

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Péče o zaměstnance ve vybrané firmě

Alena Braunová

Bakalářská práce

2018

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Alena Braunová
Osobní číslo: E15500
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a provoz podniku
Název tématu: Péče o zaměstnance ve vybrané firmě
Zadávající katedra: Ústav matematiky a kvantitativních metod

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

Cílem bakalářské práce bude shrnutí základních pojmů a zásad péče o zaměstnance, analýza péče o zaměstnance ve vybrané firmě, návrhy a zhodnocení výsledků pro potřeby firmy.

Osnova:

- Rešerše odborné literatury na uvedené téma.
 - Šetření ve vybrané firmě.
 - Analýza získaných výsledků pomocí vhodných metod.
 - Případné návrhy změny péče o zaměstnance ve vybrané firmě.
-


Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

BLÁHA, Jiří. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP: Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
FOOT, Margaret. Personalistika. Praha: Computer press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
JEDLIČKA, Karel. Rukověť bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. 2. vyd., aktualiz. Praha: Práce, 1986. ISBN 32100066536.
KAHLE, Bohuslav. Praktická personalistika v otázkách a odpovědích. Praha: Pragoeduca, 1997. ISBN 80-85856-49-2.
KUKLOVÁ, Dana. Povinnosti zaměstnavatele v oblasti zdravotní péče o zaměstnance. 2. podstatně přeprac. vyd. Olomouc: Anag, 2002. ISBN 80-7263-127-6.
ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Kateřina Seinerová

Ústav matematiky a kvantitativních metod



Datum zadání bakalářské práce: 1. září 2017

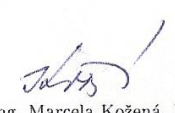
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2018

doc. Ing. Romana Provažníková, Ph.D.
děkanka



L.S.

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu



V Pardubicích dne 1. září 2017

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č .111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2018

Alena Braunová

Poděkování

Děkuji vedoucí práce paní Ing. Kateřině Seinerové za odborné rady, připomínky a spolupráci při psaní této bakalářské práce.

Dále děkuji paní Ing Šárce Soares, personalistce vybrané firmy, za její trpělivost a vstřícný přístup k mým otázkám potřebných pro bakalářskou práci.

ANOTACE

Bakalářská práce je zaměřena na lidský faktor v podniku jakožto nejdůležitější jeho složku. Zabývá se řízením lidských zdrojů a personálním útvarům. Důležitým pojmem, jež obsahuje tato práce je motivace, bez které by lidé nevykonávali svou práci. Dále teoretická část charakterizuje druhy péče o zaměstnance, tedy povinnou a dobrovolnou péči. Praktická část je zaměřena na výzkumné šetření v dané firmě, týkající se nastavení systému péče o pracovníky. Na základě získaných odpovědí a zkoumání okolí podniku práce obsahuje vypracovanou SWOT analýzu, shrnující kladné a záporné stránky podniku. Součástí je vyhodnocení nastaveného systému v podniku a následná doporučení.

ANNOTATION

This thesis is focused on the human factor in the company as the most important asset. It deals with the management of human resource and staffing. An important concept of this thesis is motivation. Without motivation people would not do their job. The theoretical part characterizes the types of care for employees, obligatory and voluntary care. The practical part is focused on the research conducted in the company, deals with the system of care for workers. Based on the answers received and monitoring the business surroundings, it contains a SWOT analysis, summarizing the positive and negative aspects of the company. Thesis rates the employee care system in the company and makes some recommendations.

KLÍČOVÁ SLOVA

péče o zaměstnance, motivace, spokojenost zaměstnanců, pracovní podmínky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zaměstnanecké benefity

TITLE

employees care, motivation, employees satisfaction, working conditions, health and safety at work, employees benefits

OBSAH

ÚVOD.....	- 9 -
1 LIDSKÉ ZDROJE.....	- 10 -
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	- 11 -
2.1 VÝVOJ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	- 12 -
2.2 ROZDÍL MEZI PERSONALISTIKOU A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	- 13 -
3 MOTIVACE.....	- 16 -
3.1 VYJASNĚNÍ POJMŮ.....	- 16 -
3.2 MOTIVAČNÍ TEORIE	- 17 -
4 POJETÍ PÉČE O ZAMĚSTNANCE.....	- 20 -
4.1 SPECIFICKÉ OBLASTI PÉČE O ZAMĚSTNANCE	- 21 -
4.1.1 Pracovní doba a doba odpočinku.....	- 21 -
4.1.2 Pracovní prostředí.....	- 23 -
4.1.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.....	- 25 -
4.2 POVINNÁ PÉČE O ZAMĚSTNANCE.....	- 30 -
4.2.1 Pracovní podmínky zaměstnanců.....	- 30 -
4.2.2 Odborný rozvoj zaměstnanců	- 31 -
4.2.3 Stravování zaměstnanců.....	- 33 -
4.2.4 Zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců.....	- 33 -
4.3 DOBROVOLNÁ PÉČE O ZAMĚSTNANCE.....	- 33 -
4.3.1 Zaměstnanecké benefity	- 34 -
4.3.2 Formy zaměstnaneckých benefítů	- 34 -
4.3.3 Druhy zaměstnaneckých benefítů.....	- 36 -
5 VLASTNÍ ŠETŘENÍ.....	- 38 -
5.1 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	- 38 -
5.2 POSTAVENÍ FIRMY NA TRHU.....	- 39 -
5.3 CÍLE VÝZKUMU A HYPOTÉZY.....	- 39 -
5.4 METODIKA VÝZKUMU	- 40 -
6 VÝSLEDKY VÝZKUMU	- 41 -
6.1 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	- 41 -
6.1.1 Otázky pro personalistku.....	- 42 -
6.1.2 Otázky pro zaměstnance.....	- 45 -
6.1.3 Zhodnocení vnitřní analýzy podniku.....	- 51 -
6.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	- 53 -
7 SWOT ANALÝZA PÉČE O ZAMĚSTNANCE.....	- 57 -
8 SHRUTÍ A DOPORUČENÍ.....	- 59 -
ZÁVĚR.....	- 60 -
POUŽITÁ LITERATURA	- 62 -
SEZNAM PŘÍLOH.....	- 64 -

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1- Příklad rozvržení pracovní doby pracovníka	- 42 -
Tabulka 2 - Pracovní prostředí v podniku	- 47 -
Tabulka 3 - Vzdělanostní struktura v kraji	- 53 -
Tabulka 4- SWOT analýza péče o zaměstnance	- 57 -

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Maslowova pyramida potřeb	- 18 -
Obrázek 2 - Osobní potřeby zaměstnanců	- 45 -
Obrázek 3 - Benefity, které by zaměstnanci uvítali ve firmě	- 50 -

ÚVOD

Téma své bakalářské práce jsem si vybrala z oblasti řízení lidských zdrojů, protože se o toto téma velmi zajímám a do budoucnosti bych se jím ráda zabývala i profesně. Proto bylo mou snahou s využitím odborné literatury a platných právních předpisů přiblížit problematiku v oblasti péče o zaměstnance.

Tato práce je rozdělena na dva hlavní pomyslné bloky. První část je teoretická. V této části se zabývám především vysvětlením hlavních pojmů v oblasti řízení lidských zdrojů. Jelikož hlavním pohonem k výkonu práce člověka je jeho motivace, věnuji také tomuto tématu část své práce. Motivace podporuje výkon zaměstnance a aby byl pracovník v zaměstnání spokojený, je nutné, aby mu podnik vytvořil vhodné podmínky pro práci. Podniky dosahují svých úspěchů s velkým přičiněním svých zaměstnanců, a proto je velmi důležité jejich duševní a fyzické zdraví. Z tohoto důvodu má práce obsahuje i problematiku, kterou upravuje zákoník práce. Patří sem například pracovní podmínky či problematika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Nemalou část své práce pak věnuji tomu, jak firmy mohou motivovat a zlepšovat podmínky svých zaměstnanců ze své vlastní iniciativy. Jde tedy především o různé benefity, které podněcují k lepšímu výkonu práce.

Ve druhé části své práce se zaměřuji na výzkum péče o zaměstnance v konkrétní firmě. Podnik, ve které výzkum aplikuji, se nazývá Vojtěch Kulhánek s. r. o. a je mým současným zaměstnavatelem. Pro zhodnocení systému péče o zaměstnance jsem si vybrala SWOT analýzu. V rámci šetření vnitřního prostředí podniku jsem zvolila osobní dotazování, podložené vhodnými otázkami a pro vnější okolí podniku STEP analýzu.

Cílem mé bakalářské práce je zjistit, jaký systém péče o zaměstnance je v této firmě zaveden a jakým způsobem podnik motivuje své pracovníky pro lepší výkony. Dále bych ráda zjistila a vyhodnotila, jak tuto péči hodnotí samotní zaměstnanci, co jim ve firmě vyhovuje a co by naopak změnili. Završením mé práce bude pomocí zmíněné SWOT analýzy celkové hodnocení firmy v oblasti péče o zaměstnance a případné návrhy pro zlepšení.

1 LIDSKÉ ZDROJE

Organizace pro své úspěšné podnikání využívá materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Každý tento zdroj je pro firmu velmi důležitý, ovšem lidským zdrojům je přisuzován zvláštní význam, jelikož zabezpečují, rozdělují, využívají a rozvíjí všechny ostatní zdroje. Proto jsou lidské zdroje pro podnik největším bohatstvím. Organizace potřebuje co nejvíce schopných a motivovaných lidí, jelikož jedině takoví pracovníci udávají pozitivní výsledek svých výkonů a celkového výkonu podniku. Tito lidé, za předpokladu, že umějí a chtějí dělat lepší věci než lidé z jiných organizací, vytvářejí pro podnik trvalou konkurenční výhodu a dlouhodobou prosperitu (Šikýř, 2012).

V dnešní době je tento jedinečný a svébytný faktor uvažován, krom lidského kapitálu, také jako intelektuální, sociální a organizační kapitál. V rámci intelektuálního kapitálu jsou lidé pro firmu zdrojem zásoby a tokem znalostí. Ty mohou mít hmotný charakter (ve formě peněz a materiálového jmění) či nehmotný (vše lišící se od finančního a materiálního jmění přispívající k vytváření hodnot). Společenský kapitál je tvořen souborem vztahů uvnitř či vně organizace, který vede k efektivnější práci lidí. Poslední formou chápání lidského kapitálu je organizační kapitál. Ten je definován jako znalosti, které organizace skutečně vlastní a které jsou uchovávány v databázích organizace (Armstrong, 2007).

Lidský kapitál vykazuje v porovnání s ostatními zdroji podniku určité specifické vlastnosti. Mezi ty nejzásadnější patří, že lidé jsou schopni vnímat aktuální situaci, vyhodnocovat a vyvozovat důsledky. Orientují se v prostředí firmy a pronikají myslí do organizačních procesů, rozpoznávají silné a slabé stránky procesů, dokáží nalézat příčiny a popřípadě předpovídat možné důsledky. Dále lidé vykonávají odbornou práci, v jejímž rámci se ztotožňují s cíli firmy a pracují v její prospěch. V neposlední řadě projektují, organizují a koordinují procesy. Svým chováním lidé ovlivňují své spolupracovníky a dokáží je ovlivnit ve prospěch organizačních cílů. Jsou schopni se podřídit ostatním pracovníkům a sjednotit se pod tlakem situace. Pro tyto specifické vlastnosti jsou lidé považováni za nejpružnější, nejdynamičtější, nejprizpůsobivější ale také nejhůře ovlivnitelné aktivum firmy (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Každý podnik, který chce dosahovat lepších výsledků a vynikat před konkurencí, by se měl zaměřit na lidské zdroje. Úsilí, které podnik věnuje lidským zdrojům, se zpravidla vrátí ve formě vyšší iniciativy a loajality zaměstnanců, kteří dokáží zvýšit své tvůrčí schopnosti, svou pracovní sílu a přispívají tak k dosažení cílů organizace. S tímto přístupem firmy dosahují vyšších zisků a lépe se připravují na budoucnost. Firmy, které chtějí tohoto výsledku dosáhnout, se musí zabývat mimo jiné také získáváním, uplatňováním, řízením a rozvojem lidských zdrojů (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Co tedy vlastně řízení lidských zdrojů znamená? Dle Armstronga (2007) lze řízení lidských zdrojů definovat jako:

„Strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají-lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“

Z této definice vyplývá, že řízení lidských zdrojů je strategický přístup, který vychází z dlouhodobých strategií firmy, nejdůležitější články podniku jsou lidé a organizace klade důraz na dlouhodobý vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Dále nám odborná literatura říká, že řízení lidských zdrojů má další následující znaky:

- všichni manažeři se aktivně účastní řízení lidských zdrojů,
- podniková politika je sladěna s jednotlivými dílčími oblastmi řízení lidských zdrojů do jednoho celku,
- je zde aplikována efektivní vnitroorganizační komunikace,
- prostřednictvím lidského úsilí je dosahována konkurenční výhoda,
- součinností dosažení účinku, kterého by nebylo možné dosáhnout individuálně,
- podporou odpovědnosti, účastnictví a tvůrčími přístupy.

Řízení lidských zdrojů je součástí každodenní řídicí práce a pro vrcholový management je středem zájmu (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Řízení lidských zdrojů spadá do tzv. manažerské vědy, má tedy mezioborový charakter. (zahrnuje například i psychologii, právo, sociologii aj.). Řadíme jej jako jednu z pěti základních manažerských funkcí, do kterých mimo řízení lidských zdrojů, respektive personálního řízení, dále řadíme plánování, organizování, vedení lidí a kontrolu. Pro získávání a udržení zaměstnanců v podniku, jejich větší efektivitu práce a tím dosažení strategických cílů, je třeba uplatňovat odpovídající manažerské postupy.

2.1 Vývoj řízení lidských zdrojů

Dle odborné literatury lze vývoj řízení lidských zdrojů rozdělit do několika etap. Tyto etapy jsou ovlivněny neustále se měnícími podmínkami podnikání a mají dopad na změny chápání významu lidské složky v podniku a přístupu k řízení celé organizace. Mezi hlavní činitele těchto změn můžeme zařadit například větší konkurenci nebo vyšší požadavky zákazníků. Jedná se tedy o tyto koncepce, které budou následně podrobně rozebrány: personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů.

Personální administrativa

V době od desátých do dvacátých let 20. století hovoříme o historicky první etapě personalistiky, a to personální administrativě. Tato koncepce je významně ovlivněna klasickými přístupy k řízení podniku Fredericka W. Taylora. Výroba byla založena na dělbě práce a zaměřena především na maximalizaci pracovní síly. Lidé byli chápáni pouze jako pracovní síla, lehce srovnatelná s prací strojů. Norma pracovního výkonu byla určována tím, že se každá práce rozdělila do řad jednodušších a rutinnějších operací a prostřednictvím různých studií byl určen nejlepší pracovní postup a čas potřebný k vykonání daných pracovních úkolů. Vybraný člověk, vyhovující požadavkům dané operace, byl stimulován k práci úkolovou mzdou. Jelikož k této rutinní a jednoduché práci nebylo třeba kvalifikovaných zaměstnanců, vedla tato etapa ke snižování nákladů práce a zkracování času potřebného k zaučení lidí. Personalisté měli za úkol plnit administrativní činnosti spojené se zaměstnáváním lidí a vedení jejich evidence. Personalistika byla pouze pasivní nástroj k řízení podniku a sloužila k plánování, výběru, zaučení, hodnocení a odměňování lidí.

Personální řízení

Druhá historická etapa personalistiky se v organizacích prosazovala od čtyřicátých až padesátých let 20. století. Byla spojena s pokračujícím rozvojem průmyslové výroby, konkurence a potřeb zákazníků. Vyspělejší organizace, usilující o významné postavení na trhu, začínají chápat lidi jako konkurenční výhodu. Klíčem k úspěchu bylo získání dostatečného množství schopných a motivovaných lidí, kteří byli následně v podniku optimálně rozmístěni a využiti. V těchto organizacích začaly vznikat velké personální útvary, v jejichž čele stál personální ředitel. Jednotlivým personalistům byly přiděleny specifické personální činnosti a každý personalista získal vyšší odpovědnost a pravomoci, které měl využít především pro řešení operativních problémů hospodaření s lidmi.

Řízení lidských zdrojů

Třetí historická koncepce se prosadila v osmdesátých až devadesátých letech 20. století. Pojetí personalistiky bylo vnímáno pod vlivem razantních změn podmínek podnikání na světových trzích. Opět jsou zde hlavními faktory neustále se zostřující konkurence, požadavky zákazníků a technologický postup. Nejdůležitější složkou podniku se stali lidé, jelikož rozhodovali o zabezpečování, rozdělení, využívání a rozvoj zdrojů materiálních, finančních nebo informačních. Svou činností přispívali k dosažení strategických cílů podniku a personalistika se stala stěžejní oblastí řízení, jelikož začala vytvářet žádoucí podmínky pro ostatní oblasti řízení podniku (např. nákup, výroba, prodej ...), což platí dodnes (Šikýř, 2012).

2.2 Rozdíl mezi personalistikou a řízením lidských zdrojů

V problematice péče o zaměstnance se často vyskytují pojmy personalistika a řízení lidských zdrojů. Často bývají navzájem zaměňovány, ovšem tyto dva termíny mají každý trochu jiný význam.

Personalistika

Pod pojmem personalistika si můžeme představit vše, co se týká pracovní síly organizace. Je to tedy zejména získávání a rozmisťování pracovních sil, vzdělávání, zaškolování, výcvik personálu, vytváření příznivých pracovních podmínek, odměňování, poskytování benefitů, dohlížení na dodržování BOZP, propouštění z důvodů nadbytečnosti a vedení zaměstnaneckých agend. Výsledkem personalistiky by mělo být zajištění dostatečného množství schopných a motivovaných zaměstnanců a díky nim dosahovat strategických cílů podniku (Šikýř, 2012).

Řízení lidských zdrojů

Jak již bylo zmíněno, řízení lidských zdrojů je komplexnější přístup k řízení lidského kapitálu, který klade důraz na dlouhodobý vztah zaměstnanců se zaměstnavateli. Snaží se o vytváření optimálních podmínek pro personální obsazení a aktivity zaměstnanců (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

U těchto dvou pojmů lze podle Armstronga (2007) najít i některé společné rysy obou pojmů kterými například jsou:

- *„vycházení z podnikové strategie,*
- *uznávají, že za řízení lidí odpovídají linioví manažeři a personální útvar zajišťuje podpůrné služby a poskytuje rady k práci manažerů,*
- *uznávají, že jednou z jejich nejpodstatnějších funkcí je přizpůsobování lidí se stále měnícím se požadavkům organizace,*
- *užívají stejný způsob výběru, analýzy schopností, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoje manažerů a způsoby odměňování.“*

Stejně tak lze stejným autorem shrnout rozdíly, kterými jsou:

- *„personální řízení přikládá v systému pracovních vztahů značný význam procesům komunikace a participace, řízení lidských zdrojů klade větší důraz na strategický soulad a strategickou integraci,*
- *řízení lidských zdrojů je založeno na manažersky a podnikatelsky orientované filozofii,*
- *řízení lidských zdrojů přikládá větší význam řízení kultury a dosahování oddanosti,*
- *řízení lidských zdrojů klade větší důraz na roli liniových manažerů jako realizátorů politiky lidských zdrojů,*
- *řízení lidských zdrojů je celostním přístupem orientovaným na všechny zájmy podniku- zájmy členů organizace jsou uznávány, ale podřízeny zájmům podnikání,*
- *od specialistů na lidské zdroje se očekává, že budou spíše partnery v podnikání než jen administrátory na úseku personálu,*
- *řízení lidských zdrojů považuje pracovníky za jmění, bohatství, aktiva, a nikoliv za nákladovou položku.“*

Obecně lze říci, že řízení lidských zdrojů je zastřešující širší pojem personalistiky a vždy vychází ze strategického plánování firmy. V současné době je řízení lidských zdrojů považováno za nejdůležitější složku řízení podniku.

3 MOTIVACE

Pro získání dostatku lidí, kteří jsou schopni efektivně dosahovat požadovaných podnikových cílů, je třeba jejich dostatečná motivace. Je na organizaci, aby svým pracovníkům zajistila dostatek stimulů či odměn, které zvýší jejich motivaci. Možná si nyní čtenář klade otázku, co to vůbec motivace je a jaký je rozdíl mezi motivací a stimulací. Pro objasnění následuje odstavec, který se těmito pojmy zabývá.

3.1 Vyjasnění pojmů

Motivace se dá definovat jako souhrn vnitřních faktorů, ovlivňující lidské chování. Dle Arnolda a kol. (1991) je motivace složena ze tří částí, kterými jsou:

- směr – to, oč se daná osoba snaží dosáhnout,
- úsilí – s jakým nasazením se o daný záměr osoba pokouší,
- vytrvalost – doba, po kterou se o záměr osoba pokouší.

Motivování jiných lidí znamená jejich uvědomělé ovlivňování směrem, kterým chceme, aby se ubírali. Lidé jsou motivováni, pokud předpokládají, že svým chováním dosáhnou svého cíle. Splnění těchto představ může ovlivnit i podnik. Souhrn vnějších faktorů, ovlivňující lidské chování se nazývá **stimulace**. Stimulace může mít podobu různých hmotných či nehmotných odměn, příležitostí ke vzdělávání, růstu a jiné.

Problematiku motivace zaměstnanců mají na starosti manažeři, kteří pro dosažení pozitivních výsledků musí nejprve důsledně pochopit proces fungování motivace.

Průběh motivace:

- zjištění potřeby - motivace je vytvářena vědomým či mimovolným zjištěním nedostatků,
- stanovení cíle - věřitelé očekávají, že stanovenými cíli uspokojí zjištěné nedostatky a poté stanoví způsoby jejich dosažení
- podniknutí vytyčených kroků,
- splnění cílů – v případě dosažení cílů je pravděpodobnost, že při obdobných nedostatcích se budou opakovat předchozí kroky k uskutečnění cílů, v opačném případě je méně pravděpodobné opakování těchto kroků.

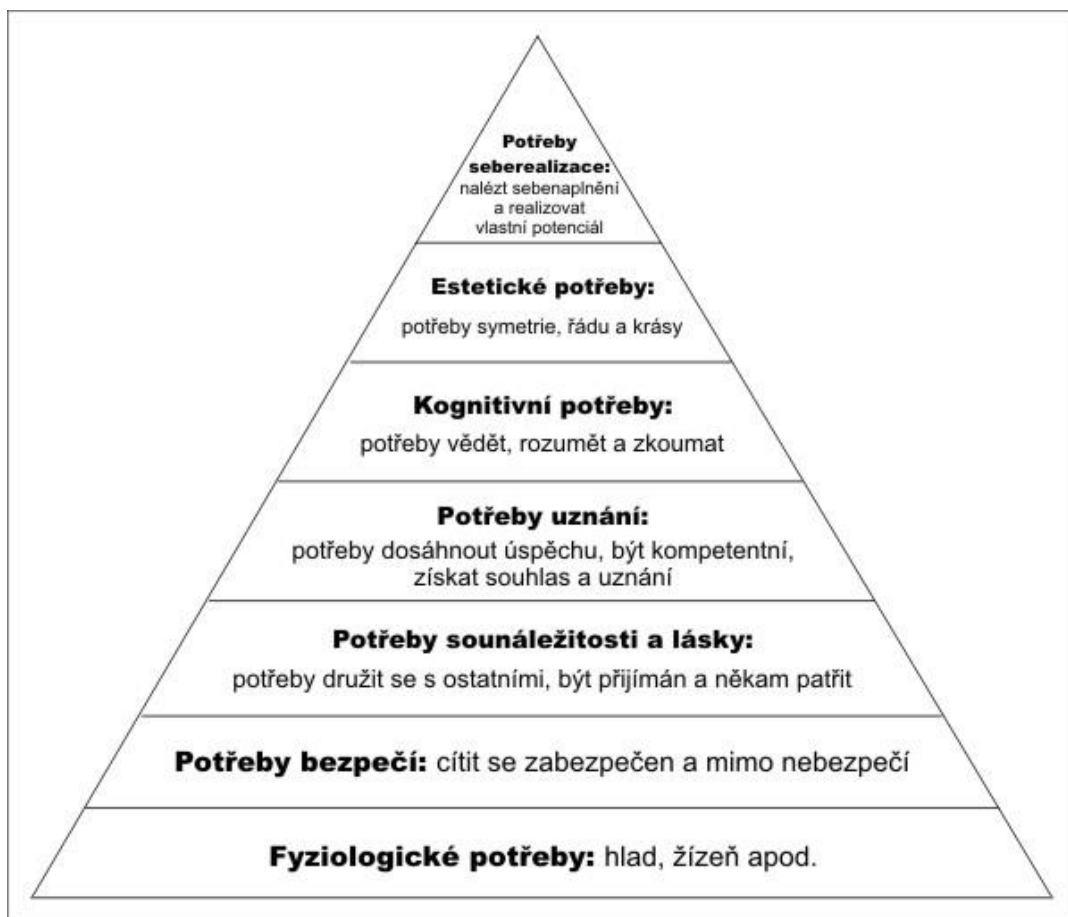
3.2 Motivační teorie

Různé přístupy k motivaci lze shrnout do různých teorií. Mezi nejznámější a nevlivnější patří:

- **Teorie instrumentality** – tato teorie využívá odměn nebo trestů jako prostředek k dosažení žádoucího chování lidí (politika cukr a bič). Nejhruběji lze říci, že lidé jsou motivováni pouze penězi.
- **Teorie zaměřené na obsah** – teorie, zaměřující se na obsah, podniká kroky k uspokojení potřeb lidí. Základem pro tuto teorii je tedy zjištěná potřeba, která při jejím nesplnění vede k napětí a nerovnováze. Nejznámější teorie zaměřená na obsah je Maslowova pyramida potřeb.

Maslowova pyramida potřeb

Maslow klasifikoval potřeby do pěti hlavních kategorií, společných pro všechny lidi. Pyramida má vzestupnou strukturu, kdy ve spodu pyramidy jsou umístěny nejzákladnější lidské potřeby. Podmínkou uspokojení potřeb vyšší kategorie je uspokojení potřeb předchozích. Tuto pyramidu znázorňuje obrázek 1 .



Obrázek 1 - Maslowova pyramida potřeb

zdroj: www.filosofie-uspechu.cz/

- **Teorie zaměřené na proces** – tato teorie se zaměřuje na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci. Je též označována jako poznávací teorie, jelikož analyzuje, jak lidé vnímají své pracovní prostředí. V rámci dané teorie rozeznáváme tyto procesy:
 - **očekávání** (teorie expektační) - lidé očekávají určitý výsledek jejich vykonané práce,
 - **dosahování cílů** (teorie cíle) - náročnější specifický cíl zvyšuje motivaci a výkon člověka,
 - **pocity spravedlnosti** (teorie spravedlivosti) - týká se osobních pocitů a vnímání, které vychází ze srovnávání s ostatními lidmi.

Nejčastější a často nejdůležitější stimul vykonávání práce jsou pro lidi peníze ve formě mzdy či platu. Pokud je systém odměňování správně nastaven, mají peníze pozitivní vliv na výkonnost práce (Armstrong, 2007).

4 POJETÍ PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Jak již bylo řečeno, lidský faktor je jednou z nejdůležitějších složek podniku a pro dosažení optimálních výsledků hospodaření firmy je třeba se na tento faktor více zaměřit. Pod pojetím péče o zaměstnance si mnozí lidé automaticky vybaví benefity, které zaměstnavatelé nabízí svým zaměstnancům. Benefity jsou ovšem pouze jednou z mnoha činností, kterou personalisté poskytují a vykonávají v rámci pečování o své zaměstnance. Je nutné sem zahrnout i veškerá zákonná opatření a povinnosti. Proto lze dle Koubka (2007) tento pojem rozdělit do tří rovin:

- **povinná péče** - je závazně formulována zákony, předpisy a kolektivními smlouvami,
- **dobrovolná péče** - vyplývá z personální politiky daného podniku,
- **smluvní péče** - je dána kolektivní smlouvou uvnitř podniku.

Péče o zaměstnance má za úkol 3 hlavní cíle, které se vzájemně prolínají a ovlivňují:

Individuální cíle

Individuální zájmy jsou zaměřeny především na potřeby zaměstnance a jejich uspokojování. Aby se zaměstnanec v dané organizaci cítil dobře, jde například o zajištění rovného zacházení, příznivé pracovní podmínky, zajištění ochrany a bezpečnosti zdraví při práci, seznámení s možnými riziky, poskytnutí odpovídající odměny a jiné.

Celospolečenské cíle

Hlavním úkolem je zajištění souladu zájmů mezi státem, který usiluje o prosperitu a stabilitu společností a organizací, které se snaží v rámci své hospodářské činnosti vytvářet příznivé podnikové klima. Stát dosahuje těchto cílů pomocí vhodné legislativy.

Cíle zaměstnavatelů

Zaměstnavatelé mají za cíl získat optimální počet schopných pracovníků, jejich proškolení, rozvoj znalostí a dovedností, dostatečné motivování a v neposlední řadě vytváření zdravých pracovních vztahů a příznivého pracovního prostředí (Koubek, 2007).

Než se dostaneme konkrétně k jednotlivým rovinám péče o zaměstnance, je třeba vyjasnit oblasti, které jsou společné pro povinnou, dobrovolnou i kolektivní péči. Tyto specifické oblasti jsou:

- pracovní doba a doba odpočinku,
- pracovní prostředí,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

4.1 Specifické oblasti péče o zaměstnance

4.1.1 Pracovní doba a doba odpočinku

Pracovní dobu upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který říká, že je to doba, po kterou je zaměstnanec povinen vykonávat pro svého zaměstnavatele práci nebo doba, kdy je na pracovišti připraven pro daný výkon práce (§ 78 odst. 1 písm. a/ zákoníku práce). Doba odpočinku je doba, která není pracovní dobou (§ 78 odst. 1 písm. b/ zákoníku práce).

Délku týdenní pracovní doby zákoník stanovuje na 40 hodin týdně (§ 79 odst. 1 zákoníku práce). U mladistvých zaměstnanců nesmí délka pracovní doby v jednotlivých dnech přesáhnout 8 hodin, tedy délka týdenní pracovní doby v souhrnu nesmí přesáhnout 40 hodin (§ 79a zákoníku práce).

Zákoník práce definuje práci prováděnou na příkaz zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem, která je vykonána nad rámec stanovené týdenní pracovní doby a mimo rozvrh pracovních směn jako **práci přesčas** (§ 78 odst. 1 písm. i/ zákoníku práce). Tato práce je možná pouze výjimečně (§ 93 odst. 1 zákoníku práce) a může být nařízena zaměstnanci pouze v případě závažných podmínek a to i na dobu nepřetržitého odpočinku mezi dvěma směnami či dny pracovního klidu. Práce přesčas nesmí přesahovat 8 hodin týdně a 150 hodin ročně (§ 93 odst. 2 zákoníku práce). Nad uvedený rozsah přesčasu může zaměstnavatel požadovat pouze na základě dohody (§ 93 odst. 3 zákoníku práce).

Zákoník práce dle § 81 ukládá zaměstnavateli právo stanovit začátek a konec směny a dále rozvrhnout pracovní dobu, zpravidla do pěti dnů pracovního týdne. Toto rozvržení nesmí být v rozporu s podmínkami bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Směnu můžeme chápat jako předem rozvrženou část týdenní pracovní doby, kterou je zaměstnanec povinen odpracovat (§ 78 odst.1 písm. c/ zákoníku práce). **Dvousměnný provoz** je pak takový, kde se zaměstnanci pravidelně střídají na 2 směny během 24 hodin po sobě jdoucích (§ 78 odst.1 písm. d/ zákoníku práce). Obdobně je definován třisměnný provoz, s tím rozdílem, že je provoz rozdělen do 3 směn, ve kterých se zaměstnanci střídají během 24 po sobě jdoucích hodin (§ 78 odst.1 písm. e/ zákoníku práce).

Zaměstnanci, kteří jsou na jiném místě, odlišném od běžného pracoviště, připraveni k možnému výkonu práce v případě naléhavé potřeby, mají sjednanou **pracovní pohotovost** (§ 78 odst.1 písm. h/ zákoníku práce).

Pokud zaměstnanec vykonává **noční práci**, vykonává ji v době mezi 22. a 6. hodinou (§ 78 odst.1 písm. k/ zákoníku práce).

Zaměstnavatel je povinen svému zaměstnanci poskytnout **přestávku na jídlo a oddech** nejdéle po 6 hodinách vykonávání práce, v případě mladistvého zaměstnance nejdéle po 4,5 hodinách. Tato přestávka musí mít trvání minimálně 30 minut (§ 88 odst. 1 zákoníku práce). Přestávka v práci na jídlo a oddech může být rozdělena, avšak alespoň jedna její část musí trvat nejméně 15 minut (§ 88 odst. 2 zákoníku práce). Do pracovní doby se započítává pouze **bezpečnostní přestávka** a to v případě, že na ní má zaměstnanec dle zvláštních právních předpisů právo (§ 89 odst. 1 zákoníku práce). Přestávka na jídlo a oddech tedy není započítána do pracovní doby, tudíž za ní nenáleží zaměstnanci odměna (§ 88 odst. 4 zákoníku práce).

Mezi koncem jedné směny a začátkem druhé směny je povinen zaměstnavatel svému zaměstnanci poskytnout **nepřetržitý odpočinek** a to po dobu alespoň 11 hodin během 24 hodin po sobě jdoucích, v případě mladistvého zaměstnance se tato doba prodlužuje na 12 hodin (§ 90 odst. 1 zákoníku práce).

4.1.2 Pracovní prostředí

Spokojenost zaměstnanců s výkonem jejich práce v organizaci velmi souvisí s daným pracovním prostředím. Aby se zaměstnanec cítil dobře a odváděl tak dobré výsledky své práce, měl by se cítit dobře v prostředí, kde práci vykonává. Zaměstnavatel musí pracoviště prostorově a konstrukčně zajistit takovým způsobem, aby bylo v souladu s bezpečnostními podmínkami, neohrožovalo zdraví při práci a odpovídalo hygienickým podmínkám na pracovní prostředí (§ 2 odst. 1 zákona č. 309/2006 Sb.).

Požadavky na pracovní prostředí upravuje zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Podrobnější požadavky pak upravují například:

- nařízení vlády č.101/2005 Sb., o podrobnějších požadavcích na pracoviště a pracovní prostředí, ve znění pozdějších předpisů,
- nařízení vlády č. 272/2011 Sb., o ochraně zdraví před nepříznivými účinky hluku a vibrací, ve znění pozdějších předpisů,
- nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci, ve znění pozdějších předpisů, a jiné (Šikýř, 2012).

Chování, spokojenost, či zdraví pracovníka ovlivňují dle státního zdravotního ústavu (www.szu.cz) následující faktory pracovního prostředí:

- fyzikální,
- chemické,
- biologické,
- prašnost na pracovišti,
- fyziologické,
- psychologické.

- **Fyzikální faktory**

Fyzikální faktory v pracovním prostředí jsou různorodé. Podle státního zdravotního ústavu mezi tyto faktory patří:

- **hluk na pracovišti** - za hluk se považuje veškerý zvuk, který je škodlivý pro lidské zdraví. Vzniká v důsledku práce se strojními zařízeními, která jsou používána v průmyslových odvětvích. Tento vedlejší produkt má na lidské ucho nepříjemný, rušivý nebo v horším případě škodlivý účinek,
- **vibrace** - je to mechanické kmitání, které škodlivě působí na zdraví člověka,
- **tepelně-vlhkostní mikroklima** - cílem organizace je, aby zaměstnanec při výkonu své práce pociťoval tepelnou pohodu, tzn., že odvádí tělem produkované teplo bez viditelného pocení, dále se zabývá relativní vlhkostí vzduchu a jeho prouděním,
- **elektromagnetické pole** - řadíme sem optické záření (infrachervené, viditelné a ultrafialové), nízkofrekvenční elektrická a magnetická pole a vysokofrekvenční elektromagnetické záření na pracovištích,
- **osvětlení** - zajišťující zrakovou pohodu zaměstnanců,
- **ionizace ovzduší** - charakterizuje čistotu vzduchu, citlivější lidé na změny koncentrace vzdušných iontů reagují například bolestmi hlavy, kloubů a jiné (www.szu.cz).

Chemické faktory

Za chemické faktory jsou považovány organické i anorganické sloučeniny v čistém stavu i ve směsích. Tyto látky mohou do lidského organismu vniknout prostřednictvím dýchacích cest (v případě plynů, par či kapalných aerosolů jako je dým, prach a jiné), pokožkou nebo přímým požitím. Proto je vhodné na pracovištích s tímto možným nebezpečím používat ochranné pomůcky například roušky na ústa a dýchací cesty.

Biologické faktory

Nejvíce ohrožující z těchto faktorů jsou pro člověka mikroorganismy, vyvolávající různá vážná onemocnění (patogenní mikroorganismy, kterými jsou viry, bakterie, plísňe a jiné). Pokud se na pracovišti mikroorganismy vyskytují a nejsou součástí práce, musejí být co nejdříve odstraněny. Pokud se mikroorganismy stávají součástí práce, pak takováto práce podléhá kategorizaci.

Prašnost na pracovišti

Pokud je ovzduší znečištěno hmotnými částicemi, které rozptýlením tvoří prach, kouř či dým, hovoříme o prašnosti. Zdraví člověka pak závisí na jejich koncentraci, velikosti a charakteristických vlastnostech. Prašnost prostředí se dle platné legislativy měří a hodnotí.

Fyziologické faktory

Z tohoto hlediska se hodnotí celková fyzická náročnost práce, ale také i jednostranné přetěžování určitých pohybových struktur. Dále sleduje veškeré faktory, které mají vliv na vznik onemocnění kosterně-svalového aparátu.

Psychologické faktory

Pro požadovanou výkonnost pracovníka je důležitá psychická pohoda na pracovišti. Tu ovlivňuje zejména psychická pracovní zátěž či vztahy pracovníků na pracovišti. Tyto faktory se stávají ve vyspělých organizacích hlavními pracovními riziky (www.szu.cz).

4.1.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Poslední specifickou oblastí v péči o zaměstnance, kterou se nyní budeme zabývat, je bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Bezpečnost i zdraví jsou jedním z dalších faktorů, které ovlivňují blaho zaměstnance a tím i jeho výkon. Autorky Foot a Hook (2002) definují bezpečnost jako „*absence nebezpečí a vyhnutí se zranění*“ a dobré zdraví, které je „*fyzicky a mentálně dobrý stav, při němž tělo i mysl je ve vynikající pracovní formě*“. K řadě pracovních úrazů, nemocí z povolání, otrav, zvýšené nemocnosti a jiné dochází v organizaci nesprávnou volbou organizace práce, pracovních podmínek či pracovního prostředí. Tyto negativní důsledky bohužel ani v dnešní době nelze úplně odstranit. Proto je třeba v organizaci pečovat o bezpečnost a ochranu zdraví při práci, nazývanou také jako „BOZP“. Pod tímto pojmem se skrývá snaha organizace zajistit ochranu zdraví pracovníků, jelikož její hodnotu nelze ničím vynahradit. BOZP vyžaduje pozornost všem faktorům ohrožující zdraví pracovníka. Těmto faktorům jsme se věnovali v pododdíle Pracovní prostředí. Ovšem musíme vzít i v potaz například kvalitu pracovních zařízení, se kterými pracovník přijde do styku. BOZP je tedy komplexní analýza daného stavu a následné stanovení podmínek pro optimální výkon zaměstnance (Foot, Hook, 2002).

Právní úprava

Základní právní úprava je součástí zákoníku práce (konkrétně §101 až §108). Tento zákoník stanovuje zaměstnavateli povinnost zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci s přihlédnutím na možné riziko ohrožující jejich život a zdraví při výkonu práce. Další doplňující zákon o požadavcích BOZP v pracovněprávních vztazích je zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ve znění pozdějších předpisů. Prováděcími právními předpisy jsou například:

- nařízení vlády č. 378/2001 Sb., kterým se stanoví bližší požadavky na bezpečný provoz a používání strojů, technických zařízení, přístrojů a náradí, ve znění pozdějších předpisů,
- nařízení vlády č. 495/2001 Sb., kterým se stanoví rozsah a bližší podmínky poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, mycích, čistících a dezinfekčních prostředků, ve znění pozdějších předpisů,
- nařízení vlády č. 11/2002 Sb., kterým se stanoví vzhled a umístění bezpečnostních značek a zavedení signálů, ve znění pozdějších předpisů, a jiné (Šikýř, 2012).

Povinnosti zaměstnavatele při zajištění BOZP

Podle zákoníku práce (§103, odst. 1 zákoníku práce) je zaměstnavatel v souvislosti s BOZP povinen:

- *„nepřipustit, aby zaměstnanec vykonával zakázané práce a práce, jejichž náročnost by neodpovídala jeho schopnostem a zdravotní způsobilosti,*
- *informovat zaměstnance o tom, do jaké kategorie byla jím vykonávaná práce zařazena,*
- *zajistit, aby práce v případech stanovených zvláštním právním předpisem vykonávali pouze zaměstnanci, kteří mají platný zdravotní průkaz, kteří se podrobili zvláštnímu očkování nebo mají doklad o odolnosti vůči nákaze,*
- *sdělit zaměstnancům, u kterého poskytovatele pracovnělékařských služeb jim budou poskytnuty pracovnělékařské služby a jakým druhům očkování a jakým pracovnělékařským prohlídkám a vyšetřením souvisejícím s výkonem práce jsou povinni se podrobit, umožnit zaměstnancům podrobit se těmto očkováním, prohlídkám*

a vyšetřením v rozsahu stanoveném zvláštními právními předpisy nebo rozhodnutím příslušného orgánu ochrany veřejného zdraví,

- *nahradit zaměstnanci, který se podrobí pracovnělékařské prohlídce, vyšetření nebo očkování podle písmene, případnou ztrátu na výdělku, a to ve výši průměrného výdělku, popřípadě ve výši rozdílu mezi náhradou mzdy nebo platu podle § 192 nebo nemocenským a průměrným výdělkem,*
- *zajistit zaměstnancům, zejména zaměstnancům v pracovním poměru na dobu určitou, zaměstnancům agentury práce dočasně přiděleným k výkonu práce k jinému zaměstnavateli, mladistvým zaměstnancům, podle potřeb vykonávané práce dostatečné a přiměřené informace a pokyny o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci podle tohoto zákona a podle zvláštních právních předpisů, zejména formou seznámení s riziky, výsledky vyhodnocení rizik a s opatřeními na ochranu před působením těchto rizik, která se týkají jejich práce a pracoviště,*
- *zabezpečit, aby zaměstnanci jiného zaměstnavatele vykonávající práce na jeho pracovištích obdrželi před jejich zahájením vhodné a přiměřené informace a pokyny k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a o přijatých opatřeních, zejména ke zdolávání požárů, poskytnutí první pomoci a evakuace fyzických osob v případě mimořádných událostí,*
- *jestliže při práci přichází v úvahu expozice rizikovým faktorům poškozujícím plod v těle matky, informovat o tom zaměstnankyně. Těhotné zaměstnankyně, zaměstnankyně, které kojí, a zaměstnankyně-matky do konce devátého měsíce po porodu je dále povinen seznámit s riziky a jejich možnými účinky na těhotenství, kojení nebo na jejich zdraví a učinit potřebná opatření, včetně opatření, která se týkají snížení rizika psychické a fyzické únavy a jiných druhů psychické a fyzické zátěže spojené s vykonávanou prací, a to po celou dobu, kdy je to nutné k ochraně jejich bezpečnosti nebo zdraví dítěte,*
- *umožnit zaměstnanci nahlížet do evidence, která je o něm vedena v souvislosti se zajišťováním bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,*
- *zajistit zaměstnancům poskytnutí první pomoci,*

- *nepoužívat takového způsobu odměňování prací, při kterém jsou zaměstnanci vystaveni zvýšenému nebezpečí újmy na zdraví a jehož použití by vedlo při zvyšování pracovních výsledků k ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců,*
- *zajistit dodržování zákazu kouření na pracovištích stanoveného zvláštními právními předpisy.“*

Povinnosti zaměstnanců při zajištění BOZP

Podle zákoníku práce (§ 106 odst. 1 zákoníku práce) jsou zaměstnanci v souvislosti s BOZP povinni:

- *„účastnit se školení zajišťovaných zaměstnavatelem zaměřených na bezpečnost a ochranu zdraví při práci včetně ověření svých znalostí,*
- *podrobit se pracovnělékařským prohlídkám, vyšetřením nebo očkováním stanoveným zvláštními právními předpisy,*
- *dodržovat právní a ostatní předpisy a pokyny zaměstnavatele k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, s nimiž byl řádně seznámen, a řídit se zásadami bezpečného chování na pracovišti a informacemi zaměstnavatele,*
- *dodržovat při práci stanovené pracovní postupy, používat stanovené pracovní prostředky, dopravní prostředky, osobní ochranné pracovní prostředky a ochranná zařízení a svévolně je neměnit a nevyřazovat z provozu,*
- *nepožívat alkoholické nápoje a nezneužívat jiné návykové látky na pracovištích zaměstnavatele a v pracovní době i mimo tato pracoviště, nevstupovat pod jejich vlivem na pracoviště zaměstnavatele a nekouřit na pracovištích a v jiných prostorách, kde jsou účinkům kouření vystaveni také nekuřáci. Zákaz požívání alkoholických nápojů se nevztahuje na zaměstnance, kteří pracují v nepříznivých mikroklimatických podmínkách, pokud požívají pivo se sníženým obsahem alkoholu, a na zaměstnance, u nichž požívání těchto nápojů je součástí plnění pracovních úkolů nebo je s plněním těchto úkolů obvykle spojeno,*
- *oznamovat svému nadřízenému vedoucímu zaměstnanci nedostatky a závady na pracovišti, které ohrožují nebo by bezprostředně a závažným způsobem mohly ohrozit bezpečnost nebo zdraví zaměstnanců při práci, zejména hrozící vznik mimořádné události nebo nedostatky organizačních opatření, závady nebo poruchy technických zařízení a ochranných systémů určených k jejich zamezení,*

- *s ohledem na druh jím vykonávané práce se podle svých možností podílet na odstraňování nedostatků zjištěných při kontrolách orgánů, kterým přísluší výkon kontroly podle zvláštních právních předpisů,*
- *bezodkladně oznamovat svému nadřízenému vedoucímu zaměstnanci svůj pracovní úraz, pokud mu to jeho zdravotní stav dovolí, a pracovní úraz jiného zaměstnance, popřípadě úraz jiné fyzické osoby, jehož byl svědkem, a spolupracovat při objasňování jeho příčin,*
- *podrobit se na pokyn oprávněného vedoucího zaměstnance písemně určeného zaměstnavatelem zjištění, zda není pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek.“*

Pracovní úraz

Pracovní úraz je takový úraz, který vznikl při konání pracovních úkolů nebo v jeho souvislosti zcela nezávisle na vůli zaměstnance a způsobil mu poškození zdraví nebo smrt. Zaměstnanec je v případě vzniku pracovního úrazu povinen tuto skutečnost nahlásit svému zaměstnavateli, který pak v jeho přítomnosti a přítomnosti příslušného odborového orgánu vyšetří příčiny vzniku této události. Zaměstnavatel má povinnost vést evidenci pracovních úrazů, které zapříčinili pracovní neschopnost na dobu delší než tři kalendářní dny nebo došlo u zaměstnance k úmrtí. Úrazy, u nichž pracovní neschopnost nepřesáhla tři kalendářní dny, se taktéž musejí zaznamenávat v knize úrazů. Dále do této knihy musí být zařazeni ti zaměstnanci, u kterých byla uznána nemoc z povolání vzniklá na pracovišti zaměstnavatele. Nemocí z povolání se dle nařízení vlády č. 290/1995 Sb. (§ 1 odst. 1) rozumí „*nemoci vznikající nepříznivým působením chemických, fyzikálních, biologických nebo jiných škodlivých vlivů, pokud vznikly za podmínek uvedených v seznamu nemocí z povolání (uveden v příloze nařízení vlády)“*.

Zaměstnavatel je pak povinen ohlásit daný pracovní úraz pomocí záznamu o úrazu příslušným orgánům či institucím. Způsob evidence úrazů, ohlašování úrazů, zasílání záznamů o úrazech, vzor záznamu a daný okruh orgánů a institucí, jimž se úraz ohlašuje, vláda ukládá pomocí vládního nařízení (Foot, Hook, 2002).

Prevence rizik

Jak již bylo řečeno, zaměstnavatel musí přihlédnout na riziko možného ohrožení života a zdraví zaměstnanců, které se vztahuje k výkonu jejich práce, aby tak zajistil bezpečnost a ochranu jejich zdraví. Předcházení ohrožení života a zdraví při práci definuje opět zákoník práce (§ 101 odst. 1). Prevence rizik jsou opatření, která mají za cíl předejít, odstraňovat nebo alespoň minimalizovat tato možná rizika spojená s pracovním výkonem. Zaměstnavatel je povinen nepřetržitě vyhledávat všechny nebezpečné činitele, zhodnotit je a přijmout vhodná opatření proti nim. Všechna tato rizika musí evidovat v interním dokumentu organizace nazývaném Registr rizik (www.bozp.cz).

4.2 Povinná péče o zaměstnance

V této kapitole se budeme věnovat již konkrétně povinné péči o zaměstnance. Povinná péče o zaměstnance je upravena dle zákoníku práce (§ 224 - § 247) a dělí na:

- pracovní podmínky zaměstnanců,
- odborný rozvoj zaměstnanců
- stravování zaměstnanců,
- zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců.

4.2.1 Pracovní podmínky zaměstnanců

Zaměstnavateli je dána obecná povinnost zajistit bezpečný výkon práce, tedy zabezpečit bezpečné pracovní podmínky, které jsou v souladu s právními předpisy. Dále je také povinen zajistit, aby měli zaměstnanci možnost bezpečné úschovy svršků a osobních předmětů nošených obvykle do práce (§ 226 zákoníku práce).

4.2.2 Odborný rozvoj zaměstnanců

Odborný rozvoj zaměstnanců, je jedna ze složek, do kterých firma dlouhodobě investuje za účelem vyšší výkonnosti a efektivnosti práce. Pro výkon dané práce je třeba určité připravenosti zaměstnance, kterou lze rozumět jako kvalifikaci zaměstnance. Kvalifikaci tedy můžeme chápat jako soubor teoretických a praktických znalostí a dovedností a dále osobní vlastnosti pracovníka, které napomáhají pro výkon jeho práce. Je v zájmu zaměstnavatele, aby udržoval co nevyšší kvalifikaci svých zaměstnanců, ovšem nesmí je do ničeho nutit. Pokud by pracovníkova kvalifikace nevyhovovala danému pracovnímu místu, je možné, aby s ním zaměstnavatel pak rozvázal pracovní poměr (Foot, Hook, 2002).

Potřebnou kvalifikaci lze dle zákoníku práce (§ 227 zákoníku práce) zajistit především pomocí:

- zaškolení a zaučení,
- odbornou praxí absolventů škol,
- prohlubování kvalifikace,
- zvyšování kvalifikace.

Zaškolení a zaučení

Při příchodu nového zaměstnance do firmy bez potřebné kvalifikace, je zaměstnavatel povinen seznámit pracovníka s výkonem a místem jeho budoucí práce. Tento proces je považován za výkon práce a náleží mu tedy příslušný plat či mzda. Zaškolení a zaučení je třeba i v případě přecházení na nové pracoviště nebo jiný druh práce (§ 228 zákoníku práce).

Jak má zaškolení vypadat není nikde definováno a záleží pouze na zaměstnavateli, jakým způsobem se k tomuto procesu postaví. Rozhodně by ho neměl podceňovat, jelikož dobré zaškolení může předcházet mnoha problémům a může přispět k vyšší efektivnosti práce pracovníka. Je ovšem dobré se na zaškolení předem připravit například tzv. Adaptačním plánem, který obsahuje nejzásadnější body pro zaškolení pracovníka. Při zaškolování by nemělo docházet pouze k seznámení s výkonem a místem práce, ale také by měl zaměstnavatel nového pracovníka seznámit s kolegy a vyjasnit vztahy mezi nadřízenými a pořízenými z důvodu lepší atmosféry v organizaci, která vede opět k vyšší výkonnosti a efektivnosti práce (www.mzdovapraxe.cz).

Odborná praxe absolventů škol

Absolventům středních škol, konzervatoří, vyšších odborných škol a vysokých škol jsou zaměstnavatelé povinni zabezpečit odbornou praxi potřebnou k získání praktických zkušeností a dovedností pro výkon práce. Opět se jedná o výkon práce a absolventům tak vzniká nárok na odměnu ve formě platu či mzdy. Absolvent je nastupující zaměstnanec, který má potřebnou kvalifikaci pro daný výkon práce a celková doba jeho odborné praxe po úspěšném ukončení studia nepřesáhla 2 let. Do této doby není započtena doba mateřské nebo rodičovské dovolené (§ 229 zákoníku práce).

Prohlubování kvalifikace

Za prohlubování kvalifikace se považuje její průběžné doplňování, udržování a obnovování, které umožňuje výkon sjednané práce. Jako v předešlých případech se jedná o výkon práce, za který přísluší pracovníkovi mzda či plat. Zaměstnavatel může uložit zaměstnanci povinnost účastnit se na různých odborných školeních a studiu. Náklady na tato školení a studia platí zaměstnavatel, ale po dohodě je možné, aby se zaměstnanec podílel na finančně náročnějších vzděláváních. Na rozdíl od zvyšování kvalifikace se při prohlubování kvalifikace nemění její podstata (www.ipodnikatel.cz).

Zvyšování kvalifikace

Zvyšování kvalifikace znamená získání či rozšíření hodnoty kvalifikace. Této nové hodnoty lze dosáhnout například studiem, vzděláváním, školením nebo jinou formou přípravy k dosažení stupně vzdělání, které jsou v souladu s potřebami zaměstnavatele. Za určitých podmínek stanovených zákoníkem práce (konkrétně § 232 zákoníku práce) lze pro zvýšení kvalifikace získat pracovní volno s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku. Zajištění závazku mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem za účelem poskytnutí zvýšení kvalifikace je možné uzavřít mezi těmito stranami tzv. Kvalifikační dohodu. Tento závazek znamená pro zaměstnance povinnost setrvat u zaměstnavatele po dobu zvyšování kvalifikace, nejdéle však po dobu 5 let. V případě porušení závazku je pracovník povinen zaplatit veškeré finanční náklady spojené se vzděláváním (www.ipodnikatel.cz).

4.2.3 Stravování zaměstnanců

Každému zaměstnanci dle zákoníku práce (§ 236 zákoníku práce) musí zaměstnavatel ve všech směnách umožnit, nikoliv však poskytnout, stravování. Znamená to tedy, že zaměstnavatel má pouze povinnost vyhradit zaměstnanci čas potřebný k jeho stravování, stravu si ale zaměstnanec již zajišťuje sám. Tato povinnost zaměstnavateli nevzniká pouze u zaměstnanců vyslaných na pracovní cestu. Kolektivní smlouva umožňuje například sjednání zvýhodněného stravování, formu jeho financování či organizace stravování. Dále také umožňuje dohodu o poskytnutí zvýhodněného stravování bývalým zaměstnancům, kteří odešli do starobního důchodu, invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně, zaměstnancům po dobu čerpání jejich dovolené či zaměstnancům, kteří jsou v dočasné pracovní neschopnosti. V rámci zaměstnaneckých benefitů také může zaměstnavatel svým zaměstnancům přispívat nad rámec zákona. Této problematice se ale budeme věnovat v dalším oddílu.

4.2.4 Zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců

Jelikož zákoník práce stanovuje přísný zákaz diskriminace, jsou v něm také obsaženy podmínky pro některé zaměstnance, kterých by se mohla případná diskriminace týkat.

Desátá část pracovního zákoníku upravuje podmínky zaměstnávání fyzických osob se zdravotním postižením, pracovní podmínky zaměstnankyň, matek či osob pečujících o dítě a o jiné fyzické osoby. Dále definuje přestávky zaměstnankyň ke kojení a pracovní podmínky mladistvých zaměstnanců. Všechny tyto podmínky definuje zákoník práce v § 237 - § 247.

4.3 Dobrovolná péče o zaměstnance

Pokud se zaměstnavatel jakýmkoliv způsobem stará o své zaměstnance nad rámec legislativních předpisů, jedná se o dobrovolnou péči. Tato péče se zabývá blahem a pohodou zaměstnanců. Jejich osobní problémy totiž mohou pasivně zasahovat do výkonu práce. Může tak docházet k nižší produktivitě, nedodržování pracovních norem, v některých případech může docházet až k následné fluktuaci, tedy časté změně zaměstnání. Aby k těmto událostem nedocházelo, měli by se zaměstnavatelé snažit o individuální péči u svých zaměstnanců, všimnout si jejich chování, snažit se řešit problémy, které jsou v kompetenci podniku a dbát o všeobecnou pohodu pracovníka. Snahou podniku tedy je dát do souladu pracovní a soukromý život pracovníka. Pod dobrovolnou péči o zaměstnance lze zahrnout zaměstnanecké benefity, neboli výhody.

4.3.1 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity definujeme jako peněžité či nepeněžité plnění poskytované pracovníkům nad rámec jejich mezd či platů. Jasně tedy vyplývá, že zaměstnanecké výhody nejsou mzdou či platem, tedy odměnou za vykonanou práci a nezávisí na odvedené práci.

Tyto výhody mohou přispívat zejména k :

- lepší konkurenceschopnosti podniku vůči ostatním organizacím,
- uvědomění zaměstnanců o sounáležitosti s firmou,
- efektivnosti nákladů,
- etice, v podobě „férového“ jednání ve firmě,
- či respektování různých potřeb pracovníků (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Zaměstnanecké benefity mají ale také svou stinnou stránku. Mezi hlavní nevýhody můžeme považovat:

- nemají vliv na motivaci pracovníka, neovlivňuje jeho pracovní výkonnost,
- zaměstnanci je často vnímají jako samozřejmost, nikoliv jako nadstandardní péči,
- je velmi obtížné případně zavedené benefity zrušit,
- nemusí vyhovovat všem zaměstnancům,
- nevycházejí z potřeb a možností organizace, ale kopírují trendy či konkurenci (mzdovapraxe.cz).

4.3.2 Formy zaměstnaneckých benefitů

Před vlastním výběrem zaměstnaneckých benefitů je nejprve vhodné zanalyzovat a vyhodnotit:

- společenské zájmy,
- zájmy organizace,
- zájmy pracovníků.

Poté, co podnik zohlední tyto faktory může vybírat, jaké benefity pracovníkům poskytne. Zaměstnavatel může pečovat o své pracovníky různými způsoby. Obecně je lze rozdělit do tří následujících skupin benefitů:

- sociální benefity (kulturní a společenské akce, příspěvky na bydlení či dojíždění, dovolená, různé půjčky a pojištění aj.)
- pracovní benefity (stavování, nápoje, dobrovolné vzdělávání, doprava, ubytování aj.)
- benefity spojené s postavením ve firmě (služební automobil, mobilní telefon, notebook, tablet, vybavení kanceláře aj.) (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

V rámci zaměstnaneckých benefitů rozlišujeme plošný a volitelný systém. **Plošný systém** pro zaměstnance znamená možnost využití všech zaměstnaneckých výhod, které jim organizace nabízí. Organizace v tomto případě nebere v potaz, zda o tyto benefity mají pracovníci zájem. **Volitelný systém**, nazývaný také jako **kafetéria systém**, nabízí zaměstnancům individuální benefity podle jejich aktuálních potřeb. Pracovník si může vybrat libovolný benefit, který mu zaměstnavatel zapíše na jeho limitovaný zaměstnanecký účet a dále může periodicky tuto volbu opakovat. V praxi ovšem existuje i **kombinace plošného a volitelného systému**, kdy podniky poskytují některé benefity plošně (například příspěvky na stravování, dovolená navíc aj.) a některé benefity nabízí volitelně (například příspěvky na sport, kulturu, rekreaci apod.). Pro optimalizaci nákladů a ulehčení práce managementu má podnik možnost využívat outsourcingu, neboli vyčlenění některých činností na specializovanou dodavatelskou firmu (Šikýř, 2012).

Ve většině úspěšných firem v dnešní době převažuje již uvedený kafetieria systém. Tento systém má mnoho výhod, mezi ty nejhlavnější patří například jeho flexibilita na potřeby zaměstnanců, transparentnost založenou na pravidlech, spravedlnost v rámci zaměstnaneckých účtů, individualizaci a diferenciaci, informovanost o tržní hodnotě výhod, které si pracovníci následně více váží, zlepšení image firmy či růst sounáležitosti zaměstnanců s firmou.

4.3.3 Druhy zaměstnaneckých benefitů

Z předchozích odstavců již víme, jak se benefity dělí do různých skupin a jaké systémy může organizace využívat. Jaké ale nabízí konkrétní benefity? Těmi nejčastějšími a nejdůležitějšími benefity se budeme zabývat v následujících odstavcích.

Stravování zaměstnanců - tzv. stravenky, neboli poukázky na stravování, jsou běžným nástrojem péče o zaměstnance. Prostřednictvím stravenek zaměstnavatel může v rámci daňově uznatelných nákladů přispívat až do výše 55 % hodnoty stravného. Touto formou zaměstnanci zvýší reálný příjem.

Příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění - aby se lidé měli ve stáří dobře a nestrádali, je potřeba, aby se nespolehali pouze na důchody poskytované státem. To jim zajistí dlouholeté spoření, které stát podporuje příspěvků a daňovými úlevami. Dále jako ochrana před nečekanými událostmi jako jsou úrazy, invalidita, či smrt funguje životní pojištění. V rámci zaměstnaneckých benefitů může zaměstnavatel zaměstnanci poskytovat příspěvek na tyto pojištění a připojištění. Příspěvky jsou do výše 50 000 Kč ročně považovány za příjem osvobozený od daně z příjmů fyzických osob. Tento limit se počítá zvlášť u více zaměstnavatelů.

Dovolená, dny zdravotního volna - organizace dle zákona musí poskytnout svým zaměstnancům dovolenou nejméně po dobu čtyř týdnů v kalendářním roce. Pokud chce ovšem zvýšit jejich motivaci, může jim prostřednictvím vnitropodnikových směrnic nebo kolektivní smlouvou umožnit dny dovolené navíc, nazývané také jako „sick days“. Často firmy nabízejí pět týdnů dovolené. Dále také mohou poskytnout dny placeného zdravotního volna, většinou se jedná alespoň o tři dny v kalendářním roce.

Vzdělávání zaměstnanců - vzdělávání svým zaměstnancům nemusí zaměstnavatel poskytovat pouze povinně dle legislativy, jak bylo uvedeno dříve. Organizace se snaží o co nejvíce kvalifikovaných pracovníků, a proto jim mohou přispívat na jejich vzdělávání.

Nepeněžní příspěvek na kulturu, sport, rekreaci - přispívat může firma například i formou možnosti využití různých rekreačních či zdravotních zařízení, sportovních zařízení, nabízí lístky do divadla, kulturní akce, poskytuje různé zájezdy apod.

Služební automobil i pro soukromé účely - tento druh benefitu je u zaměstnanců velmi oblíbený. Zaměstnavatel poskytuje firemní automobil k účelům pracovním, ale i soukromým.

Příspěvek na cestování do zaměstnání - v případě nutnosti dojíždění do zaměstnání lze umožnit zaměstnanci peněžní i nepeněžní příspěvky k těmto účelům.

Zaměstnanecká zápůjčka - tato zápůjčka není příliš rozšířená, jelikož tento benefit může nabízet pouze ta organizace, která má dostatek volných finančních prostředků. Společnost zápůjčku nabízí pouze prestižním zaměstnancům, kterých si firma cení a je úročena velmi malým, často nulovým, úrokem.

Pružná pracovní doba - Pružná pracovní doba je vhodná u pozic, u kterých je jedno, kdy se začne vykonávat a končit. Příkladem mohou být zaměstnání z oblasti IT, personalistiky, obchodního a ekonomického úseku a jiné.

Práce z domova- neboli home office je práce, která je částečně či úplně vykonávána z domova. Důraz je zde kladen na důvěru mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. V České republice se rozvíjí velmi pomalu.

Ostatní benefity - mezi ostatní benefity řadíme věcné dary, odměny, mobilní telefon a drobná elektrozařízení (notebook, tablet aj.) i pro soukromé účely, 13. a 14. plat, příspěvky na zdraví, různá očkování, hlídání dětí, poradenská činnost, poskytnutí ubytování, zaměstnanecké akcie a jiné (ipodnikatel.cz).

5 VLASTNÍ ŠETŘENÍ

5.1 Představení podniku

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala podnik, který je mi velmi dobře známý, jelikož zde již přes rok pravidelně docházím na brigádu. Je to podnik Vojtěch Kulháněk s. r. o. a působí především na trhu s jízdními koly a šicími stroji. Kořeny této společnosti zasahují až do roku 1856, kdy byla založena panem Vojtěchem Kulhánkem. Toto neobvyklé spojení dvou naprosto odlišných oborů původní zakladatel zvolil tak, aby pokryl celý rok tržbami. Jízdní kola jsou specifická především pro letní sezonu. Část prodejny nabízí nejrozumnější výběr jízdních kol, cyklomateriálu, doplňků a příslušenství na kolo, ale také cyklistického oblečení a obuvi. Dále svým zákazníkům poskytuje kvalitní služby v podobě poradenství, servisu či splátkového prodeje. Druhá část prodejny je zaměřena na šicí stroje, které svými tržbami pokrývají zejména zimní sezonu. V rámci šicího centra je v druhé polovině prodejny zákazníkům nabízen široký sortiment šicích strojů, látek a veškerého příslušenství, týkající se krejčovského oboru. Kamenná prodejna se nachází v ulici Karla IV. v Hradci Králové. Sídlí zde již od svého počátku a toto umístění bylo strategicky zvoleno. Svou lokalizaci zakladatel umístil podle frekvence dopravy na jízdních kolech lidí, kteří se přemísťovali ze svých domovů do práce a naopak. Podle toho také byla zvolena otevírací doba prodejny. Tyto atributy doplněné kvalitními službami a zbožím dovedly svého majitele k úspěšnému podnikání a jsou i dnes klíčovým faktorem úspěšného fungování firmy.

Abychom si představili lépe vývoj a klíč úspěchu této firmy, věnuji tento krátký odstavec jeho historii. Firma byla založena, jak jsem již zmínila dříve, v roce 1856 živnostníkem panem Vojtěchem Kulhánkem. Následně jeho syn, taktéž pojmenovaný Vojtěch Kulháněk, nechal vystavět činžovní dům na třídě Karla IV. v Hradci Králové, do kterého umístili prodejnu. Podle čeho zvolili lokalizaci již víme. Zde podnik vzkvétal až do roku 1951, kdy došlo ke konfiskaci majetku rodiny Kulhánkových, kteří tak byli nuceni opustit svou firmu i domov. Svou činnost byli nuceni pozastavit na dlouhých 40let, až v roce 1991 byl rodině majetek navrácen ve zuboženém stavu. Rodina Kulhánkových však s velkým odhodláním opět uvedla dům i firmu do pořádku a od roku 1997, kdy byla zapsána do obchodního rejstříku jako společnost s ručním omezením, až dodnes úspěšně působí na trhu s jízdními koly a šicími stroji (www.vseprokolo.cz).

5.2 Postavení firmy na trhu

Tato firma je považována za malý podnik, jelikož počet zaměstnanců nepřesahuje 50 lidí a jejich roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR. I přes to v dnešní době Vojtěch Kulhánek s. r. o. patří mezi top 10 největších prodejců s jízdními koly a potřebami v České republice. Nabízí velmi kvalitní sortiment a služby, podložený osvědčenými obchodními vztahy s různými dodavateli. Podnik zaměstnává celkem 17 zaměstnanců, z nichž jsou 2 řídicí zaměstnanci a dále 3 technicko - hospodářští zaměstnanci, zbylí zaměstnanci jsou pracovníci řadoví. Firmě záleží na tom, aby zde pracovali pouze specializovaní a vyškolení zaměstnanci. V rámci svého rozvoje v roce 2005 zavedla internetový obchod. Jelikož si společnost plně uvědomuje důležitost technologického pokroku, jejím cílem je vytvoření nejlepšího internetového obchodu v České republice pro cyklisty.

5.3 Cíle výzkumu a hypotézy

Cílem výzkumu je analyzovat, jak je nastavena a jak funguje péče o zaměstnance v podniku. Následně zhodnotím, jestli je tato péče o zaměstnance dostačující z hlediska legislativy, ale i z hlediska podněcujícího k motivaci práce a psychické pohody pracovníků. Na závěr firmě doporučím, co by dle mého názoru mohla v této oblasti vylepšit.

Stanovené hypotézy:

1. Pracovní doba je rozvržena rovnoměrně a v souladu se zájmy zaměstnanců.
2. Zaměstnanci mají optimální pracovní podmínky k výkonu práce.
3. V podniku se snaží o dobré sociální a pracovní klima, které jsou základem pro spokojenost a výkonnost zaměstnanců.
4. Zaměstnanci jsou pravidelně proškolení v oblasti BOZP, podnik nepodceňuje bezpečnost svých zaměstnanců.
5. V podniku existuje dostatečný systém benefitů.

5.4 Metodika výzkumu

Pro analýzu péče o zaměstnance v této firmě jsem si vybrala SWOT analýzu. Tato metoda je založena na znalosti vnitřního a vnějšího prostředí firmy. V rámci vnitřního prostředí odhaluje silné a slabé stránky podniku, v rámci vnějšího prostředí pak vyhledává možné příležitosti a hrozby.

K získání potřebných informací z oblasti vnitřního prostředí jsem zvolila osobní dotazování. Dotazování je založeno na předem připravených otázkách. Předností osobního dotazování je především vyšší přesnost, kterou lze dosáhnout formou upřesňování a rozvíjení daných otázek na respondenta. U osobního dotazování lze také využít podpůrných materiálů jako jsou různé obrázky, loga a jiné. Další nespornou výhodou je možnost vysvětlení otázky, respondent má lepší obrázek o jádru otázky a má více času na rozmyšlenou, větší prostor pro své odpovědi, které může podrobně rozvést. Tazatel si při osobním rozhovoru lépe a na delší dobu získá pozornost respondenta. Souhrnně lze tedy říci, že největší výhodou této metody je zpětná vazba mezi tazatelem a respondentem a dále vysoká spolehlivost získaných odpovědí. Ovšem jako každá metoda, i tato má své nevýhody. Tou největší je dle mého názoru časová náročnost, jelikož vyžaduje dobrou organizaci. Další překážkou při osobním dotazování je ztráta anonymity respondenta, jež může vyvolat nežádoucí zkreslené odpovědi.

Ke zhodnocení vnějšího prostředí jsem zvolila STEP analýzu. Název této metody, nazývané také jako PEST analýza, je zkratkou počátečních písmen faktorů, působících na podnik z externího okolí. Jsou to tedy sociální, technologické, ekonomické a politicko-právní faktory, které budou v práci zanalyzovány a popsány.

6 VÝSLEDKY VÝZKUMU

Výsledky výzkumu jsou rozděleny na analýzu vnitřního a vnějšího prostředí.

6.1 Analýza vnitřního prostředí

Sběr dat probíhal následovně. Na základě stanovených hypotéz jsem určila ke každé hypotéze 2 až 3 stěžejní otázky zvláště pro personalistku firmy a zvláště pro zaměstnance firmy. Z jejich odpovědí pak je možné vyčíst, zda je systém péče o zaměstnance shodný s potřebami pracovníků a zda pracovníci tento systém vnímají stejným způsobem, jako je nastaven vedením. Otázky jsem personalistce i všem zaměstnancům pokládala osobně a v případě potřeby rozvedla, aby byly dostatečně pochopeny a respondenti tak mohli co nejlépe odpovědět. Jejich odpovědi jsem si zapisovala do poznámkového bloku. Tento výzkum jsem aplikovala na všech zaměstnancích, krom vrcholového vedení, jelikož o tyto pracovníky není pečováno stejným způsobem jako s řadovými zaměstnanci. Znamená to tedy, že osobního dotazování se zúčastnilo celkem 15 osob. Na základě odpovědí získaných z tohoto dotazování jsem získala přehled o této problematice a mohla tak zpracovat silné a slabé stránky SWOT analýzy.

6.1.1 Otázky pro personalistku

1. Jak a podle čeho je zvolena pracovní doba a doba odpočinku zaměstnanců?

„Pracovní doba zaměstnanců je rozvržena podle otevírací doby tak, aby byl zajištěn provoz podniku. Otevírací doba podniku je každý všední den, tedy od pondělí do pátku, od 8:30 do 18:00 hod a soboty od 8:30 do 12:00 hod. Naši zaměstnanci ovšem pracují již od 8:00 hod, kdy mají 30 min na přípravu prodejny, tzn. vytírání, utírání prachu, vyrovnání zboží apod. Pracovníci tedy chodí do práce od pondělí do soboty. Každému zaměstnanci je pak individuálně rozvržena měsíční docházka, aby jejich práce odpovídala 40 hodinám týdně a dále zajišťujeme jednu sobotu v měsíci pro každého volnou. Dobu odpočinku mají zaměstnanci 30 min nejdéle po 4,5 hodinách práce.“

V tabulce 1 je zobrazeno, jak může například vypadat rozvržení pracovní doby zaměstnance.

Tabulka 1- Příklad rozvržení pracovní doby pracovníka

Den	Směna
Po	8 -13 hod
Út	8 -18 hod
St	13-18 hod
Čt	8 -18 hod
Pá	8 -18 hod
So	8 -12 hod

Zdroj: vlastní zpracování

2. Kolik v podniku existuje pracovních směn?

„V našem podniku vedeme 2 směny, v jejímž rámci rozeznáváme celodenní směnu, či půldenní směnu. Pokud je zaměstnanec zapsán na celý den, jeho směna začíná v 8:00 a končí v 18:00, tedy tato směna činí 9,5 hodin, samozřejmostí je dodržování přestávky na oddech a odpočinek. Dále dělíme půldenní směny na ranní a odpolední. Ranní směna je stanovena od 8:00 do 13 hod a odpolední směna od 13:00 do 18:00 hod, obě tyto směny tedy činí 5 hodin.“

3. Kolik hodin činí týdenní pracovní doba?

„Týdenní pracovní doba je stanovena dle zákoníku práce na 40 hodin.“

4. Pracují zaměstnanci přesčas? V případě, že ano, jak je tato práce odměňována?

„Naši zaměstnanci občas pracují i přesčas, maximálně však do 10 hodin měsíčně . Při hodnocení této práce se opět držíme zákoníku práce, který práci přesčas odměňuje příplatkem ve výši 25 % průměrného výdělku.“

5. Jak firma zaopatřuje základní fyziologické potřeby svých zaměstnanců?

„Firma poskytuje zaměstnancům pro jejich fyziologické potřeby toalety, oddělené pro pány i dámy. Dále je ve firmě k dispozici několik umyvadel, se základními hygienickými pomůckami, ve firmě je možné využít i sprchový kout. Pro dobu odpočinku je pro pracovníky zřízen společný prostor, kde se mohou posilnit svým jídlem. Pro tyto účely zde byly pořízeny různé elektrospotřebiče jako například lednička, mikrovlnná trouba, varná konvice a jiné. Na stravu pracovníkům přispíváme prostřednictvím stravenek a pitnou vodu mají kdykoliv k dispozici.“

6. Jakým způsobem podnik zajišťuje bezpečné uložení svršků a osobních předmětů?

„Každému zaměstnanci je přidělena jeho osobní skříňka, kam si tyto věci mohou uschovat a případně zabezpečit pomocí svého visacího zámku. Pokud vím, tohoto opatření však nikdo nevyužívá.“

7. Jsou zaměstnanci vystaveni některým z rizikových faktorů? Pokud ano, jak jsou tato rizika zajištěna?

„Ne, nejsem si vědoma žádného rizikového faktoru.“

8. Existuje v podniku sociální a pracovní adaptace nových zaměstnanců?

„Ano, v naší společnosti nového pracovníka pečlivě seznámíme nejprve s firmou a jejím rozvržením, provedeme ho do všech míst, která potřebuje k výkonu své práce. Poté je seznámen s pracovním kolektivem a prací kterou bude vykonávat. Toto seznámení s firmou a kolektivem provádí většinou osobně paní Kulhánková, zaškolení do pracovních činnosti a povinností pak provádí řadový pracovník prodejny, který je novému členovi týmu přidělen.“

9. Jak vedení firmy zajišťuje dobré sociální klima?

„Základem pro dobré sociální klima je pro nás dobrá a častá komunikace s personálem. Snažíme se, aby se každý člen naší firmy cítil dobře, pomocí komunikace se je snažíme motivovat k práci.“

10. Jakým způsobem jsou proškolení noví pracovníci a jaká je dle podniku optimální doba pro jejich dostatečné zaškolení?

„Novému pracovníku je přidělen starší kolega, který ho uvede do pracovních činností, dále pracovníky vysíláme na různá technická školení. Optimální doba pro zaškolení nového pracovníka je asi jeden měsíc.“

11. Dle zákona je podnik povinen proškolovat své zaměstnance v oblasti BOZP, jak často zde toto školení probíhá a jakým způsobem?

„Školení BOZP se provádí 1x ročně přímo v podniku, kdy toto školení vykonává externí specialista na základě podepsané smlouvy.“

12. Co je hlavním obsahem proškolení BOZP v podniku?

„Hlavním obsahem je, aby zaměstnanci věděli kde hledat a jak používat pomůcky určené pro první pomoc. Dále je důležité, aby byli seznámeni, jak se zachovat v případě nenadálých událostí.“

13. Vede podnik knihu úrazů? Pokud ano, v jaké formě a co vše do ní zaznamenává?

„Ano, v podniku vedeme knihu úrazů, která má papírovou formu. Do této knihy jsou zaznamenány veškeré úrazy, které se na pracovišti odehrají a způsoby jejich řešení.“

14. Nabízí firma zaměstnanecké benefity? Pokud ano, jaké?

„Firma v rámci zaměstnaneckých benefitů uplatňuje stravenky, prémie a slevy na zboží.“

15. Pokud je zaveden, jaký je zvolen systém benefitů?

„Je zde zaveden plošný systém benefitů.“

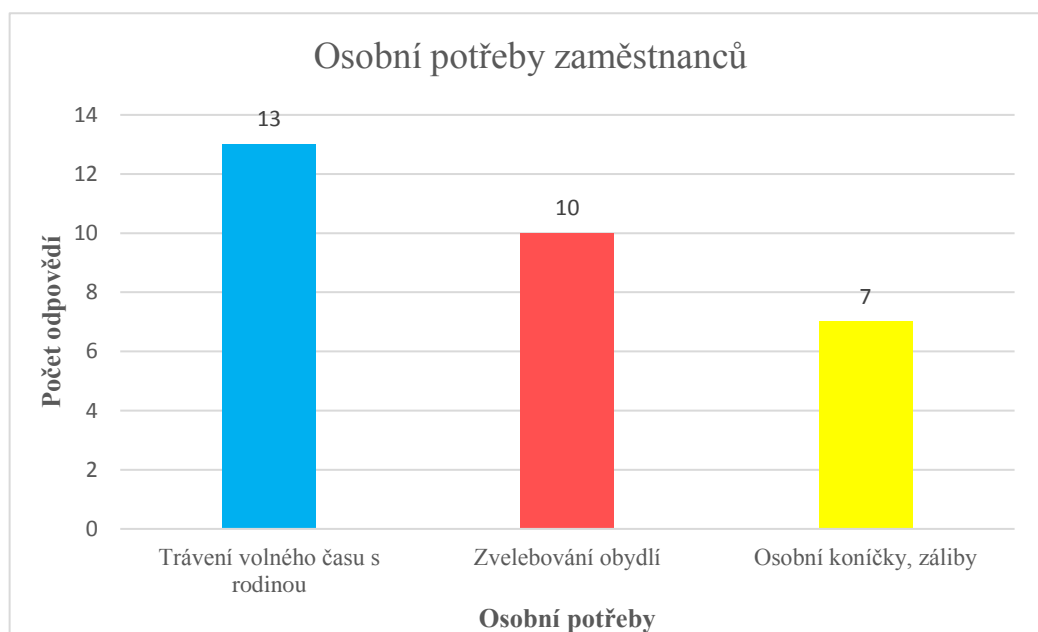
6.1.2 Otázky pro zaměstnance

1. Jste dostatečně včas seznámen/a s rozvržením pracovní doby?

Na otázku č.1 zaměstnanci odpověděli ve 100% shodně. Všichni pracovníci jsou dostatečně včas seznámeni s rozvržením pracovní doby. Dodatečně jsem vznesla dotaz ohledně rozvržení pracovní doby na personalistku. Tato pracovnice mi sdělila, že rozvržení pracovní doby se provádí přibližně měsíc před jejím uskutečněním a to po rozvržení různých dovolených a v reakci na občasně požadavky zaměstnanců.

2. Vyhovuje Vám délka směn a rozvržení pracovní doby v týdnu?

Více jak polovina zaměstnanců není spokojena s délkou celodenní směny v podniku. Tato směna, jak již bylo řečeno, činí 10 hodin, respektive 9,5 bez přestávky na odpočinek. Z osobního dotazování, jsem se dozvěděla, že většina pracovníků do práce dojíždí, často i z jiných měst či vesnic vzdálených od Hradce Králové i několik kilometrů. V této souvislosti jsou nespokojeni, jelikož jejich dojíždění za prací je časově velmi náročné, a pokud jejich směna začíná v 8 hodin ráno a končí v 18 hodin večer, nemají dostatek času pro své osobní potřeby. Zaměstnanci by se rádi více zaměřili na potřeby, které vystihuje následující obrázek 2.



Obrázek 2 - Osobní potřeby zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Většina z dotazovaných subjektů by se ráda více zaměřila především na svou rodinu. Lidé z důvodu dlouhých směn, tráví málo času se svými blízkými. Dále by se rádi více zaměřili na svá obydlí, jejich údržbu či vylepšování. V neposlední řadě by respondenti více času věnovali svým koníčkům a zálibám, což úzce souvisí například s prací na zahradě, či trávení volného času s rodinou. Z těchto důvodů by zaměstnanci uvítali kratší pracovní směny nebo zavedení standardní osmi hodinové pracovní doby každý den. Při takto nastavených délkách směn jsou ovšem zaměstnanci spokojeni s jejich rozvržením.

3. Je možné dohodnout se se zaměstnavatelem na úpravě pracovní doby?

Dle získaných odpovědí jsem zjistila, že v podniku mají velmi vstřícný přístup k zaměstnancům. Pracovníci nemají problém domluvit se na jakékoliv úpravě pracovní doby, pokud je to v kompetenci podniku a je zajištěn chod firmy. Vedení také například umožňuje zaměstnancům vybrat si termíny své dovolené.

4. Jak jste spokojen/á se svým pracovním prostředím? Přijde Vám dostačující?

Pracovní prostředí respondenti hodnotí velmi kladně, dle jejich názorů je toto prostředí zcela dostačující. Existuje zde však několik bodů, které by rádi změnili, těmito body se ale budu zabývat v následující otázce.

5. Jaké prvky v oblasti svého pracovního prostředí by jste vyzdvihl/a a jaké naopak změnil/a?

Podle získaných odpovědí jsem již zhodnotila, že jsou zaměstnanci se svým pracovním prostředím spokojeni. Které prvky by zaměstnanci vyzdvihli a které naopak změnili, vystihuje následující tabulka 2.

Tabulka 2 - Pracovní prostředí v podniku

Pracovní prostředí v podniku

Kladné prvky	Záporné prvky
Rodinný a vstřícný přístup k zaměstnancům	Společné prostory určené k odpočinku
Dobrý kolektiv	Stav dámských toalet
Pěkné prostředí prodejny	Málo soukromí ve společných prostorách s osobními skříňkami
Velké vzdušné prostory	Málo větrání ve skladech
Tepelný komfort	
Možnost využití klimatizace	
Možnost využití markýz před výlohami	
Čistota pracovního prostředí	
Dobrá přístupnost světla a čerstvého vzduchu	
Dobré technické vybavení	

Zdroj: vlastní zpracování

Prvek pracovního prostředí, kterého si zaměstnanci nejvíce váží je především vstřícný, rodinný přístup k zaměstnancům a přátelský kolektiv v podniku. Mezi další kladné prvky respondenti řadí například pěkné prostředí prodejny, které je důležité jak pro psychické pohodlí zaměstnanců, tak pro vyvolání dobrého dojmu u zákazníka a tudíž pro uskutečnění prodeje. Tuto vlastnost prodejny zajišťují například velké vzdušné prostory, čistota prostředí, či dobrá přístupnost světla a čerstvého vzduchu. Pracovníci by dále vypíchlí možnost využití klimatizace, která je přínosná hlavně během letního období podobně jako markýzy nad výlohami, které zajišťují stín v prodejně. V neposlední řadě zaměstnanci oceňují možnost využití moderní techniky k výkonu své práce.

Při vznesení dotazu na negativní prvky pracovního prostředí se zaměstnanci jednoznačně shodli nad společnými prostory určené pro odpočinek. Tento prostor se nachází mezi sklady u osobních skříňek pracovníků a leží ve velmi frekventovaném místě průchodu z prodejny do skladu. Zaměstnanci se zde nemohou v klidu najít, jsou nervózní z neustálého pohybu lidí kolem nich a neradi zde odpočívají. S tím úzce souvisí nedostatek soukromí například při

převlékání u osobních skříněk, které jsou v tomto prostoru. Dále několik respondentů z řad dámského pohlaví není spokojeno s toaletami. Dámské toalety jsou umístěny daleko za sklady ve velmi malém nevytápěném prostoru. Tato toaleta je zastaralá a velmi málo udržovaná. Poslední uvedená výtku souvisí s nedostatkem čerstvého vzduchu ve skladech určených k úschově například gumových plášťů kol, ze kterých se dostává nepříjemný zápach do ovzduší.

V souhrnu ale kladné prvky převažují nad těmi zápornými a z toho tedy usuzuji, že pracovní prostředí z pohledu zaměstnanců je v návaznosti na předešlou otázku opravdu příjemné a dostačující.

6. Vnímáte možnost uložení svých svršků a osobních věcí za dostatečné a bezpečné?

U této otázky jsem nepostřehla žádný náznak nespokojenosti. Zaměstnanci mají možnost uložit si své osobní věci do svých osobních skříněk, které pak mohou navíc zabezpečit bezpečnostním zámekem. Nezaznamenala jsem však ani jediného pracovníka, který by svou skříňku uzamykal, ve firmě panuje naprostá důvěra.

7. Jak vnímáte sociální klima v podniku?

Ze získaných odpovědí hodnotím, že sociální klima v podniku panuje velmi pozitivní. Najdou se ovšem i zde některé výjimky. Více jak $\frac{3}{4}$ zaměstnanců se v podniku cítí dobře a dokáže vycházet s ostatními pracovníky. Jak to ovšem bývá i v osobním životě, ne vždy každý s každým vyjde za dobře. Jinak zaměstnanci hodnotí kolektiv jako sehraný tým s dobrými vztahy uvnitř skupiny.

8. Ovlivňují Váš pracovní výkon vztahy na pracovišti? Pokud ano, jak?

V této otázce se zaměstnanci dělí na dvě skupiny. První skupina pracovníků, která představuje přibližně polovinu zaměstnanců, se považuje za naprosté profesionály, kteří by nikdy nedopustili, aby jejich vztahy na pracovišti jakýmkoliv způsobem ovlivnily jejich pracovní výkon. V případném negativním pracovním klimu se necítí příliš dobře, ale jejich přístup k práci či zákazníkovi zůstává nedotčený. Chyb se dopouštějí pouze výjimečně například v důsledku nepozornosti.

Druhá skupina pracovníků připouští, že jejich výkon může ovlivnit i sociální klima v podniku. Pokud vztahy uvnitř podniku nebudou dobré, bude narušena jejich psychická pohoda a v důsledku toho se sníží jejich pracovní odhodlání a výkon. Při větším stresu pak například více chybují. Přístup k zákazníkovi však zůstává stejný.

9. Vnímali jste zaškolení do pracovních povinností a procesů při vašem nástupu do práce jako dostačující?

Při nástupu do zaměstnání v oddělení jízdních kol byli všichni zaměstnanci řádně zaškoleni, všichni vnímali tento proces jako dostatečný. Žádný z respondentů se nesetkal s žádným nátlakem ze strany zaměstnavatelů či ostatních kolegů, vše jim bylo řádně vysvětleno a nikdo tedy neměl problém se zapracovat do své pozice. Jedinou negativní zkušenost jsem zaznamenala u pracovnice v šicím centru, která je naprosto nespokojená se svým zaškolením. Pravděpodobně z nedostatku času a vhodných pracovníků, kteří by nového člena zaškolili, byla tato pracovnice dosazena na svou pozici bez dalšího uvedení do pracovních činností. Naštěstí tato vyučená švadlena měla zkušenosti s touto prací z předchozího zaměstnání, a tak jí netrvalo dlouho se v nové práci zorientovat.

10. Myslíte, že školení v oblasti BOZP je dostačující a srozumitelná pro všechny zaměstnance?

Školení v oblasti BOZP je z uvedených odpovědí pro všechny zaměstnance dostačující a srozumitelná.

11. Berete proškolení BOZP jako přínos, díky němuž by jste byl/a schopen/schopna se vhodně zachovat v případě kritických situacích?

Více jak polovina respondentů uvedla, že školení BOZP sice berou jako přínos, ale není si jista, jak by se zachovala v případě nastání některé z kritických situací. Z jejich pohledu je dobré vědět, jak se v takových situacích zachovat, ale mělo by se více zapracovat na praktickém předvedení či proškolení.

12. Jak často jste proškolen/a v oblasti BOZP?

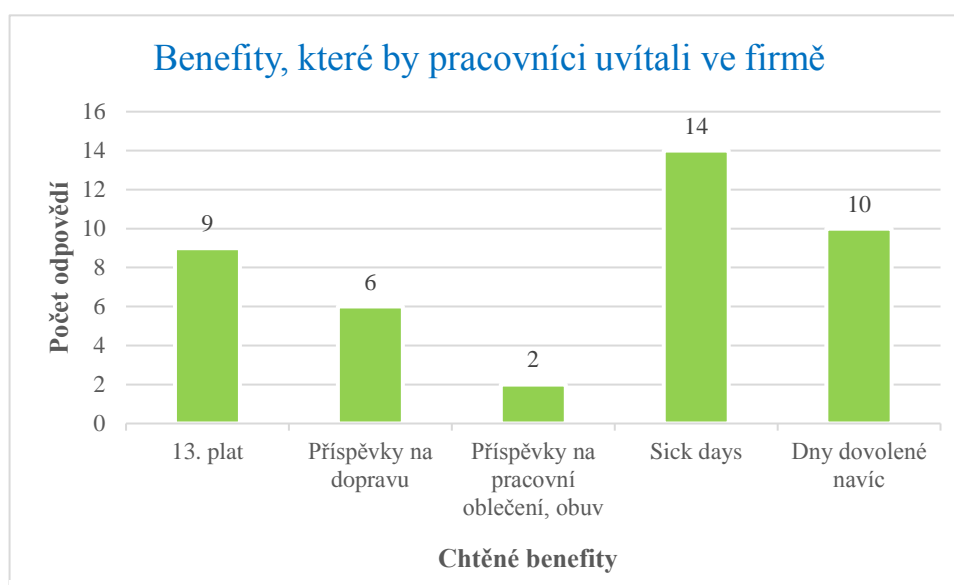
Proškolení v oblasti BOZP zaměstnanci zaznamenávají 1x ročně, tato odpověď se tedy shoduje s informacemi získanými od personalistky.

13. Nabízí Vám firma nějaké zaměstnanecké benefity? Pokud ano, jaké a jakých využíváte?

V rámci benefitů jsou zaměstnanci odměňováni mimo mzdy také formou stravenek. Stravenky dostávají všichni pracovníci ve firmě. Dále respondenti odpověděli, že další benefit, který mohou využít, je sleva na zboží či služby, které firma nabízí. Tuto možnost ovšem ne každý využívá, jelikož ne všichni lidé v podniku mají jako svůj koníček cyklistiku nebo krejčovství.

14. Jaké benefity by jste v podniku uvítal/a?

Benefity, které by zaměstnanci chtěli ve firmě nejvíce zobrazuje obrázek 3.



Obrázek 3 - Benefity, které by zaměstnanci uvítali ve firmě

Zdroj: vlastní zpracování

Až na jednoho respondenta by zaměstnanci uvítali, aby firma zavedla „sick days“, jelikož dle jejich názoru výše vyplácených nemocenských dávek je naprosto nedostačující, nehledě na to, že pokud je člověku nevolno, jeho neschopnost většinou netrvá déle než 3 dny, po které ovšem nemá nárok na žádnou náhradu mzdy. Zavedení „sick days“ by jim velmi vyhovovalo. Dále nejčastěji požadovaným benefitem ve firmě jsou dny dovolené navíc. Podnik umožňuje dovolenou dle zákona, tedy 20 pracovních dní. Zaměstnanci by uvítali alespoň prodloužení na 25 pracovních dní, aby měli více prostoru pro své osobní potřeby. V těsném závěsu za chtěnými benefity je poskytování 13. platů, i takto by si podnik získal větší přízeň. Dojíždějící pracovníci by rádi využívali možnosti příspěvků na tyto účely a 2 pracovníci uvedli, že by nebylo marné buď zavedení pracovních oděvů, nebo alespoň příspěvků na pracovní oděv či obuv.

15. Měli by dle Vašeho názoru být zavedeny do zaměstnání obecně nějaké standardní benefity? Pokud ano, jaké?

Standardní benefity v zaměstnáních by dle respondentů měli být rozhodně „sick days“ a stravenky. Tyto benefity uvedli všichni dotázaní. Menšina pak uvedla například příspěvky na dopravu.

16. Jste momentálně celkově spokojeni s tím, jakým způsobem je o Vás v podniku pečováno? Pokud ne, na čem by podle Vás měl podnik zapracovat?

Zdá se, že si firma velmi zakládá na svých zaměstnancích, jelikož jsem nezískala jedinou zápornou odpověď k této otázce. Až na drobnosti, které jsou popsány například v otázce č.5, jsou zaměstnanci spokojeni se způsobem jejich zacházení v podniku.

6.1.3 Zhodnocení vnitřní analýzy podniku

Po provedení výzkumu jsem zaznamenala shodu s první hypotézou. Podle získaných informací, podnik rozvrhuje pracovní dobu svých zaměstnanců tak, aby byl vždy zajištěn stálý provoz prodejny. Pracovní doba se odvíjí od otevírací doby prodejny a z důvodů nedostatku lidského kapitálu není problém navrhnout pracovní směny dle přání zaměstnanců. Podnik velmi dbá na to, aby co nejvíce vyhověl svým pracovníkům, což vede k příznivým mentálním stavům, které podporují efektivitu práce. Z hlediska legislativy podnik neporušuje žádné zákony či lidská práva.

Ani při kladení otázek, týkajících se druhé hypotézy, tedy zda mají zaměstnanci optimální pracovní podmínky k výkonu práce, jsem nezjistila negativní odpovědi. Pracovní prostředí odpovídá právní úpravě a zaměstnanci ho vnímají jako dostačující a až na některé výjimky vyhovující.

Třetí předpoklad se jednoznačně vyplnil. Podnik dbá, aby ve firmě panovalo dobré sociální klima, zakládá si na dobrých vztazích mezi zaměstnanci, ale i mezi top managementem a svými podřízenými. Této vlastnosti si také lidé velmi cení a hodnotí ji jako silnou stránku podniku. Ve společnosti se cítí dobře především pro přívětivý kolektiv.

V oblasti BOZP jsou zaměstnanci proškolení jednou ročně a toto školení je vnímáno jako přínos, který by ovšem řada pracovníků nedokázala využít v praxi. Tímto školením projde každý člen podniku a je pro ně dostatečně srozumitelný. Podnik řádně vede knihu úrazů, kde eviduje všechna zranění či zásahy do zdraví. Jelikož v podniku neexistuje příliš rizikových faktorů práce, je tedy toto školení dostatečné a podnik tak nepodceňuje bezpečnost svých zaměstnanců.

I má poslední domněnka týkající se systému benefitů se potvrdila. Zaměstnanci by sice uvítali větší možnost volby benefitů, například více osobního volna či peněžní zvýhodnění, ale se stávajícími benefity jsou spokojeni. Oceňují především poskytování stravenek. Systém benefitů v této firmě je tedy dostačující.

6.2 Analýza vnějšího prostředí

Pro analýzu vnějšího prostředí jsem zvolila již zmiňovanou STEP analýzu. Tuto analýzu aplikuji v rozsahu území Královéhradeckého kraje.

V následujících odstavcích tedy podrobně popíši situaci podniku v oblasti péče o zaměstnance z hlediska sociálních, technologických, ekonomických a politicko-právních faktorů.

Sociální faktory

Z hlediska demografie se jedná o město Hradec Králové a jeho okolí, tedy Královéhradecký kraj. V tomto kraji žije 551 089 osob.

Vzdělanostní strukturu v tomto kraji zobrazuje následující tabulka 3.

Tabulka 3 - Vzđelanostní struktura v kraji

	Obyvatelstvo podle stupně vzdělání	
	Počet v kraji	v %
Bez vzdělání	1937	0,42
Základní vč. neukončené	103690	22,49
Vyučení a střední odborné bez maturity	183030	39,70
Úplné střední s maturitou	116020	25,16
Vyšší odborné a nástavbové	16522	3,58
Vysokoškolské	34506	7,48
Nezjištěné vzdělání	5281	1,14
Celkem	460986	100

Zdroj: www.mapy.kr-kralovehradecky.cz

Z tabulky je patrné, že v tomto kraji je nejvíce vyučených nebo středoškolsky vzdělaných obyvatel. Podíl vysokoškolsky vzdělaných obyvatel ovšem zaostává, jeho hodnota činí 7,48 % a je pod průměrem ČR, který dosahuje 8,89 %.

Kraj se snaží o podporu sportu, kultury či zdravého životního stylu. V Hradci Králové i jeho okolí je mnoho možností vyžití. Je zde zřízeno například mnoho cyklistických nebo turistických stezek. Nachází se zde také mnoho míst, kde se lze věnovat nejrůznějším sportům. Kraj se však může pyšnit i bohatými kulturními akcemi.

Jelikož je cyklistika v Královéhradeckém kraji velmi oblíbený sport, jsou zde časté krádeže jízdních kol. Proto by uživatelé měli svůj dopravní prostředek pojistit proti takovýmto případům. Pojištění jízdních kol v nabízí například Česká pojišťovna či Kooperativa.

Existuje zde program na rozvoj Královéhradeckého kraje cílený na konkurenceschopnost a inovace, dopravní dostupnost a mobilitu, veřejné služby a občanskou společnost, enviromentální prostředí a sítě či vyvážený rozvoj a správu regionu. Aby se zamezilo znečištění prostředí a podpořila se dopravní dostupnost, krajské město podporuje vznik nových cyklotras.

Technologické faktory

Pokud chce podnik uspět na trhu, měl by se zaměřit na to, aby nezaostával oproti konkurenci. Je proto důležité, aby sledoval vývoj nových technologií a následně zaváděl různé inovace, které by mohly pomoci například při snižování nákladů firmy.

V uplynulém roce 2017 firma využila nových technologií a zmodernizovala například nový software určený k evidencím prodeje či evidencím zboží a jiné. Také vybavila prodejnu novými technologiemi, umožňující lepší práci servisních techniků (například nový elektro stojan pro servis elektrokol).

Královéhradecký kraj nabízí dotační programy, kterých by podnik mohl využít. Patří mezi ně například program Úspora energie, který umožňuje snížení energetické náročnosti. Dále například program Marketing, který nabízí malým a středním podnikům proniknout na zahraniční trh pomocí různých zahraničních veletrhů a výstav.

Ekonomické faktory

Nejdůležitější faktory, které ovlivňují firmu z hlediska péče o zaměstnance, jsou průměrná mzda a nezaměstnanost v Královéhradeckém kraji.

Průměrná mzda

Průměrná hrubá měsíční nominální mzda v roce 2017 v Královéhradeckém kraji stoupla na 27 078 Kč. Vzrostla tak o 1 917 Kč a její tempo růstu na 7,6 %, které bylo rychlejší dokonce než republikový průměr (7 %). Mezi kraji tak bylo páté nejrychlejší, rychlejší tempo růstu zaznamenali v krajích Karlovarském, Plzeňském, Středočeském a Pardubickém. Z hlediska výše mezd se tento kraj zařadil na 6. místo mezi 14 kraji.

Nezaměstnanost

S úrovní mezd souvisí i nezaměstnanost, která je v Královéhradeckém kraji 3. nejnižší. Dle Českého statistického úřadu ke konci roku 2017 činila 10,5 tis. osob, což je o více než čtvrtinu méně než v předešlém roce 2016. K datu 28. 2. 2018 činil podíl nezaměstnaných v kraji 2,8 % (počet evidovaných nezaměstnaných na úřadu práce ve věku od 15 – 64 let/ počet obyvatel s trvalým bydlištěm v kraji ve věku od 15 – 64 let).

Konkurence

Z důvodů vysoce aktivního obyvatelstva v kraji zde existuje pro podnik vysoká konkurence. Mezi podniky přímo konkurující podniku Vojtěch Kulhánek s. r. o. patří například Bikero, Barta bike, Jízdní kola – Chaloupka, Specialized Concept, Jízdní kola – Bone, Atombike a jiné. V důsledku rozvoje cyklistiky stále častěji vznikají nové podniky se zaměřením na jízdní kola. Tyto firmy konkurují podniku nejen svým nabízeným sortimentem a službami, ale také nabídkou práce pro potenciální zaměstnance

Politicko-právní faktory

Do těchto faktorů lze zahrnout platnou legislativu státu.

Tato firma je ovlivňována například těmito zákony:

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a ve znění pozdějších předpisů– tento zákon ovlivňuje firmu z hlediska péče o zaměstnance,
- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a ve znění pozdějších předpisů – zákon především chrání lidi před zneužíváním osobních údajů
- Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb a ve znění pozdějších předpisů – zákon, který ovlivnil firmu z hlediska vyšších nákladů na pořízení speciálních EET pokladen,
- Zákon č. 513/1991 Sb. obchodní zákoník a ve znění pozdějších předpisů – upravuje například formu podnikání,
- Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů a ve znění pozdějších předpisů – stanovuje částku, kterou podnik odvede do státního rozpočtu.

V roce 2018 bylo v některých zákonech uskutečněno nebo se chystá uskutečnit několik změn . Jsou to například:

Zvýšení minimální mzdy

Minimální mzda byla navýšena z původních 11 000 Kč na 12 200 Kč hrubé měsíční mzdy. V přepočtu na hodiny tak činí 73,20 Kč/hod.

Povinnost předcházet stresu, násilí a obtěžování

Zaměstnavatelé mají povinnost předcházet stresu, násilí a obtěžování, v zákoníku již není definováno, jakým způsobem tomuto úkolu vyhovět.

Dovolená

Výpočet nároku dovolené se nyní provádí v hodinách, tedy již ne na pracovní dny a týdny. Nově si také zaměstnanec na svou vlastní žádost může požádat o převedení dovolené, která je poskytována nad rámec základní dovolené (tedy nad 4 týdny), do následujícího roku. Pro převod dovolené mezi zaměstnavateli nebude nutné, aby na sebe pracovní poměry bezprostředně navazovaly.

Obecné nařízení na ochranu osobních údajů

Toto nařízení je uceleným souborem pravidel na ochranu dat ve světě. Týká se každého, kdo pracuje s osobními údaji lidí. Platit začne v Evropské unii jednotně od 25. května 2018 a v České republice tak nahradí legislativu upravující ochranu osobních údajů.

7 SWOT ANALÝZA PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Na základě získaných odpovědí z osobního dotazování lze pomocí následující SWOT analýzy shrnout silné a slabé stránky z interního prostředí podniku, dále pak díky STEP analýze hrozby a příležitosti z externího prostředí podniku.

Tabulka 4- SWOT analýza péče o zaměstnance

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí	Dobrá komunikace vedení se zaměstnanci; dobré sociální klima uvnitř podniku; pěkné pracovní prostředí; dobré technické vybavení; profesionální chování zaměstnanců vůči zákazníkům.	Nedostačující systém benefitů; dlouhé pracovní směny; nevyhovující společné prostory.
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby
	Nárůst zákazníků v důsledku vznik nových cyklistických stezek → zvýšení zisků podniku → možnost zvýšení mezd → větší komfort zaměstnanců; zavedení pojištění kol přímo na prodejně ve spolupráci s jednou z pojišťoven; využití dotačního programu na snížení nákladů úspora energie → uvolnění finančních prostředků ve prospěch zaměstnanců (například školení, benefity a jiné); využití dotačního programu Marketing pro vstup na zahraniční trh → zvýšení prosperity a hospodářských výsledků podniku → zvýšení komfortu zaměstnanců; změna legislativy v oblasti ochrany osobních údajů → větší soukromí, jistota zaměstnanců, že jejich údaje nebudou zneužity → vyšší spokojenost zaměstnanců.	Rostoucí konkurence hledající nové zaměstnance; změna legislativy- zvýšení minimální mzdy, nutnost navýšení mezd v tomto důsledku případné propouštění zaměstnanců.

Zdroj: vlastní zpracování

Snahou podniku by mělo být vyzdvihnout a především podpořit své silné stránky, tedy nadále se soustředit například na komunikaci mezi top managementem a zaměstnanci či udržovat přívětivé vztahy na pracovišti. Tyto dva faktory vyplynuly z výzkumu jako nejdůležitější a zaměstnanci si jich nejvíce váží. Dále by podnik měl omezit své slabé stránky, aby tak zvýšil pohodlí svých pracovníků a dosáhl tak lepších hospodářských výsledků.

Taktéž je pro společnost důležité vyhledávat nové příležitosti, například ve formě dotačních programů, které by mohly zvýšit prosperitu společnosti, vedoucí k získání finančních prostředků potřebných pro větší komfort pracovníků. Nakonec by se mělo analyzovat a předcházet hrozbám, kterou by mohla být například rostoucí konkurence hledající nové zaměstnance.

Volba strategie

Jelikož firma disponuje mnoha silnými stránkami, myslím, že by je měla využít a minimalizovat hrozby, které by mohly podnik ohrozit. Pro podnik bych tedy vybrala strategii ST, kdy maximalizací silných stránek lze minimalizovat hrozby. Konkrétně by se tedy měl podnik zaměřit i nadále na vstřícný a otevřený přístup ke svým zaměstnancům, dále rozvíjet své technologie a snažit se zvelebovat pracovní prostředí podniku, aby se předešlo hrozbě, která plyne z rostoucí konkurence na trhu. Tato konkurence by mohla nabídnout zaměstnancům například lepší mzdové ohodnocení či jiné zajímavé pracovní benefity a jiné.

8 SHRNU TÍ A DOPORU ČENÍ

Z provedeného výzkumu je možné zjistit, že firma Vojtěch Kulháněk s. r. o. má správně nastavený systém o zaměstnance. Je to patrné z informací, které zaměstnanci poskytli v rámci analýzy vnitřního prostředí podniku. Společnost si velmi zakládá na dobré komunikaci mezi vrcholovým řízením a jeho pracovníky. Zaměstnanci si tohoto přístupu velmi váží a je jedním z hlavních atributů, díky kterému se v podniku cítí komfortně. Vedení podniku se dále snaží udržovat co nejlepší podmínky práce a nepodceňuje ani bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při výkonu této práce. Dodržuje veškerou legislativu platnou v oblasti péče o zaměstnance. Zaměstnanci jsou, až na některé výjimky, spokojeni s tímto systémem. Pracovníci nejsou spokojeni například s délkou směn či společnými prostory určené pro odpočinek. Dále by v podniku uvítali více možností benefitů.

Dle mého názoru by podnik mohl zvážit investice do společných prostorů. Bez finančních nákladů by například šlo přemístit tento prostor do jiného, klidnějšího místa se stávajícím vybavením, kterým je lednička či mikrovlnná trouba. Zaměstnanci by měli více soukromí a zvýšil by se tím jejich komfort.

S úpravou pracovní doby podnik bohužel nemá moc na vybranou. Pracovní doba zaměstnanců je upravena podle otevírací doby, která se podniku již osvědčila. Podle mého názoru by však firma mohla umožnit více volna pomocí přijetí dalšího pracovníka. Pro firmu by to sice znamenalo zvýšení nákladů, přesto se domnívám, že tato možnost je ve finančních možnostech podniku. Pro minimalizaci nákladů by bylo možné přijmout novou pracovní sílu například formou dohody o provedení práce. Práce uzavřená na základě této dohody podléhá 15% srážkové dani a zaměstnavatel neodvádí sociální ani zdravotní pojištění pokud vyplácená odměna nepřesahuje 10 000 Kč měsíčně.

Co se týče systému benefitů je podnik odkázán na svých finančních možnostech a výkazu zisku. Myslím, že by však měl popřemýšlet o zavedení „sick days“ nebo svým zaměstnancům navýšit dovolenou alespoň o jeden pracovní týden. Pracovníci by tak měli více svého osobního volna, které by mohli věnovat například svým blízkým nebo se soustředit na zvelebování svých obydlí.

ZÁVĚR

Aby byla firma úspěšná ve svém podnikání a dosahovala zisků, je důležité, aby se zaměřila na jeden z jejich nejdůležitějších zdrojů. Tímto zdrojem je pracovní síla, která aby dosáhla co nejlepších výsledků, musí být správně motivována a musí o ni být patřičně pečováno. Je důležité, aby se zaměstnanci při výkonu své práce cítili dobře. V dnešní době, kdy se podniky potýkají s nedostatkem zaměstnanců, není problém si pro nespokojeného pracovníka najít novou práci.

Cílem mé bakalářské práce bylo objasnit základní pojmy a zásady péče o zaměstnance, dále analýza péče o zaměstnance v dané firmě, zhodnocení výzkumu a návrhy pro potřeby firmy.

Tato práce je rozdělena na dva pomyslné bloky. První část je tvořena čtyřmi kapitolami a je věnována teoretickým znalostem. První kapitola se zabývá lidskými zdroji a je zde popsáno, proč jsou pro podnik tak důležité. Druhá kapitola s názvem Řízení lidských zdrojů navazuje na předchozí kapitolu a vysvětluje například rozdíl mezi tímto pojmem a personalistikou. Následující kapitola interpretuje důležitost motivace lidí. Poslední kapitola tohoto bloku, Pojetí péče o zaměstnance, je rozčleněna do tří základních úseků, kterými je specifická oblast péče o zaměstnance, povinná a dobrovolná péče o zaměstnance. Každému tématu je věnována patřičná pozornost.

Druhý pomyslný blok je zaměřen na aplikování teoretických znalostí v konkrétním podniku. V rámci páté kapitoly je představen podnik, jeho činnost či postavení na trhu, dále obsahuje cíle a použitou metodiku výzkumu. Šestá kapitola obsahuje výsledky výzkumu, které jsou rozděleny na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. Na základě těchto analýz následující sedmá kapitola řeší sestavení SWOT analýzy, která hodnotí silné a slabé stránky či příležitosti a hrozby podniku. Poslední, devátá kapitola, shrnuje výsledky výzkumu a navrhuje případná opatření.

Dovolím si tvrdit, že firma Vojtěch Kulhánek s. r. o. má nastaven kvalitní systém péče o zaměstnance. Nesporná přednost podniku je vstřícný přístup ke svým pracovníkům. Panuje zde velmi pozitivní sociální klima, na kterém si firma zakládá. Klade důraz, aby se jeho zaměstnanci při výkonu své práce cítili dostatečně komfortně, a proto se jim snaží poskytnout co nejlepší podmínky. Dodržuje veškeré zákonné povinnosti v oblasti péče o zaměstnance a nepodceňuje ani bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Z informací získaných z výzkumu jsem zaznamenala pouze pár nedostatků firmy, ke kterým patří například nevyhovující délka pracovní doby, úprava společných prostor, či přání větší nabídky benefitů. Zaměřit by se proto tato firma měla především na zmíněné nedostatky. Dále by mohla využít příležitostí, které jí jsou k dispozici a zvýšit tak své zisky, které následně může investovat do lidského kapitálu. Mezi největší příležitosti patří využití dotačních programů. Výsledky výzkumu své bakalářské práce jsem prezentovala ve firmě. Vedení podniku si získané informace převzala ke zvážení a získala tak inspiraci pro zlepšení podmínek svých zaměstnanců.

Ve firmě Vojtěch Kulhánek s. r. o. jsem nezaznamenala hrubé prohřešky, týkající se péče o zaměstnance a zaměstnanci jsou spokojeni se systémem, jakým je o ně pečováno.

POUŽITÁ LITERATURA

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARNOLD, J a KOL. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
3. BLÁHA, Jiří, Aleš MATEJČÍK a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
4. BLÁHA, Jiří. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP: Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
5. Co je GDPR [online]. [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/gdpr/co-je-gdpr/>.
6. ČESKO. Zákon č 262/2006 Sb., zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84, ISSN 1213-7235. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2006&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=12>.
7. Filozofie úspěchu [online]. [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <http://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/>.
8. FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
9. JEDLIČKA, Karel. *Rukověť bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*. 2. vyd., aktualiz. Praha: Práce, 1986. ISBN 32100066536.
10. KAHLE, Bohuslav. *Praktická personalistika v otázkách a odpovědích*. Praha: Pragoeduca, 1997. ISBN 80-85856-49-2.
11. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
12. KUKLOVÁ, Dana. *Povinnosti zaměstnavatele v oblasti zdravotní péče o zaměstnance*. 2. podstatně přeprac. vyd. Olomouc: Anag, 2002. ISBN 80-7263-127-6.

13. Nezaměstnanost v Královéhradeckém kraji [online]. [cit. 2018-04-08]. Dostupné z:<https://www.czso.cz/csu/xh/nezamestnanost-v-kralovehradeckem-kraji-k-31-12-2017>.
14. Odborný rozvoj zaměstnanců. *Ipodnikatel* [online]. ©2011-2014 [cit. 2018-04-02]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/odborny-rozvoj-zamestnancu.html?highlight=WyJwcm9obHVib3ZcdTAwZTFuXHUwMGVklIiwia3ZhbGlmaWthY2UiLCJwcm9obHVib3ZcdTAwZTFuXHUwMGVklIGt2YWxpZmlrYWNIll0=>.
15. Prevence rizik. CRDR. *BOZP* [online]. 2018 [cit. 2018-04-02]. Dostupné z:<https://www.bozp.cz/slovník-pojmu/prevence-rizik/>.
16. Program rozvoje HK [online]. [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <http://www.kr-kralovehradecky.cz/assets/rozvoj-kraje/rozvojove-dokumenty/Program-rozvoje-KHK-2017-2020.pdf>.
17. Státní zdravotní ústav. *SZU* [online]. [cit. 2018-04-02]. Dostupné z: <http://www.szu.cz/tema/pracovni-prostredi/faktory-pracovniho-prostredi>.
18. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
19. Vzdělanostní struktura obyvatelstva. *Královéhradecký kraj* [online]. [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <http://mapy.kr-kralovehradecky.cz/prumzony/cz/vzdelanost.htm>.
20. Zaměstnanecké benefity. *Ipodnikatel* [online]. ©2011-2014. [cit. 2018-04-02]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/zamestnanecke-benefity-vyhody-pro-zamestnance-i-zamestnavatele.html>.
21. Zaměstnanecké benefity. STORMWARE s. r. o. *Portál pohoda* [online]. [cit. 2018-02-08]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/zamestnancke-benefity/>.
22. Zaměstnanecké výhody, jejich cíle a efektivita. WOLTERS KLUWER ČR, a. s. *Mzdová praxe* [online]. [cit. 2018-02-08]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1246v1222-zamestnanecke-vyhody-jejich-cile-a-efektivita/>.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 - Otázky pro personalistku a zaměstnance - 65 -

Příloha 1 - Otázky pro personalistku a zaměstnance

Otázky pro personalistku:

1. Jak a podle čeho je zvolena pracovní doba a doba odpočinku zaměstnanců?
2. Kolik v podniku existuje pracovních směn?
3. Kolik hodin činí týdenní pracovní doba?
4. Pracují zaměstnanci přesčas? V případě, že ano, jak je tato práce odměňována?
5. Jak firma zaopatřuje základní fyziologické potřeby svých zaměstnanců?
6. Jakým způsobem podnik zajišťuje bezpečné uložení svršků a osobních předmětů?
7. Jsou zaměstnanci vystaveni některým z rizikových faktorů? Pokud ano, jak jsou tato rizika zajištěna?
8. Existuje v podniku sociální a pracovní adaptace nových zaměstnanců?
9. Jak vedení firmy zajišťuje dobré sociální klima?
10. Jakým způsobem jsou proškolení noví pracovníci a jaká je dle podniku optimální doba pro jejich dostatečné zaškolení?
11. Dle zákona je podnik povinen proškolovat své zaměstnance v oblasti BOZP, jak často zde toto školení probíhá a jakým způsobem?
12. Co je hlavním obsahem proškolení BOZP v podniku?
13. Vede podnik knihu úrazů? Pokud ano, v jaké formě a co vše do ní zaznamenává?
14. Nabízí firma zaměstnanecké benefity? Pokud ano, jaké?
15. Pokud je zaveden, jaký je zvolen systém benefitů?

Otázky pro zaměstnance:

1. Jste dostatečně včas seznámen/a s rozvržením pracovní doby?
2. Vyhovuje Vám délka směn a rozvržení pracovní doby v týdnu?
3. Je možné dohodnout se se zaměstnavatelem na úpravě pracovní doby?
4. Jak jste spokojen/á se svým pracovním prostředím? Přijde Vám dostačující?
5. Jaké prvky v oblasti svého pracovního prostředí by jste vyzdvihl/a a jaké naopak změnil/a?
6. Vnímáte možnost uložení svých svršků a osobních věcí za dostatečné a bezpečné?
7. Jak vnímáte sociální klima v podniku?
8. Ovlivňují Váš pracovní výkon vztahy na pracovišti? Pokud ano, jak?
9. Vnímali jste zaškolení do pracovních povinností a procesů při vašem nástupu do práce jako dostačující?
10. Myslíte, že školení v oblasti BOZP je dostačující a srozumitelná pro všechny zaměstnance?
11. Berete proškolení BOZP jako přínos, díky němuž by jste byl/a schopen/schopna se vhodně zachovat v případě kritických situací?
12. Jak často jste proškolen/a v oblasti BOZP?
13. Nabízí Vám firma nějaké zaměstnanecké benefity? Pokud ano, jaké a jakých využíváte?
14. Jaké benefity by jste v podniku uvítal/a?
15. Měli by dle Vašeho názoru být zavedeny do zaměstnání obecně nějaké standardní benefity? Pokud ano, jaké?

16. Jste momentálně celkově spokojeni s tím, jakým způsobem je o Vás v podniku pečováno? Pokud ne, na čem by podle Vás měl podnik zapracovat?