

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Pedagogická fakulta

Katedra pedagogiky s celoškolskou působností

**Lenka Šebestová, DiS**

VI. ročník-kombinované studium

Obor: pedagogika-správní činnost

**PÉČE O ZAMĚSTNANCE HOSPODÁŘSKÉ ROZVOJOVÉ AGENTURY  
TŘINECKA, PODNIKATELSKÉ CENTRUM, S.R.O., SE ZAMĚŘENÍM NA  
VZNIK PODNIKOVÉ MATEŘSKÉ ŠKOLY**

**Diplomová práce**

Vedoucí práce: Ing. Alena Opletalová

OLOMOUC 2009

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně a použila uvedených pramenů a literatury.

Zvláštní poděkování patří Ing. Aleně Opletalové, vedoucí mé diplomové práce, za její cenné rady a připomínky při zpracování.

V Karviné dne 20. 3. 2009

Lenka Šebestová, DiS

## Obsah

Úvod.....	5
<b>1. NÁPLŇ PERSONÁLNÍ PRÁCE.....</b>	<b>7</b>
<b>2. NOSITELÉ PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU .....</b>	<b>8</b>
<b>3. PERSONÁLNÍ ČINNOSTI VE FIRMĚ.....</b>	<b>10</b>
3.1 TVORBA A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST .....	11
3.2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ .....	11
3.3 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A NÁSLEDNÉ PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	13
3.4 METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ .....	16
<b>4. HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....</b>	<b>17</b>
4.1 PENĚŽNÍ FORMY HODNOCENÍ ZAHRNÚJÍ: .....	18
4.1.1 MZDY A MZDOVÁ SOUSTAVA .....	20
4.2 NEPENĚŽNÍ FORMY ODMĚŇ – BENEFITY.....	21
<b>5. SOCIÁLNÍ FONDY .....</b>	<b>25</b>
6.1 METODY VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ PŘI VYKONÁVÁNÍ PRÁCE.....	27
6.2 METODY VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ MIMO PRACOVISŤE.....	28
6.3 ŘÍZENÍ KARIÉR ZAMĚSTNANCŮ.....	30
<b>7. PRACOVNĚ PRÁVNÍ ASPEKTY PÉČE O ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ.....</b>	<b>34</b>
<b>8. PÉČE O PRACOVNÍKY .....</b>	<b>35</b>
8.1 PRACOVNÍ VZTAHY .....	38
8.2 MOTIVACE.....	39
<b>9. PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM.....</b>	<b>43</b>
<b>10. PODNIKOVÉ MATEŘSKÉ ŠKOLY.....</b>	<b>45</b>
10.1 LEGISLATIVNÍ RÁMEC A PODMÍNKY VZNIKU V ČR .....	45
10.2 SOUČASNÁ SITUACE EXISTUJÍCÍCH MATEŘSKÝCH ŠKOL V ČR A V ZAHRAŇÍ.....	51
<b>11. SLAĎOVÁNÍ PRACOVNÍCH POVINNOSTÍ A RODINNÉHO ŽIVOTA.....</b>	<b>53</b>
11.1 OPTIMÁLNÍ FORMY PODMÍNEK PRÁCE.....	56
11.2 NÁSTROJE PERSONÁLNÍ POLITIKY PRO VYTVÁŘENÍ OPTIMÁLNÍCH PODMÍNEK PRÁCE.....	59
<b>12. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI HRAT.....</b>	<b>60</b>
<b>13. PÉČE O ZAMĚSTNANCE VE SPOLEČNOSTI HRAT .....</b>	<b>61</b>
13.1 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI HRAT .....	61
13.2 HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI HRAT .....	61
13.3 BENEFITY ZAMĚSTNANCŮ HRAT .....	61
13.4 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI HRAT .....	62
13.5 PÉČE O PRACOVNÍKY SPOLEČNOSTI HRAT .....	62
<b>14. VÝZKUM PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ.....</b>	<b>63</b>
<b>15. VÝSLEDKY SOCIOLOGICKÉHO VÝZKUMU .....</b>	<b>64</b>
<b>16. VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ-ANALÝZA, INTERPRETACE.....</b>	<b>69</b>

<b>17. NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>72</b>
ZÁVĚR .....	73
CIZOJAZYČNÉ RESUMÉ .....	75
SEZNAM PRAMENŮ A ODBORNÉ LITERATURY: .....	76
SEZNAM POUŽITÝCH WEBOVÝCH STRÁNEK .....	78
SEZNAM POUŽITÝCH LEGISLATIVNÍCH NOREM .....	79
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A POJMŮ .....	80
SEZNAM GRAFŮ .....	81
SEZNAM TABULEK .....	82
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	83
SEZNAM PŘÍLOH .....	84
PŘÍLOHY .....	85
<b>ANOTACE.....</b>	<b>93</b>

## Úvod

Svou magisterskou práci na téma Péče o zaměstnance ve společnosti Hospodářské rozvojové agentury Třinecka, Podnikatelské centrum, s.r.o. /dále jen HRAT/ jsem si zvolila ze dvou důvodů. První důvod je ten, že mne personální tematika velmi zajímá a v budoucnu bych se jí chtěla věnovat a druhým důvodem je, že mne jako matku na rodičovské dovolené zaujala myšlenka podnikových mateřských školek. V bohatnoucích částech země platí tyto předpoklady: firmám chybí kvalifikovaní uchazeči o zaměstnání, ženy chtějí pracovat jednak proto, aby se vyrovnaly mužům, jednak proto, aby přispěly do rodinného rozpočtu. Každé druhé dítě se nedostane do obecní školky. Placené chůvy jsou pro většinu středostavovských rodin drahé. Otázka, proč u nás nefunguje více podnikových školek, zůstává nezodpovězena.

Jak by se tato myšlenka dala realizovat ve společnosti Hospodářské rozvojové agentury Třinecka, Podnikatelské centrum, s.r.o. se zabývám v praktické části této práce. Hlavním předpokladem pro výzkum tohoto typu bylo najít odpovídající firmu, s mladým kolektivem, kde by mateřská škola byla přínosem jak na straně zaměstnanců, tak zaměstnavatele. S ohledem na věkovou strukturu zaměstnanců byla Hospodářská komora Třince přesně tou progresivní firmou, kde by se tato myšlenka dala úspěšně rozvíjet.

Malé podniky hrají významnou roli v národních ekonomikách všech vyspělých zemí. Výrazně se podílejí na tvorbě bohatství, poskytují značná množství pracovních příležitostí a podílejí se významnou měrou na využívání lidských zdrojů vyspělých zemí. Lidské zdroje jsou pro organizaci nepostradatelnou součástí, kterou musí začlenit do svých strategických plánů a cílů. Jedním z nich je pak určitě snaha udržet si své zaměstnance.

V první části této diplomové práce se zabývám teoretickými východisky pro oblast péče o zaměstnance. Zahrnuji v něm objasnění pojmů, které k této oblasti patří a sice – hodnocení, odměňování, vzdělávání a péče o pracovníky. Neopomím ani témata týkající se péče o zaměstnance, životního prostředí, bezpečnosti a ochrany při práci.

Další část mé diplomové práce věnuji popisu a charakteristice společnosti HRAT, organizační struktura a dosaženým certifikátům jakosti. V praktické části se zabývám hypotézou vzniku podnikových mateřských škol a pomocí zvolené metody pak v praxi ověřuji dotazníkovou formou mezi zaměstnanci firmy, zda by byl o takovýto druh péče o děti zájem. Jako hlavní

prostředek pro zjišťování informací o efektivitě podnikové mateřské školy mi poslouží dotazník.

Cílem sledované problematiky v rámci oblasti péče o zaměstnance, která se věnuje vzniku podnikové mateřské školy, je snaha zjistit její reálnou potřebu existence ve společnosti HRAT. Dále pak vymezit legislativní rámec a podmínky pro její vznik. Mou snahou je při zjišťování aktuální situace formou dotazníku jednak vyvolat diskuse nad danou problematikou jak na straně zaměstnanců, tak zaměstnavatele, ale hlavně zjistit zájem ze strany zaměstnanců, zauvažovat, jak moc se jejich představa o realizaci školky dá uskutečnit v rámci platné legislativy. Sama práce by pak mohla být nápomocna společnosti HRAT při eventuální realizaci, resp. podání žádosti o grant z evropských strukturálních fondů. Výstupem výzkumu by pak měl být sumář ucelených informací jak z pohledu legislativních možností, tak skutečných potřeb zaměstnanců.

# 1. Náplň personální práce

Nejmodernější pojetí personální práce bývá označováno termínem řízení lidských zdrojů. Tento pojem klade především důraz na strategický aspekt personálních zdrojů. Chápeme tím zvýšenou pozornost věnovanou perspektivě, formulaci dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů personální práce provázané s ostatními cíli firmy, hledání a navrhování cesty k jejich dosažení. Cílem personální práce je pak zájem o vnější podmínky formování a fungování pracovní síly firmy. Řízení lidí je postupně delegováno na vedoucí pracovníky všech úrovní a to především na liniové manažery, kdy se personální řízení stává hlavní manažerskou rolí.

Kvůli velké konkurenci, nárůstu nových technologií jsou zaměstnanci vystaveni stále větší zátěži, protože jsou na ně kladeny větší požadavky z hlediska jejich kvalifikace. Firmy jsou si tohoto faktu vědomi, a proto pro své zaměstnance připravují nejrůznější vzdělávací a motivační programy. Jejich snahou je prohlubovat péči o pracovníky, upravovat pracovní prostředí potřebám zaměstnanců a velmi dobře si uvědomují, že pokud bude zaměstnanec spokojen, bude odvádět o to lepší pracovní výkon. V podmínkách tržní ekonomiky je jasné, že o způsobu personálního řízení rozhoduje firma sama, sama si určuje, jakou pozici bude mít toto řízení v hierarchii podniku, jaký bude mít rozsah i strukturu a které činnosti budou stěžejní. Podnik by především měl prosazovat personální politiku, která je v souladu s jejími cíli, kterých chce dosáhnout v oblasti, ve které provozuje svou činnost. Lze tedy personální práci chápat jako základ celého řízení firmy.

Prostřednictvím personální práce by měla firma dosahovat těch nejlepších výkonů – být konkurenceschopná, úspěšná na trhu, zisková a neustále se zlepšující na trhu. K těmto ideálním cílům firmy dopomáhá personální práce hlavně tím, že:

- hledá nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vylepšuje,
- usiluje o co nejefektivnější využívání pracovníků,
- formuluje pracovní skupiny, usiluje o efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy,
- monitoruje personální a sociální rozvoj pracovníků,
- dbá na dodržování všech zákonných norem týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.

## 2. Nositelé personálního managementu

Hlavními nositeli personálního managementu jsou vedoucí pracovníci – manažeři všech stupňů řízení firmy. Jako místa vykonávající systematické koncepční, koordinační, operativní a kontrolní funkce personální práce se zřizují odborné útvary. Mezi jejich hlavní kompetence a úkoly patří tvorba a rozvoj výkonných pracovních kolektivů, které jsou adaptibilní na změny inovačního rázu, samostatně řešící úkol a iniciativně přispívající k rozvoji firmy.

Postavení jednotlivých personálních manažerů je rozdílné v jednotlivých podnicích. Někde tuto funkci zastanou ředitelé, náměstkové generálních ředitelů, viceprezidenti apod. Pokud se jedná o menší firmu, je to obvykle vedoucí pracovník, kdo zastane funkci personalisty. Zpravidla firma s 30 až 40 pracovníky již nemůže bez personalisty dobře fungovat. Menší podniky v zahraničí využívají při provádění personálních činností, formulování personální politiky a strategie firmy, služeb poradenských firem. Jde o tzv. „outsourcing personální práce“.

V mnoha významných firmách si osobnosti personalisty velice cení a řadí jej v hierarchii hned za funkci ředitele. Fakticky tento člověk ovlivňuje tvorbu podnikových strategií. Co do odbornosti se předpokládá, že v sobě personalista spojí právní i ekonomické znalosti a bude absolventem vysoké školy. Žádoucí je také praxe a to nejméně v rozmezí 10 až 15 let, z toho minimálně 3 léta v personalistice. V řadě zemí dokonce existují instituce vystavující certifikáty o způsobilosti jedince pro vykonávání personální práce a bez tohoto certifikátu nelze odbornou práci vůbec vykonávat. Např. ve Velké Británii je to IPD-Institute od Personal and Development.



**Tabulka č 1: Soustava schopností v řízení lidských zdrojů**

Interní konzultování	Analyzuje a diagnostikuje problémy související s lidmi a navrhuje praktická řešení.	Používá intervenční styl ke sladění potřeb interních klientů, podle potřeby hraje roli katalyzátoru, usnadňovatele nebo experta.	Používá procesu konzultování, aby pomohl vyřešit problémy a záležitosti lidí.	Koučuje klienty, aby se vyrovnali se svými problémy, přidává dovednosti.
Poskytování služeb	Předvídá požadavky a uzpůsobuje podle nich své služby.	Pružně a účinně reaguje na žádost o pomoc a radu.	Posiluje pravomoci liniových manažerů, aby mohli rozhodovat v personálních záležitostech, ale podle potřeby je vede.	Poskytuje nákladově efektivní služby v každé oblasti řízení lidských zdrojů.
Kvalita	Přispívá k zavádění procesu řízení komplexní kvality v celé organizaci.	Identifikuje požadavky interních zákazníků na služby personálního útvaru a reaguje na jejich potřeby.	Projevuje zájem o komplexní kvalitu a soustavné zlepšování své práce.	Prosazuje v personální práci komplexní kvalitu a souvztažné zlepšování.
Soustavný odborný rozvoj	Soustavně zdokonaluje a rozšiřuje své odborné znalosti a dovednosti.	Hledá vzory nejlepší praxe v personální práci a udržuje si přehled o novinkách v řízení lidských zdrojů.	Prokazuje znalost odpovídajících personálních postupů.	Rozšiřuje a prohlubuje znalosti v oboru své funkce.

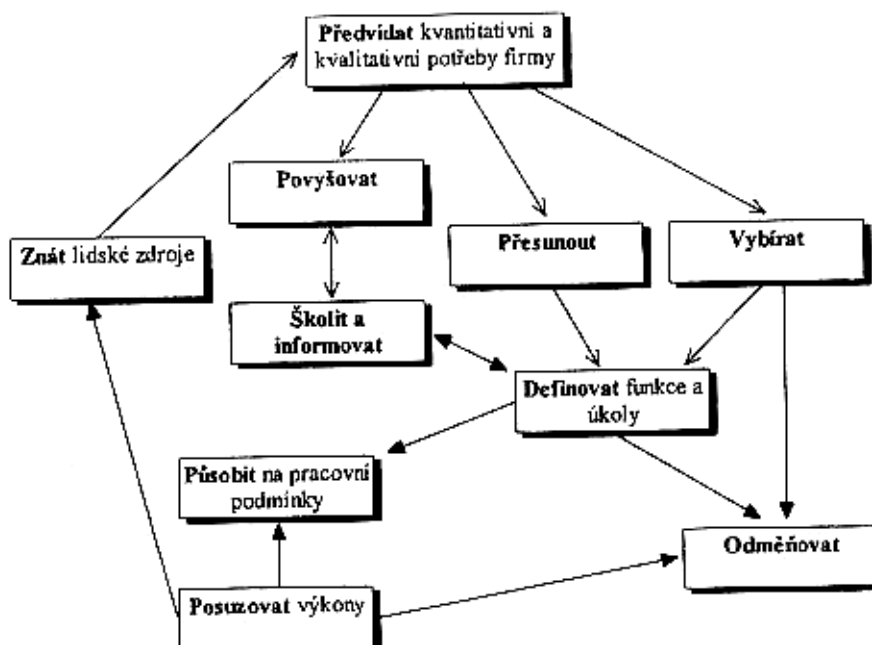
**Pramen:** ARMSTRONG, M., Personální management, Praha, Grada Publishing a.s., 2002  
Praha, s. 116

### 3. Personální činnosti ve firmě

Personální činnosti ve firmě napomáhají lidem a organizacím při dosahování jejich cílů. Hodnoty jednotlivých firem, jsou tvořeny lidmi, kteří jsou v ní zaměstnáni. V moderní společnosti jsou personální zdroje hlavním cílem. O zaměstnance je třeba neustále pečovat a podílet se na zvýšení jejich kvalifikace, aby byly co nejpřínosnějším zdrojem pro společnost. Stěžejním poznatkem personalisty je nutnost vědět, jak propojit péči o zaměstnance a rozvoj společnosti a zároveň být v souladu se zákonnými normami.

K zajištění úkolů personální práce je třeba provádět řadu personálních činností, mezi které řadíme plánování lidských zdrojů, výběr nových pracovníků, vzdělání a rozvoj zaměstnanců, systémy odměňování, péče o zaměstnance i ukončování pracovního poměru v souladu s pracovněprávními vztahy.

**Obrázek č.1: Stěžejní personální činnosti ve firmě**



Obrázek 1: Řízení lidských zdrojů

**Pramen:** Řízení lidských zdrojů, Yves Frédéric Livian, Lenka Pražská, HZ Systém, spol. s.r.o., Praha 1997, ISBN: 80-86009-19X, s. 12

### 3.1 Tvorba a analýza pracovních míst

Svou podstatou poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím i vytváří představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Jde o proces zjišťování a analyzování informací o úkolech a podmínkách, za nichž se daná práce vykonává. Analýza získává odpovědi na otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek a na otázky týkající se pracovníka tak, aby organizace mohla efektivně provádět plánování, hodnocení, rozmisťování, odměňování, péči o pracovníka, vzdělávání a rozvoj pracovníků a v neposlední řadě také utvářet zdravé pracovní vztahy. Trendovou tendencí, zvláště v malých firmách, je upouštět od přesné specifikace pracovního místa a spíše podporovat flexibilnější systém pracovních rolí. Menší firmy totiž častěji potřebují pracovníky širšího odborného profilu, takové, které nezaskočí změny a rozmanitost pracovních úkolů. Charakteristickým znakem systému pracovních míst je totiž přesné definování pracovních úkolů, obsahu práce, postupů, standardů a podmínek. Tento systém by tedy měl fungovat s dlouhodobější účinností a tím i vnášet určitou jistotu do řízení lidí. V menších firmách, kde je potřeba flexibility větší, je tento systém spíše na obtíž. Proto se upřednostňuje pružnější systém volně definovaných rolí. Nalezne jej hlavně u mladých, dynamicky se rozvíjejících firem.

### 3.2 Personální plánování

Při tvorbě personálních strategií firem se počítá s tím, že pro zajišťování optimálního počtu a skladby pracovníků je třeba vycházet z personálního plánu a z personálního marketingu prováděného na trhu práce. Znalost trhu práce, jeho subjektů, momentálního stavu a dalších charakteristik nabídky a poptávky po pracovních silách, jsou cennými informacemi pro personální plánování. Zajišťuje tedy pracovníky:

- v optimálním kvantitě,
- s potřebnými kvalitami, tj. znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi,
- s žádoucími osobními charakteristikami,
- s motivací a s nadšeným poměrem k práci,
- flexibilní,
- optimálně rozmístěné v rámci organizace,
- ve správný čas,
- s přiměřenými náklady.

Plánování adekvátního množství počtu pracovníků je pro firmu stejně důležité jako plánování všech ostatních zdrojů – materiálních, finančních, technologických, technických apod. Plánování lidských zdrojů v první řadě rozpoznává a předvídá potřebu pracovních sil v organizaci a zdroje pokrytí této potřeby. Jeho nejdůležitějším cílem je dosáhnout rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách (a jejich schopnostech) v organizaci a nabídkou pracovních sil (a jejich schopností) uvnitř organizace i mimo ni. Stěžejní funkce personálního plánování se člení na tři oblasti:

- plánování potřeby zaměstnanců založené na budoucích odhadech této potřeby,
- plánování pokrytí personální potřeby založené na předvídání zdrojů pracovníků uvnitř organizace i mimo ni,
- plánování vize personálního rozvoje jednotlivých lidských zdrojů založené na výzkumu jejich cílů, zájmů a potřeb.

Nemalého významu v personálním řízení v každé úspěšné firmě nabývá i důraz na výsledky práce – efektivitu. Zakládá se na osobních cílech zaměstnanců společně s cíli firmy a naopak, na vysoké motivaci a na kultuře řídicích vztahů. V neposlední řadě nabývá významnosti kvalifikace (odborná způsobilost), která může firmě přinést stále udržitelnou konkurenční výhodu. K účelovosti a použitelnosti personálního plánování, je zapotřebí velkého množství hodnověrných, detailních a aktuálních informací. Bez nich by nešlo formulovat reálné cíle ani prognózovat vývoj faktorů ovlivňujících dosažení těchto cílů. Úvahy o tom, kolik potenciálních pracovníků přijmout, zjišťují personalisté z takových údajů, jako jsou plány prodeje, finanční plány, plány činností a plány technického rozvoje. Pokud nemá malá či střední firma vlastní personální útvar, přebírá zpravidla v tomto směru jeho činnost jiný odborný útvar – v praxi obvykle ekonomický, resp. jeho část zabývající se odměňováním a plánováním mzdových prostředků.

### 3.3 Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků

Jedním ze stěžejních úkolů personalistiky je výběr nových pracovníků. K tomu se používá mnoho metod, nejdůležitější je ale získat si o potenciálním zájemci o místo co nejvíce informací a následně vyhodnotit jeho znalosti a zkušenosti v porovnání s ostatními pracovníky.

Technikami, kterými se tyto informace zjišťují, jsou:

- předvýběr, provedený na základě zájemcem zasláného životopisu,
- pohovor,
- testy,
- reference (doporučení zaměstnance z jiných zdrojů).

U některých specifických povolání (například u policie) se používají ještě jiné techniky:

- psychologické testy,
- grafologický rozbor písma – zkoumání sociální struktury lidské osobnosti, prostřednictvím jejího rukopisu,
- baumtest – kresba stromu,
- kresba postavy,
- testy barev,
- fyzické testy,
- testy schopností – např. test mechaniky, BPMI pro pracující ve výpočetní technice,
- testy inteligence – např. test D48 a D70, Raven, PM 38, BV 16,
- testy osobnosti na základě dotazníku – 16PF, Gailford-Zimmerman, MMPI,
- testy osobnosti, “projektivní testy”- Rorschach, TAT,
- příklady situační – vyřešení problému.

Důležitým okamžikem při náboru pracovníků je uvědomit si, z jakých zdrojů budeme pracovníky získávat a jaké metody výběru použijeme. Tedy, aby volná pracovní místa ve firmě přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o práci a aby z těchto uchazečů byli vybráni a přijati jedinci s nejlepšími předpoklady pro vykonávání práce na obsazovaných pracovních místech. Rozlišujeme dva hlavní zdroje pro získávání pracovníků, a to vnitřní a vnější.

#### **Mezi vnitřní zdroje patří:**

- pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje,
- pracovní síly uvolňované v souvislosti s ukončením nějaké výroby nebo organizačních změn,
- pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou doposud vykonávali,
- pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na stávajícím pracovním místě, mají však z nějakých důvodů zájem přejít na uvolněné nebo nové místo.

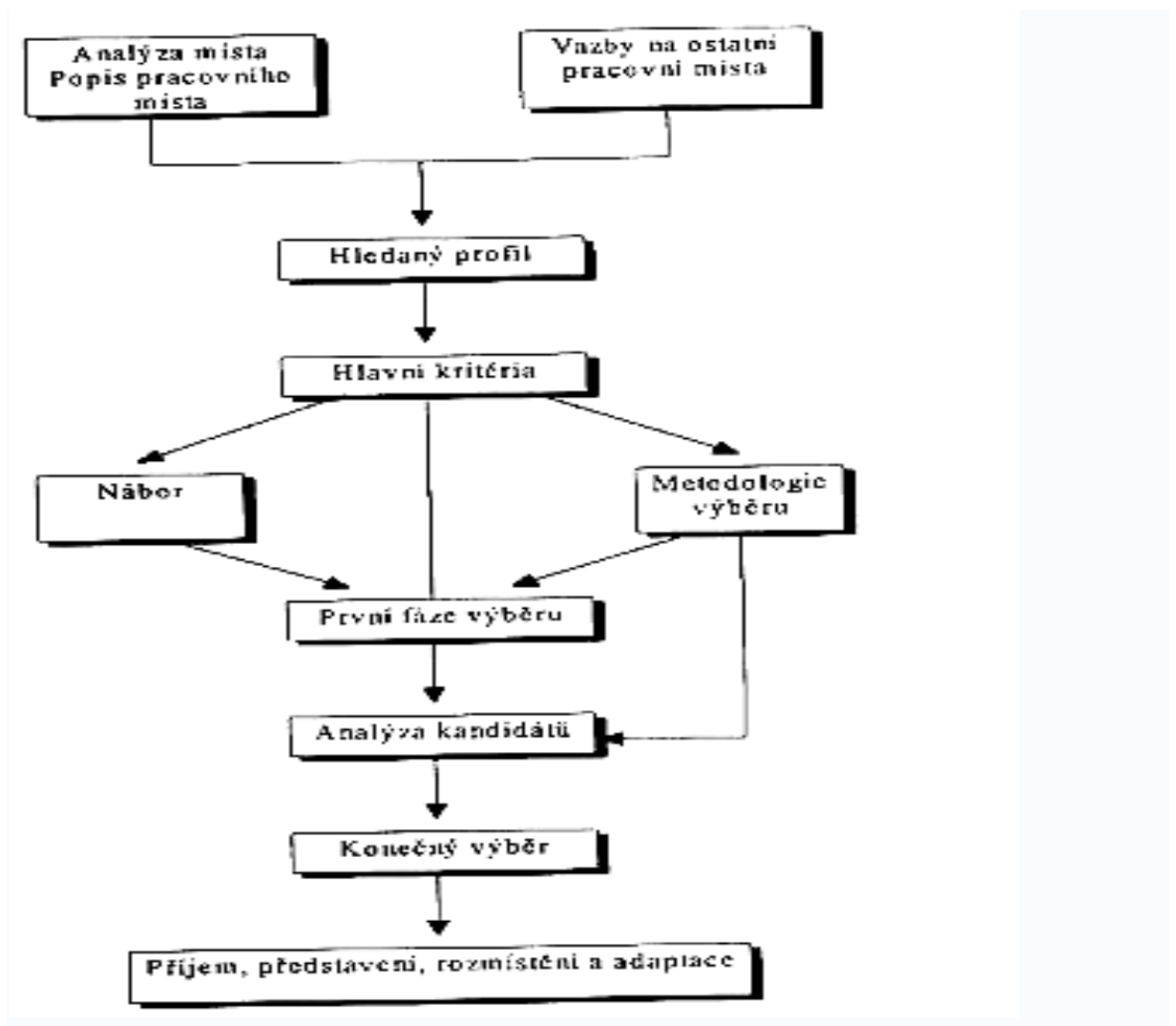
Výhodou vnitřních zdrojů zaměstnanců je především jejich předchozí znalost slabých a silných stránek. I sám uchazeč organizaci již zná a ví, co může na dané pracovní pozici očekávat. Využití personálního potenciálu z vnitřních zdrojů zvyšuje morálku a motivaci stávajících zaměstnanců a také jim otevírá možnost dalšího kariérního růstu. Nemalou výhodou jsou uspořené výdaje za mnohdy nákladné získávání nových pracovníků. Nevýhodou pak může být jistá omezenost při výběru, nedostačující kompetence pracovníků, kteří se dostávají na stále vyšší pozice a nestačí na ně.

#### **Mezi vnější zdroje patří:**

- volné pracovní síly na trhu práce,
- čerství absolventi škol a jiných vzdělávacích institucí,
- zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnání,
- důchodci, studenti,
- personální leasing-pronájem pracovníků od jiné organizace,
- pracovní zdroje v zahraničí.

Pozitivním přínosem vnějších zdrojů personálního pokrytí je širší škála schopností a talentů mimo podnik, nové pohledy, názory a zkušenosti zvenku. Mezi negativa řadíme obtížnější a nákladnější výběrová řízení, delší adaptace na nové prostředí.<sup>1</sup>

**Obrázek č.2: Příjímací proces zaměstnance**



**Pramen:** STÝBLO, J, *Personální management* Praha: Grada, str. 1993, ISBN 80–85424-92–4

<sup>1</sup> BIELCZYK, A. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Karviná: SU-OPF, 2001, 108 s. ISBN 80–7248–127–4

### 3.4 Metody výběru pracovníků

Metoda výběru zaměstnanců záleží na mnoha faktorech. Především záleží, zda budeme čerpat z vnitřních, nebo vnějších zdrojů, jak rychle potřebujeme pracovní místo obsadit, jaké máme finanční možnosti při zajišťování výběrových řízení a jaká je celková aktuální situace na pracovním trhu.

Mezi nejobvyklejší metody náboru nových zaměstnanců patří:

- inzerce – nejobvyklejší metoda přilákání uchazečů,
- inzerce na internetu – firma buď sama na svých stránkách zobrazí svou aktuální poptávku, nebo inzeruje prostřednictvím www stránek, jako jsou např. [www.jobn.cz](http://www.jobn.cz), [www.prace.cz](http://www.prace.cz),
- úřady práce – územní orgány práce spadající pod Ministerstvo práce a sociálních věcí,
- spolupráce se školami – zaměstnavatel si může již předem vytipovat schopné kandidáty, se kterými v budoucnu naváže spolupráci. Může jít i o spolupráci, kdy firma uhradí výdaje spojené se vzděláním budoucího zaměstnance oproti smlouvě, ve které se zaváže druhá strana splnit požadovaný úvazek,
- stáže a zkušební období mladých lidí. Často používané jako jeden ze způsobů předvýběru kandidátů,
- zprostředkovatelská agentura – nákladnější metoda, při které však zaměstnavatel získá plný servis a agentura obstará nejenom inzerci samotnou, ale také výběrová řízení s uchazeči,
- poradenské firmy, které se zaměřují na vyhledávání vysoce kvalifikovaných zaměstnanců. Budoucí vedoucí pracovníci nebo manažeři mohou být kontaktováni přímo specializovanými poradenskými firmami, tzv. „lovci mozků“, odpovídajícím v USA „executive search“,
- podniková vývěska – rychlá a účinná prezentace požadavků firmy na personální obsazení, která se zveřejňuje na frekventovaných místech,
- doporučení vlastního zaměstnance firmy – velmi levný způsob náboru zaměstnanců, kdy se předpokládá, že stávající zaměstnanec doporučuje osobu, která je podobná jeho zájmům, návykům a chování,



- přímé oslovení vytipovaného jedince – „lovci mozků“ sledují obvykle výjimečného jedince, který prezentuje své pracovní úspěchy, dovednosti,
- letáky rozdávané přímo do schránek – nákladnější propagace, ale osloví velké množství respondentů.

## 4. Hodnocení a odměňování pracovníků

Dalším úkolem personalistiky je pracovníky hodnotit a motivovat, také ale analyzovat jejich výkonnost. K tomu slouží rozhodovací analýza, při které jsou jednotlivé vlastnosti a schopnosti pracujících rozebrány a vyhodnoceny v tabulce. Ti, kteří získají nejméně bodů, (mají tedy nejnižší množství pozitivních vlastností v porovnání s ostatními a jsou nejméně výkonní), bývají propuštěni. Ostatní pracovníci získávají zpětnou vazbu o své práci. Hodnocení je důležité pro zvýšení motivace a pomáhá řešit pracovní problémy či ujasnit si cíle mezi jednotlivými zaměstnanci. V systému hodnocení se rozeznávají tři kategorie:

- výkon,
- odměna,
- motivace.

Pod tento úkol spadají činnosti, které mají zajistit hodnocení toho, jak pracovník vykonává svou práci, jaké má pro ni předpoklady, jaký je jeho rozvojový potenciál, projednání jeho hodnocení, ocenění jeho úsilí a rozhodnutí o opatřeních, které vyplývají z hodnocení.

Stěžejním cílem odměňování je spravedlivě a přiměřeně oceňovat výkon pracovníků tak, aby je především motivoval a vedl k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností. Oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování, který usnadňuje dosažení žádoucí produktivity a zároveň je spravedlivý k zaměstnancům, je jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů ve firmě. Organizace má k dispozici poměrně širokou škálu možností, jak odměňovat své pracovníky. Může tak činit prostřednictvím tradičních peněžních forem nebo nepeněžních forem odměňování, které preferují nejmodernější trendy v personalistice.

#### 4.1 Peněžní formy hodnocení zahrnují:

- mzdu, plat,
- prémie,
- osobní ohodnocení,
- mimořádné odměny,
- podíly na hospodářských výsledcích,
- různé jiné příplatky.

Nepeněžní odměňování se dále dělí na vnější a vnitřní odměňování. Do vnitřního odměňování se řadí vše, co souvisí se seberealizací zaměstnance. Jde především o formální uznání /pochvalu/, pověření významnými pracovními úkoly, povýšení, změnu benefitů, významný úkol nebo reprezentace organizace pracovníkem. K vnějším odměnám patří hlavně benefity a investice do vzdělávání pracovníka. Mzdové otázky jsou upraveny v mzdových předpisech, v kolektivních smlouvách a v pracovních smlouvách. Při stanovení konkrétní výše mzdy zaměstnavatele využívají mzdovou soustavu – soubor zásad a postupů vycházejících ze státních omezení a činitelů ovlivňujících tržní úspěšnost práce ke stanovení konkrétní výše mzdy. Jaké jsou nejdůležitější mzdovorné faktory, ukazuje přehledná tabulka, kterou vytvořil Mark Goodrig.

**Tabulka č. 2: Mzdotvorné faktory**

Vklad pracovníka:	Charakteristiky pracovního procesu:	Výstupy:
Vzdělání	Rozhodování	Výkon
Kvalifikace	Řešení problémů	Produktivita
Dovednosti	Tvořivost	Kvalita
Zkušenosti	Vliv na výsledky	Prodej
Znalosti	Iniciativa, plánování /organizování	
Kontakty	Řízení/ kontrola, argumentování	
Duševní schopnosti	Vztahy k ostatním, komunikace	
Fyzická síla a kondice	Pečování	
	Bystrost/obratnost	
	Pracovní podmínky	
	Používání věcí	
	Využívání zdrojů	
	Složitost	
	Přesnost	
	Spolehlivost	

**Pramen:** Goodridge, M.: Payment By Time. S304: Bowey, A. M. - Lupton, T. /eds./: Managing Salary And Wage System. Aldershot, Hober 1989.

### 4.1.1 Mzdy a mzdová soustava

Mzdová soustava je důležitá pro finální výpočet mzdy. Obsahuje v sobě tyto jednotlivé položky:

- jednotný katalog prací – obsahuje názvy a charakteristiku jednotlivých druhů prací v příslušném odvětví a jejich zařazení do příslušné tarifní třídy. Udává, co musí pracovník pro výkon určité práce znát (teoreticky), co musí umět (praktické dovednosti) a rovněž udává příklady jednotlivých prací,
- charakteristiku tarifních stupňů a tříd,
- formy mezd:
  - úkolová - výše mzdy je dána např. množstvím vyrobeného materiálu,
  - časová – založena na stanovení množství peněz za odpracované hodiny,
  - nominální – mzda vyjádřená číselnou hodnotou,
  - reálná,
  - podílová – odměna zaměstnance v % z tržby,
  - akordní – předem sjednaná výše mzdy za stanovený úkol,
  - hrubá – mzda před zdaněním,
  - čistá – mzda po zdanění,
  - peněžní – v penězích,
  - naturální – v naturáliích / např. deputátní uhlí/,
  - smluvní – na základě dohody a vzájemného konsensu obou stran,
  - tarifní – dle platných tarifů,
- struktura mzdy tj.:
  - základní mzda,
  - pohyblivé složky mzdy – prémie za splnění předem určeného úkolu, odměny za mimořádné pracovní zásluhy, podíly na hospodářském výsledku, příplatky ke mzdě za noční práci, vykonanou o víkendech, náhrady mzdy za neodpracovaný čas např. za dovolenou,
- daň z příjmů fyzických osob,
- výpočet nemocenských dávek,
- krácení měsíčního platu při absenci.

## 4.2 Nepeněžní formy odměn – benefity

Pro motivaci svých zaměstnanců mají firmy k dispozici celou řadu zaměstnaneckých výhod. S jejich pomocí lze výrazně zvýšit ohodnocení zaměstnanců. Oproti prostému zvýšení mzdy lze však při stejném efektu výrazně ušetřit na mzdových nákladech.

A to především díky daňovým úsporám a úsporám na sociálním a zdravotním pojištění na straně zaměstnavatele i zaměstnance. Kromě příznivého finančního efektu je nabídka zaměstnaneckých výhod důležitým motivačním nástrojem u řady firem. Mimo zvýšení reálného příjmu totiž umožňuje poskytnout zaměstnancům další nadstandardní služby nepeněžního charakteru. Firmy tak mohou svým zaměstnancům přispívat a motivovat je k zajištění na stáří, mohou jim poskytnout zajištění v nepříznivých životních situacích nebo zvýšit stravovací komfort. Tyto zaměstnanecké výhody však kromě velkých společností začínají stále častěji používat i malé a střední podniky. S ohledem na to, že každému zaměstnanci vyhovuje jiný druh odměny, doporučuje se zavést volitelný systém hodnotově vyrovnaných zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků, z nichž si zaměstnanec může vybírat, tzv. Cafeteria systém. Mezi hlavní výhody zaměstnaneckých výhod patří zejména daňová výhodnost, stabilizace a motivace zaměstnanců. Nelze opomenout ani faktor budování dobrých vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Lze tvrdit, že benefity zlepšují image firmy a stávají se součástí firemní kultury.

### **Mezi zaměstnanecké benefity řadíme:**

#### **Stravenky**

Základním motivačním prvkem zaměstnaneckých výhod jsou stravenky. Jejich využívání je podporováno stávající legislativou a přináší výhody zaměstnavatelům i zaměstnancům. Mezi hlavní výhody pro zaměstnavatele patří finanční a daňové výhody v rámci stávající legislativy, zvýšení reálného příjmu svých zaměstnanců, motivace zaměstnanců bez zvýšení mzdových nákladů a jednoduchý systém účtování pomocí jednoho daňového dokladu (legislativní úprava). Pro zaměstnance je hlavní výhodou zvýšení reálného příjmu, rozsáhlá síť restauračních zařízení a možnost výběru stravovacího zařízení i jídla.

## **Zdravotní péče**

Mezi další zaměstnanecké výhody rozhodně patří zdravotní péče, která se dělí na závodní preventivní péči o zaměstnance a na individuální zdravotní péči. U prvního typu se jedná o základní zdravotní preventivní péči, ale také o nadstandardní zdravotnické služby. Konkrétně jde o závodní preventivní péči, která je pravidelně vykonávána, včetně možnosti přístupu k přehledu o prováděných činnostech on-line, apod. Druhý typ péče nabízí zdravotní služby, jako například různé lázeňské procedury (Centra pro podporu zdraví), dovoz léků do místa bydliště (možnost jejich on-line objednávání zaměstnanci), exklusivní služby lékaře na místě pracoviště (např. očkování, zdravotní masáže, apod.), nadstandardní lékařská péče o management (možnosti využívání bonusových karet), optika (prodej dioptrických a slunečních brýlí spojený s vyšetřením očním lékařem), pobyty v léčebných zařízeních (léčebné pobyty u moře, soukromé kliniky, apod.), psychologická péče (stresová terapie, duševní hygiena), výjezdy lékaře k akutním případům do místa bydliště, vyšetření odbornými lékaři, vyšetření před cestou do zahraničí i očkování při cestách do zahraničí), vitamíny, zdravotní péče o člena rodiny zaměstnance, atd.

## **Životní pojištění a penzijní připojištění**

Pokud se zaměstnavatel rozhodne svým zaměstnancům přispívat na životní pojištění, na místo navýšení jejich příjmů ve mzdě, může si zahrnout do daňově uznatelných nákladů hrazené pojistné pojišťovně za zaměstnance na soukromé životní pojištění a to maximálně do výše 8 000 Kč ročně (zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, § 24 odst. 2 písm. zo). Výhodou pro zaměstnance je osvobození příspěvku zaměstnavatele na soukromé životní pojištění (až do výše 12 000 korun) od daně z příjmu.

## **Půjčky**

Mezi oblíbené benefity patří půjčky od zaměstnavatele, které jsou osvobozeny od daně a u kterých je také nižší úročení. Může se například jednat o peníze na financování bytových potřeb, živelní pohromy nebo na překlenutí tíživé finanční situace.

## **Dovolená**

Většina zaměstnanců jistě ocení různé příspěvky a slevy na dovolenou v České republice nebo v zahraničí, pronájem zajímavých rekreačních objektů doma i v cizině, příspěvky na dětské tábory, atd.

## **Sporty**

Zde se jedná o financování sportů a dalších služeb, kterými jsou například hokej, box, golf, fitness centra, relaxační studia, aqua aerobic, bowling, golf, horolezecká stěna, jízda na koni, jóga, létání (seskoky), masáže, motokáry, plavání, plážový volejbal, posilovna, potápění, ricochet, sauna, squash, stolní tenis, tenis, tanec, různé sportovní turnaje, apod.

## **Kultura**

Zaměstnavatel může svým zaměstnancům v rámci benefitů financovat nákup vstupenek například do divadel a kin, na koncerty, muzikály, lidové slavnosti, konference, módní přehlídky, firemní výlety, veletrhy, na výstavy a do dalších kulturních zařízení.

## **Firemní společenské akce**

Některé společnosti si zakládají na častém pořádání společenských akcí, kde pak oceňují pracovní výkony svých zaměstnanců, oznamují plány do budoucna, pořádají různé zajímavé soutěže, atd. Většinou se jedná o firemní večírky, plesy, víkendy, zájezdy, Outdoor akce, Teambuilding a další účastnické akce.

## **Kursy a školení**

Praktickým a často využívaným benefitem jsou různé kursy a školení, pořádané s cílem zvýšit odbornou vzdělanost pracovníků. Například se může jednat o jazykový kurs v zahraničí na téma činnosti, kterou zaměstnanec ve firmě vykonává nebo vykonávat bude.

## **Služební automobil**

Mnoho firem nabízí svým pracovníkům možnost užívání služebního automobilu i pro soukromé účely. Nevýhodou pro zaměstnance je však povinnost platit z této výhody daň z příjmů. Každý kalendářní rok je mu tak k příjmům připočteno jedno procento vstupní ceny automobilu, minimálně však tisíc korun. Sociální a zdravotní pojištění se ovšem z této zaměstnanecké výhody platit nemusí.

Poněkud neobvyklým benefitem je dobrovolnictví v pracovní době. Jedná se o případy, kdy zaměstnanec chce pomoci některé charitativní organizaci jinak než finančně, ale neví, kde na to vzít čas. Řada firem v zahraničí, a postupně se tento trend šíří i v České republice, umožňuje svým zaměstnancům věnovat část pracovní doby práci pro charitu. Například Česká spořitelna, a.s. umožňuje svým zaměstnancům od roku 2007 strávit dva pracovní dny za kalendářní rok účastí na některém z charitativních projektu. Může jít o účast na vybraném projektu souvisejícím s Nadací České spořitelny či jinou doporučenou partnerskou organizací v rámci tzv. Dnů pro charitu nebo si zaměstnanec může zvolit individuální termín a práci pro organizaci, která je mu osobně blízká, ať už místně nebo zaměřením.<sup>2</sup>

### **Mezi zákonné zaměstnanecké výhody řadíme:**

- příspěvky na sociální zabezpečení,
- příspěvky na zdravotní pojištění,
- poskytnutí možnosti stravování zaměstnancům – upravuje § 140 Zákoníku práce a § 24 odst. 1., písm. j zákona o daních z příjmů,
- vytváření vhodných pracovních míst pro osoby se zdravotním postižením – upravuje § 148 Zákoníku práce a navazující ustanovení §§ 80–84 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti,
- zajištění bezpečné úschovy osobních věcí zaměstnanců – upravuje § 145 Zákoníku práce.

### **Nepovinné poskytované zaměstnanecké výhody:**

- zajištění dopravy do zaměstnání,
- služby sledující zlepšování životních podmínek zaměstnanců – podnikové ubytovny, finanční pomoc, připojištění, bezúročné půjčky,
- různé výhody spojené s využíváním volného času,
- různé výhody spojené s délkou zaměstnání a postavením ve firmě – jubilejní odměny,
- poradenské služby zaměstnancům,

---

<sup>2</sup> HORÁKOVÁ, I. a kol. *Strategie firemní komunikace*. 2.vyd. Praha: Management Press 2008.125s.ISBN 978–80–7261–178–2



- programy udržování kontaktů se zaměstnanci s delší absencí – zaměstnanci na mateřské a rodičovské dovolené, důchodci, dlouhodobě nemocní.

## 5. Sociální fondy

Celková činnost v oblasti péče o zaměstnance, kterou jim zaměstnavatelé poskytují, musí vycházet nejen z přání zaměstnanců, ale především pak z finančních možností. K tomuto účelu se zřizují sociální fondy v podnikatelských subjektech nebo fondy kulturních a sociálních potřeb / FKSP/ v organizačních složkách státu a v příspěvkových organizacích zřizovaných státem nebo územní samosprávnými celky.

Fond kulturních a sociálních potřeb se tvoří povinně ve výši 2 % z úhrnu vyměřovacích základů zaměstnanců pro pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti. Vytváření sociálních fondů v soukromých firmách je pak dobrovolnou aktivitou.

## 6. Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Už dávno pominuly doby, kdy člověk po celou dobu své ekonomické aktivity vystačil v podstatě s tím, co se naučil během přípravy na povolání. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem.

A v tomto procesu sehrává stále větší roli organizace a jí organizované vzdělávací aktivity. Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však dělají pružní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. A tak se zákonitě péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace v současné době stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2.vyd. Praha:Management Press, 2000. 237s.ISBN 80–85943 – 51–4

Mnozí majitelé nebo vedoucí pracovníci malých a středních firem podceňují potřebu vzdělávání svých pracovníků. Zdá se jim, že si vzdělávání nemohou dovolit a že je to něco, co se týká spíše velkých podniků. Důvody pro vzdělávání pracovníků v menší firmě jsou tyto:

- znevýhodnění postavení menší firmy na trhu práce / nemůže si dovolit poskytnout zaměstnancům sociální výhody a jistotu dlouhodobého zaměstnání jako velké podniky/,
- menší firma musí být přizpůsobivá a pružně reagovat na potřeby trhu. Tyto vlastnosti by měli mít i její zaměstnanci – ve světě právě malé podniky reagují pružně na novinky a vynálezy,
- vzdělávání je jedním z hlavních zdrojů zvyšování produktivity práce.

Rozvoj lidských zdrojů se týká poskytování příležitosti k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání vlastního plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávacích akcí a programů za účelem zlepšování individuálního, týmového a podnikového výkonu. Obecným cílem rozvoje pracovníků je pečovat o to, aby organizace měla takovou kvalitu lidí, jakou potřebuje k dosažení svých cílů v oblasti zlepšování svého výkonu a v oblasti svého růstu.

#### **Mezi činnosti vedoucí k formování a vzdělávání pracovníků patří:**

- oblast všeobecného vzdělávání – zaměřena hlavně na sociální rozvoj jednotlivce a jeho osobnost. Zahrnuje formování základních a všeobecných znalostí a dovedností. Jedná se o oblast, kde se aktivita podniku ještě neuplatní,
- oblast získávání a prohlubování kvalifikace – orientuje se na zaměstnání a obsahuje:
  - základní přípravu na povolání – získávání základní kvalifikace. Realizuje se mimo firmu,
  - orientace – snaha o to, aby adaptace nového zaměstnance na nové prostředí proběhla co nejefektivněji a v co nekratším čase,
  - doškolení – prohlubování již dosažené kvalifikace, např. pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě. Proces přizpůsobení se aktuálním změnám a potřebám trhu,

- přeškolení – jedná se o takové formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností, více či méně odlišných od dosavadních,
- oblast rozvoje / následného vzdělávání, rozšiřování kvalifikace/ – orientuje se na širší záběr získávání znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současné práce pracovníka ve firmě. Rozvoj je orientován do budoucna – formuje totiž spíše pracovní potenciál než kvalifikaci.

Vzdělávací aktivity pro nové pracovníky by měly zajistit, aby nový pracovník porozuměl všem aspektům své práce a byl schopen zvládnout všechny její úkoly, dále aby se ve firmě zorientoval, získal důvěru, že bude dělat práci dobře, zařadil se do pracovního kolektivu firmy a do kolektivu své pracovní skupiny, odhalil potencionální problémy, které by mohly být bezodkladně řešeny. Vzdělávání a rozvoj pracovníků organizace by měly vycházet z jasně formulované strategie a politiky vzdělávání a rozvoje, protože vzdělávání a rozvoj nelze oddělovat od procesu řízení.

Zajímavostí je, že např. ve Francii je plán školení přímo definován zákonem. Tento musí být předložen k posouzení závodnímu výboru a výdaje, taktéž stanovené zákonem, musí činit minimálně 1,5% mzdového fondu ve firmě, která zaměstnává víc jak 10 zaměstnanců.<sup>4</sup>

## 6.1 Metody vzdělávání pracovníků při vykonávání práce

Ke vzdělávání nově přijatých pracovníků i pro doškolení stávajících zaměstnanců se v menších firmách nejčastěji používají metody vzdělávání na pracovišti, při vykonávání práce. Jsou jimi především tyto metody:

- instruktáž při výkonu práce – zkušenější pracovník předvede pracovní postup a pracovník si napodobováním tento pracovní postup osvojí. Tato metoda je vhodná k rychlému zácvičení u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů,
- koučování – soustavné podněcování a směřování pracovníka k žádoucímu výkonu práce

---

<sup>4</sup> Řízení lidských zdrojů, Yves Frédéric Livian, Lenka Pražská, HZ Systém, spol. s.r.o., Praha 1997, ISBN: 80–86009-19X, str. 129

- counselling – vzájemné konzultování a ovlivňování vzdělávaného pracovníka a jeho školitele. Dochází k překonávání jednosměrného vztahu mezi vzdělávaným a školitelem. Tato metoda je však časově náročnější
- asistování – méně zkušený pracovník je přidělen ke zkušenějšímu pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům.
- pověření úkolem – rozvinutím metody asistování. Při plnění úkolů je pracovník sledován, usměrňován a hodnocen.
- rotace práce – vzdělávaný pracovník je postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech firmy. Flexibilizuje se.
- pracovní porady – v jejím průběhu se zaměstnanci seznamují s problémy a fakty týkající se vlastní práce, ale i problémů pracoviště i celé firmy.

## **6.2 Metody vzdělávání pracovníků mimo pracoviště**

Tyto metody vzdělávání se dají použít při zapracování nových pracovníků i při doškolování nebo rozvoji současných pracovníků. Jde především o kurzy na školách, vzdělávacích institucích, výukových nebo trenažerových dílnách.

### **Mezi metody vzdělávání pracovníků mimo pracoviště řadíme:**

- přednášky /instruktáže/ – zaměřené na přenos faktických informací a znalostí z teorie. Tento druh vzdělávání je rychlý, nenáročný na vybavení, jeho nedostatkem však je jednostrannost toku informací a pasivita příjemců.
- semináře – obdobný typ jako přednášky, ale velkým rozdílem je, že vtahuje účastníky akce do diskuse. Zprostředkovávají především znalosti. Výhodou diskuse na seminářích jsou nová inovativní řešení, netradiční řešení problémů, které účastníci sdělují v jejím průběhu.
- demonstrování – praktické názorné vyučování, které probíhá za použití audiovizuální techniky.

- případová studie – používá se hlavně u vzdělávání kreativních pracovníků a manažerů. Jedná se o skutečná nebo vymyšlená vylicení problému. Účastníci nebo jednotlivci problém studují, analyzují, snaží se diagnostikovat situaci a předložit optimální řešení.
- workshop – je variantou případových studií s tím, že se praktické úkoly řeší v týmu a s komplexnějším pohledem. Je vhodným nástrojem výchovy k týmové práci.
- brainstorming – je variantou případových studií. Ve skupině jsou jednotlivci vyzváni, aby každý sám za sebe navrhl způsob řešení problémů. Finálně se diskutuje o navrhovaných řešeních a hledá se nejlepší návrh řešení případně jejich vhodná kombinace. Tato metoda velice podporuje kreativní myšlení.
- simulace – metoda zaměřena hlavně na praxi a aktivní účast vzdělávaných. Účastníci dostanou zevrubný scénář situace a jsou požádáni, aby v určitém časovém limitu učinili rozhodnutí. Obvykle se jedná o běžné situace v životě vedoucích pracovníků. Tato metoda klade důraz na rozhodovací schopnosti a vyjednávání.
- manažerské hry / hraní rolí/ – tato praktická metoda vyžaduje naprostou samostatnost, výraznou aktivitu a hravost. Metoda se zaměřuje na osvojení sociálních rolí a schopnost vcítění se, které jsou žádoucí především u vedoucích pracovníků.
- simulace The Global Marketplace – představuje jednu z vícera simulačních manažerských her, které jsou k dispozici v české verzi a z velké části ji lze hrát online. V průběhu simulace The Global Marketplace se účastníci procvičí v tvorbě, realizaci a kontrole obchodní strategie. Je to prakticky orientovaná simulace, ve které je aplikace obchodních koncepcí, principů a metod důležitější než jejich pouhá definice a teorie.
- assessment center /development center/ – diagnosticko-výcvikový program. Metoda slouží k výběru a vzdělávání manažerů. Účastník se potýká s řadou každodenních problémů, které běžná manažerská funkce obnáší. Podle pořadí a stupně zatížení lze měnit míru stresu, která v účastníkovi zatížení vyvolávají. Obvykle dochází ke konfrontaci s počítačem, kde jsou vložena optimální řešení úkolů – takto dochází ke zpětné vazbě a účastník se ihned učí.
- outdoor training / adventure education/ – „učení se hrou“. Při učení se používají skutečné hry nebo akce spojené se sportovními výkony. Postup spočívá v zadání úkolu, který má podobu hry nebo pohybové aktivity. Zadání se obvykle řeší kolektivně, kdy se vedení ujímá buď spontánně, nebo pověřením jeden účastník. Po splnění zadání proběhne diskuse, které manažerské dovednosti byly použity při jeho plnění.

- e-learning /vzdělávání prostřednictvím počítačů/ – jde o informační a vzdělávací materiály na interní síti firmy, přednášky, instruktáže, interaktivní programy. Metoda je levná, zábavná, vzdělávaný si volí své individuální tempo. Nezbytný je přístup pracovníka k počítači, ale i tato překážka se mnohdy řeší zapůjčením CD se zvolenou tématikou k domácímu samostudiu.

### 6.3 Řízení kariér zaměstnanců

Kariérou rozumíme profesní dráhu jedince v organizaci. Pojem kariéra je občas chápán vedením firem jako striktní naplánovaný postup, a proto je někdy zavrhován. Mnohdy se slovo kariéra nahrazuje pojmem profesní dráha. Kariéra či profesní dráha jsou založeny na tom, že pracovní smlouva není úplná a ne vždy jsou v ní stanoveny všechna fakta. Nespecifikuje vývoj určitých úkolů, které musí zaměstnanec firmy vykonávat. Nezabývá se ani jeho vývojem ve firmě. Dalším důvodem, proč věnovat kariérenímu růstu značnou pozornost, je to, že firmy se dynamicky vyvíjejí a je třeba pokrýt nově vzniklá pracovní místa. Celý tento proces vyžaduje připravený plán, zvláště pokud se jedná o větší organizaci.

Řízení kariéry může být chápáno jako kompletní převzetí rozhodování zaměstnavatele o budoucnosti zaměstnance. Tak může firma zajistit zaměstnanci jistý postup v hierarchii i zajištěné zaměstnání. Za jednotlivce tedy přebírá rozhodování o dalším postupu zaměstnavatel. Systém řízených kariér byl původně vypracován pro vojenskou a administrativní sféru. Druhým modelem, který se uplatňuje v systému řízených kariér, je ten, kde se firma definuje jako pracovní trh, který funguje na principu nabídky a poptávky. Záleží spíše na aktivitě zaměstnance, jakou možnost a příležitost k dalšímu postupu zvolí. Specifickou oblastí řízení kariér je pak řízení manažerského rozvoje. Rozdíly, které ukazují schémata níže, jsou dány rozdílností kultur, historických, ekonomických a politických specifik zemí.

**Obrázek č.3: Mezinárodní modely manažerského rozvoje**

**ČTYŘI MEZINÁRODNÍ MODEL  
MANAŽERSKÉHO ROZVOJE:**

(ZDROJ: EVANS, LANK AND FORQUHAR (1989).  
REPRODUKOVÁNO Z HUMAN RESOURCE MANAGEMENT  
IN INTERNATIONAL FIRMS, BY P. EVANS, Y. DOZ  
AND A. LAURENT (EDS).)

***Elitní pojetí manažerského vývoje  
v japonském modelu.***

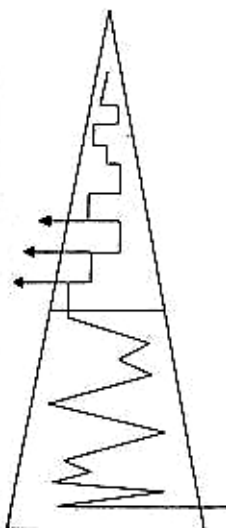
**Možný vývoj:**

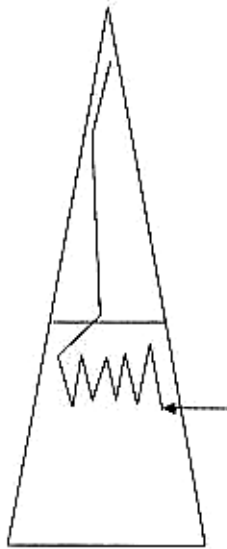
Časový rozvrh postupu

- rozdílné příležitosti postupu, výběr z dobrých až nejlepších míst,
- 4–5 let práce v oboru, 7-8 let na vyšším místě mimo obor
- porovnání se srovnatelnou skupinou manažerů
- multifunkční mobilita, technicko-funkční omezenost

**Možná identifikace:**

- Manažerská výběrová zkouška
- elitní předpoklady, nebo jim odpovídající
- vhodnost kandidáta pro dlouhodobou kariéru
- job rotation, intenzivní trénink
- pravidelné sledování výkonu
- srovnatelné příležitosti





***Funkční pojetí manažerského rozvoje v německém modelu.***

**Možný vývoj:**

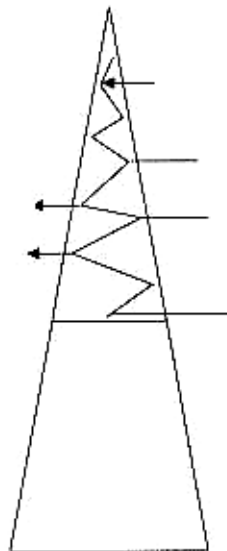
**Funkční žebříček**

- funkční postupy, vztahy a komunikace
- odborná způsobilost (kompetentnost)
- multifunkční mobilita, omezená na několik výborných uchazečů, nebo neexistuje
- malý multifunkční kontakt s vedením podřízených divizí a představenstvem (výkonným výborem)

**Možná identifikace:**

**Vzdělanost**

- výroční vysvědčení z univerzitních nebo technických škol
- dvouleté zkušební období
  - job rotation mnoha funkcemi
  - intenzivní školení
  - určení funkčních předpokladů a talentu dané osoby
- některá elitní vysvědčení, především z PhDs (postgraduály)



***Elitní společenské pojetí manažerského vývoje – Latinský model.***

**Možný vývoj:**

**Společenský vývoj/postup**

- vysoká výkonnost
- soutěživost a spolupráce s personálem
- typické jsou multifunkce
- společenský postup (zřejmě výsledky, koalice, získání sponzorů, schopnost poznat varovné signály (read signals))
- průbojný a schopný manévrování
- „hráč“ (gamesman)

**Možná identifikace:**

**Vstup z elity – bez zkoušek**

- při vstupu
- přehled vynikajících výsledků
- předpokládané kvality



**Pojetí manažerského vývoje  
v anglo-nizozemském modelu.**

**Možný vývoj:**

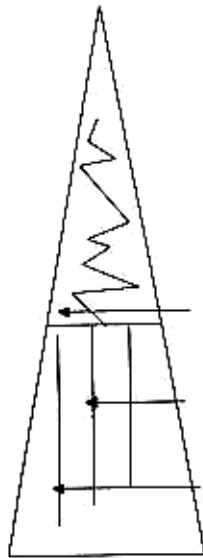
**Řízení možného vývoje**

- pečlivé sledování významných schopností a předpokladů manažerským kontrolním výborem
- kontrola růstu výkonu a schopností podle požadavků na rozvoj v krátkodobém i dlouhodobém horizontu
- přínos pro řízení rozvoje perspektivních zaměstnanců

**Možná identifikace:**

**Neřízená odborná zkouška**

- minimum elitních požadavků
- decentralizovaný výběr z technických nebo funkčních míst
- 5–7 leté zkušební období
- interní určení předpokladů cestou hodnocení, hodnotících center a ukazatelů
- možný doplňující nábor nejschopnějších



**Pramen:** PRAŽSKÁ, L.,LIVIAN Y. F., *Řízení lidských zdrojů*. Praha:HZ Systém 1997.  
123s.ISBN 80-86009 - 19 - X

## 7. Pracovně právní aspekty péče o rozvoj zaměstnanců

Podle systematiky Zákoníku práce oblast péče o rozvoj zaměstnanců obsahuje:

- prohlubování kvalifikace / § 126 odst. 2 a § 141a Zákoníku práce/. Zákonná povinnost jako taková byla novelou z roku 1994 zrušena. Přestože již prohlubování kvalifikace není dáno zákonnou normou, je v zájmu každé firmy, aby na prohlubování znalostí a dovedností svých zaměstnanců systematicky pracovala.

Zákoník práce zmiňuje povinnost zaměstnance soustavně si prohlubovat kvalifikaci k výkonu práce, která byla sjednána v pracovní smlouvě. Zaměstnavatel může zaměstnanci nařídít účast na školení, přičemž se tato doba počítá jako výkon práce a zaměstnanci za ni náleží mzda. Prohlubování kvalifikace není studium, které slouží k dosažení vyššího stupně vzdělání. U doplňkových forem studia to možné je /postgraduální studium/.

V případě, že do zaměstnání nastupuje pracovník bez jakékoliv kvalifikace, je podle Zákoníku práce zaměstnavatel povinen zabezpečit mu alespoň minimální kvalifikaci formou zaučení nebo zaškolení.

- zvyšování kvalifikace / podle § 126 odst. 1, 3, 4, §142b Zákoníku práce/. Považuje se za něj získání předpokladů stanovenými předpisy práva, či požadavků nezbytných pro řádný výkon práce, jakož i rozšiřování kvalifikace, které s vykonávanou prací nesouvisí. Záměrem je naplnění předpokladů pro potencionální práci. Tato povinnost není na straně zaměstnance a účast na takovémto druhu vzdělání není výkonem práce, ale překážkou na straně zaměstnavatele. Zaměstnavatel může poskytnout pracovní úlevy a hmotné zabezpečení v rozsahu stanoveném v kolektivní smlouvě nebo ve vyhlášce Ministerstva školství č. 140/1968 Sb. Obvykle tak zaměstnavatel činí, když vzdělání zaměstnance je přínosem i pro něj.

Pokud zaměstnanec studuje po dohodě se zaměstnavatelem a ten mu poskytuje hmotné výhody, představuje to pro zaměstnavatele jistý náklad. Zárukou vrácení této „investice“ je smluvně podložená písemná dohoda o tom, že bude zaměstnanec po určité době pro zaměstnavatele pracovat / § 143 Zákoníku práce/. Nejdéle lze na základě této dohody setrvat v zaměstnání po dobu 5 let. Při porušení tohoto smluvního ujednání je povinen zaměstnanec uhradit zaměstnavateli vynaložené náklady, které

v souvislosti s jeho vzděláním vznikly. §143 Zákoníku práce popisuje fakt, že tuto dohodu nelze sepsat v případě prohlubování kvalifikace. Výjimkou může být případ, kdy předpokládané náklady dosáhnou alespoň 100 000Kč. V tomto případě nemůže zaměstnavatel uložit zaměstnanci toto prohlubování kvalifikace povinně, ale musí se na tom nejdříve vzájemně domluvit.<sup>5</sup>

## 8. Péče o pracovníky

Pracovněprávní podmínky zaměstnanců souvisejí s oblastí péče o pracovníky. Především nám tato oblast napomáhá k větší efektivitě při získávání a stabilizaci pracovníků, k tvorbě harmonických pracovních vztahů a tím i ovlivňování výkonu ve firmě. Do celé problematiky zasahuje stát se svými zákonnými nařízeními, odbory i mezinárodní organizace. Státní administrativa má za úkol definovat a aplikovat sociální zákony. Kontrolní organizace reprezentují vedení a majitele podniku, např. Confederation of British Industry ve Velké Británii, CNPF ve Francii nebo Svaz podnikatelů v ČR.

Odbory pak reprezentují podnikové zaměstnance. V ekonomické sféře a stále častěji i v problematice zaměstnanosti stále častěji působí a intervnují také reprezentanti teritoriální administrativy / na úrovni obce nebo regionu/. Vznik odborů se ve Velké Británii datuje do poslední čtvrtiny 19. století vznikem Trades Union Congress /TUC/, založeným v roce 1868. Odborové organizace existují ve všech západních zemích, i když se jejich členská základna a politický vliv velice různí. Všechny demokratické státy uznávají právo dělníků na stávkou jako nástroj k prosazování ekonomických požadavků. Někdy se odbory přirovnávají k někdejšími cechům, tj. sdružením středověkých řemeslníků. Odbory však vznikly hlavně na obranu hmotných zájmů dělníků v průmyslovém prostředí, které mezi nimi vytváří pouta solidarity, ale poskytuje jim jen málo formálních pravomocí. Zajímavé je, že se ve většině odborů nepodařilo dosáhnout výraznějšího zastoupení žen. Některé se sice snaží jejich účast zvýšit, ale mnohé se naopak vstupu žen dlouho bránily.

Pokles členství v odborech a jejich vlivu je dnes v průmyslových státech obecným jevem, který nelze vysvětlovat jen tlakem pravicových vlád. Na oslabení odborů se obvykle podílí vysoká nezaměstnanost, která v mnoha západních zemích trvá již delší dobu.

---

<sup>5</sup> BIELCZYK, A. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Karviná: SU-OPF, 2001, 222 s. ISBN 80–7248 – 127–4

Zastánci odborů tvrdí, že odbory zvýšily reálné mzdy, přinejmenším pro své členy. Kritici naopak argumentují, že odbory toho sice dosáhly, ale výsledkem je vysoká nezaměstnanost, inflace a deformovaná alokace zdrojů.<sup>6</sup>

Písemnou úpravou vztahů mezi odbory a zaměstnavatelem je kolektivní smlouva. Tato by měla obsahovat:

- posláni kolektivní smlouvy a úpravu vzájemných vztahů vedení podniku a odborové organizace,
- oblast zaměstnanosti a personálních záležitostí,
- poskytování výhod v sociální oblasti,
- otázky odměňování,
- bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- pracovně právní otázky,
- přílohy-pracovní řád, podnikový mzdový předpis apod.

Sociální plány či programy jsou povětšinou upraveny zákonem, ale mnoho zaměstnavatelů se snaží angažovat samo, jelikož kvalitní péče o zaměstnance znamená zvyšovat výkonnost, posilovat vztahy ve firmě a navodit celkovou spokojenost zaměstnanců.

#### **Péče o pracovníky ve firmě se týká následující oblasti:**

##### ➤ **Pracovní doba a pracovní režim**

Délka stanovené týdenní pracovní doby nesmí být delší než 40 hodin týdně. Pokud se jedná o zaměstnance s třísměnným a nepřetržitým pracovním režimem, pak musí tato činit 37,5 hodiny týdně a s dvousměnným pracovním režimem 38,75 hodiny týdně. Zkrácení stanovené týdenní pracovní doby bez snížení mzdy pod rozsah výše uvedený může obsahovat jen kolektivní smlouva nebo vnitřní předpis. U zaměstnance mladšího 18 let nesmí délka směny v jednotlivých dnech překročit 8 hodin a ve více pracovněprávních vztazích nesmí délka týdenní pracovní doby ve svém souhrnu překročit 40 hodin týdně. Práci přesčas může zaměstnavatel nařídít jen z vážných

---

<sup>6</sup> JÍROVÁ, H. *Trh práce a politika zaměstnanosti*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999. 16 s. ISBN 978–80 – 247–1369 – 4

provozních důvodů a práce přesčas nesmí u zaměstnance činit více než 8 hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce.

➤ **Pracovní prostředí**

Pracovní prostředí v sobě zahrnuje materiální podmínky pracovní činnosti (vybavení pracovišť, stroje a zařízení, osobní ochranné prostředky apod.). Podle zákonné normy je povinen zaměstnavatel vytvářet takové pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce, odstraňovat rizikové a namáhavé práce a zřizovat, udržovat a zlepšovat zařízení pro zaměstnance. Pracovní prostředí ovlivňuje i zdravotní stav pracovníků a jeho prostřednictvím pak i pracovní neschopnost pro nemoc či úraz a tím i míru využívání fondu pracovní doby.

➤ **Bezpečnost práce a ochrana zdraví**

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je upravena celou řadou právních předpisů, zákonů, prováděcích nařízení vlády, vyhlášek i vnitropodnikovými předpisy. Stěžejním cílem této oblasti je předcházení zranění a úrazům.

➤ **Personální rozvoj pracovníků**

Tato oblast v sobě zahrnuje vzdělání a vytváření podmínek pro vzdělání. Tento faktor motivuje zaměstnance k větší loajalitě, pocitu závazku a prohlubuje vazbu k zaměstnavateli. Firma sama může tímto způsobem vytvářet pracovní sílu přesně podle svých představ a potřeb. Mimo to si zvyšuje svou pracovní atraktivitu.

➤ **Služby poskytované pracovníkům na pracovišti**

Jedná se především o zajištění stravování, občerstvení, využití hygienických zařízení, parkoviště aj.

➤ **Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám**

Patří sem veškeré zaměstnanecké výhody – benefity.

## 8.1 Pracovní vztahy

Význam pracovních vztahů pro personální práci v organizaci je mimořádný. Pracovní vztahy, jejich kvalita, vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování podnikových cílů i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní, i celopodnikový výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladování individuálních a podnikových zájmů a cílů. Pracovní vztahy v organizaci ovlivňují všechny ostatní personální činnosti a mnohdy výrazně determinují jejich efektivnost. Vztahy v organizaci mohou vznikat na úrovni:

- vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem,
- vztahů mezi zaměstnanci a odbory,
- vztahů mezi odbory,
- vztahů mezi nadřízeným a podřízeným,
- vztahů mezi spolupracovníky,
- vztahů k zákazníkům a veřejnosti.<sup>7</sup>

K měření chování zaměstnanců slouží socioekonomické indikátory. Pomocí nich se dají vysvětlit určité sociální problémy existující ve firmě. Takto vlastně chování zaměstnanců může ovlivňovat i tzv. „neviditelné náklady“ v podniku. Mezi hlavní socioekonomické indikátory patří:

- **Absence**

Tento indikátor ukazuje poměr mezi skutečně odpracovanými dny a počtem pracovních dní ve sledovaném období.

- **Mobilita a fluktuace**

Tyto dva faktory nám ukazují poměr mezi počtem odchodů a příchodů zaměstnanců a průměrným evidenčním stavem zaměstnanců.

---

<sup>7</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2000 s. 281. ISBN 80-85943 - 51-4

➤ **Pracovní úrazy**

Přináší s sebou ztráty na pracovišti, absenci zraněného a vysoké náklady firmy.

➤ **Pracovní konflikty**

Stávky, kterým jde čelit zvýšením kvalifikace pracovní síly, nulovým analfabetismem, velkým rozsahem poskytované sociální péče, vysokou nivelizací příjmu a vztahu k tradicím.

➤ **Pokles přímé produktivity**

V tomto případě dochází v práci k nerespektování předepsaných pracovních norem a rytmu práce.

## 8.2 Motivace

„Důvěřujte lidem a oni vás nezklamou. Chovejte se k nim jako ke skvělým osobnostem a oni svou skvělost prokážou.“

Emerson

Motivace je jedním z nejdůležitějších prvků a souvisí se stimulací. Zatímco motivace je vnitřní pohnutka v člověku, důvod pro nějakou činnost, o které je přesvědčen, stimul je vnější popud pro zvýšení aktivity; nejčastěji jím bývají peníze v mnoha formách – například stanovení úkolové mzdy, provize na prodaném zboží nebo na podílu na zisku společnosti. Existují ale i stimuly nepeněžní, jako jsou zaměstnanecké výhody.

Nejtěžším úkolem manažerů je zjistit, které způsoby motivace se v jejich firmě nejlépe uplatní. Motivovat zaměstnance v podstatě znamená přimět je k tomu, aby co nejlépe pracovali a takřikajíc „dýchali“ pro svou firmu. Každý člověk má nastavenou motivaci odlišně. Pro jednoho je odměnou vysoký plat, pro druhého povýšení. V praxi tedy nelze jednoznačně říct, které motivační nástroje fungují lépe. Proto je nejideálnější zvolit kombinaci několika z nich. Níže uvádím některé z nejosvědčenějších metod motivace zaměstnanců.

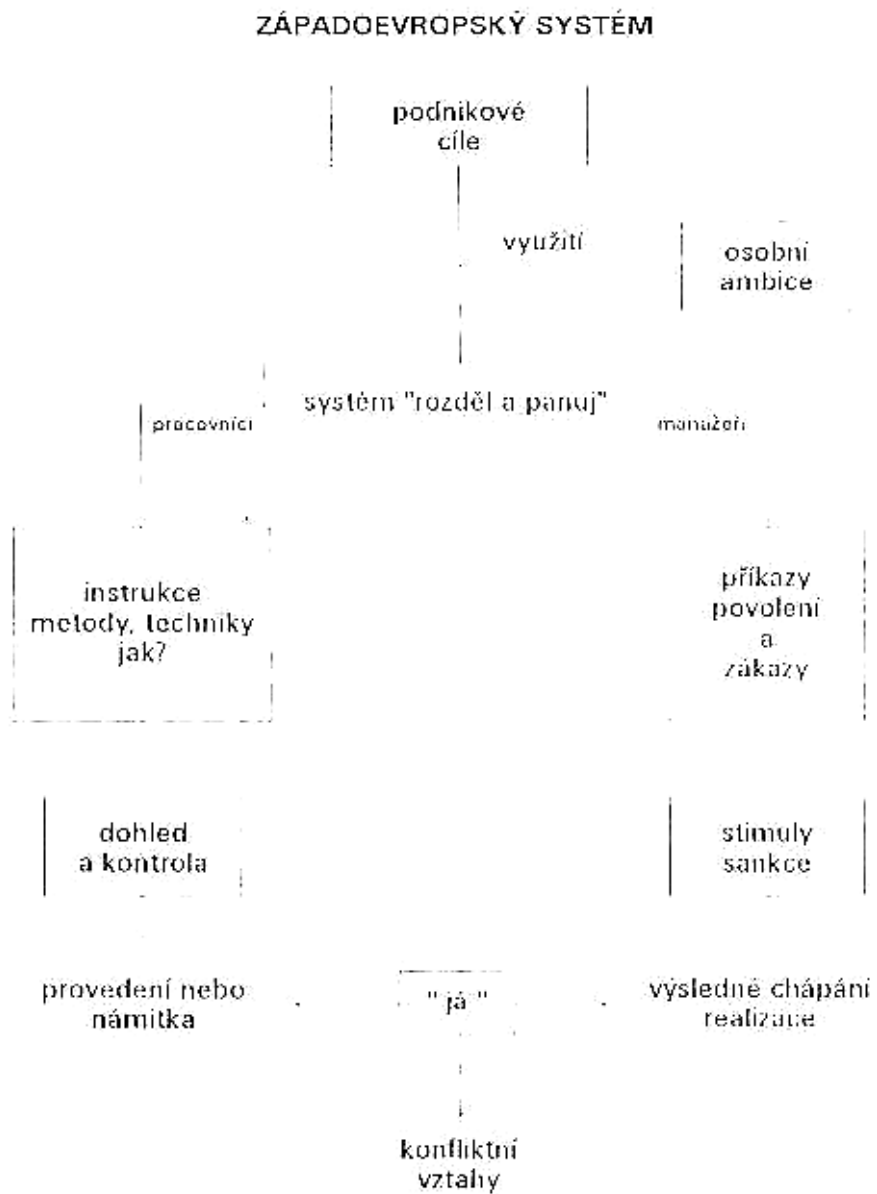
- Zvýšení platu podle výsledků – v praxi je mnohem více motivující kombinace pevné a pohyblivé složky mzdy a také propracovaný systém odměn. Dostávat každý měsíc na účet stejný plat bez ohledu na náročnost splněných úkolů je nemotivující.
- Podíl na zisku firmy – podílet se na úspěšnosti firmy, ale i přímo na jejím zisku je velmi lákavé. Možnost zvýhodněného nákupu zaměstnaneckých akcií mají v některých společnostech jen členové nejvyššího managementu., jinde ji dostanou všichni. Tento systém funguje např. v UniCredit Bank.
- Nabídka různorodých benefitů – stravenky, služební mobil, ale třeba i tandemový seskok padákem nebo výlet lodí pro celou rodinu.
- Ústní hodnocení – platí osvědčené pravidlo, že chválit by se mělo nahlas a přede všemi a kritizovat a kárat raději v soukromí.
- Vyváženost mezi osobním a pracovním životem – neboli Work Life Balance. Každý zaměstnanec by vedle práce měl mít čas i na osobní život. Patří zde pružná pracovní doba, zkrácené úvazky, možnost pracovat částečně z domova.
- Příslib kariéry a povýšení – je třeba o možnosti postupu vědět, aby byl důvod na sobě pracovat.
- Úhrada vzdělávacích kurzů – vede nejenom k osobnímu rozvoji zaměstnanců, ale také k rozvoji celé firmy.
- Systém sankcí a pokut – negativní motivace, která funguje na principu trestání.

O motivaci platí, že je páteří celého personálního managementu. Bez odpovídající úrovně motivovaného chování a jednání zaměstnanců nelze vytyčovat cíle a vyžadovat jejich plnění. Jaká je motivovanost lidí, takové lze očekávat pracovní výsledky. Motivace dále přispívá k dalšímu důležitému aspektu ovlivňujícímu pracovní výkonnost – k vytváření pozitivního klimatu podniku. Je konstrukčním prvkem tvorby organizační a řídicí kultury.

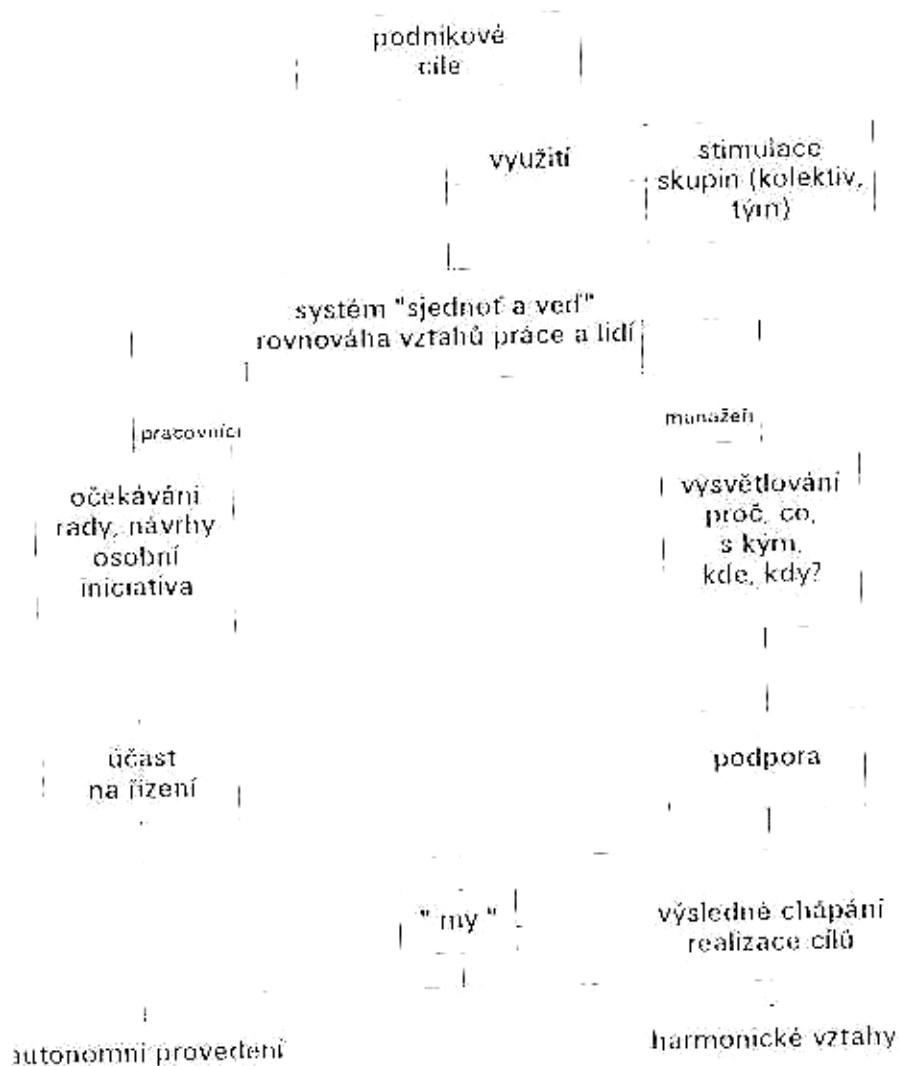
Pro zajímavost uvádím dva modely personálních strategií souvisejících s motivovaným jednáním, obvyklých v západoevropských zemích a v japonských zemích. Znázorňují odlišné přístupy při cestě k dosažení podnikových cílů.



**Obrázek č.4: Schéma motivační strategie**



## JAPONSKÝ SYSTÉM



**Pramen:** STÝBLO, J., *Personální management*. Praha: Grada, 1993, str. 167, ISBN 80-85424-92-4

Z Maslowovy teorie potřeb vychází ve svých pracích H. Heckhausen, který zjistil, že při určování motivů výkonnosti a z nich odvozených způsobů motivace jednotlivých pracovníků je možno rozlišit dva základní typy osobnosti z hlediska motivačních vlivů, které u nich převládají:

1. typ se vyznačuje tím, že u něj převažuje v motivaci k výkonu víra v úspěch
2. typ se vyznačuje tím, že v motivaci k výkonu převažuje obava z neúspěchu

Pro osobnosti 1. typu je charakteristické:

- vytyčují si realistické, přiměřeně vysoké, ale dlouhodobější cíle,
- jsou pružné ve změně cíle,
- stavějí se k budoucnosti aktivně.

Pro osobnosti druhého typu je charakteristické:

- kladou si cíle extrémně nízké, nebo naopak extrémně vysoké,
- ve vytyčeném cíli setrvávají / nerady jej mění/,
- k budoucnosti přistupují opatrně a s obavami.<sup>8</sup>

## 9. Personální informační systém

Důležitou podmínkou personální práce v organizaci je kromě kvalitního a motivujícího personálu, také existence věrohodných, detailních a aktuálních informací potřebných pro rozhodování a umožňujících provádět všechny potřebné analýzy pracovní síly v organizaci i výsledků její práce, povahy práce a pracovních míst, efektivnosti personálních činností i vnějších podmínek formování a fungování personálu organizace. Právě proto je důležité vytvořit a soustavně rozvíjet personální informační systém organizace.<sup>9</sup>

Počítačový personální informační systém usnadňuje v relativně krátkém čase přístup k získávání jakýchkoliv současných či předchozích dat, důležitých pro vytvoření podkladů potřebných k rozhodování vedoucích pracovníků nebo uspokojení jiných potřeb oprávněného uživatele. Systém a jeho síťové propojení může zautomatizovat personální administrativu a eliminovat náklady na výkon běžných personálních činností a zároveň i propojit personální procesy v celé organizaci a prosazovat tak integrovaný přístup k řízení lidského kapitálu.

**Počítačový personální systém by měl zahrnovat:**

➤ **Informace o pracovnících**

Jedná se o relativně stabilní typ informací, jako jsou identifikační údaje zaměstnance, pracovní režim, či údaje o zdravotním stavu pracovníka.

---

<sup>8</sup> KLEIBL J. a kolektiv, Metody personální práce, Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998, ISBN: str. 18

<sup>9</sup> KOUBEK J., Řízení lidských zdrojů, str. 339

➤ **Informace o pracovních místech**

Data mající proměnlivý charakter. Jsou jimi údaje o odpracované a neodpracované době zaměstnance, o vyčerpané dovolené aj.

➤ **Informace o personálních činnostech**

Obsahují v sobě informace týkající se péče o pracovníky.

➤ **Informace o vnějších podmínkách**

Monitoruje se zde situace na trhu práce, mzdová šetření, populační vývoj nebo konkurenční nabídka pracovních příležitostí.

➤ **Informace o pracovních místech**

Zahrnují v sobě základní charakteristiku a vymezení pracovního místa, nároky pracovní činnosti na kvalifikační připravenost.

Součástí každého podnikového informačního systému je formalizovaný soubor postupů používaných k získávání informací, jejich aktualizaci, zpracování a analýze. Informační systém obvykle obsahuje kromě údajů také dokumenty různého charakteru, např. popisy a specifikace jednotlivých pracovních míst, výsledky hodnocení či plány osobního rozvoje pracovníků. Systém umožňuje provázanost s jinými informačními systémy, jako jsou např. systémy úřadu práce, sociálního a zdravotního pojištění, přičemž hlavním identifikátorem je rodné číslo zaměstnance.

Základními zdroji informací jsou Český statistický úřad, resortní statistické prameny nebo odborné časopisy.

S ohledem na zákon č. 101/2000Sb. je povinen zaměstnavatel dbát ochrany osobních údajů zaměstnanců. V tomto směru je třeba rozlišit pojem osobní údaj, který se týká osobních údajů určitého subjektu, a citlivý údaj, který se týká informací vypovídajících o národnostním, rasovém nebo etnickém původu, trestné činnosti a sexuálním životě subjektů.

Mezi nejznámější informační personální systémy používané firmami v ČR patří SAP Rů3 nebo PEODESY.

## 10. Podnikové mateřské školy

### 10.1 Legislativní rámec a podmínky vzniku v ČR

Založení firemní školky určitě patří mezi programy, které může firma zavést na podporu sladování soukromého a pracovního života. Je nutné si především uvědomit finanční náročnost takového kroku, jakým je založení firemní školky. Jde totiž o velmi drahou záležitost. Náklady jsou ale velmi individuální podle konkrétní firmy. Každá firma by si měla uvědomit, co by pro ni firemní mateřská škola finančně obnášela a je-li pro ni tento náklad finančně únosný nebo ne.

Výše investice se dá jen stěží předem odhadnout. Záleží už třeba na tom, zda si firma školku založí sama, či prostřednictvím dodavatelské firmy. V současné době je možné školku zřídit živnostenského nebo podle školského zákona.

Mluvíme-li o školce, musíme si uvědomit, že jde o zařízení, které se stará o děti nad tři roky. Je tedy možné zřídit mateřskou školu podle školského zákona, kde je nutné dodržovat didaktické a metodologické pokyny Ministerstva školství, případně se poddat kontrolám z ministerstva školství. Při zřízení školky podle živnostenského zákona se dá využít volná živnost, činnost Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti. V tomto případě se potom režim a systematika školství nemusí podřizovat normám Ministerstva školství. Každopádně ale hygienická vyhláška platí v obou případech. Pro jesle je pak vázaná živnost Péče o dítě do tří let věku v denním režimu.

Při zřizování firemní mateřské školy je třeba nastudovat si platnou legislativu. Firma se musí rozhodnout, pro jakou kategorii dětí chce zařízení zřídit, to je klíčové. Na to navazuje, na základě jaké živnosti nebo zákona školku zřídí. Důležité je také vědět, kolik času budou děti v tomto zařízení trávit. Pokud jde o to, čemu legislativa říká denní režim, je nutné uvažovat o činnosti Mimoškolní výchova, nebo vázané živnosti Péče o dítě do tří let věku. Pokud jde jen o babysitting, nějaké dětské koutky a podobně, tam postačí činnost volné živnosti Poskytování služeb pro rodinu a domácnost. U této činnosti navíc neplatí hygienická vyhláška, takže to zdaleka není tak komplikované jako u firemních jeslí nebo školky. Také je nutné zvážit, jestli školku zřídí zaměstnavatel a veškerou zodpovědnost bude mít na svých bedrech, nebo si najme nějakou dodavatelskou firmu, na niž pak padne i zodpovědnost.

V současné době by zaměstnavatelé přivítali při zřizování takovýchto školek daňové úlevy. Jiní zaměstnavatelé hovoří o tom, že je velmi složité, až skoro nemožné, dodržet hygienické vyhlášky v takové podobě, v jaké teď jsou, a že je to často odrazuje od zřízení takového firemního zařízení. Třetí věc je nákladnost. Je to nákladný krok, a pokud by se nevydařil, je to pro firmu velké riziko.

Mateřské školy lze financovat prostřednictvím evropských fondů, z nichž lze získat finance na různé záležitosti kolem zřízení a provozování firemních mateřských škol. Jednou z možností je využití výzvy pro předkládání grantových projektů, které vyhlásilo Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, Odbor řízení pomoci z ESF (Řídící orgán OP LZZ) pod názvem Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladování pracovního a rodinného života v rámci operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost. Tento program si v jednom ze svých bodů vytyčuje za cíl podporovat a rozvíjet služby péče o děti za účelem sladění pracovního a rodinného života jejich rodičů.

U dětí do 2 let bude podporována výhradně individuální péče, u dětí starších 2 let individuální i kolektivní péče. Mělo by jít o financování personálního zajištění finančně a teritoriálně dostupných služeb péče o děti předškolního a mladšího školního věku, a to buď nestátními neziskovými organizacemi, zaměstnavateli, podnikatelskými subjekty, nebo fyzickými osobami – např. služby mateřských a rodinných center, agentur na hlídání dětí, dětských koutků, miniškolek atd. Individuální péče pro účely oblasti podpory znamená osobní péče rodinného typu, kterou poskytuje jedna osoba nejvýše 5 dětem ve věku do 10 let věku (včetně vlastních) současně. Jedná-li se o podnikatelský subjekt, podmínkou je splňování norem péče o děti dle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Dále budou podporovány služby péče o děti provozované na základě současné legislativy (zákon č. 455/1991 Sb, o živnostenském podnikání, zákon č. 561/20.<sup>10</sup>

Aktuálně není pro zaměstnavatele nejlepší čas pro řešení péče o děti svých zaměstnanců. Vláda totiž chystá prorodinné změny. Pokud se podaří je prosadit, mělo by být pro zaměstnavatele výhodnější a snad i jednodušší zřizovat zařízení pro péči o děti svých zaměstnanců.

---

<sup>10</sup> zdroj: [http://old.esfcr.cz/files/clanky/6793/vyzva\\_26.pdf](http://old.esfcr.cz/files/clanky/6793/vyzva_26.pdf)

Ministerstvo práce a sociálních věcí totiž připravilo soubor prorodinných opatření – tzv. „Prorodinný balíček“, který ministr Petr Nečas v březnu 2009 předložil k připomínkám vládě. Jedním z jeho okruhů je slučitelnost rodinného a pracovního života. Ministerstvo navrhuje zavedení institutu vzájemné rodičovské výpomoci, podporu služeb péče o děti v oblasti živnostenského podnikání a zavedení institutu nekomerčních miniškoliček. Navrhuje také daňové výhody pro zaměstnavatele, kteří poskytují nebo zajišťují svým zaměstnancům péči o děti, nebo zavedení slevy na pojistném a sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti. Součástí balíčku je také podpora aktivního otcovství a otcovské dovolené. Kromě institutu firemních miniškolek počítá ministerský prorodinný balíček také s takzvaným „Evidovaným poskytovatelem vzájemné rodičovské výpomoci“. Musí to být bezúhonný rodič, který má pro hlídání dětí vhodné prostory. Když se rodiče dohodnou, mohou mu svěřit své děti ve věku od čtyř do sedmi let.

Fakt, že počet mateřských školek rapidně v ČR klesá, dokládá i statistická tabulka níže.

- Mezi lety 1998 a 2006 poklesl počet mateřských škol o 1 442 na 4 710 (to znamená o 23 %), snížil se počet tříd i učitelek. Počet dětí v mateřských školách poklesl z 307 tisíc v roce 1998 na 278 tisíc v roce 2006.
- Do mateřských škol se daří umístit stále méně dětí, jejichž rodiče o to požádají. Zatímco v roce 2001 bylo 2 289 neuspokojených žádostí o umístění dítěte v mateřské škole, v roce 2006 to bylo již 9 570 (čtyřnásobně více).<sup>11</sup>

***Tabulka č.3 Počet mateřských škol v ČR v letech 1997/98 – 2005/2006 podle zřizovatele***

Mateřské školy ve školním roce 1997/1998 až 2005/2006 – podle zřizovatele									
	1997/98	1998/99	99/2000	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06
<b>Veřejné</b>	6 050	5 933	5 816	5 900	5 774	5 697	4 967	4 895	4 741
<b>Soukromé</b>	83	77	69	87	81	80	74	75	72
<b>Církevní</b>	19	18	16	20	20	21	20	20	21
<b>Celkem*</b>	-	-	-	6 007	5 875	5 798	5 061	4 990	4 834
<b>Z celku MŠ běžné</b>	<b>6 152</b>	<b>6 028</b>	<b>5 901</b>	<b>5 776</b>	<b>5 642</b>	<b>5 558</b>	<b>4 840</b>	<b>4 776</b>	<b>4 710</b>
<b>Meziroční pokles počtu běžných MŠ v %</b>	- 3,0	- 2,0	- 2,0	-	- 2,0	- 1,0	- 12,9	- 1,1	- 1,0

Zdroj: [www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz)

<sup>11</sup> [www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz)

## Podmínky pro založení podnikové mateřské školy:

### ➤ *Živnostenský zákon*

Při firemní péči o děti připadají tedy v úvahu dvě živnosti podle živnostenského zákona volná (respektive dvě činnosti živnosti volné), nebo vázaná. Živnosti lze samozřejmě kombinovat.

### ➤ *Volná živnost*

Činnost volné živnosti číslo 72 – *Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti*. Do této činnosti spadá výchova dětí nad tři roky věku v předškolních zařízeních. Dále například výuka jazyků, případně znakové řeči, výuka hry na hudební nástroj, výtvarného umění (malířství, sochařství, umělecké fotografie a podobně), baletu, uměleckého tance, herectví, mimického projevu a podobně. Společenská výchova a s ní spojená výuka společenského tance. Obsahem činnosti naopak není výchova a vzdělávání ve školách, předškolních a školských zařízeních zařazených do rejstříku škol a školských zařízení.

### ➤ *Činnost volné živnosti číslo 79 – Poskytování služeb pro rodinu a domácnost*

Sem spadá poskytování služeb pro rodinu a domácnost, mimo jiné zejména individuální péče o děti nad tři roky věku v rodinách, příležitostné krátkodobé hlídání dětí (včetně dětí do tří let věku). Obsahem činnosti naopak kromě jiného není péče o děti do tří let věku v denním režimu. O této činnosti je tedy možné uvažovat v případě firemního babysittingu.

### ➤ *Vázaná živnost*

Uvažovat lze také – a to v případě firemních jeslí – o vázané živnosti Péče o dítě do tří let věku v denním režimu. Pro získání živnostenského oprávnění je ale v tomto případě nutná odborná způsobilost k výkonu povolání všeobecné sestry, nebo zdravotnického asistenta, nebo ošetřovatele, nebo porodní asistentky, anebo záchranáře podle Zákona číslo 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče



a o změně některých souvisejících zákonů (zákona o nelékařských zdravotnických povoláních), v platném znění, nebo odborná způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka nebo pracovníka v sociálních službách podle Zákona číslo 108/2006 Sb., o sociálních službách.

#### ➤ *Školský zákon*

Další možností při založení firemní školky je postupovat přímo podle Zákona číslo 561/2004 Sb., školského zákona, v platném znění. Podle tohoto zákona mohou právnické nebo fyzické osoby založit školskou právnickou osobu, jejíž činností pak je poskytovat vzdělávání podle vzdělávacích programů a školských služeb definovaných zákonem. Firemní mateřská škola zřízená podle tohoto zákona se zapisuje do rejstříku škol a školských zařízení. O zápis je nutné žádat a škola nemusí být do rejstříku zapsána, pokud:

- žádost není v souladu s dlouhodobým záměrem vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky a současně příslušného kraje,
- nejsou dány předpoklady pro řádnou činnost školy nebo školského zařízení po stránce personální, materiální a finanční,
- žádost obsahuje nepravdivé údaje nebo činnost školy nebo školského zařízení by nebyla v souladu s právními předpisy.

#### ➤ *Hygienna*

Při zakládání školky či jeslí je také nutné vzít v úvahu Vyhlášku číslo 410/2005 Sb., hygienické požadavky na prostory pro výchovu a vzdělávání dětí. Ta zahrnuje požadavky na vnitřní prostory a uspořádání školky, vybavení nábytkem, osvětlení, větrání, zásobování vodou, provozní podmínky, úklid, výměnu lůžkovin, požadavky na hygienická zařízení a šatny či požadavky na velikost školní jídelny. Například školním stravováním se více zabývá Vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování, jejíž přílohy stanoví výživové normy pro školní stravování a finanční limity na nákup potravin.

#### ➤ *Poradenství*

Jednoduše krok za krokem popsat, jak založit firemní školku, tedy v podstatě díky rozsáhlosti problematiky nelze. Existují neziskové organizace, které v této oblasti

poskytují poradenství. Ať už je to právě Gender Studies nebo Firemní školky (ty nabízejí školku na klíč).

Podle náměstkyně pro ošetrovatelskou péči Oblastní nemocnice Mladá Boleslav, a.s. Bc. Kajetány Ternbachové, která stála u zrodu firemní mateřské školy pro Klaudiánovou nemocnici v Mladé Boleslavi, dodržovali při snaze o založení mateřské školy tento postup:

- zajištění prostor – vlastníkem nemocnice je Středočeský kraj, a proto měla nemocnice možnost využít byt v domě přes ulici (také majetek Středočeského kraje) na základě nájemní smlouvy. Nemocnice na svoje náklady byt zrekonstruovala (kapacita 15 dětí),
- agenda stacionář – pokud mateřská škola funguje jako stacionář při nemocnici, stačí mít „pouze“ živnostenský list, ale veškeré náklady si provozovatel hradí sám.
- agenda samostatná školská právnická osoba = zapsaná v rejstříku škol a školských zařízení – možnost získávat dotace od kraje, města atd.,
- zřizovací listina školské právnické osoby (podle školského zákona 561/2004),
- personální zabezpečení provozu mateřské školy (podle zákona o pedagogických pracovnících 563/2004, vyhláška 317/2005 O dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, Katalog prací 533/2005, nařízení vlády o platových poměrech 564/2006)
- rámcový vzdělávací program,
- popis majetkového zajištění mateřské školy s ohledem na požadavky rámcového vzdělávacího programu,
- popis financování činnosti mateřské školy s ohledem na požadavky rámcového vzdělávacího programu,
- smlouva o nájmu (byt),
- vyjádření krajské hygienické stanice,
- vyjádření stavebního úřadu,
- provozní řád,
- jmenovací dekret ředitelky,
- čestné prohlášení zřizovatele o tom, že neprobíhá insolvenční řízení, není řešen úpadek,
- žádost o zápis mateřské školy do rejstříku škol a školských zařízení (vyřizuje KÚ a MŠMT).

Po splnění shora uvedených podmínek, lze žádat o dotace.

Samotné přijetí dítěte do mateřské školy probíhá dle správního řádu (správní řízení):

- zahájení řízení,
- přerušování řízení,
- založení spisu,
- vydání rozhodnutí
- oznámení o rozhodnutí,
- vyznačení doložky právní moci,
- stížnost proti postupu ředitelky školy<sup>12</sup>

## 10.2 Současná situace existujících mateřských škol v ČR a v zahraničí

Jednu z prvních firemních mateřských škol založila realitní společnost Impact - Corti. Firma IBM pak například využívá školku ve svém areálu. Jedna jazyková agentura poskytuje svým lektorům možnost babysittingu v době trvání kurzů. Ale není známo, kromě zmíněného jediného případu, že by skutečná mateřská škola, tak že ji zřídí zaměstnavatel a děti jsou tam v tzv. denním režimu u nás, existovala.

Vlastní mateřskou školu pro děti svých zaměstnanců by chtěly v Olomouci zřídit Přírodovědecká a Pedagogická fakulta Univerzity Palackého. Mateřská škola by zároveň sloužila i pro výuku studentů. Vznik firemní mateřské školy pro tyto fakulty podporuje město Olomouc i hejtmanství. Obě fakulty mají dohromady 750 zaměstnanců. Podle Děkanke pedagogické fakulty Libuše Ludíkové by hrálo kladnou roli i to, že by děti vyrůstaly v „univerzitním prostředí“, takže by mateřská škola mohla fungovat jako pomyslná příprava na další studium. Počítá nejméně se dvěma třídami po 24 dětech zaměstnanců, případně studentů fakulty.<sup>13</sup>

Aktuálně mateřskou školu zajistila pro své zaměstnance například brněnská Mosilana, kde pracuje asi 900 žen. O zřízení vlastního dětského koutu začíná uvažovat brněnská agentura Fast Forward. V Ústeckém kraji provozují minijesle či miniškolky hlavně mateřská centra, ne firmy. Podnikové školky nenabízejí zatím ani firmy na severu Moravy. Bruntálský závod společnosti Osram začíná ale o vlastním zařízení uvažovat. Podle odborníků na rodinnou problematiku by ke vzniku firemních koutků mohl přispět hospodářský růst a s ním spojená rostoucí zaměstnanost. Mezi firmami, které vyjádřily snahu o založení podnikové mateřské školy, patří v ČR např. Vodafone, který zaměstnává přes 2000 zaměstnanců, nebo ČSOB.

<sup>12</sup> Zdroj: Bc. Kajetána Ternbachová

<sup>13</sup> Zdroj: ČTK, 17. 3. 2008

Podle zástupců firem může být vlastní mateřská škola konkurenční výhodou, protože pomůže udržet kvalitní zaměstnance. Zřízení školky navíc podle lidí z neziskového sektoru přijde firmu levněji, než přeškolení „záskoků“ za zaměstnankyně na mateřské. Firma totiž za hlídání dětí zaplatí a náklady si bude moci odečíst z daní.

V zahraničí běžně firemní školy fungují, avšak tyto nedostávají žádné úlevy z daní. Např. v Německu zřídila v roce 2005 společnost Metro firemní školku, kterou zřídili přes Červený kříž, který má bohaté zkušenosti s provozem sociálních zařízení. Nabízí celkem 65 míst pro děti ve věku od 4 měsíců do 6 let. Celková výměra školky činí 850m<sup>2</sup>, využívá také zahrady o rozloze 1500m<sup>2</sup>. Mateřská škola je unikátní svou dvojjazyčnou výukou v němčině a angličtině. To umožňuje skupině METRO chovat se spravedlivě s ohledem na rostoucí internacionalizaci firmy: jen v Dusseldorfu pracují pro METRO lidé z třiceti zemí. Poplatky závisí na příjmech rodičů a odpovídají poplatkům obecních školek. S ohledem na to, že zpětná vazba rodičů byla velmi pozitivní, buduje společnost METRO druhou mateřskou školu s dalšími 65 místy.<sup>14</sup>

Pro podnikové školky v Německu platí: (Betriebskindergärten)

- jsou zřizovány provozovateli nebo majiteli podniku v blízkosti podniku a slouží zaměstnancům,
- často vznikají na podnět zaměstnanců,
- situace se stravováním se případ od případu liší. Někde vaří a někde si děti jídlo nosí z domova.

Za zmínku rozhodně stojí zvláštní typy školek, jako je mateřská škola jako součást služeb bytového družstva (Wohnort mit der Kinderbetreuung)

- funguje zejména v luxusnějších čtvrtích, kde byly rychle vystavěny byty, nebo domy ve větším množství, takže vyžadují vlastní infrastrukturu služeb (např. satelitní městečka).

---

<sup>14</sup> zdroj: [www.feminismus.cz](http://www.feminismus.cz), [www.metrogoup.de](http://www.metrogoup.de)

nebo hlídací zařízení při Univerzitách (Kinderbetreuung an Universitäten)

- určeno pro děti pro studujících rodičů,
- provozováno přímo v rámci univerzit nebo studentských odborů.<sup>15</sup>

## 11. Sladování pracovních povinností a rodinného života

Aktivita směřující k lepšímu sladění soukromého a pracovního života jsou již dlouhodobou záležitostí, nicméně se o nich hovoří čím dál víc. Na českém trhu práce je nedostatek kvalifikovaných lidí, může právě i to nahrávat zájmu o firemní školky. Zaměstnavatelé vidí, že odchod na rodičovskou dovolenou je pro ně stále větší komplikace, není lehké takovou odbornici nebo odborníka nahradit, nechtějí přijít o kvalifikované lidi.

Zájem o firemní školky má dva aspekty. Jedním z nich je současný babyboom. V rámci firemní populace je hodně žen, které odcházejí na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou, případně se z nich vracejí. Firmy jsou tedy díky aktuální situaci nucené tuto otázku nějak řešit, nějak se k ní postavit. Druhá věc je ta, že nastal boj o talentované lidi. A možnosti na lepší sladování soukromého a pracovního života jsou atraktivní pro talentované lidi, které si firma takto přitáhne a podrží si je.

Personální politika, která zohledňuje a dokáže spravedlivě sladit podnikové záležitosti s úkoly mimo podnik, rodinnými odpovědnostmi a soukromými záležitostmi, zásadními pro každého zaměstnance, je základem úspěšné politiky v podnicích.

**V zákoně jsou zakotvena následující opatření pro sladování pracovního a rodinného života:**

- mateřská dovolená a peněžitá pomoc v mateřství pro matku,
- rodičovská dovolená a rodičovský příspěvek pro matku i otce,
- přestávky na kojení,
- možnost zkrácené pracovní doby pro ženy s dětmi mladšími 15 let a těhotné ženy,
- potřeby žen pečujících o děti mají být podle zákona brány v potaz při rozpisu směn,
- nárok na čerpání placeného nebo neplaceného volna při ošetřování člena rodiny (bez ohledu na pohlaví, během placených 9 dnů se rodiče mohou jednou vystřídat),

---

<sup>15</sup><http://www.help.gv.at/linkhelp/besucher/db/lnkaufل.suchen?label=Universitaet&system=Produktionssystem>

- zákaz výpovědi (s výjimkou některých případů) pro ženu/muže čerpající mateřskou dovolenou a pro ženu/muže čerpající rodičovskou dovolenou a trvale pečující o dítě mladší 3 let apod.

Podle výzkumu Centra pro veřejné mínění /osloveno 1084 respondentů/ si přejí rodiny tyto formy slad'ování soukromého a profesního života:

**Tabulka č.4: Preferované formy slad'ování soukromého a profesního života**

	<b>2008</b>	<b>2004</b>
Pružná pracovní doba, zkrácené úvazky pro rodiče dětí	91 %	92 %
Snížení daní pro rodiny s dětmi	88 %	91 %
Novomanželské půjčky	86 %	91 %
Družina u každé základní školy	86 %	82 %
Zvýšení počtu mateřských škol	84 %	55 %
Zvýšení přídavků na děti	83 %	89 %
Zvýšení počtu jeslí	63 %	41 %

**Zdroj:** Centrum pro veřejné mínění

Dvaceti devíti procentní nárůst je zřejmý u potřeby zvýšení počtu mateřských škol. Ministr sociálních věcí Petr Nečas, v současné chvíli připravuje tzv. prorodinný balíček, se kterým vystoupí v parlamentu v březnu letošního roku. Demografický vývoj mezi lety 1998 a 2006 ukazuje, že u nás klesl počet mateřských škol bezmála o 23% a daří se do nich umístit stále méně dětí, jejichž rodiče o to požádají. Zatímco v roce 2001 bylo neuspokojených žádostí o umístění dítěte v mateřské škole celkem 2 289, v roce 2006 to bylo již 9 570, tedy čtyřikrát tolik. U jeslí je vývoj podobný, což dokazuje roční výkaz o činnosti zdravotnických zařízení, provedený v letech 1998–2006.

**Tabulka č.5: Výkaz o činnosti zdravotnických zařízení, provedený v letech 1998–2006**

Počet zařízení	79	67	65	59	58	60	58	52	46	
Počet míst v jeslích	2191	1913	1867	1717	1674	1770	1708	1671	1445	

**Zdroj:** ÚZIS, Roční výkaz o činnosti zdravotnických zařízení ke dni 31. 12. příslušného roku.

Špatnou situaci vzniku podnikových mateřských škol by umožnil zásah státu a to:

- zavedením daňových úlev pro firmy, které se k tomuto kroku odhodlají,
- úpravou současné legislativy, která se zřizování firemních školek týká, hlavně pak hygienické vyhlášky, ale například i definicí zřizovatele, kterým by se do budoucna mohl stát partnerský subjekt stát – firma,
- podporou firemních jeslí daňovými úlevami, protože právě péče dětí do tří let je v ČR v současné době nejvíce podhodnocena. V celé České republice je pouze 45 jeslí, jejich počet se stále snižuje. Navíc firmy často jeví zájem právě o péči o děti mladších než tříleté, protože potřebují, aby se zaměstnanci-rodice vraceli do práce co nejdříve,
- upravit legislativu směrem ke zjednodušení a umožnění spolupráce městských zařízení péče o děti a firem, popřípadě dalších subjektů. Aby firmy mohly využívat know how již existujících zařízení. Často jsou mateřské školky oslovovány firmami ke spolupráci, je jim nabízeno zafinancování rozšíření kapacity, ale firmy mají zájem o určitý počet míst pouze pro děti svých zaměstnanců. Školky však tato místa nemohou firmě blokovat z legislativních důvodů, takže k celkovému nárůstu počtu míst v zařízeních péče o děti nedochází,
- neodebírat rodičovský příspěvek při umístění dětí do jeslí či mateřských školek nad stanovený limit. Je to opatření, které je pro rodiče, kteří usilují o rychlejší návrat na trh práce, velmi demotivující. Bude se týkat i firemních zařízení péče o děti. Není zcela zřetelné, proč se toto opatření týká pouze rodičů umísťujících děti do jeslí či mateřských škol a proč se netýká jiných způsobů péče o děti nerodičovskou osobou – například hlídačích agentur.

Zaměstnavatelé by usnadnili rodičům s dětmi kombinovat pracovní a rodinný život nestandardní organizací pracovní doby, která by byla více přizpůsobena jejich časovým možnostem. Jejím rozšíření ale brání na jedné straně ekonomické důvody a na straně druhé neznalost předpisů umožňujících tyto formy organizace práce.

## 11.1 Optimální formy podmínek práce

### Částečný úvazek

Muži i ženy využívají možnosti zkrácených úvazků sporadicky. To se týká i rodičů s dětmi v předškolním věku. Zkrácené pracovní úvazky však nejsou zaměstnavateli příliš nabízeny. Na druhé straně pro zaměstnance či zaměstnankyni nejsou částečné úvazky v současné době příliš finančně výhodné. Dále mohou nastat problémy s dopravou do a ze zaměstnání v období mimo dopravní špičku.

Kratší úvazky představují také výrazné riziko pro kvalifikovanou pracovní sílu kvůli zpomalení pracovního postupu a zmrazení možnosti profesního růstu i možnosti „dělat kariéru“. Mohou být ale ideálním nástrojem, jak zůstat během období péče o malé děti v kontaktu se svým zaměstnáním, neztratit kvalifikaci, zkušenosti a sociální dovednosti a snadno se pak opět zapojit do práce.

ČR má velmi nízký počet částečných pracovních úvazků. Jedná se o cca 3,5 % všech pracovních úvazků.

### **Tabulka č.6: Částečné úvazky ve světě**

Pro srovnání :	Rakousko	27,9 %
	Francie	12,9 %
	Dánsko	19,6 %
	Holandsko	34,5 %
	Polsko	11,5 %
	Velká Británie	23,3 %
	EU 25	19,0 %



**Zdroj:** Prorodinný balíček, <http://www.mpsv.cz/cs/>

Zvláště markantní je tento údaj u kategorie žen ve věku 20 – 49 let s dětmi mladšími 12 let. Údaje uvádějí procento zaměstnaných žen v této kategorii celkem a v tom procento částečných úvazků.

	<b>Celkem úvazků</b>	<b>částečné</b>
<b>EU</b>	25 60,4 %	22,7 %
<b>Belgie</b>	67,5 %	27,2 %
<b>ČR</b>	54,1 %	3,9 %
<b>Německo</b>	60,0 %	35,1 %
<b>Holandsko</b>	69,6 %	54,7 %
<b>Rakousko</b>	72,1 %	32,3 %

### **Pružná pracovní doba**

Za výhodnější než částečný úvazek považují lidé flexibilní pracovní dobu, pokud si ji může stanovit zaměstnanec sám, neboť to umožňuje účelně kloubit práci a rodinu. Pružná pracovní doba znamená možnost zaměstnance zvolit si začátek a konec denní pracovní doby (při zachování její délky). Zaměstnavatel stanoví dobu povinné přítomnosti na pracovišti, trvající nejméně 5 hodin denně. Začátek a konec pracovní doby si pak zaměstnanec určí sám v jednotlivých dnech v rámci časových úseků stanovených zaměstnavatelem.

Tato forma je zpravidla nejrozšířenější v administrativních profesích a v malých organizacích do 50 zaměstnanců. Vzhledem ke své povaze se tato úprava hodí jen do některých pracovních provozů. Zavedení této formy práce nepředstavuje žádné větší náklady. Relativní nevýhodou může být fakt, že pružná pracovní doba klade vyšší nároky na organizaci práce. Vzhledem ke skutečnosti, že tato forma organizace pracovní doby je často aplikována především u vedoucích a řídicích pracovníků, kterými jsou většinou muži, nepřispívá tato forma nutně k účelnému skloubení práce a rodiny, neboť tito muži ji pro daný účel zpravidla vůbec nevyužívají.

## **Sdílení pracovního místa**

Tato forma organizace práce v ČR téměř neexistuje. Nemůže být pak ani využívána pro případy skloubení práce a rodiny, jak je tomu například v Nizozemsku. Sdílení pracovního místa je opatření, při němž je jedna pozice, respektive práce na plný úvazek, sdílena dvěma nebo více lidmi. Práce může být sdílena mnoha způsoby: na základě děleného týdne, rozdělení pracovního dne na hodiny nebo na základě střídání týdnu práce a týdnu volna. Výhody a nevýhody jsou podobné jako u částečného úvazku. Práce klade vysoké nároky na sdílení informací, nicméně je výhodnější v tom, že za sebe lidé mohou snáze „zaskakovat“.

## **Práce z domova**

Forma práce z domova se u nás začíná v současnosti uplatňovat zejména u vysoce kvalifikovaných profesí, například v některých oblastech vědy a administrativních činností, překladatelů, projektantů, počítačových specialistů, některých manažerů. Práce z domova je rozšířena u podniků s nízkým počtem zaměstnanců. Některé výzkumy ukazují, že při této formě práce nebývá respektována pracovní doba a že lidé pak obvykle pracují ještě déle (cca 44–50 hodin týdně), než by tomu bylo, kdyby pracovali přímo v podniku či firmě. S prací z domova souvisí často i „švarcsystém“ využívaný často například při takzvaném multi-level marketingu, kdy se na pracující osobu, která je právně evidována jako OSVČ, nevztahuje žádná pracovněprávní ochrana.

## **Osobní účty počtu hodin**

Konto pracovní doby je další způsob nerovnoměrného rozvržení pracovní doby. Může jej obsahovat kolektivní smlouva, popřípadě vnitřní předpis. Zaměstnavatel je povinen vést účet pracovní doby zaměstnance a účet mzdy zaměstnance. Existuje jako možnost obvykle u manažerských profesí, kde převažují opět muži. Jinak není tato forma příliš rozšířená.

## **Zřízení podnikových jeslí či mateřské školy**

Další možnost, kterou mohou zaměstnavatelé poskytnout pro usnadnění kombinace práce a rodiny svým zaměstnancům, je zřízení podnikových jeslí či mateřské školy. Realizace této možnosti je ale v ČR stále velmi vzácná, mimo jiné kvůli přísným hygienickým předpisům, které se na zřízení jeslí a školek vztahují a jsou v praxi takřka nerealizovatelné.

## **11.2 Nástroje personální politiky pro vytváření optimálních podmínek práce**

- zavedení inovativních modelů pracovní doby, avšak nikoli penalizujících (fragmentace pracovní doby, nakupení drobných zaměstnání), práce z domu, placeného přerušování zaměstnání a účtů pracovní doby,
- právní jistota stabilní pracovní smlouvy,
- kontaktní nabídky podniků během rodičovské dovolené,
- podpůrná opatření při organizování péče o dítě v podobě, podnikových mateřských škol, zakoupení míst pro dítě ve školce a finančních podpůrných opatření,
- podpora při péči o starší nebo péči vyžadující členy rodiny,
- podpora opatření zaměřených na osobní rozvoj a podpora pro opětovné zapojení do pracovní činnosti po práci na snížený úvazek po volnu za účelem péče o děti či osoby vyžadující péči.

### **Mezi nové, inovativní nástroje pak patří např:**

- zřízení heren pro děti zaměstnanců,
- podnikové mateřské školy,
- generační síť v podniku, která koordinuje dobrovolné služby, jako vyřizování návštěv úřadů a nákupy pro mladé zaměstnance, s odpovědností za rodinu, které poskytují zaměstnanci v důchodu.

## 12. Charakteristika společnosti HRAT

Hospodářská rozvojová komora Třinecka, Podnikatelské centrum, s.r.o. je oficiální rozvojovou agenturou zařazenou do sítě rozvojových agentur v rámci Centra pro regionální rozvoj ČR. Je také oficiálním infocentrem Moravskoslezského kraje a poskytuje informace o možnostech čerpání dotací z evropských prostředků. Předmětem činnosti společnosti je především nabídka komplexních služeb dotačního poradenství při přípravě a realizaci projektů v rámci strukturálních fondů EU, Norských fondů a dotačních fondů ČR. Dále se ve své činnosti zabývá poradenskými a konzultačními službami v oblasti zpracování plánů, marketingových a ekonomických analýz, záměrů environmentální legislativy a vzdělávání fundraisingu.

Mezi hlavními cíli HRATu je přispívat k udržitelnému rozvoji regionu, sladovat jeho priority a nalézat cestu k řešení problematiky dotací z Evropské unie.

V oblasti přípravy projektů pro své klienty získali více než 4,27 mld. Kč dotačních prostředků. Průměrná úspěšnost aktuálně dosahuje 79,6 % z celkem požadovaných dotací.

Ve sféře dotačního managementu administrovali nebo aktuálně monitorovali projekty, které získaly více než 385 mil. Kč dotačních prostředků. Také organizují nebo aktuálně zajišťují výběrová řízení k projektům, které získaly více než 229 mil. Kč dotačních prostředků. Zapojili se svými aktivitami do projektů Partnerství k prosperitě v rámci SROP 3.3 a Beskydy pro všechny v rámci iniciativy EQUAL.

Společnost HRAT provozuje InMP – Informační místo pro podnikatele Krajské hospodářské komory Moravskoslezského kraje a EkoCentrum – Ekologické poradenské a informační centrum

Sekretariát Územní sekce pro rozvoj regionu Třinecka Krajské hospodářské komory Moravskoslezského kraje.

Jsou držiteli certifikátů ČSN EN ISO 9001:2001 a ČSN EN ISO 14000:2005 a dále pak certifikátů ČSN EN ISO 9001:2001 (systém managementu jakosti) a ISO 14001:2005 (systém environmentálního managementu).

Mezi společníky a zakladatele firmy patří Regionální rada rozvoje a spolupráce se sídlem v Třinci, Město Třinec, Třinecké železárně, a. s., KAZUIST, spol. s r. o., Autel, a. s. a Agentura pro regionální rozvoj, a. s.

Společnost HRAT je členem sítě oficiálních regionálních rozvojových agentur v rámci Centra pro regionální rozvoj ČR, sítě poradenských organizací Moravskoslezského kraje, Krajské hospodářské komory Moravskoslezského kraje, Sdružení pro rozvoj Moravskoslezského kraje a Česko-korejského obchodního a průmyslového výboru (ČKOPV).

## **13. Péče o zaměstnance ve společnosti HRAT**

### **13.1 Výběr zaměstnanců ve společnosti HRAT**

Výběr zaměstnanců ve společnosti HRAT probíhá těmito způsoby:

- inzerce na internetových stránkách [www.hrat.org](http://www.hrat.org),
- inzerce v tisku, nábor z řad uchazečů o zaměstnání ,
- výběr zaměstnance na základě dvoukolového výběrového řízení:
  - 1. Kolo – ústní pohovor s vedením,
  - 2. Kolo – úkol, testy z oblasti budoucí náplně činnosti přijímaného zaměstnance – zejména na specifické pozice typu finanční manažer.

### **13.2 Hodnocení a odměňování zaměstnanců společnosti HRAT**

Zaměstnanci společnosti HRAT mají stálý pevný plat, který je ukotven v pracovní smlouvě a odměny za výkony.

### **13.3 Benefity zaměstnanců HRAT**

Mezi stěžejní benefity, které nabízí společnost HRAT svým zaměstnancům, patří:

- stravenky,
- služební auto pro firemní účely,
- každý zaměstnanec má k dispozici služební mobilní telefon (využití pro firemní účely), většina zaměstnanců má k dispozici notebook (cca 90 %),

- sportovní a kulturní aktivity – nepravidelné sportovní a volnočasové akce organizované zaměstnavatelem (lyže, volejbal, teambuildingové jednodenní nebo vícedenní akce, venkovní sportovní posezení – vaječina, „opékání“, „viliovka“, aj.) – finanční náklady na tyto akce hradí v plné výši zaměstnavatel,
- příspěvek na životní pojištění ve výši 500 Kč měsíce pro zaměstnance, kteří jsou ve společnosti déle než 2 roky.

#### **13.4 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců společnosti HRAT**

- možnost vzdělávání dle potřeb zaměstnanců (anglický jazyk – pravidelně 2 skupiny, další kurzy dle potřeb zaměstnanců včetně tzv. „měkkých“ kurzů),
- vzdělávání v „pracovních“ oblastech – jednodenní a vícedenní školení zaměstnanců.

#### **13.5 Péče o pracovníky společnosti HRAT**

- každý zaměstnanec má svůj vlastní pracovní prostor (stůl), skříň,
- pracovní doba: 7:00 – 15:30hod.; možnost individuální pracovní doby po dohodě s vedením,
- parkování u budovy (dostatek parkovacích míst),
- technické vybavení je doplňováno a obnovována dle potřeb zaměstnanců po vzájemné dohodě.

## 14. Výzkum personálního řízení

V měsíci prosinci 2008 jsem s pomocí projektové manažerky úseku vzdělávání a lidských zdrojů Ing. Lucii Ligočkové provedla ve společnosti Rozvojové agentury Třinecka, Podnikatelské centrum, s.r.o. sociologický výzkum s cílem zjistit a zhodnotit reálnou potřebu existence podnikové mateřské školy a navrhnout postup při jejím založení, včetně vymezení legislativního rámce a podmínek vzniku.

Předmětem výzkumu byla analýza zájmu zaměstnanců o podnikovou mateřskou školu. Výzkum byl proveden formou písemného dotazování, technikou dotazníku. Z celkového počtu 25 zaměstnanců / z toho 15 žen a 5 mužů/ 15 respondentů vrátilo správně vyplněný dotazník, což je 60 % návratnost. Výsledek návratnosti lze tedy považovat za relativně úspěšný a získané výsledky za racionálně podložené. Při sestavování dotazníku jsem kladla důraz na srozumitelnost a přehlednost, aby mi vrácené dotazníky poskytly co nejefektivnější informace.

Dotazník se skládá ze 14 otázek, z toho 12 je jich uzavřených a 2 otevřené (otázka č. 3,13). Otázky jsou voleny ze čtyř oblastí, které se týkají věkové struktury zaměstnanců, rodičovské dovolené, využitelnosti podnikové mateřské školy. Vzor dotazníku je uveden v příloze.

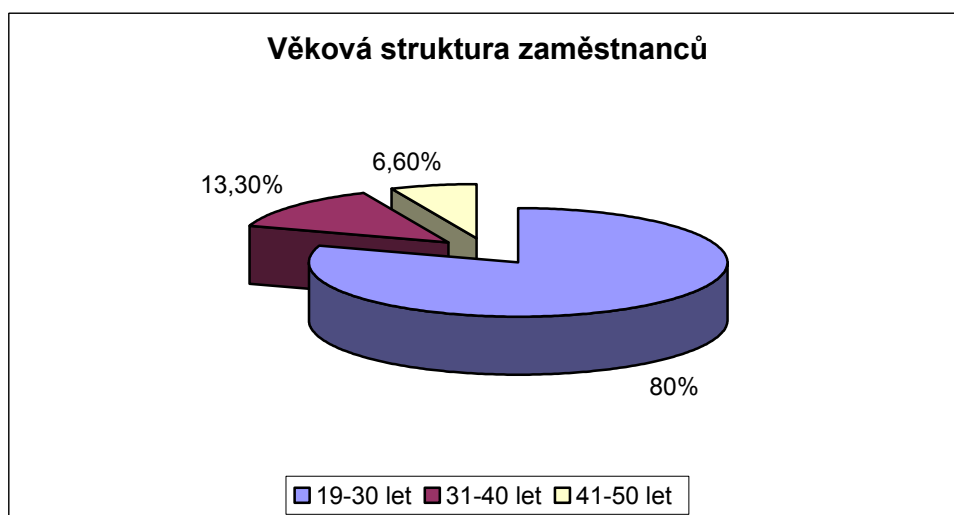
Před samotným provedením výzkumu jsem si stanovila v souladu s cílem výzkumu tyto hypotézy:

- na potřebnost podnikové mateřské školy má vliv věk dotázaného. /H1/
- zaměstnanci tato problematika zajímá a vnímají ji jako výraz benefitu ze strany zaměstnavatele. /H2/
- rodiče dětí, jež mají k dispozici podnikovou mateřskou školu, setrvávají na rodičovské dovolené delší čas než rodiče, kteří tuto možnost nemají. /H3/
- počet dětí potencionálně umístitelných do podnikové mateřské školy splňuje stanovenou normu zákonem a školka by byla vytížena. /H4/
- podniková mateřská škola by měla vzniknout v horizontu nejbližších pěti let, tak aby kopírovala potřeby rodičů. /H5/
- rodiče, kteří jsou zaměstnáni ve firmě HRAT jsou nespokojeni s nabídkou mateřských škol v okolí, a to hlavně z kapacitních důvodů. /H6/

## 15. Výsledky sociologického výzkumu

První otázka v pořadí si klade za cíl zjistit věkovou strukturu zaměstnanců HRATu. Podle grafu č.1 dotazník vyplnilo 80 % respondentů ve věkové skupině od 19 do 30 let, 13,3 % respondentů ve věkové skupině 31–40 let a 6,6 % respondentů ve věku od 41–50 let. Takto nerovnoměrné rozložení pracovních sil podle věku je zřejmě dáno tím, že společnost HRAT je mladá flexibilní firma, která si vybírá své zaměstnance z řad čerstvých absolventů vysokých škol.

**Graf č.1: Věková struktura zaměstnanců**

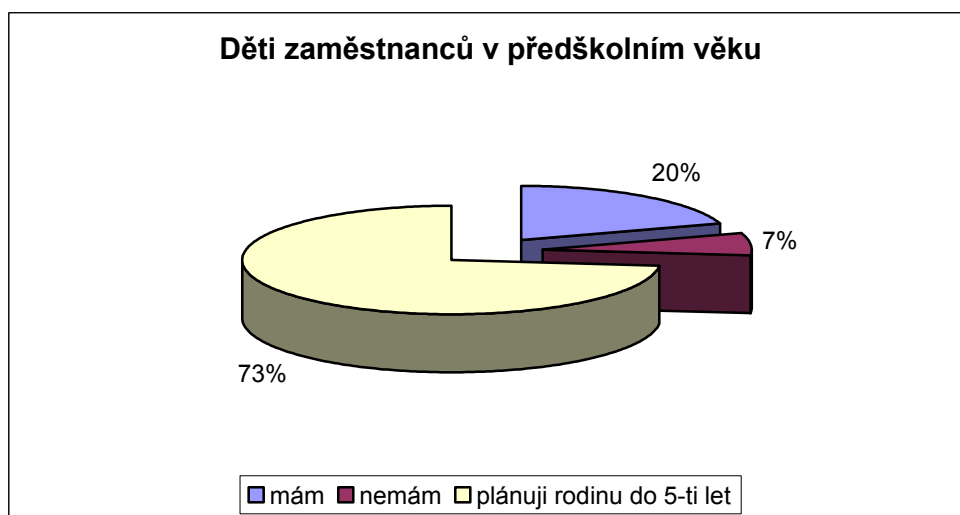


Pramen: Vlastní zpracování



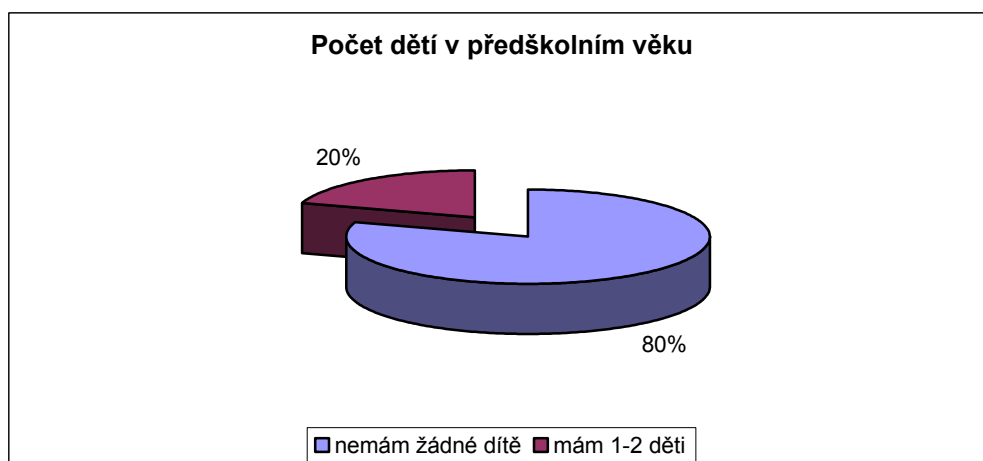
Otázka č.2 řeší, zda respondenti mají děti v předškolním věku či nikoliv. Jelikož je společnost HRAT firmou s převážnou většinou mladých lidí ve věku 19–30 let, je logické, že z celkového počtu 15 zaměstnanců, kteří odevzdali dotazník, má děti v předškolním věku 20 % respondentů, celých 73,3 % respondentů plánuje rodinu v horizontu nejbližších pěti let a 6,6 % zaměstnanců pak nemá děti v předškolním věku vůbec.

**Graf č.2: Existence dětí v předškolním věku**



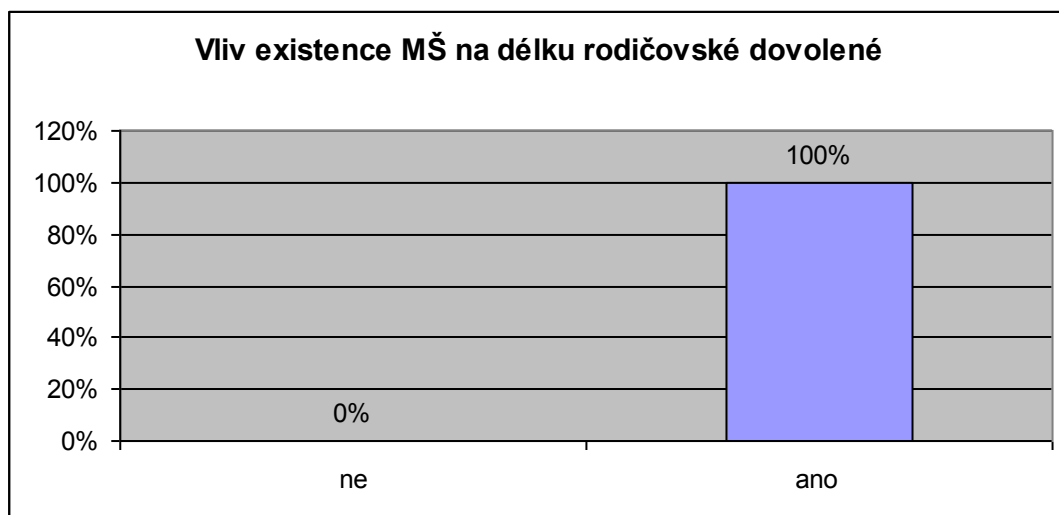
Otázka č.3 zjišťuje počet dětí v předškolním věku. Tato otázka je cenným ukazatelem pro zmapování aktuální situace z řad zájemců o provoz podnikové mateřské školy. Dává nám možnost odhadnout ve spojitosti s následujícími dotazy počty dětí, jejichž rodiče by měli o podnikovou mateřskou školu zájem. V prováděném výzkumu vyšlo najevo, že v předškolním věku jsou 3 děti dotazovaných zaměstnanců.

**Graf č.3: Počet dětí zaměstnanců v předškolním věku**



Následující otázka č.4 mapuje vztah mezi možnostmi dát dítě do podnikové mateřské školy a délkou pobytu na rodičovské dovolené. Jednoznačně výsledek zkoumání potvrdil hypotézu, že existence mateřské školy v podniku přímo souvisí s délkou plánované rodičovské dovolené. Na otázku odpovědělo 100 % respondentů kladně.

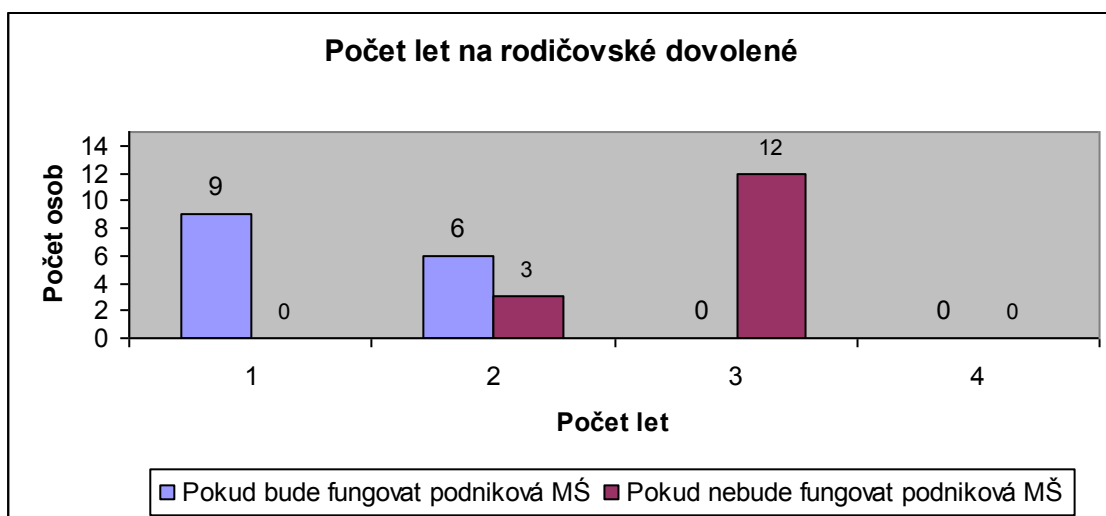
**Graf č.4: Vliv existence mateřské školy na délku rodičovské dovolené**



V otázce č.5 se respondenti vyjadřovali k délce rodičovské dovolené, kterou by zvolili při existenci podnikové mateřské školy.

Následující otázka č.6 pak vyhodnocuje odpovědi respondentů, kdyby tuto možnost neměli. Pokud by situace byla taková, že by firma neměla podnikovou mateřskou školu, do práce by se zaměstnanci vraceli v počtu 12 osob po třech letech a 3 lidé by zvolili dvouletou rodičovskou dovolenou. Pokud by zaměstnavatel umožnil umístit svým zaměstnancům děti do podnikové mateřské školy, vraceli by se tito v počtu 9 osob již po roce trvání rodičovské dovolené a 6 osob by se vracelo do zaměstnání po dvou letech. Je teda zcela zjevné, že pokud by mateřská škola existovala, zaměstnavateli by se zaměstnanci vraceli do zaměstnání mnohem dříve, než kdyby tato možnost nebyla.

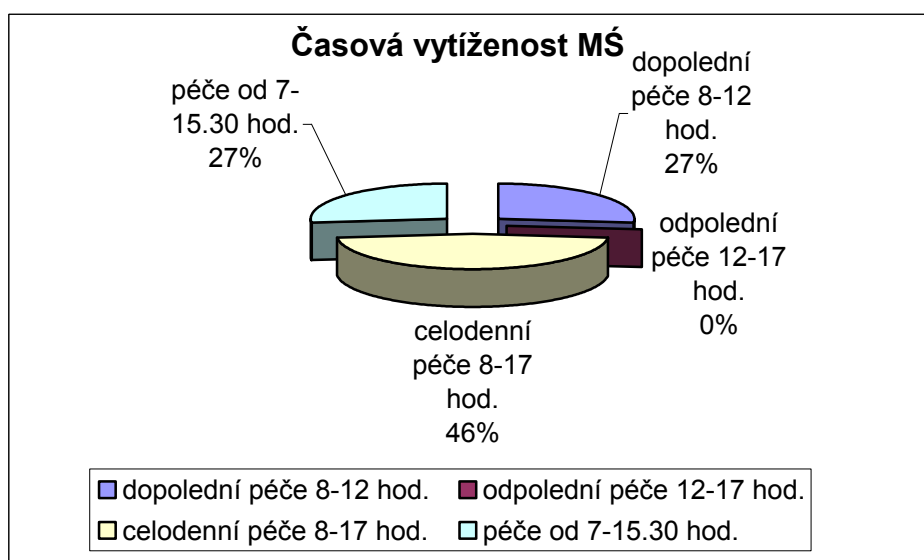
**Graf č.5: Počet plánovaných let na rodičovské dovolené**



V otázce č.8 se vyjádřili všichni oslovení zaměstnanci, že podnikovou mateřskou školu vnímají jako výraz benefitu ze strany zaměstnavatele.

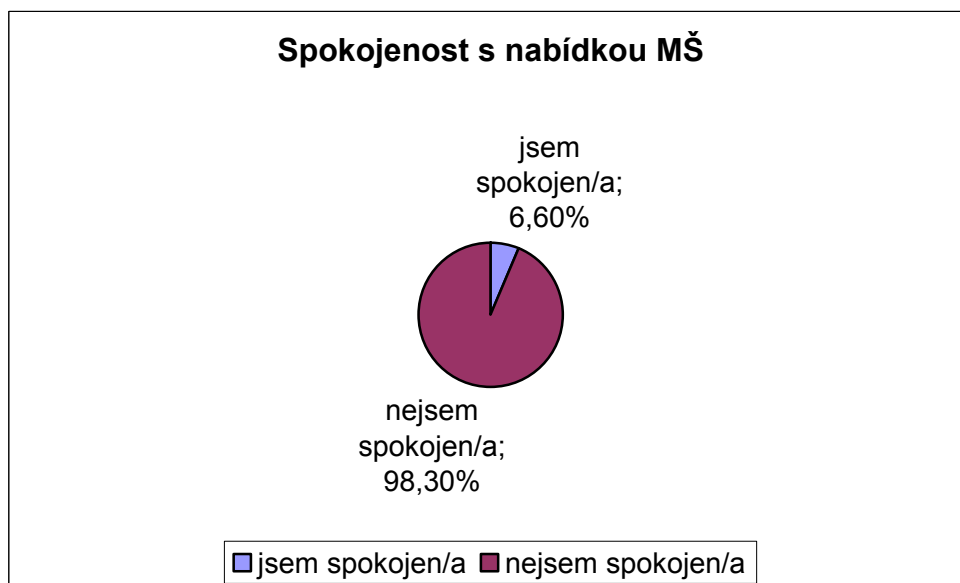
Otázka č.9 byla zaměřena na časový úsek, který by se rodičům-zaměstnancům nejvíce hodil pro umístění potomka do podnikové mateřské školy.

**Graf č.6: Časová vytíženost mateřské školy**



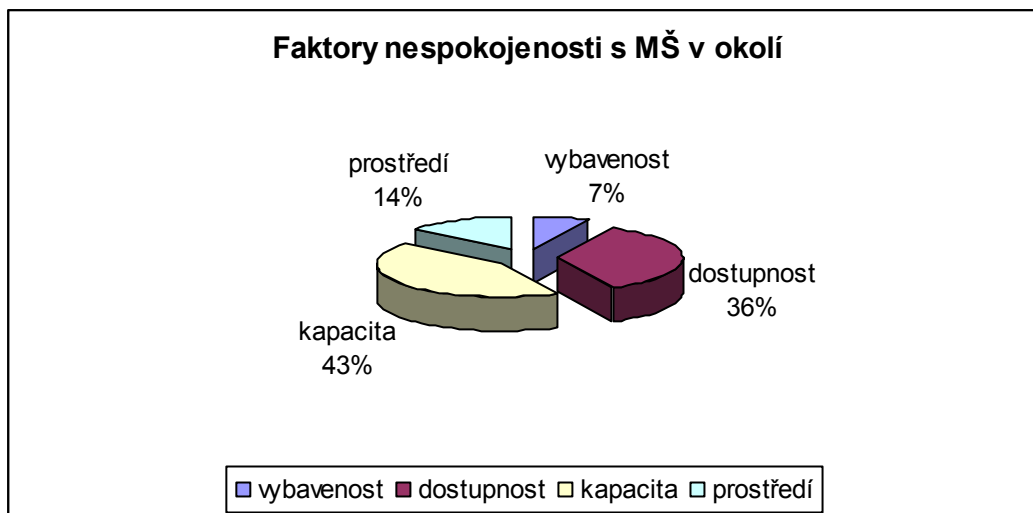
Na otázku č.10, zda jsou respondenti spokojeni, či nespokojeni s dostupnou nabídkou mateřských škol v místě bydliště, odpovědělo 93,3 % dotazovaných, že nikoliv a pouze 6,6 % / což byla pouze jediná osoba/, že spokojeno je.

**Graf č.7: Spokojenost rodičů s nabídkou mateřských škol v blízkém okolí**



V otázce č.11 se měli respondenti vyjádřit, co konkrétního na dostupné mateřské škole jim vadí. Otázka 11 upřesňuje a rozvíjí otázku č.10. Z uvedeného množství respondentů, kteří uvedli v otázce 10, že jsou nespokojeni s nabídkou mateřských škol v místě bydliště/ 14 osob z celkově 15 dotazovaných/, uvedlo 42,8 % zaměstnanců jako nejčastější důvod nespokojenosti kapacitní důvody, 35,71% vadila špatná dostupnost mateřských škol, 14,2 % se vyjádřilo negativně k prostředí školek a 7,14 % osob vadila nedostatečná vybavenost mateřských škol.

**Graf č.8: Faktory nespokojenosti v dostupných mateřských školách**



Pramen: Vlastní zpracování

V otázce č.12 odpověděli všichni dotázaní respondenti, že by byli ochotni na chod podnikové mateřské školy finančně přispívat.

Otázka č.13 se zaměřovala na hlavní důvody upřednostnění podnikové mateřské školy, před běžnou mateřskou školou. 100 % respondentů uvedlo jako hlavní důvod očekávání flexibilnějšího přístupu a poskytnutí péče „na míru“/ časová flexibilita, lokalizace v prostorách firmy/.

Poslední otázka v dotazníku – otázka č.14 - měla za úkol zjistit, zda zaměstnanci vnímají dobu po ukončení rodičovské dovolené jako vhodnou příležitost ke změně zaměstnání.86,6 % osob uvedlo, že nikoliv, a pouhých 13,3 % osob uvedlo, že tuto dobu skutečně vnímají jako šanci změnit zaměstnání.

## 16. Vyhodnocení dotazníků - analýza, interpretace

V následující kapitole jsou vyhodnoceny hypotézy sociologického výzkumu s cílem zjistit a zhodnotit reálnou potřebu existence podnikové mateřské školy a navrhnout postup při jejím založení, včetně vymezení legislativního rámce a podmínek vzniku. V první části této kapitoly je vyhodnocení hypotéz a ve druhé části jsou návrhy a doporučení.

**První hypotéza /H<sub>1</sub>/** byla stanovena předpokladem, že na potřebnost podnikové mateřské školy má vliv věk dotázaného. Z šetření vyplývá, že 80 % dotázaných zaměstnanců se pohybuje ve věkové skupině od 19–30let, 13,3 % respondentů ve věkové skupině 31–40 let a 6,6 % respondentů ve věku od 41–50 let. Společnost HRAT je firmou s převážnou většinou mladých lidí ve věku 19–30 let a je logické, že z celkového počtu 15 zaměstnanců, kteří odevzdali dotazník, má děti v předškolním věku 20 % respondentů, celých 73,3 % respondentů plánuje rodinu v horizontu nejbližších pěti let a 6,6 % zaměstnanců pak nemá děti v předškolním věku vůbec. Z toho jednoznačně plyne podloženost hypotézy, že věk a rodičovství dotazovaných má vliv na potřebnost podnikové mateřské školy. Hypotéza se tedy výsledkem výzkumu potvrdila.

V pořadí **druhá hypotéza /H<sub>2</sub>/**, předpokládala zájem o problematiku podnikových mateřských škol a chápání její existence jako výrazu benefitu ze strany zaměstnavatele. Hypotéza se výzkumem potvrdila, o čemž svědčí výsledky výzkumu u otázky č.8, kde se vyjádřilo jednoznačně 100 % respondentů. Hypotéza byla přijata.

**Ve třetí hypotéze /H<sub>3</sub>/** předpokládám, že rodiče dětí, jež mají k dispozici podnikové mateřské školy, setrvávají na rodičovské dovolené kratší čas než rodiče, kteří tuto možnost nemají. Můj předpoklad se naprosto potvrdil, o čemž svědčí výsledky výzkumu v otázce č.5, kde se respondenti vyjadřovali k délce rodičovské dovolené, kterou by zvolili při existenci podnikové mateřské školy. Otázka č.6 pak vyhodnocuje odpovědi respondentů, kdyby tuto možnost neměli. Pokud by situace byla taková, že by firma neměla podnikovou mateřskou školu, do práce by se zaměstnanci vraceli v počtu 12 osob po třech letech a 3 lidé by zvolili dvouletou rodičovskou dovolenou.

Pokud by zaměstnavatel umožnil umístit svým zaměstnancům děti do podnikové mateřské školy, vraceli by se tito v počtu 9 osob již po roce trvání rodičovské dovolené a 6 osob by se vracelo do zaměstnání po dvou letech. Je teda zcela zjevné, že pokud by mateřská škola existovala, zaměstnavateli by se zaměstnanci vraceli do zaměstnání mnohem dříve, než kdyby tato možnost nebyla. Hypotéza byla potvrzena.

**Čtvrtá hypotéza /H<sub>4</sub>/** předpokládala, že počet dětí, které by zaměstnanci rádi umístili do firemní mateřské školy, splňuje normu danou zákonem. Zákon č.14/2005 o předškolním vzdělávání ukládá v § 2, že minimální počet dětí pro založení mateřské školy činí v případě, že se jedná o mateřskou školu s jednou třídou, nejméně 15 dětí a mateřská škola se dvěma a více třídami má minimální hranici počtu dětí stanovenou na 18 dětí ve třídě. Je-li v obci pouze jedna mateřská škola s jednou třídou, má nejméně 13 dětí, jediná mateřská škola v obci se dvěma a více třídami má nejméně v průměru 16 dětí ve třídě.

Z výzkumu vyšlo najevo, že z 20 % oslovených respondentů, kteří odpověděli kladně v otázce č. 3, odpovědělo 80 % z nich, že mají děti v předškolním věku, které by bylo možno do podnikové mateřské školy umístit.

Tedy z 15–ti oslovených zaměstnanců měly tři osoby děti v předškolním věku. Hypotéza č. 4 se tedy výzkumem nepotvrdila, neboť tři děti by mateřskou školu v současné době nenaplnily. S ohledem na to, že je mi známa aktuální situace ve firmě, která se v průběhu třech měsíců razantně změnila, musím zmínit, že zaměstnankyně firmy očekávají ve čtyřech nových případech tento rok potomka. To znamená, že stav počtu dětí se tím do budoucna podstatně změní. Nutno však brát ohled na celkovou věkovou strukturu dětí, které by mohly být do firemní mateřské školy umístěny a způsob založení mateřské školy. Pokud by se zřídila podle školského zákona, musela by nezbytně splňovat zákonem striktně stanovené počty dětí, což se v tomto případě z hlediska velikosti firmy jeví do budoucna jako nereálné.

**V páté hypotéze /H<sub>5</sub>/** jsem předpokládala, že podniková mateřská škola by měla vzniknout v horizontu nejbližších pěti let, tak aby kopírovala potřeby rodičů. Z výzkumného šetření vyplynulo, že věková struktura je z 80 % pokryta mladými lidmi ve věku 18–30 let. Dále z výzkumu vyšlo najevo, že 20 % zaměstnanců už má děti v předškolním věku a celých 73,3 % respondentů plánuje rodinu v horizontu nejbližších pěti let. Z tohoto výsledku plyne, že by bylo pro firmu HRAT nejvhodnější mateřskou školu založit v časovém horizontu nadcházejících 5–ti let a to přesně tak, aby tímto vycházeli vstříc aktuálním potřebám svých zaměstnanců.

**V šesté hypotéze /H<sub>6</sub>/** jsem předpokládala, že rodiče, kteří jsou zaměstnáni ve firmě HRAT, jsou nespokojeni s nabídkou mateřských škol v okolí a to hlavně z kapacitních důvodů. Má hypotéza se potvrdila, neboť z výzkumného šetření vyšlo najevo, že s dostupnou nabídkou mateřských škol v místě bydliště je nespokojeno 93,3 % dotazovaných. Jako hlavní důvod nespokojenosti uvedlo 42,8% zaměstnanců kapacitní důvody mateřských škol, 35,71 % vadila špatná dostupnost mateřských škol, 14,2 % se vyjádřilo negativně k prostředí školek a 7,14 % osob vadila nedostatečná vybavenost mateřských škol.

## 17. Návrhy a doporučení

Cílem provedeného sociologického výzkumu ve společnosti HRAT bylo zjistit a zhodnotit reálnou potřebu existence podnikové mateřské školy a navrhnout postup při jejím založení, včetně vymezení legislativního rámce a podmínek vzniku. Potvrzením hypotéz, a to zejména hypotézy H<sub>2</sub>, kde se zaměstnanci vyjádřili, že podnikovou mateřskou školu chápou jako výraz benefitu ze strany zaměstnavatele, a H<sub>3</sub>, že by se v případě existence zaměstnanci vraceli do zaměstnání z rodičovské dovolené dříve, je pro zaměstnavatele HRAT jasným signálem k tomu, že firemní mateřská škola je jednoznačně pozitivním, smysluplným a potřebným benefitem, který mu přinese odměnu v podobě spokojených a loajálních zaměstnanců. Z výsledků u hypotézy H<sub>5</sub> můžeme vyvodit, že podnikovou mateřskou školu by bylo neoptimálnější zřídit v horizontu nejbližších pěti let. Velmi důležitý ukazatel nám poskytla hypotéza H<sub>4</sub> o předpokládaných počtech dětí, které by v současné chvíli mohly mateřskou školu navštěvovat. Zákon č.14/2005 stanoví jasně normu 15–ti dětí. Firma má však při zřizování mateřské školy i jiné možnosti, než se řídit školským zákonem. V tomto případě však nemůže očekávat dotaci ze strany státu. V současné situaci bych firmě doporučila sledovat platnou legislativu a v souladu s dosavadním návrhem ministra sociálních věcí p. Petra Nečase / tzv. „prorodinný balíček“/ zřídit tzv. miniškolku-případně větší počet miniškolek. Jednou z variant by také bylo sloučení se s jinou, větší firmou, která by měla zájem pro své zaměstnance firemní školku zřídit. S ohledem na lokalizaci firmy bych doporučila oslovit společnost Trinecké železářny a.s. Dále by také mohla firma HRAT oslovit některou z místních mateřských škol a zřídit si přímo v ní vyhrazenou třídu pro děti svých zaměstnanců. Toto řešení je optimální z hlediska připravenosti a splnění zákonných norem u již stávajícího zařízení.



## Závěr

V úvodu mé práce jsem nastínila současnou situaci v personální oblasti mnoha firem, konkrétně pak situaci, kdy chybí kvalifikovaní uchazeči o zaměstnání, a ženy, které jsou na rodičovské dovolené, by rády přispěly do rodinného rozpočtu. Personální pokrytí je pro organizaci nepostradatelnou součástí, kterou musí začlenit do svých strategických plánů a cílů. Jedním z nich je pak určitě snaha o to, udržet si své zaměstnance. Problémem je však současná situace v České republice, kdy péče o předškolní děti je nedostačující a zdaleka nepokrývá potřeby rodičů. Chybí mateřské školy a jesle, přestože výzkumy veřejného mínění vykazují velký zájem ze strany zaměstnaných rodičů o umístění dětí do předškolních zařízení. Jedním z řešení, které se v současné legislativní situaci nabízí, je zřízení firemní podnikové mateřské školy.

Tato diplomová práce se zabývá v první části popisem a teoretickými východiskami personální oblasti a to přímo oblasti, která se věnuje péči o zaměstnance. Přesně tato oblast koresponduje s benefitem, jehož výstupem, lze zřízení firemní mateřské školy chápat. Teoretickou a praktickou část práce pak propojuje popis společnosti HRAT, které se věnovaný výzkum týkal. Právě této společnosti by mělo být šetření a výsledky mého výzkumu podnětem tak, aby si mohla sama rozhodnout, jak danou problematiku v praxi vyřeší. Práce může být také inspirací pro jiné společnosti, které se na založení vlastní firemní mateřské školy do budoucna chystají.

Cíl předložené diplomové práce tedy směřoval k možnosti vzniku podnikové mateřské školy ve společnosti HRAT. Sociologický výzkum mezi zaměstnanci firmy měl zhodnotit, zda by tito o podnikovou mateřskou školu měli zájem a jaká forma realizace by byla nejoptimálnější s ohledem na počet dětí. Z výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci mají jednoznačný zájem na vzniku a realizaci podnikové mateřské školy. Cíle diplomové práce bylo tedy prostřednictvím realizované empirické části dosaženo. **S ohledem na aktuální množství dětí jsem však v doporučení uvedla jako možnou variantu zřízení tzv. miniškolky, kterou lze realizovat pro 3–5 dětí. Firma by také mohla oslovit v rámci spolupráce při vzniku podnikové mateřské školy nedalekou firmu Třinecké železárny, a.s., která disponuje větším množstvím zaměstnanců. S ohledem na lokalizaci firmy bych doporučila oslovit mimo Třinecké železárny a.s. také Nemocnici Třinec nebo Nemocnici Podlesí a.s.**

Velkou výhodou je zřízení firemní mateřské školy při nemocnici. Pokud totiž mateřská škola funguje jako stacionář při nemocnici, stačí mít „pouze“ živnostenský list, ale veškeré náklady si provozovatel hradí sám.

**S ohledem na stále měnící se legislativu bych pak doporučila firmě sledovat aktuální situaci a změny zákonů týkajících se dané problematiky. V rámci spolupráce s firmou jsem doporučila osobní účast na semináři „Fenomén firemní školky“, který se uskuteční 15. 4. 2009 v Praze. Diskuze se budou účastnit odborníci z oblasti práva, sociální problematiky a především i ostatní zaměstnavatelé, kteří se o tuto problematiku zajímají.**

## **Cizojazyčné resumé**

People are the most important resources for companies. Human resources quality influences all other company activities. One of the main long term plan is keep up own employees. My diploma work be engaged in problems with comeback parents- employees after maternity life.

I divided my work into four parts. The first part is theoretical and describes human resources management be specific to service for staff. In the second chapter I deal with company HRAT Ltd., its establishment, object of its activity and certificates. I analyse need of company nursery in the next part. I made sociological research, which should compare real need and legislative possibilities in Czech Republic. In the last chapter was evaluated hypothesis of the research. I made recommendations, which should company make on the basis of my performed analyse. Company ought to interesting in actual legislative situation and accost surrounding companies with cooperation. In my opinion it is also necessary to monitoring numer of employees child. In my last recommendation is instigation to visit Prag's workshop „Phenomenon of company nursery“.

## Seznam pramenů a odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- [2] BIELCZYK, A. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Karviná: SU-OPF, 2001, 302 s. ISBN 80-7248-127-4
- [3] FOOT, M., HOOK C. *Personalistika*. Praha: Computer Press 2002, 462 s. ISBN 80-7226-515-6,
- [4] HORÁKOVÁ, I. a kol. *Strategie firemní komunikace*. 2.vyd. Praha: Management Press 2008. 254s. ISBN 978-80-7261-178-2
- [5] HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance, Vše o Assessment Center*. Brno: Era 2002.370s. ISBN 80-86517-20-9
- [6] CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2002. 272 s. ISBN 978-80-247-1369-4
- [7] JÍROVÁ, H. *Trh práce a politika zaměstnanosti*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999. 95 s. ISBN 978-80-247-1369-4
- [8] KLEINU, J. a kol. *Metody personální práce*. Praha: vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. 160 s. ISBN 80-7079-413-5
- [9] KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3.vyd. Praha:Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3
- [10] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2.vyd. Praha:Management Press, 2000. 350s.ISBN 80-85943-51-4

- [11] MATÉJKA, M.,VIDLAŘ P. *Vše o přijímacím pohovoru*. Praha: Grada Publishing, 2002. 192s. ISBN 80-247-0215-0
- [12] MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Human Resource Management*. Homewood Boston: Irwin, 1991, 740 p. ISBN 0-256-05963-2
- [13] PELCL, V. *Zaměstnanecké benefity, čili sociální fond v praxi*. Praha: Sondy, 2005. 175s. ISBN 80-868-46-04-0
- [14] PRAŽSKÁ, L.,LIVIAN Y.F., *Řízení lidských zdrojů*. Praha:HZ Systém 1997. 148s. ISBN 80-86009-19-X
- [15] SBORNÍK ZE ZÁVĚREČNÉ MEZINÁRODNÍ KONFERENCE ESF, *Zvyšování konkurenceschopnosti žen na trhu práce na Karvinsku v MS Regionu*, Slezská Univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, Karviná 2008 kolektiv autorů, 133 s. ISBN: 978-80-7248-476-8
- [16] SIEGEL, Z. *Sestavte si atraktivní životopis*. Praha:Grada Publishing 2008. 184 s. ISBN 978-80-247-2447-8
- [17] STÝBLO, J., *Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy. I.vyd.* Praha: Grada Publishing 1998. 144 s. ISBN 80-7261-097
- [18] STÝBLO, J., *Personální management*. Praha: Grada, 1993, ISBN 80-85424-92-4

## **Seznam použitých webových stránek**

[www.metrogroup.de](http://www.metrogroup.de)

[www.portal.gov.cz](http://www.portal.gov.cz)

[www.wikipedie.cz](http://www.wikipedie.cz)

[www.finance.cz](http://www.finance.cz)

[www.feminismus.cz](http://www.feminismus.cz)

[www.podnikatel.cz](http://www.podnikatel.cz)

[www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz)

[www.hrat.org](http://www.hrat.org)

## **Seznam použitých legislativních norem**

- Vyhláška č. 137/2004 Sb.
- Evropská norma o stravování 852/2004 Sb.
- Zákon o ochraně veřejného zdraví č. 258/2000 Sb.
- Zákon o hygienických požadavcích na stravovací služby 137/2004 Sb. a změna tohoto zákona č.602/2006 Sb.
- Zákon o předškolním vzdělávání č.14/2005 Sb.

## Seznam použitých zkratk a pojmů

<b>HRAT</b>	Hospodářská rozvojová agentura Třinecka, Podnikatelské centrum s.r.o
<b>IPD</b>	Institute od Personal and Development
<b>KÚ</b>	Krajský úřad
<b>MŠMT</b>	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
<b>CNPF</b>	Spojení francouzských korporací
<b>EQUAL</b>	Iniciativa společenství
<b>FUNDRASING</b>	financování činnosti neziskových organizací



## Seznam grafů

<b>GRAF Č.1:</b> VĚKOVÁ STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ .....	64
<b>GRAF Č.2:</b> EXISTENCE DĚTÍ V PŘEDŠKOLNÍM VĚKU .....	65
<b>GRAF Č.3:</b> POČET DĚTÍ ZAMĚSTNANCŮ V PŘEDŠKOLNÍM VĚKU .....	65
<b>GRAF Č.4:</b> VLIV EXISTENCE MATEŘSKÉ ŠKOLY NA DÉLKU RODIČOVSKÉ DOVOLENÉ .....	66
<b>GRAF Č.5:</b> POČET PLÁNOVANÝCH LET NA RODIČOVSKÉ DOVOLENÉ .....	67
<b>GRAF Č.6:</b> ČASOVÁ VYTÍŽENOST MATEŘSKÉ ŠKOLY .....	67
<b>GRAF Č.7:</b> SPOKOJENOST RODIČŮ S NABÍDKOU MATEŘSKÝCH ŠKOL V BLÍZKÉM OKOLÍ .....	68
<b>GRAF Č.8:</b> FAKTORY NESPOKOJENOSTI V DOSTUPNÝCH MATEŘSKÝCH ŠKOLÁCH .....	68

## Seznam tabulek

<b>TABULKA Č. 1:</b> SOUSTAVA SCHOPNOSTÍ V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	9
<b>TABULKA Č. 2:</b> MZDOTVORNÉ FAKTORY .....	19
<b>TABULKA Č. 3</b> POČET MATEŘSKÝCH ŠKOL V ČR V LETECH 1997/98 – 2005/2006 .....	47
<b>TABULKA Č. 4:</b> PREFEROVANÉ FORMY SLAĎOVÁNÍ SOUKROMÉHO A PROFESNÍHO ŽIVOTA .....	54
<b>TABULKA Č. 5:</b> VÝKAZ O ČINNOSTI ZDRAVOTNICKÝCH ZAŘÍZENÍ V LETECH 1998–2006 .....	55
<b>TABULKA Č. 6:</b> ČÁSTEČNÉ ÚVAZKY VE SVĚTĚ .....	56

## Seznam obrázků

<b>OBRÁZEK Č.1:</b> STĚŽEJNÍ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI VE FIRMĚ .....	10
<b>OBRÁZEK Č.2:</b> PŘIJÍMACÍ PROCES ZAMĚSTNANCE .....	15
<b>OBRÁZEK Č.3:</b> MEZINÁRODNÍ MODELY MANAŽERSKÉHO ROZVOJE .....	31
<b>OBRÁZEK Č.4:</b> SCHÉMA MOTIVAČNÍ STRATEGIE .....	41

## **Seznam příloh**

**Příloha 1**     Dotazník

**Příloha 2**     Významový slovníček pojmů z personálního managementu

## **Přílohy**

### **Dotazník**

### **Příloha 1**

#### **Vážení zaměstnanci Hospodářské Komory Třince,**

Dovolte, abych se Vám představila. Jmenuji se Lenka Šebestová a jsem studentkou posledního ročníku Palackého Univerzity v Olomouci oboru pedagogika-správní činnost. V rámci mé závěrečné diplomové práce na téma „Péče o zaměstnance HRAT se zaměřením na vznik podnikové mateřské školky“ se Vám dostává do rukou dotazník, který mi bude nápomocen při vyhodnocování hypotéz v praktické části mé práce. Věřím, že ve finále bude má diplomová práce přínosem nejen pro mne při státních závěrečných zkouškách, ale i pro Vás.

Děkuji předem za vyplnění dotazníku a přeji Vám pokojné adventní dny.

1. Uved'te prosím, do jaké věkové kategorie spadáte.
  - a. 19–30 let
  - b. 31–40 let
  - c. 41–50 let
  
2. Máte děti v předškolním věku?
  - a. ano
  - b. ne
  - c. plánuji rodinu v horizontu do 5-ti let
  
3. Pokud máte děti v předškolním věku, uved'te prosím jejich počet.
  - a. 1–2
  - b. 2–3
  - c. více – uved'te prosím kolik

4. Pokud byste měli možnost dát dítě do podnikové mateřské školky, ovlivnilo by to délku Vašeho pobytu na rodičovské dovolené?
- a. ano
  - b. ne
5. Pokud jste odpověděli na otázku shora kladně, uveďte prosím, kolik let byste na rodičovské dovolené zůstali, kdybyste měli k dispozici podnikovou mateřskou školku.
- a. 1 rok
  - b. 2 roky
  - c. 3 roky
6. Pokud jste odpověděli na otázku shora záporně, uveďte prosím, kolik let byste na rodičovské dovolené zůstali, kdybyste tuto možnost nemněli.
- a. 1 rok
  - b. 2 roky
  - c. 3 roky
  - d. 4 roky
7. Své dítě bych do podnikové mateřské školky eventuálně umístil/a.
- a. do jednoho roku
  - b. do dvou let
  - c. do tří a více let
  - d. tuto možnost bych nejraději využil/a ihned
8. Vnímáte podnikovou školku jako výraz benefitu ze strany zaměstnavatele?
- a. ano
  - b. ne

9. V jakém čase by Vám vyhovovalo dítě umístit do podnikové mateřské školky?

- a. dopoledne tzn. 8–12 hod.
- b. odpoledne tzn. 12–17 hod.
- c. celodenně tzn. 8–17 hod.
- d. jinou – uveďte prosím jakou

10. Jste spokojen/á s nabídkou mateřských školek v místě bydliště?

- a. ano
- b. ne

11. Pokud ne, co vadí:

- a. vybavenost
- b. dostupnost
- c. kapacita
- d. prostředí

12. Byl byste ochoten přispívat eventuálně na provoz podnikové mateřské školy?

- a. ano
- b. ne

13. Z jakého důvodu byste upřednostnil/a podnikovou MŠ před běžnou školkou?

- a. očekávám flexibilnější přístup a poskytnutí péče „na míru“ / časová flexibilita, lokalizace v prostorách firmy/
- b. myslím si, že bych měl/a problém umístit své dítě do běžné MŠ, pokud bych se rozhodla odejít z rodičovské dovolené dříve než po třech letech
- c. jiný – uveďte prosím jaký

14. Vnímáte přerušení kontaktu se zaměstnavatelem jako příležitost ke změně zaměstnání po ukončení rodičovské dovolené?

a. ano

b. ne

Anonymním vyplněním dotazníku beru na vědomí, že tato data budou zpracována a publikována pouze v rámci mé diplomové práce. Souhlasím s využitím uvedených informací.



**Analýza personální struktury**

Je metodou zpracování ukazatelů funkční, kvalifikační, věkové a další struktury pracovníků. Je odvozená z vymezení a uspořádání personálních činností. Soustřeďuje se na zkoumání a zachycení rozhodujících ukazatelů pro řídicí a koncepční záměry organizace.

**Analýza práce**

Job Analysis je popis procesu zkoumané práce, identifikace jejich hlavních rysů, zvláštností, pracovních povinností a očekávaných pracovních výsledků i vztahů mezi profesemi. Produktem je popis práce – job description.

**Delfská metoda**

Delphi metod jde o intuitivně prognostickou metodu týkající se zjišťování budoucího vývoje ve zvolené oblasti, např. v inovacích. Některé, zejména větší společnosti, používají Delfskou metodu pro zjišťování potřeb zvyšování kvalifikace pracovníků v souladu se změnami požadavků na výrobní sortiment.

**Diagnostika**

Potřeba tréninku pracovníků je činnost zaměřená na zjišťování a hodnocení vědomostí, dovedností, popř. i charakterově volných vlastností, rysů osobností apod. účastníka tréninkové akce. Hlavními metodami diagnostiky jsou testy a další aktivní prostředky výuky, např. případová studie nebo inscenace.

**Funkce personálního plánování**

Řídicí a kontrolní, kam náleží činnosti jako např. analýzy klíčových operativních údajů a informací z personální oblasti / fluktuace, mobilita, mzdové náklady, nemocnost, absence apod. /dále zjišťování informací o výkonech pracovníků / hodnocení/ a přímá spoluúčasť a doporučení opatření pro výchovu a další rozvoj pracovníků.

Poradenská funkce, kam patří např. posuzování a návrhy pracovníků, kteří mají být povyšováni, zařazování do výchovně vzdělávacích programů apod.

## **Kolektivní vyjednávání**

Je proces, jehož podstatou je integrativní činnost zaměřená na snahu o jednotný přístup při docilování podstatných výsledků ve vzájemném řešení problémů mezi manažery, odbory a zaměstnavatelem společným úsilím. Jeho smyslem není win-win / výhra nad druhým/ ale řešení přijatelné společně pro všechny zúčastněné partnery.

## **Maticové řízení**

Struktura spojuje formou dvoj – i vícenásobné podřízenosti liniový i funkční princip specializace řídicích článků s věcným principem dělby práce a úkolů, na jejichž plnění se musí podílet pracovníci různých útvarů. Pro maticové řízení je charakteristika decentralizace pravomoci a odpovědnosti, kdy vedle stálých funkčních útvarů organizace vznikají a existují dočasné ředitelské skupiny, které řeší konkrétní problémy.

## **Diagnostika**

Potřeba tréninku pracovníků je činnost zaměřená na zjišťování a hodnocení vědomostí, dovedností i charakterově volných vlastností, rysů osobnosti účastníka výcvikové akce. Hlavními metodami diagnostiky jsou testy a další aktivní prostředky výuky, např. případové studie nebo inscenace.

## **Integrační funkce**

Integrační funkce personálního managementu vyplývá zejména ze schopností a vlastností manažerů, kteří vedou lidi. Pro plnění integrační funkce jsou důležité zejména tyto předpoklady: strategické myšlení a přístup, smysl pro dynamiku změn, pro inovaci a dobrá orientace v těchto situacích a to jak ve strategii, tak i ve výkonném zajištění podnikových funkcí, umění jednat s lidmi, motivovat je pro společné cíle a smysluplnost vytváření vnitřní kultury podniku.

## **Kolektivní vyjednávání**

Je to proces, jehož podstatou je integrativní činnost zaměřená na snahu o jednotný přístup při docilování podstatných výsledků ve vzájemném řešení problémů mezi manažery, odbory a zaměstnavatelem společným úsilím. Jeho smyslem není win-win-výhra nad druhým, ale řešení přijatelné společně pro všechny zúčastněné partnery.

## **Normování pracovních činností**

Jsou postupy a zásady, kde se stanoví, jakým způsobem má být určitá práce vykonávána / normy pracovních postupů/, jaká kvalifikace je pro provádění určité funkce / pracovního místa, zařazení/ předepsána a kolik pracovního času je k provedení určité práce zapotřebí/normy spotřeby práce/.

Metoda normování pracovních činností se využívá k propočtu optimalizace pracovního obsazení provozních, administrativních i správně – řídicích kapacit, k objektivizaci ukazatelů výkonů a normování pracovních činností různého druhu jako podklad pro stanovení norem početních stavů, pro objektivizaci mzdových podmínek apod.

## **Organizační interakce**

U Firmy znamená propojení základních faktorů: lidé, záměry a cíle, organizační kultura, technologie, struktura činností a prvků. Lidé, tzn. pracovníci s jejich znalostmi, dovednostmi a schopnostmi, cítěním a názory, záměry a cíli, tzn. Organizační politika a strategie, organizační kultura, tzn. Hodnoty a styl managementu, technologie, tzn. Stroje, zařízení, informační procesy struktura činností a prvků, tzn. Míra uspořádání věcných a lidských zdrojů činnosti, úkolů a rolí.

## **Personální aktivity**

Jsou typické činnosti při práci s lidmi bez ohledu na to, zda je personální specialista nebo manažer odborného funkčního útvaru. Patří sem např. výběr nových pracovníků, jejich adaptace, trénink a hodnocení výkonu, vyjednávání se zástupci personálu a odborů, zajištění efektivních změn personálu apod.

## **Personální marketing**

Je specifickým oborem marketingu, jehož předmětem je vyhledávání a získávání pracovních sil z trhu práce pro uplatnění ve společnosti o saturování /nasycení/ potřeb zaměstnanosti prostřednictvím nových pracovníků do sféry zaměstnanosti pomocí marketingových prostředků jako je reklama a propagace, cena / pracovní síly = mzdy a platy/, atraktivita nabídek organizací stimulačního typu / ubytování, volný čas aj. / a dalších hodnot sdílených potenciálními uchazeči.

## **Projektová práce**

Job design – je metoda, která plní následující hlavní poslání, stanoví, které úkony a činnosti jsou nezbytné, jak je rozdělit mezi pracovníky, jaké je optimum úkonů na jednoho pracovníka, jak mají být činnosti a úkony seskupeny a utříděny, jaké priority mají být uplatňovány z hlediska organizační efektivity a uspokojení lidí z práce.

## **Případové metody**

Jsou modelové situace problémového typu imitující realitu odborné praxe<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> STÝBLO, J., *Personální management*. Praha: Grada, 1993, ISBN 80–85424–92–4

## ANOTACE

<b>Jméno a příjmení:</b>	Lenka Šebestová, DiS
<b>Katedra:</b>	Pedagogiky s celoškolskou působností
<b>Vedoucí práce:</b>	Ing. Alena Opletalová
<b>Rok obhajoby:</b>	2009

<b>Název práce:</b>	Péče o zaměstnance hospodářské rozvojové agentury Třinecka, podnikatelské centrum, s.r.o. se zaměřením na vznik podnikové mateřské školy
<b>Název v angličtině:</b>	The Service for the Staff of The Třinec Economic Progress Agency, Ltd. with the Subject Matter in the Formation of a Company Nursery
<b>Anotace práce:</b>	Cílem této práce, která se věnuje oblasti péče o zaměstnance a konkrétně pak vzniku podnikové mateřské školy, je snaha zjistit její reálnou potřebu existence ve společnosti HRAT. Dalším praktickým cílem, který by měl být přínosný pro firmu samotnou, je vymezení legislativního rámce a podmínek pro vznik mateřské školy, což by mohlo být nápomocí při eventuální realizaci – resp. podání žádosti o grant z evropských strukturálních fondů. Práce je rozdělena do 4 hlavních kapitol. První část se zabývá teoretickými východisky pro oblast personální práce, konkrétně pak mapuje oblast péče o zaměstnance. Druhá kapitola se zabývá firmou HRAT, jejím vznikem předmětem činnosti a certifikáty. Další část analyzuje výsledky sociologického výzkumu ve firmě. V poslední kapitole jsou vyhodnoceny hypotézy výzkumu a dle provedených analýz jsou zde navržena doporučení, které by firma měla učinit.

<b>Klíčová slova:</b>	personalistika, péče o zaměstnance, podniková mateřská škola
<b>Anotace v angličtině:</b>	<p>The aim of my thesis is analyse of employee voice in company HRAT. Base on my analyse I try to recommend process od foundation company nursery.</p> <p>I divided my work into four parts. The first part is theoretical and describes human resources management be specific to service for staff. In the second chapter I deal with company HRAT s.r.o., its establishment, object of its activity and certificates. I analyse need of company nursery in the next part. I made sociological research, which should compare real need and legislative possibilities in Czech Republic. In the last chapter was evaluated hypothesis of the research. I made recommendations, which should company make on the basis of my performed analyses.</p>
<b>Klíčová slova v angličtině:</b>	Human ressource, The Service for the Staff, company nuresery, sociological research

<b>Přílohy vázané v práci:</b>	Příloha 1 Dotazník Příloha 2 Významový slovníček pojmů z personálního managementu
<b>Rozsah práce:</b>	84
<b>Jazyk práce:</b>	čeština