



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI A NÁVRH NA JEHO ROZVOJ

WORK ENVIRONMENT IN A SELECTED COMPANY AND A PROPOSAL FOR DEVELOPMENT

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Michaela Havránková

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2021

# Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	<b>Michaela Havránková</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika podniku
Vedoucí práce:	<b>Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## **Pracovní prostředí ve vybrané společnosti a návrh na jeho rozvoj**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použitých zdrojů

Seznam příloh

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Vymezit problém, jasně stanovit cíle práce a metody zpracování. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Zanalyzovat současný stav pracovního prostředí ve společnosti a eventuální vliv vnitřních a vnějších faktorů na něj. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné řešení případných zjištěných nedostatků v pracovním prostředí.

### **Základní literární prameny:**

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

Hanáková, E. a Matoušek, O. Hygiena práce. Praha: Oeconomica, 2006. 154 s. ISBN 80-245-1116-9.

Pauknerová, D. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. s. 264. ISBN 978-80-247-3809-3.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce je zaměřena na pracovní prostředí ve společnosti Stuha a.s.. Teoretická část práce popisuje základní informace a důležité náležitosti pracovního prostředí a hygieny práce. Analytická část pak podrobně popisuje právě pracovní prostředí a podmínky práce ve vybrané společnosti. Návrhy na zlepšení vychází na základě postřehů z osobní prohlídky a odpovědí zaměstnanců společnosti z dotazníkového šetření.

## **ABSTRAKT**

This bachelor thesis is focused on the working environment in the company Stuha a.s. .. The theoretical part of the thesis describes the basic information and important requirements of the working environment and occupational hygiene. The analytical part then describes in detail the working environment and working conditions in the selected company. Suggestions for improvement are coming out based on observations from personal examinations and answers of company employees from the questionnaire survey.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Pracovní prostředí, hygiena práce, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, osobní ochranné pracovní prostředky, kolektivní smlouva

## **KEY WORDS**

Work environment, occupational hygiene, safety and health protection at work, personal protective equipment, collective agreement

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

HAVRÁNKOVÁ, Michaela. Pracovní prostředí ve vybrané společnosti a návrh na jeho rozvoj [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-15]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/134964>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.  
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

**V Brně, dne**

.....

**Podpis autora**

## **PODĚKOVÁNÍ**

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Markétě Kruntorádové, Ph. D., za odborné vedení, cenné rady a konzultace, které mi ochotně poskytovala v průběhu zpracování mé práce. Dále bych moc chtěla poděkovat paní Ing. Jitce Jelenové, za její čas, ochotu, především trpělivost a za poskytnutí informací o společnosti Stuha a.s..

# OBSAH

ÚVOD .....	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POUŽITÉ POSTUPY .....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	15
1.1 Člověk v pracovním prostředí.....	15
1.1.1 Podmínky činnosti člověka v pracovním prostředí.....	15
1.1.2 Prostorové a funkční podmínky pracoviště .....	16
1.1.3 Fyzické podmínky práce .....	17
1.1.4 Organizační podmínky práce .....	18
1.1.5 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci .....	21
1.1.6 Hygiena práce .....	24
1.1.7 Zdraví při práci a choroby z povolání.....	25
1.2 Pracovní prostředí z hlediska pracovních podmínek .....	26
1.3 Pracovní prostředí z hlediska odměňování zaměstnanců .....	27
2 ANALÝZA SPOLEČNOSTI .....	31
2.1 Základní informace o společnosti .....	31
2.2 Historie společnosti.....	32
2.3 Organizační struktura společnosti a popis jednotlivých úseků.....	33
2.4 Výroba .....	35
2.5 Výrobní program společnosti.....	37
2.6 Analýza ekonomické situace společnosti .....	38
2.6.1 Analýza nákladů a výnosů a jejich predikce.....	39
2.6.2 Index IN05 .....	42
2.7 Zaměstnanci .....	43
2.7.1 Pracovní doba .....	44
2.7.2 Adaptace pracovníka na pracoviště .....	44
2.7.3 Lékařské služby .....	45
2.7.4 Kolektivní smlouva.....	45
2.7.5 Sociální pomoc .....	46
2.7.6 BOZP .....	47
2.8 Analýza pracovního prostředí v a.s. Stuha z hlediska pracovních podmínek.....	53
2.8.1 Pracovní úseky.....	53



2.8.2	Výroba stuh a dekorací .....	53
2.8.3	Výroba Ohradníků .....	57
2.8.4	Prodejna .....	58
2.8.5	Ostatní prostory.....	58
2.9	Analýza pracovních podmínek z hlediska konceptu celkové odměny ve společnosti Stuha a.s. ....	59
2.9.1	Styl a kvalita vedení.....	60
2.9.2	Popis náplně práce pracovních pozic.....	61
2.9.3	Schopnosti.....	65
2.10	Analýza spokojenosti zaměstnanců v pracovním prostředí společnosti Stuha a.s. ....	65
2.11	Shrnutí analytické části .....	68
<b>NÁVRHOVÁ ČÁST .....</b>		<b>69</b>
2.12	Jednotlivé návrhy .....	69
	Návrh č. 1: Klimatizace na barevně a tkalcovně .....	69
	Návrh č. 2: Rekonstrukce jídelny .....	69
	Návrh č. 3: Automat na občerstvení .....	70
	Návrh č. 4: Vysoušeče rukou .....	70
	Návrh č. 5: Vstup do tkalcovny .....	70
	Návrh č. 6: Parkoviště pro zaměstnance .....	71
	Návrh č. 7: Večírek pro zaměstnance .....	71
2.13	Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn .....	71
2.13.1	Náklady navrhovaných změn.....	71
2.13.2	Zhodnocení navrhovaných změn .....	73
2.13.3	Časový harmonogram změn .....	74
2.13.4	Přínosy navrhovaných změn.....	75
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>76</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>		<b>77</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>		<b>80</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>		<b>80</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>		<b>80</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>		<b>80</b>

## ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je „Pracovní prostředí ve vybrané společnosti a návrh na jeho rozvoj“. Pracovní prostředí je důležitou součástí pracovního procesu. Má vliv na pracovníky, jejich výkon, spokojenost a zdraví. Je tedy důležité každé pracoviště přizpůsobit potřebám zaměstnanců a zajistit jejich bezpečnost.

Tato práce je rozdělena do dvou částí a to na část teoretickou a část praktickou.

Teoretická část vymezuje základní poznatky ohledně pracovního prostředí a hygienických podmínkách práce. Je tedy popsána problematika vnějších vlivů působících na pracovníky na jejich pracovištích. Jsou řešeny prostorové, fyzické a organizační podmínky práce, pracovních prostředků a techniky a funkčnosti pracoviště. Dále je popsána problematika bezpečnosti a ochrany, hygieny práce, chorob a zdraví při práci.

Praktická část obsahuje popis vybrané společnosti. Jedná se o společnost Stuha a.s., která sídlí v Dobrušce v Královehradeckém kraji. Zabývá se výrobou stuh, dekorací a technického sortimentu. Jsou popsány základní informace, historie společnosti a její působení. Dále je podrobněji popsána výroba, její postup a pracovní úseky, jednotlivé pracovní pozice, bezpečnostní předpisy a ochranu zdraví při práci a pracovní prostředí v celé společnosti.

Práce tedy vznikla, aby kompletně analyzovala pracovní prostředí této společnosti a na základě toho byly vytvořeny návrhy na zlepšení. K vytvoření návrhů také pomohlo dotazníkové řešení, kterého se zúčastnila část zaměstnanců.

Management společnosti by se měl zajímat o míru spokojenosti zaměstnanců související s jejich fungováním a spokojeností na pracovištích. V případě, že podmínky pracovního prostředí nejsou vyhovující, příjemné či organizačně efektivní, může to mít dopad na výkon a bezpečnost zaměstnanců.

## **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP ZPRACOVÁNÍ**

Hlavním cílem této bakalářské práce je návrh změn a inovací v pracovním prostředí ve vybrané společnosti Stuha a.s., tak aby bylo vyhověno požadavkům a přáním zaměstnanců a bylo tak dosaženo jejich spokojenosti. Cíle má být dosaženo pomocí vynaložení nákladů.

K vypracování práce byla nejprve využita literární rešerše, u které šlo o vymezení teoretických pojmů pomocí odborné literatury k danému tématu.

Pro vypracování analytické části byl za potřebí sběr dat a informací o společnosti. Informace byly především čerpány z veřejně dostupných dokumentů o společnosti, popřípadě upraveny a doplněny, na základě rozhovoru se zaměstnancem společnosti. Dále také z kolektivní smlouvy, předpisů společnosti či školícího materiálu. V části o analýze ekonomické situace společnosti byla použita regresní analýza pro výpočet prognózy a také index IN05.

Pro návrhovou část bylo využito pozorování a dotazníkové šetření. Pozorování proběhlo za plného provozu i s výkladem a popisem jednotlivých pracovních úseků a činností. Metodou zvolenou pro výzkum spokojenosti pomocí dotazníkového šetření a prostřednictvím uzavřených i otevřených otázek vyšlo najevo, jak se pracovníci na svém pracovišti a v pracovním prostředí společnosti cítí, s čím jsou konkrétně nespokojeni a co jim schází. Jejich odpovědi a návrhy jsou tak zahrnuty do návrhové části bakalářské práce a je k nim zpracováno ekonomické zhodnocení

### **Literární rešerše**

Jde o psaný dokument, který obsahuje argumentaci postavenou na logických pravidlech a detailním porozumění současného stavu poznání v oblasti, na kterou se rešerše zaměřuje. (Machi a McEvoy, 2012)

### **Rozhovor**

Rozhovorem rozumíme výzkumnou a diagnostickou techniku, která spočívá v dotazování. Jedná se o „zprostředkovaný a vysoce interaktivní proces získávání dat. (Ferjenčík, 2000)

### **Dotazníkové šetření**

Tato metoda umožňuje sběr velkého množství informací od respondentů, v krátkém časovém úseku. Dotazník je jako soustava předem připravených a pečlivě formulovaných otázek, které jsou promyšleně seřazeny, a na které dotazovaná osoba (respondent) odpovídá písemně. (Chráska, 2007)

### **Analýza**

Analýza je proces rozčlenění či rozboru složitějšího celku nebo skutečnosti na jednodušší části. Je to rozbor vlastností, vztahů, faktů postupující od celku k částem. (Managementmania, 2016)

### **Syntéza**

Syntéza je proces (myšlenkový postup) skládání jednotlivých částí do celku. Na rozdíl od analýzy, při které se postupuje od celku k částem, syntéza dovoluje poznávat zkoumaný předmět či systém jako jediný celek. (Managementmania, 2016)

### **Dedukce**

Dedukce je způsob vyvozování nových, logicky jistých závěrů na základě již známých, obecných faktů, tvrzení či předpokladů. (Managementmania, 2016)

### **Pozorování**

Cílevědomé, soustavné a plánovité vnímání jevů a procesů, které směřuje k odhalení podstatných souvislostí a vztahů sledované skutečnosti. Dá se definovat jako technika sběru informací založená na zaměřeném, systematickém a organizovaném sledování aspektů, fenoménů, které jsou předmětem zkoumání. (Reichel, 2009)

### **Prognózování**

Prognózování se zabývá předvídaním budoucího vývoje organizace, společnosti, ekonomiky, odvětví, životního prostředí apod. Cílem je získat představu o budoucím stavu, která je založená na racionálních způsobech předvídaní. (Managementmania, 2016)

## Regresní analýza

Regresní analýza je statistická metoda, umožňující nám prozkoumat vztah mezi dvěma proměnnými - tzv. nezávisle proměnnou a tzv. závisle proměnnou. (Hendl, 2006)

## Index IN05

Index IN05 je souhrnný index pro hodnocení finančního zdraví společnosti prostřednictvím jediného čísla. Kromě hodnocení faktu, zda společnost v blízké době zkrachuje či nikoliv, se však index IN05 zabývá i tím, jestli vytváří pro své vlastníky také nějakou hodnotu (Businessvize, 2018)

Pomocí časové osy lze nastínit postup zpracování bakalářské práce.

### ČASOVÁ OSA

<i>září</i>	výběr vedoucí práce
<i>říjen</i>	definování cílů
<i>listopad</i>	výběr literatury
<i>prosinec</i>	sepisování teoretické části
<i>leden</i>	vytvoření konečného zadání práce
<i>únor</i>	rozhovor a exkurze po Stuze a.s.
<i>březen</i>	analyzování společnosti
<i>duben</i>	dotazníkové šetření
<i>květen</i>	dokončování a konzultování práce
<b>16.05.2021</b>	konečný termín odevzdání práce

Obrázek č. 1: Časová osa postupu zpracování

(Zdroj: Vlastní zpracování)

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

## 1.1 Člověk v pracovním prostředí

Většina lidí, kteří pracují, se pohybuje v pracovním prostředí, kde na ně působí mnoho vnějších vlivů. Tyto vlivy mají různý dopad na prožívání i chování pracovníků. Ovlivňují spolehlivost jejich pracovního výkonu a bezpečnost práce. Vyvolávají ale také únavu a jsou příčinou zvýšené pracovní zátěže, která se pak odráží v konečném výsledku jejich práce. (Pauknerová, 2012)

### 1.1.1 Podmínky činnosti člověka v pracovním prostředí

Pracovní podmínky patří stále mezi aktuálně řešené otázky v rámci psychologie práce a organizace, protože mají vliv na výkonnost, spokojenost a spolehlivost pracovníků. (Pauknerová, 2012)

Podmínky pracovního prostředí zahrnují zejména následující oblasti:

- Prostorové a funkční řešení pracoviště, včetně estetického.
- Fyzické podmínky práce.
- Optimalizace techniky a pracovních prostředků.
- Bezpečnost práce.
- Organizační podmínky práce.
- Zdravotně-preventivní péče o pracovníky.
- Hygienické podmínky.
- Sociálně-psychologické faktory pracovního prostředí. (Pauknerová, 2012)

Podrobnější analýzu a následné řešení vyžadují pracovní podmínky zejména v tom případě, že nepříznivě ovlivňují působení člověka v pracovním procesu a působí negativně na jeho zdraví, výkon i spokojenost. (Pauknerová, 2012)

Pracovními podmínkami je však třeba se zabývat i v případě že neovlivňují pracovníky nepříznivě. Jejich koncepční řešení umožňuje vytvořit takové pracovní prostředí, jímž zvýšíme pohodu pracovníků při výkonu pracovní činnosti – jejich pracovní komfort. (Pauknerová, 2012)

Při vytváření pracovních podmínek je třeba sledovat tři základní cíle:

- 1) ochranu života a zdraví pracovníka,
- 2) využití kvalifikace a schopností pracovníka,
- 3) zajištění rozvoje pracovníka. (Hüttlová, 1997)

Důležitou roli při vytváření pracovních podmínek hraje organizace práce. Zabývá se studiem a projektováním pracovních systémů tj. vytvářením vzájemných vztahů mezi pracovníky, pracovními předměty a pracovními prostředky. (Hüttlová, 1997)

Opatření organizace práce se soustřeďují do několika vzájemně velmi úzce souvisejících oblastí, na:

- 1) vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur,
- 2) projektování pracovních postupů,
- 3) měření práce,
- 4) organizaci pracovní doby,
- 5) ergonomické řešení pracovního prostředí,
- 6) zajištění bezpečnosti práce,
- 7) vhodné vedení pracovníků. (Hüttlová, 1997)

### **1.1.2 Prostorové a funkční podmínky pracoviště**

Pro každého pracovníka je velmi důležité, jak vypadají pracovní prostory a jeho pracovní místo, které musí být funkčně řešeno s ohledem na využití pracovního prostoru. (Pauknerová, 2012)

Efektivně řešené parametry celého pracoviště:

- Celkové prostorové uspořádání pracovního místa – např. šířka, výška místnosti, dveří, výška manipulační roviny při práci vsedě či vstoje.
- Technická zařízení – stanovení optimálních rozměrů i tvaru používaných technických zařízení, náradí, nástrojů, přístrojů, optimální umístění ovladačů apod.
- Nábytek – stanovení optimálních rozměrů veškerého nábytku, jímž je pracoviště zařízeno, např. jde o rozměry pracovních stolů, výšku a sklon pracovní desky s ohledem na určitý typ pracovní operace, konstrukci židlí a nejrůznějších sedaček používaných při práci.

- Pomůcky a materiál – optimální rozmístění pomůcek a zpracovaného materiálu. (Pauknerová, 2012)

### **1.1.3 Fyzické podmínky práce**

Mezi fyzické podmínky práce patří osvětlení, barevné řešení pracovišť, zvukové a mikroklimatické podmínky. (Pauknerová, 2012)

#### **Osvětlení pracoviště**

Pro člověka je důležité rovnoměrné osvětlení, neboť lidské oko je přizpůsobeno dennímu světlu, ne vždy je však možné využít denního světla a proto je třeba využít umělé osvětlení. U umělého osvětlení je důležitá intenzita. Např. ve výrobních halách je zpravidla nezbytné osvětlení o intenzitě okolo 150-200 luxů. (Pauknerová, 2012)

#### **Barevné řešení pracoviště**

Na pracovišti plní barvy především tyto funkce:

- Bezpečnostní, orientační a estetickou.
- Barevnost předmětů umožňuje jejich rychlé a přesné rozlišení, což zefektivňuje práci a činí ji bezpečnější. (Pauknerová, 2012)

#### **Zvukové podmínky pracoviště**

Na každém pracovišti se vyskytují různé zvukové podněty, které rozdílnou intenzitou působí na člověka. Jsou to:

- Zvuková kulisa.
- Zvukové podněty.
- Hluk. (Pauknerová, 2012)

Hluk vždy působí negativně na lidský organizmus, neboť nejen znesnadňuje dorozumívání mezi lidmi, ale nepůsobí nepříznivě na naši nervovou soustavu. Je nepříjemný kvůli své intenzitě (v decibelech) a frekvenci (vysoké či nízké tóny). Hluk o vysoké frekvenci bývá tolerován mnohem hůře než hluk o nižší frekvenci. Nepravidelný hluk je tolerován méně než pravidelný. Zdrojem hluku mohou být určité technologické procesy, chod strojů a technických zařízení atd. (Pauknerová, 2012)

Ochrana proti hluku je různorodá a může být řešena:



- Technologicky – změny technologického postupu, úprava strojů a technických zařízení.
- Snížením hluku jako takového – obložení zdroje hluku materiálem, který hluk pohlcuje (korek, skelná vata atd.).
- Osobními ochrannými pomůckami – použití osobních ochranných pomůcek (např. vložky do uší, ušní kapky). (Pauknerová, 2012)

Zaměstnavatelé dnes musí poskytovat ochranu sluchu proti nepřerušovanému hluku od 80 dB a impulzivnímu hluku od 135 dB. (BOZPinfo)

### **Mikroklimatické podmínky**

Mikroklimatické podmínky na pracovišti jsou předmětem zájmu hygieny a fyziologie práce a obvykle jsou normativně stanoveny, Mezi mikroklimatické podmínky pracoviště patří především:

- Teplota.
- Vlhkost a proudění vzduchu.
- Různé druhy znečištění ovzduší – např. prašnost, chemické výpary, radioaktivní znečištění apod. (Pauknerová, 2012)

#### **1.1.4 Organizační podmínky práce**

Organizační podmínky vytvářejí velmi důležitý rámec pracovního prostředí, který také do značné míry ovlivňuje nejen výkonnost, ale i spokojenost a celkově sociální klima na pracovišti. Mezi organizační podmínky z hlediska organizace pracoviště a práce patří:

- Zajištění efektivního a bezporuchového výkonu pracovní činnosti.
- Racionální a efektivní koordinace pracovního úsilí jednotlivých členů pracovní skupiny – tuto organizační složku mívají obvykle v kompetenci příslušní vedoucí pracovníci.
- Organizační zajištění plynulosti práce – spočívá v plynulém přísunu pracovních úkonů, materiálu a energie, ve zkrácení lhůt oprav technických zařízení na minimum atd., při nedostatečném zajištění plynulosti práce se zvyšuje pracovní vypětí. (Pauknerová, 2012)

## **Přístupy k vytváření organizačních struktur**

Pracovní (funkční) místo zahrnuje pracovní úkol vykonávaný jedním pracovníkem.

1) Pracovní místa se seskupují do organizačních útvarů podle jejich technologického zaměření (funkční princip). Takto vzniká např. soustružna, lisovna, rozmnožovna atd...

2) Pracovní místa se seskupují do organizačních útvarů podle jejich účasti na výsledku práce, tj. věcné veličiny – výrobku, komodity, teritoria, zákazníka (předmětný princip).

(Hüttlová, 1997)

## **Pracovní postup**

Pracovní postup je výsledkem tzv. procesního organizování. Určuje časovou a prostorovou následnost vzájemného působení pracovníků, zařízení, pracovních předmětů, energie a informací. Řeší tedy v podstatě problém kdy, kde, kdo a co bude dělat. V užším slova smyslu je pracovní postup chápán i jako způsob provedení jednotlivé operace. Používá se různých metod, které jsou zaměřeny na znázornění logického sledu operací, časového sledu operací či prostorového znázornění postupu.

(Hüttlová, 1997)

## **Měření práce**

Abychom mohli práci organizovat, musíme vědět, kolik času (pracovníků) je zapotřebí na splnění pracovního úkolu, resp. Stanovit požadovaný výkon pracovníka nebo skupiny.

Pracovní výkon – množství práce, připadající na časové období, tj. pracovní směnu, týden, den, měsíc, nebo rok. Závisí na dvou činitelích:

1) Technickoorganizační podmínky práce představují souhrn činitelů, určující průběh pracovního procesu. Jedná se zejména o vybavení pracoviště, pracovní postup, druh a kvalitu zpracovávaných výrobků nebo práce, organizaci pracoviště, pracovní prostředí, pracovní režim, bezpečnostní podmínky apod.

2) Osobní předpoklady pracovníka dány kvalifikací, schopnostmi, zdravotním stavem a motivací. (Hüttlová, 1997)

## **Pracovní doba**

Pracovní doba a režimy práce určují využitelnost pracovníka, stanovují okolnosti působící na jeho životní styl (způsob a úroveň), čímž působí na jeho zdraví, spokojenost a celkovou reprodukci. (Stýblo, 2003)

Délku pracovní doby a její rozvržení – podle sociálních skupin zaměstnanců a v závislosti na pracovním režimu – stanovují zákonné předpisy. Zákon stejně tak upravuje délku přestávek v práci a jejich rozvržení v průběhu pracovní doby. (Stýblo, 2003)

Režimy pracovní doby jsou převážně určovány povahou pracovního procesu (přetržitostí či nepřetržitostí). Je třeba vzít v úvahu, že náročné režimy práce mohou také přinášet obtíže, např. poruchy biorytmu, zvýšenou únavu či stres. Lze jim však předcházet nebo je lze omezovat na minimum vhodnou volbou přestávek (a to jejich počtem, dělbou i zařazením v průběhu pracovní doby), střídáním směnností, úpravou délky pracovního výkonu apod. (Stýblo, 2003)

## **Režim práce a odpočinku**

Vhodný režim práce a odpočinku pomáhá zvládnout následky únavy, stresu i některých typu zátěže. Při výkonu práce je důležité zařadit odpovídající množství přestávek, které práci přirozeně přerušují. Ze zákona jsou v rámci pracovního dne stanoveny přestávky zhruba v polovině pracovního dne, to je asi po čtyřech hodinách práce. (Pauknerová, 2012)

Fyzicky náročná práce musí mít více přestávek než středně těžká nebo lehká. Více kratších přestávek se musí také zvažovat u jednotvárné, monotónní práce (Pauknerová, 2012)

## **Uvedení pracovníka na pracoviště a jeho orientace**

Je třeba dodržovat několik elementárních zásad, jelikož příchod na nové pracoviště není zpravidla jednoduché:

1) Připravit pro nového pracovníka jeho pracoviště tak, aby na něm nic nechybělo a aby na něm byl vzorný pořádek.

- 2) Vedoucí musí zajistit, aby spolupracovníci věděli o nástupu nového zaměstnance. Měl, by být očekáván.
- 3) Pracovníka uvádí na pracoviště vždy už v den jeho nástupu přímý nadřízený, který ho osobně seznámí se spolupracovníky i pracovníky jiných útvarů, s nimiž bude přicházet do styku.
- 4) Rychlou adaptaci nového pracovníka má zajistit správně připravená orientace.
- 5) Vedoucí připraví plán zapracování nového pracovníka, tj. adaptační program. Délka programu záleží na kvalifikace nového zaměstnance.
- 6) V zájmu dobré pracovní motivace nového pracovníka je správné dát mu v krátké době po nástupu možnost dosáhnout určitého pracovního úspěchu.
- 7) V období zkušební doby by podnik neměl výrazně investovat do dalšího vzdělávání pracovníka, dokud se neosvědčí. (Hüttlová, 1997)

### **1.1.5 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci**

Cílem bezpečné práce je absence nebezpečí a předcházení zraněním a úrazům. Cílem ochrany zdraví je zajistit fyzický a mentální stav, při němž je pracovník ve vynikající kondici. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP) je upravena řadou právních předpisů – od zákonů přes prováděcí nařízení vlády a vyhlášky až po vnitropodnikové předpisy. Základní právní úprava BOZP je obsažena v zákoníku práce (137-138) Vytváření a ochranu zdravých pracovních podmínek, včetně hygieny práce, dále upravuje zákon č. 258/2000 Sb. a zákon č. 20/1966 Sb.

Legislativa v oblasti bezpečnosti práce si klade za cíl prevenci a poskytování ochrany zaměstnancům. Zaměstnavateli je uložena povinnost provádět opatření směřující k odstranění příčin ohrožení života a zdraví pracovníka a k vytváření bezpečných podmínek. Důležitou roli při zajišťování bezpečnosti práce mají technické normy. Kromě toho existuje dále řada resortních a vnitropodnikových předpisů, které řeší zajištění bezpečnosti práce v konkrétních podmínkách určitého odvětví nebo podniku. (Stýblo, 2003)

Právní předpisy stanoví jednoznačně povinnosti zaměstnavatelů i zaměstnanců. Zaměstnavatelé jsou v zásadě povinni:

- Zajišťovat prevenci rizik a kontrolovat úroveň BOZP.

- Provádět školení zaměstnanců k zajištění BOZP a poskytovat potřebné informace o rizicích.
- Zajišťovat podmínky pro poskytování první pomoci zaměstnancům.
- Zajišťovat zaměstnancům potřebné osobní a ochranné pomůcky a prostředky.
- Zajišťovat firemní preventivní péči o zaměstnance (služby pracovního lékařství).
- Sledovat, evidovat a vyšetřovat pracovní úrazy a nemoci z povolání.
- Zajišťovat pracovní podmínky a prostředí, aby odpovídaly bezpečnostním a hygienickým normám.
- Zajišťovat, aby práce či zařízení, u nichž je to výslovně předepsáno, vykonávali a obsluhovali jen k tomu účelu odborně způsobilí zaměstnanci.
- Dodržovat zákazy některých prací pro některé skupiny zaměstnanců (např. pro mladistvé).
- Zabezpečit právo zaměstnanců na účast při řešení otázek BOZP. (Stýblo, 2003)

Zaměstnanci jsou podle zákoníku práce povinni:

- Dbát o svou vlastní bezpečnost i bezpečnost dalších osob.
- Dodržovat bezpečnostní předpisy.
- Účastnit se předepsaných školení, lékařských prohlídek apod.
- Používat stanovené osobní ochranné pracovní prostředky, pomůcky a zařízení
- Nepožívat alkoholické nápoje a nezneužívat návykové látky na pracovišti a nenastupovat pod jejich vlivem do práce, podrobit se vyšetření na jejich zjištění.
- Dodržovat stanovený zákaz kouření.
- Oznamovat nedostatky a závady, které by mohly ohrozit zdraví nebo bezpečnost při práci a podle svých možností se podílet na jejich odstraňování. (Stýblo, 2003)

Za plnění úkolů v oblasti BOZP odpovídají manažeři (vedoucí pracovníci) na všech stupních firemního řízení v rozsahu svých kompetencí. (Stýblo, 2003)

Součástí BOZP je také posuzování zdravotní způsobilosti zaměstnanců k práci a za podstatnou součást prevence úrazů a nemocí z povolání se považuje školení a vzdělání o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. (Stýblo, 2003)

Zaměstnavatel je povinen vyšetřit příčiny a okolnosti vzniku pracovního úrazu za účasti zaměstnance, pokud to jeho zdravotní stav dovolí, a za účasti zástupce BOZP, resp. příslušného odborného orgánu. Dále vést dokumentaci o všech pracovních úrazech, jejichž následkem došlo ke zranění zaměstnance s neschopností delší než 3 kalendářní dny nebo dokonce k úmrtí zaměstnance. (Stýblo, 2003)

Nad dodržováním předpisů o BOZP je v České republice zajišťován dozor a kontrola prostřednictvím inspektorátů bezpečnosti práce. (Stýblo, 2003)

Zvláštní kapitolou je státní dozor nad BOZP – státní odborný dozor nad bezpečností práce, státní zdravotní dozor, požární dozor a báňský dozor. (Stýblo, 2003)

*Ochrana zdraví při práci* – souhrn opatření vedoucích k ochraně zdraví zaměstnanců – minimalizace rizik, lékařské prohlídky, osobní ochranné pracovní prostředky, organizační opatření. (Hanáková, Matoušek, 2006)

*Osobní ochranné pracovní pomůcky (OOPP)* – prostředky určené k individuální ochraně osob, jejich použití zabraňuje nebo oslabuje působení nebezpečných a škodlivých faktorů na zdraví při výkonu práce. (Hanáková, Matoušek, 2006)

*Preventivní (lékařská) prohlídka* je vyšetření pracovníka lékařem za účelem posouzení zdravotní způsobilosti k práci či ke zjištění vlivů konkrétního pracovního zařazení pracovníka na jeho zdraví. (Hanáková, Matoušek, 2006)

Rozlišují se prohlídky:

- vstupní (před zařazením k výkonu konkrétní práce),
- periodické čili pravidelné (konané ve stanovených termínech; patří sem prohlídky řadové),
- výstupní (při ukončení vykonávané práce),
- mimořádné (při důvodném podezření ze zhoršení pracovních podmínek nebo zdravotního stavu),
- následné (konané v případě, že vlivy pracovních podmínek působí i po ukončení výkonu práce). (Hanáková, Matoušek, 2006)

## **Spolehlivost pracovního výkonu a bezpečnost práce**

Mimořádné události v pracovní činnosti jedince, např. úrazy, nehody, zmetky, či provozní poruchy, mají v praxi obvykle podobu nenadálých, neočekávaných a řídko se vyskytujících jevů. (Pauknerová, 2012)

Nehody neznamenaají jenom materiální ztráty, tj. poruchy strojů, výrobních zařízení, ale i časové ztráty, neboť dochází poruše plynulosti práce. Nejzávažnější z psychologického hlediska je poškození zdraví, které v kombinaci s prožitým úrazem může dlouhodobě psychicky poškodit jedince. (Pauknerová, 2012)

Nehody a úrazy jsou nežádoucími následky pracovního procesu, které ohrožují zdraví zaměstnanců, snižují produktivitu práce a ochromují vývoj firmy. Proto je třeba hledat příčiny selhání a uskutečňovat preventivní opatření k zamezení úrazovosti a ke zvýšení bezpečnosti práce. (Pauknerová, 2012)

Mezi základní úkoly bezpečnosti práce patří:

- Získání a udržení zájmu pracovníků o tuto problematiku.
- Systematické získávání údajů o nebezpečných podmínkách na pracovišti a o příčinách úrazů.
- Ochranná preventivní činnost. (Pauknerová, 2012)

Bezpečnost práce označuje stav, který zajišťuje pracovníkovi ochranu před poškozením zdraví. Je sledována orgány státního dozoru, ale i orgány nezávislé na státních orgánech. Patří k nim především Český úřad bezpečnosti práce se svými inspektoráty (ministerstvo práce a sociálních věcí) a hygienická služba (ministerstvo zdravotnictví) a pak také odborové orgány, kterou mohou v případě bezprostředního ohrožení života a zdraví zaměstnanců zastavit práci, vydávat pokyny apod. (Hüttlová, 1997)

### **1.1.6 Hygiena práce**

Předmětem hygieny práce je studium vlivu pracovních podmínek, tj. faktorů, které působí na zdraví pracovníků a zjišťování příčinných souvislostí mezi pracovní činností a výskytem případů poškození zdraví při práci. (Hanáková, Matoušek, 2006)

Důležitou složkou hygieny práce je vypracování jednotlivých (standardizovaných) metodik, např. pro měření a hodnocení fyzikálně chemických a biologických škodlivin,

pro vyhlásování rizikových prací (kategorizace prací), dále pro hodnocení zdravotní způsobilosti, pro náplň zdravotních prohlídek atd. (Hanáková, Matoušek, 2006)

Hygiena práce zahrnuje zejména:

- rozpoznání faktorů pracovního prostředí, podmínek práce a vlivu faktorů spojených s výkonem práce na zdraví pracovníka a jeho pracovní pohodu,
- zhodnocení významu těchto vlivů vzhledem k možnosti poškození lidského zdraví a pracovní pohodě (pocitu zdraví) využitím objektivních metod (měření),
- navržení kontrolních metod za účelem omezení nepříznivého působení faktorů pracovního prostředí a pracovních podmínek, jsou-li pro to rozumné důvody.

(Hanáková, Matoušek, 2006)

### **1.1.7 Zdraví při práci a choroby z povolání**

V pracovním prostředí působí na člověka fyzikální, chemické, biologické, fyziologické, psychologické, psychosociální a sociálně – ekonomické faktory. Každý z těchto faktorů může za určitých okolností představovat zdravotní riziko. (Hanáková, Matoušek, 2006)

Ochrana zdraví při práci spočívá v utváření zdravých pracovních podmínek, tj. zdravého pracovního prostředí a zdravotně neškodného způsobu výkonu práce. Za vytváření a ochranu zdravých pracovních podmínek zodpovídá zaměstnavatel a zaměstnanci jsou povinno dodržovat všechna opatření a zásady zabezpečující ochranu zdraví, zdraví spoluzaměstnanců i dalších osob. (Hanáková, Matoušek, 2006)

Z hlediska rizik je hlavním rizikovým faktorem hluk, následuje prach a chemické škodliviny. (Hanáková, Matoušek, 2006)

Choroby z povolání představují onemocnění, na jejichž vzniku se podílel výkon samotné pracovní činnosti, a/nebo nepříznivé pracovní podmínky. Mezi příčiny vzniku chorob z povolání patří:

- Technologie výroby – např. vnucená pracovní poloha, což může vést k onemocnění páteře a hybného ústrojí, nadměrný hluk, který může způsobit periferní či centrální nedoslýchavost, nebo různé průmyslové škodliviny, jejichž působení na lidský organismus má za následek silikózu, ekzémy apod.
- Nepříznivé charakteristiky pracovního prostředí – např. vysoká teplota, průvan, zhoršené podmínky vidění apod.



- Vliv sociálního prostředí – časté sociální konflikty v interpersonální vztazích mohou vést až ke vzniku neuróz a dalších duševních poruch. (Pauknerová, 2012)

## **1.2 Pracovní prostředí z hlediska pracovních podmínek**

Pracovní prostředí představuje souhrn materiálních podmínek pracovní činnosti (vybavení pracovišť, pracovní zařízení a nástroje, stroje, osobní ochranné pomůcky, materiál apod.). Personální práce se zajímá o prostorové řešení pracovišť a podmínky práce, například ergonomické, fyzikální a zejména sociálně psychologické.

Zákoníkem práce je uložena zaměstnavatelům povinnost vytvářet takové pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce, odstraňovat rizikové a namáhavé práce a zřizovat, udržovat a zlepšovat zařízení pro zaměstnance. V zájmu ochrany zdraví jsou obvykle normativně stanoveny zdravotními a hygienickými předpisy. Jde například o teplotu, vlhkost a prašnost, osvětlení, barevné řešení pracoviště, hluchost apod.

Prostorové a fyzikální podmínky práce ovlivňují kvalitu pracovního výkonu a také v nemalé míře zdravotní stav pracovníků. (Stýblo, 2003)

Vytváření optimálního pracovního prostředí. Materiální podmínky pracovní činnosti – stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, vybavení pracovišť, suroviny, materiál a stavební řešení. Také souvisí s technologií, organizací práce a společenskými podmínkami práce, které vytvářejí faktory fyzikální, chemické, biochemické, sociálně psychologické a další, které ovlivňují pracovníka v průběhu pracovního procesu. Skladba těchto faktorů působí na pohodu a výkon pracovníka a nepříznivé pracovní prostředí stupňuje zátěž člověka a může být zdrojem jeho ohrožení. Náročná adaptace na nepříznivé pracovní prostředí vyvolává u pracovníka nespokojenost nebo odpor, který se zpravidla odráží i v jeho vztahu k podniku.

Hluk patří mezi škodliviny, které mají negativní vliv a mohou způsobit poškození sluchového orgánu.

Služby poskytované pracovníkům. Jde především o potřeby bezprostředně související s prací, tj. ochrana zdraví pracovníka, stravování, vzdělávání, zajištění a údržbu pracovních oděvů a obuvi, popřípadě dopravní služby.

### **Preventivní zdravotní péče**

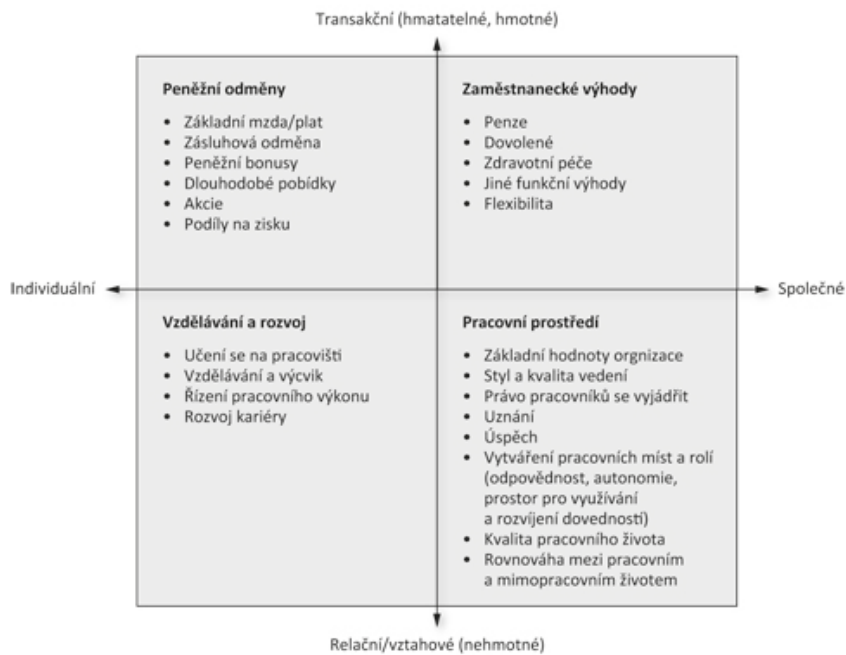
Mezi hlavní úkoly závodních zdravotních služeb patří:

- 1) stanovit a vyhodnocovat nebezpečí, která ohrožují zdraví pracovníků,
- 2) poskytovat poradenství v oblasti technologického a organizačního projektování práce ve vztahu k ochraně zdraví,
- 3) sledovat zdravotní stav pracovníků v souvislosti s prací,
- 4) zajišťovat pracovní rehabilitaci,
- 5) organizovat první pomoc,
- 6) účastnit se výběru a zařazování pracovníků do práce vzhledem k jejich zdravotnímu stavu,
- 7) provádět preventivní lékařské prohlídky,
- 8) zajišťovat průběžnou zdravotní péči o pracovníky.

(Hüttlová, 1997)

### **1.3 Pracovní prostředí z hlediska odměňování zaměstnanců**

Pracovní prostředí poskytující možnosti, podporu a inspiraci vytváří zážitky a zkušenosti, které ovlivňují angažovanost tým, že ovlivňují to, jak lidé vidí své role a jak je vykonávají. Zahrnuje to pracovní procesy, vybavení a zařízení a fyzikální podmínky, v nichž lidé pracují. Prostředí poskytující podporu je takové, kde se věnuje náležitá pozornost dosahování uspokojivé rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem, kde nejsou nadměrné emocionální požadavky, je věnována pozornost zdravým a bezpečným pracovním podmínkám, hlavní starostí je jistota práce a pamatuje na potřeby osobního růstu. (Armstrong, 2009)



**Obrázek č. 2: Model celkové odměny**  
(Zdroj: Armstrong, 2009, s. 44)

### Základní hodnoty organizace

Význam základních hodnot organizace jako základny pro vytváření odměňujícího pracovního prostředí identifikoval výzkum prováděný Johnem Purcellem. Ty nejúspěšnější podniky měly jasnou vizi a soubor provázaných hodnot, které byly zakořeněné, trvalé, kolektivní, měřitelné a řízení. (Armstrong, 2009)

### Styl a kvalita vedení

Lídři, vedoucí pracovníci hrají v řízení odměňování životně důležitou roli. Jsou tu proto, aby motivovali lidi a dosáhli jejich angažovaného výkonu. Lídři jsou zdrojem mnoha relačních (vztahových) odměn, jako je uznání a pochvala prostřednictvím zpětné vazby, možnost vykonávat smysluplnou práci a zažívat pocit odpovědnosti a příležitost k růstu pomocí učení a vzdělávání na pracovišti. (Armstrong, 2009)

### Právo pracovníků se vyjádřit (tzv. „hlas pracovníků“)

Pracovníci mohou uplatňovat právo se vyjádřit v rámci normálních pracovních vztahů mezi nimi a jejich manažery a to je úzce spojeno s jinými faktory relačních (vztahových) odměn vlastním těmto vztahům a týkajícím se uznání, úspěchu a odpovědnosti. (Armstrong, 2009)

## **Uznání**

Uznání (pochvala) je jednou z nejdůležitějších metod odměňování lidí. Lidé potřebují vědět nejen to, jak dobře splnili své cíle nebo vykonali svou práci, ale také to, že jejich úspěchy jsou oceňovány. Uznání lze zabezpečit pomocí pozitivní a bezprostřední zpětné vazby od manažerů a spolupracovníků, která oceňuje příspěvek jedince nebo týmu. (Armstrong, 2009)

## **Úspěch**

Lidé se cítí být odměňováni a motivováni, mají-li možnost uspět a jsou-li za svůj úspěch uznáváni a oceňováni. Lidé, kteří jsou hnáni potřebou úspěchu, budou pravděpodobně proaktivní, iniciativní, budou vyhledávat příležitosti a vyžadovat uznání. Těm, jejichž orientace nejsou tak výrazné, lze pomoci při uspokojování jejich možných latentních potřeb úspěchu tím, že se jim poskytne prostor a povzbuzení k rozvoji a k produktivnímu využívání jejich schopností. Motivaci k úspěchu může organizace zvýšit pomocí takových systémů a procesů, jako jsou vytváření pracovních míst a rolí a řízení pracovního výkonu. (Armstrong, 2009)

## **Vytváření pracovních míst a rolí**

Vytváření pracovních míst a rolí má dva cíle: za prvé, uspokojovat potřeby organizace týkající se provozní účinnosti, kvality výrobků a služeb a produktivity; za druhé, odměňovat jednotlivé pracovníky tím, že se budou uspokojovat jejich potřeby smysluplné a zajímavé práce poskytující podněty a pocit úspěšnosti. Role, které lidé při práci hrají, se vytvářejí tak, jak lidé reagují na příležitosti a měnící se požadavky, jak získávají nové dovednosti a rozvíjejí své schopnosti. (Armstrong, 2009)

## **Kvalita pracovního života**

Odměnou může být i pracovní prostředí, jestliže zlepšuje kvalitu pracovního života. Je to záležitost toho, jak je práce organizována, jak je pracoviště vybaveno a zařízeno a jakou podobu má pracovní místo nebo role. (Armstrong, 2009)

### **Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem**

Politika rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem může odměňovat lidi tím, že uznává jejich mimopracovní potřeby, např. že nabízí flexibilnější pracovní dobu a pracovní režim a dává najevo, že nebude odměňovat lidi jen proto, že zůstávají na pracovišti i po skončení doby. Důležité jsou výsledky a nikoliv to, jak dlouho lidé pracují. (Armstrong, 2009)

### **Řízení talentů**

Řízení talentů se zaměřuje na zajišťování toho, aby organizace přitahovala, získávala, stabilizovala, motivovala a rozvíjela potřebné talentované lidi. Týká se také vytváření pracovního prostředí, v němž pracovní procesy a vybavení a zařízení umožňují vytváření a rozvoj svou podstatou odměňujících (v nejširším smyslu) pracovních míst a rolí. (Armstrong, 2009)

## 2 ANALÝZA SPOLEČNOSTI

Druhá část práce je zaměřená na popis vybrané společnosti. Stuha a.s. je výrobce tkaných stuh, úzkých textilií a leonských výrobků. Sídlí v Královeshradeckém kraji ve městě Dobruška. Analýza společnosti obsahuje základní informace, její historii, organizační strukturu, detailní popis výroby a výrobní program společnosti a popis pracovních pozic, pracovního prostředí a bezpečnosti práce.

### 2.1 Základní informace o společnosti

Dle výpisu z obchodního rejstříku vedeného krajským soudem v Hradci Králové, spisová značka B 1002/KSHK. (Justice.cz, 2021)

Obchodní společnost: STUHA a.s.

Právní forma: Akciová společnost. (Justice.cz, 2021)

Identifikační číslo: 60108657. (Justice.cz, 2021)

Sídlo: Radima Drejsla 93, 518 01 Dobruška.

Stav subjektu: aktivní. (Justice.cz, 2021)

Datum zápisu: 1. 1. 1994 (Justice.cz, 2021)

Základní kapitál: 10 200 000 Kč, rozdělen na 68 kusů listinných akcií na majitele v nominální hodnotě 150 000 Kč. (Justice.cz, 2021)

Předmět podnikání:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví. (Justice.cz, 2021)

Počet zaměstnanců: 124 (interní dokumenty společnosti, 2021)



**Obrázek č. 3: Logo společnosti**

(Stuha.cz, 2021)

## **Strategie**

Pro společnost je důležité, aby si zachovala spolehlivost a kvalitu výrobků. Jako každé jiné společnosti i Stuze jde o to, aby maximalizovala svůj zisk. Rozvoj výroby je řízen poptávkou trhu a dle toho se odvíjí nákup nových strojů a inovace výroby. (Konzultace s Ing. Jelenovou, 2021)

## **2.2 Historie společnosti**

STUHA a. s. se sídlem v Dobrušce je výrobcem a prodejcem dekorativních textilních stuh, které nachází uplatnění jak na tuzemském trhu, tak i v zahraničí. (Mach, 2008)

Historie stuhařské výroby v Dobrušce sahá až do konce 19. století. V této době byla v bývalém Rakousko – Uhersku velmi rozvinuta výroba klobouků, kloboukové stuchy byly ale pouze dováženy, a to převážně z Německa. Tehdejší starosta města Dobrušky pan dr. Josef Archleb se soustavně snažil o rozvoj průmyslu ve městě a na základě jeho aktivit došlo v Dobrušce v roce 1896 k založení malé továrny pro výrobu stuh panem Froweinem z Porýní. Výroba probíhala na 10 člunkových stuhařských stavech a prvními výrobky byly pánské kloboukové stuchy z přírodního hedvábí pro firmu Hückel z Nového Jičína. Protože stuhařské výrobky šly dobře na odbyt a firma prosperovala, dala podnět k založení další stuhařské firmy v Dobrušce, která začala vyrábět na jaře roku 1903. V roce 1911 došlo ke spojení obou konkurenčních firem a byla založena akciová společnost Spojené továrny na stuchy. Ke značnému rozvoji společnosti došlo zejména v období první republiky, kdy byly rozšířeny výrobní prostory a výrazně navýšena kapacita výroby. Druhá světová válka ale znamenala útlum výroby a rozvoje. V roce 1948 byla společnost začleněna do národního podniku STAP. Ke zpětnému osamostatnění došlo v roce 1990, kdy byl ustanoven státní podnik, ke dni 1. 1. 1994 pak byla založena akciová společnost STUHA. Společnost STUHA a.s. pokračuje ve výrobě stuh a leonského zboží, tj. v sortimentu daném tradicí. Ve firmě zůstala zachována výroba technických, oděvních a speciálních stuh na člunkových stavech, které jsou dále používány jako polotovary pro různá odvětví výroby. Výroba taftových, atlasových, kloboukových, věncových, sametových a lepených stuh je doplněna dekoračními stuhami s dráty, metaloplastickými a monofilovými vlákny, v sortimentu leonské výroby pokračuje výroba přediv a vánočních řetězů, která byla rozšířena o andělské

vlasý a gypy. Významný podíl na výrobě představují ohradníkové výrobky vyráběné v kooperaci se společností Albert Kerbl GmbH. (Mach, 2008)

## 2.3 Organizační struktura společnosti a popis jednotlivých úseků

Statutární orgán - představenstvo:

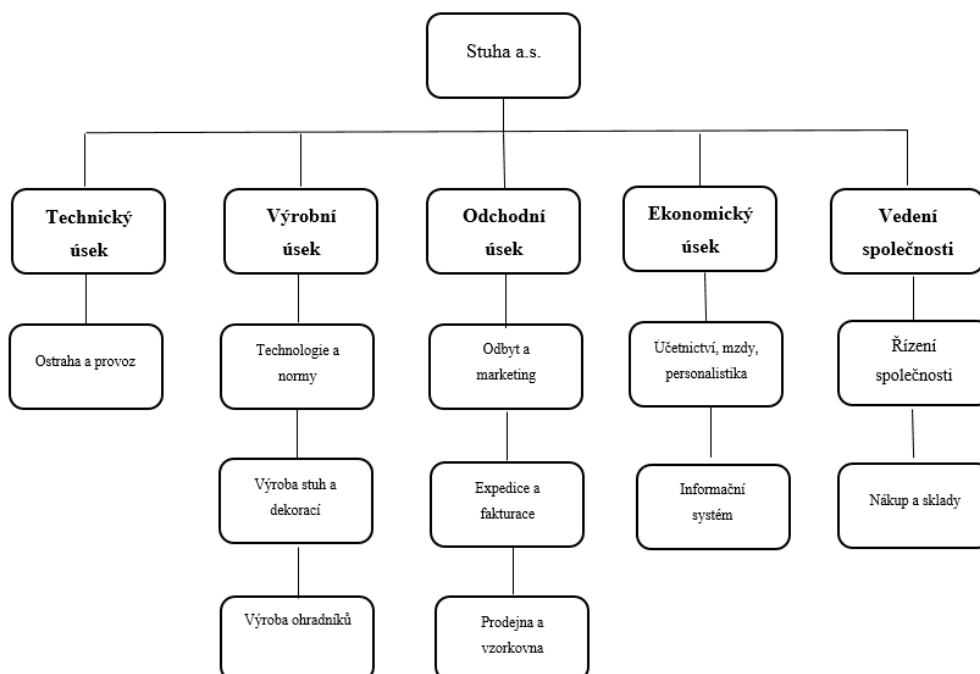
- Ing. Milan Maixner - předseda představenstva
- Jaroslav Komár - člen představenstva (Justice.cz, 2021)

Způsob jednání za společnost: Společnost zastupuje kterýkoliv člen představenstva samostatně. (Justice.cz, 2021)

Dozorčí rada:

- člen dozorčí rady Stuha a.s.: Bc. Zdeněk Zounar,
- den vzniku členství: 14. května 2014. (Justice.cz, 2021)

Organizační struktura společnosti je vymezena Organizačním řádem společnosti. Společnost je rozčleněna na 4 úseky, které jsou dále členěny na oddělení. Součástí výrobního úseku jsou všechny výrobní provozy. (Justice.cz, 2021)



Obrázek č. 4: Organizační schéma Stuha a.s. dle pracovních úseků

(Danč, 2012; aktualizace Ing. Jelenová, 2021)



**Vedení společnosti** – úsek ředitele je zastoupený (generálním ředitelem) většinovým majitelem a spadají pod něho všichni odborní ředitelé, kteří řídí jednotlivé úseky. (Danč, 2012; aktualizace p. Jelenová, 2021)

Řízení jednotlivých úseků je rozděleno následovně:

1) Ekonomický ředitel

- jedná se o spolumajitele a.s. bez zaměstnanecké smlouvy a je pověřen vedením ekonomického úseku.

2) Obchodní ředitel

- jedná se o zaměstnance společnosti s pověřením vedení výrobního úseku.

3) Výrobní ředitel

- jedná se o zaměstnance společnosti s pověřením vedení výrobního úseku. (Danč, 2012; aktualizace p. Jelenová, 2021)

**Nákup a výrobní sklady** je oddělení nákupu, které zajišťuje veškeré dodávky výrobních materiálů (textilní materiály, chemikálie, barviva). Tyto výrobní prostředky jsou uskladněny na jednotlivých výrobních skladech, kde jsou rozděleny podle využití ve výrobě. (Danč, 2012; aktualizace p. Jelenová, 2021)

**Ekonomický úsek** je řízen ekonomickým ředitelem. Jeho hlavní činností je zabezpečení financování společnosti, odpovědnost za výdaje na výrobu, nákup, zaměstnance, státní odvody a tvorbu rozpočtu. Daný úsek je personálně obsazen hlavní účetní, která má na starosti celkové účetnictví společnosti a fakturaci a je také obsazen mzdovou účetní, která má na starost mzdové účetnictví a personalistiku. Dále pod ekonomický úsek spadá informační systém, který je řízen správcem informačního systému. Má na starosti webové stránky a údržbu firemního systému. (Danč, 2012; aktualizace p. Jelenová, 2021)

**Obchodní úsek** je řízen obchodním ředitelem. Jeho hlavní činností je řízení tuzemského a zahraničního obchodu společnosti. Daný úsek je personálně obsazen tuzemským obchodním zástupcem, který sjednává zakázky na tuzemském trhu, dále zahraničním obchodním zástupcem, který sjednává zakázky pro zahraniční trh. Pod obchodní úsek spadá i marketingový pracovní, který zajišťuje veškerý marketing

společnosti a dále také pracovník, který má na starost expediční skaldy, kde jsou hotové výrobky rozděleny pro tuzemský či zahraniční trh. (Danč, 2012; aktualizace p. Jelenová, 2021)

**Technický úsek** zajišťuje údržbu výrobních zařízení, budov a majetku společnosti. Je veden technickým ředitelem a spadají pod něho zaměstnanci ostrahy, kteří stráží bezpečnost provozu a také pracovníci údržby, kteří mají na starost veškeré technické zařízení společnosti. Pro upřesnění se jedná o údržbáře a elektrikáře. (Danč, 2012; aktualizace p. Jelenová, 2021)

**Výrobní úsek** je řízen výrobním ředitelem, který řídí a koordinuje výrobu na jednotlivých provozech, které jsou řízeny vedoucími provozu.

Výroba stuh a dekorací:

- provoz tkalcovna (snovárna, jehlová tkalcovna, člunková tkalcovna a dokončovna),
- provoz barevna (kontinuální barvicí linky, leonská výroba, navijárny a dokončovna). (Danč, 2012; aktualizace p. Jelenová, 2021)

Výroba ohradníků zahrnuje výrobu lan šňůr, stuh, balení a příprava k expedici. Součástí výrobního úseku je oddělení technologie a norem vedená technologem. Náplní práce je technická příprava výroby, vstupní a výstupní kontrola výroby, správa norem spotřeby materiálu, kalkulace a řízení jakosti. (Danč, 2012; aktualizace p. Jelenová, 2021)

## **2.4 Výroba**

Výrobní sortiment společnosti STUHA a.s. je členěn podle základního způsobu použití. Jejich výrobky mají široké možnosti použití, proto je zařazení v sortimentu pouze orientační a záleží pouze na zákazníkovi, k jakému účelu výrobek použije. (Konzultace s Ing. Jelenovou, 2021)

Vzhledem k rozsáhlé nabídce motivů, šíří a barev a výrobní náročnosti je skladem dostupná v dostatečném množství pouze část sortimentu, zbylá část sortimentu je

k dispozici v omezeném množství nebo je vyráběna zakázkově a podléhá minimálnímu výrobnímu množství. Na zakázku vyrábí i stuhy podle požadavku zákazníka. (Konzultace s Ing. Jelenovou, 2021)

Významnou část sortimentu představují ohradníkové elektrovedivé výrobky vyráběné pro společnost Albert Kerbl GmbH. (Stuha.cz, 2021)

Je třeba, aby výrobky splňovaly určité požadavky a pyšnily se kvalitou. Díky tomu budou odběratelé spokojeni a budou se vracet. (Konzultace s Ing. Jelenovou, 2021)

Strukturu výrobního programu a. s. STUHA tvoří následující základní sortiment, který je daný dlouholetou tradicí:

- Dekorativní stuhy.
- Oděvní stuhy.
- Leonské výrobky.
- Technický sortiment.
- Sezónní kolekce. (Stuha.cz, 2021)

Stuhy se vyrábějí jednobarevné i více barevné, z různých materiálů přírodních i syntetických. Stuhy adjustační jsou pak tedy stuhy určené především na vázání, zdobení, dekoraci, aranžování apod. (často i s tiskem nebo drátem zatkaným na okraji). Odvětví dekorativních stuh nachází uplatnění převážně v textilních galeriích, v oblasti floristiky či v obalové a dárkové službě. Dále také ve výrobě dekorací a aranžmá pro obchody tak i ve vlastní kreativitě. Dalším odvětvím stuh jsou takzvané oděvní, určené pro další zpracování (např. kloboukové, značkovky, paspulky, záčistky, kalhotová chránítka, poutka aj.). (Konzultace s Ing. Jelenovou, 2021)

Dále se společnost zabývá výrobou technických stuh, které se dále používají v dalších výrobních odvětvích – automobilový průmysl, oděvnictví, elektroprůmysl atd. (např. izolační stuhy, padákové stuhy, popruhy lepenkové stuhy. Jak už bylo zmíněno, významnou částí sortimentu jsou ohradníkové výrobky, což jsou elektrovedivé stuhy, lana a šňůry. (Konzultace s Ing. Jelenovou, 2021)

## 2.5 Výrobní program společnosti

Obchodní zaměření společnosti STUHA a.s. vychází z rozmanitosti sortimentu a ústí do dvou hlavních směrů. Prvním je prodej dekorativního sortimentu, který realizuje zpravidla v úzké spolupráci s českými a evropskými velkoobchody a maloobchody zaměřenými na textilní, galanterní, floristický a dekorativní sortiment. Druhým je pak prodej technického sortimentu a sortimentu určeného k dalšímu zpracování realizují přímo s konečnými zpracovateli. Nabízený sortiment lze také zakoupit v podnikové prodejně nebo na dobírku. (Konzultace s Ing. Jelenovou, 2021)

Rozdělení sortimentu má pomoci zákazníkovi v orientaci v nabídce ve stuhařském průmyslu, sortiment je dělen podle technologie výroby a podle použití stuh. (Konzultace s Ing. Jelenovou, 2021)

### Dekorativní stuhy

Dekorativní stuhy jsou hlavním výrobním sortimentem společnosti. Nachází uplatnění v textilní galanterii, v oblasti floristiky, obalové a dárkové službě, ve výrobě dekorací a aranžmá pro obchody, tak i při vlastní hobby kreativitě. Jedná se o:

- Taftové a adjustační stuhy.
- Atlasové stuhy.
- Věncové stuhy.
- Svatební stuhy a mašličky.
- Monofilové stuhy.
- Kárové stuhy.
- Stuhy a potiskem.
- Lámové a metaloplastické stuhy.
- Jutové stuhy. (Stuha.cz, 2021)

### Oděvní stuhy

Oděvní stuhy se používají při výrobě oděvů nebo jsou použity jako aplikace pro výrobky v oděvním průmyslu. Do této kategorie lze zahrnout:

- Kloboukové stuhy.
- Sametové stuhy.
- Atlasové šikmé proužky.
- Řádové stuhy a trikolóry.

- Prádlové stuhy, chránítka a poutka.
- Ostatní oděvní stuhy.
- Tištěné stuhy
- Řádové stuhy. (Stuha.cz, 2021)

### **Technický sortiment**

Jedná se o výrobky, které plní technické funkce a jsou určeny pro danou oblast použití:

- Izolační stuhy.
- Padákové stuhy.
- Lepenkové stuhy.
- Ostatní technické stuhy.
- Ohradníkové výrobky. (Stuha.cz, 2021)

### **Leonské výrobky**

Ve středověku bylo významným střediskem výroby ovíjených přízí město Lyon, proto také název Leonské výrobky je odvozen od názvu tohoto města. Jsou to:

- Předíva.
- Gympy.
- Podbradníky a Sutašky. (Stuha.cz, 2021)

### **Sezónní kolekce**

Každý rok uvádí Stuha na trh novinky v kategorii dekorativních stuh. Tudiž sledují módní trendy v používání materiálů, barev a vzorů. (Stuha.cz, 2021)

Hlavním účelem je Pomoci zákazníkovi v orientaci v aktuálních trendech, módní trend na daný rok he stanoven na celosvětovém veletrhu Christmasword konaném každoročně ve Frankfurtu nad Mohanem v Německu. (Konzultace s Ing. Jelenovou, 2021)

## **2.6 Analýza ekonomické situace společnosti**

Pro zpracování analýzy jsou využity výkazy zisků a ztrát od roku 2015 do roku 2019, které jsou zveřejněny v rámci výročních zpráv Stuhy a.s. ve Veřejném rejstříku a sbírce listin.

## 2.6.1 Analýza nákladů a výnosů a jejich predikce

**Tabulka č. 1: Analýza nákladů, výnosů a výsledku hospodaření**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2021)

Roky	2015	% změna	2016	% změna	2017	% změna	2018	% změna	2019	% změna
Celkové náklady (tis. Kč)	161358	-	162766	+0,87%	157627	-3,16%	142555	-9,56%	141599	-0,67%
Celkové výnosy (tis. Kč)	178425	-	177543	-0,49%	173034	-2,54%	152399	-11,93%	151629	-0,51%
VH za účetní období (tis. Kč)	17067	-	14777	-13,42%	15407	+4,26%	9844	-36,11%	10030	+1,89%

Hodnoty analýzy mají ve směr sestupnou tendenci. V roce 2016 klesl výsledek hospodaření především díky zvýšení průměrné mzdy a mírnému poklesu tržeb. Naopak v roce 2017 se podařilo opět výsledek hospodaření zvýšit. V roce 2018 se rapidně snížily tržby a tím i výsledek hospodaření, ovšem nenastaly žádné závažné skutečnosti, které by významným způsobem ovlivnily chod a hospodaření společnosti. Ke stabilizaci tržeb i výsledku hospodaření pak došlo v roce 2019 ke stabilizaci.

Odhady hodnot pro roky 2019 a 2020 byly spočítány pomocí regresní přímky v Microsoft Excel.

**Tabulka č. 2: Odhadnuté náklady a výnosy**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2021)

Roky	2020	% změna	2021	% změna
Celkové náklady (tis. Kč)	135262	-4,48%	129289	-4,42%
Celkové výnosy (tis. Kč)	142985	-5,70%	135112	-5,51%
VH za účetní období (tis. Kč)	7723	-23,00%	5822	-24,60%

K dopočtu celkových nákladů byly využity koeficienty  $\beta_1=171099,7$  a  $\beta_2= 5972,9$ .  
Rovnice výpočtu je:  $y= 171099,7+5972,9*x$ .

K dopočtu celkových výnosů byly využity koeficienty  $\beta_1=190226,8$  a  $\beta_2= 7873,6$ .  
Rovnice výpočtu je:  $y= 190226,8+7873,6*x$ .

I přesto, že v roce 2019 se společnosti podařilo stabilizovat tržby i výsledek hospodářství, tak odhadnuté náklady a výnosy předpokládají opět pokles hodnot. V prvních měsících roku 2020 se začal do celého světa šířit COVID-19, tudíž i společnost Stuha a.s. musela postihnout krize z důvodu poklesu prodeje. Ovšem dle odhadů lze předpokládat, že společnost bude i nadále schopna pokračovat ve své činnosti.

### Tabulka č. 3: Náklady společnosti za rok 2019

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2021)

Rok 2019	Kč (tis.)	Podíl v %
Výkonová spotřeba	80943	57,2%
Osobní náklady	52531	37,1%
Odpisy	2551	1,8%
Ostatní provozní náklady	2907	2,1%
Ostatní finanční náklady	788	0,6%
Daň z příjmů	1879	1,3%
Celkem	141599	-

Největším nákladovou položkou je výkonová spotřeba, což činí 57,2 % ze všech nákladů společnosti. Další velkou nákladovou položkou jsou osobní náklady tedy mzdy zaměstnancům a jejich sociální zabezpečení. Ostatní náklady jsou jen malými položkami, oproti právě výkonové spotřebě a osobních nákladů.

#### Tabulka č. 4: Výnosy společnosti za rok 2019

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2021)

Rok 2019	Kč (tis.)	Podíl v %
Tržby z prodeje výrobků a služeb	147594	97,34%
Tržby za prodej zboží	3078	2,03%
Ostatní provozní výnosy	337	0,22%
Finanční výnosy	620	0,41%
Celkem	151629	-

Nejvyšší výnosy generuje společnost z prodeje výrobků a služeb, tedy přes 97 %, poté pouze něco přes 2 % z prodeje zboží. Ostatní položky výnosů jsou velice malé hodnoty a jsou zanedbatelné.

#### Výsledek hospodaření po zdanění



Graf č. 1: Hospodaření po zdanění

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2021)

Společnost vykázala v letech 2015 a 2019 kladný hospodářský výsledek. Nejlepšího výsledku společnost dosáhla v roce 2015 a naopak nejmenší v roce 2018.



## 2.6.2 Index IN05

Index IN05 slouží k hodnocení podniku a jeho ekonomické stability, základním principem rozeznání stability podniku dle tohoto indexu je jeho hodnota. Pokud je hodnota IN05 nižší než 0,9, značí to vysokou pravděpodobnost bankrotu. Pokud je IN05 mezi hodnotami 0,9 a 1,6 jedná se o tzv. šedou zónu a není jasná budoucnost podniku z tohoto indexu. V případě, že je index vyšší než 1,6, jedná se o stabilní podnik, který vytváří hodnotu (Scholleová, 2012).

**Tabulka č. 5: Index IN05**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2021)

Ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019
Aktiva	144844	130580	144219	136229	130415
Cizí zdroje	60774	31729	28900	12333	12600
EBIT	20991	18142	18883	12000	11909
Nákladové úroky	0	0	0	0	0
Celkové výnosy	178425	177543	173 034	152399	151629
Oběžná aktiva	110858	99480	115918	108505	105049
Krátkodobé dluhy	56903	28133	25364	8948	9993
X1 (A/cizí zdroje)	2,38	4,12	4,99	11,05	10,35
X2 (EBIT/náklad. úroky)	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
X3 (EBIT/A)	0,14	0,14	0,13	0,09	0,09
X4 (výnosy/A)	1,23	1,36	1,20	1,12	1,16
X5 (OA/krátk. závazky)	1,95	3,54	4,57	12,13	10,51
IN05	1,68	2,05	2,19	3,47	3,26

V případě Stuhý a.s. se hodnoty Indexu IN05 drží nad 1,6, tudíž se jedná o stabilní společnost, která vytváří hodnotu a nehrozí jí finanční potíže a bankrot.

### **Shrnutí ekonomické analýzy**

Za mnoho let působení na trhu, si společnost vybudovala základnu zákazníků a stálých odběratelů, díky němuž stále vykazuje zisk. Ovšem i tak došlo za poslední roky k poklesu tržeb, což můžeme i nadále předpokládat z důvodu probíhající pandemické situace COVID-19.

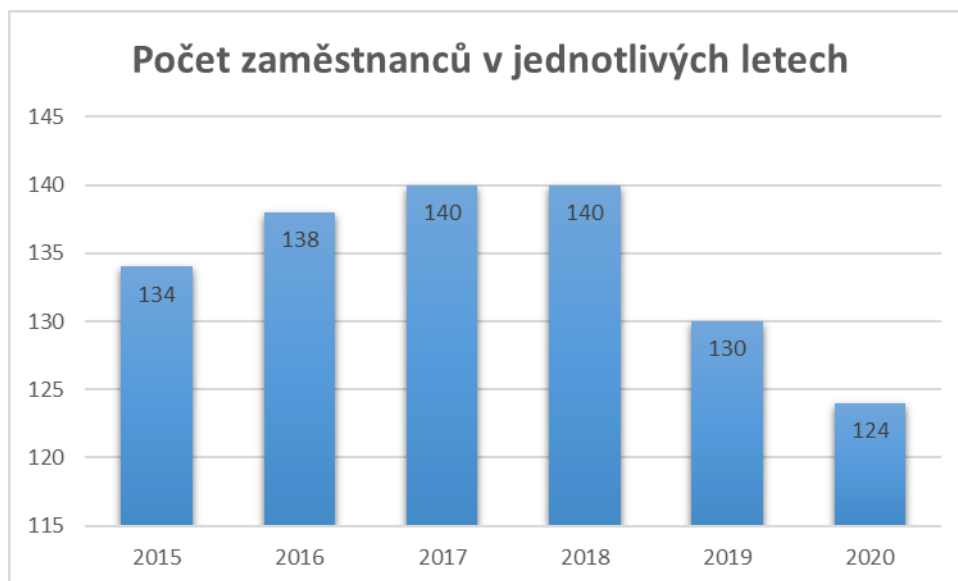
## 2.7 Zaměstnanci

Aktuální počet zaměstnanců ve společnosti je 124. Konkrétně se jedná o 32 mužů a 92 žen. Tudiž z celkového počtu zaměstnanců tvoří ženy 74% a muži 26 %. Věkové složení činí více jak polovinu zaměstnanců mezi 40 a 55 let, dále pak zaměstnance mezi 30 a 40 a část mezi 18 a 30 let. (Konzultace s Ing. Jelenovou, 2021)

**Tabulka č. 6: Počet zaměstnanců**

(Vlastní zpracování dle konzultace s Ing. Jelenovou, 2021)

roky	počet zaměstnanců
2015	134
2016	138
2017	140
2018	140
2019	130
2020	124



**Graf č. 2: Počet zaměstnanců v jednotlivých letech**

Z grafu je vidět velký úbytek zaměstnanců k roku 2019. Je to z důvodu změny výrobního sortimentu, přirozený úbytek, ale také odchody do důchodu. Za zmínku také stojí, že v okrese Rychnov nad Kněžnou je velký konkurent na zaměstnanost a tou je Škoda Kvasiny. (Konzultace s Ing. Jelenovou, 2021)

### **2.7.1 Pracovní doba**

Délka pracovní doby činí 37,5 hodiny týdně pro všechny zaměstnance. Jednosměnný provoz tedy funguje od 6:00 do 14:00 hodin, od pondělí do pátku. Zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnanci nejdéle po šesti hodinách nepřetržité práce přestávku v práci na jídlo a oddech v trvání nejméně 30 minut. Rozvržení pracovní doby vychází z povahy práce, aktuálních provozních, výrobních, odbytových a ekonomických potřeb zaměstnavatele s návazností na potřeby dodavatelů, odběratelů a potřeby vedení společnosti. Tudíž je možnost dvousměnného provozu a to ranní směna od 6:00 do 14:00 a odpolední směna od 14:00 do 22:00 hodin, ale v krajních nouzích a v případě potřeby plnění zakázek je možná i noční směna od 22:00 do 6:00 hodin. Práci přesčas může zaměstnavatel zaměstnanci nařídit jen z vážných provozních důvodů. Zaměstnavatel také může nařídit pracovní pohotovost. Pracovní pohotovostí je doba, v níž je zaměstnanec připraven k případnému výkonu práce podle pracovní smlouvy, která musí být v případě naléhavé potřeby vykonána nad rámec jeho rozvrhu pracovních směn. (Kolektivní smlouva společnosti, 2021)

Každý zaměstnanec má nárok na dovolenou na zotavenou, která činí 5 týdnů. Termín letní celozávodní dovolené je stanoven na 26.7. – 6.8. 2021 a termín zimní celozávodní dovolené bude stanoven s ohledem na aktuální provozní, výrobní, odbytové a ekonomické potřeby zaměstnavatele, ale předběžně se předpokládá v termínu 15.12 - 31.12.2021. (Kolektivní smlouva společnosti, 2021)

### **2.7.2 Adaptace pracovníka na pracoviště**

Před nástupem na své pracoviště je pracovník seznámen s bezpečností práce. Ke každé pozici je připraven předpis o bezpečnosti práce a ten se podepisuje. Dále je předložena pracovníkovi kolektivní smlouva, ve které jsou sepsána práva zaměstnance a na co vše má nárok. Kolektivní smlouva je pod záštitou odborového svazu. (Kolektivní smlouva společnosti, 2021)

Dále pak probíhá příprava pracovníka na jeho pracoviště. Je seznámen s chodem a procesem výroby, seznámen s kolektivem a poučen o pravidlech pracoviště. Jsou mu poskytnuty ochranné pracovní pomůcky a může začít jeho adaptace. Adaptaci zajišťuje mistr daného pracoviště. Zaučení na stroji a dočasný dohled nad novým pracovníkem si

může vzít na starost některý jiný zdatný pracovník za malý příplatek. (Kolektivní smlouva společnosti, 2021)

### **2.7.3 Lékařské služby**

Dle článku 32 kolektivní smlouvy, před zahájením pracovního poměru je zaměstnanec povinen podrobit se vstupní lékařské prohlídce u smluvního lékaře. (Kolektivní smlouva společnosti, 2021)

Poskytování pracovně-lékařských služeb pro zaměstnance v rozsahu zákona č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách a Zákoníku práce č. 262/2006 Sb. je smluvně zajištěna u MUDr. Roberta Bejdy, Radima Drejsla 619, 518 01 Dobruška. (Kolektivní smlouva společnosti, 2021)

V průběhu pracovního poměru má zaměstnanec právo a povinnost podrobit se preventivním a periodickým lékařským prohlídkám nezbytným pro výkon práce. Každý rok se podrobují měření sluchu smluveným lékařem z oddělení ORL. (Kolektivní smlouva společnosti, 2021)

Před ukončením pracovního poměru se musí zaměstnanci vykonávající rizikové práce a dále zaměstnanci, kterým byla uznána nemoc z povolání nebo utrpěli pracovní úraz, podrobit výstupní lékařské prohlídce u smluvního lékaře. (Kolektivní smlouva společnosti, 2021)

### **2.7.4 Kolektivní smlouva**

Dle kapitoly I – Základního ustanovení, článku 1 je účelem a obsahem Kolektivní smlouvy úprava a určení individuálních a kolektivních právních vztahů mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací zastupující zaměstnance. (Kolektivní smlouva společnosti, 2021)

Základní organizace OS KOVO je organizační jednotkou odborového svazu KOVO s přiznanou právní subjektivitou. Tuto organizaci zaměstnavatel uznává jako zástupce všech zaměstnanců a jako partnera při obhajobě práv, oprávněných zájmů a požadavků zaměstnanců. (Kolektivní smlouva společnosti, 2021)

Kolektivní smlouva se uzavírá na každý kalendářní rok samostatně. (Kolektivní smlouva společnosti, 2021)

V kapitole II – Pracovně právní oblast, článek 3 jsou popsány základní povinnosti zaměstnance. (Kolektivní smlouva společnosti, 2021)

Zaměstnanci jsou zejména povinni:

- a) pracovat řádně podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny nadřízených vydané v souladu s právními předpisy a spolupracovat s ostatními zaměstnanci,
  - b) využívat pracovní dobu a výrobní prostředky k vykonávání svěřených prací, plnit kvalitně a včas pracovní úkoly,
  - c) dodržovat právní předpisy vztahující se k práci jimi vykonávané; dodržovat ostatní předpisy vztahující se k práci jimi vykonávané, pokud s nimi byli řádně seznámeni,
  - d) řádně hospodařit s prostředky svěřenými jim zaměstnavatelem a střežit a ochraňovat majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím a nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele.
- (Kolektivní smlouva společnosti, 2021)

Zaměstnanci jsou také povinni dodržovat léčebný režim v době pracovní neschopnosti. (Kolektivní smlouva společnosti, 2021)

### **2.7.5 Sociální pomoc**

Zaměstnavatel je ochoten projednávat jednorázové finanční příspěvky pro zlepšení sociálních podmínek zaměstnanců jako je zvýšení motivace zaměstnanců, odměnění nejlepších zaměstnanců za jejich pracovní výkony či odměnění zaměstnanců při životních jubileích. (Kolektivní smlouva společnosti, 2021)

Zaměstnavatel také poskytuje příspěvek na penzijní pojištění v částce 700 Kč měsíčně zaměstnanci, který má uzavřenou pracovní smlouvu a jehož pracovní poměr trvá déle než 3 měsíce. Příspěvek na penzijní pojištění je bohužel od dubna 2020 pozastaven. V případě odeznění ekonomických důsledků pandemické krize je zaměstnavatel ochoten jednat o obnovení příspěvku. (Kolektivní smlouva společnosti, 2021)

V mimořádně závažných případech může zaměstnavatel poskytnout ze sociálního fondu jednorázovou sociální výpomoc zaměstnancům, popř. jejich nejbližším pozůstalým. (Kolektivní smlouva společnosti, 2021)

V případě úmrtí zaměstnance následkem pracovního úrazu nebo nemoci z povolání ve smyslu Zákoníku práce, přísluší dítěti, které má nárok na sirotčí důchod jednorázové odškodnění ve výši 100.000 Kč. Manželovi přísluší odškodnění ve výši 80.000 Kč. (Kolektivní smlouva společnosti, 2021)

## **2.7.6 BOZP**

*Bezpečnost a ochrana zdraví při práci*

### **Předpisy**

Zaměstnanci jsou povinni při práci dodržovat předpisy z oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany, o kterých byli před nástupem do práce poučeni. Dále jsou také povinni využívat a používat přidělené ochranné pracovní prostředky, svěřené pracovní pomůcky a prostředky a hospodárně s nimi nakládat. (Kolektivní smlouva společnosti, 2021)

Zaměstnanci jsou povinni účastnit se školení a výcviku zajištěného zaměstnavatelem v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a podrobit se zkouškám a lékařským prohlídkám stanoveným právními předpisy a hrazenými zaměstnavatelem. Na pokyn oprávněných pracovníků jsou zaměstnanci povinni se podrobit vyšetření, zda nejsou pod vlivem alkoholu nebo jiných omamných prostředků. (Kolektivní smlouva společnosti, 2021)

Dle kolektivní smlouvy, zaměstnavatel projednává a řeší s odborovou organizací všechny otázky týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Odborová organizace má právo kontroly stavu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci u zaměstnavatele. (Kolektivní smlouva společnosti, 2021)

### **Všeobecně platné předpisy a zásady:**

- Před spuštěním stroje do chodu zkontrolovat, zda je stroj provozuschopný.
- Nepracovat na stroji při zjištění jakékoliv poruchy - vypnout hlavní vypínač a zjištěnou závadu nahlásit mistrovi.
- Neprovádět žádné změny a opravy na stroji bez oprávnění.
- Dbát na to, aby i okolí stroje (uličky, ochozy, cesty apod.) bylo v náležitém pořádku, aby podlaha nebyla kluzká a mastná. Udržovat pořádek a čistotu pracoviště.

- Dbát na to, aby pracovní uličky a dopravní cesty byly volné a ničím nezatarasené. K tomu slouží žluté značení na podlahách.
- Dbát na to, aby všechny pracovní pomůcky, jako jsou manipulační vozíky, nářadí, náčiní, pomůcky apod., byly vždy v dobrém stavu. Poškozené nepoužívat.
- Při práci užívat všech předepsaných ochranných pomůcek zvláště pak přiléhavého pracovního oděvu a předepsané pracovní obuvi.
- Dbát na to, aby stroj byl řádně vyčištěn a mazaný dle předpisů.
- Dbát na to, aby se žádné předměty nepovalovaly po zemi. Je to příčina častých úrazů.
- Respektovat a dodržovat příkazy svého nadřízeného (mistra), dodržovat pracovní disciplínu a dbát na pokyny bezpečnostního technika.
- Každý úraz hlásit ihned svému nadřízenému.
- Dbát na to, aby elektroinstalace nepřišla do styku s vodou!
- V případě požáru lokalizovat hasicími přístroji a požár hlásit nadřízenému.
- Nepoškozovat hasicí přístroje ani jiné zařízení. Uchovat volný přístup k hasicím přístrojům, el. rozvaděčům a vypínačům.
- Při opravách a údržbářských pracích, je nutné vypnout hlavní vypínač, zabezpečit stroj proti nahodilému spuštění do chodu jinou osobou.
- Je zakázáno na pracovišti: manipulovat s otevřeným ohněm, kouřit tam, kde je kouření zakázáno, vozit se na dopravních vozících, používat alkoholických nápojů nebo přijít do práce v podnapilém stavu, provozovat mimopracovní činnosti apod. (školení o BOZP, 2021)

### **Osobní ochranné pracovní pomůcky**

Zaměstnavatel poskytne zaměstnancům bezplatně podle vlastního seznamu zpracovaného na základě vyhodnocení rizik a konkrétních podmínek práce osobní ochranné prostředky. Zaměstnanci v hlučných provozech jsou povinni si chránit své zdraví před účinky hluku používáním vhodných tlumičů hluku. (Kolektivní smlouva společnosti, 2021)

Na tkalcovně musejí mít všichni pracovníci chrániče sluchu neboli špunty do uší. Jedná se o tkadleny, snovačky, seřizovače a manipulanty. Barvířka na barevně musí mít holínky, gumovou zástěru, gumové rukavice a jako ochranu zraku ochranný štít. Skladník chemikálií používat taktéž holínky, gumovou zástěru, gumové rukavice,

ochranný štít a navíc také jednorázový ochranný oblek. Na základě vyhodnocení rozsahu znečištění zaměstnanců při práci nebo jejich ohrožení dráždivými látkami poskytne zaměstnavatel zaměstnancům mycí, čisticí a dezinfekční prostředky. (Konzultace s Ing. Jelenovou, 2021)

### **Pracovní obuv a oděvy**

Prostředí, v němž oděv nebo obuv podléhá při práci mimořádnému opotřebení nebo znečištění nebo plní ochrannou funkci, poskytne zaměstnavatel zaměstnancům jako osobní ochranné pracovní prostředky též pracovní oděv nebo obuv. (Kolektivní smlouva společnosti, 2021)

Pracovníci mají jednou do roka právo vybrat si oblečení a obuv v cenovém rozsahu, které jim společnost zaplatí. Výběr je z katalogu nasmlouvané společnosti s pracovními oděvy a obuví a je na zaměstnanci, co si vybere. Má nárok vybrat si oblečení v hodnotě 1500 Kč a obuv v hodnotě 2000 Kč. Kromě povinných ochranných pomůcek není přesně dané, co mají zaměstnanci nosit, ale jejich oblečení musí splňovat pravidla bezpečnosti. Což jsou třeba pro skladníky boty s uzavřenou špičkou pro případ pádu těžkého břemena na nohu. Ženy pracující u textilních strojů nesmí nosit volně visící copy nebo jiné volné účesy a nesmí si upravovat vlasy v blízkosti stroje. Zaměstnanci nesmí nosit na ruku prstýnky, hodinky, náramky ani přívěsky kolem krku a ostatní předměty, které by mohly být zachyceny strojovými pohyblivými částmi. (Konzultace s Ing. Jelenovou, 2021)

### **Ochranné nápoje**

Všichni zaměstnanci mají k dispozici pitnou vodu z vodovodu a sodovou vodu ze sodobaru. Jestliže teplota vzduchu na pracovišti překročí po dobu přesahující polovinu směny 28°C, poskytne zaměstnavatel zaměstnancům k doplnění ztráty tekutin a minerálních látek navíc minerální vodu. (Kolektivní smlouva společnosti, 2021)

### **Vstupní školení**

Každý zaměstnanec musí projít vstupním školením o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a o požární ochraně. Na školení se krom první pomoci, pravidel chování



na pracovišti a záchraně při požáru, probírá také, jaká jsou pravidla pro zacházení se stroji a zacházení s chemikáliemi, kde hrozí největší riziko úrazu.

### **Zaměstnanci jsou povinni:**

- 1) Nastupovat do zaměstnání vždy duševně a tělesně připraveni.
  - 2) Počínat si při práci tak, aby neohrozili zdraví své ani svých spolu pracovníků, dodržovat předpisy o ochraně a bezpečnosti při práci a stanovené pracovní postupy.
  - 3) Při práci vždy myslet na bezpečnost svého jednání a nepřeceňovat vlastní schopnosti.
  - 4) Neuvádět do chodu stroj nebo zařízení, pokud se nepřesvědčil, že tím neohrozí zdraví nebo život svůj či někoho jiného.
  - 5) Zdržet se prací, pro něž nejsou vyškoleni a které vyžadují odbornou způsobilost, např. zásahy do el. instalace strojů a zařízení.
  - 6) Zdržet se obsluhy strojů nebo zařízení, pro něž nejsou zaškoleni ani zaučeni.
  - 7) Účastnit se školení a výcviku pořádaného zaměstnavatelem v zájmu zvýšení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a podrobit se stanoveným lékařským prohlídkám.
  - 8) Dodržovat pořádek na pracovišti a vnitropodnikových cestách.
  - 9) Řídit se dopravními značkami a bezpečnostními tabulkami, které jsou v objektu umístěny, a dbát varovných signálů a smluvených znamení.
  - 10) Každý úraz si dát řádně ošetřit a podle možnosti ihned požádat vedoucího zaměstnance o zápis do „Knihy úrazů“.
  - 11) Hlásit vedoucímu zaměstnanci (zaměstnavateli) jakoukoliv změnu svého zdravotního stavu.
  - 12) Používat při práci ochranné zařízení a předepsané osobní ochranné pracovní prostředky (OOPP), chránit je před poškozením a pečovat o jejich běžnou údržbu.
  - 13) Oznámit ihned vedoucímu nedostatky a závady, které by mohly ohrozit bezpečnost zdraví pracovníků, a podle svých možností a vzdělání se podílet na jejich odstraňování.
- (školení o BOZP, 2021)

### **Nakládání s nebezpečnými chemickými látkami a přípravky**

Tato opatření platí hlavně pro pracovníky barevny, kteří přijdou s barvicími chemikáliemi do kontaktu. Při nakládání s nebezpečnými chemickými látkami a chemickými přípravky (směsmi) je každý povinen chránit zdraví lidí a životní prostředí a řídit se výstražnými symboly nebezpečnosti, standardními větami označujícími

specifickou rizikovost (R-věty), resp. standardními větami o nebezpečnosti (H-věty) a standardními pokyny pro bezpečné zacházení (S-věty), resp. pokyny pro bezpečné zacházení – prevence, reakce, skladování, odstraňování (P-věty). Je nutné dodržovat všeobecné hygienické předpisy a pokyny pro práci s chemikáliemi – používat předepsané ochranné pomůcky dle bezpečnostního listu a směrnic organizace, při práci nejíst, nepít a nekouřit. Je nutné dodržovat zásady osobní hygieny – před přestávkami a na konci práce s látkou si důkladně umýt ruce teplou vodou a mýdlem, použít vhodný reparační krém. S nádobami je nutné manipulovat a otevírat je opatrně. Je nutné zabránit kontaktu s očima a pokožkou, vyhnout se přímému kontaktu s látkou.

Na pracovišti je třeba zajistit dobré větrání – nevdechovat páry. (školení o BOZP, 2021)

### **Požadavky na skladování**

Všechny nebezpečné chemické látky a chemické přípravky (směsi) se musí skladovat v určených prostorách zabezpečených proti vstupu nepovolaných osob. Chemické látky, přípravky nebo směsi se smí skladovat jen v originálních obalech, tzn. v uzavřených, těsných, nepoškozených a označených nádobách. Je nutné dodržovat skladovací podmínky dané výrobcem dané látky (teplota, vlhkost, větrání apod.), skladovat odděleně od potravin a nápojů. Je nutné zabránit vniknutí do životního prostředí, půdy, vody, kanalizace a do okolního prostředí. V případě úniku je třeba postupovat podle pokynů v bezpečnostním listě příslušné látky, zejména je potřeba utěsnit místo úniku, podle možností zachytit unikající látku (např. vhodným sorbčním materiálem – písek, sorbent apod.), při větším rozsahu zavolat odbornou pomoc. (školení o BOZP, 2021)

### **Všeobecné bezpečnostní pokyny**

Všeobecné bezpečnostní pokyny musí dodržovat každý zaměstnanec. Při důsledném dodržování tak může zamezit tomu, aby ohrozil na zdraví sebe či své spolupracovníky.

- Při práci na stavech a strojích musí obsluha dbát na udržování čistoty a pořádku v okolí stroje.
- Při práci u stroje musí obsluha používat předepsaných ochranných pracovních pomůcek, nosit přiléhající oděv bez volných rukávů a vhodnou obuv.

- Před spuštěním stroje musí být stroj prohlédnut, jeho zařízení, kryty a všechna bezpečnostní zařízení, zda tyto nevykazují závady. V případě závad nesmí být stroj spuštěn.
- Každý pracovník je povinen dodržovat bezpečnostní, hygienické a požární předpisy, příkazy a zákazy, jakož i ustanovení zákoníku práce.
- Jakákoliv závada na stroji, chybějící ochranné kryty závady na el. instalaci a pod., musí být nahlášeny mistrovi nebo vedoucímu provozu.
- Dbát zvýšené opatrnosti při odstraňování přečnívajících konců zatkaných nití a útků, aby se ruce či nůžky nedostaly do styku s pohyblivými se částmi stavů.
- Dbát zvýšené opatrnosti při ofukování strojů stlačeným vzduchem, aby se ofukovací pistole nedostala do styku s pohyblivými se částmi stavů. (školení o BOZP, 2021)

### **Požární bezpečnost**

Zaměstnanci jsou v zájmu zajištění požární bezpečnosti povinni vyžadovat od svého bezprostředního nadřízeného poučení o požární bezpečí z hlediska technologie výroby nebo provozu, jakož i poučení o vlastnostech látek a materiálů, se kterými pracují a dodržovat jej. K tomu je také potřeba, aby se zaměstnanci zúčastnili školení a výcviku požární ochrany a podrobili se předepsaným stanoveným zkouškám. Jsou povinni dodržovat předpisy a pokyny o zajištění požární bezpečnosti při práci, seznámit se s požárním řádem pracoviště, s požárními poplachovými směrnicemi a s rozmístěním a správným použitím hasících prostředků. Zaměstnanci musí na označených pracovištích dodržovat zákaz kouření a dodržovat přísný zákaz používání soukromých elektrických, plynových nebo jiných spotřebičů, zvláště s otevřeným ohněm. (školení o BOZP, 2021)

V případě zjištění je třeba oznámit svému nadřízenému nebo příslušnému pracovníkovi požární ochrany závady, které by mohly ohrozit bezpečnost, a podle svých schopností a možností se činně zúčastnit jejich odstraňování. Na pracovištích nesmí znemožňovat jakýmkoli materiálem přístup k rozvaděčům energií a hasících prostředků. Hořlavé materiály (chemikálie, barvy, oleje, ředidla) smí ukládat jen do vyhrazených míst. (školení o BOZP, 2021)

## **2.8 Analýza pracovního prostředí v a.s. Stuha z hlediska pracovních podmínek**

Veškerá pracovní prostředí společnosti Stuha jsou tzv. „uzavřené“. Jsou to kanceláře, jednotlivé dílny, sklady materiálu, polotovarů a hotových výrobků. Všechny činnosti jsou tak vykonávány ve vnitřních prostorech. Dále je rozdělena na dva jednotlivé provozy, které sídlí nedaleko od sebe.

### **2.8.1 Pracovní úseky**

V této části jsou rozebrány a popsány jednotlivé pracovní úseky Stuhy včetně popisu výroby a zařízení na jednotlivých pracovištích.

#### **Kancelářské prostory**

Nachází se v horním patře hlavní budovy nad prostory výroby stuh a ohradníků. Jsou zde kanceláře pro jednotlivá vedení. Jelikož jsou kanceláře prostorné, působí v jedné kanceláři i více lidí. Zařízené jsou klasickým kancelářským nábytkem, velkými stoly do tvaru el, pohodlnými židlemi a skříněmi pro úschovu dokumentů. Každá má okna, takže do kanceláře proudí denní světlo a není vždy nutné užívat umělého osvětlení.

Na podlaze ve všech kanceláři je položený zátěžový koberec, který tlumí hluk a působí teplým a příjemným útulným dojmem. Všechny kanceláře jsou vybaveny klimatizací a každý pracovník má svůj osobní počítač, na kterém vyřizuje vše potřebné.

#### **Technologie a normy**

Pracoviště je zasazené do jedné z kanceláři v horním patře hlavní budovy. Jedná se o klasickou kancelář, jak jsem již popsala výše. Jen tedy s tím rozdílem, že technolog má v kanceláři speciální vybavení, na kterém zpracovává technologické normy a postupy. Dále k jeho kanceláři náleží zkušebna, kde jsou stroje na měření pevnosti a pružnosti stuh, měření zákrutu příze. Jedná se zejména o důležité testování pevnosti padákových šňůr.

### **2.8.2 Výroba stuh a dekorací**

Vše začíná ve skladu, kde je uchován veškerý materiál pro výrobu.

## **Sklad pro tkalcovnu**

Zde je uskladněn materiál různých druhů, který je barevně rozlišen a má přehledné jednotné značení a kódy.

Do skladu proniká denní světlo skrz okna, tudíž zde přes den a při dobré viditelnosti nemusejí svítit zářivky. Na podlaze jsou žlutými čarami vyznačeny uličky, pro lepší přístupnost a uspořádání materiálů. Je také důležité, aby se ve skladu udržovala optimální teplota, tedy musí být klimatizován, jelikož i materiál musí být skladován v určitých podmínkách. Například bavlna nesmí v létě přeschnout a naopak v zimě namrznout.

Když se materiál dostane ze skladu, putuje ke snovadlům do tkalcovny a začíná tak výroba stuh.

## **Tkalcovna**

Jedná se o velkou halu se stroji. Prostorové a funkční řešení pracoviště je sestaveno tak, aby byla zaručena kontinuita výroby a zároveň byly dodrženy všechny bezpečnostní předpisy. Jedná se o hlukové pracoviště, které je z hlediska bezpečnosti práce zařazeno do určitých hlukových stupňů a pracovníci v této hale musí používat zátkové chrániče sluchu neboli špunty do uší.

V hale se nacházejí tkalcovské stoje jehlové, snovadla a tkalcovské stroje člunkové. Snovadel se nachází v hale devět a pracovníci u snovadel mají přesné pokyny od mistra výroby na snování. Pracovníci mají tedy vypsáno, jak se bude vyrábět, o jaký výrobek jde, v jakém množství, z jakého materiálu se bude vyrábět a jaký bude přesný technologický postup výroby. Na základě toho přiveze manipulát materiál ke snovadlu a tkadlena začne snovat. U snovadel se nachází cívečnice a ta navíjí materiál ze snovadla k dalšímu zpracování na cívky a ty jsou tak připravené na převezení ke stavu. Dle zpracování buď k jehlovému či člunkovému stavu. Osnovy se tedy rozvezou k jednotlivým strojům, kdy mají přesně dané kam, kolik se z nich má vyrobit, použití technologických podmínek a postupů a také předpokládaný konec jejich výroby. Pro upřesnění, na hale se nachází čtyřicet dva člunkových stavů a sto šedesát stavů jehlových. Natkané stuhly se dávají do krabic, jelikož se stále ještě jedná o polotovary, které jsou potřeba převést pro další úpravu, je třeba mít všechny polotovary dobře popsané. Musí být přesně identifikováno, o jaký typ polotovarů se jedná. Pomocí

ručních či elektrických vozíků, převezve manipulát polotovary do skladu natkaného zboží. Polotovary z jehlových stavů, se dále převáženy na tzv. barevnu, což je samostatný provoz s areálem o kus dál od hlavní budovy a haly. Naopak natkaný materiál ze člunkových stavů putuje do dílny šití.

V hale se nachází menší otevřená kancelář, pro mistra, který zadává pokyny k jednotlivým stavům dle zakázek. Každá zakázka musí být zadána do systému a mistr pak dává tyto podklady k výrobě. V kanceláři se nachází dva kancelářské stoly, židle, menší úložné prostory, tiskárna pro tisk podkladů k výrobě a dva počítače, pomocí kterých lze kontrolovat každý stroj a jeho produkci. Jeden počítač je pro člunkovou výrobu a druhý pro jehlovou. Kontroluje se efektivnost stoje, jak dlouho pracuje a kolik toho vyrobil. Takto lze kontrolovat i produktivitu zaměstnance, který má na starost obsluhu příslušného stroje. V kanceláři jsou také k dispozici zásoby ochranných pomůcek sluchu pro všechny zaměstnance.

Po celé hale jsou na podlaze vymezeny uličky žlutým značením pro lepší přehlednost a pohyblivost po hale. Tyto uličky musí být vždy přístupné kvůli chodu výroby a převozu materiálu či polotovarů. Na hale jsou také na dvou místech vymezené prostory na možnost občerstvení s menší ledničkou a varnou konvicí a tudíž nemusí vůbec opouštět pracoviště, ovšem pod podmínkou obezřetnosti vůči práci a výrobnímu materiálu. Osvětlení je na hale kolem dokola rozděleno na sekce u stropu. Zářivky svíčí po celou dobu produkce, i když do haly proudí denní světlo skrz velká okna na jedné straně po celé délce haly. Celkem neobvyklé v dnešní době je, že v hale na podlaze jsou stále původní dřevěné parkety. Podlaha je tak zateplena, odhlučněna a příjemná na chození a stání, jelikož není tvrdá jako betonové podlahy. Jako každá provoz má i tato hala na nástěnce vyvěšené požární směrnice, bezpečnost práce a evakuační plán. Po celé hale a budově celkově je únikové značení. Samozřejmostí jsou hasicí přístroje rozmístěné po hale.

### **Dílna šití**

Jedná se o lidské pracoviště, kde probíhá pracovníky kontrola kvality. Pracoviště je poměrně malé, klidné a se stropními okny. Tudíž do místnosti proudí denní světlo a

při dobré viditelnosti není třeba svítit velkými zářivkami po celou směnu a pracovník tak může mít rozsvícenou pouze lampičku nad stolem, aby lépe viděl kazy. Pracovník u své práci sedí na své židli u svého stolu. Na pracovišti je také k dispozici koutek pro občerstvení, kde se nachází lednička a varná konvice.

### **Barevna**

V areálu barevny se nachází sklad pro stuhy neboli stále polotovary, které jsou přivezeny z tkalcovny. Je to samostatná velká budova kde se nachází kóje a v nich má každý polotovar své místo. Vše je popsáno a rozříděné pro lepší přehlednost, identifikaci a pro manipulaci s polotovary je k dispozici vysokozdvizný vozík. V hale musí být umístěna rušička na ptáky, která vydává vysokofrekvenční pískot a tím tak zamezuje, aby do skladu létali ptáci či tam hníždili a nedocházelo tak k poškození zboží. Dále se v areálu nachází kancelář skladníka a sklad chemikálií, do kterého mají přístup jen pověřeni pracovníci.

V hlavní budově se pak nachází kancelář vedoucí a mistrové, přípravnu na míchání barev a velkou barvicí halu. Kanceláře jsou uzavřené s klasickým kancelářským nábytkem s tím, že jedna kancelář je průchozí do té druhé. Jsou tu uloženy výrobní dokumentace, receptury barev, popis a postup míchání barev. K tomu také náleží zázemí pro občerstvení, kde se nachází lednička, mikrovlnka a varná konvice.

Jelikož si společnost míchá barvy na barvení stuh sama, jsou zde dvě místnosti na míchání barev (tekuté a práškové) označeny výstražným značením. Dovnitř se smí pouze s ochrannými pomůckami a po seznámení s bezpečnostními opatřeními, protože se jedná o manipulaci s chemikáliemi. Místnosti jsou opatřeny okny.

Na hale se pak nachází vyvěšený přesný popis jednotlivých chemikálií, se kterými se tam pracovníci setkávají. Je to z důvodu případné první pomoci při nehodě, aby pracovníci věděli, jak se daná chemikálie chová a jak poskytnout první pomoc při kontaktu s určitým druhem chemikálie.

Jakmile je převezen polotovar na halu, postupuje k barvení dle zakázky. Na hale se nachází 6 barvicích linek, velké pračky a také sušičky. Po hale je na podlaze žluté značení uliček pro lepší dostupnost stejně jako v ostatních prostorách druhé budovy.

Do haly proniká denní světlo díky velkým oknům. Celá hala musí být dobře klimatizovaná, jelikož díky velkým sušícím válcům, které jsou horké, je v hale poměrně tepleji než na jiných provozech.

Když jsou stuhý nabarvené, putují do tzv. navijárny. Zde jsou stavy, u kterých sedí pracovníci a navíjejí stuhý dle zakázek. Pracoviště je příjemné díky velkým oknům, která jsou nová, platová a díky kterým do haly proudí denní světlo a také díky parketám na podlaze. Pracovníci zde mají svůj koutek pro občerstvení, lednici, mikrovlnku a varnou konvici.

Navité stuhý putují do expedičního skladu. Samozřejmě vše musí být popsané pro přehlednost, rozdělení zakázek a vyexpedování. Zde se stuhý kompletují a balí do krabic dle zakázek.

Sklad je poměrně velký s mnoha regály. Na podlaze, konkrétně parketách je klasické žluté značení pro lepší pohyblivost po skladu. Sklad je prosvětlení díky oknům.

Ve skladu je zasazená kancelář expedice a veškeré fakturace. Je to prosklená kancelář vybavená klasickým nábytkem a s uloženou dokumentací.

### **2.8.3 Výroba Ohradníků**

Výrobní proces ohradníků probíhá v hlavní budově hned vedle výroby stuh a dekorací.

#### **Materiální sklad**

Nejprve vše začíná ve skladu, kam se navozí materiál pro výrobu ohradníků pro zahraniční společnost Albert Kerbl GmbH. Zde jsou uskladněny výrobní cívky a materiál polypropylen. Do skladu proniká denní světlo skrz střešní okna, tudíž umělé osvětlení nemusí svítit celý den. Na podlaze jsou žlutě značené uličky, které zaručí lepší dostupnost a řád při skladování. Pro snadnou manipulaci a převoz má pracovník ve skladu k dispozici ruční a elektrický vysokozdvížený vozík.

#### **Výrobní hala**

Ve výrobní hale se nachází stroje na tkaní, díky nimž je toto pracoviště hlučné. Všude na podlaze jsou žlutě vyznačené uličky, které zaručují přístupnost ke strojům a také



vymezené žluto-černé pruhy, na kterých nesmí nic stát kvůli přístupnosti k rozvaděčům. Samozřejmostí jsou značené únikové východy, hasicí přístroje a vyvěšení řád a pravidla bezpečnosti ochrany. K této hale přísluší i menší kuchyňka a toalety, aby pracovníci nemuseli chodit přes celý provoz až k hlavní jídelně a toaletám.

V hale se nachází dva stroje na šňůry, který zvládne obsluhovat vždy jeden muž, dále tři stroje na lana, které také zvládne obsluhovat jeden muž. Nachází se zde také třicet dva stojů na výrobu stuh. Ty obsluhují ženy neboli tkadleny a každá zvládne obsloužit čtyři stroje. K usnadnění práce mají ženy k dispozici nákupní vozíky, díky kterým mohou převážet materiál přímo ke strojům, aniž by je musely nosit v náručí. Utkané ohradníky a navíť na cívky pomocí automatické navíječky se vyskládají na palety a převezou do tzv. meziskladu. Pro snadnou manipulaci je k dispozici také ruční a elektrický vozík.

Mezisklad je poměrně malý, ale to je proto, že výrobky tam nezůstávají příliš dlouho a hned pokračují dál k balicímu úseku a kompletování. Sklad má také svůj řád, podlahové značení a osvětlení.

### **Balicí úsek**

Na balicím úseku se nachází jeden balicí stroj, kde jsou postupně jednotlivé cívky s ohradníky baleny do fólie. Ještě předtím však každá cívka dostane příslušnou etiketu podle druhu výrobku a zakázky. Po přidání etikety a obalení fólií jsou cívky baleny do příslušných krabic. Vždy se balí a skládají na palety na počet kusů dle zakázky. Probíhá tu tedy kompletování zakázek, které pak putují do skladu hotových výrobků. Každá paleta je označena číslem zakázky a datem exportu. Odtud už se palety s hotovými výrobky nakládají na přepravní auta či kamiony a putují ke svému odběrateli.

### **2.8.4 Prodejna**

Pro společnost jsou prioritou zakázky velkoobchodů a zpracovatelů, ale v areálu barevny má Stuha svou prodejnu. Zde si jakýkoliv zákazník může vybrat a zakoupit jednotlivé kusy všech typů a druhů stuh, které společnost vyrábí.

### **2.8.5 Ostatní prostory**

Hned u vstupu do budovy se nachází kancelář pro ostrahu. Ta zaznamenává zvláštní návštěvy ve stuze, pouští do areálu vozidla a kontroluje příchod a odchod zaměstnanců.

Ti si před kanceláří po příchodu a při odchodu sami musí tzv. odpíchnout přidělenou kartou. Zaznamenává se tak jejich pracovní doba.

Ve vestibulu budovy je jídelna pro zaměstnance. Dle kolektivní smlouvy a článku 31, zaměstnavatel umožňuje zaměstnancům stravování v průběhu všech směn. Závodní stravování je zajištěno dovozem stravy v jídlonosičích. Zaměstnavatel poskytuje příspěvek na závodní stravování zaměstnanců ve výši, která představuje cca. 50% ceny oběda bez DPH. Každý zaměstnanec má nárok na 1 oběd za každý den, v němž odpracoval nejméně 4 hodiny a má na výběr ze tří jídel, které nabízí smluvená závodní restaurace, která je dováží. V jídelně je také k dispozici lednička, mikrovlnka a varná konvice.

Samozřejmostí jsou také šatny. Každý pracovník má přidělenou svou skříňku. Skříňky jsou na kladku, plechové a staršího rázu. Šatny jsou rozdělené na dámské a pánské a ke každé šatně náleží i oddělené sprchy a toalety.

V areálu Stuhy je parkoviště pro vedení a služební vozy. Zaměstnanci bohužel musejí parkovat v ulici před budovou. Ovšem většina z nich využívá hromadnou dopravu, jelikož nedaleko Stuhy se nachází autobusové nádraží, ale také jízdní kola, pro která je vybudován přístřešek.

### **Shrnutí analýzy**

U analýzy pracovního prostředí z hlediska pracovních podmínek jsou popsány všechny pracovní úseky společnosti, jejich výbava a využití. Je díky tomu i dopodrobna popsána výroba stuh a ohradníků. Prostory jsou prosté, staršího rázu, ale jsou vybaveny tak, aby splňovaly potřeby pro výrobu a byla zajištěna její kontinuita. Všechny informace a popis vychází z exkurze po společnosti.

## **2.9 Analýza pracovních podmínek z hlediska konceptu celkové odměny ve společnosti Stuha a.s.**

V této části práci jsou popsány pracovní podmínky z hlediska konceptu celkové odměny dle Armstronga, 2009.

## **Základní hodnoty společnosti**

Stuha a.s. je společnost s tradicí a je třeba, aby výrobky stále splňovaly určité požadavky a pyšnily se kvalitou. Díky tomu budou odběratelé spokojeni a budou se vracet. Důležitá je i inovace výrobků a sledování nových trendů ve stuhařské oblasti. (Konzultace s Ing. Jelenovou, 2021)

## **Zajištění kvality pracovního života**

Vedoucí zaměstnanci jsou povinni:

- Řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky,
- Co nejlépe organizovat práci,
- Vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- Zabezpečovat odměňování zaměstnanců,
- Vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců
- Zabezpečovat dodržování právních a vnitřních předpisů,

Zabezpečovat přijetí opatření k ochraně majetku zaměstnavatele. (Kolektivní smlouva společnosti, 2021)

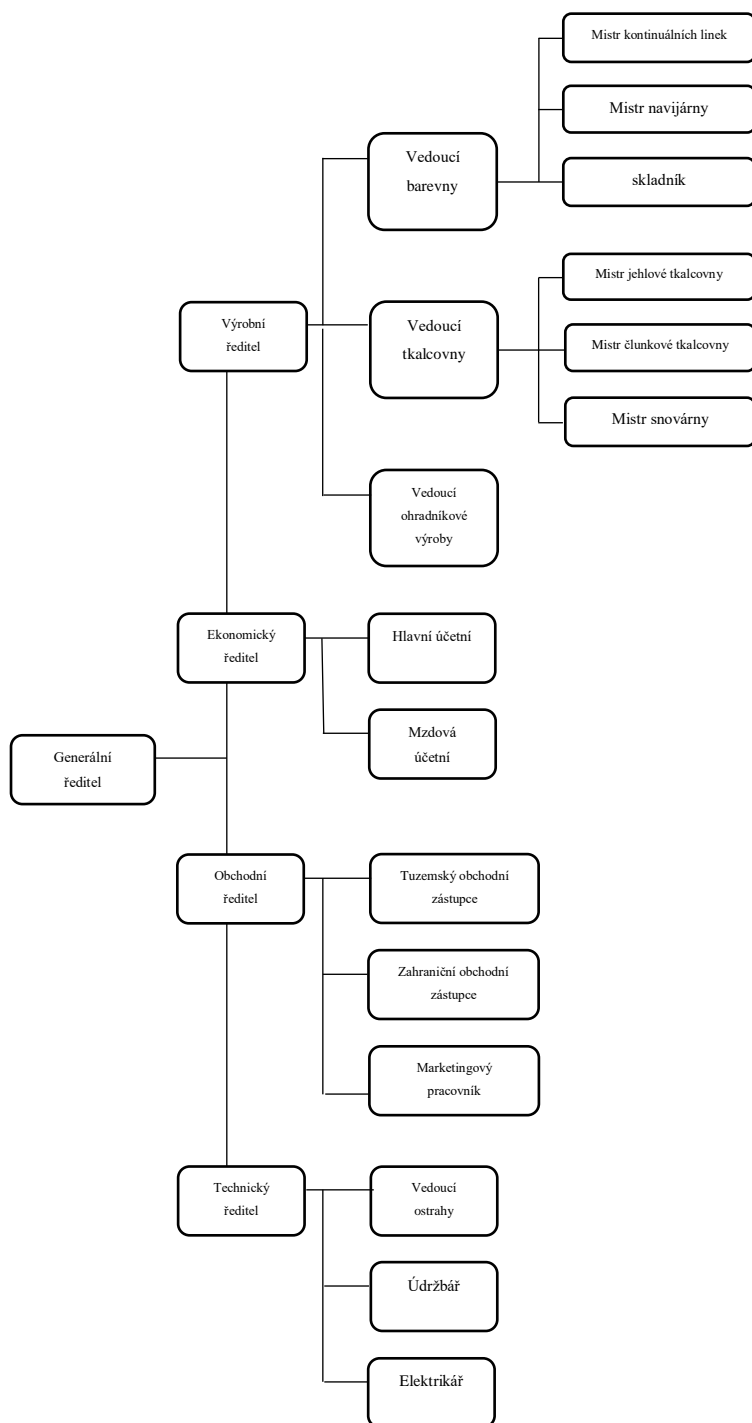
### **2.9.1 Styl a kvalita vedení**

Způsob vedení společnosti je spíše demokratický všichni pracovníci zodpovídají za vykonanou práci a v případě potřeby sdělují své nápady, postřehy a popřípadě stížnosti svým přímým nadřízeným, jako je mistr či vedoucí jednotlivých úseků. Ti to je dále konzultují s nejvyšším vedením společnosti. (Konzultace s Ing. Jelenovou, 2021)

Zaměstnance v komunikaci přímo s vedením společnosti zastupují odbory. Organizační jednotka odborového svazu OS KOVO je uznávána zaměstnavatelem jako zástupce všech zaměstnanců a jako partnera při obhajobě práv. Zástupci odborového svazu vyjednávají pro zaměstnance pracovní podmínky, nadstandardní odměny a jiné zvýhodnění (stravování, pracovní oděvy, mzdy, příspěvky na rekreace, sociální příspěvky, bezpečnost a ochranu atd.). Vše je zaznamenáno v kolektivní smlouvě, která se podepisuje na každý rok. (Konzultace s Ing. Jelenovou, 2021)

## 2.9.2 Popis náplně práce pracovních pozic

Na jednotlivých pracovních úsecích se nacházejí určití pracovníci, na nichž působí vliv pracovního prostředí. Rozdělení dle dokumentu: Kategorizace prací zaměstnanců společnosti Stuha a.s. (Ve smyslu ust. par. 37 odst. 2 zák. č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví)



Obrázek č. 5: Organizační uspořádání podniku Stuha a.s. dle pracovních pozic (Vlastní zpracování dle řízeného rozhovoru, 2021)

## **Tkalcovna**

- *Manipulant* – zaměstnanec, který manipuluje s materiálem a polotovary. Vykonává tedy práci spojenou s ruční manipulací s břemeny, jejichž hmotnost se při přenášení pohybuje v rozmezí od 30 kg do 50 kg.
- *Navaděčka* – jelikož obsluhuje na tkalcovně jednotlivé stroje, je tedy vystavena neustálému hluku, který stroje vydávají. Proto musí podstupovat pravidelné vyšetření audiometrie a používat OOPP (osobní ochranné pracovní prostředky) na ochranu sluchu. Práce je vykonávána v pracovní poloze vstoje a v předklonu a při střídání těchto poloh, tudíž je to nepřírozená poloha, jednostranná zátěž. Práce je spojená s náročností na rozlišení detailů, kdy je nutno rozlišit části pozorovaného předmětu, aby byl správně identifikován. Všechny tyto faktory jsou třeba zohlednit při zdravotních prohlídkách.
- *Seřizovač* – provádí seřizování stavů pouze v klidovém stavu, čímž není přímo exponován hlukem.
- *Skladník* – jedná se o práci spojenou s ruční manipulací s břemeny, při které se hmotnost ručně přenášených břemen muži pohybuje při občasné manipulaci v rozmezí od 30 do 50 kg. Práce je vykonávána v pracovní poloze vstoje a v předklonu a při střídání těchto poloh, tudíž je to nepřírozená poloha, jednostranná zátěž. Je třeba vše toto zohlednit při zdravotních prohlídkách.
- *Snovařka* – jelikož snovadla nedělají hluk a byť jsou umístěny v hale s ostatními hlučnými stavy, je u této profese limit hluku dodržen a to do 85 dB, ovšem musí podstupovat lékařské prohlídky.
- *Tkadlena ČS (člunkového stavu)* – dle protokolu z měření č. 5/2013/FFNA přípustný expoziční limit u této profese prokazatelně překročen. Překročen je rovněž přípustný expoziční limit vysokofrekvenčního hluku. Zaměstnankyně tak musí podstupovat pravidelné vyšetření audiometrie a používat OOPP na ochranu sluchu. Práce je vykonávána v pracovní poloze vstoje a v předklonu a při střídání těchto poloh je to nepřírozená poloha, jednostranná zátěž a s náročností na rozlišení detailů, kdy je nutno rozlišit části pozorovaného předmětu, aby byl správně identifikován.
- *Tkadlena JS (jehlového stavu)* – hluk u jehlových stavů není tak velký ovšem je třeba podstupovat pravidelné vyšetření audiometrie a používání OOPP

na ochranu sluchu. Práce je vykonávána v pracovní poloze vstoje a v předklonu a při střídání těchto poloh je to nepřirozená poloha, jednostranná zátěž. (KSH, 2015)

### **Ohradníky**

- *Balič a etiketář* – jedná se o práci spojenou s ruční manipulací s cívkami,
- při které se hmotnost ručně přenášených cívek pohybuje při občasné manipulaci v rozmezí od 15 do 20 kg a při časté manipulaci v rozmezí od 5 do 15 kg. Práce je vykonávána celou směnu ve stoje či předklonu. Je třeba vše zohlednit
- při zdravotních prohlídkách.
- *Manipulant* – zaměstnanec, který manipuluje s materiálem a polotovary. Vykonává tedy práci spojenou s ruční manipulací s břemeny, jejichž hmotnost se při přenášení pohybuje v rozmezí od 30 kg do 50 kg.
- *Navaděčka* – režim práce odpovídá práci obsluhy jehlových stavů na dílně ohradníků a tedy limit ustáleného a proměnného hluku je prokazatelně dodržen. Práce je vykonávána v pracovní poloze vstoje a v předklonu a při střídání těchto poloh je to nepřirozená poloha, jednostranná zátěž a s náročností na rozlišení detailů, kdy je nutno rozlišit části pozorovaného předmětu, aby byl správně identifikován. Vše je třeba zohlednit při zdravotních prohlídkách.
- *Pracovník ohradníkové výroby* – díky hluku strojů je nutné pravidelné vyšetření audiometrie a používání OOPP na ochranu sluchu. Jedná se také o práci spojenou s ruční manipulací s břemeny, při které se hmotnost ručně přenášených břemen muži pohybuje při občasné manipulaci v rozmezí od 30 do 50 kg. Je nutné zohlednění faktoru pro danou profesi při zdravotních prohlídkách.
- *Seřizovač* - provádí seřizování stavů pouze v klidovém stavu, čímž není přímo exponován hlukem.
- *Tkadlena* - u této profese je limit hluku dodržen a to do 85 dB, ovšem musí podstupovat lékařské prohlídky. Jedná se o práci spojenou s ruční manipulací s břemeny, při které se hmotnost ručně přenášených břemen v případě žen se pohybuje při občasné manipulaci v rozmezí od 15 do 20 kg a při časté manipulaci v rozmezí od 5 do 15 kg. (KSH, 2015)

## **Barevna**

- *Barvířka* – pracovnice manipulující s chemickými látkami. Látky jsou klasifikovány R-větou 43 – látky, které mohou vyvolat senzibilizaci při styku s kůží. Je proto důležité dobré zaučení, znalost pracovnice a ochranné pomůcky.
- *Manipulant* – také manipuluje s chemickými látkami, které mohou vyvolat senzibilizaci při styku s kůží, a je tedy důležité mít ochranné pomůcky.
- *Pracovník leónské výroby (opřadací stroj)* – co se týče hluku, tak dle protokolu z měření č. 5/2013/FFNA je přípustný expoziční limit u této profese prokazatelně dodržen.
- *Pracovník navíjení a etiketáže* – tato práce je vykonávána po celou pracovní dobu vstoje a v předklonu.
- *Skladník* – jedná se o práci spojenou s ruční manipulací s břemeny, při které se hmotnost ručně přenášených břemen pohybuje při občasně manipulaci v rozmezí od 30 do 50 kg a při časté manipulaci v rozmezí od 15 do 30 kg. Ovšem jedná se také o práci a manipulaci s chemickými látkami, které mohou vyvolat senzibilizaci při styku s kůží. Je tedy nutné použití ochranných pomůcek a zohlednění faktoru rizik při zdravotních prohlídkách.

## **Odbyt**

*Expediční pracovník* – jedná se o práci spojenou s ruční manipulací s břemeny, při které se hmotnost ručně přenášených břemen v případě žen se pohybuje při občasně manipulaci v rozmezí od 15 do 20 kg a při časté manipulaci v rozmezí od 5 do 15 kg nebo je kumulativní hmotnost břemen přenášených za průměrnou směnu vyšší než 4500 kg, ale nepřekračuje hodnotu 6500 kg.

- *Manipulant* – Fyzická zátěž: jedná se o práci spojenou s ruční manipulací s břemeny, při které se hmotnost ručně přenášených břemen muži pohybuje při občasně manipulaci v rozmezí od 30 do 50 kg a při časté manipulaci v rozmezí od 15 do 30 kg nebo kumulativní hmotnost břemen přenášených za průměrnou směnu je vyšší než 7000 kg, ale nepřekračuje hodnotu 1000 kg.

## **Správa**

- *Údržbář* – jedná se o práci spojenou s ruční manipulací jak s břemeny, tak i s manipulací s chemickými látkami, které mohou vyvolat senzibilizaci při styku s kůží. Proto jsou pro tuto práci nutné ochranné pomůcky a pravidelné zdravotní prohlídky.

### **2.9.3 Schopnosti**

#### *Zaučení a vzdělání zaměstnanců*

Každý zaměstnanec musí být řádně zaučen a seznámen s výrobou a pracovištěm, na které je přiřazen. Zaučení má na starost mistr dílny. Na pozici kvalifikovaného dělníka např. tkadlena, barvířka má společnost specifické požadavky, (vzdělání v oboru). Co se týče nekvalifikovaných prací, nemá společnost žádné požadavky na vzdělání. Vyšší pozice už si žádají minimálně středoškolské s maturitou s odborným zaměřením

na vykonávanou pozici. Dále každý zaměstnanec by měl být dobře seznámen s tím, že kvalita jejich odváděné práce je důležitá a vyhnuli se nějaké větší zmetkovosti a kazovosti výrobků. (Konzultace s Ing. Jelenovou, 2021)

#### **Shrnutí analýzy**

Byl zjištěn způsob vedení společnosti a způsob komunikace zaměstnanců s vedením společnosti. Jako zástupce všech zaměstnanců funguje odborový svaz. Dále dle kategorizace pracovišť jsou přesně dány rizikovosti jednotlivých pracovních pozic. Bylo tedy zjištěno, jaká jsou rizika a jaká opatření či preventivní zajištění jsou třeba. Také jaké je požadováno vzdělání či jak je důležité řádně zaučit zaměstnance na jeho pozici a seznámit ho s jeho pracovištěm.

### **2.10 Analýza spokojenosti zaměstnanců v pracovním prostředí společnosti Stuha a.s.**

To, jak vnímají zaměstnanci společnosti své pracovní prostředí a co by na něm změnili, bylo zjišťováno pomocí dotazníku.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 74 zaměstnanců z původních 80 dotázaných a byl zcela anonymní. Obsahoval 15 otázek a u některých bylo na výběr ze dvou, u některých z více odpovědí. Nechyběly ani otevřené otázky pro vyjádření konkrétního názoru.

Dotazník je doložen jako příloha č. 1 na konci práce.

Na celkovém počtu dotázaných tvoří ženy 77 % a muži 23 %. I když nebyli osloveni všichni zaměstnanci společnosti Stuha a.s., což činí 124 zaměstnanců, je zkrátka vidět, že je zde podstatně zaměstnáno více žen a to konkrétně 92 z celkových 124 zaměstnanců. Největší podíl, tedy téměř polovinu oslovených dotazníkem tvoří



zaměstnanci mezi 41-50 let, tedy 49 %. Dále pak zaměstnanci věkově mezi 51-60 let, konkrétně tedy 23 % a zaměstnanci mezi 31-40 let tedy 16 % dotazovaných. Zbytek jsou zaměstnanci do třiceti let a nad šedesát let. Spousta zaměstnanců jsou dlouhodobě věrni společnosti, konkrétně 47 % dotazovaných pracuje ve společnosti 8-11 let. Dále pak velká část zaměstnanců, konkrétně 32%, pracuje ve společnosti 4-7 let. Tři roky a méně, pracuje ve společnosti 10 % a v posledním roce byli přijati dva noví zaměstnanci. Více jak 12 let zde pracuje 8% dotázaných. Pochopitelně skoro polovina (49 %) se nachází ve velké hale, kde se vyrábějí stuhy a nachází se tkalcovské stavy, tedy na tkalcovně. Dále pak 24% zaměstnanců se nachází na velkém úseku barevny a jsou to ženy. Na ohradníkové výrobě se nachází pouze 16% zaměstnanců, nicméně je to z oho důvodu, že jeden zaměstnanec zvládne obsloužit více strojů. Polovina dotazujících (50 %) pak hodnotí pracovní prostředí svého pracoviště za částečně vyhovující. Jsou to převážně zaměstnanci zařazení na tkalcovně či barevně. Dále 43 % dotazujících hodnotí své pracoviště jako vyhovující. Zbýlých 7 % zaměstnanců hodnotí své pracovní prostředí jako nevyhovující. Někteří pak v dalších otázkách odpovídají a píšou z jakého důvodu. Konkrétně 59 % dotázaných zaměstnanců, je spokojena se zázemím svého pracoviště. Částečně spokojených je 34 %, tudíž je dost možné, že jim na pracovišti něco schází či, by uvítali nějakou změnu. Naopak 7 % dotazovaných není spokojena vůbec. Celkem 58 % dotazovaných zaškrtnulo možnost, že jejich klimatické podmínky jsou odpovídající. Ovšem i dosti velká část dotazovaných, tedy 42 % uvedla, že ne. Jsou to hlavně pracovníci z barevny a také pár pracovníků z tkalcovny a ohradníkové výroby, kde je to vlivem počasí či chodem strojů. U otázky co by uvítali na svém pracovišti, měli zaměstnanci na výběr odpovědět možnost ano a uvést co by to mělo být či uvést ne. Ne uvedlo 46 % dotazujících a možnost ano a uvést svůj názor zvolilo 54 % dotazujících. V odpovědích se pak nejčastěji objevovala klimatizace, kterou si přeje 30 % zaměstnanců. 22 % zaměstnanců pak uvedlo, že by celkově ve společnosti uvítali kantýnu, automat na potraviny, kávovar, vitamíny či úpravu jídelny. Tedy vše okolo občerstvení. Zbýlá 2 % uvedla estetické a technické úpravy pracovišť. U otázky co jim na pracovišti vadí, měli zaměstnanci opět možnost zaškrtnout ne či ano a vyjádřit se. V dotazníku 62 % uvedlo, že jim na pracovišti nic nevadí. Naproti tomu, uvedlo 12 % dotazovaných, že jim vadí kolektiv a komunikace mezi pracovníky, 11 % uvedlo problémy s toaletami a úklidem, 7 % napsalo, že jim vadí teplo na pracovišti a 4 %, že jim vadí prach či hluk, což samozřejmě u práce na stavech nelze odbourat. Zbýlá 3 %

napsala, že jim v podstatě vadí estetika pracoviště. Problém s kvalitou materiálu uvedl pouze jeden zaměstnanec. Fyzické podmínky pracoviště jsou spíše přiměřené, což uvedlo 61 % zaměstnanců. Jsou to pracovníci, kteří pracují u stavů či na barevně, kdy zkrátka jejich pracoviště není zcela klidné, čisté a jejich práce je namáhavá a i díky tomu uvedlo 16 % dotazujících „spíše ne“. Naopak 23 % uvedlo odpověď „rozhodně ano“, což byla hlavně odpověď u zaměstnanců pracujících v kancelářích. Při otázce, zda je pracovní činnost či její podmínky riziková a zdraví škodlivá, uvedlo 51 % zaměstnanců možnost spíše ne a 19 % rozhodně ne. Naopak 22 % si myslí, že „spíše ano“ a 8% „rozhodně ano“, že je jejich pracovní činnost a podmínky pro ni rizikové a zdraví škodlivé. Tuto možnost samozřejmě ve většině zaškrtnuli pracovníci z pracovního úseku barevny, kdy se setkávají s chemikáliemi a pracovníci z tkalcovny, kde jsou vystaveny nadměrnému hluku. Co se týče potřebných pracovních pomůcek, tak 85 % zaměstnanců uvedlo, že má ke své práci vše potřebné, proti tomu 15 % uvedlo, že nemají. Jen malý zlomek zaměstnanců (8 %) si myslí, že společnost neklade dostatečný důraz na bezpečnost a ochranu zdraví na pracovišti. Zbýlých 58 % si myslí, že spíše ano a 34 % rozhodně ano. V podstatě pak všichni dotazující si myslí, že závodní lékařská preventivní péče poskytovaná zaměstnavatelem je přiměřená, jen se odpovědi dělí na „rozhodně ano“ což, uvedlo 58 % a „spíše ano“, což uvedlo 42 % dotazujících. Možnosti se „spíše ne“ a „rozhodně ne“ nikdo nezaškrtnl, což dokazuje, že preventivní péče je dostačující. Pouhých 12 % zaměstnanců uvedlo, že je atmosféra na pracovišti velmi dobrá, což se týká převážně zaměstnanců v kancelářích. Dále pak 33 % uvedlo, že je dobrá a 39 %, že je atmosféra normální. Spíše horší atmosféru na pracovišti uvedli zaměstnanci, konkrétně 16 %, z tkalcovny a barevny, což je pochopitelné vzhledem k velké koncentraci pracovníků na těchto pracovištích.

### **Shrnutí analýzy**

Na základě výsledků z dotazníku je zřejmé, že téměř tři čtvrtiny zaměstnanců společnosti Stuha a.s. je spokojena se zázemím svého pracoviště, avšak změny na něm by uvítalo 54 % dotazovaných. Nepříjemnosti na pracovišti uvedlo 38 % dotazovaných. Jednalo se o sociální, estetické či mikroklimatické podmínky. Jako rizikové a zdraví škodlivé vnímá své pracoviště 30 % dotázaných, nicméně všichni označují poskytovanou preventivní lékařskou péči za přiměřenou a 92 %, že bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti je dostatečná.

## 2.11 Shrnutí analytické části

V analytické části této práce byla popsána společnost Stuha a.s., její historie a výroba, pracovní prostředí dle jednotlivých pracovišť a také samotné pracovní pozice. Bylo zjištěno, jak společnost dbá na bezpečnost pracovníků při práci, jakou zajišťuje lékařskou péči a ochranné pomůcky. V rámci pracovního prostředí byly popsány pravidla bezpečnosti, chování pracovníků, požární pokyny či pokyny k nakládání s nebezpečnými chemickými látkami na pracovišti. Byla popsána kolektivní smlouva, ve které je ohledně pracovního prostředí konkrétně popsána pracovní doba, sociální pomoc, lékařské služby či adaptace pracovníků.

Dále byla v analytické části provedena analýza ekonomické situace společnosti za roky 2015 – 2019. Byly využity výkazy zisku a ztrát k zanalyzování hlediska meziročních změn v celkových nákladech a celkových výdajích, které souvisí se změnami ve výsledcích hospodaření podniku za jednotlivé roky. Bylo zjištěno, že nejlepší situace byla v roce 2015 a poté v roce 2017. Pro výpočet odhadovaných hodnot pro roky 2020 a 2021, ke kterým nejsou dostupné hodnoty, byla užitá metoda regresní přímky. Tyto odhady souží pro představu možného budoucího vývoje na základě předchozích let. Analýza naznačuje stálý pokles hodnot, nicméně zisk bude generován stále. K dalšímu nastínění ekonomické situace společnosti byl použit index IN05, kdy hodnoty ukazují, že se jedná o stabilní společnost.

Pomocí dotazníkového řešení bylo zjištěno, že spousta zaměstnanců si myslí, že jejich pracovní prostředí je vyhovující, mají všechny potřebné pomůcky a jejich pracoviště není rizikové a zdraví škodlivé. Nicméně polovina dotazujících by uvítala změny na pracovištích. Je tedy třeba se na tyto změny zaměřit a dosáhnout tak uspokojení zaměstnanců a jejich výkonů.

## NÁVRHOVÁ ČÁST

Tato část bakalářské práce se věnuje návrhy na zlepšení pracovního prostředí ve společnosti Stuha a.s. Návrhy vychází z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a také z vlastních postřehů při exkurzy po pracovištích. Cílem je usnadnit či zpříjemnit pracovníkům jejich práci, dosáhnout jejich uspokojení a odstranit nedostatky. Jelikož je Stuha a.s. dlouholetý výrobní podnik s tradicí, jsou prostory povětšinou původní, staršího rázu, ale zachované a dobře udržované v zajištěném chodu výroby.

### 2.12 Jednotlivé návrhy

Prostřednictvím dotazníkového šetření a vlastním pozorováním byli zjištěny nedostatky v pracovním prostředí a přání zaměstnanců a dle toho tak nastíněny návrhy:

- Klimatizace na barevně a tkalcovně.
- Rekonstrukce jídelny.
- Automat na občerstvení.
- Vysoušeče rukou.
- Vstup do tkalcovny.
- Parkoviště pro zaměstnance.
- Večírek pro zaměstnance

#### Návrh č. 1: Klimatizace na barevně a tkalcovně

Na základě dotazníkového šetření a otázky, zda je něco, co by pracovníci uvítali na svém pracovišti, byla nejčastější odpovědí klimatizace. Byla to odpověď pracovníků z pracovního úseku tkalcovny a barevny. V tomto případě je dobře fungující klimatizace opravdu nutná na barevně, jelikož stroje, které barví, perou a následně suší stuhy, sálají teplo. Tudíž když venku nastanou vyšší teploty, nastává na pracovišti horko. Tkalcovna musí být uzavřena včetně oken kvůli hluku, tudíž není možné, aby do ní proudil čerstvý vzduch. Také velkými okny proudí do haly sluneční paprsky a vzniká tak na pracovišti ještě větší teplo.

#### Návrh č. 2: Rekonstrukce jídelny

Firemní jídelna vzhledově nepůsobí nijak příjemně. Nábytek i vlned je zastaralý. Nejspíš se tomu nevěnuje moc pozornosti, jelikož jídlo je dovážené do jídlonosičů a

na většině pracovištích se pracovníci mohou občerstvit ve vyhrazeném koutku. Nicméně pauza na jídlo je velice důležitá a člověk by i u toho měl sedět v klidném a příjemném prostředí. Cílem návrhu by tedy mělo být, vytvoření přátelské, barevně sladěné jídelny, která bude připomínat restauraci a vytvoří tak pro zaměstnance příjemné, a klidné prostředí nejen na obědy, ale i například svačiny či neformální pracovní schůzky a setkání.

### **Návrh č. 3: Automat na občerstvení**

Obědy jsou do Stuhly dováženy v jídlonosičích z nasmlouvané závodní jídelny a v prostorách společnosti se žádná kantýna nenachází. Ne vždy si každý vybere z nabídky jídel či si vzpomene vzít si svačinu z domu, a proto by bylo dobré, kdyby zaměstnanci měli možnost zakoupení malého občerstvení. Jelikož je provoz kantýny celkově nákladný, je dobrou alternativou právě prodejní automat s menším svačिनovým občerstvením.

### **Návrh č. 4: Vysoušeče rukou**

Po dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že spousta zaměstnanců je nespokojena s tím, že si nemají čím vysušit na toaletách ruce. Konkrétně se jedná o toalety v hlavní budově a v budově barevny. Ručníky nepřípadají v úvahu z hygienických důvodů a papírové ručníky z důvodu ekonomického a ekologického. Tudíž přichází v úvahu pořízení vysoušečů rukou.

### **Návrh č. 5: Vstup do tkalcovny**

Vstup do tkalcovny je zaopatřen velkými a těžkými plechovými dveřmi. Ovšem do tkalcovny se musí převážet materiál ze skaldy a z tkalcovny zase polotovary do jiného skaldy. Skladníci a manipulanti mají k dispozici elektrické vozíky, jenže složitě si při příjezdu či odjezdu si musejí otvírat, držet a narážet do dveří.

Tento problém a pro usnadnění pracovníků, by se tyto dveře daly nahradit lamelovými clonami. Taková clona chrání prostory před průvanem, snižují tepelné ztráty atd. Hlavně také tlumí hlučnost, a protože tkalcovna je hlučné pracoviště, dalo by se o tom uvažovat jako o lepším řešení pro usnadnění pracovníkům a odhlučnění přilehlých prostor.

### **Návrh č. 6: Parkoviště pro zaměstnance**

V areálu společnosti je pouze parkoviště pro vedení a firemní vozy, ale bohužel chybí parkoviště pro ostatní zaměstnance a ti tak parkují v ulici. Ne vždy je to však od okolních sousedů z rodinných domů a bytového domu vítané a stěžují si, že nemají kde parkovat. Parkovacích míst by nemuselo být tolik vzhledem k tomu, že někteří zaměstnanci dávají přednost hromadné dopravě či jsou přímo z Dobrušky. Nicméně přeci jen část jich vozy jezdí a nebylo by ani na škodu pro návštěvníky stuhly.

Teď je tedy otázkou, kde parkoviště vybudovat. Rozšíření parkoviště vedení by zřejmě nepřipadlo v úvahu, jelikož by zasahovalo do dvora, kam jezdí transportní vozy pro převoz a dovoz. Menší parkoviště o cca třiceti míst by se dalo vybudovat před samotnou halou, kde se nachází travnatý povrch.

### **Návrh č. 7: Večírek pro zaměstnance**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že některé vztahy na pracovištích nejsou zrovna příznivé. Z toho důvodu by bylo dobré utužovat vztahy celopodnikovými událostmi, kde se zaměstnanci spolu setkají i mimo pracovní proces a bude pro ně nachystaná odměna v podobě občerstvení. Takovou událostí může být večírek pro všechny zaměstnance.

## **2.13 Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn**

V této části jsou zhodnocena návrhová řešení z ekonomického hlediska nákladovosti a návrhy jsou zasazeny do časového harmonogramu dle realizace.

### **2.13.1 Náklady navrhovaných změn**

#### **Návrh č. 1: Klimatizace na barevně a tkalcovně**

Je třeba počítat s tím, že tkalcovna i barevna jsou velká pracoviště, tudíž bude třeba vybrat rovnou nějaký systém klimatizací, které zvládnou v tak velkém prostoru ochladit vzduch. Ceny klimatizací se pohybují různě dle výkonu, velikosti a umístění a je třeba odhad odborníka, který systém klimatizací bude pro tato pracoviště nejlepší. Lze tedy zhruba odhadnout a vyčlenit prostředky na náklady za klimatizace na 200 000 Kč.

### **Návrh č. 2: Rekonstrukce jídelny**

Úprava jídelny by měla spočívat ve výmalbě, novém nábytku a vybavení. Konkrétně by se jednalo o nákup jídelních sestav, talířů, misek, hrnků, sklenic a příborů. To vše se dá nakoupit v různých cenových kategoriích. Vyhrazeno na to bude 60 000 Kč. Dále pak na malbu či jiné úpravy v prostoru bude vyhraněno 10 000 Kč. Celkem tedy na rekonstrukci jídelny bude vyhrazeno 70 000 Kč. V případě přebytku se může jednat o zakoupení jakéhokoliv nového spotřebiče.

### **Návrh č. 3: Automat na občerstvení**

Co se týče automatu na občerstvení, jsou dvě možnosti. Buď zakoupit vlastní automat, či využít služeb společnosti, která nabízí provoz automatů a zajišťuje kompletní servis včetně dodávek surovin, údržby, oprav a provozu. Zajistí tak občerstvení zaměstnancům a přitom nebude třeba žádné investice. Lze však dohodnout nižší prodejní ceny produktů v automatu s tím, že rozdíl v ceně nápojů bude fakturován dle počítadla automatu, a zaměstnanci tak budou mít zvýhodněné ceny za občerstvení. Když bychom měli tedy přistoupit na tuto možnost se zvýhodněnými cenami, předpokládejme, že měsíčně na zvýhodněné ceny produktů, budou náklady v hodnotě 10 000 Kč měsíčně, tedy 120 000 Kč za rok.

### **Návrh č. 4: Vysoušeče rukou**

Ceny vysoušečů se pohybují různě od 3 000 Kč za klasické a od 15 000 Kč za typ „Jet Dryer“. Důležitý je výkon a doba sušení a vysoušeče typu „Jet Dryer“ toto slibují. Jeden vysoušeč tedy přijde cca na 16 000 Kč i s montáží a musíme počítat, že je třeba jeho instalace i na pánské toalety. Dva vysoušeče se tedy umístí na hlavní budovy výroby stuh a ohradníků a dva na provoz barevny. Čtyři vysoušeče tedy přijdou na 64 000 Kč

### **Návrh č. 5: Vstup do tkalcovny**

Místo těžkých plechových dveří je tedy třeba lamelové clony, která bude eliminovat průvan, prašnost, hlučnost, ale zároveň umožní rychlý a plynulý průjezd vozíků a průchod osob. Je více druhů dle umístění, šířky, tloušťky a krytí. Šířka 400mm, tloušťka 4mm, 50% krytí, při ceně 1 960 Kč za 1m<sup>2</sup> (gardon.cz) bude celková cena činit kolem 7 000 Kč.

### **Návrh č. 6: Parkoviště pro zaměstnance**

Co se týče realizace vybudování parkoviště pro zaměstnance, je tento návrh nejnákladnější. Jednalo by se o úpravu travnatého povrchu, srovnání a vybetonování či položení venkovní dlažby. Dále zbudovat novou příjezdovou cestu a značení parkovacích míst. Dle průzkumu se nabídkové ceny za vybudování pohybují cca kolem 1200 Kč za m<sup>2</sup> (MMR, 2015). Pro vybudování zhruba třiceti parkovacích míst o rozloze 375 m<sup>2</sup> je třeba 450 000 Kč.

### **Návrh č. 7: Večírek pro zaměstnance**

Pro konání večírku je důležité myslet na prostory, kde se odehraje a také kolik by to mělo stát. Náklady na jednoho zaměstnance by vystačili na 500 Kč, na jídlo a pití. Když budeme počítat se sto procentní účastí, vyjde večírek na 62 000 Kč.

#### **2.13.2 Zhodnocení navrhovaných změn**

V případě, že by se společnost rozhodla zrealizovat všechny navrhnuté změny, budou zde vyčísleny všechny náklady.

**Tabulka č. 7: Celkové náklady navrhovaných změn**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

NÁVRHY ZMĚN	NÁKLADY
Klimatizace na barevně a tkalcovně	200 000 Kč
Rekonstrukce jídelny	70 000 Kč
Automat na občerstvení	120 000 Kč
Vysoušeče rukou	64 000 Kč
Vstup do tkalcovny	7 000 Kč
Parkoviště pro zaměstnance	450 000 Kč
Večírek pro zaměstnance	62 000 Kč
CELKEM	973 000 Kč

Celkové náklady navrhovaných změn činí přibližně 973 000 Kč. V analytické části byla vypočtena pomoc regrese odhadovaná hodnota celkových nákladů na rok 2021 na 129 289 000 Kč. Při zavedení všech změn ještě tento rok by se hodnota zvýšila na 130 262 000 Kč, což je o 0,75 % a výsledek hospodaření by po odečtení navrhovaných výnosů pro rok 2021 činil 4 850 000 Kč, což je pokles o 8%. I přes tyto náklady na navrhované změny se společnost nedostane do ztráty.



### 2.13.3 Časový harmonogram změn

Pro realizaci změn je třeba stanovit časový harmonogram. Zavedení změn je plánováno na druhé pololetí roku 2021. Změny budou mít za následek pokles hospodářského výsledku

#### Tabulka č. 8: Harmonogram změn

(Zdroj: Vlastní zpracování)

DATUM	ČINNOST	ODPOVĚDNÁ OSOBA
05.07.2021	představení návrhu změn společnosti	personalista
08.07.2021	jednání o změnách a realizaci	představenstvo společnosti
12.07.2021	výběr společnosti na realizaci systému klimatizací	představenstvo společnosti
19.07.2021	nákup vysoušečů rukou	obchodní oddělení
26.07.2021	celozávodní dolovená - instalace klimatizací	technické oddělení
09.08.2021	výběr společnosti na zajištění automatu s občerstvením	představenstvo společnosti
12.08.2021	sjednání společnosti na zajištění automatu s občerstvením	obchodní oddělení
16.08.2021	jednání o rekonstrukci jídelny a zadání pro designera	představenstvo společnosti
30.08.2021	hlasování o návrzích na vzhled jídelny	představenstvo společnosti
02.09.2021	začátek realizace úprav jídelny	technické oddělení
06.09.2021	jednání o nákupu lamelového závěsu	obchodní oddělení
13.09.2021	výběr společnosti a zadání poptávky pro výstavbu parkoviště	představenstvo společnosti
20.09.2021	instalace lamelového závěsu	technické oddělení
27.09.2021	výběr nejlepší cenové nabídky na výstavbu parkoviště	představenstvo společnosti
11.10.2021	nákup vybavení do jídelny	obchodní oddělení
15.10.2021	slavnostní otevření jídelny pro zaměstnance	personální oddělení
18.10.2021	začátek výstavby parkoviště	technické oddělení
03.12.2021	večírek pro zaměstnance	personální oddělení
20.12.2021	předpokládané dokončení parkoviště	technické oddělení

#### **2.13.4 Přínosy navrhovaných změn**

Návrhy by měli vést ke spokojenosti zaměstnanců a ke zpříjemnění jejich pobytu na pracovišti.

Instalací klimatizací dojde k lepším pracovním výkonům v letních měsících, kdy horko zaměstnance ochromuje.

Rekonstrukce jídelny zaměstnancům zpříjemní pracovní obědy. Dosáhne se tak i větší návštěvnosti a setkávání pracovníků u jídla, což by mohlo vést i k lepším vztahům.

Ke spokojenosti zaměstnanců poslouží vysoušeče rukou a také automat na občerstvení, které se nejčastěji objevovali v dotazníkovém šetření. V případě velkého úspěchu automatu, může do budoucna společnost zkusit i automat na kávu.

Instalací lamelového závěsu místo těžkých plechových dveří u vstupu do tkalcovny, usnadní spouště pracovníků přístupnost na tuto halu. Hlavně to usnadní přepravu materiálu a polotovarů mezi tkalcovnou a sklady.

Díky výstavbě parkoviště budou mít konečně zaměstnanci a popřípadě i návštěvníci Stuhý a.s. kde parkovat a nebudou tak muset stát v ulici daleko od vchodu či čelit stížnostem okolních obyvatelů společnosti.

Večírek pro zaměstnance by měl být příjemným zpestřením a stmelením pracovního kolektivu.

## ZÁVĚR

Hlavní cílem této bakalářské práce bylo zanalyzování pracovního prostředí vybrané společnosti a následně navrhnout změny na zlepšení, které by mohly pomoci pracovníkům usnadnit práci či vést k jejich uspokojení a produktivitě. Pro zanalyzování pracovního prostředí byla vybrána společnost Stuha a.s.

Práce se skládá ze tří částí. Teoretické, analytické a návrhové.

V první části práce jsou popsána teoretická východiska a základní pojmy týkající se pracovního prostředí. Jsou popsány podmínky pracovního prostředí, organizační podmínky práce, sociálně-psychologické faktory prostředí, bezpečnost a zdraví při práci či hygiena práce.

Začátek analytické části je věnován základním informacím o společnosti Stuha a.s., její historii, organizační struktuře a výrobnímu programu společnosti. Dále byla zanalyzována ekonomická situace a zhodnocení stability společnosti. Na základě exkurze po společnosti je v této bakalářské práci popsáno celé pracovní prostředí a k tomu také průběh celé výroby. Jsou také popsány náplně práce jednotlivých pracovních pozic a důležitá pravidla bezpečnosti práce. Dále bylo provedeno dotazníkové šetření, které zjišťovalo, jak jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním prostředím ve společnosti. Dotazník byl důležitý pro následnou tvorbu návrhů pro zlepšení pracovního prostředí.

Třetí část bakalářské práce obsahuje vlastní návrhy na zlepšení pracovního prostředí a uspokojení zaměstnance. Pomocí dotazníkového šetření byly sestaveny návrhy, jež pomohou k uspokojení zaměstnanců, k usnadnění jejich práce či ke zpříjemnění pracovního prostředí. Bylo zjištěno, že většina zaměstnanců je se svým pracovištěm spokojena, ovšem jisté změny na pracovišti by uvítali. Nejčastěji byla zmiňována potřeba klimatizace na pracovištích, úklid a vybavení sociálních zařízení, estetický vzhled pracoviště a přilehlých prostor či uvítání možnosti občerstvení. Pro jednotlivé návrhy změn jsou uvedeny náklady na jejich zavedení a poté je uveden časový harmonogram na jejich realizaci.

## SEZNAM POUŽITÝH ZDROJŮ

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BUSINESSVIZE. *Finanční analýza* [online] 2020 [cit. 2020-05-15]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/in05-bankrotni-index-z-ceska-kteryfunguje-na-ceske-firmy>

DANČ, R. *Analýza motivace a návrh motivačního programu ve společnosti Stuha a.s.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 105 s.

FERJENČÍK, J. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Praha: Portál, 2000. 256 s. ISBN 978-80-7367-815-9

HANÁKOVÁ, E., MATOUŠEK, O. *Hygiena práce*. Praha: Oeconomica, 2006. 154 s. ISBN 80-245-1116-9

HENDL, J. *Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat*. 2. vyd. Praha: Portál, 2006. 583 s. ISBN 80-7367-123-9.

HÜTTLOVÁ, E. *Organizace práce a pracovní podmínky*. Přepřacované 1. vyd. Praha, Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997. 93 s. ISBN 80-7079-068-7

CHRÁSKA M., 2007: *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada, Str 158. ISBN 978-80-247-1369-4.

*Kategorizace prací zaměstnanců společnosti Stuha a.s.* Krajská hygienická stanice Královehradeckého kraje, 2015

Ve smyslu ust. par. 37 odst. 2 zák. č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví

*Kolektivní smlouva*. Dobruška: Stuha a.s., 2021

MACH, J. *Dobruška*. 1.vyd. město Dobruška, 2008. s. 172. ISBN 978-80-254-2854-2

MACHI, Lawrence A a Brenda T MCEVOY. *The literature review: six steps to success*. Thousand Oaks, Calif.: Corwin, c2012, xx, 174 s. ISBN 9781452240886

MANAGEMENTMANIA. *Analýza*. managementmania.com. [online]. 2016 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza>

MANAGEMENTMANIA. *Dedukce*. managementmania.com. [online]. 2016 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/dedukce>

MANAGEMENTMANIA. *Syntéza*. managementmania.com. [online]. 2016 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/synteza>

MANAGEMENTMANIA. *Prognózování*. managementmania.com. [online]. 2016 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/prognozovani>

PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. s. 264. ISBN 978-80-247-3809-3.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grand Publishing, 2009. ISBN: 978-80-247-3006-6

SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy - 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Grada Publishing a.s., 2012. 268 s. ISBN 80-2474-004-4

STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X

Veřejný rejstřík a Sbírka listin, *or.justice.cz* [online]. [cit. 2021-05-14]. Dostupné z: <http://www.or.justice.cz>

*Vnitřní předpisy na zajištění a provádění školení BOZP; příloha: Záznam o vstupním školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a požární ochraně.*

Výrobce tkaných stuh, úzkých textilií a leonských výrobků. *Stuha a.s.* [online]. [cit. 2021-05-14]. Dostupné z: <http://www.stuha.cz>

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek č. 1: Časová osa postupu zpracování.....	14
Obrázek č. 2: Model celkové odměny .....	28
Obrázek č. 3: Logo společnosti.....	31
Obrázek č. 4: Organizační schéma Stuha a.s. dle pracovních úseků .....	33
Obrázek č. 5: Organizační uspořádání podniku Stuha a.s. dle pracovních pozic .....	61

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1: Analýza nákladů, výnosů a výsledku hospodaření .....	39
Tabulka č. 2: Odhadnuté náklady a výnosy .....	39
Tabulka č. 3: Náklady společnosti za rok 2019 .....	40
Tabulka č. 4: Výnosy společnosti za rok 2019 .....	41
Tabulka č. 5: Index IN05 .....	42
Tabulka č. 6: Počet zaměstnanců .....	43
Tabulka č. 8: Celkové náklady navrhovaných změn .....	73
Tabulka č. 9: Harmonogram změn .....	74

## **SEZNAM GRAFŮ**

Graf č. 1: Hospodaření po zdanění .....	41
Graf č. 2: Počet zaměstnanců v jednotlivých letech .....	43

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Dotazník pro zaměstnance.....	81
Příloha č. 2: Grafové vyhodnocení dotazníku pro zaměstnance.....	83

## Příloha č. 1: Dotazník pro zaměstnance

Dotazník pro zaměstnance společnosti Stuha a.s.

Dobrý den,

mé jméno je Michaela Havránková a jsem studentkou třetího ročníku Fakulty podnikatelské na Vysokém učení technickém v Brně. Touto cestou bych vás ráda požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který poslouží pro mou bakalářskou práci.

Dotazník je zcela anonymní a bude součástí pro vytvoření návrhu na inovaci v podniku v oblasti pracovního prostředí v této společnosti.

Moc děkuji za váš čas a ochotu.

74 z 80 ti

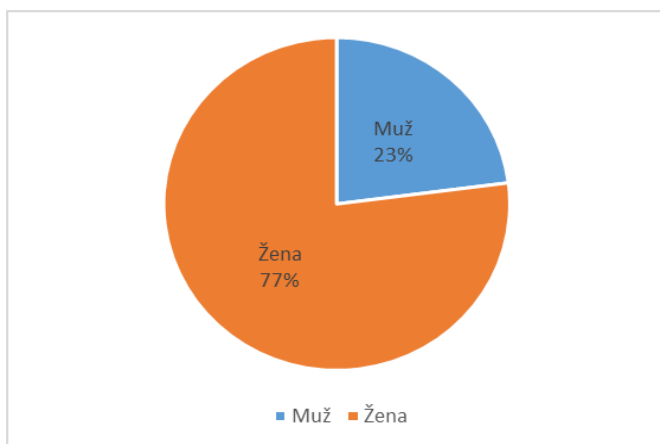
1. Vaše pohlaví?  
Muž  
Žena
  
2. Kolik je vám let?  
18-30  
31-40  
41-50  
51 – 60  
61 a více
  
3. Jak dlouho pracujete ve společnosti?  
Méně než 1 rok  
1-3 roky  
4-7 let  
8-11 let  
12 a více let
  
4. Na jakém pracovišti jste zařazen/a?  
Tkalcovna  
Barevna;  
Ohradníková výroba  
Sklad  
Kancelář
  
5. Jak hodnotíte pracovní prostředí na pracovišti, kde jste zařazen/a?  
Vyhovující  
Částečně vyhovující  
Nevyhovující
  
6. Jak jste spokojen/a se zázemím na pracovišti?  
Spokojen/a  
Částečně spokojena  
Nespokojen/a



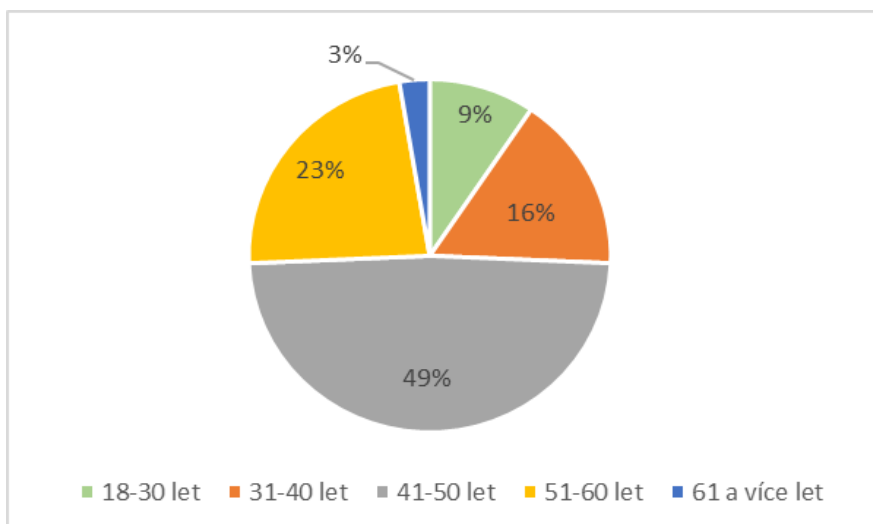
7. Jsou na vašem pracovišti odpovídající klimatické podmínky?  
Ano  
Ne
8. Je něco co byste uvítal/a na vašem pracovišti?  
Pokud ano, doplňte:  
Ne
9. Je něco so vám na pracovišti vadí či je nepříjemné?  
Pokud ano, doplňte  
Ne
10. Jsou fyzické podmínky Vaší práce (čistota pracoviště, osvětlení apod.) přiměřené?  
Rozhodně ano  
Spíše ano  
Spíše ne  
Rozhodně ne
11. Vnímáte svou pracovní činnost nebo její podmínky jako rizikové, zdraví škodlivé?  
Rozhodně ano  
Spíše ano  
Spíše ne  
Rozhodně ne
12. Co se týče materiálu a pracovních pomůcek, máte vše, co potřebujete?  
Ano  
Ne
13. Domníváte se, že vedení společnosti klade dostatečný důraz na bezpečnost a ochranu zdraví na vašem pracovišti?  
Určitě ano  
Spíše ano  
Spíše ne  
Určitě ne
14. Považujete závodní lékařskou preventivní péči poskytovanou zaměstnavatelem za přiměřenou?  
Rozhodně ano  
Spíše ano  
Spíše ne  
Rozhodně ne
15. Jaká je podle vašeho názoru atmosféra na pracovišti?  
Velmi dobrá  
Dobrá  
Normální  
Spíše horší

## Příloha č. 2: Grafové vyhodnocení dotazníku pro zaměstnance

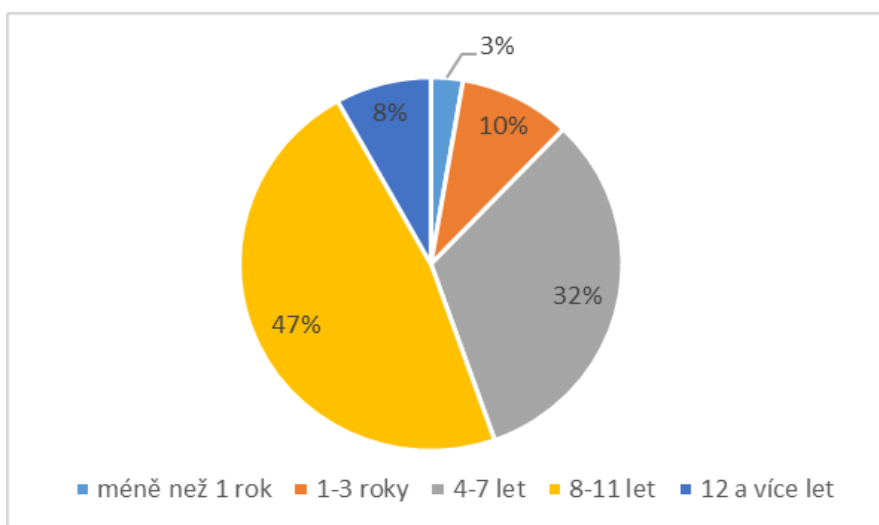
Otázka č. 1: Vaše pohlaví?



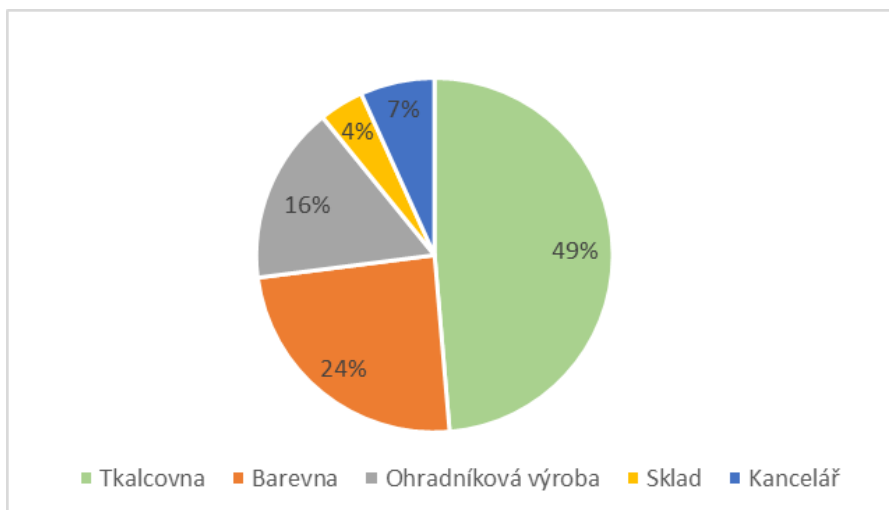
Otázka č. 2: Kolik je vám let?



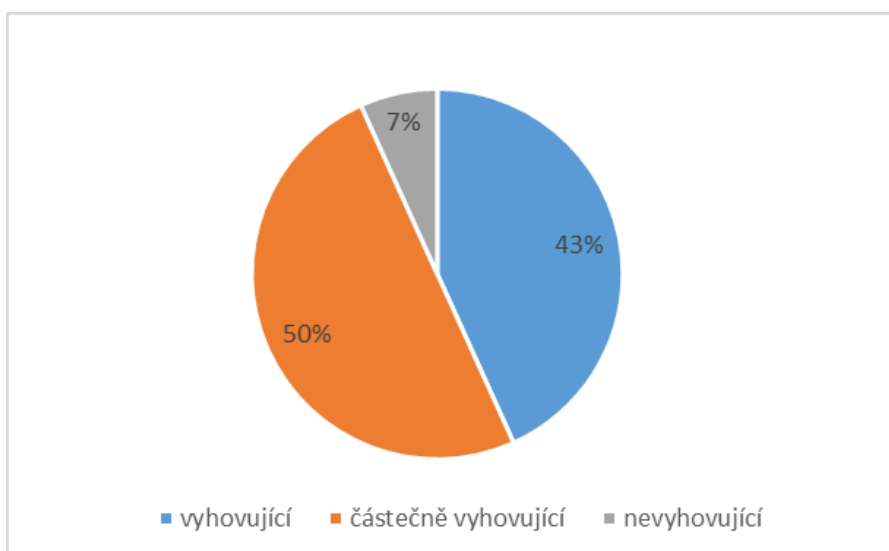
Otázka č. 3: Jak dlouho pracujete ve společnosti?



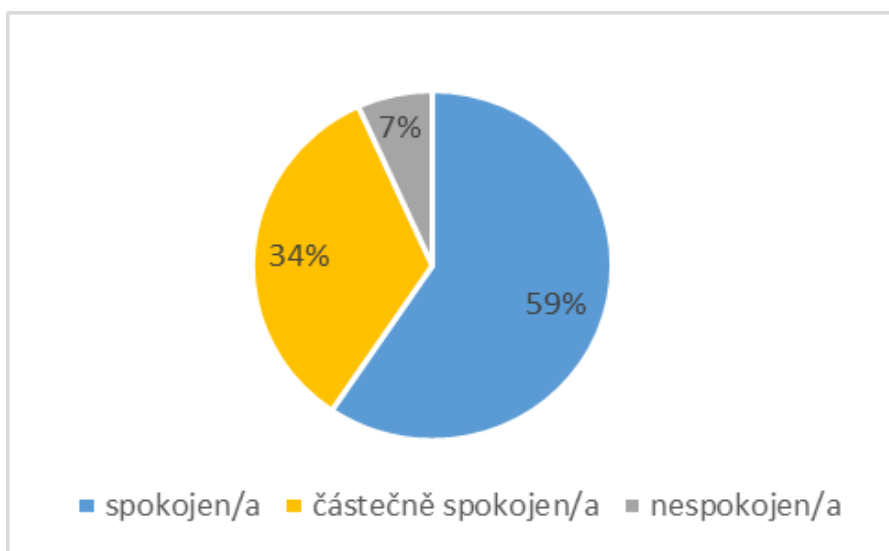
Otázka č. 4: Na jakém pracovišti jste zařazen/a?



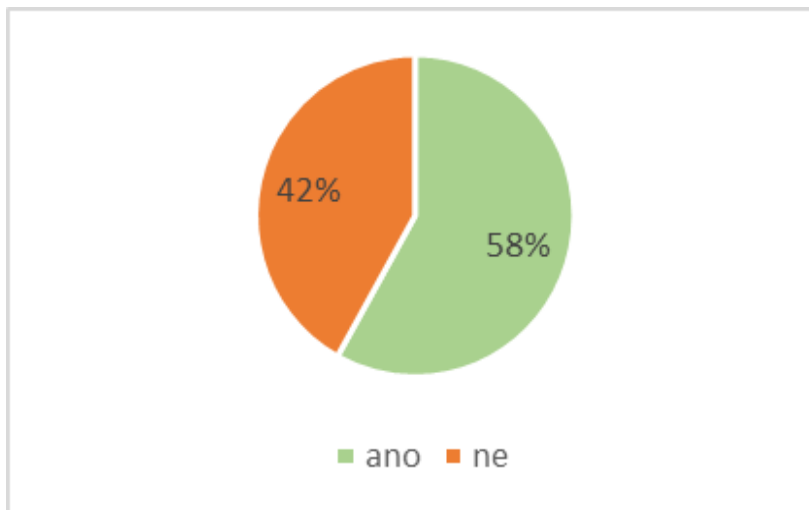
Otázka č. 5: Jak hodnotíte pracovní prostředí na pracovišti, kde jste zařazen/a?



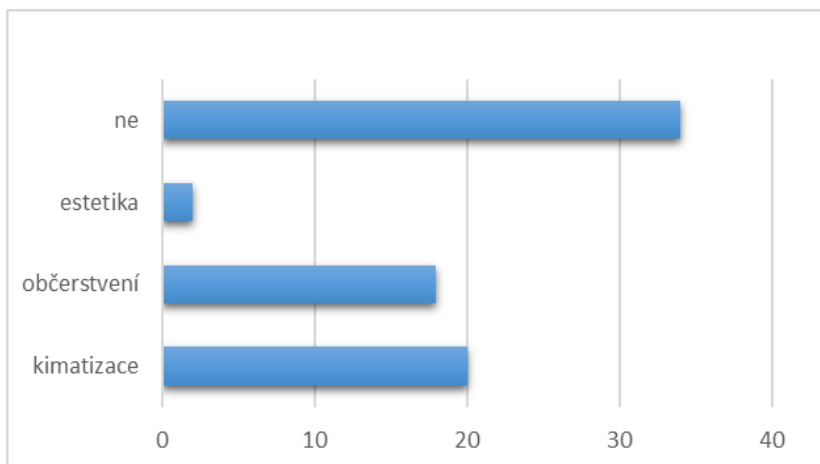
Otázka č. 6: Jak jste spokojen/a se zázemím na pracovišti?



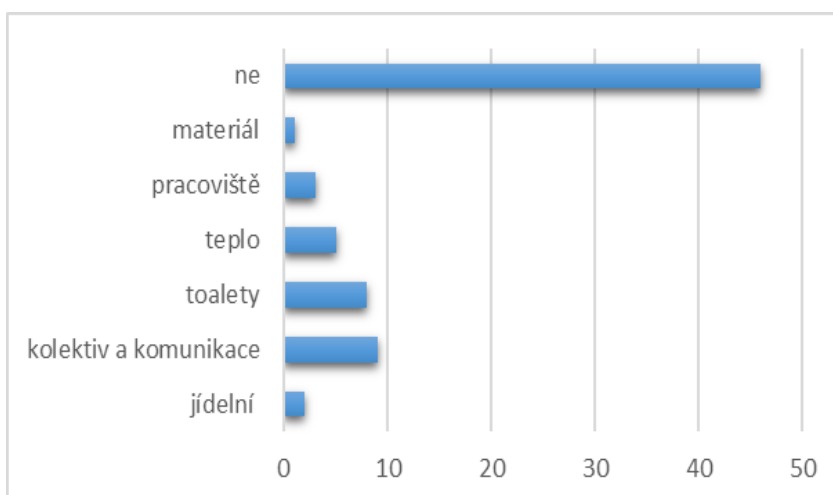
Otázka č. 7: Jsou na vašem pracovišti odpovídající klimatické podmínky?



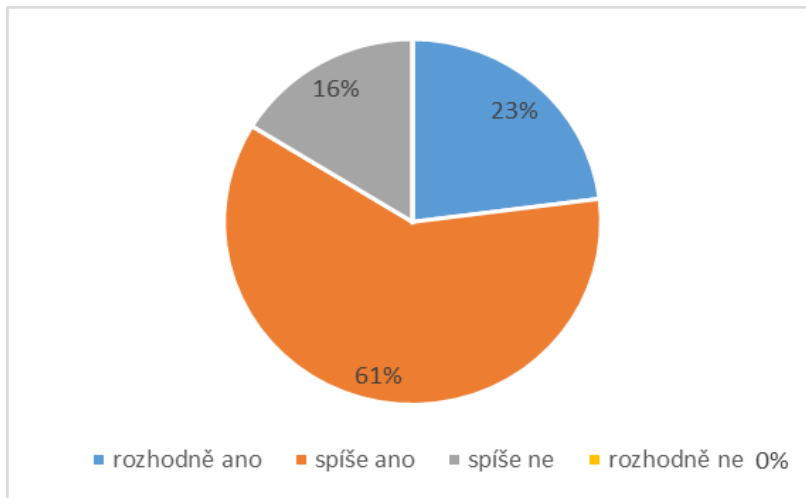
Otázka č. 8: Je něco co byste uvítal/a na vašem pracovišti?



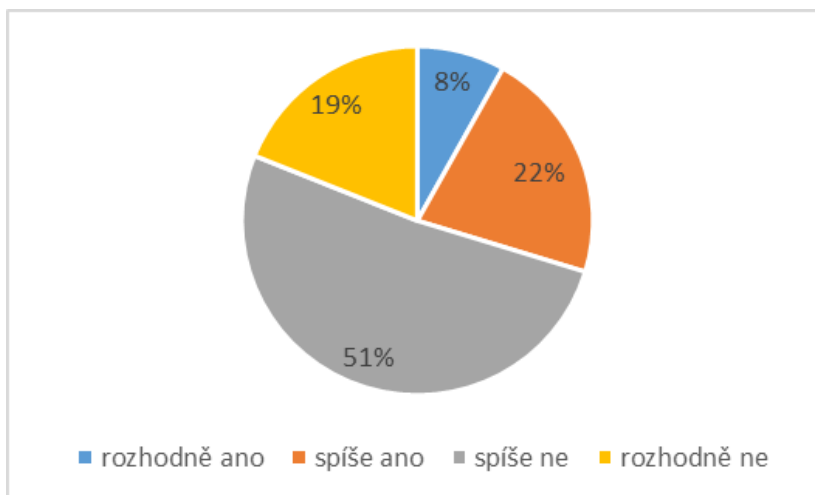
Otázka č. 9: Je něco so vám na pracovišti vadí či je nepříjemné?



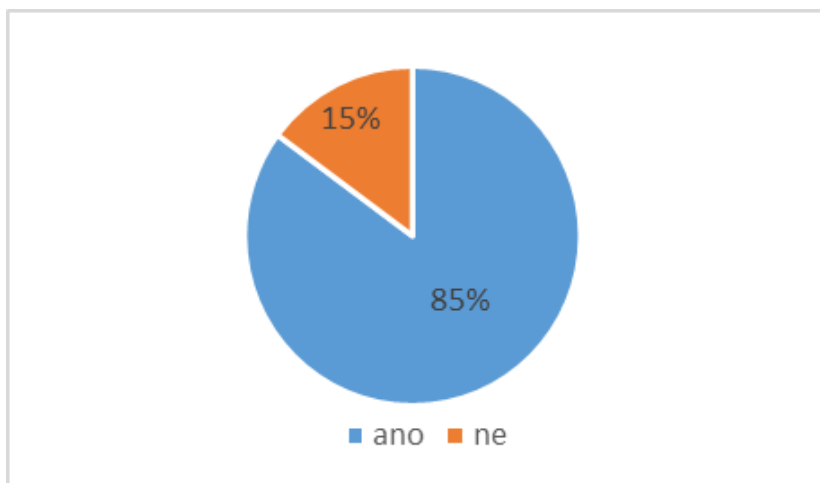
Otázka č. 10: Jsou fyzické podmínky Vaší práce (čistota pracoviště, osvětlení apod.) přiměřené?



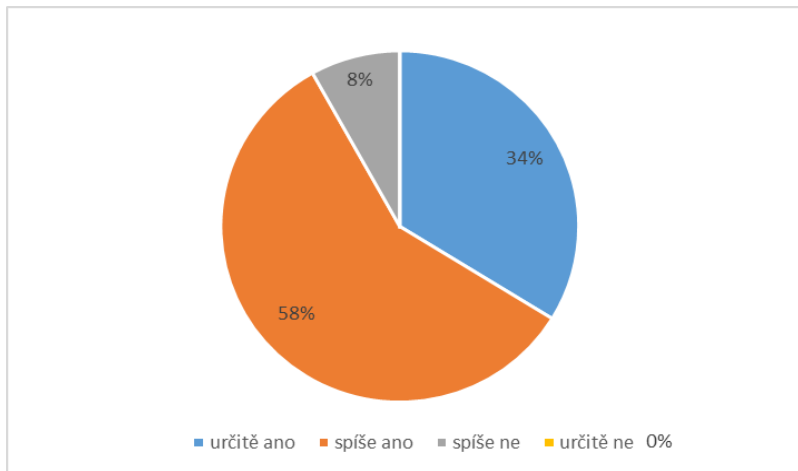
Otázka č. 11: Vnímáte svou pracovní činnost nebo její podmínky jako rizikové, zdraví škodlivé?



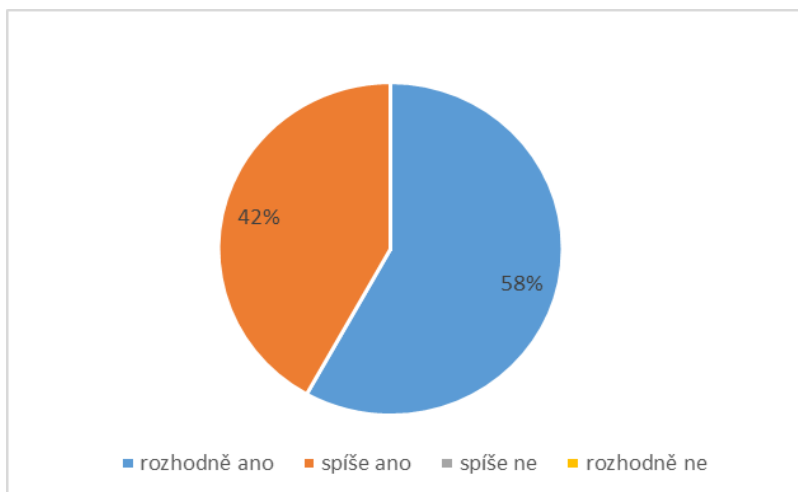
Otázka č. 12: Co se týče materiálu a pracovních pomůcek, máte vše, co potřebujete?



Otázka č. 13: Domníváte se, že vedení společnosti klade dostatečný důraz na bezpečnost a ochranu zdraví



Otázka č. 14: Považujete závodní lékařskou preventivní péči poskytovanou zaměstnavatelem za přiměřenou?



Otázka č. 15: Jaká je podle vašeho názoru atmosféra na pracovišti?

