizaci pracují. Podniky musejí do lidského kapitálu investovat, aby si získaly a udržely kvalifikované zaměstnance. Znamená to, dělat kroky k předvídání budoucí potřeby pracovníků a jejich potenciálu a zaměstnanosti.
- Řízení znalostí - se zaměřuje na shromažďování, uchovávání a způsob předávání znalostí a vědomostí hromaděných v podniku.

- Řízení odměňování – je politika organizace, která zabezpečuje, aby lidé byli hodnoceni a odměňováni za to, co dělají. Zde se zahrnují znalosti a dovednosti, které mají nebo si osvojí.
- Zaměstnanecké vztahy - jsou termínem pro vzájemné spojení mezi pracovníky na pracovišti. Jsou pokládány za určitou paralelu příbuzenských vztahů, a proto se udržují na produktivní a harmonické úrovni.
- Uspokojování rozdílných potřeb – se definuje jako vytváření a realizace takové politiky, která respektuje požadavky všech zúčastněných stran. Jejich rozdíly v zaměstnání, ve stylu práce a osobních potřebách. (Armstrong, 2007, s. 31)

1.1 Motivace

Pracovní chování lidí ovlivňuje mnoho faktorů, ať už na straně jedince, tak na straně podniku. Na chování pracovníků působí skutečnosti jako je organizační kultura podniku, pracovní skupina, systém řízení a vedení a ovlivňují jejich pracovní spokojenost. Schopnosti člověka, jeho nadání, vědomosti, dovednosti nejsou samy o sobě zárukou vlastního uplatnění či výkonu. K plnému využití svých předností potřebuje zpravidla také motivaci. (Kociánová, 2010, s. 23)

Mikuláščík (2007) popisuje motivaci jako vnitřní pohnutku, potřebu, která přetváří a usměrňuje lidské chování. Je definovaná silou zaměřenou na aktivitu, dynamiku, flexibilitu a adaptabilitu. Tyto procesy mohou být skryté a nevědomé. Motivace nepředstavuje pouze vyvolání podnětu, ale také jeho udržení.

Porvazník, Ladová (2010) označují za motivaci všechno, co způsobuje určitou aktivitu, hybnost. Motiv je pohon ke stanovení a dosažení cílů. Může mít vnitřní (potřeby, hodnoty, zájmy) nebo vnější (stimul) charakter. Bez ohledu na to odkud směřují, za optimální je pokládána rovnováha obou motivů.

Urban (2012) naopak nahlíží na motivaci jako na prostý vztah „něco za něco“. Za základ motivace pokládá odměny a sankce. Vliv vystihuje výkonností a chováním jedinců. Pokud jsou jedinci výkonní, pravděpodobně jsou dobře odměňováni (ať už hmotně nebo nehmotně), v opačném případě, za nedostatečný výkon jsou sankciovaní.

Lidé jsou motivováni, když očekávají, že to, co dělají, povede k určitým cílům s hodnotnou či ceněnou odměnou. (Armstrong, 2007, s. 219)

Hmotná motivace je silným podnětem především pro pracovníky s nižší životní úrovní. S růstem určitého standardu se mění i potřeby, jež se mohou od jistého bodu postupně snižovat. Jedná se zpravidla o mzdu a její pravidelné zvyšování, různé formy odměn, ohodnocení či prémie. Pracovníka pozitivně směřuje také kvantitativně a kvalitativně zvolený systém péče o zaměstnance. Různé formy příspěvků na stravování, dovolenou, kulturu nebo motorové vozidlo, mobilní telefon k pracovním i soukromým účelům. (Porvazník, Ladová, 2010, s. 205–206)

Nehmotná motivace nepředstavuje menší podnět než hmotná. Naopak inklinuje k větší rozmanitosti a dlouhodobějšímu efektu. Jedná se především o dobré pracovní podmínky, zdravé pracovní prostředí nebo vysokou firemní kulturu. Stejnou váhu má i složka důvěry, komunikace, pocit uznání a mezilidské vztahy. Podobně jako u hmotné motivace zde patří i systém péče o zaměstnance, který kromě peněžitého plnění poskytuje možnost oddychu, relaxace a psychické pohody. (Porvazník, Ladová, 2010, s. 207 – 209)

2 PÉČE O ZAMĚSTNANCE

„Lidé mají vrozené schopnosti chování, a osobní energii a tyto složky vytvářejí lidský kapitál, který vnášejí do své práce. A jsou to oni a nikoliv jejich zaměstnavatelé, kdo vlastní tento kapitál a rozhoduje kdy, jak a kam jej budou vynakládat a jím přispívat k dosažení nějakého cíle. Práce je dvoustrannou výměnnou hodnotou a nikoliv jednostranným využíváním nějakého bohatství jeho vlastníky.“ (Davenport, 1999 cit. podle Armstrong, 2007, s. 50)

Koubek (2002) definuje zaměstnance jako jeden z nejdůležitějších zdrojů podniku, zejména pokud se jedná o zaměstnance kvalifikované. Organizace jsou si vědomy, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost závisí na zaměstnancích a jejich schopnostech a spokojenosti. Proto vedle svých zájmů respektují i uspokojování potřeb samotných pracovníků. Péče o zaměstnance tedy není strategie firmy, ale nástroj k získávání, stabilizaci zaměstnanců a vytvoření dobré zaměstnavatelské pověsti.

Zaměstnanec je pokládán za typického dodavatele, od kterého si zaměstnavatel kupuje potenciál na smlouvanou pracovní dobu. (Plamínek, 2011, s. 22) Péče o zaměstnance je výměna za tyto dodavatelské služby, které mají právo pracovníci dostat, ještě mimo plat. Je potřeba si uvědomit, že mnohé osobní problémy vznikají v návaznosti na práci. Jistota práce, peněz, zdraví a vztahy s lidmi mohou pramenit ze stresu, které práce obnáší. Kromě sociálních faktorů, existují i ekonomické argumenty. Růst morálky a loajality se nemusí vždy odrazit v růstu produktivity. (Armstrong, 2007, s. 685-686)

Péče o zaměstnance obsahuje tyto oblasti:

- Pracovní doba a pracovní režim.
- Pracovní prostředí.
- Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci.
- Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.
- Zaměstnanecké benefity.
- Péče o životní prostředí. (Kociánová, 2010, s. 186-187)

2.1 Pracovní doba a pracovní režim

Pracovní doba je jednou z důležitých pracovních podmínek týkajících se zaměstnance, neboť stanoví časové úseky pracovního poměru během dne a týdne. Způsob rozvržení

a délka směn předurčuje také dobu, kdy bude mít pracovník volný čas pro odpočinek, rodinu a zájmy. (Gogová, Hůrka, Úlehlová, 2012, s. 13)

Podle §78 ZP (Zákon č. 262/ 2006 Sb.), je pracovní doba dobou, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat práci pro zaměstnavatele a doba, v níž je zaměstnanec připraven k výkonu práce dle pokynů. Pro zaměstnavatele tato doba zase určuje plnění svých povinností v rozsahu přidělování práce, řízení a kontrolování výkonu. (Andraščíková et al., 2013, s. 170)

Dílní části pracovní doby jsou dále obsaženy v tomto rozsahu:

- Délka pracovní doby představuje rozsah 40 h týdně. ZP však konkrétně vyjmenovává kategorie zaměstnanců, kterým je umožněno pracovat v kratší pracovní době.
- Rozvržení pracovní doby vymezuje začátek a konec směny. Zaměstnanec poskytuje důležitou informaci o časových úsecích výkonu práce a tím i přizpůsobení pracovního a rodinného života.
- Přestávka v práci prošla v posledních letech několika změnami. Mezi nejvýznamnější patří vyloučení doby přestávky z pracovní doby. Zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnanci nejdéle po 6 h nepřetržité práce, alespoň 30 min přestávku na jídlo a oddech. Zaměstnanec může v době přestávky nakládat se svým volným časem dle svého uvážení.
- Doba odpočinku mezi směnami je časový interval zaměstnance na zregenerování sil a soukromý život. Dále je stanovený nepřetržitý odpočinek v týdnu pro zaměstnance pracující v nočních směnách, dny pracovního klidu a svátky.
- Práce přesčas je definována jako mimořádné konání práce ve větším rozsahu, nad rámec stanovené pracovní doby a mimo rozsah pracovních směn. Zaměstnavatel je kompetentní k nařízení práce přesčas pouze po dohodě se zaměstnancem.
- Noční práce je jako práce konaná mezi 22.00 a 6.00 hodinou. Pracoviště pro noční práci musí splňovat podmínky ZP. (Gogová, Hůrka a Úlehlová, 2012)

Pracovní režim stanovuje povahu pracovního procesu. Jeho přetržitost a nepřetržitost. Nepřetržitý provoz probíhá 24 hodin denně po celý rok, naopak přetržitý provoz rozlišujeme na jednosměnný, dvousměnný, třisměnný, buď celoročně, nebo sezónně. V dnešní době jsou velmi populární tzv. flexibilní režimy, které umožňují zkrácení nebo pružnost pracovní doby. (Kociánová, 2010, s. 178)

- Kratší pracovní doba (částečný úvazek) je doba kratší, než týdenní pracovní doba. Iniciativa ke kratší pracovní době může vycházet jak ze strany zaměstnance, tak i zaměstnavatele. Částečný úvazek je vhodný zejména pro matky po mateřské dovolené nebo ze zdravotních důvodů. Uskutečňuje se vždy dle vzájemné dohody. (Gogová, Hůrka a Úlehlová, 2012, s. 37)
- Pružná pracovní doba se stala silným trendem u nás i ve světě. Zaměstnanec si sám určuje začátek a konec pracovní směny, na základě stanovených pravidel a časového úseku povinné přítomnosti v podniku. Dalším typem flexibility je sdílení pracovního místa. Pracovní smlouva je uzavírána se dvěma pracovníky, kteří si rozdělují pracovní úkoly a sami rozvrhují pracovní dobu. (Dvořáková, 2007, s. 226-227)

2.2 Pracovní prostředí

Mikuláščík (2007) formuluje pracovní prostředí jako podmínky, při kterých probíhá pracovní proces. Ty by měly nejen respektovat zákonné normy, ale také napomáhat k pocitu spokojenosti zaměstnance. Optimální pracovní podmínky mají vliv nejen na výkonnost a zdraví zaměstnance, ale také na kvalitu jeho života, seberealizaci a celkový rozvoj.

Fyzické faktory tvoří soubor složek:

- Světelné zrakové podmínky ovlivňují zejména kvalitu výkonu. Osvětlení zajišťuje především dobrou viditelnost při výkonu práce a bezpečnou orientaci v prostoru.
- Barevné zrakové podmínky mají význam estetický i funkční. Estetická stránka má vliv především na klid a pracovní pohodu, naopak funkční napomáhá k manipulaci s předměty a stroji. Při řešení barevné úpravy je třeba posuzovat druh pracovní činnosti, velikost pracovního prostoru, osvětlení a v neposlední řadě i věk a pohlaví zaměstnance.
- Hluk je zvuk působící nepříjemně a rušivě. Ovlivňuje především zdraví a emoční složku pracovníka. Časem se může objevit snížená slyšitelnost, nervozita, podrážděnost.
- Klimatické podmínky vyjadřují několik parametrů - teplotu, vlhkost, proudění vzduchu a prašnost prostředí. Optimální podmínky lze stanovit pouze podle konkrétního pracoviště a konané práce.
- Chemické a toxické látky. (Mikuláščík, 2007, s. 323-330)

Sociální faktory se zabývají prací a jejím průběhem mezi sociálními jednotkami. Všeobecně platí, že některé druhy práce vyžadují klid, bez rušivých elementů. Naopak při fyzickém výkonu jedinec dosahuje lepšího pracovního výkonu, pracuje-li ve skupině. Pracovní skupinou jsou lidé na pracovišti, které váže společná činnost a cíle, s jednotným vedením. Představuje pro zaměstnance důležitou složku života, jelikož v ní tráví většinu dne. Je proto nezbytné, aby atmosféra na pracovišti nebyla napjatá a chladná. (Koubek, 2002, s. 52)

Nepříznivé pracovní prostředí kumuluje pracovní zátěž. Pracovník musí vynakládat velkou část úsilí na překonání takových nepříznivých vlivů, které při dlouhodobém přetrvávání způsobují morální a zdravotní poškození. Špatné podmínky, ať už působením fyzikálních nebo sociálních činitelů, vyvolávají u zaměstnance nespokojenost a mají demotivující účinek. S klesajícím pracovním výkonem roste tendence k pracovní neschopnosti a fluktuaci. (Dvořáková, 2007, s. 230)

2.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Pracovní výkon se významně slučuje se zdravotním stavem, psychickou pohodou a pocitem bezpečí. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (dále jen BOZP) je nedílnou a rovnocennou součástí pracovních povinností zaměstnanců na všech úrovních pracovních míst. Ve snaze o udržení konkurenceschopnosti mají organizace tendence v této oblasti šetřit. Proti takové hrozbě existují legislativní požadavky, které nutí podniky uskutečňovat řadu opatření, a tím pádem zaručují zaměstnancům jistý standard péče o BOZP. (Veber, 2009, s. 178-179)

Zaměstnavateli je uložena povinnost vyhledávat, posuzovat a hodnotit rizika možného ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců, informovat o nich zaměstnance a činit opatření k jejich ochraně. Dále je nezbytné provozovat stroje a zařízení, která odpovídají požadavkům BOZP. Úkolem podniku je seznámení zaměstnance s právními a interními předpisy a kontrola znalostí daných předpisů. Pokud pracovník utrpí zranění při výkonu práce, musí se neodkladně poranění zaevidovat a nahlásit příslušnému úřadu. V neposlední řadě pořádat každý rok prověrky BOZP na všech pracovištích. Tato povinnost je kontrolovatelná Českým úřadem bezpečnosti práce a hygienickou službou. Jmenované orgány jsou kompetentní ke vstupu na pozemek podniku, ukládání pokut, omezení nebo zákaz používání strojů a zařízení. (Koubek, 2002, s. 332)

Podle §106 ZP (Zákon č. 262/2006 Sb.) jsou práva a povinnosti zaměstnance:

- Zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a informovanost o rizicích jeho práce.
- Odmítnout práci, kterou pokládá za nebezpečnou, odmítnutí nelze posuzovat jako nesplnění povinnosti zaměstnance.
- Dbát o své bezpečí a bezpečí dalších osob v pracovním procesu.
- Dodržovat pracovní postupy, používat ochranné pomůcky a zařízení.
- Dodržovat právní i ostatní předpisy a pokyny zaměstnavatele.
- Oznamovat zaměstnavateli nedostatky a závady, které se na pracovišti vyskytly a mohly by závažným způsobem ohrozit bezpečnost a zdraví zaměstnanců.
- Bezodkladně informovat nadřízeného o svém nebo pracovním úrazu jiného zaměstnance.
- Účastnit se školení zajišťovaných zaměstnavatelem. (Andraščíková et al., 2013, s. 210)

Cílem výše uvedených práv a povinností zaměstnance i zaměstnavatele je vytvářet stav, kdy všechna významná nebezpečí jsou eliminována nebo omezena na přijatelnou úroveň. Každá organizace by měla mít vypracovaný přehled rizik a upravit jejich úroveň s cíli podniku, právními a ostatními předpisy. Včasná reakce na změny v podmínkách BOZP, jako jsou nové technologie, materiál či pracovní prostředí, umožňuje podniku vytváření takových podmínek, aby k nehodám nedocházelo. (Dvořáková, 2007, s. 242-249)

2.4 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Hroník (2007) klade důraz na rozlišení rozvoje a vzdělávání pracovníků. Rozvoj chápe jako dosažení žádoucí změny pomocí učení. Přičemž vzdělávání definuje jako jeden ze způsobů učení. Je potřeba věnovat hlavní pozornost lidem, kteří jsou na pozicích, kde přinášejí velkou přidanou hodnotu a zároveň nejsou běžně dostupní na trhu práce.

2.4.1 Odborný rozvoj zaměstnanců

Dvořáková a kol. (2007) vystihuje rozvoj jako prostředek směřující k odstranění rozdílů mezi požadovanou a stávající kvalifikací pracovníků prostřednictvím získání nových znalostí, dovedností a schopností.

- Zaškolení a zaučení – platí pro ty zaměstnance, kteří vstupují do výkonu práce bez kvalifikace nebo jsou převedeni na nový druh práce. Zaměstnanci přísluší za takové zaučení mzda (plat).

- Prohlubování kvalifikace - resp. specializace je definována jako schopnost zaměstnance vykonávat různé obtížné a namáhavé práce. Představují jak teoretické, tak praktické zkušenosti zaměstnance dosažené studiem, kurzem nebo školením. Konkrétně prohlubování kvalifikace chápeme jako průběžné doplňování odborné způsobilosti, při které se nemění podstata výkonu sjednané práce.
- Zvýšením kvalifikace - rozumíme dosažení nového (vyššího) stupně vzdělání. Je pokládáno za překážku v práci na rozdíl od prohlubování kvalifikace, která je formulována jako výkon práce.
- Rekvalifikace – klade důraz na získání nové odborné způsobilosti a zvýšení nebo rozšíření existující kvalifikace. Základem je dosavadní kvalifikace, zdravotní stav, schopnosti a zkušenosti školeného zaměstnance. Cílem je následné pracovní uplatnění vzdělávaného. (Macháček, 2010, s. 95 - 100)

2.4.2 Vzdělávání zaměstnanců

Jak je výše vysvětleno, vzdělávání je užší pojem než rozvoj. Koubek (2007) pokládá za nejúčinnější systematické vzdělávání zaměstnanců. Tento přístup se snaží o větší přehlednost a pořádek, který vychází z dobrého naplánování a zorganizování. Jednotlivé aktivity je možné si „dávkovat“ podle potřeb podniku nebo konkrétního zaměstnance. Na počátku stojí identifikace potřeby vzdělávání v podniku, kde se vychází z běžného informačního systému organizace. Jedná se zejména o údaje o organizační struktuře, o pracovních místech a jejich specifikacích a v neposlední řadě o konkrétních zaměstnancích. Dále se vychází z hodnocení zaměstnanců, z požadavků vedoucích pracovníků, z motivace a iniciativy samotného zaměstnance. Důležitým bodem se stává volba metody ke vzdělávání. Člení se do dvou skupin:

Metody za chodu („on the job“)

Jedná se o vzdělávání na pracovišti, při výkonu práce. Aplikují se individuálně, na konkrétní náplň práce nebo účastníka. Mezi nejčastěji používané metody patří:

- Instruktaž při výkonu práce je často uplatňovanou metodou. Zaměstnanec pozoruje nadřízeného pracovníka při pracovním výkonu a následně kopíruje postup při plnění svých úkolů. (Koubek, 2007, s. 252)

- Koučink apeluje na výkon, emoce a hodnoty. Kouč napomáhá rozšiřovat dovednosti, odstraňovat překážky, podněcuje, stimuluje a nakonec i oceňuje. Koučovaný si uvědomuje svůj smysl a seberealizaci. (Hroník, 2007, s. 107)
- Mentorink je obdoba koučování, s tím rozdílem, že mentora si vzdělávaný vybírá sám, stává se pro něho důvěryhodným rádcem. Mentor se snaží svému svěřenci předat své zkušenosti, rady a především aspiruje na jeho osobní rozvoj. (Hroník, 2007, s. 105)
- Rotace práce představuje dočasný pobyt na jiné funkci. Zaměstnanec poznává práci jiného oddělení, čerpá nové zkušenosti a dovednosti. Podstata rotace je vytyčení cílů, přesněji, co se vlastně má daný člověk naučit. (Dvořáková, 2007, s. 104)

Metody mimo chod („off the job“)

Postupy ke vzdělávání jsou absolvovány mimo organizaci. Uskutečňují se např. ve vzdělávacích institucích, specializovaných učebnách nebo jiných pracovištích.

- Přednáška je podle Armstronga (2007) metodou vzdělávání bez zpětné vazby. Přednášející poskytuje ověřené informace nebo vlastní zkušenosti. I přes sebelepší schopnost přednášejícího zaujmout a jakkoli zajímavé téma, posluchači jsou schopni absorbovat pouze minimum údajů. Doporučuje se trvání maximálně 30 minut.
- Případová studie předkládá účastníkům vzdělávacího programu skutečnou nebo fiktivní problémovou situaci, kterou musejí vyřešit v určitém čase. Studie obvykle nemívá jasné řešení. Je vhodná pro vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Rozvíjí schopnost logického myšlení na základě faktů. Další alternativou bývá workshop a brainstorming.
- Simulace se zabývá řešením reálné životní situace během časového období. Účastníci musejí provést určitá rozhodnutí, která na sebe vzájemně navazují. Trénují se komunikační schopnosti a schopnost rozhodovat.
- Manažerské hry se orientují na cvičení praktických schopností jedince. Herci s určitou rolí poznávají odlišné stránky mezilidských vztahů, kolizí a vyjednávání. Používá se pro osvojení sociálních rolí a dovedností, podporuje samostatnost a sebeovládání. (Dvořáková a kol., 2007, s. 300–301)
- Development centre je soubor metod zaměřených na zjišťování vzdělávacích a rozvojových potřeb, tj. na silné a slabé stránky účastníka. Diagnostický program

umožňuje získat informace velkého rozsahu, od porovnání pracovníků až po nasměrování jejich kariéry. (Kociánová, 2010, s. 168-169)

Do personálního rozvoje a vzdělávání spadá i řízení kariéry zaměstnanců. Kariéra je formulována jako prvek životní dráhy, která je napojena na pracovní zařazení. Závisí na osobnosti a pracovním potencionálu, má vliv na hodnoty a postoje člověka. (Kociánová, 2010, s. 174) Musí podporovat rozmanitost a vnitřní mobilitu. Vnitřní mobilita je chápána jako hybnost pracovníků neboli pružnost. Člověk je ochoten a připraven reagovat na prostředí změn. Ve společnosti, kde je minimální pružnost pracovních sil a práce má spíše reproduktivní charakter, výrazně klesá produktivita a spokojenost. (Hroník, 2007, s. 99)

V procesu řízení kariéry hraje důležitou roli odhad rozvojového potencionálu zaměstnance. Obvykle se vychází z hodnocení pracovníka. Hodnotí se chování a způsobilost, jakým zaměstnanec dosahuje výkonu.

- Hodnocení pracovního výkonu obnáší především každodenní povinnosti, splnění požadovaného úkolu, kvalita, kvantita apod. Veškerá odvedená práce se zapisuje do různých forem výkazů a evidencí.
- Hodnocení způsobilosti pracovníka vystihuje komplexní hodnocení zaměstnance v ročních nebo půlročních intervalech. Většinou je zpracována směrnice, která definuje postupy a kritéria hodnocení. (Veber, 2009, s. 172 - 173)

Hodnotící systémy se orientují na budoucnost přes motivování a řešení problému. Cílem je zlepšení výkonu a způsoby jejich dosažení. Hodnocený je tedy aktivním subjektem, nikoli jeho pasivním objektem. (Hroník, 2006, s. 18)

2.5 Zaměstnanecké výhody

V době ekonomické krize se v organizacích snižují náklady a provádějí veškeré úsporné režimy. I nadále se však podniky snaží získat a hlavně udržet kvalifikované zaměstnance. Balíček nabízených výhod je jedním z významných rozhodovacích faktorů uchazeče, který zvažuje více pracovních nabídek. Optimálně zvolený systém peněžitých i nepeněžitých plnění vede ke zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce a stabilizaci kvalifikovaných pracovníků. (Macháček, 2010, s. 2)

Dvořáková a kol. (2007) vysvětluje zaměstnanecké benefity jako širokou paletu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péče, které se vyznačují těmito znaky:

- Nemají přímý vztah k pracovním výsledkům, nicméně jejich rozsah bývá přímo úměrný pracovní pozici a délce pracovního poměru.
- Nemotivují ke krátkodobému pracovnímu výkonu.
- Nejsou vnímány jako nadstandardní péče, nýbrž jako součást pracovního poměru.
- Mohou pozitivně působit na pracovní spokojenost. (Dvořáková a kol., 2007, s. 339)

Spokojenost a loajalita vůči zaměstnavateli se stále více odvíjí také od formy poskytování zaměstnaneckých benefitů. V minulosti společnosti více preferovaly plošné, neboli fixní výhody. Vymezuji se v kolektivní smlouvě a jsou určeny všem zaměstnancům, bez rozdílu pozice. Pracovníci se mohou sami rozhodnout, zda tyto požitky využijí nebo ne. Účinnější variantou jsou flexibilní způsob poskytování výhod, tzv. kafeteria. V takovém případě je pracovníkovi dána možnost výběru z nabídky výhod. Ta se odvíjí z bodového hodnocení jedince na základě různých faktorů. Zaměstnanec si v rámci celkového přidělení bodů sám určuje strukturu výhod. Volitelný systém je výhodnější i pro zaměstnavatele, z hlediska alokace nákladů a maximalizace hodnoty obou stran. (Macháček, 2010, s. 2)

2.5.1 Druhy zaměstnaneckých výhod

Balíčky poskytovaných výhod jsou pracovníky hodnoceny více než motivace formou mzdy. (Macháček, 2010, s. 3)

- Stravování zaměstnanců, ať už v podobě stravenek nebo závodního stravování, představuje nejčastější formu výhod. Podle § 236 ZP (Zákon č. 262/2006 Sb.) je zaměstnavatel povinen poskytnout stravování ve všech směnách. Paragraf vymezuje ne povinnost zaměstnavatele zajistit stravování, má pouze povinnost umožnit pracovníkovi stravování. Výše příspěvku závisí pouze na zaměstnavateli, zároveň ale není v kompetenci podniku rozhodovat o uplatnění poskytované výhody. (D'Ambrosiová et al., 2008, s. 148)
- Příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění se stalo žádaným a oblíbeným zaměstnaneckým benefitem. Přináší daňovou výhodu i pro samotného zaměstnance. (Macháček, 2010, s. 21)
- Služební motorové vozidlo poskytované zaměstnavatelem ke služebním i soukromým účelům. Takový druh bezplatného využívání motorového vozidla i k soukromým účelům, vychází ze smluvního vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. (Macháček, 2010, s. 82)

- Vzdělávání představuje účast zaměstnanců na odborném rozvoji, především formou prohlubování a zvyšování kvalifikace. Nejedná se o vzdělávání, které se vyžaduje k výkonu sjednaného druhu práce. V kontextu je vzdělávání myšleno jako kurz nebo rekvalifikace, která nesouvisí s podnikáním zaměstnavatele a výkonem sjednané práce. Preferovány jsou jazykové, počítačové a jiné kurzy. (D'Ambrosová et al., 2008, s. 139)
- Příspěvky na kulturní, sportovní akce a tuzemské a zahraniční zájezdy jsou určeny zaměstnancům i rodinným příslušníkům. Oceňují se převážně vstupenky na kulturní pořady, divadla, permanentky do sportovních zařízení jako jsou bazény, posilovny, masáže nebo rekreace cestovních kanceláří. (Macháček, 2010, s. 110)
- Doprava zaměstnanců znamená zajištění bezplatné dopravy pro dojíždějící pracovníky, popřípadě uhrazení dopravy veřejným dopravním prostředkem nebo vlastním automobilem. (Koubek, 2007, s. 335)
- Péče o zdraví zahrnuje zejména vitamínové balíčky, příspěvky na rehabilitaci, masáže nebo také nadstandardní zdravotní péči. Je potřeba zmínit také komplexní programy na podporu zdravého životního stylu či očkování proti chřipce nebo klíšťové encefalitidě. (D'Ambrosová et al., 2008, s. 141-142)
- Dary se věnují zaměstnancům při dovršení životního jubilea, odchodu do invalidního či starobního důchodu. Oceňuje se i pomoc při mimořádných událostech, při nichž byl ohrožen život, zdraví nebo majetek. (Macháček, 2010, s. 167)

Rozsah a atraktivita zaměstnaneckých výhod se na straně zaměstnavatele v zásadě odvíjí také od daňového režimu. Za optimální lze pokládat takové zaměstnanecké výhody, které jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti a současně jsou na straně zaměstnavatele daňově účinným výdajem. (Macháček, 2010, s. 3)

Průzkum mezd a zaměstnaneckých výhod v ČR za rok 2012 potvrdil, že nejčastěji poskytovaným benefitem se stávají stravenky, které dostává téměř polovina respondentů (z celkového počtu 73 000 respondentů). Druhou nejběžnější odměnou je pružná pracovní doba. Ta je vnímána jako trend, který umožňuje rozvržení pracovní doby dle svých představ. Zaměstnavatelé si zase chválí nižší režijní náklady, postupné snižování absence a fluktuační. Na třetím místě se umístila dovolená navíc. Podle ZP má pracovník nárok na 20 dnů dovolené za kalendářní rok. Týden dovolená navíc za loajalitu zaměstnance se poskytuje jak ve státním, tak i soukromém sektoru. Rozšířenost výhod je přímo úměrná pracovní pozici, kterou pracovník zastává. Pro jedince na nejnižších pozicích jsou prakticky všechny

benefity ještě dobrou motivací. Manažerů a vedoucích pracovníků, kteří nedostávají žádné výhody, je ale minimum. (HRnews, © 2013)

2.6 Péče o životní prostředí

Pozornost podniků se orientuje nejen na prostředí na pracovišti, ale soustřeďuje se také na okolí organizace. Jedná se např. o sponzorství zeleně, parková a pouliční zařízení, prvky obytného prostředí (sochy, fontány). Často podniky dbají na estetickou úroveň takových zařízení a to i z důvodu vlastní reklamy. Některé aktivity jsou pro podniky daňově výhodné a upevňují vztahy s místní správou a veřejností. (Koubek, 2002, s. 336)

Péči o přírodní prostředí ukládají většinou zákony. Pro podniky jsou aktuální zejména zákon o ochraně ovzduší (Zákon č. 201/2012 Sb.). Tento zákon upravuje přípustné míry znečištění ovzduší, nástroje ke snižování znečištění či práva a povinnosti osob při ochraně ovzduší.

Zákon č. 114/1992 Sb. o ochraně přírody a krajiny se týká nejen právnických osob, ale všech obyvatel České republiky. Jednotlivé odstavce vymezují jak práva a povinnosti právnických a fyzických osob, tak jednotlivé pokuty, které mohou podniky zaplatit při porušení daného zákona.

Na dodržování zákonů a předpisů dohlíží Státní dozor na ochranu prostředí a Ministerstvo životního prostředí. Tyto orgány dozírají na plnění povinností fyzických a právnických osob vyplývajících z předpisů na ochranu přírody a krajiny, i ochrany ovzduší. (Mzp, ©2012)

3 SHRNU TÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Každá organizace musí neustále využívat a spojovat nejen zdroje materiální, finanční a informační, ale hlavně ty lidské. Lidské zdroje jsou klíčovým faktorem výkonnosti a prosperity podniku, neboť lidé uvádějí do pohybu všechny ostatní zdroje. V lidském kapitálu je velký potenciál pro konkurenční boj a perspektivu organizace. Personální řízení by se nemělo zabývat pouze počítáním mezd či srážek, ale soustředit se na komplexní péči o zaměstnance.

Pracovníky je potřeba neustále motivovat. Finanční motivace zvyšuje výkon, ale má krátkodobý charakter, po určitém čase je pokládán za samozřejmost. Je potřeba udržet motivaci na stabilní a dlouhodobé úrovni. Každý člověk je originál a každého motivuje něco jiného. Pracovníci si lépe udrží motivaci a stabilní výkon, pokud jim budou alespoň částečně splněny požadavky.

Zaměstnance může motivovat možnost rozvoje a vzdělávání v podniku. Někteří jedinci mají potřebu se v práci realizovat a už jen to, že chtějí, je obrovská motivace. Vzdělávání dává zaměstnancům lepší práci s lepším ohodnocením. Lidé mohou své nové znalosti a dovednosti využít ke splnění svých i firemních cílů. Rozvoji a vzdělání je potřeba věnovat stejnou pozornost jako kterékoliv jiné firemní investici.

Motivovanost pracovníka je do jisté míry ovlivněna i okolím, přesněji pracovním prostředím. Už samotné podvědomí určuje postoj k práci. Pokud pracovník není vystaven špatným a nebezpečným vlivům nebo negativním mezilidským vztahům, určitě v takových podmínkách dosahuje i lepších výsledků.

Nebezpečné vlivy v podniku eliminuje oblast bezpečnosti a ochrana zdraví při práci. Zaměstnavatel má v této oblasti řadu povinností, které jsou dané zákonem a předpisy. Pracovníci by měli absolvovat povinné školení a být obeznámeni s pracovními postupy, které jsou potřebné k jejich pracovní činnosti.

Efektivní cesta k odlišení od konkurence vede také skrz poskytování zaměstnaneckých benefitů. Rozsahem zaměstnaneckých požitků se podniky snaží udržet kvalitní zaměstnanec. Neméně podstatným důvodem je spokojenost pracovníků, kteří mají větší pocit sounáležitosti s organizací. Ať už se jedná o stravenky, příspěvky na penzijní pojištění nebo automobil pro soukromé účely, vždy by měla firma vycházet z konkrétních požadavků je-

dinců. Tím se zaměstnavatel vyhne neefektivním investicím do benefitů, které nikdo neocení.

Neméně podstatnou částí péče o zaměstnance se stává také péče o životní prostředí. Roste povědomí lidí o otázkách ochrany prostředí, a tím roste i poptávka po produktech, které jsou přátelské vůči životnímu prostředí.

Žijeme ve společnosti, která si uvědomuje, že hospodářský výsledek či výnosy jsou sice důležité, nicméně krátkozraké. Prioritou se stávají zaměstnanci, kteří mají zásadní vliv na fungování celé organizace, na výsledky podniku i na celkovou reputaci na trhu. Pouze zaměstnavatelé jsou schopni vytvářet inspirující a motivující prostředí pro pracovníky a ti se jim na oplátku odvděčí svou loajalností a snahou o maximální výkon.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost XY vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 27. prosince 1995. V průběhu let se rozšiřuje a dnes se orientuje na tuto obchodní činnost:

- Tvorba návodů – zpracování kompletních uživatelských návodů, obrázkových, fotografických dokumentací a provozních manuálů k výrobkům (např. pro elektrospotřebiče, ruční nářadí, obráběcí stroje).
- Překladatelské služby – cizojazyčné překlady návodů, technicky zaměřené dokumentace a odborné publikace. Je možné zajistit překlady v různých jazykových kombinacích (japonština, hindština, katalánština, aj.).
- Grafické zpracování – výroba kreativních tiskovin, reklamních materiálů, technické dokumentace, vizitek a diářů.
- Tisk – nabídka kompletních tiskových služeb, včetně knihařského zpracování.
- Prodej software SDL Trados a SDL International – jedná se o software, který pomáhá překladatelům transformovat dokumenty do různých světových jazyků.

Současným trendem a velkou konkurenční výhodou společnosti XY je komplexní digitalizace výrobního procesu v oblasti přípravy tisku. Technologie Computer to Plate (CtP) umožňuje přípravu laserového osvětlení tiskařských desek, což zvyšuje kvalitu produktu a zrychluje přípravu. Dále také propojování tří hlavních fází výrobního procesu, od přípravy tisku (pre-press), tisku na tiskovém stroji (press), až po závěrečné zpracování (post-press). Spojení těchto fází je provázáno jednotnými datovými standardy, které řídí stroje, zařízení i systémy.

Společnost XY se specializuje také na ruční kompletaci svých výrobků. Jedná se o jednotlivé polepování, balení či skládání zákaznických balíčků. Dále jejich uskladnění a následnou expedici do kteréhokoli místa v Evropě.

4.1 Situace na českém trhu

Od roku 2010 je zaznamenáván výrazný propad v polygrafickém průmyslu vzhledem k opožděnému dopadu celosvětové krize. Cenový vývoj tiskařských výrobků je způsoben (vedle dopadů recese) také přebytkem nabídky výrobních kapacit, velkou konkurencí mezi tiskárnami a také neustále se zdokonalujícími výstupy digitálně řízených tiskáren a laserových kopírovacích strojů. Průběžně se snižující počet zaměstnanců v tiskařském oboru je důsledkem zaváděním nových kapacit do provozu a poptávkou. Polygrafické stroje

procházejí rychlým technickým i technologickým vývojem. Je zde charakteristická vysoká investiční náročnost a potřeba značně kvalifikované pracovní síly. Změny technologií a cenová konkurence v tiskařském průmyslu představují hrozby a zároveň šance pro podniky na českém trhu. Změny chování zákazníků a přesun na různá e-řešení představují pokles poptávky po tištěných produktech. Nové technologie pomáhají k produktivitě práce a přístupům na nové trhy pro agilní podniky a jejich následné využití nabízených příležitostí. (Mpo, ©2012)

4.2 Organizační struktura

Společnost XY zaměstnává 167 pracovníků, i přes poměrně dost vysoký počet zaměstnanců nemá vlastní personální oddělení. Personální práce je součástí pracovní činnosti mzdové účetní v rámci ekonomického oddělení.

Společnost XY se člení na třináct oddělení a samostatnou část tvoří obchodní zástupci. Vedoucí každého sektoru má své zaměstnance, nese odpovědnost za jejich práci i bezpečnost. Každý pátek se koná firemní porada majitele společnosti XY. Je povinná pro všechny vedoucí pracovníky. Projednávají se zde lhůty, krátkodobé plány a rozdělují se úkoly. Majitel se zajímá, co se děje na konkrétním oddělení. Diskutuje se o stavu konkrétní zakázky, co se vyexpedovalo, co je potřeba dodat. Délka porady je obvykle 1 – 1,5 h a standardně se zapisuje její průběh. S obchodními zástupci se koná porada jiný den.

Zaměstnanec se v případě stížností nebo požadavků obrací na vedoucího oddělení. Ve společnosti XY je zavedený systém komunikace s majitelem prostřednictvím vedoucích pracovníků. Vedoucí pracovník sám vyhodnocuje důležitost problému a schopnost jeho řešení.

Organizační struktura společnosti XY je obsažena v příloze P I bakalářské práce.

Tabulka 1: Rozdělení zaměstnanců podle věkových skupin (vlastní zpracování)

Věk	Ženy	Muži	Celkem
do 30 let	31	19	50
31 - 40 let	29	29	58
41 - 50 let	24	13	37
50 a více let	15	7	22
Σ	99	68	167

Vzhledem k tomu, že společnost XY vznikla před 18 lety, zaměstnává spíše mladší generaci. Téměř 65 % všech pracovníků je ve věku do 40 let. Větší část podniku tvoří ženy, přesněji 59 % z výsledného počtu zaměstnanců. Pouze dvě z nich mají vedoucí pozici. Nejvíce jsou zastoupeny ženy do 30 let. Muži tvořící zbylou část (41 %) jsou převážně ve věku od 31 – 40 let.

Tabulka 2: Rozdělení zaměstnanců podle vzdělání (vlastní zpracování)

Vzdělání	Ženy	Muži	Celkem
Základní	4	2	6
Vyučen	35	23	58
Středoškolské s maturitou	45	35	80
Vysokoškolské	15	8	23
Σ	99	68	167

Vzdělanostní struktura zaměstnanců se odráží na celkové aktivitě společnosti. Je zde kladen důraz na specializaci daných zaměstnanců, což je dáno i odvětvím, ve kterém se společnost XY pohybuje. Téměř polovina mužů i žen mají středoškolské vzdělání s maturitou.

Tabulka 3: Rozdělení zaměstnanců podle délky pracovního poměru (vlastní zpracování)

Délka pracovního poměru	Počet zaměstnanců
do 3 let	44
3 - 5 let	57
6 - 10 let	57
11 - 14 let	4
15 let a více	5
Σ	167

Společnost XY nemá velké problémy s loajalitou zaměstnanců. Tab. 3 ukazuje, že 74 % z celkového počtu zaměstnanců, přetrvávají ve společnosti XY déle než 3 roky. Míra fluktuace je kolem 8 %, což nasvědčuje tomu, že pracovníci v dnešní době preferují především jistotu práce.

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU PÉČE O ZAMĚŠTNANCE

5.1 Pracovní doba

Ve společnosti XY je zaveden přetržitý provoz daný pěti pracovními dny. Soboty a neděle jsou pro všechny zaměstnance dobou odpočinku. Zastoupeny jsou všechny pracovní režimy – jednosměnný, dvousměnný i třisměnný. (Tab. 4)

Tabulka 4: Pracovní režim ve společnosti XY (vlastní zpracování)

Oddělení	Provoz	Pracovní doba	Přestávka	
THP pracovníci	Pružná pracovní doba	9:00 - 14:00	Libovolná	
Digi tisk, CtP, Kompletace	Dvousměnný	6:00 - 14:00	10:30 - 11:00	
		14:00 - 22:00	17:30 - 18:00	
Tiskárna	Třisměnný	6:00 - 14:00	7:50 - 8:00	11:30 - 12:00
		14:00 - 22:00	15:50 - 16:00	17:30 - 18:00
		22:00 - 6:00	23:50 - 24:00	2:00 - 2:30

Společnost XY je vlastníkem moderní biometrické čtečky na otisk prstů a bezkontaktních čipů ALVENO DSI 500 od firmy Iresoft. Je určena výhradně pro zaměstnance pracující v dvousměnném a třisměnném provozu. Účelem je okamžitá identifikace pracovníka, evidence příchodů, odchodů a přístupy do hal. Čtečka pracuje na základě nastavení otisků dvou prstů každé ruky. Z důvodu poranění jedné ruky, je možno se identifikovat rukou druhou. Data příchodů a odchodů se ukládají do paměti čipových karet, které se dávkově stahují do programu pro archivaci. Vedoucí pracovníci mohou kontrolovat docházku jednotlivých pracovníků přístupovým kódem do systému.

Směny se vždy překrývají o patnáct minut, aby zaměstnanci měli možnost si mezi sebou předat informace. Zaměstnanci dvousměnného a třisměnného provozu mají k dispozici místnost pro odpočinek a konzumaci jídla. Je vybavena stoly a židlemi v potřebném množství zaměstnanců. Přestávka na jídlo a oddych je pevně daná. Časové intervaly jsou popsány v Tab. 4.

THP pracovníci mají pružnou pracovní dobu v rozsahu 40 hodin týdně, s povinnou každodenní přítomnosti ve společnosti XY. Docházka THP zaměstnanců není nijak kontrolována, každodenní práce musí být splněna. Každý den ředitel obchází postupně všechny kanceláře s přáním dobrého rána. Vedle vstupních dveří do kanceláře je úzké prosklené okno,

takže vedení může vidět, kdo je přítomen. Zaměstnanci si tento zavedený systém chválí a snaží se ho dodržovat. Je to určitý projev důvěry ze strany vedení.

Práce přesčas se nařizuje jen při mimořádných okolnostech a na základě dohody s pracovníkem. V případě velké zakázky, která je tlačena časem nebo velkou absencí pracovníků. Poté může zaměstnanec čerpat volno, anebo se pracovníkovi poskytuje adekvátní příplatek za tuto práci.

Zkrácený úvazek je ve společnosti XY pro matky, které se vrátily po mateřské dovolené. Ženy pracují v rozsahu 30 hodin týdně (3/4 úvazku) mají stejný nárok na přestávku a 20 dnů dovolené jako pracovníci pracující na plný úvazek.

5.2 Pracovní prostředí

Společnost XY je v pronájmu a zabírá 2/3 celé budovy. Budova, kde sídlí oddělení pro dopravu a expedici je asi 5 minut cesty od hlavních kanceláří. Kanceláře a haly jsou rozmístěny ve dvou patrech. Vstup je zajištěn vstupním kódem přes osobní kartu, kterou vlastní každý zaměstnanec společnosti XY. Tento systém spravuje majitel budovy. Prostedí je velmi moderně zařízené.

Všechny kanceláře jsou jednotně vymalovány do oranžova. Veškerý nábytek je od jednoho dodavatele a byl vyroben na míru dle velikosti kanceláře a počtu lidí, kteří v ní sedí. Většina místností je po třech, maximálně po pěti lidech. Každý pracovník má velký prostorný stůl, s možností libovolného rozmístění počítače po celé pracovní desce. Držáky na písemnosti jsou vždy, co nejbližší počítači, aby pohyby hlavy a očí jedince byly omezeny na minimum. Součástí pracovního stolu jsou kancelářské židle, které splňují všechny požadavky na zdravé sezení. Pracovník si mohou libovolně nastavit mimo jiné i tuhost opěrky či výšku područek.

Tiskárna, kde dochází ke třisměnnému provozu, je vybavena moderními technologiemi. Zařízení je seskupeno podle výrobního postupu. Pracoviště se stává přehlednější a efektivnější jak na náklady, tak na průběžné doby. Všechny ofsetové tiskové stroje od společnosti Heidelberg jsou stroje vybaveny řídicím pultem s osvětlením, které stimuluje denní světlo. Toto osvětlení převyšuje hodnotu 5 000 luxů a je totožné s denním osvětlením. Při tisku a ostatních činnostech, které tisk provází, je nutné dbát především na přesnost, kvalitu a detail. Osvětlení a žárovky jsou dodávány přímo od výrobce konkrétního stroje. Odsávání na pracovišti je určeno speciálně pro tiskařské provozy, digitální obrazovka zaznamenává

obsah zplodin ve vzduchu, dB hluku či kolik chemických látek je spotřebováno. Filtry do odsávání jsou měněny každé 2 roky. Společnost XY je každý rok kontrolována externími pracovníky. Zjišťuje se míra zplodin a chemických látek, kterým jsou zaměstnanci vystaveni. Společnost XY se v tomto směru nikdy nedopustila porušení BOZP a pracovní proces probíhá dle ZP.

Pracovníci digitálního tisku, CtP (oddělení pro kontrolu dat určená pro ofsetový tisk) a kompletace pracují ve dvousměnném provozu. Pracoviště digitálního tisku jsou účelně prostorově řešena. Stroje jsou přehledně a efektivně rozmístěny. Objemné tiskárny řízené monitorem a kopírovací zařízení jsou kvalitně osvětleny. Zaměstnanci CtP kontrolují data pomocí digitální obrazovky. Pracovníci z oddělení kompletace pracují u stolu a ručně kompletují zákaznické balíčky.

Součástí budovy tvoří také parkovací místa. Společnost XY si pronajímá několik parkovacích míst pro vedení a zákazníky. V okolí je velmi složité zaparkovat. Pracovníci mají možnost parkování na těchto místech, musí si je ale hradit sami. Zaměstnanci je nevyužívají.

5.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Každý zaměstnanec je povinen odstraňovat nebezpečí úrazu, požáru a poškození zdraví. Je nutné dodržovat pracovní řád a platné předpisy, které se týkají bezpečnosti práce. Dále jsou pracovníci povinni respektovat postupy a nařízení, které jsou vymezeny majitelem objektu, v němž se společnost XY nachází. Vedoucí každého oddělení jsou povinni a odpovědní k zajištění BOZP a právních předpisů na svém úseku. Celkovou odpovědnost nese zaměstnavatel.

Pracovním řád je uložen na serveru společnosti XY a mají k němu přístup všichni zaměstnanci.

Povinné školení vycházející ze ZP a také dle odborných předpokladů a požadavků pro výkon práce zaměstnance. Školení zaměstnanců je prováděno interním zaměstnancem, který dle §9 ZP (Zákon 309/2006 Sb.) je odborně způsobilý ke školení. Pokud to vyžadují předpisy, dochází k externímu školení nebo je školení zajištěno externím pracovníkem. Školit je nutné zejména:

- Při nástupu nového zaměstnance – dochází k ústnímu školení dle ZP a pracovního řádu. Školení je prováděno interním pracovníkem. Je proveden záznam o školení

do osobní karty nového pracovníka. Následně je ústně přezkoušen. Po dvou letech se zaměstnanec znovu přeškoluje.

- Při změně pracovního zařazení – zde je důležité, který pracovní výkon bude pracovník nově vykonávat. Pokud se jedná o práci s potřebou osvědčení, je zajištěn externí školitel nebo se školení koná v externím prostředí. Jedná se zejména o školení obsluhy výtahů, referentských vozidel, obsluha tlakových nádob, vysoko zdvižných vozíků. Tato školení jsou povinná. U některých druhů osvědčení je nutnost přeškolení 1 x ročně.
- Při zavedení nové technologie nebo změny výrobních postupů – je odborný kurz prováděn prostřednictvím dodavatele stroje nebo zařízení. Společnost XY je vlastníkem několika licencí, jehož součástí jsou upgrade verze. Školení se koná v rámci dodavatelských služeb. Ke školení dochází dle potřeby.
- V případě nebezpečí vlivu na BOZP – aktuální jsou ve společnosti XY jednodenní kurzy ADR - jedná se o nakládání s chemickými a nebezpečnými látkami. Nutnost přeškolení je 1 x ročně.

5.3.1 Ochranné pomůcky a oděvy

Zaměstnanci pracující ve dvousměnném i třísměnném provozu mají z hlediska ZP i ustanovení majitele nárok na ochranné pracovní pomůcky i oděvy. Mužům jsou bezplatně poskytnuty 3 ks tmavých triček s logem společnosti a jsou obměňovány každý rok. Muži si mohou vybrat ze třech druhů kalhot – pracovní kalhoty po kolena, klasické dlouhé pracovní kalhoty a kalhoty s laclem. Mají nárok také na 3 ks. Zaměstnanci mají možnost výměny pracovních kalhot po 2 letech. Požadavky na obuv se rozdělují dle profese. Většina pracovníků nosí plnou pracovní obuv zajištěnou zaměstnavatelem. Ženám jsou poskytovány trička ve stejném počtu, se stejným počtem kalhot, kde mají na výběr i legíny. Vedení dohlíží na stav, kontroluje jejich používání a zabezpečuje hospodaření s oděvem i obuví. Čištění a praní oděvu si pracovníci zajišťují sami. Pracovní oděv má i estetický účel, zaměstnanci díky němu působí jednotně.

Mezi ochranné pomůcky se řadí zejména zátkové chrániče uší na eliminaci hluku, ochranu očí a obličeje zabezpečují zase obličejové štíty. Dýchací orgány jsou chráněny maskami s filtry a snímačem množství zplodin nadýchaných pracovníkem. Rukavice zabraňují kontaktu s chemickými látkami. Je hlavně v zájmu zaměstnance, aby pomůcky používal. Pro-

středky se vyměňují dle potřeby a uvážení pracovníka, vedení dohlíží na jejich používání a použitelný stav.

5.3.2 Preventivní prohlídky

Zdravotní způsobilost k práci je posuzována smluvní lékařkou společnosti. Ordinance se nachází naproti budovy společnosti XY. Nově přichozí zaměstnanec podstupuje lékařskou prohlídkou na základě požadavků práce, kterou bude vykonávat. Lékařka posoudí zdravotní způsobilost dle poskytnutých informací o druhu činnosti (výskyt škodlivin a práce s chemickými látkami) od zaměstnavatele. Lékařský posudek je součástí osobní karty každého pracovníka. Zaměstnanci ve dvousměnném a třisměnném provozu jsou povinni absolvovat preventivní prohlídky 1x ročně. Zaměstnanci kanceláří mají časové periody rozděleny dle dosaženého věku, např. pracovník nad 50 let pracující v kanceláři se musí dle pracovního řádu nechat vyšetřit 1x za dva roky. Prohlídka je vždy propočtena zaměstnavatelem.

5.4 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Potřebný odborný rozvoj, rekvalifikace či zvyšování kvalifikace související s pracovním zařazením zaměstnance je již zmíněn v kapitole 5.3 v souvislosti s bezpečností práce.

Rozvoj a vzdělávání ve společnosti XY je na potřebné úrovni. Návrh kurzu či studia, o který by měl jedinec zájem, předkládá svému nadřízenému. Jedná se o školení, které zvyšuje kvalifikaci pracovníka. Vedoucí oddělení zaměstnance musí návrh projednat s majitelem. Po schválení, je uzavřena mezi pracovníkem a zaměstnavatelem dohoda o získání nebo zvýšení kvalifikace. Pracovník studuje se souhlasem společnosti XY a je oprávněn čerpat studijní volno dle předpisů.

Další variantou jsou návrhy ze strany vedení. Majitel na poradě předá vedoucím pracovníkům každého oddělení nabídku vzdělávacího kurzu souvisejícího s předmětem podnikání společnosti XY. Řadoví pracovníci jsou informováni o možnosti kurzu či školení. Kurz je zajištěn pouze v případě určitého počtu zájemců. Společnost XY se zajímá o jednodenní kurzy z oblasti marketingu, grafiky, designu, IT, aj.

Společnost XY má zavedený systém managementu jakosti ISO 9001:2000. Norma je vypracována k uplatnění efektivního systému managementu kvality. Zaměstnanci z oddělení kvality absolvují periodické školení. Forma školení je zajištěna externě, kde se vedení

i řadoví zaměstnanci z oddělení kvality účastní odborných seminářů a workshopů. Pro zajištění přínosu systému managementu kvality je nutné školit zaměstnance po dvou letech.

Do společnosti XY dochází 2x týdně lektor (rodilý mluvčí) angličtiny. Vyučuje hned několik lekcí dle úrovně. O jazykový kurz je velký zájem. Výuku absolvuje kolem 10 zaměstnanců každé úrovně, zejména THP pracovníků. Zájem i potřeba anglického jazyka je pochopitelná, jelikož se společnost XY zaměřuje na překladatelské služby. Od následujícího pololetí se bude vyučovat i německý jazyk, který prošel schválením majitele společnosti XY. Součástí vzdělávání cizího jazyka jsou i jednodenní kurzy na téma z oboru.

Do odborného vzdělávání jsou řazeny i odborné publikace. Na oddělení marketingu, jakosti a kvality, digitalizace tisku, grafiky, atd. je zajištěno předplatné odborných časopisů. Zde je potřeba také zmínit, že specialisté pracující ve společnosti XY publikují v odborných periodikách a vyjadřují se k aktuálním tématům z oboru.

Společnost XY se zapojila do projektu Ministerstva práce a sociálních věcí „Stáže ve firmách“. Cílem projektu je zavedení inovativního vzdělávání prostřednictvím stáží a lepší uplatnění občanů na trhu práce. Stáž ve společnosti XY je určena nejen pro absolventy škol bez praxe, ale také pro nezaměstnané. V půlročních intervalech mohou stážisté pracovat na pozici webového grafika nebo jako asistent manažera projektu. Stážisté nemají nárok na mzdu, společnost XY jim poskytuje pouze příspěvek na stravování. Po úspěšném ukončení stáže získá účastník certifikát o jejím absolvování.

5.5 Zaměstnanecké výhody

Společnost XY poskytuje pracovníkům stravenky Gastro Pass od společnosti Sodexo Pass ČR a.s. Nominální hodnota stravenek se každý měsíc liší, dle aktuálního obrátu. Rozmezí je od 50 Kč do 90 Kč. Zaměstnavatel se podílí z 50 % na nominální hodnotě stravenky.

Vedení pořádá v průběhu roku až 5 sportovních akcí, které jsou organizovány i pro rodinné příslušníky. V létě jsou velmi oblíbené tenisové turnaje, rybaření, cykloturistika zakončená opékáním buřtů, horolezectví, v zimě lyžování nebo plavání. Sportovních akcí se účastní občas až polovina zaměstnanců a jejich rodin. Vždy se zaúkoluje jeden zaměstnanec, který zjišťuje konkrétní požadavky. Druhou možností je návrh pracovníka na danou aktivitu. Sportovní dny se staly jednou z největších předností společnosti XY a jsou zamě-

řeny zejména na utužování sociálních vztahů. Pracovní a mezilidské vztahy jsou vyhodnoceny na základě dotazníkového šetření ke konci bakalářské práce.

Možnosti bezplatného využívání poskytnutého motorového vozidla i pro soukromé účely se ve společnosti XY týká třech obchodních zástupců. Každý obchodník má svůj automobil a palivovou CCS kartu, která je využívána dle potřeby. Faktury za čerpání pohonných hmot jsou hrazeny společností XY. Část výdajů na pohonné hmoty, které si hradí zaměstnanec, jsou vymezeny ve smlouvě mezi stranami. Dále se do příjmu obchodního zástupce zahrnuje částka ve výši 1 % vstupní ceny vozidla za každý kalendářní měsíc.

Společné chodby ve společnosti XY jsou vybaveny přístrojem na vodu. Je pro všechny zaměstnance v neomezeném množství zcela zdarma. Na každém patře je společná moderní kuchyňka vybavená lednicí, rychlovarnou konvicí a kávovarem. Zaměstnanci si zde mohou uvařit kávu nebo čaj. Majitel zajišťuje kapsle, které jsou potřeba do kávovaru za maloobchodní cenu. Zaměstnanci si je hradí sami.

Na závěr roku majitel daruje zaměstnancům upomínkové předměty s logem společnosti XY. Jedná se o velké cestovní tašky, kvalitní softshellové mikiny a bundy, trička, ručníky, psací pera, pouzdra na brýle. Tyto předměty jsou většinou rozděleny dle pracovního zařazení zaměstnance.

5.6 Péče o životní prostředí

Společnost XY se řídí závaznými pravidly politiky environmentu. Veškerou dokumentaci a povinnosti související s ochranou životního prostředí má na starosti vedoucí pracovník z oddělení kvality. Zájem společnosti XY o životní prostředí je dané oborem podnikání i povinností vůči státu.

Společnost XY vlastní osvědčení normy ISO 14001:2000 - Environmental Management System. Jedná se o mezinárodně uznávanou normu pro environmentální řízení podniku. Tento akreditovaný certifikát dokazuje, že se společnosti XY zajímá o problematiku životního prostředí a zároveň se podílí na jeho zlepšování. Patří k nim využívání přírodních zdrojů, manipulace a zacházení s odpady a spotřeby energie. Do společnosti XY dochází 1 – 2x za rok auditor, který zjišťuje, zda jsou dodržovány předpisy a zda je systém stále aktivní.

Koncem minulého roku se společnost XY stala členem nevládní neziskové organizace Forest Stewardship Council (FSC). Cílem je podporovat ekologicky šetrné a ekonomicky

životaschopné obhospodařování lesů. Společnost XY si velmi dobře uvědomuje rostoucí poptávku po ekologicky šetrných výrobcích a pružně reaguje na požadavky zákazníka. Výrobky s logem FSC představují konkurenční výhodu společnosti XY.

Každoročně je ve společnosti XY měřena emise tuhých znečišťujících látek a těkavých organických látek odcházejících do volného ovzduší z ofsetové tiskárny. Měření je zajištěno firmou EKOME spol. s r.o. Zlín a vystavuje se na jméno společnosti Protokol o autorizovaném měření emisí. Takové osvědčení potvrzuje, že těkavé látky z ofsetové tiskárny jsou v povolené míře.

Certifikát Sony Green Partner byl získán od společnosti SONY na základě auditu a splnění environmentálních požadavků. V rámci auditu byly sledovány požadavky jako ekologická kvalita finálních výrobků, ekologická kvalita výrobních materiálů i vstupů a aspekty ekologické kvality ve výrobních procesech.

Dále má společnost XY uzavřenou smlouvu s firmou EKO – KOM a.s. Jedná se o zpětný odběr a využití obalových odpadů. Po odvození se odpad využívá jako druhotná surovina nebo jako zdroj energie. Ve společnosti XY je vyhrazena na tento odpad malá místnost, ve které se nachází barevné odpadkové koše. Na konci směny je každý zaměstnanec povinen si třídít obaly ze svého jídla a pití.

Odvoz průmyslového odpadu, různých obalů z ředidel a chemických látek, je zajištěn firmou SITA CZ a.s. Odkupuje od společnosti XY i papírové ořezy za 2 Kč/kg a obaly za 1 Kč/kg. K dispozici jsou zaměstnancům kontejnery na tento druh odpadu a je povinností se řídit pravidly třídění. Tento požadavek je definován i v interních předpisech podniku.

Péče o životní prostředí dává společnosti XY konkurenční výhodu na trhu a posiluje jeho image v očích zákazníků i zaměstnanců.

6 SWOT ANALÝZA SYSTÉMU PÉČE O ZAMĚSTNANCE

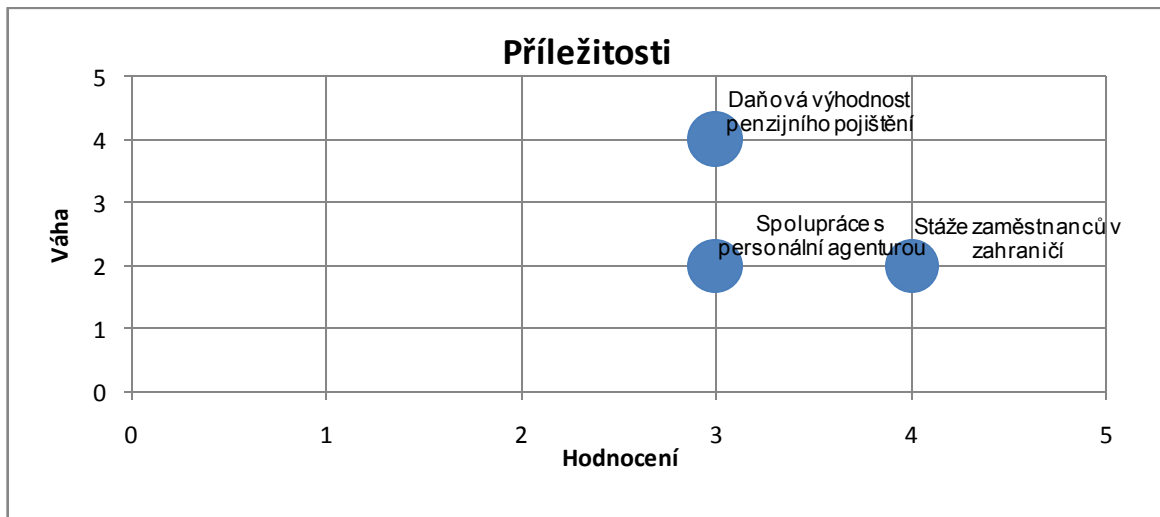
Účelem SWOT analýzy je vystihnout co nejlépe silné a slabé stránky, dále příležitosti a hrozby ve společnosti XY. Silné a slabé stránky se zařazují na základě faktů z interního prostředí, které mají největší vliv na úspěch organizace, a odlišuje ji od konkurence. Naopak příležitosti a hrozby představují pro podnik budoucí vývojové tendence, které nemůže společnost XY ovlivnit.

Při analýze byla využita pětibodová stupnice hodnocení a vah jednotlivých silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb systému péče o zaměstnance.

Tabulka 5: SWOT analýza systému péče o zaměstnance (vlastní zpracování)

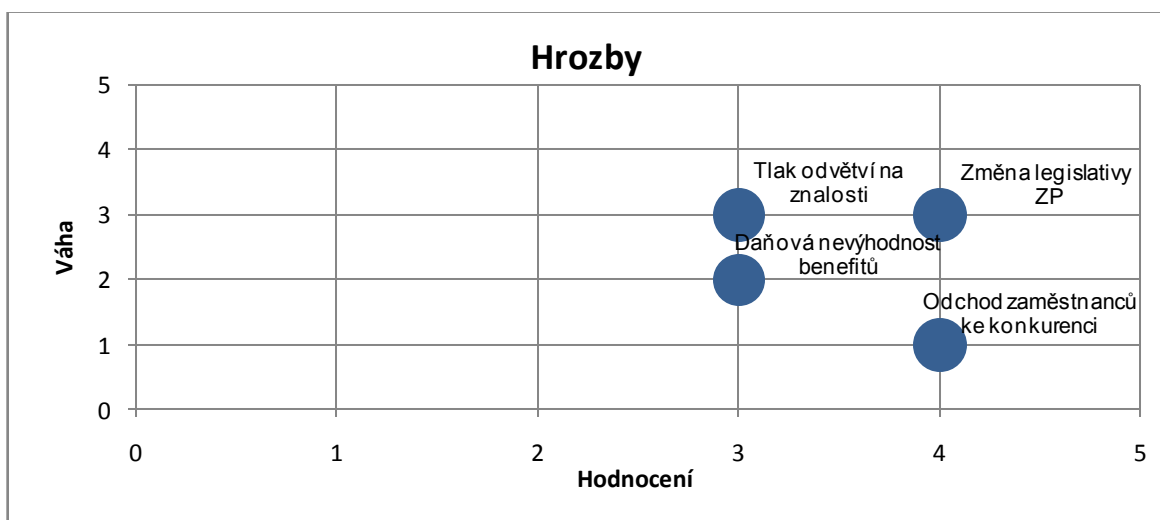
Silné stránky	Hodnota	Váha
Účelně vytvořená organizační struktura	4	4
Interpersonální komunikace se zpětnou vazbou	4	5
Podpora sociálních vztahů	4	3
Jazykové a vzdělávací kurzy	3	3
Slabé stránky		
Nestabilní systém zaměstnaneckých benefitů	3	4
Neexistence personalisty	2	3
Vzdělávání v oblasti přímého kontaktu se zákazníky	2	4
Příležitosti		
Daňová výhodnost penzijního připojištění 2013	3	4
Spolupráce s personální agenturou	3	2
Spolupráce se zahraničním podnikem - stáže (DE, NL)	4	2
Hrozby		
Odchod klíčových zaměstnanců ke konkurenci	4	1
Tlak odvětví na udržení znalostí a dovedností na úrovni doby	3	3
Zrušení nebo snížení daňové výhodnosti benefitů	3	2
Legislativní změny v zákoníku práce	4	3

Společnost XY má efektivně vytvořenou organizační strukturu, která je provázána velmi dobrou komunikací na jednotlivých odděleních i napříč celým podnikem. Podpora sociálních vztahů ze strany vedení ještě více podporuje komunikaci a dobré pracovní vztahy. Na druhou stranu v podniku chybí pozice personalisty, který by mohl jiným i vnesl řád do zaměstnaneckých benefitů, které nemají pevnou strukturu.



Obrázek 1: Příležitosti (vlastní zpracování)

Od letošního roku se ještě více zvýhodnily příspěvky na penzijní a životní připojištění zaměstnavatele. Další příležitostí pro společnost XY se může stát spolupráce se zahraniční společností a poskytnout zaměstnancům stáže v takové společnosti. Polygrafický průmysl v Německu se řadí k absolutní špičce. Mnohé tiskařské technologie jsou vyráběny v této zemi. Zapojení se do průzkumů, které pořádají personální agentury v rámci trhu, může být pro společnost přínosem. Zejména ve srovnání s konkurencí.



Obrázek 2: Hrozby (vlastní zpracování)

Společnost XY by mohla ohrozit změna legislativy zákoníku práce, např. zvýšení požadavků na BOZP. Hrozbou pro společnost XY může být stále se zlepšující technologie v tiskařském průmyslu a nutnost flexibility zaměstnanců na tyto procesy. Společnost XY by mohla ohrozit i zrušení nebo snížení daňové výhodnosti stávajících benefitů.

7 DOTAZNÍK

Hlavním cílem bylo pomocí kvantitativního šetření provést analýzu spokojenosti a požadavků zaměstnanců. Byl proveden sběr dat prostřednictvím anonymních tištěných dotazníků v rámci společnosti XY, tedy v třísměnném a dvousměnném provozu, v kancelářích a v středním managementu. Průzkum probíhal ve dnech 29. 3. – 5. 4. 2013. Celkem se rozdalo 60 dotazníků, návratnost činila 47 dotazníků (78 %). Data byla následně vyhodnocena pomocí relativních a absolutních četností v programu Microsoft Excel. Dotazník je součástí přílohy PII na konci bakalářské práce.

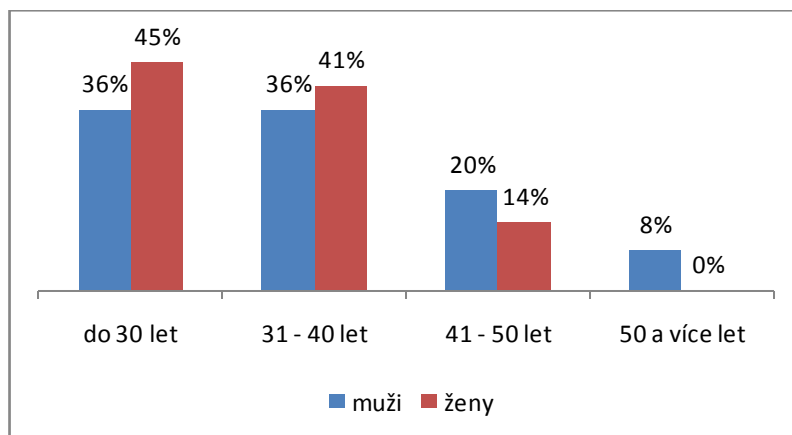
Byly stanoveny následující hypotézy:

H1: Více než 80 % zaměstnanců je spokojeno s pracovními podmínkami.

H2: Více než 80 % zaměstnanců pokládá vztahy s kolegy a vedoucími pracovníky za pozitivní.

7.1 Grafické zpracování dotazníkového šetření

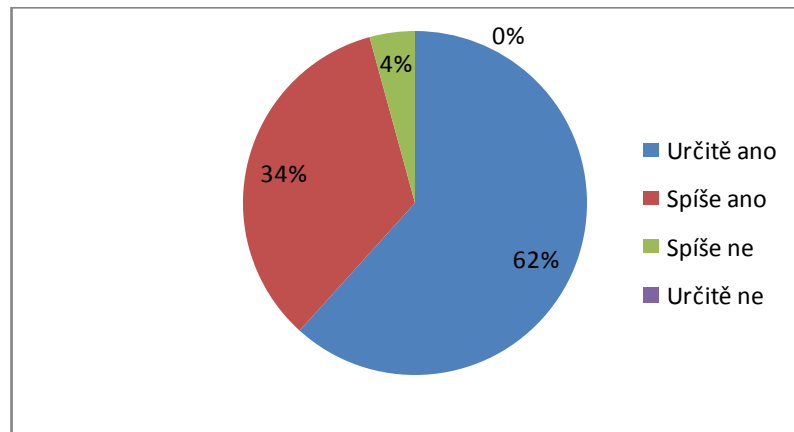
- Pohlaví a věk respondentů



Obrázek 3: Rozdělení respondentů dle věku a pohlaví (vlastní zpracování)

Přestože ve společnosti XY převládají ženy, samotný dotazník byl vyplněný z větší části muži a to z 53%. Jejich věková hranice se nejčastěji pohybovala do 40 let. Žen bylo z celkového počtu 47 %, největší část tvořily ženy do 30 let.

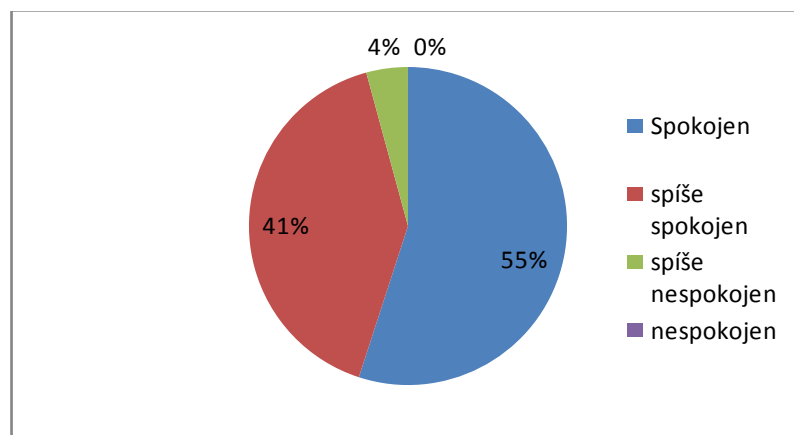
- Doporučil/a byste svým známým práci v organizaci?



Obrázek 4: Otázka č. 1 (vlastní zpracování)

Graf jednoznačně ukazuje, jak zaměstnanci hodnotí společnost XY jako celek a zda by svým známým doporučili práci ve společnosti. Reference zaměstnanců může být pro společnost XY přínosem v momentě, kdy bude potřebovat kvalifikované a schopné zaměstnance. Ani jedna odpověď nebyla úplně záporná, pouze 4% zaměstnanců spíše nedoporučuje práci ve společnosti XY.

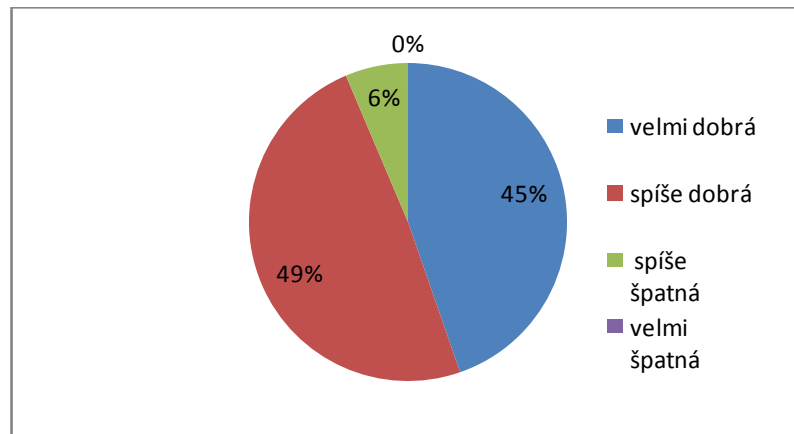
- Jak jste spokojen/a v prostředí, ve kterém pracujete?



Obrázek 5: Otázka č. 2 (vlastní zpracování)

Prostředí společnosti XY je velmi moderně zařízené. Důraz je kladen i na efektivní rozmístění pracovišť. Vybavení kanceláří je esteticky ale hlavně ergonomicky řešené. Tuto skutečnost vnímají také zaměstnanci. Více jak polovina pracovníků (55 %) jsou velmi spokojeni s prostředím hal, kanceláří a se společnými prostory.

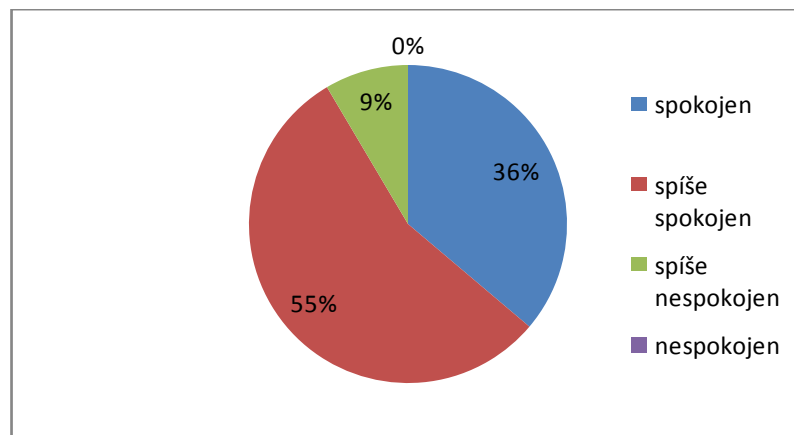
- Jak hodnotíte úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v organizaci?



Obrázek 6: Otázka č. 3 (vlastní zpracování)

BOZP je důležitým bodem péče o zaměstnance. Bezpečnost práce je zajištěna pracovními oděvy a pomůckami. Zaměstnanci jsou školeni jak nakládat s chemickými látkami, tlakovými láhvemi, aj. Úroveň BOZP byla hodnocena jako velmi dobrá ze 45 %. Jako spíše špatnou ji vnímá 6 % pracovníků.

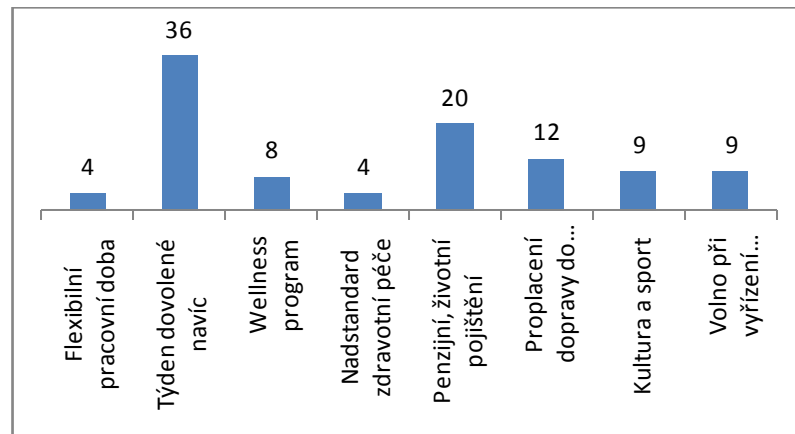
- Jak jste spokojen/a s možností rozvoje a vzdělávání?



Obrázek 7: Otázka č. 4 (vlastní zpracování)

Vzdělávání zaměstnanců je podstatným bodem rozvoje podniku a jeho konkurenceschopnosti. Zaměstnavatel si plně uvědomuje důležitost vzdělávání a rozvoje. Průběžné vzdělávání v oblasti procesů a technologií nebo výuka cizího jazyka představuje pro samotného zaměstnance lepší uplatnění. S možností kurzů a kvalifikací je 55 % zaměstnanců relativně spokojených. Potřebu většího vzdělávání a rozvoje má 9 % pracovníků.

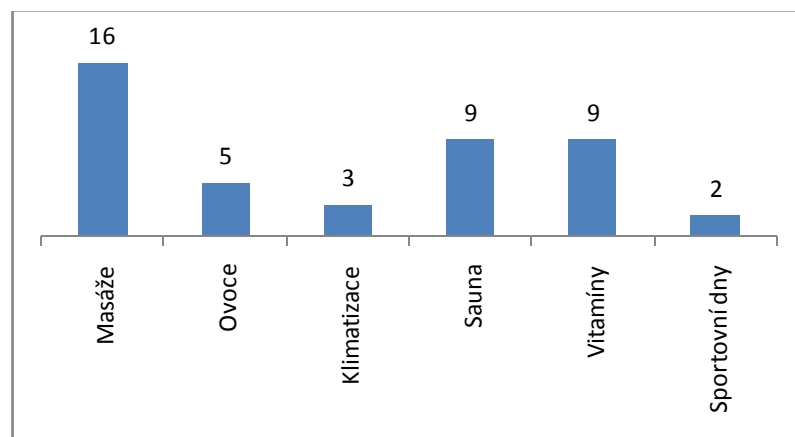
- O které zaměstnanecké benefity byste měl/a největší zájem?



Obrázek 8: Otázka č. 5 (vlastní zpracování)

U této otázky bylo možno označit maximálně 3 možnosti, proto graf není vyjádřen v procentech, ale pouze v počtu odpovědí. Nejvíce požadavků se vztahovalo na týden dovolené nad rámec zákona. Poté by zaměstnanci preferovali příspěvek na penzijní a životní pojištění a proplacení dopravy do zaměstnání. Nejmenší zájem byl projevován o nadstandardní zdravotní péči. Flexibilní pracovní dobu by požadovali směnoví pracovníci.

- Jakým způsobem pečuje organizace o Vaše zdraví?

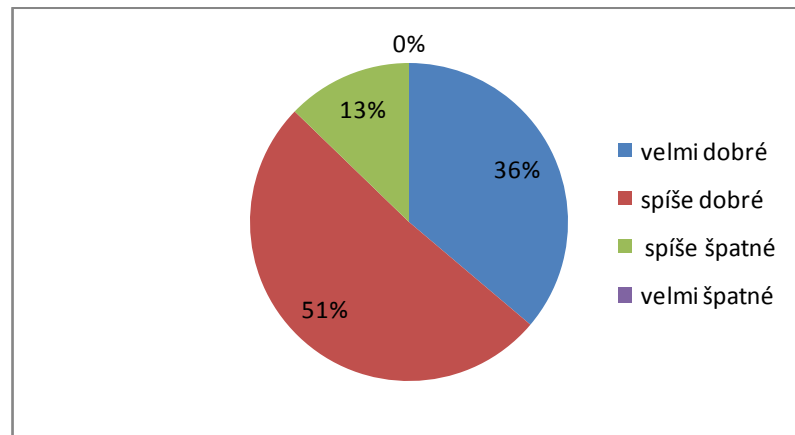


Obrázek 9: Otázka č. 6 (vlastní zpracování)

Péče o zdraví eliminuje absenci a nemocnost zaměstnanců. Otevřená otázka měla zjistit, jakou formou zaměstnavatel zajišťuje tuto péči. Jsou poskytnuty permanentky na masáže a do sauny. Zaměstnavatel na začátku roku nakoupí několik permanentek na tyto služby. Kupóny mají možnost využít všichni zaměstnanci. Pracovníci výroby o ně nemají moc zájem, proto je užívají pouze zaměstnanci kanceláří. Dále jsou ke konci roku obdaro-

vání balíčkem ovoce a vitamíny. Péči o zdraví také zajišťují sportovní dny, které jsou uvedeny v kapitole 5.5.

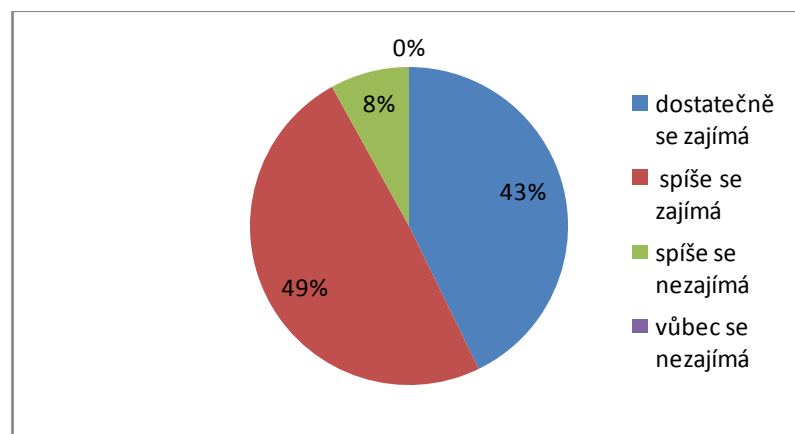
- Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?



Obrázek 10: Otázka č. 7 (vlastní zpracování)

Sociální vztahy na pracovišti mají poměrný vliv na celkovou spokojenost. Atmosféra vychází ze stylu vedení společnosti XY, kde je snahou podporovat přátelské vztahy formou sportovních aktivit. Nicméně pracovní vztahy si mezi sebou utvářejí sami zaměstnanci. 36 % zaměstnanců hodnotí pracovní vztahy jako velmi dobré. Přesto 13 % respondentů hodnotilo vztahy spíše záporně.

- Máte pocit, že se organizace zajímá o Vaši práci a problémy s ní spojené?

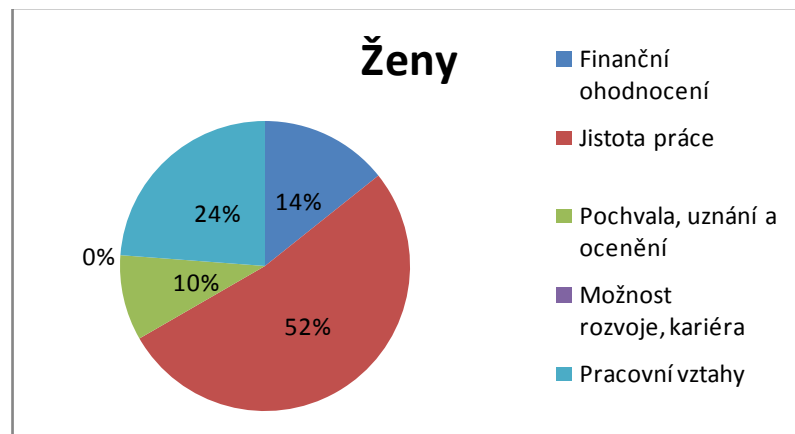


Obrázek 11: Otázka č. 8 (vlastní zpracování)

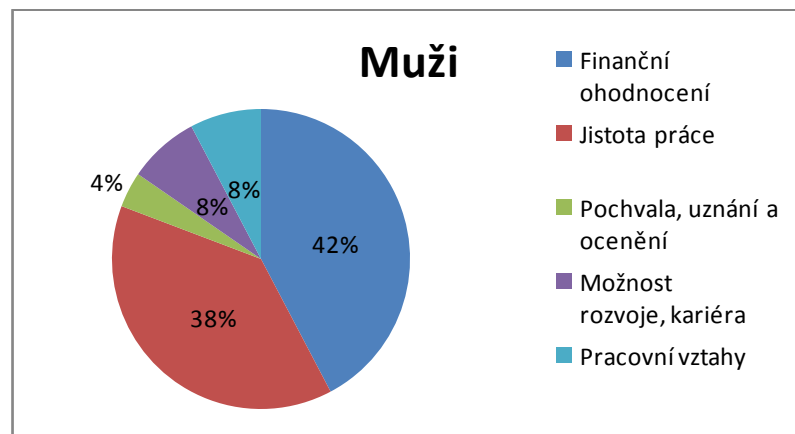
Někteří vedoucí pracovníci si zakládají na profesionálním přístupu vedení a vyžadují vykáni na svém pracovišti. K formálním vztahům se přiklánějí převážně vedoucí starší generace. Na většině oddělení se vytvořily přátelské vztahy a lidé si mezi sebou tykají. Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným jsou založeny na důvěře. Nadřízený pracovník nese odpo-

vědnost za práci zaměstnanců, proto je v jeho vlastním zájmu se zajímat o problémy pracovníků. Graf 11. demonstruje, že vedoucím pracovníkům není lhostejná situace na pracovišti a problémy, které pracovníka provází. 43 % pracovníků pocítují dostatečný zájem ze strany vedení. Naopak 8 % cítí spíše nezájem.

- Co pokládáte za nejdůležitější ve Vašem zaměstnání?



Obrázek 12: Otázka č. 9 /ženy (vlastní zpracování)



Obrázek 13: Otázka č. 9 / muži (vlastní zpracování)

Otázka měla definovat různé postoje zaměstnanců k práci. U 52 % žen je v dnešní nejisté době velmi podstatná jistota práce. Zajímavým zjištěním bylo, že 42 % mužů pokládá za prioritu finanční ohodnocení, ale pouze 14 % žen se ztotožňuje s touto odpovědí. Pracovní vztahy jsou podstatné u 24 % žen a 8 % mužů. Ani jedna žena neoznámila kariérní růst a možnost rozvoje, pro 8 % mužů je kariéra důležitým aspektem. Potřebu pochvaly a uznání má 10 % žen, ale pouze 4 % mužů.

7.2 Zhodnocení dotazníkového šetření

Cílem výzkumu bylo vytvořit ucelený pohled na spokojenost zaměstnanců s poskytovanou péčí. Stanovené hypotézy byly vyhodnoceny pomocí proporčního testu.

Do pracovních podmínek se řadí pracovní doba, BOZP a pracovní prostředí.

H_0 : 80 % zaměstnanců je spokojeno s pracovními podmínkami.

H_A : Více než 80% zaměstnanců je spokojeno s pracovními podmínkami.

$$\alpha=0,05 \quad Z_{1-\alpha} = 1,6448$$

$$Z = \frac{p-p_0}{\sqrt{\frac{p_0(1-p_0)}{n}}}$$

$$Z = \frac{0,95-0,8}{\sqrt{\frac{0,8(1-0,8)}{47}}} = 2,57087 > 1,6448$$

Na základě výpočtu zamítáme H_0 . Přijímáme alternativní hypotézu H_A , jelikož pozorovaná hodnota testovacího kritéria leží v kritickém oboru. Na pětiprocentní hladině významnosti můžeme prohlásit, že 80 % zaměstnanců je spokojeno s pracovními podmínkami ve společnosti XY.

Do pracovních vztahů patří jak vztahy mezi zaměstnanci, tak také zájem vedoucích pracovníků o zaměstnance a jejich práci.

H_0 : 80 % zaměstnanců pokládá vztahy s kolegy a vedoucími pracovníky za pozitivní.

H_A : Více než 80% zaměstnanců pokládá vztahy s kolegy a vedoucími pracovníky za pozitivní.

$$\alpha=0,05 \quad Z_{1-\alpha} = 1,6448$$

$$Z = \frac{p-p_0}{\sqrt{\frac{p_0(1-p_0)}{n}}}$$

$$Z = \frac{0,9-0,8}{\sqrt{\frac{0,8(1-0,8)}{47}}} = 1,713914 > 1,6448$$

Na základě výpočtu zamítáme H_0 . Přijímáme alternativní hypotézu H_A , jelikož pozorovaná hodnota testovacího kritéria leží v kritickém oboru. Na pětiprocentní hladině významnosti můžeme prohlásit, že 80 % zaměstnanců pokládá vztahy s kolegy a vedoucími pracovníky za pozitivní.

8 SHRnutí A NÁVRH ŘEŠENÍ

System péče o zaměstnance ve společnosti XY je podle dotazníkového šetření i na základě analýzy na poměrně kvalitní úrovni. Z analýzy vyplynulo, že společnost XY vynakládá dostatečné množství finančních prostředků na péči o zaměstnance. Pracovníkům se vytváří moderní a stále se zdokonalující pracovní prostředí, které je provázeno striktními pravidly na dodržování BOZP. Pružná reakce zaměstnanců na procesy a technologie v podobě vzdělávání představují pro společnost XY dlouhodobou perspektivu. Podpora sociálních vztahů v podobě tzv. sportovních dnů vytváří dobré pracovní vztahy napříč celým podnikem. Přesto v zaměstnaneckých výhodách byly odhaleny nedostatky, které by společnost XY mohla zefektivnit.

Zaměstnanecké výhody se staly slabou stránkou i v dotazníkovém šetření, kde pracovníci projeví zájem o standardně poskytované výhody. Zejména je potřebné, aby zaměstnanecké výhody propojily jak požadavky zaměstnanců, tak i např. daňovou úlevu zaměstnavatele. S individuálním programem získá zaměstnanec pocit, že je ohodnocen právě on. Motivační schéma nemusí být aplikované na celou společnost XY, ale stabilní a výkonné zaměstnanec je potřeba odměnit.

Na základě dotazníkového šetření vyplynuly následující požadavky.

8.1 Týden dovolené nad rámec zákona

Jedním z hlavních požadavků zaměstnanců v dotazníkovém šetření se stala 5týdenní dovolená. Pracovníci si cení hodnoty volného času více než cokoli jiného. Dle ZP mají zaměstnanci nárok na 20 dnů. Dovolená se může prodloužit bez jakéhokoli omezení. Jelikož právní úprava umožňuje prodloužit dovolenou pouze určitým skupinám zaměstnanců, je možné poskytnout delší dovolenou podle délky pracovního poměru nebo za zhoršených pracovních podmínek. Musí se však respektovat zásada rovného zacházení a zákaz diskriminace, tudíž všem rovným dílem. Rozdělení počtu zaměstnanců podle délky pracovního poměru v třísměnném provozu je zpracováno v Tab. 6.

Tabulka 6: Počet zaměstnanců dle délky pracovního poměru (vlastní zpracování)

Délka pracovního poměru	Počet zaměstnanců (celkem)	Počet zaměstnanců v třisměnném provozu
do 5 let	78	38
5 - 10 let	80	13
11 let a více	9	2
Σ	167	53

Z tabulky je evidentně vidět, že zavedení 5týdenní dovolené na základě loajality po odpracování pěti let ve společnosti XY se týká 80 zaměstnanců. Dalších 9 pracovníků je zaměstnaných ve společnosti XY ještě déle. Zvýšení dovolené pro zaměstnance v třisměnném provozu se týká patnácti pracovníků pracujících ve společnosti XY minimálně 5 let. Důležitým faktorem se stává zajištění náhrady za zaměstnance při čerpání dovolené, aby nebyla narušena plynulost provozu. Zaměstnavatel by musel zajistit brigádníky. Na základě Dohody o provedení práce by mzdové náklady na jednoho brigádníka byly 2 800 Kč. Pro patnáct brigádníků (studentů, matek na mateřské dovolené, důchodců) by náklady na zajištění náhrady činily 42 000 Kč.

8.2 Příspěvek na penzijní připojištění

Příspěvek na penzijní připojištění poskytované zaměstnavatelem je sice žádaným, ale méně rozšířeným zaměstnaneckým benefitem. Letošní rok ještě více zvýhodňuje poskytování příspěvku na penzijní pojištění zaměstnavatelem. Příspěvek je osvobozen od platby daně z příjmů až do výše 30 000 Kč za jednoho zaměstnance. Navrhovaná částka je 300 Kč po odpracování 5 let ve společnosti XY. (Tab. 7)

Tabulka 7: Návrh příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění (vlastní zpracování)

Délka pracovního poměru	Počet zaměstnanců	Příspěvek na 1 zam. (Kč/měs.)	Náklady zaměstnavatele (Kč/měs.)
do 5 let	78	X	X
5 - 10 let	80	300	24 000
11 let a více	9	500	4 500
Σ	167	800	28 500

Příspěvek na penzijní a soukromé životní pojištění je podřízeno režimu daňově uznatelných nákladů na pracovní a sociální podmínky zaměstnanců podle § 24 odst. 2 písm. j) bod 5 Dpřij. (Zákon č. 586/1992 Sb.) Příspěvek ve výši 300 Kč

si zaměstnavatel může započítat do nákladů, a tím si snížit daňový základ, ze kterého odvádí 19 % daň. Výše odpočtu je stanovena maximálně do 3% vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet srážek na sociální a zdravotní pojištění. Tento limit se vztahuje vždy individuálně, k hrubé mzdě konkrétního zaměstnance a počítá se odděleně ke mzdě za každý měsíc nebo rok. Proto nelze vyčíslit reálné náklady zaměstnavatele pro 89 zaměstnanců. Všechny podmínky se ujednávají ve vnitřním předpise společnosti. Zaměstnavatel může stanovit, že pokud bude zaměstnanec v pracovní neschopnosti, nebude mít nárok na tento příspěvek od společnosti XY. Záleželo by zejména na zaměstnavateli, jakou výši příspěvku by poskytl a v jakém rozsahu zaměstnanců. Taková forma motivace je jak na straně zaměstnance, tak i zaměstnavatele výhodnější než případné zvýšení mzdy. A nakonec dává samotnému pracovníkovi pocit, že se společnost XY podílí na životních podmínkách jeho stáří.

8.3 Příspěvek na dopravu do zaměstnání

Veřejné dopravní prostředky, jakožto i pohonné hmoty se stávají pro zaměstnance velmi finančně nákladné, pokud nebydlí v okolí sídla společnosti XY. Podle interních materiálů je 128 zaměstnanců ze Zlína a okolí do 15 km. Zbýlých 39 pracovníků dojíždí do zaměstnání z větší vzdálenosti, od 16 do 31 km. (Tab. 8)

Tabulka 8: Měsíční příspěvek na dopravu do zaměstnání (vlastní zpracování)

Vzdálenost	Počet zaměstnanců	Měsíční příspěvek na dopravu (Kč/zam.)	Náklady zaměstnavatele (Kč/měs.)
Zlín	94	X	X
do 15 km	34	X	X
15 - 20 km	25	300	7 500
21 - 30 km	11	500	5 500
31 km a více	3	700	2 100
Σ	167	1500	15 100

Jedná-li se o zaměstnance, kteří nejsou běžně dostupní na trhu práce, ať už svým vzděláním nebo schopnostmi, měl by zaměstnavatel uvážit jeho zavedení. Pokud je příspěvek na dopravu vymezený ve vnitřním předpise společnosti, jedná se o daňově uznatelný náklad. Nicméně příspěvek na dopravu podléhá zdanění z příjmů ze závislé činnosti u zaměstnavatele, tudíž jeho výše se musí zavést do vyměřovacího základu zaměstnance pro odvod po-

jistného na sociální a zdravotní pojištění. Pro společnost XY je takový benefit stejně „výhodný“ jako prosté navýšení hrubé mzdy o stejnou částku.

Zaměstnanci, kteří dojíždí do zaměstnání vlastním automobilem, nemají možnost parkovat před společností XY. Parkovací místa byla zaměstnavatelem zpoplatněna. Zaměstnavatel by mohl poskytnout parkovací místa dojíždějícím zaměstnancům bezplatně. Zaměstnanci by jistě takovou alternativu uvítali, jelikož ani v blízkém okolí společnosti XY není možné zaparkovat.

8.4 Personalista

Všechny výše uvedené návrhy by v budoucnu mohl uplatňovat a rozvíjet samostatný personalista. Personalista by měl mít nejen odpovídající vzdělání, ale také trochu sociálního, psychologického a ekonomického myšlení. Vytvoření nového pracovního místa by představovalo další navýšení nákladů. Výběr kvalitního kandidáta na pozici personalisty je náročné zejména na čas lidí, kteří jsou do hledání zapojeni. Společnost XY by mohla využít personálního poradenství pro oblast vyhledávání pracovníků tzv. recruitment. Náklady za službu představují 1,5 – 3 násobek hrubé mzdy hledaného zaměstnance. Cena se odvíjí zejména podle specializace, potřeby odbornosti, cizích jazyků, atd. Personalista potřebuje mít určité vzdělání, nicméně důležité jsou zejména vlastnosti jako je empatie, dobrá komunikace a umět věci prosadit. Za obsazení pozice personalisty by zaplatila 40 000 Kč. Pracovní místo nového zaměstnanec by bylo na ekonomickém oddělení. Potřeba pracovního stolu, židle a počítače by zvýšilo náklady o dalších 15 000 Kč. Celkově by společnost XY vynaložila 55 000 Kč na vytvoření nového pracovního místa. Další náklady by vznikly už na samotné pozici personalisty. Od mzdových a sociálních nákladů, kancelářských potřeb, až po různé formy školení v oblasti řízení lidských zdrojů. Společnost se 167 zaměstnanci už potřebuje některé věci standardizovat a zdokonalovat, aby i nadále byla udržena jeho atraktivita. Neefektivní personální řízení může být nakonec daleko dražší než vytvoření pracovního místa pro personalistu.

8.5 Rozvoj měkkých dovedností

Společnosti XY by se měl i nadále soustředit na vzdělávání pracovníků, ale rozsah školení zaměřit na širší okruh rozvoje. Zaměstnanci předtiskové přípravy (Ctp) jsou především svou profesí technicky založeni. Školení se koná při zavedení nové technologie. Jak je již výše uvedeno, jedná se o oddělení, kde se požadavky klienta transformují do vhodných

formátů. Vzhledem k tomu, že se právě tady utváří a rozvíjí vztahy mezi zákazníkem a společností XY, je potřeba, aby si pracovník osvojil i obchodní a sociální dovednosti. Schopnost porozumět a pružně reagovat na požadavky zákazníka, je perspektivní i pro pracovníka. Je schopen se přizpůsobit a zvládnou nové kompetence. Vhodné jsou kurzy zaměřené na rozvoj asertivity, kreativity, komunikace či jiných. Dané školení pořádá např. společnost DMC management consulting s.r.o., která se specializuje na projekty v oblasti řízení lidských zdrojů. Náklady na školení pro jednoho zaměstnance jsou 7 200 Kč. Vzdělávání klíčových kompetencí pro tři zaměstnance oddělení CtP by navýšilo náklady na 21 600 Kč.

8.6 Stravenky

Poskytování stravenek dle aktuálního obrátu za daný měsíc je nesystematické. Pokud zaměstnanec obdrží jeden měsíc stravenky v nominální hodnotě 90 Kč a následně za 50 Kč, mohlo by to v podniku vyvolat pocit nejistoty. Zaměstnanci musejí mít pocit, že pracují pro efektivní podnik a dává jim jistotu práce. V prostředí společnosti je velmi dobrá informovanost, zaměstnanci jsou seznámeni s problémy, kterým společnost XY čelí. I z dotazníkového šetření vyplynulo, že se nepotýkají s myšlenkou nejistoty. Tak jako pracovní doba nebo BOZP musí mít i zaměstnanecké výhody určitý řád. Návrh je ustálit stravenky na jednu nominální hodnotu, např. 70 Kč, kdy zaměstnavatel přispívá 50 % z ceny stravenky.

Na závěr byla sestavena Tab. 9, ve které je vyčíslena celková suma na zlepšení péče o zaměstnance ve společnosti XY.

Tabulka 9: Celkové náklady návrhu na zlepšení systému péče o zaměstnance (vlastní zpracování)

Návrh	Náklady zaměstnavatele (Kč)
Penzijní připojištění	28 500
Pracovní místo personalisty	55 000
Školení měkkých dovedností	21 600
Σ	105 100

Penzijní připojištěním se projevilo jako nákladově nejvýhodnější z hlediska zaměstnavatele, i když reálné náklady nebylo možné vyčíslit. Náklady na vytvoření pracovního místa pro personalistu představuje jednorázovou finanční investici, jejíž návratnost se projeví

až v následujících letech. Nicméně využití služeb personální agentury na vhodného kandidáta ušetří společnosti XY náklady na inzerci, výběrové řízení a nakonec i čas vynaložený na tyto úkony. Školení v oblasti styku se zákazníkem je dobrou investicí nejen pro společnost XY, ale také pro samotného zaměstnance.

Návrhy na zlepšení systému péče o zaměstnance spíše zvýšily nákladové položky ve společnosti XY. Jako projev uznání zaměstnancům za loajalitu a odvedenou práci by společnost XY měla některé nabízené benefity využít. Společnost XY má dostatek finančních prostředků k naplnění výše uvedených návrhů.

ZÁVĚR

Zaměstnanci se stávají hybnou silou každého podniku. Veškeré výrobky, služby a vztahy se zákazníky jsou výsledkem jejich výkonu. Pro zaměstnavatele je prvořadé vytvořit zaměstnancům takové pracovní podmínky, které mají pozitivní vliv na výkonnost, loajalitu a sounáležitost s organizací.

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat a zhodnotit současný systém péče o zaměstnance ve společnosti XY a navrhnout zefektivnění systému péče o zaměstnance.

Teoretická část se věnuje konkrétním úsekům, které jsou zahrnuty do komplexní péče o zaměstnance. Jedná se zejména o pracovní dobu, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, pracovní prostředí, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, zaměstnanecké výhody a péče o životní prostředí. Popis dílčích částí vycházel z literárních zdrojů a vytvořil podklad pro zpracování praktické části. V úvodu byla představena společnost XY a objasněna situace na českém trhu daného průmyslu. Analýza současného systému péče o zaměstnance se stala výchozím bodem pro zpracování SWOT analýzy. Dále byl proveden průzkum formou dotazníkového šetření, kde byly zjištěny některé nedostatky v oblasti péče o zaměstnance. Na základě vyhodnocení dotazníků byla navržena některá opatření, která by zlepšila stávající systém péče o zaměstnance ve společnosti XY.

Nejslabší částí dotazníkového šetření se staly zaměstnanecké výhody. Společnost nabízí svým zaměstnancům různé formy zaměstnaneckých benefitů. Stravenky by měly být poskytovány každý měsíc ve stejné nominální hodnotě. Zaměstnanecké výhody nejsou úplně v souladu s požadavky zaměstnanců. Pracovníci projeví zájem o standardní benefity jako je 5týdenní dovolená, příspěvky na penzijní a životní pojištění nebo proplacení dopravy do zaměstnání. Doporučovala bych zavést příspěvek na penzijní připojištění do vnitřní směrnice společnosti XY. Nejdostupnějším řešením je zaměřit se na stabilní zaměstnance, kteří pracují ve společnosti XY 5 let a více. Navíc příspěvek na penzijní pojištění dává samotnému zaměstnanci pocit, že se společnost XY podílí na životních podmínkách jeho stáří.

Společnost XY by měla zvážit vytvoření pracovní místa pro personalistu, který v podniku chybí. Jedná se o pracovní pozici, která nabývá stále většího významu. Tím spíše, pokud společnost XY zaměstnává 167 zaměstnanců. Personalista s potřebnou praxí dokáže lépe využívat lidský potenciál a zvyšovat motivaci.

Společnost XY zajišťuje pracovníkům vzdělávání a rozvoj na potřebné úrovni oboru podnikání. Na oddělení, kde dochází ke styku se zákazníkem, bych zařadila i kurzy na rozvoj sociálních dovedností jako je komunikace, asertivita, schopnost řešení problémů, aj.

Uvědomuji si, že všechny výše uvedené návrhy a doporučení se projeví zejména na nákladech společnosti XY. Přesto se domnívám, že jsou ve finančních možnostech společnosti XY a mohly by být přínosem pro celý systém péče o zaměstnance.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ANDRAŠČÍKOVÁ, Mária et al., 2013. *Zákoník práce: Prováděcí nařízení vlády a další související předpisy*. Vyd. 7. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-796-6.

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

D'AMBROSOVÁ, Hana et al. 2008. *Abeceda personalisty*. Vyd. 2. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-441-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

GOGOVÁ, Radana, Petr HŮRKA, Helena ÚLEHLOVÁ, 2012. *Pracovní doba podle zákoníku práce a dalších souvisejících předpisů*. Vyd. 2. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-759-1.

HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1458-5.

HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1457-5.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnost a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2002. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

MACHÁČEK, Ivan, 2010. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-301-1.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerská psychologie*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1349-6.

PLAMÍNEK, Jiří, 2011. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Vyd. 4. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3664-8.

PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ, 2010. *Celostní management*. Vyd. 4. IRIS. ISBN 978-80-89256-48-8.

URBAN, Jan, 2012. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3955-7.

VEBER, Jaromír a kol., 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Vyd. 2. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

ABC klíčových dovedností. In: *Dmc-cz.com* [online]. 2010. vyd. [cit. 2013-5-10]. Dostupné z: <http://www.dmc-cz.com/abc-klicovych-dovednosti>

Ubývá zaměstnanců s nefinančními benefity. In: *Hrnews.cz* [online]. 2013. vyd. [cit. 2013-4-13]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-a-odmenovani-id-148686/ubyva-zamestnancu-s-nefinancnimi-benefity-id-1764951>

Panorama zpracovatelského průmyslu 2011. In: *Mpo.cz* [online]. 2012. vyd. [cit. 2013-4-13]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument107939.html>

Projekt „Stáže ve firmách – vzdělávání praxí“. In: *Mpsv.cz* [online] 2012. vyd. [cit. 2013-11-4]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/13540>

Nový zákon o ochraně ovzduší. In: *Mzp.cz* [online]. 2012. vyd. [cit. 2013-4-14]. Dostupné z: [http://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/novy_zakon_ochrana_ovzdusi/\\$FILE/OO-zakon_ovzdusi-27062012.pdf.pdf](http://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/novy_zakon_ochrana_ovzdusi/$FILE/OO-zakon_ovzdusi-27062012.pdf.pdf)

Rok 2013: Daňové změny u příspěvků na penzijní připojištění a životní pojištění. In: *Podnikatel.cz* [online]. 2013. vyd. [cit. 2013-4-28]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/rok-2013-danove-zmeny-u-prispevku-na-penzijni-pripojisti-a-zivotni-pojisti/>

Recruitment. In: *Trendprace.cz* [online]. 2011. vyd. [cit. 2013-5-11]. Dostupné z: <http://www.trendprace.cz/recruitment>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ADR Nakládání s nebezpečnými chemickými látkami a chemickými směsmi

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CtP Computer to Plate

D příj Zákon o daních z příjmů

IT Informační technologie

ZP Zákoník práce

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozdělení zaměstnanců podle věkových skupin (vlastní zpracování)	30
Tabulka 2: Rozdělení zaměstnanců podle vzdělání (vlastní zpracování)	31
Tabulka 3: Rozdělení zaměstnanců podle délky pracovního poměru (vlastní zpracování)	31
Tabulka 4: Pracovní režim ve společnosti XY (vlastní zpracování).....	32
Tabulka 5: SWOT analýza systému péče o zaměstnance (vlastní zpracování)	40
Tabulka 6: Počet zaměstnanců dle délky pracovního poměru (vlastní zpracování).....	50
Tabulka 7: Návrh příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění (vlastní zpracování)	50
Tabulka 8: Měsíční příspěvek na dopravu do zaměstnání (vlastní zpracování)	51
Tabulka 9: Celkové náklady návrhu na zlepšení systému péče o zaměstnance (vlastní zpracování)	53

SEZNAM OBRÁZKŮ

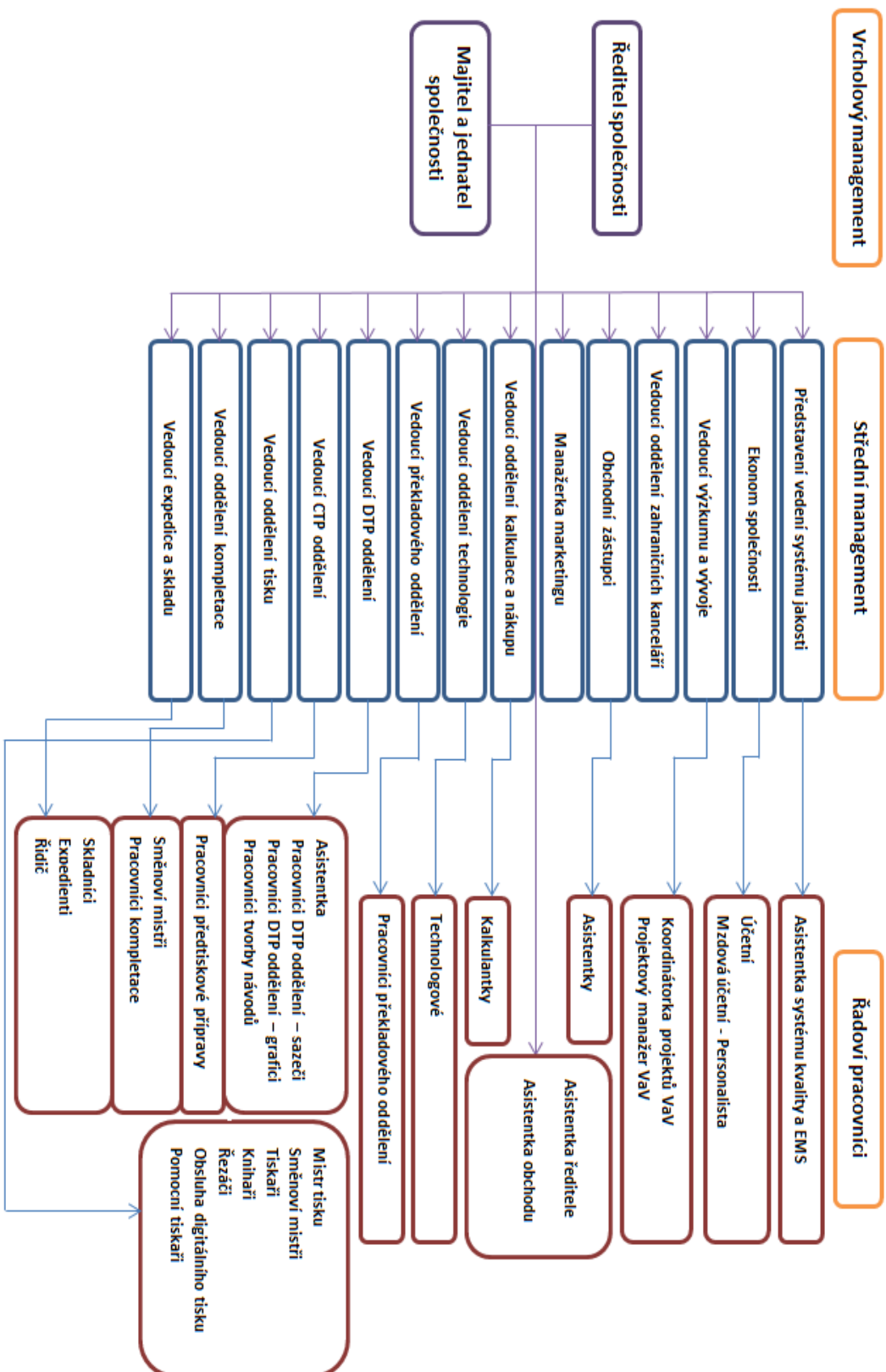
Obrázek 1: Příležitosti (vlastní zpracování).....	41
Obrázek 2: Hrozby (vlastní zpracování)	41
Obrázek 3: Rozdělení respondentů dle věku a pohlaví (vlastní zpracování).....	42
Obrázek 4: Otázka č. 1 (vlastní zpracování).....	43
Obrázek 5: Otázka č. 2 (vlastní zpracování).....	43
Obrázek 6: Otázka č. 3 (vlastní zpracování).....	44
Obrázek 7: Otázka č. 4 (vlastní zpracování).....	44
Obrázek 8: Otázka č. 5 (vlastní zpracování).....	45
Obrázek 9: Otázka č. 6 (vlastní zpracování).....	45
Obrázek 10: Otázka č. 7 (vlastní zpracování).....	46
Obrázek 11: Otázka č. 8 (vlastní zpracování).....	46
Obrázek 12: Otázka č. 9 /ženy (vlastní zpracování)	47
Obrázek 13: Otázka č. 9 / muži (vlastní zpracování).....	47

SEZNAM PŘÍLOH

PI Organizační struktura ve společnosti XY

PII Dotazník

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VE SPOLEČNOSTI XY



PŘÍLOHA PII: DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci,

studují na Fakultě ekonomiky a managementu UTB a v letošním roce ukončují své bakalářské studium. Zpracovávám téma „Analýza systému péče o zaměstnance“. Touto cestou bych Vás chtěla poprosit o vyplnění krátkého dotazníku. Dotazník slouží pouze pro účely práce a pomůže mi zhodnotit Vaši spokojenost a navrhnout možná zlepšení.

Pohlaví: Muž Žena

Věk: do 30 31-40 41-50 50 a více

- 1) Doporučil/a byste svým známým práci v organizaci? (4 – určitě ano, 1 – určitě ne)
 4 3 2 1
- 2) Jak jste spokojen/a s prostředím, ve kterém pracujete? (haly, kanceláře, společné prostory) (4 – spokojen, 1 – nespokojen)
 4 3 2 1
- 3) Jak hodnotíte úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v organizaci? (4 – velmi dobrá, 1 – velmi špatná)
 4 3 2 1
- 4) Jak jste spokojen/a s možností rozvoje a vzdělání? (např. kurzy, školení apod.) (4 – spokojen, 1 – nespokojen)
 4 3 2 1
- 5) O které zaměstnanecké benefity byste měl/a největší zájem? (max. 3 možnosti)

<input type="checkbox"/> Flexibilní pracovní doba	<input type="checkbox"/> Týden dovolené navíc
<input type="checkbox"/> Wellness program	<input type="checkbox"/> Nadstandardní zdravotní péče
<input type="checkbox"/> Penzijní, životní pojištění	<input type="checkbox"/> Proplácení dopravy do zaměstnání
<input type="checkbox"/> Kulturní akce	<input type="checkbox"/> Volno při vyřízení osobních záležitostí (3dny/rok)
- 6) Jakým způsobem pečuje zaměstnavatel o Vaše zdraví?

- 7) Jak hodnotíte vztahy na pracovišti? (4 – velmi dobré, 1 – velmi špatné)
 4 3 2 1
- 8) Máte pocit, že se podnik zajímá o Vaši práci a problémy s ní spojené? (4 – dostatečně se zajímá, 1 – vůbec se nezajímá)
 4 3 2 1
- 9) Co pokládáte za nejdůležitější ve Vašem zaměstnání?

<input type="checkbox"/> Finanční ohodnocení	<input type="checkbox"/> Jistota práce
<input type="checkbox"/> Pochvala, uznání a ocenění	<input type="checkbox"/> Možnost rozvoje, karierní růst
<input type="checkbox"/> Pracovní vztahy	<input type="checkbox"/> Jiné _____

Děkuji za čas, který jste dotazníku věnovali.
Michaela Klímková