

**UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2009

Petra Kudynová, DiS.

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

Péče o zaměstnance v zahraniční firmě

Petra Kudynová, DiS.

**Bakalářská práce
2009**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra KUDYNOVÁ, DiS.**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**

Název tématu: **Péče o zaměstnance v zahraniční firmě**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

- 1) Úvod
- 2) Zákoník práce
- 3) Péče o zaměstnance ve firmě
- 4) Zhodnocení probraných témat
- 5) Vypracování dotazníku se zaměřením na spokojenost/nespokojenost zaměstnanců a jeho zhodnocení
- 6) Závěr

Rozsah grafických prací: —
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.

BĚLINA, Miroslav. Pracovní právo. 3. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007. 540 s. ISBN: 978-80-7179-672-5

HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN: 80-247-1458-2

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2004. 157 s. ISBN: 80-7179-468-6

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399s. ISBN: 978-80-7261-168-3

Vedoucí bakalářské práce: **JUDr. Martin Šmíd**
Ústav veřejné správy a práva

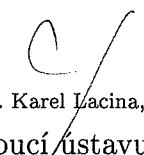
Datum zadání bakalářské práce: **23. června 2008**

Termín odevzdání bakalářské práce: **1. května 2009**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



prof. PhDr. Karel Lacina, DrSc.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 21. července 2008

Prohlášení autora

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala (pod vedením vedoucího bakalářské práce) samostatně a uvedla jsem všechny použité prameny a literaturu.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 24. srpna 2009

Petra Kudynová, DiS.

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala mému garantovi JUDr. Martinu Šmídovi za vedení bakalářské práce a své rodině za poskytnutou podporu.

SOUHRN

Práce se zabývá péčí o zaměstnance v jedné zahraniční firmě a její problematikou. Především jsem se zaměřila na japonskou firmu a na výhody a nevýhody, které nám působení v této firmě může přinést. Podkladem pro toto zhodnocení je dotazník, který byl předložen zaměstnancům dané firmy. Získaná data byla posouzena, pro lepší představivost graficky znázorněna a byl učiněn závěr.

KLÍČOVÁ SLOVÁ

Zákoník práce, péče o zaměstnance, dotazník, spokojenost zaměstnanců, zahraniční firma

TITLE

Care for staff in foreign company

ABSTRACT

My Bachelor thesis is about care for staff in one foreign company and its problems. First of all I focused on Japanese company and its advantages and disadvantages which we can meet during our activities in this company. Basis for this evaluation is questionnaire which was put to staff of this corporation. Obtained data was considered, graphed and concluded.

KEYWORDS

Labour code, care for staff, questionnaire, content of staff, foreign company

Osnova

Úvod	9
1 Zákoník práce (262/2006 Sb.)	10
1.1 Základní pojmy	11
2 Péče o zaměstnance	16
2.1 Pracovní podmínky zaměstnanců	17
2.2 Rozvoj zaměstnanců	18
2.2.1 Vzdělání	18
2.2.2 Praxe studentů	20
2.3 Stravování	21
2.4 Zvláštní pracovní podmínky	21
2.4.1 Zvláštní pracovní podmínky fyzických osob se zdravotním postižením	21
2.4.2 Zvláštní pracovní podmínky zaměstnankyň, zaměstnankyň – matek, zaměstnanců pečujících o děti a o jiné fyzické osoby	22
2.4.3 Zvláštní pracovní podmínky mladistvých	23
3 Dotazník	24
4 Zhodnocení probraných témat	26
4.1 Tabulkové znázornění zpracovaných dat	27
4.2 Grafické zhodnocení zpracovaných dat vybraných otázek	29
4.3 Slovní zhodnocení dat	32
4.3.1 Podmínky na pracovišti	32
4.3.2 MHD	33
4.3.3 Stravování	34
4.3.4 Školení a vzdělávání	34
4.3.5 Informovanost	34
4.3.6 Komunikace a spolupráce	35
4.3.7 Mzdové ohodnocení a zaměstnanecké výhody	36
4.3.8 Motivace a demotivace	37

Závěr.....	39
Použitá literatura	40
Seznam tabulek.....	42
Seznam grafů	43
Seznam zkratk.....	44
Seznam příloh.....	45

Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou péče o zaměstnance v japonské firmě. Pro reálné zhodnocení spokojenosti či nespokojenosti pracovníků byl vypracován dotazník, na základě kterého byly probrány jednotlivé oblasti péče o pracovníky. Toto téma je důležité zejména v dnešní době, kdy dochází k vysoké fluktuaci a každé zlepšení či krok ke změně je vítán. **Cílem práce je odhalení nedostatků a doporučení případných zlepšení.**

Bakalářská práce je členěna do čtyř kapitol, přičemž celou práci je možné rozdělit na dvě části, a to: teoretickou a praktickou.

Teoretickému vymezení je věnována zejména kapitola první, přičemž se k určitým částem vracím i v kapitolách následujících. Je zde rozebrán Zákoník práce (262/2006 Sb.) se zaměřením na část X. – Péče o zaměstnance a jsou vymezeny základní pojmy z této problematiky.

V souvislosti s teoretickými poznatky jsou probrány jednotlivé služby a benefity. Z údajů získaných z vyplněných dotazníků jsou analyzovány výhody a nevýhody a v závěru praktické části jsou zmíněny možnosti rozvoje a případná doporučení, jak zlepšit stávající situaci.

Práce je doplněna přílohami, které tvoří vzorový dotazník (nevyplněný) a ukázka vyplněných dotazníků od dvou vybraných zaměstnanců dané firmy z celkového počtu 35 respondentů.

1 Zákoník práce (262/2006 Sb.)¹

Zákoník práce je základním zákonným pramenem pojednávajícím o pracovním právu. Je členěn do 14 částí, které se dále dělí na hlavy a paragrafy:

- Část I. - Všeobecná ustanovení
 - vysvětluje základní zásady a pojmy pracovněprávních vztahů
- Část II. – Pracovní poměr
 - definuje pracovní poměr – jeho vznik, změny a skončení
- Část III. – Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr
- Část IV. – Pracovní doba a doba odpočinku
 - zabývá se obecnými ustanoveními pracovní doby, její délkou, rozvržením, přestávkami v práci, dobou odpočinku, prací přesčas, noční prací, pracovní pohotovostí atd.
- Část V. – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
 - pojednává o povinnosti zaměstnavatele, právech a povinnostech zaměstnance
- Část VI. – Odměňování za práci, odměna za pracovní pohotovost a srážky z příjmů z pracovněprávního vztahu
 - obsahuje ustanovení o mzdě, platu, odměnách, srážkách a pravidlech pro odměňování
- Část VII. – Náhrada výdajů poskytovaných zaměstnanci v souvislosti s výkonem práce
 - zaměřuje se především na cestovní náhrady
- Část VIII. – Překážky v práci
 - zmiňuje překážky v práci na straně zaměstnance a zaměstnavatele
- Část IX. – Dovolená

¹ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Šmíd, Martin. *Pracovní právo*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. 117 s. ISBN: 978-80-7395-100-9

-
- uvádí základní ustanovení o dovolené za kalendářní rok, její poměrné části, výměře dovolené, dovolené za odpracované a dodatkové dovolené
 - Část X. – Péče o zaměstnance
 - stanoví pracovní podmínky zaměstnanců, jejich odborný rozvoj, stravování a některé zvláštní pracovní podmínky zaměstnanců (jako například zaměstnávání fyzických osob se zdravotním postižením apod.). Podrobněji rozepsáno v následující kapitole.
 - Část XI. – Náhrada škody
 - pokud je způsobena jednomu z účastníků škoda, Zákoník práce uvádí, jak takovému škodám předcházet, popř. jak je hradit
 - Část XII. – Informování, projednání v pracovněprávním vztahu a oprávnění odborové organizace, rada zaměstnanců a zástupce pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
 - Část XIII. – Společná ustanovení
 - většinou obecnější pravidla vztahující se k výkonu práce, která nelze podřadit pod žádnou z předcházejících částí
 - Část XIV. – Přejícná a závěrečná ustanovení

1.1 Základní pojmy

Pracovní právo je obor práva vztahující se k práci. To ale neznamena, že pracovní právo se zabývá prací – tedy nějakou fyzickou nebo duševní činností – jako takovou. Smyslem práva je především upravovat (regulovat) společenské vztahy, proto i pracovní právo se týká vztahů mezi lidmi, pokud tyto vztahy vznikají při výkonu práce nebo v souvislosti s tímto výkonem.

Práce jakožto předmět pracovního práva je vždy opakující se činností. Předmětem pracovního práva není výsledek této činnosti. Charakteristickým znakem je její úplatnost. Prací se vždy rozumí činnost vykonávaná za účelem dosažení výdělku. Je také závislou činností, je prováděna vždy pro někoho (pro zaměstnavatele).

Pracovněprávní vztah je takový právní vztah, který je založen normami pracovního práva. Tyto vztahy vznikají především mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem při realizaci pracovního procesu. Jsou konkrétní, vznikají vždy mezi konkrétním jednotlivým zaměstnavatelem a konkrétním jednotlivým zaměstnancem. Stát tedy vytváří pro pracovněprávní vztahy právní prostředí, v jehož rámci potom vznikají konkrétní vztahy zaměstnavatelů a zaměstnanců. Definice by mohla znít, že pracovněprávní vztahy jsou právem upravené vztahy, které vznikají v souvislosti s účastí subjektů (fyzických i právnických osob) v pracovním procesu. Tyto subjekty mají v rámci vztahu vzájemná práva a povinnosti.

Pracovní poměr² je základním a nejčastějším druhem pracovně-právního vztahu. Účastníky jsou na straně jedné zaměstnanec a na straně druhé zaměstnavatel. Zaměstnanec v pracovním poměru dostává za odvedenou práci mzdu (resp. plat). Pracovní poměr se zakládá smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Mzda (§109) je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci (není tu prvek státu), není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.

Plat (§109) je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je

- a) stát,
- b) územní samosprávný celek,
- c) státní fond,
- d) příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů,

² Pracovní poměr. *Tiscali.kariéra: Slovníček pracovního práva* [online]. 2009 [cit. 2009-07-27], s. 1. Dostupný z WWW: <http://tiscali.cz/jobs/jobs_center_050117.814117.html>.

-
- e) školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, nebo
 - f) veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení.

Platem není peněžitě plnění poskytované občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území ČR.

Odměna z dohody (§109) je peněžitě plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti.

Dohoda o provedení práce³ se obvykle sjednává na provedení konkrétního úkolu. Na určitý vymežitelný pracovní obsah. Dohodu může zaměstnavatel uzavřít s fyzickou osobou, jestliže předpokládaný rozsah práce (pracovního úkolu), na který se dohoda uzavírá, není vyšší než 150 hodin. Do předpokládaného rozsahu práce se započítává také doba práce konané zaměstnancem pro zaměstnavatele v tomtéž kalendářním roce na základě jiné dohody o provedení práce. Zákon neupravuje formu uzavření dohody, tzn. záleží na obou smluvních stranách, zda bude uzavřena v písemné nebo ústní formě.

Dohoda o pracovní činnosti⁴ je vedle dohody o provedení práce dalším způsobem, jakým může zaměstnavatel ve výjimečných případech zajistit plnění svých úkolů mimo pracovní poměr. Tato dohoda se uzavírá na práci, která má opakující se charakter. Zaměstnavatel ji může uzavřít s fyzickou osobou, i když předpokládaný rozsah práce nepřesahuje 150 hodin v kalendářním roce. Na základě dohody o pracovní činnosti nelze vykonávat práci v rozsahu překračujícím v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby, kdy dodržování sjednaného a nejvýše přípustného rozsahu pracovní doby se posuzuje za celou dobu, na kterou byla dohoda uzavřena, nejdéle však za období 52 týdnů. Dohoda musí být uzavřena

³ Dohoda o provedení práce - aktualizováno. *Právník* [online]. 2007 [cit. 2009-07-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.pravnik.cz/a/86/dohoda-o-provedeni-prace-aktualizovano.html>>.

⁴ Dohoda o pracovní činnosti - aktualizováno. *Právník* [online]. 2007 [cit. 2009-07-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.pravnik.cz/a/85/dohoda-o-pracovni-cinnosti-aktualizovano.html>>.

písemně, jinak je neplatná. Musí zde být uvedeny sjednané práce, sjednaná odměna za vykonanou práci a doba, na kterou se dohoda uzavírá.

Minimální mzda (§111 odst. 1) je nejnižší přípustná výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu uvedeném v §3 větě druhé⁵. Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda. Do mzdy a platu se pro tento účel nezahrnuje mzda ani plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli.

Zaručenou mzdou (§112 odst. 1) je mzda nebo plat, na kterou zaměstnanci vzniklo právo podle tohoto zákona, smlouvy, vnitřního předpisu, mzdového výměru nebo platového výměru (§113 odst. 4 a §136).

Kolektivní smlouva⁶ upravuje práva zaměstnanců v pracovněprávních vztazích, nemůže však ukládat povinnosti jednotlivým zaměstnancům. Za zaměstnance ji může uzavřít pouze odborová organizace. Kolektivní smlouva musí být uzavřena písemně a podepsána účastníky na téže listině.

Pracovní smlouva⁷ je písemný doklad o vzniku pracovního poměru, který musí být uzavřen v souladu se zákoníkem práce. Zaměstnavatel je povinen uzavřít pracovní smlouvu písemně. Vyhotovuje se ve třech stejnopisech: pro zaměstnavatele, zaměstnance a okresní správu sociálního zabezpečení. Zaměstnavatel je povinen jedno vyhotovení písemné pracovní smlouvy vydat zaměstnanci (§34).

⁵ §3 věta druhá zákoníku práce: Základními pracovněprávními vztahy podle tohoto zákona jsou pracovní poměr a právní vztahy založené dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr.

⁶ Kolektivní smlouva. *Pracovní smlouva: Vzory - články - komentáře* [online]. 2009 [cit. 2009-07-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.pracovni-smlouva.cz/kolektivni-smlouva/>>.

⁷ Pracovní smlouva. *Business center: Šablony* [online]. 1998-2009 [cit. 2009-07-28]. Dostupný z WWW: <<http://business.center.cz/business/sablony/s65-pracovni-smlouva.aspx>>. ISSN 1213-7235.

Pracovní smlouva. *Wikipedia* [online]. 2009 [cit. 2009-07-13]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Pracovn%C3%AD_smlouva>.

Zákoník práce (§29) stanovuje, že pracovní smlouva musí mít tři povinné náležitosti:

- Druh práce, na který je zaměstnanec přijímán
- Místo výkonu práce
- Den nástupu do práce

Pracovní doba⁸ je doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci (§78 a §79). Součástí pracovní doby není doba odpočinku. Délka pracovní doby činí obecně nejvýše 40 hodin týdně. Pracovní doba je zpravidla rozvržena do pětidenního pracovního týdne.

S podmínkami na pracovišti úzce souvisí pracovní prostředí. **Pracovní prostředí**⁹ je souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti (stroje, technická zařízení, vybavení pracovišť, budovy, zpracovaný materiál, atd.), které v souvislosti s ostatními podmínkami výkonu práce (technologie, organizace práce, vzhled pracoviště) vytvářejí faktory působící na zaměstnance. Pracovní prostředí je samostatnou složkou problematiky prostředí životního.

⁸ Pracovní doba. *Výplata: Výplata mzdy* [online]. 2002-2009 [cit. 2009-07-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.vyplata.cz/vyplatamzdy/pracovnidoba.php>>.

⁹ BĚLINA, Miroslav. *Pracovní právo*. 3. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007. 540 s. ISBN: 978-80-7179-672-5

2 Péče o zaměstnance

V ustanoveních §224 – 227 Zákoníku práce je v rámci péče o zaměstnance uvedeno několik obsahově odlišných oblastí - péče o pracovní podmínky zaměstnanců, jejich odborný rozvoj, stravování zaměstnanců a vytváření zvláštních pracovních podmínek pro některé zaměstnance. Tato část Zákoníku práce nám udává hlavní směr, kterým bychom se v oblasti péče o zaměstnance, měli ubírat. Na druhou stranu ve většině firem bývá tato problematika upravována v kolektivních a jiných smlouvách.

V Japonsku se říká: „Podnikání je stejné jako lidé v něm“¹⁰, protože každá firma prosperuje a rozvíjí se, jen pokud je vedena vhodnými lidmi. Správně použité metody řízení jsou také velmi důležité, ale jsou to prostředky, jejichž výsledek a efektivnost je závislá na lidech, kteří ji používají. Dobře rozmýšlející podnik si vychová své pracovníky, naplňuje jejich potenciál a získává tak zpětnou vazbu v podobě kvalitních výrobků, služeb a dosažených cílů. Firma s japonským vedením striktně dodržuje zásady filozofie managementu a klade velký důraz na metody řízení a podnikovou kulturu. Základním cílem je přispívat k pokroku a rozvoji lidské společnosti. Řídí se krédem, že pokrok a rozvoj lze realizovat pouze spojeným úsilím a spoluprací všech zaměstnanců společnosti a těmito sedmi principy:

- Společenský přínos
- Poctivost a upřímnost
- Spolupráce a pracovní vztahy
- Neúnavná snaha o zlepšení
- Zdvořilost a úcta
- Adaptabilita
- Vděk

¹⁰ Podnikání je stejné jako lidé v něm. *Intranet společnosti* [online]. 2001 [cit. 2009-05-15].

Hodnoty a požadavky zákazníků se neustále mění a jsou stále rozdílnější a úspěch či krach každé firmy je závislý na rychlosti a hbitosti, s níž jsme schopni se s těmito změnami vyrovnat. Zejména v dnešní době, kdy procházíme finanční krizí, musí manažeři čelit velkým rizikům a překážkám. To, zda společnost prosperuje nebo stagnuje, je závislé na vhodném výběru svých zaměstnanců. Pro vedení podniku, ať už pro manažery nebo jiné řídicí pracovníky, je důležité, aby motivovali své pracovníky k lepším výkonům, kvalitě, produktivitě práce a dosažení cílů.

Odbory reprezentují zájmy pracujících a dalo by se říci, že díky nim dosahují zaměstnanci dnešní životní úrovně a postavení. Odbory a management jsou si často navzájem protivníky a při jejich střetu dochází např. ke stávkám, protestům ze stran zaměstnanců, které nepřinášejí nic dobrého pro firmu. Spíše naopak ji kazí její image. Špatné vztahy s odbory mohou vést nejen ke zpomalení růstu a bránit jí v jejím rozvoji, ale dokonce mohou zapříčinit její likvidaci. Pokud jsou tyto vztahy dobré, vede to k lepšímu chodu firmy, efektivitě a všestrannému přínosu. Ideální stav je, když jsou postoje odborů a vedení společnosti v souladu. Zlepšení životních a pracovních podmínek zaměstnanců vede ke stimulaci k lepšímu výkonu práce a tím i růstu firmy a její produktivity. Naproti tomu jednostranná dominance vede k aroganci a samovládě a ta zase způsobuje vzdor a odpor ze strany druhé.

Základním cílem podnikání společnosti je přispívat k pokroku a rozvoji lidské společnosti. Snaží se vyrábět vysoce kvalitní produkty, které uspokojí i ty nejnáročnější zákazníky a jejich potřeby. Neustálé zdokonalování výrobků přispívá ke zvyšování životní úrovně lidské společnosti.

2.1 Pracovní podmínky zaměstnanců

Zaměstnavatel je povinen vytvářet takové pracovní prostředí, ve kterém bude zaměstnanec moci vykonávat svoji práci bezpečně. Podle Zákoníku práce (Část desátá, Hlava I - §224) musí za tímto účelem zaměstnavatelé zajišťovat:

- a) zřízení, údržbu a zlepšení zařízení pro zaměstnance,

-
- b) zlepšení vzhledu a úpravy pracovišť,
 - c) vytváření podmínek pro uspokojování kulturních, rekreačních a tělovýchovných potřeb a zájmů zaměstnanců,
 - d) závodní preventivní péči.

To vše bývá, zejména v zahraničních firmách dodržováno, neboť žádná velká firma působící na českém trhu a zaměstnávající velké množství lidí, si nemůže dovolit, dostat se do rozporu s českými zákony. Myslím si, že v japonské firmě je kladen velký důraz na vzhled, moderní a čisté prostředí. Oproti českým firmám jsou v tomto o krok napřed. Vše má svůj řád, svoje místo a všichni se musí těmito zásadami řídit. Prostor, ve kterém se pohybujete, je obklopeno disciplínou a precizností, která je Japoncům vlastní.

2.2 Rozvoj zaměstnanců

2.2.1 Vzdělání

Jedním ze základních principů aktivit společnosti je rozvoj znalostí a pracovních dovedností zaměstnanců. Cílem je růst úrovně komunikace, týmové práce a mezilidských vztahů a to nejen na daném pracovišti, ale v rámci celé firmy. Každá společnost se rozvíjí svým vlastním způsobem a vyvíjí svou vlastní firemní strukturu a kulturu. Vzdělání je jedním z nejdůležitějších motivačních faktorů zaměstnanců. Pocit odborného růstu může významně ovlivnit účast na různých odborných školeních. Všechny vzdělávací aktivity jsou oddělením lidských zdrojů sledovány a dokumentovány především z hlediska nákladů, obsahové náplně a vyhodnocení dosažených výsledků. Firma se snaží cíleně zaměřit a sledovat stav a rostoucí potenciál svých pracovníků a to jak plánem profesního rozvoje a růstu, ale též jeho hodnocením a odměňováním. Aby firma mohla vzdělávat své pracovníky efektivně, musí mít jasný, srozumitelně definovaný firemní cíl či poslání, k němuž byla vytvořena. Každý podnik si přeje mít vysoce kvalifikované pracovníky a pouhé zaškolení na pracovišti je nedostačující. Ke splnění každodenních cílů a efektivnosti,

je potřeba zajistit taková školení, do kterých se budou zaměstnanci sami a s chutí angažovat a budou z nich nadšeni. Jedině pak má tento úmysl požadovaný výsledek.

Základní formy školení:

- Povinná ze zákona jako například: vstupní školení nových zaměstnanců, školení o ochraně a zdraví při práci, školení o ochraně životního prostředí, ISM apod.
- Odborná školení týkající se vykonávané práce (např. školení řidičů referentských vozidel)
- Školení v systému řízení jakosti dle příslušných norem (např. ISO)
- Školení pro práci s počítačem (např. Excel, Word, PowerPoint,...)
- Školení jazykových dovedností (zejména jazyk anglický)

Pro vzdělávání a rozvoj jsou využívány různé formy a metody, které jsou uplatňovány zejména z pohledu efektivnosti a vynaložených nákladů. Preferovány jsou především následující formy:

- Vzdělávání na pracovišti
- Interní školení
- Asistování
- Rotace práce
- Zadání úkolu nebo projektu
- Kurzy a semináře
- Stáže
- Samostudium
- Externí školení

Zaškolení na pracovišti je velmi důležité pro budoucí výkonnost zaměstnanců, proto je nezbytné věnovat této oblasti dostatečnou pozornost. Nejedná se pouze o vstupní školení, ale je důležitý celý adaptační proces nového zaměstnance. Je pro něho významný celkový postoj nových kolegů a přístup vedoucího, který je zejména na začátku jeho průvodcem a prostředníkem při komunikaci s jinými odděleními.

Dnešní doba vyžaduje mít co nejvyšší vzdělání a na některých pozicích je dokonce podmínkou mít vysokoškolské vzdělání. Proto je jednou z nejrozšířenějších služeb či benefitů poskytovaných zaměstnancům například úhrada školného, placené volno z práce, příspěvek na dopravu apod. Podnik tím tak motivuje své zaměstnance ke zvyšování kvalifikace a dalšímu vzdělávání.

2.2.2 Praxe studentů

Cílem každého úspěšného podniku je rozšiřovat spolupráci se středními a vysokými školami. Studenti tak získávají přehled o praxi a tom jaké možnosti mají v reálném světě. Firma má šanci získat kvalitní a kvalifikované zaměstnance po skončení studia. Studenti bývají zasvěceni do chodu společnosti, jsou seznámeni s pravidly, které musí dodržovat při vstupu na pracoviště a vykonávané práci a musí se řídit pokyny vedoucího praxe. Ten dohlíží na činnost studenta a vypracovává plán odborné praxe, díky kterému student získává odborné znalosti a dovednosti. Nezbytnou součástí je kontrola v průběhu praxe. Na závěr praxe se provede hodnocení praxe určené pro školu a vypracuje závěrečnou zprávu pro vedení společnosti, kde upozorní na přínosy a účel praxe a zároveň na případné problémy, které se během praxe vyskytly.

2.3 Stravování

Ze zákona (§236) je zaměstnavatel povinen umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování, tuto povinnost nemá vůči zaměstnancům vyslaným na pracovní cestu.

Náš podnik poskytuje svým pracovníkům možnost stravování v celozávodní jídelně, kterou provozuje a dotuje. Každému zaměstnanci je přispíváno denně na jedno teplé jídlo z této kantýny. Výše příspěvku činí 64% jeho celkové ceny. Příspěvek na stravu není poskytován zaměstnancům, kteří jsou na služební cestě, na dovolené nebo nemocní. K dispozici je oběd, večeře, nápojový automat a doplňkový prodej. Stravování probíhá ve stanovených přestávkách a podle daného harmonogramu.

2.4 Zvláštní pracovní podmínky

2.4.1 Zvláštní pracovní podmínky fyzických osob se zdravotním postižením

Zahraniční firmy podnikající na území ČR se také snaží čerpat výhody, které nám plynou z uzavření pracovního poměru se zdravotně postiženou osobou. Podle §237 jsou povinnosti zaměstnavatelů k zaměstnání fyzických osob se zdravotním postižením a k vytváření potřebných pracovních podmínek pro ně stanoví zvláštní právní předpisy¹¹.

Skutečnost, že je osoba se zdravotním postižením (invalidní v prvním, druhém nebo třetím stupni), dokládá fyzická osoba potvrzením nebo rozhodnutím orgánu

¹¹ Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

sociálního zabezpečení. Skutečnost, že je osobou se zdravotním postižením, tzv. zdravotně znevýhodněnou¹², dokládá fyzická osoba rozhodnutím úřadu práce.

2.4.2 Zvláštní pracovní podmínky zaměstnankyň, zaměstnankyň – matek, zaměstnanců pečujících o děti a o jiné fyzické osoby¹³

Vykonává-li těhotná žena práci, která je těhotným ženám zakázána nebo která by podle lékaře mohla její těhotenství ohrozit, je zaměstnavatel povinen ji přeložit na práci, která pro ni bude vhodná a při níž může dosahovat stejného výdělku jako na dosavadní práci. Toto platí i pro matky do konce 9. Měsíce po porodu a zaměstnankyni, která kojí. Zaměstnavatel nesmí zaměstnávat práci přesčas těhotné ženy a ženy, které pečují o dítě mladší než 1 rok.

V souvislosti s porodem a péčí o narozené dítě náleží ženě mateřská dovolená¹⁴. Na mateřskou dovolenou nastupuje těhotná žena 6-8 týdnů před termínem porodu. Pokud porodí dříve a čerpá méně než 6 týdnů, náleží jí mateřská dovolená ode dne jejího nástupu až do uplynutí 28 týdnů. Vyčerpá-li méně než 6 týdnů z jiného důvodu, náleží jí ode dne porodu do uplynutí pouze 22 týdnů. V případě narození dvou a více dětí je to 37 týdnů. Zaměstnankyni již se narodilo mrtvé dítě, náleží mateřská dovolená v délce 14 týdnů. Mateřská dovolená nesmí být v souvislosti s porodem kratší než 14 týdnů.

¹² Za zdravotně znevýhodněnou se považuje fyzická osoba, která má zachovanu schopnost vykonávat soustavné zaměstnání nebo jinou výdělečnou činnost, ale její schopnosti být nebo zůstat pracovně začleněna, vykonávat dosavadní povolání nebo využít dosavadní kvalifikaci nebo kvalifikaci získat jsou podstatně omezeny z důvodu jejího dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu (stav, který podle poznatků lékařské vědy má trvat déle než jeden rok a podstatně omezuje psychické, fyzické nebo smyslové schopnosti a tím i schopnost pracovního uplatnění).

¹³ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

¹⁴ Mateřská dovolená - včetně úprav platných od 1. 1. 2009. *Babyonline : Těhotenství* [online]. 2007 [cit. 2009-08-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.babyonline.cz/tehotenstvi/matrska-dovolena.html>>. ISSN 1802-4572.

2.4.3 Zvláštní pracovní podmínky mladistvých¹⁵

Zaměstnavatelé smějí zaměstnávat mladistvé zaměstnance pouze pracemi, které jsou přiměřené jejich fyzickému a rozumovému rozvoji, a poskytují jim při práci zvýšenou péči. Zaměstnavatel nesmí mladistvé zaměstnance zaměstnávat prací přesčas a prací v noci. Výjimečně mohou mladiství zaměstnanci starší než 16 let konat noční práci nepřesahující 1 hodinu, jestliže je to třeba pro jejich výchovu k povolání, a to pod dohledem zaměstnance staršího 18 let, je-li tento dohled pro ochranu mladistvého zaměstnance nezbytný. Noční práce mladistvého zaměstnance musí bezprostředně navazovat na jeho práci připadající podle rozvrhu směn na denní dobu.

Naše firma této možnosti příliš nevyužívá. Zaměstnávání mladistvých pro ni není perspektivní, neboť zaškolení je jak časově, tak zejména finančně náročné. Z dlouhodobého hlediska je výhodné poskytnout práci studentům nad 18 let, kteří jsou již samostatnější, zodpovědnější a jsou ochotni pracovat ve vícesměnném provozu.

¹⁵ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

3 Dotazník

Pro průzkum spokojenosti pracovníků jsem použila dotazník. Domnívám se, že tato forma průzkumu je nejvhodnější a často využívána ve velkých firmách, neboť vynaložené finanční prostředky nejsou tak vysoké a můžeme tak získat názor většího množství zaměstnanců. Myslím si, že i odpovědi jsou mnohem upřímnější než při osobním dotazování.

Dotazník lze definovat jako jeden z nástrojů průzkumu mínění zaměstnanců. Umožňuje nám získat názor zaměstnance ať už na pracovní podmínky, svého nadřízeného, organizační strukturu firmy, pravidla společnosti, apod.

V naší společnosti se provádí průzkum spokojenosti zaměstnanců každý rok a to jak u kmenových zaměstnanců, tak i u zaměstnanců personálních agentur. Průzkumu se zúčastňuje cca okolo 400 respondentů. Sběr informací probíhá pomocí elektronického dotazníku umístěného na intranetových stránkách firmy. Další možností jak se zúčastnit je dotazník v papírové formě, určený zejména pro dělnické pozice, kteří nemají přístup k počítači.

Druhy otázek:

- 1) Uzavřené otázky - snadná a rychlá odpověď, aniž by respondent hlouběji rozebíral odpověď
 - Ano/Ne
 - Výběr jedné nebo více možných odpovědí
- 2) Otevřené otázky – jsou již časově náročnější a respondent se musí zamyslet nad formulací odpovědi, můžeme získat spontánní odpověď.
 - Textové odpovědi

Možnosti zpracování dat:

- Tabulkové
- Grafické
- Slovní

V dotazníku byly použity všechny formy otázek. Respondent tak měl větší možnost sdělit svůj názor a nemusel se tak odkazovat na pouhý výběr možností.

Vzorový dotazník je uveden v příloze č. 1 a 2.

Dotazník se skládá z 19 otázek, ve kterých se zaměřuji na spokojenost pracovníků týkající se:

- Podmínek na pracovišti
- MHD
- Stravování
- Školení / Vzdělávání
- Informovanosti
- Komunikace a spolupráce
- Mzdového ohodnocení a zaměstnaneckých výhod
- Motivace a demotivace

Výsledky jsou interpretovány jak ve slovní podobě, tak v tabulkovém a grafickém znázornění.

4 Zhodnocení probraných témat¹⁶

Protože v dotazníku byly použity otevřené otázky, jsou těmto odpovědím přiděleny kódy podle tzv. kódového klíče. Ten je vytvořen sloučením stejných či podobných odpovědí, kterým jsou přiděleny číselné kódy. Takto uspořádaná data můžeme použít pro různé statistické procedury (např. výpočet četností, souvislostí, apod.). Při analýze získaných dat je potřeba zvážit, zda zde neexistují nějaké faktory, které mohou mít na dosažené výsledky dopad (např. pohlaví, věková kategorie, zda je respondent čerstvým absolventem školy bez praxe a zkušeností nebo již má zkušenost s nějakou jinou firmou a několikaletou praxí, apod.).

Pro získání názorů a potřebných dat byli požádáni pracovníci různých oddělení, neboť situace na každém pracovišti je jiná a každý má jiné zkušenosti. Oslovené skupiny byly z následujících oddělení: oddělení pro ochranu životního prostředí, výroba, technické zabezpečení výroby, finance, oddělení pro informační bezpečnost, IT, nákup, plánování a kontrola výroby, sklad a kvalita.

Výběr respondentů nebyl ovlivněn žádnými specifickými faktory jako jsou například: věk, pohlaví, náboženství, národnost, vzdělání atd. V této firmě jsou zaměstnání zejména mladší lidé, ve věku nepřesahující hranici 45 let, což se projevilo i na formě odpovědí a názorů.

¹⁶ VESELÁ, Jana. *Základy sociologie*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 1998. 74 s. ISBN 80-7194-172-7.

VESELÁ, Jana. *Sociologický výzkum*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2000. 59 s. ISBN 80-7194-313-4.

4.1 Tabulkové znázornění zpracovaných dat

Vzhledem k tomu, že je v dotazníku u otázek č. 7, 14 a 18 možnost libovolné odpovědi musíme k těmto odpovědím přiřadit kódy, jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole.

Otázka č. 7:

- Jazyky – 1
- Počítačové dovednosti, SAP a programování – 2
- Vedení kolektivu a projektů – 3
- Elektro-kurz, pájení, šroubování a vizuální kontroly – 4
- Certifikace pro účely auditů, referentské zkoušky, účetnictví a daně - 5

Otázka č. 14:

- Zlepšení podmínek na pracovišti (stravování, vybavenost) – 1
- Příspěvky (na pojištění, sportovní aktivity, kulturní aktivity, dovolenou, dopravu) - 2
- Služební cesty, kariérní růst, mateřská školka – 3
- Zvýšení mezd, odměn a stravenky - 4

Otázka č. 18:

- Nadměrný hluk, stres, velké kanceláře, podmínky na pracovišti, vybavenost, kvalita jídel a mzdové ohodnocení – 1
- Politika firmy, neinformovanost, nesmyslná a nekonceptní rozhodnutí - 2
- Vedoucí, nejasné a nesmyslné požadavky, špatně rozdělená práce, špatná komunikace a koordinace - 3

- Neochota spolupracovníků, špatná spolupráce na oddělení, znalosti a dovednosti spolupracovníků – 4

V tabulce jsou znázorněny součty odpovědí pro jednotlivé otázky.

Tabulka 1 - Statistika vybraných variant

OTÁZKA	VYBRANÁ VARIANTA					CELKEM
	A	B	C	D	E	
1	3	10	18	4	0	35
2	27	8				35
3	16	19				35
4	3	16	9	7		35
5	28	7				35
6	23	12				35
7	17	10	4	7	3	41
8	32	3				35
9	3	13	15	4		35
10	26	9				35
11	27	8				35
12	13	22				35
13	8	27				35
14	5	20	6	22		53
15	13	11	11	0		35
16	18	17				35
17	25	10				35
18	12	5	15	14		46
19	4	27	2	2		35

Zdroj: autor

4.2 Grafické zhodnocení zpracovaných dat vybraných otázek

Pro toto zhodnocení byly vybrány otázky s otevřenou možností odpovědi. Domnívám se, že tyto otázky jsou pro představivost nejzajímavější a umožňují nám získat přehled o tom, co zaměstnanec opravdu postrádá, co ho demotivuje a naopak co je pro něho impulzem k dosažení vytyčených cílů a úkolů.

Otázka č. 7:

„Jaké druhy školení byste uvítal/a?“

Graf 1: Přehled navrhovaných školení



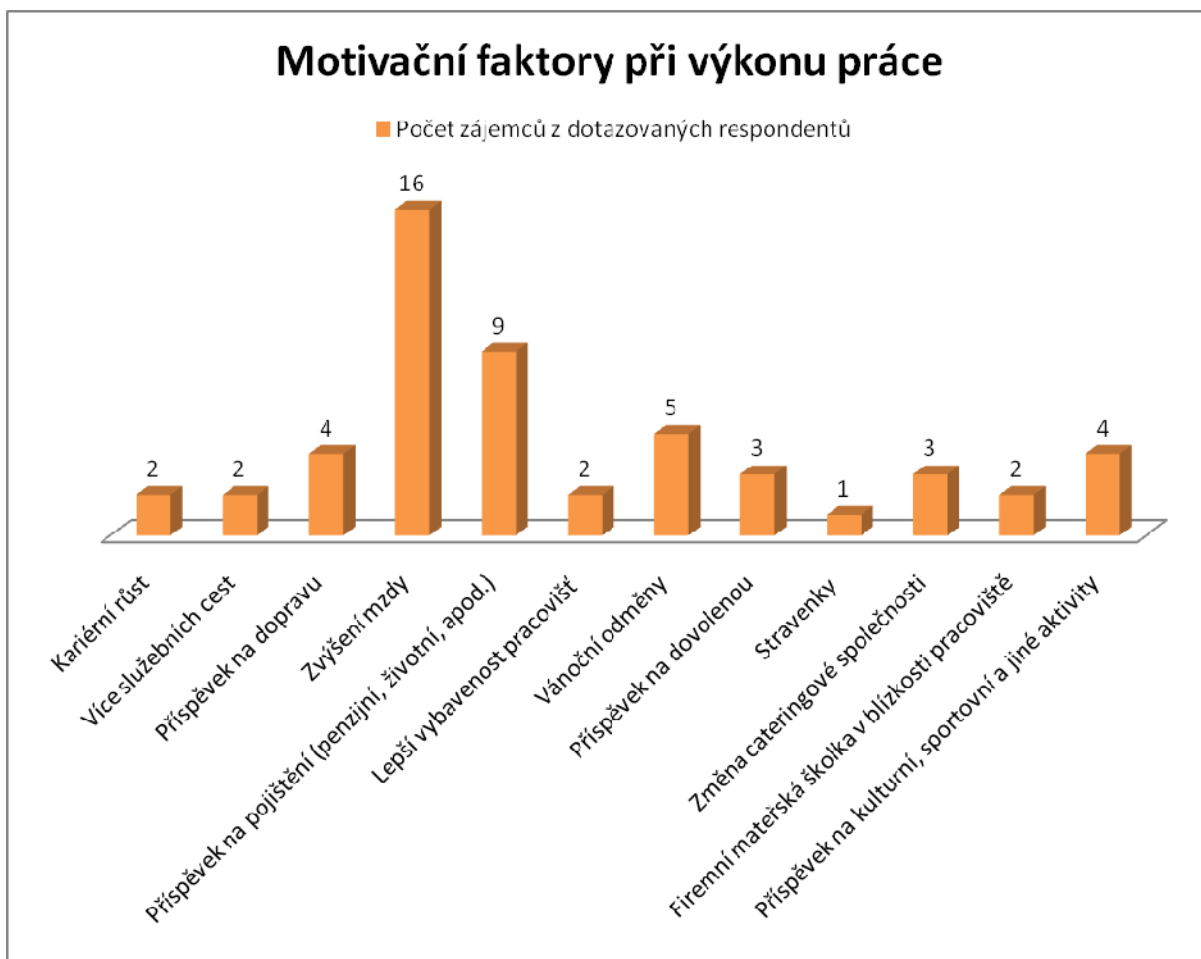
Zdroj: autor

Jak je z grafu patrné, typů školení, o které by byl zájem, bylo uvedeno poměrně velké množství. Každý respondent většinou uvedl alespoň jednu možnost. Největší zájem je o jazyková školení – zejména anglický a německý jazyk, dále programování a počítačové dovednosti, jako například Excel, PowerPoint a databáze.

Otázka č. 14:

„Jaké další výhody by Vás více motivovaly při výkonu práce?“

Graf 2: Přehled motivačních faktorů vedoucí ke zlepšení výkonu práce



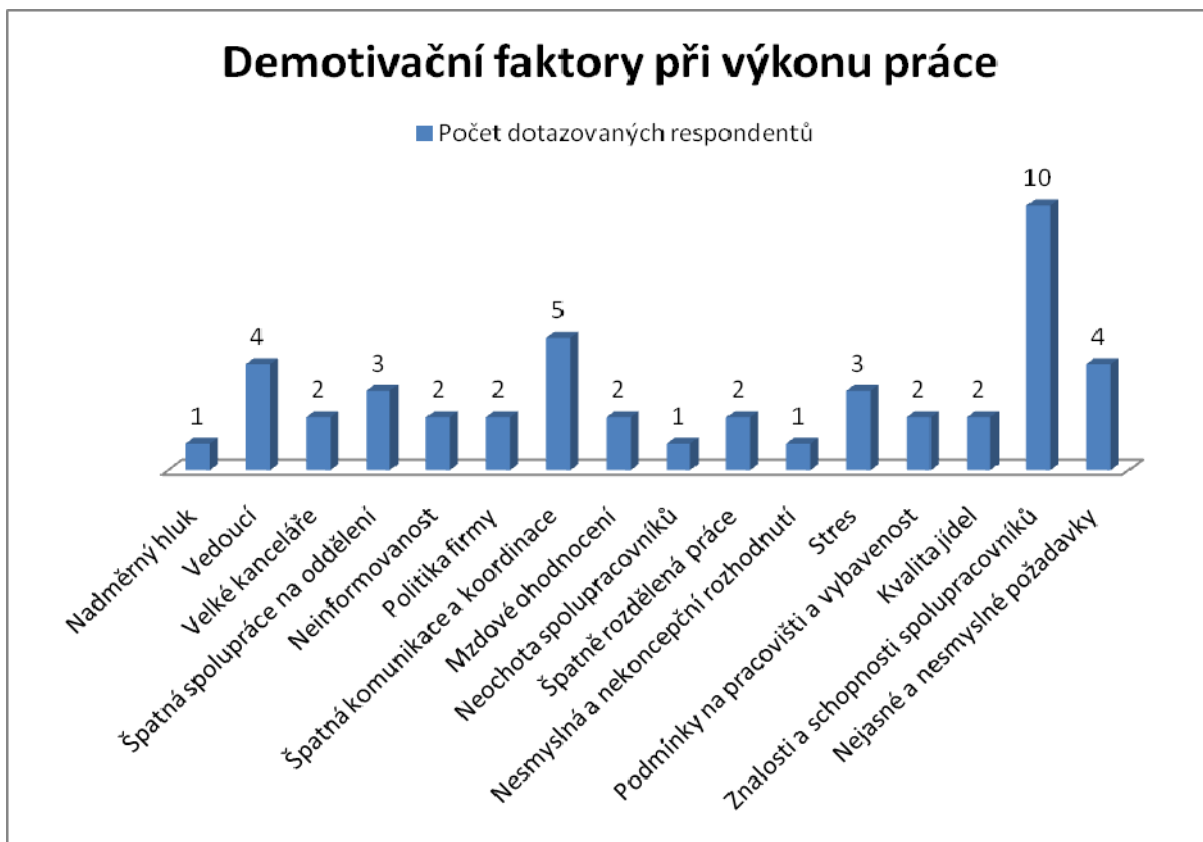
Zdroj: autor

Jak můžeme na grafu vidět, je pro respondenty nejvíce motivující mzdové ohodnocení. Většina dotázaných není spokojena s výší své mzdy a odměn a usiluje o jeho zvýšení. Bohužel, finanční ohodnocení, kvalita práce a výkon jsou úzce spojeny, a pokud pracovník není spokojen, rychle se to projevuje na jím odvedené práci. Jestliže je zvýšení mezd nemožné, měl by podnik zvážit jiné možnosti, jako například formy různých příspěvků (na penzijní pojištění, životní pojištění, dopravu, sportovní, kulturní a jiné akce).

Otázka č. 18:

„Co Vás při výkonu práce demotivuje?“

Graf 3: Přehled demotivačních faktorů ovlivňující výkon práce



Zdroj: autor

Pro pracovníky podniku jsou nejvíce demotivující znalosti a schopnosti pracovníků, špatná komunikace a koordinace. Nejspíš v žádné firmě a oddělení nepanuje naprostá synchronizace a idyla. Stává se, že zadané úkoly jsou nejasné, nesrozumitelné a neúplné a to má za následek spoustu nedorozumění, dvojí práci a především špatnou realizaci činností. Dalším faktorem je ležérnost, lajdáctví a laxnost s jakou zaměstnanci přistupují ke své práci. Důvodem může být chybějící motivace, nedostatečné zaškolení či mezery ve znalostech.

4.3 Slovní zhodnocení dat

Je třeba zmínit, že při vyplňování dotazníku respondenti často uvedli i jinou odpověď než jim byla nabídnuta, i když se nejednalo o otevřenou otázku. Tím jsem byla upozorněna na skutečnost, že u určitých otázek není jednoznačné, zda je odpověď „Ano“ či „Ne“. Dotazovaní často vyhledávali odpovědi typu: spíše ne, nevím, možná, někdy, občas, jak kdy nebo spíše ano.

4.3.1 Podmínky na pracovišti

(Otázka č. 1, 2 a 16)

Zaměstnavatel má povinnost vytvářet pro zaměstnance takové pracovní prostředí, které mu umožní bezpečný a bezchybný výkon práce. Podnik by neměl být spokojen s prostředím, které již má, ale měl by se zabývat jeho vývojem, úpravou, údržbou, modernizací a celkovým zlepšením. Moderně vybavené pracoviště a estetická úroveň pracoviště působí na psychiku zaměstnance a ovlivňuje jeho pracovní výkon. Mezi podmínky na pracovišti můžeme také zařadit uspokojování kulturních, rekreačních, tělovýchovných potřeb a zájmů a zajišťování lékařské péče.

4.3.1.1 Zdravotní péče

(Otázka č. 1)

Společnost má k dispozici vlastního lékaře, který zabezpečuje závodní preventivní péči, včetně vstupních, mimořádných a výstupních lékařských prohlídek. Zaměstnavatelé mají ze zákona povinnost zajistit pracovně lékařskou péči (závodní preventivní péči) v rozsahu a za podmínek stanovených právními předpisy.

4.3.1.2 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

(Otázka č. 1)

Ochranné pracovní prostředky jsou poskytovány zaměstnancům, kteří vykonávají činnost, u které nelze riziko odstranit nebo omezit nějakými technickými prostředky nebo změnou v organizaci práce. Pracovní obuv a firemní bundy jsou poskytovány všem zaměstnancům firmy. Jiný pracovní oděv je vydán pracovníkům v případě, že vykonávají takovou práci nebo v takovém prostředí, kde je nutné speciální oblečení nebo je mimořádně opotřebováváno.

Používání pracovního oděvu a obuvi je součástí firemní kultury zaměstnavatele. Jsou určeny pouze v prostorách společnosti a zaměstnanec se zavazuje, že s nimi nebude dále obchodovat či zneužívat jména nebo značky společnosti. Zejména u firem zabývajících se výrobní činností je nutné, aby se při vstupu do společnosti, přezouvali a aby byla zachována maximální čistota a ochrana výrobního prostředí. Zaměstnanci musí udržovat svůj pracovní oděv čistý a v pořádku, aby nejenom chránil, ale zároveň dobře reprezentoval společnost.

4.3.2 MHD

(Otázka č. 3 a 3a)

Důvodem nespokojenosti jsou příjezdové a odjezdové časy pro pracovníky v jednosměnném provozu – zejména časový rozdíl mezi příjezdem MHD a začátkem pracovní doby. Toto je však ovlivněno pohyblivým začátkem a koncem pracovní doby a je tudíž nemožné se přizpůsobit a vyhovět všem zaměstnancům.

4.3.3 Stravování

(Otázka č. 4)

Závodní stravování představuje jeden z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících spokojenost pracovníků.

Kvalita jídel byla po výběru nového dodavatele stravovacích služeb zhoršena. Výběr jídel je nedostatečný, zejména skupina chodící na obědy jako poslední, má velmi omezený výběr jídel. Časté připomínky jsou též k nekvalitním večeřím, které jsou ještě horší než obědy. Doplnkový prodej a studená kuchyně jsou předražené.

4.3.4 Školení a vzdělávání

(Otázka č. 5, 6, 7 a 8)

Výuka anglického jazyka je jednou ze zaměstnaneckých výhod a je zajišťována externím lektorem, který dochází do společnosti. Veškeré náklady jsou plně hrazeny zaměstnavatelem. Mezi nevýhody bych řadila omezenou kapacitu výuky a často se měnící lektory.

4.3.5 Informovanost

(Otázka č. 9)

Plány, výsledky a jiné důležité informace o společnosti jsou prezentovány na pravidelném setkání, které se koná každý měsíc. Zaměstnanci jsou především informováni o stanovených úkolech a cílech pro následující měsíc. Tato setkání jsou hodnocena spíše negativně, neboť jsou zde probírána zejména témata týkající se výroby a jiné specifické záležitosti, kterým nerozumí všichni pracovníci. Chybí zde prostor pro diskuzi, zodpovězení otázek, personálních témat (růst mezd,

odměňování, dovolená apod.). Oproti předešlým rokům jsou již zmiňovány i pozitivní informace, tudíž není jen zveřejňována kritika, ale též pochvaly.

Základním nositelem veškerých informací by měl být vedoucí pracovník. Bohužel v této oblasti firma velmi zaostává a celková interní informovanost a komunikace je podceňována. Tato problematika s sebou nese nejen nespokojenost pracovníků a jejich demotivaci, ale i mylné informace, které mohou vést ke vzniku problémů či k nesprávným závěrům.

Dalším prostředkem komunikace mezi vedením společnosti a jejich podřízenými je prostřednictvím Intranetového serveru, kde jsou uloženy veškeré důležité informace, do kterých může každý zaměstnanec nahlédnout. V případě, že se jedná o zaměstnance výroby, který nemá k dispozici svůj pracovní počítač, je pro tyto pracovníky umístěn jeden počítač v prostorách jídelny.

4.3.6 Komunikace a spolupráce

(Otázka č. 10 a 11)

Pro správné fungování podniku a jeho prosperitu je důležitá správná a fungující komunikace v celém podniku. Vedoucím každého oddělení je manažer, který nese odpovědnost za výsledky svého oddělení. Správný manažer by měl mít přehled o činnosti jeho podřízených a měl by se postarat o to, aby mezi nimi fungovala skvělá spolupráce. Měl by mít jasnou představu o správném směru činnosti a musí jednat rozhodně. Pokud se podíváme na tento problém reálně, situace je poněkud jiná. Stává se, a i tento závěr vyplynul ze získaných dotazníků, že manažeři nemají zájem o své podřízené a chod svého oddělení. Nemají přehled o tom, jaké vztahy jsou na oddělení, jaká tam panuje atmosféra, zda dochází ke konfliktům apod. Jediné oč projevují zájem, jsou konkrétní výsledky jejich činnosti, která se dají vyčíslit, a však o samotné kolegy se nestarají. Velká kritika padá i na neochotu jak ze strany vedoucího, tak spolupracovníků. Na určitých odděleních vládne velmi negativní atmosféra a stres, který se odráží ve vstřícnosti, se kterou

spolu pracovníci jednají. Jako jeden ze zásadních nedostatků považují špatnou informovanost ze strany vedoucího, ať už jde o chod společnosti, tak předávání úkolů a pravomocí. Zaměstnancům jsou předávány špatné nebo neúplné informace, které vedou jediné ke špatně odvedené práci a naprosté laxnosti. Top management, který se skládá zejména z osob japonské národnosti, by měl důsledněji a pečlivěji zvážit výběr manažerů pro jednotlivá oddělení. Očekává se, a je považováno za samozřejmost, že na těchto pozicích jsou lidé s vysokoškolským vzděláním, potřebnou praxí, předpoklady pro vedení lidí a kteří své práci rozumí, což bohužel není vždy pravda.

4.3.7 Mzdové ohodnocení a zaměstnanecké výhody

(Otázka č. 12, 13 a 14)

Problematika mezd je řešena mzdovým předpisem. Dohodnutý měsíční příjem je vypočítáván ke konci každého měsíce a je vyplácen po odečtení všech zákonem daných srážek. Formou srážek z měsíčního příjmu je též hrazeno závodní stravování a nákup doplňkového sortimentu.

Jiné formy odměn a zvýhodnění:

- Slevy na nákup bytového nábytku
- Slevy na jazykový kurz
- Slevy na zahraniční zájezdy
- Slevy na sportovní aktivity
- Zvýhodněné ceny na nákup výrobků
- K narozeninám nebo k příležitosti sňatku obdrží každý zaměstnanec drobný reklamní předmět s logem společnosti
- Vánoční poukázka
- Pro stmelení kolektivu a zlepšení vztahů je pravidelně pořádána letní párty

V naší společnosti jsou všichni zaměstnanci pravidelně hodnoceni. Cílem tohoto procesu je zejména zhodnocení podílu jednotlivce na výsledcích celého oddělení a hlavním záměrem je povzbudit rozvoj zaměstnance v rámci jeho pracovního zařazení. Hodnocení zaměstnance slouží k posouzení možností firemního služebního postupu zaměstnance, jeho podpory v rámci vzdělávacího procesu a k odstranění případných nedostatků. Pozitivní výsledek hodnocení má významný vliv na platové ohodnocení popř. vzestup pracovníka. Hodnocení je prováděno pravidelně a jeho smyslem není pouze motivace a povzbuzení zaměstnance, ale také odstranění nedostatků, získání zaměstnancova náhledu a jeho připomínek k práci, kterou vykonává. Povýšením je zaměstnanci předána větší odpovědnost, která je spojena s vyšším pracovním zařazením a peněžním ohodnocením. Princip celého hodnocení zaměstnanců je založen na odborné přípravě, přínosu pro společnost, osobní iniciativě, postoji a odpovědnosti.

4.3.8 Motivace a demotivace

Co se této podkapitoly týče, celý dotazník se vztahuje k tomuto tématu. Otázky byly formulovány způsobem, který napomůže společnosti odhalit nedostatky týkající se spokojenosti zaměstnanců. Na straně druhé poukáže na motivační faktory, které jsou při výkonu práce nezbytné.

Mezi motivační faktory řadíme ty podněty, které ovlivňují chování a pracovní výkon zaměstnance. Na základě těchto impulzů můžeme podnítit pracovníkovu efektivnost práce a úspěšné splnění každodenních plánů, ať už hovoříme o plánech kvalitativních nebo kvantitativních. Jak již bylo zmíněno v grafickém zhodnocení otázky č. 14, nejvíce motivující jsou pro respondenty mzdové ohodnocení, různé druhy příspěvků a Vánoční odměny. Tento názor bych podpořila a zvážila bych možnost věrnostních příplatků, které by byly ve formě pravidelného procentuálního navýšení základní mzdy, než-li jednorázová odměna, jejíž výše je zanedbatelná.

Nejen příspěvky, benefity a odměny mají vliv na spokojenost pracovníků. Při výkonu práce se setkáme se spoustou demotivačních prvků (otázka č. 18), které

způsobují konflikty a komplikace na více úrovních řízení (vztah pracovník – pracovník, pracovník – vedoucí). Mezi základní demotivační faktory bych zařadila: znalosti a schopnosti spolupracovníků, špatná komunikace a koordinace, vedoucí a jeho požadavky. Společnosti bych doporučila pečlivější nábor zaměstnanců, zejména posouzení jeho charakterových vlastností, zda je schopen pracovat v kolektivu většího počtu lidí, zda je samostatný a jaký je jeho postoj k vedoucím pracovníkům. Vedoucí by měl mít zkušenost s vedením týmu, který ho musí respektovat a uznávat. Měl by být řádně proškolen ve sféře jak psychologické tak sociologické.

Závěr

Z celé práce a hlavně po zhodnocení dotazníků jsem dospěla k závěru, který bych shrnula do následujících návrhů a doporučení pro společnost:

Vedení společnosti by mělo více předávat pravomoci na své podřízené, neboť tím docílí větší iniciativy, zodpovědnosti a rozvoje zaměstnance. Zaměstnanec pocítí větší důležitost pro firmu a od toho se odvíjí i jeho postoj k vykonané práci. Vedení by nemělo rozdávat jeden příkaz za druhým, neboť tím způsobí jen to, že zaměstnanci budou přesně dělat, to co jim bylo řečeno, ale nic víc. Pracovníci bývají úspěšní v práci, kterou mohou vykovávat svobodně, na svou vlastní zodpovědnost a ve které mají možnost vlastního rozvoje a růstu.

Manažer by měl velice pečlivě naslouchat tomu, co mu jeho podřízení říkají nebo chtějí říct a měl by se vynasnažit jejich názorům vyjít vstříc. Taký by měl umět „číst mezi řádky“. Protože jak je známo, ne každý si dokáže říct to, co chce, nebo to, co ho trápí, měl by umět vyzorovat konflikty mezi pracovníky a snažit se vytvořit jeden fungující pracující tým. Každý vedoucí by měl dbát na to, aby jeho podřízení byli v práci spokojeni, dělali ji s chutí a zájmem, neboť to se odráží na kvalitě práce, bezchybnosti a tím dosažených výsledcích.

Domnívám se tedy, že **cíl práce byl splněn** – nedostatky a případná doporučení byla navržena, prodiskutována a provedena. Jednotlivé body dotazníku byly detailněji probrány s respondenty a důvody nespokojenosti byly shrnuty a sděleny konkrétním vedoucím pracovníkům. Pokrok shledávám ve změně chování některých nadřízených vůči svým podřízeným, kteří již dokážou ocenit jejich snahu a píli a pochválit je. Vzhledem k finanční krizi je možnost zvýšení mezd a požadovaných školení, v tomto období, nemožná.

Použitá literatura

- [1] BĚLINA, Miroslav. *Pracovní právo*. 3. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007. 540 s. ISBN: 978-80-7179-672-5
- [2] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2004. 157 s. ISBN: 80-7179-468-6
- [3] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN: 80-247-1458-2
- [4] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399s. ISBN: 978-80-7261-168-3
- [5] Šmíd, Martin. *Pracovní právo*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. 117 s. ISBN: 978-80-7395-100-9
- [6] VESELÁ, Jana. *Sociologický výzkum*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2000. 59 s. ISBN 80-7194-313-4.
- [7] VESELÁ, Jana. *Základy sociologie*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 1998. 74 s. ISBN 80-7194-172-7.
- [8] Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti
- [9] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- [10] Dohoda o pracovní činnosti - aktualizováno. *Právník* [online]. 2007 [cit. 2009-07-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.pravnik.cz/a/85/dohoda-o-pracovni-cinnosti-aktualizovano.html>>.
- [11] Dohoda o provedení práce - aktualizováno. *Právník* [online]. 2007 [cit. 2009-07-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.pravnik.cz/a/86/dohoda-o-provedeni-prace-aktualizovano.html>>.
- [12] Kolektivní smlouva. *Pracovní smlouva : Vzory - články - komentáře* [online]. 2009 [cit. 2009-07-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.pracovni-smlouva.cz/kolektivni-smlouva/>>.
- [13] Pracovní doba. *Výplata : Výplata mzdy* [online]. 2002-2009 [cit. 2009-07-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.vyplata.cz/vyplatamzdy/pracovnidoba.php>>.
- [14] Pracovní poměr. *Tiscali.kariéra : Slovníček pracovního práva* [online]. 2009 [cit. 2009-07-27], s. 1. Dostupný z WWW: <http://tiscali.cz/jobs/jobs_center_050117.814117.html>.

[15] Pracovní smlouva . *Business center : Šablony* [online]. 1998-2009 [cit. 2009-07-28]. Dostupný z WWW: <<http://business.center.cz/business/sablony/s65-pracovni-smlouva.aspx>>. ISSN 1213-7235.

[16] Pracovní smlouva. *Wikipedia* [online]. 2009 [cit. 2009-07-13]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Pracovn%C3%AD_smlouva>.

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Statistika vybraných variant 28

Seznam grafů

Graf 1: Přehled navrhovaných školení.....	29
Graf 2: Přehled motivačních faktorů vedoucí ke zlepšení výkonu práce	30
Graf 3: Přehled demotivačních faktorů ovlivňující výkon práce	31

Seznam zkratek

ISO	International Organization for Standardization – Mezinárodní organizace pro normalizaci
MHD	Městská hromadná doprava
ISM	Information Security Management – Systém bezpečnosti informací
SAP	Systems Applications Products – Informační systém

Seznam příloh

PŘÍLOHA č. 1 – Prázdný vzorový dotazník

PŘÍLOHA č. 2 – Vyplněný vzorový dotazník

PŘÍLOHY

DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI

Příjmení, jméno, titul

Oddělení

1) Jak jste spokojen/a s podmínkami na pracovišti?			
1	2	3	4
2) Jste spokojen/a s čistotou na pracovišti?			
ANO		NE	
3) Využíváte městskou hromadnou dopravu?			
ANO		NE	
3a) Jste spokojeni se zajištěním hromadné dopravy do zaměstnání?			
ANO		NE	
4) Jste spokojen/a s kvalitou a nabídkou jídel?			
Ano	Ujde to	Ne	Hrůza
5) Byl/a jste spokojena se vstupním školením a zaškolením na pracovišti?			
ANO		NE	
6) Je Vám umožněno další vzdělávání?			
ANO		NE	
7) Jaké druhy školení byste uvítal/a?			
8) Jsou absolvovaná školení přínosná pro Vaši práci?			
ANO		NE	
9) Jste spokojen/a s informovaností týkající se chodu továrny?			
Ano	Celkem ano	Trochu	Vůbec ne
10) Jste spokojen/a se spoluprací na oddělení?			
ANO		NE	
11) Jste spokojen/a s komunikací a spoluprací s nadřízeným?			
ANO		NE	

12) Považujete své mzdové ohodnocení za spravedlivé a motivující ve vztahu k Vámi odvedené práci?

ANO

NE

13) Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami, které Vám jsou poskytovány?

ANO

NE

14) Jaké další výhody by Vás více motivovaly při výkonu práce?

15) Domníváte se, že máte příležitost k profesnímu růstu?

Určitě ano

Nevím

Ne

Určitě ne

16) Jste při výkonu své práce ve stresu?

ANO

NE

17) Jste v práci spokojen/a?

ANO

NE

18) Co Vás při výkonu práce demotivuje?

19) Doporučil/a byste zaměstnání v naší firmě některému ze svých přátel?

Určitě ano

Možná

Ne

V žádném případě

Datum a podpis

DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI

BENŮVA RENATA (Bc)

Příjmení, jméno, titul

CONTRACT TEAM, PURCHASING

Oddělení

1) Jak jste spokojen/a s podmínkami na pracovišti?				
1	2	3	4	5
2) Jste spokojen/a s čistotou na pracovišti?				
ANO		NE		
3) Využíváte městskou hromadnou dopravu?				
ANO		NE		
3a) Jste spokojeni se zajištěním hromadné dopravy do zaměstnání?				
ANO		NE		
4) Jste spokojen/a s kvalitou a nabídkou jídel?				
Ano	Ujde to	Ne	Hrůza	
5) Byl/a jste spokojena se vstupním školením a zaškolením na pracovišti?				
ANO		NE		
6) Je Vám umožněno další vzdělávání?				
ANO		NE		
7) Jaké druhy školení byste uvítala?				
<p>EXCEL GLOVIA CIZÍ JAZYK - NA PŘ. NĚMECKÝ, JAPONSKÝ...</p>				
8) Jsou absolvovaná školení přínosná pro Vaši práci?				
ANO		NE		
9) Jste spokojen/a s informovaností týkající se chodu továrny?				
Ano	Celkem ano	Trochu	Vůbec ne	
10) Jste spokojen/a se spoluprací na oddělení?				
ANO		NE		
11) Jste spokojen/a s komunikací a spoluprací s nadřízeným?				
ANO		NE		

12) Považujete své mzdové ohodnocení za spravedlivé a motivující ve vztahu k Vámi odvedené práci?

ANO

NE

13) Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami, které Vám jsou poskytovány?

ANO

NE

14) Jaké další výhody by Vás více motivovaly při výkonu práce?

- VOLNÉ VSTUPENÍKY, NEBO SLEVA NA PLAVÁNÍ, CVIČENÍ
- LEPŠÍ NAPLANOVÁNÍ PRAC. VOLNA, (VYBRAT SI JE TAK JAK JA POTŘEBUJI, VÍCE MOŽNOSTÍ NAHR. VOLNA...)

15) Domníváte se, že máte příležitost k profesnímu růstu?

Určitě ano

Nevím

Ne

Určitě ne

16) Jste při výkonu své práce ve stresu?

ANO

NE

17) Jste v práci spokojen/a?

ANO

NE

18) Co Vás při výkonu práce demotivuje?

- STRES KOLEGŮ, KTERÍ SE HO SNAŽÍ PŘEMŮSET DAL,
- V PŘÍPADĚ ÚSPĚCHU CHYBÍ POCHVÁLENÍ A POD.,
- TĚŽKÝ, NEDÝCHATELNÝ VZDUCH V KANCELÁŘI
- TĚŽKOSTI PO JIDLE Z KANTÝNY

19) Doporučil/a byste zaměstnání v naší firmě některému ze svých přátel?

Určitě ano

Možná

Ne

V žádném případě

10/09/09 *Bemina*

Datum a podpis