

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Péče o pracovníky jako nástroj personálního řízení

Marie Honová

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Marie Honová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Péče o pracovníky jako nástroj personálního řízení

Název anglicky

Care for Employees as a Tool of Human Resources Management

Cíle práce

Hlavním cílem práce je identifikovat a zhodnotit způsob zabezpečení oblasti péče o pracovníky v podmínkách konkrétní organizace.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Harmonogram:

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2014 – 08/2015

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2015 – 11/2015

Agregace poznatků: 12/2015 – 02/2016

Odevzdání práce na katedru: 03/2016

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Personální řízení, péče o pracovníky, sociální politika, organizace, výzkum

Doporučené zdroje informací

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. 5. vydání. Praha: Computer Press, 2008. 130 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

DEIBLOVÁ, Maria. Motivace jako nástroj řízení. 1. vydání. Praha: Linde, 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.

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

KOLMAN, Luděk, RYMEŠOVÁ, Pavla, CHÝLOVÁ, Hana, GRALTON, Lucie. Motivace, produktivita a způsob života. Linde Praha. 2012, ISBN 978-80-7201-892-5.

NIERMEYER, Diner, SEYFFERT, Manuel. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005, 109 s. ISBN 80-247-1223-7.

URBANCOVÁ, H. Kontinuita znalostí: Jak uchovat klíčové znalosti klíčových pracovníků v organizaci. ADART spol. s r. o., 2013, pp. 168, ISBN 978-80-87829-01-1.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 13. 10. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 10. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 01. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Péče o pracovníky jako nástroj personálního řízení“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. března 2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Haně Urbancové, Ph.D. za odborné vedení a pomoc při zpracování této bakalářské práce.

Péče o pracovníky jako nástroj personálního řízení

Care for employees as a tool of Human Resources Management

Souhrn

Péče o pracovníky je v současné době jedním z hlavních pilířů každé organizace. Její význam vrůstá zejména v souvislosti s konkurenčním bojem firem a dlouhodobou prosperitou na trhu. Téměř každá společnost si uvědomuje nutnost efektivně využít lidské zdroje společně se zajištěním zdrojů materiálních a finančních. Bakalářská práce se proto zabývá péčí o pracovníky jako nástrojem personálního řízení. Hlavním cílem práce je identifikovat a zhodnotit způsob zabezpečení oblasti péče o pracovníky v podmínkách konkrétní organizace, společnosti DP WORK, s. r. o. Pro získání informací potřebných k vypracování práce byla analyzována odborná literatura, zákonné normy a interní dokumenty společnosti. Výsledků bylo dosaženo na základě kvantitativního šetření. Byly použity metody dotazování formou dotazníkového šetření. Hlavními závěry práce jsou, že systém péče v DP WORK, s. r. o. funguje z velké části efektivně, vychází z hodnotového systému společnosti a opírá se o vize a strategie firmy. Zaměstnanci by uvítali jiný přístup od vedoucích pracovníků, založený na komunikaci, motivaci a všeobecné podpory. Největší nedostatek v systému péče o pracovníky je spatřován v nesouladu pracovního a soukromého života, nedostatečné příležitosti ke vzdělání a nesourodé očekávání jak ze strany vedoucího pracovníka, tak i zaměstnance.

Klíčové pojmy: Personální řízení, péče o pracovníky, sociální politika, organizace, výzkum.

Summary

Employee care is currently one of the main pillars of every organization. It's importance is growing mainly in the context of a competition between businesses and a long-term prosperity of the market. Almost every company recognizes the need of effective utilization of human resources, together with the provision of material and financial resources. This bachelor thesis therefore deals with the employee care as a tool for personnel management. The main objective of this thesis is to identify and evaluate the method of security of employee care in the particular organization, company DP WORK, s. r. o. To obtain the information needed to develop this work was analysed literature, legal standards and internal company documents. Results were achieved on the basis of a quantitative survey. There were used methods of interviewing by questionnaire. The main conclusions of the work are that the employee care in DP WORK, s. r. o. operates largely effective. It is based on the value system of the company and is based on the vision and strategy of the company. Employees would appreciate a new approach from senior executives, based on communication, motivation and general support. The biggest shortage of the employee care is seen in the discrepancy between work and private life, lack of educational opportunities and disparate expectations from both the manager and the employee.

Keywords: Personal management, employee care, social politics, organization, research.

Obsah

| | |
|--|-----------|
| 1 Úvod | 11 |
| 2 Cíl práce a metodika | 12 |
| 3 Teoretická východiska | 14 |
| 3.1 Pojetí a význam personální práce | 14 |
| 3.1.1 Personální řízení | 15 |
| 3.1.2 Personální činnosti | 16 |
| 3.1.3 Personální útvar | 18 |
| 3.1.4 Role personalisty | 18 |
| 3.2 Péče o pracovníky | 19 |
| 3.2.1 Zákonná péče | 20 |
| 3.2.2 Smluvní neboli kolektivní péče | 21 |
| 3.2.3 Nepovinná péče | 21 |
| 3.2.4 Organizace práce – pracovní doba a pracovní režim..... | 22 |
| 3.2.5 Pracovní prostředí..... | 23 |
| 3.2.6 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci | 26 |
| 3.2.7 Zaměstnanecké výhody – benefity | 28 |
| 3.2.8 Zaměstnanecké vztahy a prostředky pro jejich formování | 33 |
| 3.3 Shrnutí teoretických východisek | 35 |
| 4 Vlastní zpracování..... | 36 |
| 4.1 Charakteristika společnosti DP WORK, s. r. o..... | 36 |
| 4.1.1 Organizační struktura..... | 37 |
| 4.1.2 Ekonomické ukazatele..... | 38 |
| 4.2 Historie společnosti DP WORK, s. r. o. a její zaměstnanci..... | 38 |
| 4.3 Systém péče o pracovníky..... | 40 |
| 5 Vyhodnocení provedeného výzkumu | 42 |
| 5.1 Výsledky dotazníkového šetření..... | 42 |
| 5.2 Návrhy a řešení..... | 51 |
| 6 Závěr..... | 53 |

| | |
|---|-----------|
| 7 Seznam použité literatury..... | 55 |
| 8 Přílohy..... | 58 |

Seznam obrázků

| | |
|---|------|
| Obrázek 1: Organizační a řídicí struktura společnosti DP WORK, s. r. o..... | 37 |
| Obrázek 2: Působnost společnosti DP WORK, s. r. o..... | XIII |

Seznam grafů

| | |
|--|----|
| Graf 1: Struktura dle pohlaví | 39 |
| Graf 2: Struktura dle věku..... | 40 |
| Graf 3: Vlastní iniciativa | 42 |
| Graf 4: Možnost dělat to, co mi jde nejlépe | 43 |
| Graf 5: Vyváženost soukromého a pracovního života | 44 |
| Graf 6: Přímý nadřízený a rozvíjení schopností | 45 |
| Graf 7: Motivace k nejvyšším výkonům | 46 |
| Graf 8: Víím, co se v práci ode mě očekává..... | 47 |
| Graf 9: Dostatečné příležitosti ke vzdělávání | 48 |
| Graf 10: Spokojenost s obsahem práce | 49 |
| Graf 11: Vybavení, technická podpora a zdroje k výkonu práce | 50 |
| Graf 12: Spokojenost se zaměstnáním u společnosti | 50 |

1 Úvod

Není pochyb o tom, že v dnešní době lidé rozhodují o úspěšnosti organizace, neboť tito lidé tvoří podstatu organizace. Jsou nejdůležitějším zdrojem v oblasti plánování, rozhodování, realizování a v neposlední řadě řízení. Lidé jsou to nejcennější, co organizace k dispozici má, proto je nutné jim věnovat zvláštní péči.

Spokojenost pracovníků je ukazatelem dobře fungující péče o zaměstnance, protože pouze spokojený pracovník je ochoten podávat očekávaný výkon. Spokojenost zaměstnanců je výrazem správného nastavení systému péče, vedení, organizování, ale také odměňování. Nedílnou součástí odměňování jsou benefity, které jsou možnou alternativou, jak pracovníky motivovat k lepšímu výkonu. Z pohledu pracovníka jsou jakékoliv poskytované benefity zárukou stability a dalšího možného rozvoje. Je to i určitá prestiž při vykonávání své pozice, neboť za odvedenou práci pracovník dostává mzdu, ale benefity jsou pro něho něco navíc a přímo nesouvisí s vykonávanou prací, nýbrž s politikou organizace.

V oblasti péče o pracovníky se nejedná o pouhé investice do lidského kapitálu. Rozměr péče o lidské zdroje sahá daleko hloub. Již při samotném výběru pracovníků musí personalisté, potažmo vedoucí pracovníci věnovat zvláštní pozornost nejen strategiím a cílům organizace, ale také firemní kultuře a organizační struktuře, do které bude nový pracovník začleněn, ale také osobnosti samotného budoucího pracovníka. Pracovník musí mít takové vlastnosti, schopnosti a dovednosti, aby se do této značně složité struktury mohl začlenit. Již v těchto základních personálních činnostech začíná péče o pracovníky. Na každém vedoucím pracovníkovi, a i na celém vedení organizace je pak zajištění, co nejvyšší pracovníkovi spokojenosti, aby jeho výkon pozitivně ovlivnil chod organizace.

Dalším úkolem vedoucích zaměstnanců je stimulace všech pracovníků ať už nových či stávajících tak, aby byly naplněny všechny cíle organizace. K tomu je zapotřebí využití veškerých zdrojů, které organizace má. Ať již to jsou zdroje materiální, finanční, sociální či psychologické. Výsledkem tohoto snažení je komplexní péče o pracovníky.

2 Cíl práce a metodika

Cíl

Hlavním cílem práce je identifikovat a zhodnotit způsob zabezpečení oblasti péče o pracovníky v podmínkách konkrétní organizace, společnosti DP WORK, s. r. o.

Díličními cíli této práce jsou:

- Zpracovat teoretická východiska.
- Charakterizovat společnost DP WORK, s. r. o.
- Realizovat výzkum. Provést dotazníkové šetření ve společnosti DP WORK, s. r. o. Vyhodnotit získané informace a vysvětlit jejich přínos bakalářské práci, vymezit nedostatky a navrhnout možná řešení.

Metodika

Bakalářská práce se skládá z teoretické a praktické části. První část práce byla zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů, prostudování odborné literatury a zákonných norem s využitím metod syntézy a komparace. Zaměřuje se na význam personální práce a její členění, která úzce souvisí s oblastí péče o pracovníky.

Druhá část této práce byla zaměřena na vlastní zpracování tématu v prostředí konkrétní organizace. Informace byly získávány na základě kvantitativního šetření. Charakteristika společnosti byla vypracována pomocí informací z firemních materiálů, vnitropodnikových směrnic a vlastních zkušeností v této organizaci. Sběr těchto dat byl proveden analýzou sekundárních zdrojů, po té následovalo již samotné výzkumné šetření. Z pohledu teorie vědeckého výzkumného procesu se jednalo o aplikovaný výzkum, neboť cílem takového výzkumu je odpovídat na otázky, které mají bezprostřední význam pro praxi (Hendl, 2012). Ke sběru dat byl sestaven dotazník.

Dotazník byl rozdán všem 50-ti technickohospodářským pracovníkům společnosti DP WORK, s. r. o. Společnost zaměstnává dalších cca 2000 agenturních zaměstnanců, avšak ti se pohybují v provozech u uživatele po celé České republice a jejich podřízenost primárně náleží uživateli. V takových podmínkách bohužel nelze výzkum uskutečnit vzhledem k možné časové náročnosti a ke špatné návratnosti dotazníku, která by mohla nastat, uváží-li se skutečnost, že tito pracovníci mají vysokou míru fluktuace.

Proto do zkoumaného vzorku byli vybráni pouze všichni kmenoví zaměstnanci. Návratnost dotazníků byla stoprocentní.

Sestavení dotazníku bylo zaměřeno na oblast péče o pracovníky a to konkrétně na otázky z oblasti spokojenosti, osobnosti nadřízeného, firemní kultury a hodnot, pracovního prostředí, náplně práce a ohodnocení.

Dotazník se skládal z 10 uzavřených otázek a 3 otázek v socioidentifikační části. Ke každé otázce bylo na výběr z 5 odpovědí. Zkoumaný vzorek tedy představoval 50 respondentů v poměru 29 mužů a 21 žen. Věkové složení této skupiny činilo 4 respondenty do 25 let, 17 respondentů v rozmezí 25-35 let, 22 respondentů v rozmezí 36-45 let, 46-55 let v počtu 3 a poslední skupinu tvořila věková hranice nad 55 let.

Respondentům byl dotazník rozdán v papírové podobě. U vedoucí administrativy byla zřízena schránka, do které zaměstnanci vyplněné dotazníky vhazovali, aby se zachovala jejich a anonymita. Zaměstnanci měli na vyplnění a odevzdání dotazníku časový interval, a to týden. Po týdnu byly všechny dotazníky ze schránky vybrány a data byla zaznamenána do elektronické podoby.

V závěru práce jsou zpracovány zjištěné výsledky a informace, které byly získány na základě výše popsaných metod. Zhodnocení přineslo bakalářské práci přehled o oblasti péče o zaměstnance ve společnosti DP WORK, s. r. o. Konkrétně výhody a nedostatky, které z poskytovaného systému péče plynou. V práci byly popsány návrhy řešení, které pokud budou realizovány, mohou přinést vyšší spokojenost zaměstnanců při výkonu práce v této společnosti.

3 Teoretická východiska

Následně řešená problematika pojednává o personální práci, která má v oblasti péče nezastupitelné místo a je zřejmé, že některé personální činnosti tuto problematiku významně ovlivňují. Kapitoly péče o pracovníky poukazují na její členění, formy a druhy. Péči o pracovníky ovlivňují také další determinanty, kterými jsou organizace pracovní doby, pracovní prostředí, pracovní podmínky a v neposlední řadě také bezpečnost práce. Nástroje, které organizace k péči o pracovníky má, jsou řešeny v následující kapitole. Jsou jimi především zaměstnanecké výhody neboli benefity, které mají určité formy a každý zaměstnavatel či organizace je poskytuje různým způsobem. V závěru této práce jsou popsány zaměstnanecké vztahy a prostředky pro jejich formování, neboť i tato problematika zaujímá své místo v péči o zaměstnance.

3.1 Pojetí a význam personální práce

Personální práci v organizaci charakterizuje několik významných činitelů, mezi které patří vytvoření pracovní funkce personalisty, zřízení personálního útvaru, vymezení jeho role a začlenění do organizační struktury společnosti.

Podle Koubka (2008) může jakákoliv organizace fungovat pouze tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

- materiální zdroje,
- finanční zdroje,
- lidské zdroje,
- informační zdroje.

Pojem personální práce můžeme obecně charakterizovat jako přístup organizace k řízení a vedení lidí. Koubek (2008, s.13) definuje: „*Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s jeho pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším*

osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“.

Dvořáková a kol. (2007) popisují, že pojem personální práce není dosud jednoznačně vymezen nebo chápán. Definují však personální práci jako výkon personálních činností, které zajišťuje personalista, personální útvar, či vedoucí zaměstnanci, kteří vykonávají operativní personální činnosti, které jsou nutné k zabezpečení chodu jeho organizační jednotky. Vždy záleží na velikosti dané společnosti, organizační struktuře, náplni práce a významu, který přikládá vrcholový management personální práci.

3.1.1 Personální řízení

Termín personální řízení se již v odborné literatuře a praxi objevuje zřídka. Častěji nacházíme termín řízení lidských zdrojů (Koubek, 2008; Vojtovič, 2011). K této teorii Kociánová (2004, s. 9) dodává, že *„specifikovat personální řízení, přesněji charakterizovat jeho obsah, vyžaduje zvážit, v jakých souvislostech je tento pojem užíván, co může označovat. Personální řízení nelze definovat jednoznačně, v různých kontextech bude mít rozdílný význam“.*

Teorie personálního řízení je založena na přístupu k zaměstnancům jako lidskému zdroji, který naplňuje cíle a vize organizace (Kociánová, 2004). Organizace k němu tak musí i přistupovat, vytvářet motivující prostředí a plně využívat a rozvíjet lidské schopnosti a možnosti, protože bez lidských zdrojů by organizace nemohla fungovat, neboť lidské zdroje představují pro společnost ten nejcennější a ve své podstatě i nejdražší zdroj (Koubek, 2008).

Jak již bylo výše zmíněno, termín personální řízení byl nahrazen novým modernějším názvoslovím. Zhruba na přelomu 50. – 60. let se začala formovat nová koncepce řízení lidských zdrojů. Tato koncepce se stala jádrem podnikového řízení, tedy jeho nejdůležitější složkou. Podle Koubka (2008) řízení lidských zdrojů v sobě zahrnuje podle nejnovějšího pojetí nejen strategické aspekty, ale i orientaci na vnější faktory formování a fungování podnikové pracovní síly.

Hlavními úkoly řízení lidských zdrojů podle Koubka (2008) jsou:

- Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků, neboli usilovat o zařazování správného člověka na správné místo.
- Optimální využívání pracovních sil ve společnosti.
- Formování týmů, efektivního stylu vedení a zdravých mezilidských vztahů ve společnosti.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků.
- Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

S tímto členěním se ztotožňují i Kociánová (2004) a d'Ambrosová a kol. (2011). Kociánová (2004) řadí tyto úkoly mezi tradiční v personální oblasti. První tři úkoly vycházejí zejména ze zájmu organizace, čtvrtý úkol respektuje zájmy zaměstnance. Pátý sleduje jak zájmy organizace, tak i zájmy zaměstnance.

3.1.2 Personální činnosti

Tyto činnosti tvoří výkonnou část práce personálního útvaru, který je zajišťuje, organizuje a koordinuje. Kontroluje a usměrňuje ostatní zaměstnance, kteří se podílejí na personálním řízení, dále vypracovává a zdokonaluje jejich metodiku. Nejčastěji se jedná o tyto činnosti:

- **Analýza pracovních míst** – zahrnuje vytváření popisů pracovních míst, jejich specifikaci a stálou aktualizaci (Koubek, 2000, 2008; Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007).
- **Personální plánování** – neboli plánování potřeby zaměstnanců, tedy kolik pracovníků je potřeba a jaká místa se budou obsazovat. Do personálního plánování patří i plánování personálního rozvoje zaměstnanců (Koubek, 2000, 2008; Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007).
- **Získávání a výběr zaměstnanců.** Rozlišují se dva zdroje získávání zaměstnanců a to vnitřní a vnější, prostřednictvím zveřejnění volných pracovních míst na inzertních portálech či úřadech práce nebo jiných zdrojích, jako jsou například služby personálních agentur. Následný výběr představuje proces sběru informací,

shromáždění materiálů o uchazečích, předvýběr, organizace testů a pohovorů, samotné výběrové řízení a vyhodnocení (Dvořáková a kol., 2007; Handlíř, 1998, Veber a kol., 2000).

- **Hodnocení pracovníků** - vychází z měření pracovního výkonu a definování cílů, které byly vymezeny dle popisu pracovního místa a jeho specifikace (Foot, Hook, 2002; Koubek, 2008; Dvořáková a kol., 2007).
- **Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru** – rozmíst'ování neboli zařazování pracovníků v rámci organizace - přijímání, osvojení práce, povyšování, převedení na jinou práci, přerazování na nižší funkce, penzionování a propouštění (Koubek, 2000, 2008; Kociánová, 2004).
- **Odměňování** – vychází zpravidla z hodnocení zaměstnanců. Je motivačním prvkem zaměstnanců, ovlivňuje do jisté míry pracovní výkon (Foot, Hook, 2002; Koubek, 2008).
- **Podnikové vzdělávání zaměstnanců** – spočívá v identifikaci potřeb vzdělávání a po té stanovení vzdělávacího plánu (Dvořáková a kol., 2007; Armstrong, 2011, Veber a kol., 2000).
- **Pracovní vztahy** – dobré pracovní vztahy jsou základem každé organizace (Koubek, 2000, 2008; Armstrong, 2011).
- **Péče o pracovníky** – do péče o pracovníky se řadí kvalitní pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, existenci sociálních služeb (stravování pracovníků, volnočasové aktivity, provoz firemní školky, kulturní aktivity, hrazení části penzijního pojištění, atd.) definovanou pracovní dobu a pracovní režim, školení, sociálně hygienické podmínky práce (Koubek, 2000, 2008; d'Ambrosová a kol., 2011).
- **Personální informační systém** – je zpravidla elektronický systém neboli databáze, do které jsou zaznamenávány veškeré informace týkající se pracovních míst, pracovníků a jejich práce a mezd (Koubek, 2000; 2008).

Koubek (2008) řadí k těmto činnostem také průzkum trhu, zdravotní péči o pracovníky, činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací, dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

Dvořáková a kol. (2007) uvádějí, že někdy se hovoří o personálních činnostech jako o personálních službách. Podle nich do personálních činností ještě také patří organizace

práce a pracovní podmínky, řízení pracovního výkonu a v neposlední řadě komunikace a informování zaměstnanců.

3.1.3 Personální útvar

Hlavním úkolem personálního útvaru je zabezpečení všech personálních činností ve společnosti, které umožní dosáhnout stanovených cílů organizace prostřednictvím lidských zdrojů. Personální útvar má za cíl předkládat podněty, poskytovat rady, podílet se na vytváření a realizaci personálních strategií a politik. Orientuje se také na vypracování a zdokonalování metodik pro zásady práce s lidmi (zásady stylu vedení, zásady hodnocení a odměňování, zásady formování pracovních schopností pracovníků, aj.) (Bláha a kol., 2013; Kociánová, 2004).

Podle Koubka (2008) plní však i další úkoly vůči vnějším institucím, jako jsou úřady práce, zdravotní pojišťovny, instituce státní statistiky, místní, regionální či ústřední správy, atd. Personální útvar je ten, který se aktivně zajímá o politiku zaměstnanosti v organizaci.

Kociánová (2004, s.12) dále uvádí, že *„začlenění personálního útvaru v organizační struktuře by mělo odpovídat jeho významu, vedoucí pracovník personálního útvaru by měl být členem vrcholového vedení organizace, značný význam pro personální oblast mají jeho pravomoci a odpovědnosti. Znalosti, dovednosti a zkušenosti personálních manažerů a specialistů jsou velmi důležité, jejich profesionální přístup je předpokladem dosažení cílů personálního řízení“*. S tímto názorem se ztotožňují i Dvořáková a kol. (2007), kteří ale pojmenovávají personální útvar novým názvoslovím – útvar lidských zdrojů.

3.1.4 Role personalisty

Hlavními úkoly personalisty jsou odpovědnost za personální administrativu, tvorba metodických koncepcí, uvádění strategií společnosti do pohybu. Je tvůrce změn. Změny realizuje, dohleduje na jejich správném zavedení do chodu společnosti a pomáhá zaměstnancům v orientaci ve změnovém prostředí. Hledá rovnováhu mezi požadavky na zaměstnance a zdroji jejich plnění.

„Moderní personalista musí mít v první řadě nejen důkladné teoretické znalosti i praktické dovednosti v oblasti personální práce, ale musí se vyznat i v ostatních problémech organizace“ (Koubek, 2008, s.35).

Dvořáková a kol. (2007) se s tímto názorem ztotožňují, avšak jejich teorie je obohacena o myšlenku, že nezbytnou součástí je outsourcing neboli převedení určité práce na externí dodavatele a to zejména administrativní část práce personalisty, aby se mohl zaměřit spíše na řízení a kontrolu personálních činností.

Personalista musí být manažer, psycholog, ale i trochu právník v jedné osobě. Znáť důkladně technologie a technologické procesy používané v organizaci. Měl by umět asertivně jednat s lidmi ať již v organizaci nebo mimo ni, vzdělávat se a rozvíjet své schopnosti a dovednosti, zkrátka neustále se zdokonalovat ve své profesi, ale i přijímat nové trendy, realizovat je a prosazovat napříč organizací (Koubek, 2008).

3.2 Péče o pracovníky

Každá organizace by měla věnovat péči o pracovníky značné úsilí, neboť pracovníci jsou nejdůležitějším zdrojem, který organizace k dispozici má. V tržním prostředí lze hovořit i o nejdražším zdroji, zvláště pokud se jedná o pracovníky s určitou kvalifikací. Stále více organizací přemýšlí progresivně, tedy že jejich úspěšnost na trhu práce do jisté míry závisí na kvalitních pracovnících a jejich schopnostech. Pracovníci motivovaní, spokojení se svou prací a kladným přístupem k organizaci jsou rozhodujícím prvkem pro takřka bezproblémový chod organizace a zaměstnavatel by jim měl věnovat náležitou péči. Moderní personální práce by měla být koncipována tak, aby docházelo k rozšiřování a zkvalitňování péče o pracovníky.

„Péči o zaměstnance, rozumíme péči zaměstnavatele o pracovníky v oblasti pracovních podmínek, pracovního a životního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, personálního rozvoje, pracovních vztahů, služeb poskytovaných pracovníkům, využití volného času bydlení a rodiny“ (Dvořáková a kol., 2007, s. 364).

Armstrong (2007, s. 685) uvádí: *„péče o pracovníky se týká individuálních služeb péče o pracovníky, jako jsou například pomoc v podobě konzultací při osobních problémech, pomoc související s problémy zdraví či nemoci a zvláštní služby pro penzionované pracovníky“.*

Stýblo, Urban, Vysokajová (2007, s. 784) dodávají, že „*péče o zaměstnance u jednotlivých zaměstnavatelů se bude pochopitelně lišit podle možností, ochoty a zájmu zaměstnavatele, ale i v závislosti na potřebách a zájmech zaměstnanců*“.

Podle Koubka (2008) neexistuje jednoznačná a univerzální definice péče o pracovníky. Uvádí však, že si nelze nevděkovat výrazné tendence ke stále širšímu pojetí péče o pracovníky s výraznější pestrostí forem péče.

3.2.1 Zákonná péče

Podle autorů (Koubek, 2008; Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007) můžeme péči o pracovníky v organizaci rozdělit do tří skupin, z nichž první je zákonná neboli povinná péče, která je daná zákony (další členění viz následující podkapitoly). Dále vychází z předpisů a kolektivních smluv vyššího stupně, uzavřené mezi zaměstnavatelem a odbory. Právní norma v České republice, která se zabývá povinnou péčí je Zákoník práce - č.262/2006 Sb., paragrafy 224 – 240, strukturuje oblasti zákonné péče takto:

- **Pracovní podmínky zaměstnanců**, které zahrnují bezpečný výkon práce a ochranu zdraví při práci.
- Péče týkající se **odborného rozvoje zaměstnanců**, kterými jsou například zaučení a zaškolení, prohlubování a zvyšování kvalifikace, atd.
- **Stravování zaměstnanců**, tedy umožnění zaměstnancům stravování ve všech směnách či na základě kolektivních smluv mohou být dohodnuty další podmínky na vznik stravování a finančních příspěvků zaměstnavatele.
- **Zvláštní podmínky některých zaměstnanců**, tj. zaměstnávání osob se zdravotním postižením, pracovní podmínky zaměstnankyň a osob pečujících o dítě a v neposlední řadě o mladistvé.

V zákoníku práce je systém povinné péče dále charakterizován, avšak cílem této bakalářské práce není zabývat se podrobným výkladem, neboť jak uvádějí Foot a Hook (2002), mají právní normy upravující problematiku péče o zaměstnance převážně doporučující charakter, protože je lze chápat jako obecné určení zaměstnavatelovy činnosti. Musejí být konkretizovány především v kolektivních smlouvách, a pokud u zaměstnavatele nepůsobí odbory, tak i ve vnitřních předpisech.

3.2.2 Smluvní neboli kolektivní péče

Je péče o pracovníky daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace, jedná se o takzvané nepovinné příplatky či příplatky, které byly dohodnuty při podpisu pracovní smlouvy. Příplatky souvisí s vykonáváním práce v organizaci (Koubek, 2000). Jde o příplatky:

- **Povinné** – jedná se o příplatky za práci přesčas, které se poskytují ke mzdám. Příplatky jsou stanovené v případě využití stávajícího personálu, kdy je potřeba dočasné zvýšení práce. Bohužel tento systém může vést pracovníky k tomu, že budou dočasně šetřit svůj výkon na úkor toho, že v práci přesčas za odvedenou práci dostanou zapláceno více.
- **Nepovinné** – jsou dány kolektivními smlouvami a vnitřními předpisy. Zpravidla se jedná o příplatky na dopravu zaměstnanců do místa pracoviště, příplatky na oděv zaměstnanců a příplatky na ubytování (Koubek, 2000; Koubek 2008; Foot a Hook, 2002).

System poskytovanych příplatků tedy vychází z pracovněprávní legislativy, filozofie, strategie odměňování a podmínek pracovního trhu (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007).

3.2.3 Nepovinná péče

Nepovinná neboli dobrovolná péče zaměstnavatele je výrazem personální politiky zaměstnavatele, neboť ne všechny organizace tuto péči poskytují (Tureckiová, 2008).

Zmiňovaná péče souvisí s úspěšností organizace. Závisí na postavení firemní kultury, aspektech sociální politiky organizace a jejího úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce (Koubek, 2008).

„Péče o pracovníky je vedle odměňování tou oblastí personální práce, která je nejčastěji pracovníky či potenciálními pracovníky používána k porovnání organizace s organizacemi jinými“ (Koubek, 2008, s. 344).

Tureckiová (2008) dodává, že ne všechny organizace si uvědomují, že péče o pracovníky je významným nástrojem vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace. Zaměstnavatelé, kteří si jsou vědomi toho, že pokud zabezpečí individuální zájmy a cíle jednotlivých pracovníků a budou uspokojovat jeho primární potřeby, budou tak více motivovat své pracovníky, kteří tak naplní jejich zájmy. V této oblasti však nelze

opomenout ani celospolečenské zájmy a cíle organizace a také vlastní zájmy a cíle zaměstnavatele.

Podle d'Ambrosové a kol. (2011) je pro tyto výhody používáno označení benefit. Benefity zaměstnavatelé používají zejména pro zájmy získání a udržení pracovníků, jejich rozvoj, motivaci k výkonu a také vytváření zdravých pracovních vztahů.

3.2.4 Organizace práce - pracovní doba a pracovní režim

Pracovní doba je doba, kterou zaměstnanec tráví výkonem práce, která vyplývá z popisu jeho pracovního místa. Tato doba tedy vymezuje časovou využitelnost zaměstnance v práci. Délku a rozvržení pracovní doby vymezuje Zákoník práce č. 262/2006 Sb., který stanovuje maximální hodnoty během týdne a dne a to i s ohledem na práci mladistvých či v závislosti na pracovním režimu – směnovém provozu. Zákon také stanovuje maximální rozsah práce přesčas.

Pracovní doba je jasně vymezena v pracovní smlouvě, popřípadě kolektivní smlouvě a může mít následující podoby:

- **Normální rozvržení pracovní doby** – při tomto rozvržení bývá stanoven limit pracovní doby do jednotlivých týdnů a také limit, který připadá na jednotlivé dny. Zákoník práce stanovuje týdenní pracovní dobu na 40 hodin týdně, přičemž u zaměstnanců s třisměnným a nepřetržitým pracovním režimem je tato doba 37,5 hodiny týdně, u dvousměnného pracovního režimu 38,75 hodin týdně a 37,5 hodin týdně u některých povolání, které jsou v zákoně specifikovány (Zákon č. 262/2006 Sb.; Koubek, 2008; Foot a Hook, 2002).
- **Nerovnoměrné rozvržení pracovní doby** – pokud zaměstnavatel nemůže zabezpečit zejména z důvodu povahy práce a podmínek provozu tuto pracovní dobu, rozvrhne ji po dohodě s příslušným odborovým orgánem nerovnoměrně, avšak musí zabezpečit, aby průměrná délka pracovní doby odpovídala zákonem stanoveným limitům (Zákon č. 262/2006 Sb.; d'Ambrosová a kol., 2011).
- **Kratší pracovní doba** – tuto dobu lze vymezit v kolektivní smlouvě či vnitřním předpisu. Zkrácení pracovní doby může vést k snížení mzdy zaměstnance (Zákon č. 262/2006 Sb.; d'Ambrosová a kol., 2011).

Pracovní režim

- **Nepřetržitý pracovní režim** – pracovní doba u tohoto režimu je zpravidla rozvržena nerovnoměrně. Obvykle se střídají 4 pracovníci, kteří fungují v rámci takzvaných rotačních směn (Koubek, 2008; Dvořáková, a kol., 2007; d’Ambrosová a kol., 2011).
- **Přetržitý pracovní režim** se rozděluje na:
 - jednosměnný,
 - dvousměnný,
 - třisměnný (Koubek, 2008; Dvořáková, a kol., 2007).
- **Pružný pracovní režim** – je režim, který se týká nejen délky pracovní doby, tak i umístění pracovní doby. Pracovní si v tomto režimu v časových úsecích, které jsou stanovené zaměstnavatelem, sami volí začátek a konec pracovní doby (Koubek, 2008; Armstrong, 2007).
- **Sdílení pracovního místa** – je smluvně daný režim mezi organizací a více pracovníky, že bude zajištěna práce společně na určitém pracovním místě. Pracovníci si pak rozhodují sami, kdo a kdy bude pracovat a stejně tak rozhodují i to tom, jak bude rozdělena odměna za vykonanou práci (Armstrong, 2007; Dvořáková, a kol., 2007).
- **Distanční práce** – pracovník pracuje doma, nedochází na pracoviště, ale je propojen s organizací nejčastěji pomocí telefonu nebo počítače. Nejedná se však o domácí práci, takzvaný home office, neboť u této formy práce nejsou stanoveny žádné podmínky, které se týkají pracovní doby (Koubek, 2008; Dvořáková, a kol., 2007).

V organizaci pracovní doby se tedy uplatňuje řada pracovních režimů, které umožňují přizpůsobení pracovní doby aktuální potřebě zaměstnavatele i zaměstnance (Dvořáková, a kol., 2007).

3.2.5 Pracovní prostředí

„Pracovním prostředím se rozumí fyzikální, chemické, biologické, sociální a kulturní činitele působící na pracovníky v průběhu pracovního procesu. Je určováno charakterem vykonávané práce, technologickými postupy a technickým vybavením,

prostorem, v němž pracovní proces probíhá, hygienickým vybavením i estetickým řešením pracoviště (Dvořáková a kol., 2007, s. 230). S tímto názorem se ztotožňují i Stýblo, Urban a Vysokajová (2007).

Pracovníci dokážou pracovat v nepříznivých podmínkách, avšak z dlouhodobého pohledu je tato situace neudržitelná, neboť nepříznivé pracovní prostředí zvyšuje pracovní zátěž. Pracovníci proto musí vynakládat značné úsilí při překonávání těchto nepříznivých vlivů, které jim práci znesnadňují, což má za následek snížení pracovního výkonu. V této souvislosti může u pracovníků docházet ke zdravotním nebo morálním poškozením a vyvolat dlouhodobou nespokojenost, která může vést až k pracovnímu odporu. Následkem může být tendence k pracovní neschopnosti či v krajním případě k ukončení pracovního poměru (Dvořáková a kol., 2007; Arnold a kol., 2007).

Úkolem organizace by tedy měla být eliminace těchto zdrojů, nápravná opatření, změna postupů či procesů a nastavení takového pracovního prostředí, ve kterém bude zajištěna bezpečnost zaměstnanců, ochrana jejich zdraví při práci, ale také povinné vybavení pracoviště odpovídajícími hygienickými a sociálními zařízeními, snaha o zlepšování estetické úrovně pracovního prostředí, které působí na psychiku zaměstnanců, což může pozitivně ovlivňovat jejich pracovní výkon (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007).

Prostorové řešení a barevná úprava pracoviště

Při prostorovém řešení pracoviště musí zaměstnavatel zejména zohlednit organizaci **pracovní plochy**, která musí mít stanovené parametry tak, aby zaměstnanci vyhovovala jak při práci v sedě, tak i práce ve stoje, pokud to vyžaduje jeho výkon práce. Výška pracovní plochy musí odpovídat tělesným rozměrům zaměstnance a zároveň mu umožnit výkon jeho práce, aby mu nemohla v krajním případě poškodit zdraví (Dvořáková a kol, 2007).

Barevná úprava pracoviště je nezbytnou součástí pro výkon práce, neboť barvy ovlivňují vnímání a myšlení člověka. Tato úprava má také vliv na zlepšení světelných podmínek (pokud se jedná o světlé barevné provedení) a na psychologické ovlivnění pracovníka a dosažení estetických účinků (Koubek, 2008; Kohoutek, 2009).

Osvětlení

Osvětlení pracoviště je pro pracovníka z hlediska jeho práce důležitým prvkem, protože většinu informací vnímá zrakem. V tomto ohledu je rozlišováno denní osvětlení a osvětlení umělým světlem. Denní osvětlení má nezastupitelný zdravotní význam. Umělé

osvětlení není pro člověka přirozené, a proto pro něj znamená možný stresor. Světelné zdroje musí být tedy přizpůsobeny velikosti pracoviště tak, aby pracovníkům poskytovalo rovnoměrné osvětlení bez stínů nebo tvrdého oslňování (Dvořáková a kol., 2007; Kohoutek, 2009).

Mikroklimatické podmínky

Mikroklimatické podmínky jsou rozhodujícím faktorem pro tělesnou pohodu člověka. Těmito podmínkami se rozumí především teplota vzduchu, vlhkost vzduchu a jeho proudění. Tepelná nepohoda působí na lidský organismus nevhodně, v krajních případech až škodlivě, neboť ovlivňuje činnost svalů a koordinaci pohybů, rozhoduje o koncentraci člověka k práci a rychlost jeho reakcí.

Optimální hodnoty mikroklimatických podmínek jsou stanoveny dle konkrétního pracoviště a druhu vykonávané práce. U práce fyzicky namáhavé jsou to zpravidla nižší teploty než u práce sedavé. Vždy je však zapotřebí zajistit pravidelnou výměnu vzduchu a to buď přirozeným větráním či za použití zařízení k tomu určených (Mathauserová, 2007; Dvořáková a kol. 2007).

Škodliviny v pracovním ovzduší

Mezi nejčastější škodlivinu, která negativně ovlivňuje pracovní prostředí se řadí prach. Další jsou toxické škodliviny, mezi které patří chemické karcinogeny a mutageny. Existují také biologické škodliviny, které se objevují v ovzduší a představují dobrý základ pro výskyt bakterií plísní, prvoků a parazitů (Hollerová 2007; Dvořáková a kol.).

Úkolem zaměstnavatele je přijímat taková opatření, která zajišťují ochranu pracovníků před působením škodlivin a v případě, že budou zaměstnanci některým škodlivinám vystaveni, realizovat nápravná opatření, která zamezí tomuto riziku.

Hluk

Jednou z nejzávažnějších škodlivin je hluk na pracovišti, neboť působí skrytě a napadá organismus soustavně. Jeho účinky se stupňují a projevují se na zdravotním stavu pracovníka až po delší době. Hluk je zvuk, který je pro člověka nepříjemný, rušivý či má na něj škodlivý účinek. Má vliv na emocionální postoj zaměstnance a snižuje jeho motivaci. U každé profese existuje směrnice, kterou vydává krajská hygienická stanice. Tato směrnice definuje hladinu akustického hluku (dB) a případné ochranné pomůcky, které musí zaměstnavatel při výkonu práce poskytnout. V hlučném prostředí to jsou zejména ucpávky uší, ochranná sluchátka apod. (Jandák, 2007; Dvořáková a kol., 2007).

3.2.6 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Péče o pracovníky v organizaci se zaměřuje také na podporu a zlepšování zdraví, protože pracovní výkon úzce souvisí se zdravotním stavem člověka, jeho psychickou pohodou a pocitem bezpečí.

„Zaměstnavateli je uložena povinnost provádět opatření, jejichž cílem je odstranit příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka a vytvořit bezpečné pracovní podmínky. Tato jeho povinnost je kontrolovatelná“ (Koubek, 2008, s.355).

S tímto názorem se ztotožňuje i Armstrong (2007, s. 672), který dodává, že *„minimalizace zdravotních a bezpečnostních rizik je morální i zákonnou povinností zaměstnavatelů“*.

Stále více zaměstnavatelů se však o své zaměstnance stará více, a to i nad rámec, který je daný zákonem. Důvodem je zviditelnění společnosti, její dobrá image a nakonec i konkurenceschopnost, protože lze s nadsázkou říci, že zdravý zaměstnanec přináší firmě užitek.

Cílem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je předejití škodám na životě, zdraví, majetku a prostředí v rámci organizace. Škoda na životě a zdraví může být pracovní úraz a nemoc z povolání (Dvořáková a kol., 2007; Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007).

Při plnění pracovních úkolů může být nezávisle na vůli zaměstnance způsoben zaměstnanci pracovní úraz, tedy jakékoliv poškození zdraví nebo smrt a to za působení vnějších vlivů. Těmito vlivy mohou být zařízení, stroje či pracovní pomůcky, které nebyly pro výkon práce vhodné. V tomto případě nese odpovědnost za odškodnění zaměstnance zaměstnavatel. Prokáže-li se však, že zaměstnanec porušil některé zásady z oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ačkoliv byl s ní seznámen a proškolen, bude této odpovědnosti zaměstnavatel z části zbaven (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce; Dvořáková, 2007). Při působení škodlivých vlivů na pracovišti se u zaměstnance může rozvinout nemoc z povolání. Výčet nemocí z povolání je dán legislativně. Zaměstnavatel je odpovědný za škodu způsobenou zaměstnanci a to při zjištění, že nemoc propukla v době, kdy byl zaměstnanec u zaměstnavatele v pracovním poměru (Nařízení vlády č. 168/2014 Sb.). Aby nedocházelo k výše uvedeným rizikům, musí zaměstnavatel odstranit zdroje nebezpečí, zdroje škody a stanovit priority k jejich snižování.

Podle Dvořákové a kol. (2007) řízení rizik zahrnuje tyto kroky:

- Identifikace nebezpečí – prvním a dosti časově náročným krokem je vyhledání zdroje či situace, která je potencionálem pro vznik škody.
- Kvantifikace rizika – je nutné odhadnout velikost tohoto rizika.
- Posouzení přijatelnosti.
- Redukce rizika.

Cílem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je tedy trvale vyhledávat, posuzovat, hodnotit a eliminovat rizika na přijatelnou úroveň a zároveň ubezpečovat zaměstnance, partnery a dozorové orgány o tomto stavu (d' Ambrosová a kol., 2011).

Dozorovým orgánem v této oblasti je Ministerstvo práce a sociálních věcí, pod něhož spadá Český úřad bezpečnosti práce. Výkonnou složku pak zabezpečuje Inspektorát bezpečnosti práce. Ve své činnosti jsou tyto instituce oprávněny kdykoliv vstupovat do organizace na kontroly a vyžadovat i potřebné doklady a informace, které se této oblasti týkají. Mají rovněž právo nařizovat organizaci, aby ve stanovené lhůtě (nejlépe neprodleně) odstranili zjištěné závady a nedostatky, které ohrožují bezpečný výkon práce. Mají rovněž právo za tyto výše uvedené nedostatky ukládat pokuty (Koubek, 2008; Foot a Hook, 2002). Povinnost k dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci mají také pracovníci a to zejména tím, že (Koubek, 2008; Dvořáková a kol., 2007):

- Dodržují bezpečností předpisy organizace.
- Používají při výkonu práce ochranné pomůcky, pracovní prostředky a ochranná zařízení.
- Zúčastňují se školení a zkoušek z bezpečnostních předpisů, podrobují se lékařským prohlídkám.
- Ve výkonu práce nepožívají alkoholické nápoje či jiné návykové látky a dodržují stanovené zákazy kouření či kouří v prostorách k tomu vymezených.
- Neprodleně oznamují veškeré závady a nedostatky, které zjistili při výkonu práce a podle svých možností se podílí na jejich odstraňování.
- Na výzvu zaměstnavatele či vedoucího pracovníka se podrobují kontrole, zda nejsou pod vlivem alkoholu či jiné návykové látky.

Cílem těchto povinností je zamezit vzniku pracovního úrazu či nemocí z povolání.

3.2.7 Zaměstnanecké výhody – benefity

Benefity, jak bylo popsáno výše, jsou složkou dobrovolné péče a mohou být vnímány jako nepeněžitá složka odměňování, v některých případech tvoří významný podíl celkového příjmu pracovníka ze závislé činnosti a představují dodatečná zvýhodnění zaměstnance. V „boji“ o lidské zdroje jsou pak označovány za konkurenční výhodu (Tureckiová, 2008; Kociánová, 2004).

Benefity nebývají vázány na rozdíl od mezd na výkon pracovníka. Zahrnují širokou oblast požitků, služeb, zboží a sociální péči. Nezřídka vedoucí pracovníci při poskytování benefitů přihlíží také k vykonávané funkci a postavení pracovníka v organizaci (Koubek, 2008; Dvořáková a kol., 2007).

„Praxe ukazuje, že důležitým předpokladem stability a dobrého fungování každé firmy je nejenom výrobní program, ale i to, jak dovede pracovat s lidským potencionálem, jak dokáže využívat vzdělání zaměstnanců a motivovat je, a to nejen po stránce finanční, ale i vytvořením optimálních pracovních a sociálních podmínek, v nichž má být práce konána“ (d’Ambrosiová a kol., 2011, s.187).

Hlavními typy zaměstnaneckých výhod podle Armstronga (2007) jsou:

- Osobní jistoty (úrazové, penzijní a životní pojištění).
- Finanční pomoc (půjčky, slevy na služby poskytované organizací).
- Osobní potřeby (dovolená, péče o děti, poradenství, nabídka rekreačního zařízení).
- Služební auta a pohonné hmoty.
- Jiné výhody (dotované stravování, příspěvky na ošacení, telekomunikační poplatky).

Zaměstnanecké výhody bývají předmětem kolektivních smluv, které jsou sjednány při kolektivních vyjednáváních mezi odbory a organizací.

Podle Jouzy (2007) mohou být při kolektivním vyjednávání sjednány výhody, které jsou většinou určeny všem nebo části zaměstnanců, nemusejí mít právní základ v Zákoníku práce, musí být součástí pracovních a sociálních podmínek zaměstnavatele, podle zákona o dani z příjmů jsou daňově uznatelným nákladem a při dodržení zásady rovnosti, neporušují zákaz diskriminace.

„Jestliže organizace chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu a i na dobré vztahy s odbory, měla by se zajímat o to, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují“ (Koubek, 2008, s.320).

Druhy zaměstnaneckých výhod

Benefity, které jsou poskytovány organizací v souvislosti s vykonávanou prací je celá řada a škála jejich forem se neustále rozšiřuje. Mezi nejčastější benefity patří:

Zdravotní benefity

Vlastní zdravotní zařízení bývá zřizováno zpravidla většími organizacemi, avšak povinností každého zaměstnavatele je zajištění určitého rozsahu zdravotních služeb (Koubek, 2008). Mezi zdravotní benefity zpravidla patří:

- **příspěvky na nadstandardní péči,**
- **individuální zdravotní péče,**
- **placená krátkodobá nemoc (bez nutnosti pracovní neschopnosti či návštěvy lékaře).**

Benefity sociální povahy

- **Příspěvek na penzijní připojištění či životní pojištění** – zaměstnavatel přispívá zaměstnanci, který má uzavřenou smlouvu u pojišťovny určitou částkou. Výše příspěvku zaměstnavatele může být odvislá od délky zaměstnaneckého poměru v organizaci (Dvořáková a kol., 2007; Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007).
- **Sociální výpomoc** – jedná se o jednorázovou sociální výpomoc v mimořádně závažných sociálních případech, kterými jsou například smrt zaměstnance, kdy organizace poskytne finanční příspěvek pozůstalé manželce či dítěti nebo rodičům zemřelého po zvážení jejich sociální situace (Dvořáková a kol., 2007; Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007).

Benefity na pracovišti

- **Ubytování** – zaměstnavatel poskytuje příspěvek na bydlení zaměstnanci či v některých případech vyvíjí aktivitu v péči o bydlení vybraných zaměstnanců především tím, že zajistí bydlení ve svých ubytovacích zařízeních či pronajatých nemovitostí za účelem jejich získání a stabilizace (d'Ambrosová a kol., 2011; Dvořáková a kol., 2007; Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007).
- **Doprava** – jedná se o zajišťování dopravy do zaměstnání, případně příspěvek na dopravu. V některých firmách jsou poskytována služební vozidla, kde výrazným

benefitem je používání tohoto vozidla k soukromým účelům či hrazení pohonných hmot (Koubek, 2008; d' Ambrosová a kol., 2011).

- **Stravování** – zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci zvýhodněné stravování buď ve svém stravovacím zařízení či zabezpečuje stravování jiným způsobem například poukázkami na stravování, takzvané stravenky (Dvořáková a kol., 2007; d' Ambrosová a kol., 2011; Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007).
- **Občerstvení na pracovišti** - jedná se o poskytování bezplatných ochranných nápojů na pracovišti zejména v letních měsících. Povinnost poskytovat nápoje upravuje zákoník práce v paragrafu 104, odstavci 3 (Jouza, 2007).
- **Ochranné pracovní prostředky** – na některých pracovištích je zaměstnavatel povinen poskytnout ochranné pracovní oděvy, obuv a další ochranné pomůcky, avšak zpravidla se jedná o dobrovolnou službu zaměstnavatele pracovníkům. Některé organizace dokonce zavádějí jednotné pracovní oděvy s výrazným označením a logem firmy jako výraz péče o pracovníky. Oděvy mohou sloužit také pro lepší identifikaci a rozpoznání vykonávané pozice. Řada firem poskytuje též svým zaměstnancům příspěvek na společenský oděv a obuv, a to zejména u manažerských pozic (Koubek, 2008; Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007).
- **Pružná pracovní doba** - je režim, který se týká nejen délky pracovní doby, tak i umístění pracovní doby (popsáno již výše v kapitole 3.2.4).
- **Práce z domova** – v některých případech za určitých okolností se tato forma práce může považovat za zaměstnaneckou výhodu. Tato výhoda je ale možná pouze u některých povolání a to zejména v nevýrobní sféře (Jouza, 2007).

Benefity pro odborný rozvoj zaměstnanců

- **Školení** - školení zaměstnanců může probíhat buď na pracovišti, nebo mimo něj. Nejčastějšími formami školení na pracovišti jsou instruktáž při výkonu práce, asistování rotace práce, coaching, mentoring a counseling. Školení je zajištěno interními vzdělávacími útvary, ale také externími školiteli či vzdělávacími institucemi. Tyto všechny formy obohacují zaměstnance o nové informace, metody a dovednosti. Vzdělávání, jak již bylo zmíněno, se může odehrát i mimo pracoviště. Zaměstnanec může být vyslán na seminář; praktické vyučování s využitím demonstrace; workshop, který využívá metody, jako jsou případové studie, hraní rolí

a simulace nebo do Assessment center či outdoorových tréninkových center (Dvořáková a kol., 2007; Jouza, 2007).

- **Kvalifikace** – do pracovního poměru může vstoupit i zaměstnanec, který nemá potřebnou kvalifikaci. Zaměstnavatel mu zabezpečí získání kvalifikace pomocí zaškolení nebo zaučení (Jouza, 2007; Foot a Hook, 2002).
- **Rekvalifikace** je jednou z forem dalšího vzdělávání. Jde o získání nebo rozšiřování stávající kvalifikace, ale také její zvýšení, prohloubení, udržování nebo obnovování. Tuto rekvalifikaci může zajistit zaměstnavatel prostřednictvím výukových center či za podpory státu (Jouza, 2007; Foot a Hook, 2002).

Benefity poskytované rodinám

Príspevek na detskou rekreaci - příspěvek se poskytuje pro děti do ukončení povinné školní docházky. Touto rekreací se rozumí dětské tábory či léčebné pobyty dětí (Dvořáková a kol., 2007).

Způsoby realizace zaměstnaneckých výhod

Podle d'Amrosové a kol. (2011) jde v případě realizace benefitů o dvě existující formy, které jsou:

- Jednotný program pro všechny zaměstnance – to znamená, že na veškeré firmou nabízené benefity mají nárok všichni zaměstnanci a je pouze na nich, jestli je čerpají či nikoliv. Nevýhodou těchto benefitů je, že společnost zpravidla volí benefity levnější, respektive v nižší hodnotě.
- Diferencovaný přístup – jedná se o zaměstnanecké výhody pro jednotlivé zaměstnance nebo pro určité skupiny zaměstnanců formou „obsahově odlišných balíčků“. Tento přístup je pro zaměstnance více motivační a to z toho důvodu, že každá skupina zaměstnanců upřednostňuje jiné individuální zájmy a potřeby, které jsou samozřejmě dány pohlavím, vzděláním a věkem. Volitelné formy zaměstnaneckých výhod jsou v současné době na velkém vzestupu a to zejména z důvodu jejich variability.

Formy zaměstnaneckých výhod

Vzhledem k tomu, že si zaměstnavatelé uvědomují potřeby a zájmy pracovníků, formují k tomu i nabízené benefity dle struktury zaměstnanců. Nejčastější formy zaměstnaneckých výhod jsou:

- **„Jednotný program benefitů“** je určený pro všechny zaměstnance a nabízí zvýhodněné stravování, příspěvky na využívání rekreačních, kulturních a sportovních zařízení, půjčky na bydlení apod. Některé firmy nabízejí k této formě také nadstandartní balíčky, které jsou určené pro vybranou skupinu klíčových zaměstnanců a manažerů. Cílem poskytování nadstandartních balíčků je udržení kvalitních a klíčových pracovníků a samozřejmě zajistit jejich motivaci a spokojenost. Balíček zpravidla obsahuje poskytnutí notebooku, bydlení, mobilní telefon, zajištění individuální zdravotní péče, zvýhodněné životní pojištění, úhradu domácího připojení k internetu apod. (d'Ambrosová a kol., 2011; Koubek, 2000).
- **„Jednotný systém benefitů“, jehož součástí jsou některé speciální výhody určené svým zaměřením více pro sociálně slabší zaměstnance** – jedná se o čerpání sociálních výpomocí, sociálních půjček apod. Využívá se zejména v organizacích, které zaměstnávají méně kvalifikované pracovníky s nižšími výdělky (d'Ambrosová a kol., 2011; Koubek, 2000).
- **„Cafeteria systém“** – podle vlastních preferencí si zaměstnanci volí z nabídky benefitů v rámci stanoveného limitu prostředků. Tyto benefity jsou zpravidla stanoveny na rok, ale lze je využít i na delší či kratší období (d'Ambrosová a kol., 2011; Koubek, 2000; Armstrong, 2007; Kociánová, 2004).
- **Systém osobních účtů, nově také systém virtuálních internetových účtů** – tento systém je určen všem zaměstnancům firmy a je velice podobný předchozímu systému. Zaměstnanec si může vybírat z jednotné předem stanovené nabídky zaměstnaneckých výhod, přičemž částka může být stejná pro všechny zaměstnance či může být diferenciována. Diferenciováný přístup se skládá podle předem stanovených kritérií a vždy respektuje zásady rovného zacházení se všemi zaměstnanci. Zaměstnanec se při čerpání prostředků z osobního účtu nemusí předem rozhodovat o výběru plnění z předložené nabídky, je však omezen objemem financí přidělených bodů na jeho účet (d'Ambrosová a kol., 2011; Koubek, 2000).

Cafeteria systém a systém osobních účtů je podle posledních šetření považován za spravedlivější a finančně efektivnější řešení, neboť z výsledků vyplývá, že ve firmách, které tyto systémy uplatňují, čerpají zaměstnanci svůj rozpočet téměř na 100 %, naopak u plošného systému je čerpání nižší (d'Ambrosová a kol. 2011).

Podle Koubka (2000, 2008) je volitelný systém zaměstnaneckých výhod administrativně náročnější a pracovníci nemusí vždy rozpoznat své aktuální a perspektivní potřeby, neboť pokud si vyberou nevhodně, ponесou nějakou dobu toto rozhodnutí, které se může odrazit v jejich spokojenosti.

3.2.8 Zaměstnanecké vztahy a prostředky pro jejich formování

Nedílnou součástí spokojenosti zaměstnanců je tvorba dobrých a zdravých pracovních vztahů, protože ke spokojenosti zaměstnanců přispívá sladování individuálních zájmů a cílů s cíli a zájmy organizace.

Tvorbě těchto vztahů by měla organizace věnovat zvláštní péči, neboť kvalita těchto vztahů významně ovlivňuje dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků (Koubek, 2008).

„Zaměstnanecké vztahy jsou tvořeny všemi oblastmi personálního řízení, které v sobě zahrnují vztahy s pracovníky – přímé a/nebo realizované prostřednictvím kolektivních smluv v těch organizacích, kde se uznávají odbory (Amstrong, 2007, s.611).

S tímto názorem se ztotožňuje i Koubek (2008), který dodává, že tyto vztahy mají svou formální i neformální stránku. Obě stránky jsou přítomny ve všech skupinách pracovních vztahů, které jsou popsány níže, rozdílný je pouze jejich poměr.

Vztahy v organizaci se člení do následujících skupin:

- **Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem**, takzvané zaměstnanecké vztahy, které jsou upravené zákoníkem práce, kolektivní smlouvou, pracovní smlouvou či jiným dokumentem, na základě kterého vykonává zaměstnanec pro zaměstnavatele práci.
- **Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením, kterými jsou zpravidla odbory.**
- **Vztahy mezi odbory a zaměstnavatelem**, mezi nimiž se vytvářejí kolektivní vztahy.
- **Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným.** Tyto vztahy upravuje pracovní smlouva, organizační řád, popř. další předpisy organizace.

- **Vztahy k zákazníkům a veřejnosti**, které jsou upraveny řadou obecných či zvláštních pravidel stanovených organizací.
- **Vztahy mezi spolupracovníky**. Jsou neformální, tudíž nejsou upravené žádnými předpisy, avšak organizace může usilovat z části o jejich formálnost, tak aby se opíraly o některé zákonné normy, např. zákoník práce (Amstrong, 2007; Koubek, 2008).

Aby zaměstnanecké vztahy v organizaci byly takzvaně zdravé, musí se formovat. Prostředkem k formování těchto vztahů přispívá dodržování určitých zásad, neboť zdravé vztahy na pracovišti výrazně přispívají k úspěchu organizace. Podle Koubka (2008) se jedná o tyto zásady:

- Striktní dodržování zákonů, smluv či dohod a pravidel slušnosti a respektování lidských práv ze strany zaměstnavatele a jeho vedoucích pracovníků.
- Vedení pracovníků k striktnímu dodržování zákonů a předpisů stanovených organizací. Vytváření kodexů chování pro pracovníky organizace.
- Respektování odborů jako partnera zaměstnavatele.
- Respektování zaměstnance jako rovnoprávného partnera zaměstnavatele ve všech oblastech, které se dotýkají zájmů obou stran.
- Formulování a realizace jasné, slušné a spravedlivé politiky získávání, výběru, hodnocení, odměňování, rozmisťování a personálního rozvoje pracovníků.
- Informování pracovníků o ději v organizaci a vytváření příznivých podmínek pro komunikaci.
- Pečování o sociální rozvoj pracovníků a jejich životní podmínky.
- Vytváření žádoucích mezilidských vztahů organizováním kulturních, sociálních, sportovních a rekreačních aktivit pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky.
- Prevence a postihování projevů diskriminace nebo preferování, subjektivních antipatií či sympatií k pracovníkům ze strany vedoucích pracovníků.

Kolektivní pracovní vztahy jsou součástí pracovních vztahů, jsou právní, organizační a věcné. Cílem každého zaměstnavatele by mělo být zabezpečení oprávněných sociálních potřeb zaměstnanců, pracovních podmínek a zákonných nároků jejich plnění. Základním nástrojem dosažení těchto cílů je kolektivní vyjednávání na základě vzájemné informovanosti, jednání a hledání společného postoje k zabezpečení zájmu zúčastněných partnerů (Dvořáková a kol., 2007)

3.3 Shrnutí teoretických východisek

V úvodu této práce byla vymezena personální práce, která v sobě zahrnuje personální řízení, personální činnosti, vymezení personálního útvaru i role personalisty. Personální práce se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem. Aby byla personální práce úspěšná, je nutné, aby byly naplněny cíle a vize organizace. K tomu slouží personální řízení, které má za úkol přistupovat k zaměstnanci jako k lidskému zdroji, který cíle a vize organizace naplňuje. K personální práci patří výkon personálních činností, které ve většině společností zajišťuje personalista, personální útvar nebo také vedoucí zaměstnanci. Z teoretických východisek pro tuto bakalářskou práci vyplývá, že personální práce je nedílnou součástí péče o pracovníky.

Péče o pracovníky se dělí na zákonnou, smluvní a nepovinnou. Determinanty, které tuto oblast ovlivňují, jsou zajisté pracovní doba a pracovní režim, které umožňují přizpůsobení pracovní doby potřebám zaměstnance i zaměstnavatele. Dále je to pracovní prostředí, které by mělo být utvořeno tak, aby byl pracovník spokojen, což příznivě ovlivní jeho výkon práce. I pracovní podmínky musí být uzpůsobeny tak, aby výkon práce neohrožoval pracovníky, k čemuž slouží stanovení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Zaměstnanecké výhody – benefity jsou nedílnou složkou oblasti péče o zaměstnance. Nejsou vázány přímo na výkon pracovníka, avšak mají přímý dopad na motivaci pracovníků, spokojenost, jejich stabilitu a dobré vztahy v celé organizaci.

Zaměstnanecké vztahy a prostředky pro jejich formování jsou poslední kapitolou této části. Z teoretických východisek vyplývá, že dobré a zdravé vztahy na pracovišti jsou nedílnou součástí spokojenosti zaměstnanců, které mají také vliv na celou organizaci, což znamená, že významně ovlivňují dosahování cílů organizace.

Pro popis konkrétního systému péče o pracovníky a jeho zhodnocení, byla vybrána společnost DP WORK, s. r. o., kde bylo realizováno výzkumné šetření, jehož výsledky jsou popsány v praktické části této práce.

4. Vlastní zpracování

Tato část práce zahrnuje charakteristiku společnosti DP WORK, s. r. o. Přehled o struktuře společnosti, ekonomických ukazatelích, historii a oblasti péče. Dále jsou vyhodnoceny informace z provedeného výzkumu v této společnosti a zhodnocen přínos bakalářské práci.

4.1 Charakteristika společnosti DP WORK, s. r. o.

Společnost DP WORK, s. r. o. je součástí skupiny DP WORK GLOBAL, jejímž cílem je vybudovat silnou mezinárodní organizaci v oblasti agenturního zaměstnávání, personálních služeb, vzdělávání a specializující se především na trhy střední a východní Evropy. Společnost DP WORK, s. r. o. se řadí do TOP 10 a patří mezi stabilní a vysoce hodnocené agentury na trhu práce v České republice. Tržby v roce 2013 činily 533 mil. a odhad pro rok 2014 byl 590 mil. Kč bez DPH. Společnost je účetně auditorovaná a certifikovaná. Hlavní činností společnosti je poskytování služeb v oblasti personalistiky a řízení lidských zdrojů. Dále se zaměřuje na:

- Temporary Employment – agenturní zaměstnávání formou dočasného přidělení.
- Recruitment – zprostředkování zaměstnanců.
- Psychodiagnostický screening a testování.
- Jazykové testování.
- Specializované vzdělávání zaměřené především na automobilový průmysl.

Další poskytované činnosti z oblasti personalistiky, např.:

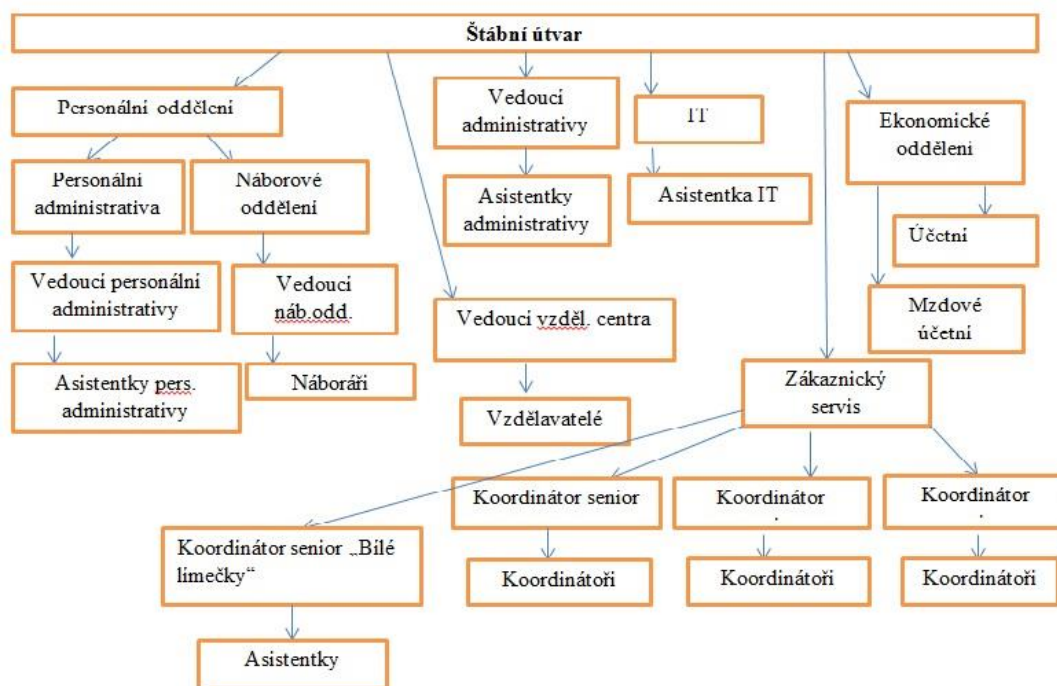
- Personální poradenství.
- Try and Hire – unikátní systém zprostředkování zaměstnanců (vyzkoušej a pronajmi, eventuálně Try and Buy - vyzkoušej a kup).
- Replacement – pomoc při návratu zaměstnance na pracovní pozici (například ženy na rodičovské dovolené).
- Outplacement – servis při hromadném propouštění.
- Outsourcing služeb či části výroby aj.

Společnost DP WORK, s. r. o. staví svou obchodní politiku na poskytování kvalitních služeb s vysokou přidanou hodnotou.(Brožura společnosti DP WORK, s. r. o.). Další charakteristika společnosti a její zaměření je uvedeno v příloze 2.

4.1.1 Organizační struktura

V současnosti má společnost 50 kmenových zaměstnanců a cca 2000 zaměstnanců agenturních. Níže je zpracována organizační struktura kmenových zaměstnanců (Brožura společnosti DP WORK, s. r. o.).

Obrázek 1: Organizační a řídicí struktura společnosti DP WORK, s. r. o.



Zdroj: Organizační řád SŘ 01.2011

Organizační struktura je platná k 1. 11. 2015, avšak její podoba se v dohledné době bude měnit, vzhledem k vývoji uvnitř společnosti, resp. vzhledem k naplňování vizí, strategií a cílů. Společnost plánuje rozvoj oddělení Zákaznického servisu, především útvaru takzvaných bílých límečků, kde bude docházet k přijmutí nových zakázek, což zahrnuje i další členění tohoto oddělení. Rovněž plánuje změny v útvaru Vzdělávacího centra, které přijme nové projekty pro vzdělávání.

4.1.2 Ekonomické ukazatele

Typ společnosti: společnost s ručením omezeným

Rok založení: 2009

Zákazníci: ŠKODA AUTO a. s., Iveco Czech Republic, a. s., TRW-Carr s. r. o., Mahle Behr Czech s. r. o., GURPO ANTOLIN TURNOV s. r. o., BOSAL ČR, spol. s. r. o., Faurecia Components Písek, s. r. o., Faurecia Automotive Czech Republic s. r. o., DEMOAUTOPLAST, s. r. o., HBPO Czech s. r. o., KLAUS Timber a. s., Jaroslav Cankař a syn ATMOS, FinReal Service, a. s.

4.2 Historie společnosti a její zaměstnanci

K 1. listopadu 2015 má společnost DP WORK, s. r. o. celkem 50 technickohospodářských pracovníků.

Fungování společnosti začalo v roce 2009, kdy zahájila postupné přebírání obchodních aktivit v oblasti poskytování personálních služeb od různých personálních společností působících na tehdejšímu trhu, zejména však od společnosti VD WORK Agency, která se zaměřovala především na poskytování agenturního personálu pro výrobní společnosti v mladoboleslavském regionu. V tomto období zaměstnávala agentura cca 40 technickohospodářských pracovníků. V roce 2011 byl tehdejší vedením proveden první pokus o systematický rozbor trhu, na jehož základě byly definovány vize, poslání, hodnoty, cíle a strategie organizace. Byla zahájena rozsáhlá restrukturalizace v oblasti organizačního uspořádání, zavedeny přístupy hodnocení spokojenosti zákazníků a položeny základy řízení kvality, procesů a environmentální politiky a řada dalších opatření, která přinesla prokazatelný výsledek. V tomto roce společnost DP WORK, s. r. o. zaměstnávala 42 technickohospodářských pracovníků, přičemž rozsáhlé výše popsané změny se také samozřejmě podepsaly na fluktuaci pracovníků, neboť počet nástupů v tomto období byl 16 nových pracovníků a 6 ukončených pracovních poměrů.

V roce 2012 došlo k potvrzení přístupů, jež započaly v roce 2011, certifikace ISO. Společnost je držitelem certifikace ČSN ISO EN 9001:2009 Systém managementu kvality pro předmět činnosti „consulting a management HR procesů“ a ČSN ISO EN 14001:2005 Systém environmentálního managementu pro stejný předmět činnosti. V roce 2012 bylo rozhodnuto o postupné diverzifikaci aktivit v rámci portfolia nabízených služeb a také

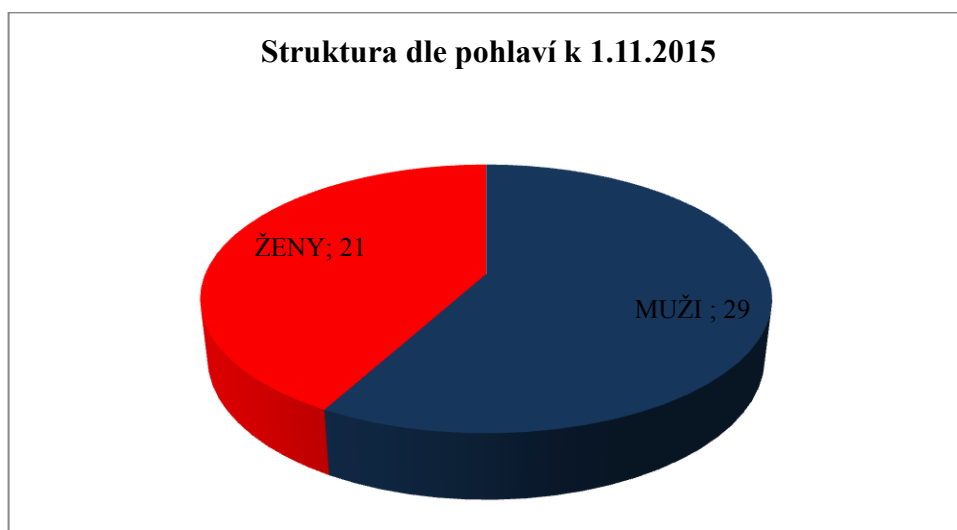
o přistoupení k postupnému přechodu ke koncepci CSR. Došlo ke změně organizačního uspořádání, kdy vedle klasického liniového uspořádání organizace (hierarchické) se začaly uplatňovat prvky procesního a projektového řízení (například projekty financované z ESF a státního rozpočtu ČR). V tomto roce se také znovu navýšil počet zaměstnanců na 46 a míra fluktuace vzrostla na 100 %.

V roce 2013 přijatá opatření z předchozích let přinesla výrazný nárůst nových obchodních příležitostí a aktivit, který se také podílel na zvýšení počtu technickohospodářských pracovníků, tj. na 48. Postupně počet opět rostl, v roce 2014 činil 50 pracovníků a míra fluktuace klesla (Brožura společnosti DP WORK, s. r. o.).

Struktura dle pohlaví

Z následujícího grafu vyplývá, že z hlediska genderového rozdělení je společnost takřka na polovině. Z 50 technickohospodářských pracovníků je 57 % mužů a 41 % žen (Interní údaje ze softwaru Helios). Zastoupení žen je tedy ve společnosti DP WORK, s. r. o. velmi vysoké a oproti jiným středním podnikům orientovaných ve stejném oboru zaujímají ženy postavení i v řídicích funkcích jednotlivých oddělení.

Graf 1: Struktura dle pohlaví



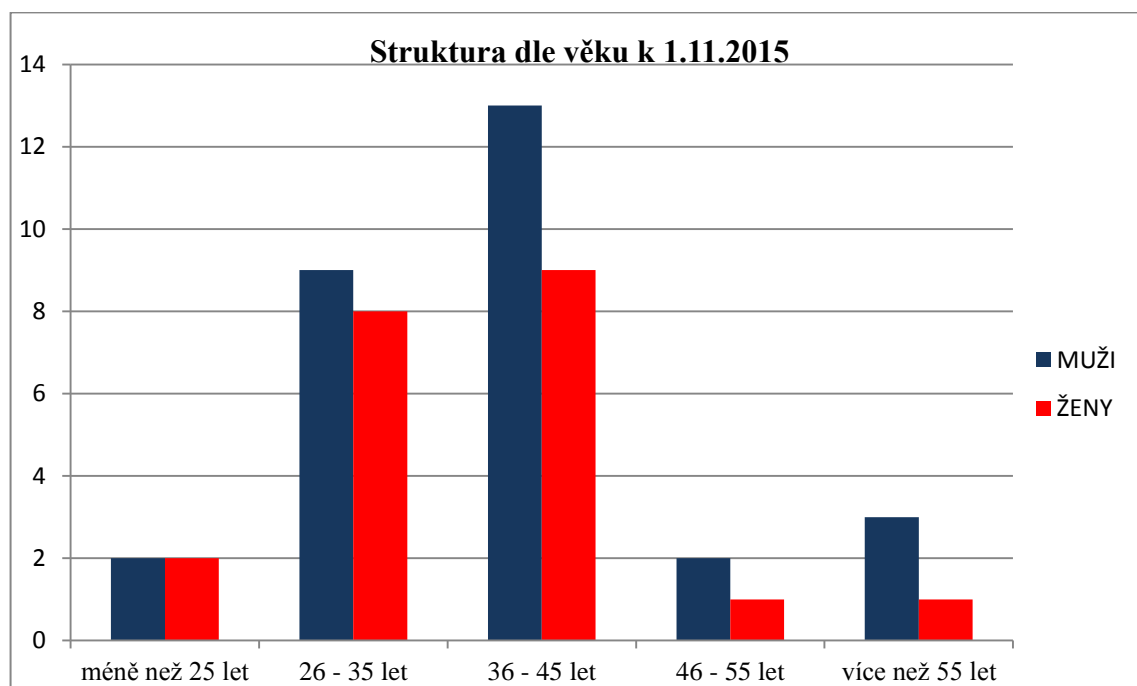
Zdroj: Vlastní

Struktura dle věku

Následující graf znázorňuje strukturu pracovníků dle jejich věku. Ve společnosti DP WORK, s. r. o. je nejvíce zastoupená věková skupina 36 – 45 let v počtu 22 zaměstnanců

(13 muži, 9 ženy). Druhé největší zastoupení zaujímá věková skupina 26 – 35 let v počtu 17 zaměstnanců (9 muži, 8 ženy). Nejstarší věková skupina následuje v počtu 4 zaměstnanců (3 muži, 1 ženy), která má srovnatelný počet s nejmladší věkovou skupinou do 25 let (2 ženy, 2 muži). Nejméně je zastoupená věková skupina 46 – 55 let v počtu 3 zaměstnanců (2 muži, 3 ženy).

Graf 2: Struktura dle věku



Zdroj: Vlastní

Struktury byly zpracovány pomocí údajů z personálního informačního softwaru Helios, který byl implementován ve společnosti v roce 2011 a z údajů, které byly k dispozici v archivu personálního útvaru.

4.3 Systém péče o pracovníky

Jak již bylo naznačeno v historickém přehledu, má společnost stále tendenci k inovativním přístupům nejen v obchodních aktivitách, ale i vně organizace. Hlavní vizí společnosti je vybudovat silnou organizaci skládající se z odborníků a expertů v oblasti lidských zdrojů (managementu, psychologie, sociologie, andragogiky apod.), kteří budou nacházet inovativní způsoby propojování představ, potřeb a potenciálu lidí a představ,

potřeb a cílů organizací a firem. DP WORK, s. r. o. si uvědomuje, že v oblasti personalistiky přestává platit, že zahraniční know-how, které je přenášeno nadnárodními společnostmi, je vždy nejlepším řešením pro všechny zúčastněné, protože zpravidla nerespektuje historická a kulturní specifika lokálního prostředí České republiky. Společnost chce být leaderem právě těchto nových přístupů a technologií v oblasti personálních služeb, nikoliv aplikátorem unifikovaných řešení. Zakládá si také na tom, že ekonomická a společenská prospěšnost musí být v rovnováze (Brožura pro kmenové zaměstnance).

Hodnotová orientace společnosti vychází z filozofie, že dobré není jen to, co přináší zisk, ale to, co přináší prospěch všem. Proto se snaží zajistit následující oblasti vně organizace:

- **Týmová spolupráce** - diverzita pracovních týmů (etnická, věková, genderová, atd.), důraz na kvalitu mezilidských vztahů (organizace teambuildingových akcí 2x ročně, pořádání vánočního večírku, firemní plesy, soutěže, zřízení schránky důvěry, apod.).
- **Důraz na profesionalitu** - podpora zákazníků, odpovědnost za své úkoly, důslednost, spolehlivost vůči partnerům, respektování odlišných názorů.
- **Neustálé zlepšování** - důležitost dlouhodobého postupného rozvoje organizace (v duchu Kaizen), podpora osobnostního a profesního růstu, poučování se z vlastních chyb (chyba≠sankce, chyba=poučení).
- **Vzdělávání** – identifikace a potřeba vzdělávání zaměstnanců, jeho realizace.
- **Etické a obchodní praktiky** – ochrana osobních a citlivých údajů, dodržování stavovských a etických kodexů.
- **Dodržování zákonných norem a bezpečnosti práce.**
- **Zajištění kvalitního pracovního prostředí a pracovních podmínek.**
- **Firemní benefity formou diferenciovaného přístupu** – jedná se například o poskytnutí mobilního telefonu, firemního vozu, příspěvky na ubytování a stravu, speciální „vánoční“ odměny, zdravotní benefity, příspěvky na penzijní připojištění či životní pojištění, práce z domova, školení.

Naplnění těchto oblastí společnost 2x ročně hodnotí a výstupy z nich představuje na teambuildingových akcích, které jsou pořádány v letní sezóně a vánočních večírcích v sezóně zimní, jako závěrečné zhodnocení roku.

5. Vyhodnocení provedeného výzkumu

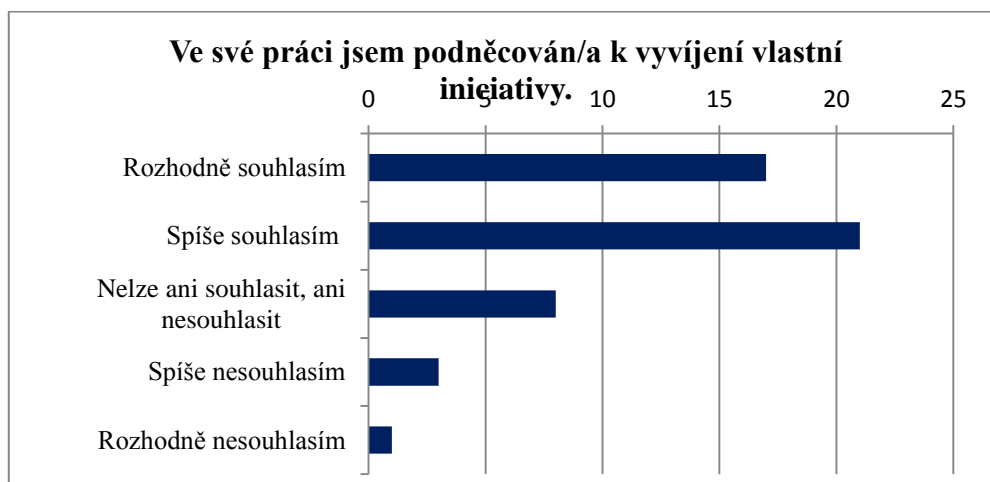
Níže uvedené výsledky jsou získané na základě dotazníkového šetření. Jsou zpracovány do grafů a podrobně rozebrány. Vzor dotazníku je uveden v příloze 1.

5.1 Výsledky dotazníkového šetření

Na otázku, *zda jsem podněcován/a k vyvíjení vlastní iniciativy* 21 dotázaných respondentů spíše souhlasilo a rozhodně souhlasilo 17 respondentů. 8 z dotázaných se vyjádřilo neutrálně. 3 spíše nesouhlasili a pouze jeden respondent uvedl, že nesouhlasí s tím, že by byl v práci jakkoliv podněcován/a k vyvíjení vlastní iniciativy. Výstupy z první otázky, které jsou zaznamenány v následujícím grafu, dokládají skutečnost, že nadpoloviční většina dotázaných vyvíjí vlastní iniciativu a je k ní podněcována, což znamená, že v řídicích funkcích jsou pracovníci, kteří chtějí zabezpečit nejen dobře motivovaného pracovníka, ale i podporovat chod firmy s novými invencemi, které bezpochyby vlastní iniciativa pracovníka přináší.

Lze v tomto ohledu spekulovat, že pracovníci, kteří se vyjádřili negativně, jsou například ve firmě kratší dobu na to, aby mohli danou otázku posoudit, nebo se například jedná o pracovníky, kteří si buď se svým řídicím pracovníkem nenašli společnou cestu, nebo řídicí pracovník není schopen podřízené podněcovat k vyvíjení vlastní iniciativy, což samozřejmě může vyvolat určitou míru nespokojenosti pracovníka.

Graf 3: Vlastní iniciativa



Zdroj: Vlastní

Další otázka si kladla za cíl zjistit, *zda pracovník má možnost v práci každý den dělat to, co mu jde nejlépe*. Následující graf dokazuje, že nadpoloviční většina se opět vyjádřila pozitivně k dané otázce a to konkrétně 31 % rozhodně souhlasilo a 41 % dotázaných spíše souhlasilo. Z výsledku je patrné, že práce ve společnosti je naplňuje, neboť mají možnost využít své schopnosti, dovednosti, znalosti a splnit tak nejen očekávání řídicích pracovníků, ale také očekávání vlastní. Neboli jednoduše, práce je baví. Neutrální odpověď zaškrtnulo 18 % dotázaných a spíše nesouhlasilo 8 %.

Otázkou zůstává a rovněž tak i k dalšímu zamyšlení, zda výroky zaměstnanců, kteří se neztotožňují s tím, že mají každý den v práci dělat to, co jim jde nejlépe, nesouvisí například s tím, že popis a náplň pracovního místa neodpovídá jejich schopnostem, znalostem a dovednostem, které by mohli jinak plně využít. Vyložený nesouhlas nevyjádřil nikdo.

Graf 4: Možnost dělat to, co mi jde nejlépe

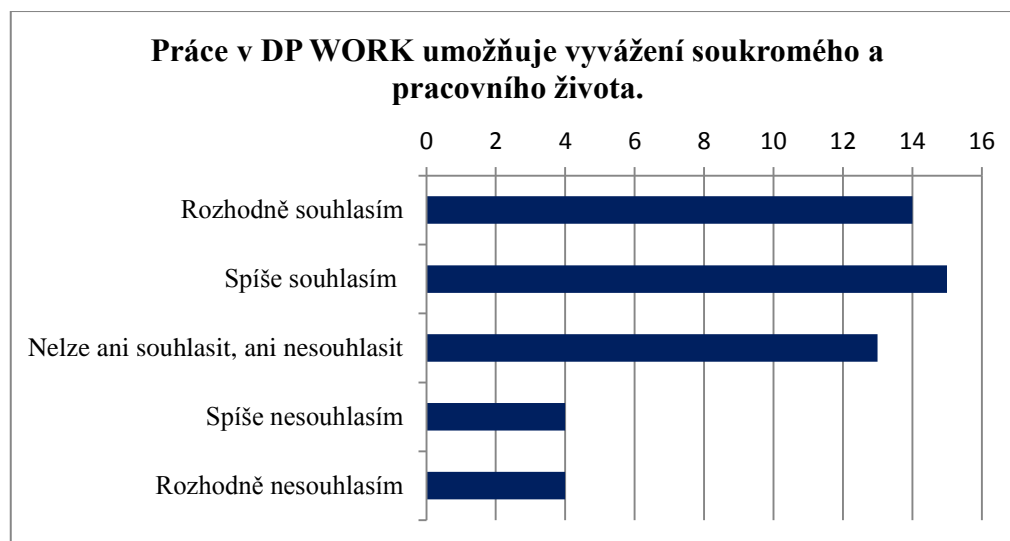


Zdroj: Vlastní

Následující graf znázorňuje výroky respondentů na otázku z oblasti firemní kultury a hodnot, která měla za cíl zjistit, *zda práce v DP WORK, s. r. o, jim umožňuje vyvážení soukromého a pracovního života*. Z 50 dotázaných respondentů pouze 14 z nich rozhodně souhlasilo, což znamená pouze 28 %. Spíše souhlasilo 15 respondentů, 13 se vyjádřilo neutrálně, 4 spíše nesouhlasili a dokonce 4 rozhodně nesouhlasili.

Z těchto výsledků lze soudit, že někteří pracovníci mají takovou pracovní dobu, která je ve své podstatě omezuje, nebo mají tolik pracovních úkolů, které jim soukromý život narušují. Za pozornost jistě stojí výroky pracovníků, kteří jednak spíše nesouhlasili nebo rozhodně nesouhlasili. Určitě je na místě seznámit vedení společnosti s těmito výsledky, neboť tato skutečnost je dá se říci pro další existenci těchto pracovníků ve společnosti dosti nejasná. Je zřejmé, že pracovník, který musí ukrajovat se svého soukromého života, dříve či později uzná za vhodné, buď v práci polevit, anebo v krajním případě pracovní místo opustit.

Graf 5: Vyváženost soukromého a pracovního života

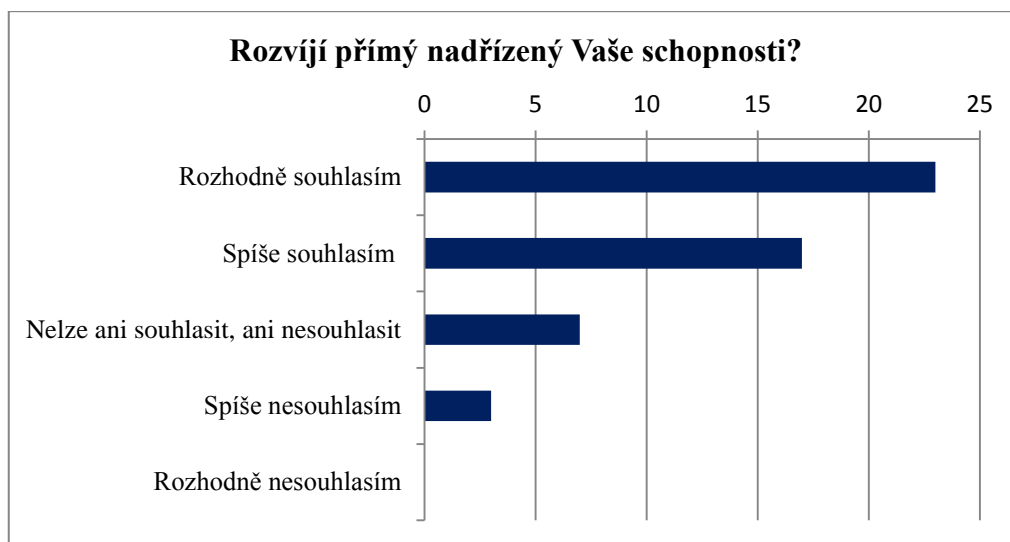


Zdroj: Vlastní

V otázce *rozvíjení schopností přímým nadřízeným* 45 % respondentů uvedlo, že rozhodně souhlasí s tímto výrokem. Rozvíjení schopnosti pracovníků ze strany přímých nadřízených je v pracovním poměru významným činitelem, neboť pracovník tímto získává přirozenou motivaci k plnění svých povinností a získává jakousi sebevědomost při plnění dalších i obtížnějších úkolů, se kterými mu přímý nadřízený může být nápomocen. Můžeme hovořit i o určité míře spokojenosti, protože pracovník, který plní nové a další výzvy, a také překonává obtížnější úkoly má ze své práce radost. V této otázce souhlasilo také spíše 33 % pracovníků. 14 % se jich vyjádřilo neutrálně a 6 % spíše nesouhlasilo. Z těchto tvrzení lze odvodit, že všímavost a podněcování přímých nadřízených je nedostatečné, což bohužel může vést k tomu, že pracovník se může cítit ochuzen až případně demotivován. Rozhodně nesouhlasil nikdo.

V tomto případě není potřeba výraznější intervence ze strany vedení společnosti, neboť nespokojenost pracovníků v tomto ohledu nebyla vyjádřena ve stoprocentním měřítku. V každé firmě je možný výskyt buď nadřízených s nedostatečnými manažerskými schopnostmi, nebo pracovníků, kteří intervenci svého nadřízeného neumí dosti ohodnotit.

Graf 6: Přímý nadřízený a rozvíjení schopností

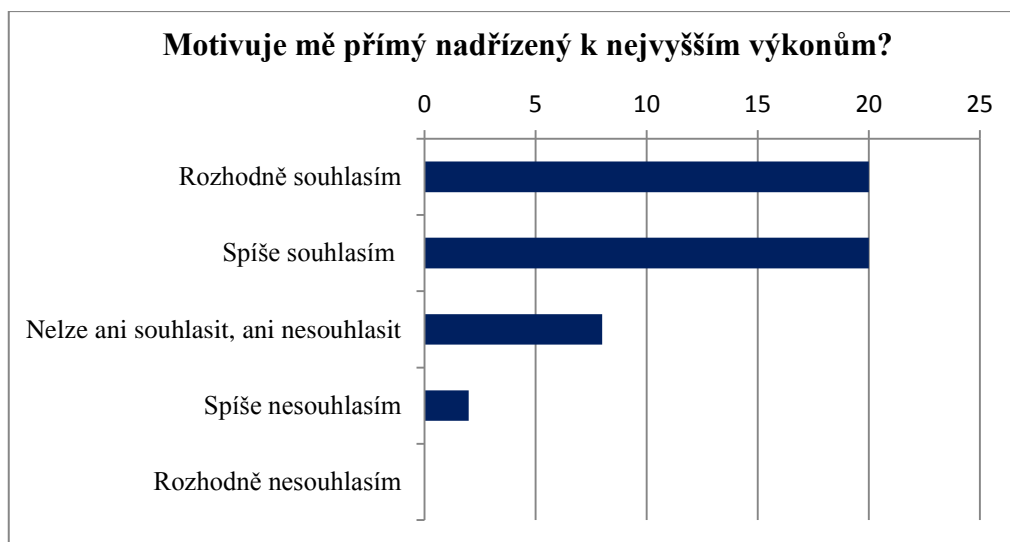


Zdroj: Vlastní

Z následujícího grafu vyplývá, že 40 % z dotázaných respondentů je *plně motivována svým nadřízeným k dosahování nejvyšších výkonů*. Stejný počet zaměstnanců spíše souhlasí s tímto výrokem. Je tedy zřejmé, že ve společnosti platí, že zaměstnanci mají motivaci k práci, k plnění svých úkolů a jejich nadřízený není pouze ten, který rozděljuje úkoly, ale ten, který je v práci podněcuje. Dokáže z pracovníků dostat to nejlepší, což samozřejmě znamená, že svou práci odvádí nejlépe a podporuje tak hodnotový systém organizace. Neutrální odpověď uvedlo 16 % pracovníků, kteří necítí, že by je nadřízený motivoval k nejvyšším výkonům.

V tomto případě lze konstatovat, že výkon funkce nadřízeného je nedostatečný. Za úvahu však stojí i fakt, že pracovník motivovaný být nechce, neboť z nějakého důvodu mu stačí pouze plnění náplně pracovního místa a veškeré podněty, které dostává od svého nadřízeného, nechce nebo není schopen plnit. Pouze 2 % pracovníků z celkového počtu dotázaných uvedli, že spíše nesouhlasí a rozhodně nesouhlasil nikdo.

Graf 7: Motivace k nejvyšším výkonům

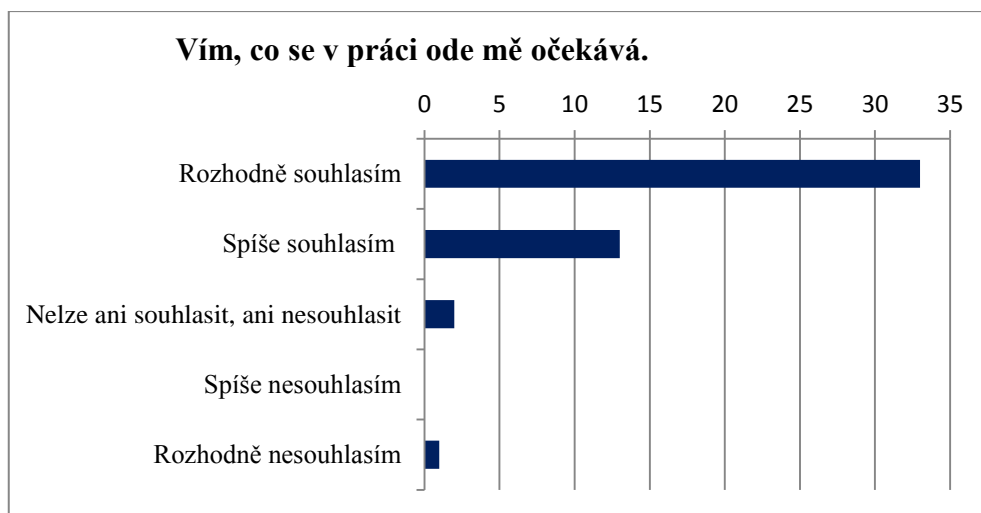


Zdroj: Vlastní

Další otázka směřovala k tomu, *zda pracovníci vědí, co se od nich v práci očekává*. Výsledky znázorněné v grafu jsou poměrně uspokojivé, neboť 65 % dotázaných si tuto skutečnost plně uvědomuje a 25 % spíše souhlasí. 4 % pracovníků odpověděli neutrálně. Pracovníci při nástupu do pracovního poměru ve společnosti DP WORK, s. r. o. jsou seznámeni s popisem pracovního místa a pracovní náplní. Jsou zaškoleni a jejich zapracování trvá v rámci zkušební doby s dohledem. Není tedy možné, aby nevěděli, co se od nich v práci očekává. 2 % pracovníků odpověděli, že rozhodně nesouhlasí s tímto výrokem.

Bude vhodné provést šetření ze strany vedoucích pracovníků, kterých zaměstnanců se tyto skutečnosti týkají a provést nápravná opatření ve formě znovu seznámení s popisem pracovního místa, náplně práce a rovněž tak provést rozhovor, proč byly tyto výroky ze strany pracovníků vyneseny.

Graf 8: Vím, co se v práci ode mě očekává



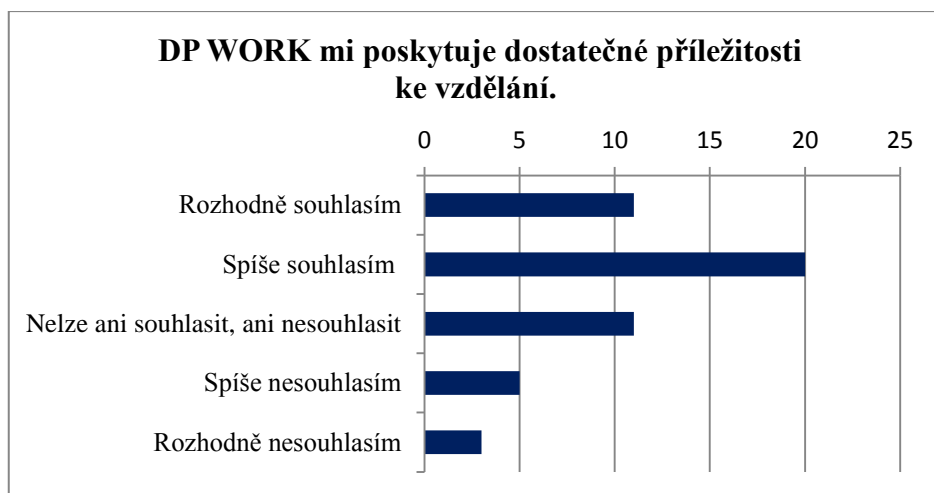
Zdroj: Vlastní

V otázce, zda *společnost poskytuje dostatečné příležitosti ke vzdělání*, jsou výsledky znázorněné v grafu spíše různorodé, vezme-li se v úvahu fakt, že DP WORK, s. r. o. si klade za cíl své zaměstnance neustále vzdělávat. Rozhodně souhlasilo pouze 11 pracovníků, přičemž 20 z dotázaných spíše souhlasilo.

Ve společnosti probíhají v rámci jednotlivých úseků pravidelné školení ať již periodické, tak školení při novelách zákonů. Rovněž tak mají zaměstnanci možnost zapojit se do výuky cizího jazyka. Vybraní zaměstnanci, většinou z řad řídicích pracovníků jsou podněcováni ke studiu na Vysoké škole s možností částečného hrazení nákladů spojených se studiem. 11 pracovníků se vyjádřilo neutrálně, 5 spíše nesouhlasilo a 3 rozhodně nesouhlasili. V hodnotovém systému, vizích a cílů má vzdělání pracovníků ve společnosti přední místo.

V tomto ohledu lze doporučit, aby vedoucí pracovníci odhalili zaměstnance s tímto postojem a zajistili identifikaci potřeb vzdělání a její realizaci, bude-li to pro pracovníka stěžejním zájmem.

Graf 9: Dostatečné příležitosti ke vzdělání

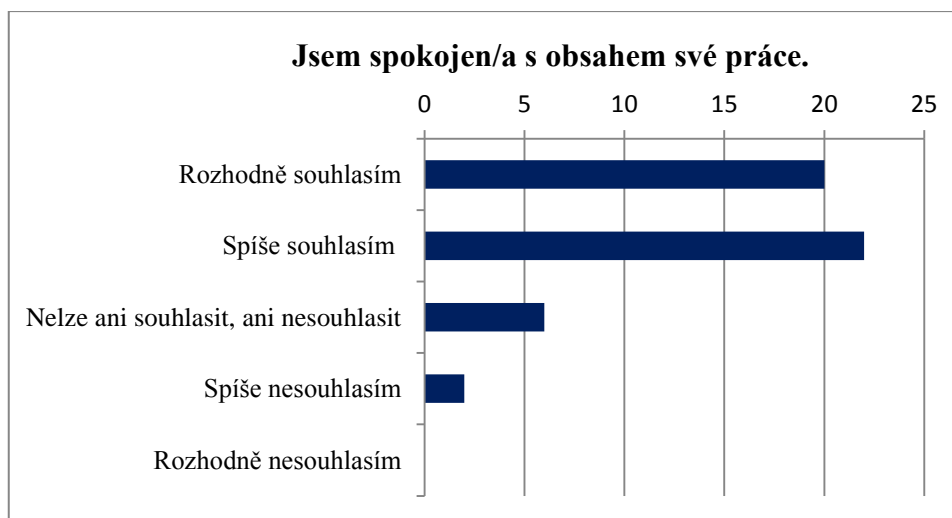


Zdroj: Vlastní

Následující graf znázorňuje výroky respondentů o tom, *zda jsou spokojeni s obsahem své práce*. Na první pohled se jedná o velmi uspokojivý výsledek, neboť 20 respondentů rozhodně souhlasí s tímto výrokem a 22 respondentů spíše souhlasí, avšak tedy pouze 39 % respondentů vnímá obsah své práce bez výhrad. Přijatelné je, že rozhodně nesouhlasil nikdo. Neutrální odpověď uvedlo 6 respondentů, kteří by zřejmě chtěli obsah své práce změnit či jim pracovní pozice nevyhovuje jako taková. Spíše nesouhlasili 2 respondenti, u nichž je patrné, že změna obsahu práce či jiná pracovní pozice by jim byla bližší.

Z výsledků lze vyvodit, že současné probíhající personální změny uvnitř společnosti sebou nesou kromě jistých pozitiv také negativa v podobě nenaplněných očekávání ze strany pracovníků, tak i ze strany vedení, které si od těchto změn slibuje lepší participaci pracovníků na nových projektech, spolupráce týmů, využití potenciálu pracovníků a jejich kreativity při plnění pracovních úkolů. Prozatím však bude muset více zapojit vedoucí pracovníky v naslouchání pracovníků, podpořit komunikaci, identifikovat a eliminovat negativa, které z jednotlivých útvarů plynou.

Graf 10: Spokojenost s obsahem práce

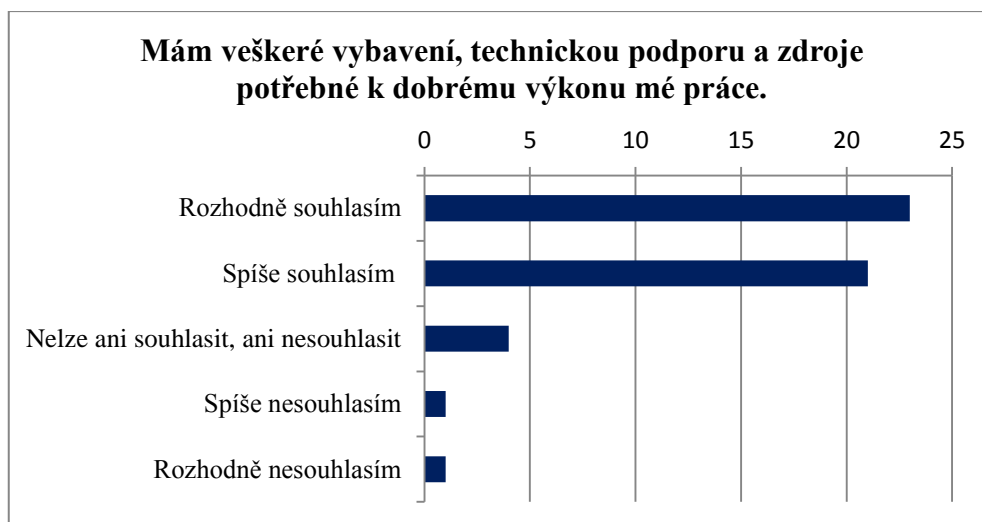


Zdroj: Vlastní

Na otázku, *zda respondenti mají veškeré vybavení, technickou podporu a zdroje potřebné k dobrému výkonu práce*, 45 % z nich rozhodně souhlasilo a 41 % spíše souhlasilo. Pracovníci tedy nemohou být nějak znevýhodněni při výkonu své práce a mohou se tak plně soustředit na plnění úkolů, které jim z pracovního místa vyplývají, aniž by se museli potýkat s nefunkčností či nedostatkem nástrojů k práci. 8 % se vyjádřilo neutrálně. 2 % dotázaných spíše nesouhlasilo a rozhodně nesouhlasila také 2 %.

Z těchto výsledků lze vyvodit, že negativně odpověděli ti pracovníci, jejichž kanceláře jsou vzdálené od hlavního sídla společnosti, jelikož některé kanceláře se nacházejí přímo v budovách u uživatele a není z technických důvodů ani důvodů bezpečnostních opatření toto vybavení pracovníkovi poskytnout.

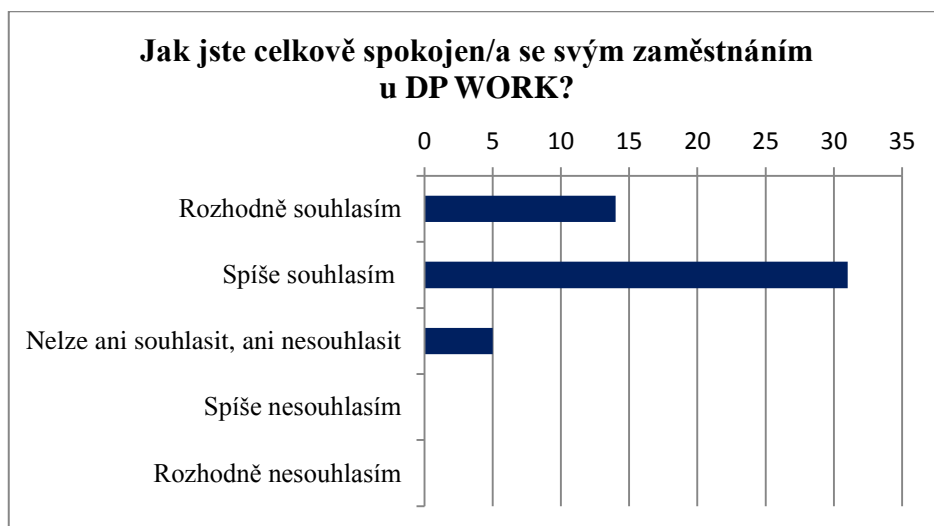
Graf 11: Vybavení, technická podpora a zdroje k výkonu práce



Zdroj: Vlastní

Poslední otázka z dotazníkového šetření směřovala k zjištění, *zda pracovníci jsou celkově spokojeni se zaměstnáním u DP WORK, s. r. o.* Z uvedeného grafu vyplývá, že více než čtvrtina zaměstnanců (27 %) uvedlo, že je zcela spokojeno. 2/3 (61 %) pracovníků jsou potom spíše spokojeni. Na první pohled uspokojivý výsledek však říká, že pouze třetina zaměstnanců vnímá svou práci ve společnosti bez výhrad. Pro vedení společnosti však může být přijatelná ta skutečnost, že nikdo ze zaměstnanců není nespokojen.

Graf 12: Spokojenost se zaměstnáním u společnosti



Zdroj: Vlastní

Na základě výsledků provedeného výzkumu byly zjištěny určité nedostatky v oblasti systému péče o pracovníky, které jsou popsány v následující kapitole. Rovněž byly vytvořeny návrhy, které by vedení společnosti mohlo využít, pakliže se s uvedenými nedostatky ztotožní.

5.2 Návrhy a řešení

Jedním z klíčových problémů je výkon funkce vedoucích jednotlivých útvarů. Z odpovědí na otázky lze vysledovat, že určitý počet pracovníků si je nejisto, tápe, je patrná určitá míra nespokojenosti v komunikaci s vedoucím pracovníkem. Tyto negativní postoje a jevy mají samozřejmě dopad na mezilidské vztahy, týmovou spolupráci, dobrou pověst firmy, fluktuaci pracovníků, atd. Je tedy nutné, aby vedení společnosti identifikovalo jednotlivé vedoucí pracovníky, kterých se to týká a sjednalo v tomto ohledu nápravu. Dle výsledků je patrné nezvládnutí manažerských dovedností, nekompetentnosti, absence organizačních schopností, nenaplnění strategií, vizí a cílů společnosti. Dle identifikace a zjištění míry těchto skutečností je možná náprava formou coachingu ze strany „služebně“ starších kolegů, mentorování, školení, hraní rolí, atd. Náklady v tomto případě nebudou vysoké, neboť společnost může využít testy psychodiagnostického screeningu pro odhalení výše popsaných nedostatků. Jak dlouhý tento proces bude, záleží na schopnosti jednotlivých pracovníků si osvojit svoji roli a plně naplňovat úkoly, které jim z jejich funkce vyplývají. Je jasné, že tento proces musí mít jasný časový interval, proto by společnost měla vymezit dobu například 3 měsíců (doba srovnatelná s dobou zapracování), za kterou by měl být pracovník schopen výše uvedené zvládnout.

Na druhou stranu vždy když se zjistí nějaké negativní vlivy či postoje, vždy je první v řadě vedoucí pracovník, který za tým či jednotlivce odpovídá. Je ale nutné zjistit, proč a z jakého důvodu si dané skutečnosti pracovníci myslí. Může se totiž stát, že daná pozice jim nevyhovuje, očekávali něco jiného, mají rozdílné představy než tým či vedoucí pracovník, neumějí nebo nechtějí se ztotožnit s náplní práce. Identifikace těchto pracovníků je však dosti jednoduchá. Nejenom, že je vedoucí pracovník odhalí snadno a rychle, ale většinou se tyto pracovníci prozradí sami.

Dalším nedostatkem je, že pracovníci nevědí, co se od nich v práci očekává. Naneštěstí se nejedná o závratný počet zaměstnanců, avšak povinnost každého z nich je

znát náplň své práce. Pracovník je již při podpisu pracovního poměru seznámen s popisem pracovního místa, kde je náplň jeho práce jasně vymezena. Doporučením v této oblasti je vytipování těchto pracovníků a jejich znovu seznámení s náplní pracovního místa, neboť v každém útvaru či pracovní skupině takováto neznalost přináší obtíže při plnění pracovních úkolů a znesnadňuje tak dosažení očekávaných výsledků.

Nedostatečné příležitosti ke vzdělávání jsou další možnou příčinou nespokojenosti zaměstnanců s výkonem jejich práce, které v širších souvislostech mohou vést k určité demotivaci. K zajištění péče v této oblasti je na místě zmapování okruhu zaměstnanců, kterých se dané skutečnosti týkají a identifikovat jejich potřebu vzdělávání, neboť jedním z dlouhodobých cílů společnosti je propojování potřeb zaměstnanců a jejich potenciálu k zajištění silné organizace z řad odborníků a expertů. Společnost může opět využít psychodiagnostický screening, který mimo jiné dokáže stanovit adekvátní metody pro úspěšný rozvoj zaměstnance. Z hlediska nákladů nepřináší společnosti výraznou zátěž finanční, pouze zátěž časovou.

Z šetření dále vyplynulo, že si pracovníci stěžují na nedostatek volného času, respektive se jim nedaří skloubit pracovní a soukromý život. Ve společnosti je dodržována pracovní doba, která je stálá. Výjimkou jsou samozřejmě období, ve kterém pracovníci musí zvládnout více práce a tak se stává, že pracují přesčas. Tato pracovní doba však neplatí pro útvar Zákaznického servisu, kde zaměstnanci mají pracovní dobu pružnou. Nemohou se řídit pracovní dobou organizace, nýbrž musí reagovat na aktuální potřeby uživatele, pro kterého zajišťují personál. Personál je většinou zajišťován pro třisměnný provoz, pro provoz s nerovnoměrně rozloženou pracovní dobou a výjimkou není ani nepřetržitý provoz. Pracovníci, kteří tyto provozy u uživatele zajišťují, musí kontrolovat personál na každé směně. To znamená, že skloubení pracovního a soukromého života je v tomto případě dosti náročný, uváží-li se skutečnost, že pokud nejsou tyto pracovníci u uživatele, vykonávají také administrativní úkony v sídle společnosti. Jako doporučení v této oblasti se nabízí zavedení zkrácení pracovního týdne, i když tento návrh se nemusí setkat s pozitivním ohlasem u uživatele, neboť pracovník nebude moci dostatečně rychle reagovat na jeho požadavky. Druhou možností je zajištění zastupitelnosti těchto pracovníků. Nabízená možnost může společnosti přinést náklady ve formě navýšení pracovníků a jejich možné nevyužití v době zvýšené fluktuace personálu, avšak toto řešení se jeví z hlediska pracovníkovi spokojenosti jako nejefektivnější.

6 Závěr

Cílem této práce bylo identifikovat a zhodnotit způsob zabezpečení oblasti péče o pracovníky v podmínkách konkrétní organizace.

Společnost DP WORK, s. r. o. se snaží zajišťovat pracovníkům kvalitní systém péče vzhledem k tomu, že sama nabízí svým zákazníkům v portfoliu dostatečné množství personálních služeb. Avšak dle provedeného výzkumného šetření uvnitř společnosti dochází k jeho nenaplnění, resp. neztotožňuje se ve stoprocentním měřítku se strategiemi, vizemi a cíli společnosti. Dle návrhů a řešení, které byly popsány v praktické části této práce, musí společnost věnovat větší pozornost svým zaměstnancům. Je nutné posílit roli informačních kanálů a více se zaměstnanci sdílet dění ve společnosti. Identifikovat neangažované zaměstnance a aktivně neangažované, podnítit jejich participaci. Lépe organizovat a komunikovat změny uvnitř jednotlivých týmů a podněcovat pracovníky k vlastní činnosti se stálými stimuly od vedoucích pracovníků, kteří budou vystupovat v roli mentora či kouče.

Zorganizovat pracovníkům, kterých se to týká takovou pracovní dobu, která jim umožní skloubení pracovního a soukromého života či jim zajistí zastupitelnost u uživatele, neboť pracovník, který bude nadále ukrajovat ze svého volného času, postupem času se stane stále více demotivovaný a nespokojený či se u něj může projevit syndrom vyhoření. Pokud chce společnost naplnit jeden ze svých hlavních cílů, je potřeba těmto pracovníkům věnovat péči, jelikož bez ní je možné, že pracovníci buď nebudou své pracovní výkony plnit stoprocentně, nebo je možné, že dojde ke krajní situaci a svou pracovní pozici opustí. To samozřejmě povede k destabilizaci pracovního týmu a problémů u zákazníka, neboť než proběhne výběrové řízení a přijme se nový pracovník, je třeba jeho zaškolení. Tím vším společnost ztrácí své „plusové“ body u uživatele, který pak může oslovit jiné personální agentury, které budou reagovat pružně.

Jedním ze zaměření společnosti je vzdělávání dospělých, které společnost nabízí spolu s portfoliem personálních služeb, avšak z provedeného výzkumného šetření vyplynulo, že pracovníci pociťují nedostatečné příležitosti ke vzdělávání. Vzhledem k tomu, že vzdělávání je jedním z hlavních cílů společnosti, bude nutné věnovat čas zhodnocení této potřeby uvnitř organizace a realizovat nápravná opatření.

Společnost je ochotna dle svých vizí a cílů investovat do lidského kapitálu nejenom zdroje finanční, ale i zdroje materiální povahy, protože si uvědomuje, že lidský kapitál představuje v současné době zdroj nejdražší, bez kterého by ztratila svoji konkurenceschopnost na trhu práce. Tyto vize a cíle se bude muset naučit plnit a nejen o nich informovat. Ve své prezentaci bere tyto skutečnosti jako dané, avšak realita je dle provedeného výzkumu jiná. Je tedy nutné toto zjištění uznat za vlastní a angažovat se v nápravných opatřeních, které zajistí společnosti naplnění strategií, cílů a vizí.

7 Seznam použité literatury

Monografie

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

ARNOLD, John a kol. *Psychologie práce pro manažery a personalisty.* Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3

BLÁHA, Jiří a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů.* Brno: Albatros Media, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0

D'AMBROSOVÁ, Hana a kol. *Abeceda personalistiky.* 4. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. 415 s. ISBN 978-80-7263-646-4

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

FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. *Personalistika.* Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6

HANDLÍŘ, Jiří. *Management pro střední a vyšší odborné školy.* Praha: Computer Press, 1998. 268 s. ISBN 80-7226-095-2

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace.* 3. Vyd. Praha: Portál, 2012. 736 s. ISBN 978-802-6202-004

JOUZA, Ladislav. *Průvodce zaměstnaneckými výhodami.* Praha: BMSS-Start, 2007. 79 s. ISBN 1214-0813

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení. Teoretická východiska a vývoj.* Praha: Eurolex Bohemia, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-7

KOUBEK, Josef. *Řízení lidský zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. Rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-861-3125-4

STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan, VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Personalistika 2007-2008*. Praha: Wolters Kluwer, 2007. 897 s. ISBN 978-80-7357-239-6

VEBER, Jaromír a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5

VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. 186 s. ISBN 978-80-247-3948-9

Vysokoškolská kvalifikační práce – publikovaná

JÓAKIOVÁ, Martina. *Sociální rozvoj zaměstnanců*. Praha: Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta, Katedra personalistiky, 2008. 38 s. Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Tomáš Jindřich

Zákonné normy

Zákoník práce (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů). Dostupné on-line na <<http://zakonik-prace.cz/>> [cit.2015-04-03]

Nářízení vlády č. 168/2014 Sb. Čl. II. Nemoci z povolání. Dostupné on-line na <<http://www.zakony.cz/zakon-168-2014-Sb-Narizeni-vlady-kterym-se-meni-narizeni-vlady-c-290-1995-Sb--kterym-se-stanovi-seznam-nemoci-z-pov-SB2014168-1/>> [cit. 2015-04-07]

Elektronické zdroje

JANDÁK, Zdeněk. *Státní zdravotní ústav. Hluk v pracovním prostředí*. [on-line]. [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: < <http://www.szu.cz/tema/pracovni-prostredi/hluk-na-pracovisti>>

HOLLEROVÁ, Jitka. *Státní zdravotní ústav. Prašnost na pracovišti*. [on-line]. [2015-03-03]. Dostupné z: < <http://www.szu.cz/tema/pracovni-prostredi/prasnost-na-pracovisti-1>>

KOHOUTEK, R. *Psychologie v teorii a praxi. Faktory pracovního prostředí a jejich působení na člověka*. [online]. [cit. 2015-03-03].

Dostupné z: <<http://rudolfkohoutek.blog.cz/0901/2>>

MAUTHAUEROVÁ, Zuzana. *Státní zdravotní ústav. Mikroklimatické podmínky vnitřního prostředí pracovišť*. [online]. [cit. 2015-03-03].

Dostupné z: <<http://www.szu.cz/tema/pracovni-prostredi/mikroklimaticke-podminky-vnitriho-prostredi-pracovist>>

TURECKIOVÁ, Michaela. *Sociální práce: I neziskové organizace vzdělávají své zaměstnance v oblasti řízení lidských zdrojů*. Asociace vzdělavatelů v sociální práci.

[online]. 2008, roč. 8, č. 3. [cit. 2015-03-12].

Dostupné z: <<http://www.socialniprace.cz/soubory/2008-3-130102145652.pdf>>

8 Přílohy

| | |
|---|------|
| Příloha 1: Vzor dotazníku | I |
| Příloha 2: Zaměření společnosti DP WORK, s. r. o..... | V |
| Příloha 3: Projekty společnosti DP WORK, s. r. o. financované prostřednictvím EU a státního rozpočtu ČR..... | XI |
| Příloha 4: Působnost společnosti DP WORK, s. r. o..... | XIII |
| Příloha 5: Environmetální politika společnosti DP WORK, s. r. o..... | XIV |

PŘÍLOHA 1: Vzor dotazníku

DOTAZNÍK Z OBLASTI PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou České zemědělské univerzity, oboru Veřejná správa a regionální rozvoj. V současné době zpracovávám bakalářskou práci na téma „Péče o pracovníky jako nástroj personálního řízení“. Ve společnosti DP WORK, s. r. o. provádím výzkum z této oblasti, a proto bych Vás chtěla požádat o vyplnění následujícího dotazníku.

Tento dotazník je anonymní a získané informace poslouží výhradně pro účely zpracování bakalářské práce. Dotazník obsahuje 10 uzavřených otázek a 3 otázky v socioidentifikační části. Ke každé otázce je na výběr z 5 odpovědí. Prosím ohodnoťte, s jakými výroky nejvíce souhlasíte. Označte pouze jednu možnost.

Velice Vám děkuji za spolupráci.

S pozdravem

Marie Honová

Otázky:

1) Ve své práci jsem podněcován/a k vyvíjení vlastní iniciativy. Ohodnoťte prosím, do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky.

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nelze ani souhlasit, ani nesouhlasit
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

2) Mám v práci každý den možnost dělat to, co mi jde nejlépe. Ohodnoťte prosím, do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky.

- Rozhodně souhlasím

- Spíše souhlasím
- Nelze ani souhlasit, ani nesouhlasit
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

3) Práce v DP WORK umožňuje vyvážení soukromého a pracovního života. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky týkajícími se firemní kultury a hodnot?

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nelze ani souhlasit, ani nesouhlasit
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

4) Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky týkajícími se Vašeho přímého nadřízeného? Rozvíjí Vaše schopnosti?

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nelze ani souhlasit, ani nesouhlasit
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

5) Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky týkajícími se Vašeho přímého nadřízeného? Motivuje mě k nejvyšším výkonům?

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nelze ani souhlasit, ani nesouhlasit
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

6) Vím, co se v práci ode mě očekává. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky týkajícími se pracovního prostředí, náplně práce a ohodnocení?

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nelze ani souhlasit, ani nesouhlasit
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

7) DP WORK mi poskytuje dostatečné příležitosti ke vzdělání. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky týkajícími se pracovního prostředí, náplně práce a ohodnocení?

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nelze ani souhlasit, ani nesouhlasit
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

8) Jsem spokojen/a s obsahem své práce. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky týkajícími se pracovního prostředí, náplně práce a ohodnocení?

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nelze ani souhlasit, ani nesouhlasit
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

9) Mám veškeré vybavení, technickou podporu a zdroje potřebné k dobrému výkonu mé práce. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky týkajícími se pracovního prostředí, náplně práce a ohodnocení?

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nelze ani souhlasit, ani nesouhlasit
- Spíše nesouhlasím

- Rozhodně nesouhlasím

10) Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním u DP WORK?

- Zcela spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Zcela nespokojen/a

Socioidentifikační část

ID1. Jak dlouho pracujete ve společnosti DP WORK?

- do 3 měsíců
- 3 měsíce – 1 rok
- více jak 1 – 2 roky
- více jak 2 – 4 roky
- 4 roky a více

ID2. Kolik Vám je let?

- Méně než 25 let
- 25 – 35 let
- 36 – 45 let
- 46 – 55 let
- Více než 55 let

ID3. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

Děkuji Vám za Váš strávený čas nad tímto dotazníkem.

Příloha 2: Zaměření společnosti DP WORK, s. r. o.

Agenturní zaměstnávání

Princip agenturního zaměstnávání je v souladu s platnými právními předpisy České republiky vyhrazeno pouze agenturám práce, které obdržely povolení k této činnosti od Generálního ředitelství Úřadu práce České republiky a je upraveno v zákoně č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti a zákonem č. 262/2006 Sb., Zákoník práce.

Agenturní zaměstnávání je speciální možností smluvního vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem v České republice. Charakteristickým znakem této speciální možnosti smluvního vztahu je to, že do pracovněprávního vztahu zaměstnance a zaměstnavatele vstupuje třetí strana, uživatel.

Principem agenturního zaměstnávání je dočasné přidělení zaměstnanců agentury práce k výkonu práce u jiného zaměstnavatele (uživatele), a to na základě ujednání v pracovní smlouvě uzavřené mezi zaměstnancem a agenturou práce. Uživatel tedy dočasně umístěné zaměstnance nepřijímá do pracovního poměru, pouze se je od pracovní agentury „pronajímá“, a to na základě smlouvy mezi uživatelem a agenturou práce.

Recruitment

Recruitment znamená získávání a zprostředkování nových pracovníků do pracovního poměru podle požadavků klienta. Proces vyhledání kvalitních zaměstnanců je v současné době velmi náročný nejenom z časového hlediska, ale i finančního (inzertní kampaně, preselektce došlých životopisů, telefonické dotazování potencionálních kandidátů, výběrová řízení, testování kandidátů a v neposlední řadě jejich vyhodnocení a představení vybraných uchazečů klientovi). Službou recruitment společnost zajišťuje pracovníky na míru odpovídající požadavkům zákazníka, který se následně stává jejich přímým zaměstnavatelem. Oproti současným zvykostem na trhu klient platí pouze tehdy, je-li výběr úspěšný a s kandidátem je uzavřena pracovní smlouva. Součástí ceny je komplexní systém garancí.

Psychodiagnostický screening a testování

Psychodiagnostika je odborné posouzení psychických vlastností jedince. Využívány jsou psychologické metody, soubory psychologických testů a dotazníků, které zajišťují úroveň osobnostních, výkonových, motivačních a dalších podstatných charakteristik jedince. Používané metody ve screeningu jsou objektivní, standardizované, validní a reliabilní, a to díky mnohaletému vývoji odborníků z oblasti psychologie.

Využití psychodiagnostického screeningu v různých fázích profesní dráhy zaměstnance:

- předvýběr kandidátů (preselektce),
- finální výběr kandidátů,
- kariérové plánování,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- propouštění (outplacement/replacement).

Použití pro různé typy zaměstnanců (řazeno dle četností použití personalisty):

- administrativní pozice,
- střední a vyšší management (middle a TOP management),
- nižší management (low management),
- absolventské pozice (např. trainee programy, talent program),
- dělnické pozice.

Psychodiagnostické testování při výběrovém řízení poskytuje personalistovi spolehlivé posouzení uchazeče, které jsou klíčové pro úspěšné zvládnutí dané profese, pozice.

Používané metody:

- *Test struktury zájmů AISTR*. Obsahuje specifikaci zájmů, dovedností a osobnostních předpokladů. Cílovou skupinou jsou studenti, absolventi a zaměstnanci. Je vhodné ho použít pro rozvoj a rekvalifikaci.
- *Pozornost, koncentrace – test pozornosti d2*. Zjišťuje míru pečlivosti, nízkou koncentraci a poruchy soustředění. Cílovou skupinou jsou dělnické profese a administrativa. Aplikuje se pro předvýběr a výběrová řízení.

- *Dlouhodobá pozornost – vigilační test CompACT-Vi.* Je zaměřen na zjištění pozornosti, bdělosti a dlouhodobou koncentraci. Je vhodný pro dělnické profese a administrativu. Využije se pro předvýběr a výběrová řízení.
- *Individuální odlišnosti – pětifaktorový osobnostní inventář NEO-FFI (BIF FIVE).* Test odhalí pět základních osobnostních charakteristik, které ovlivňují pracovní předpoklady probanda (neurotismus, extroverze, otevřenost vůči zkušenostem, přívětivost, svědomitost). Cílovou skupinou jsou absolventi, dělnické profese, administrativa, střední management. Uplatní se při předvýběru, výběrovém řízení, vzdělání a rozvoji zaměstnance.
- *Motivace – motivace k výkonu LMI.* Test zjistí informace o probandově míře motivace k dosahování osobních a profesních cílů. Je vhodný pro administrativu, střední a vyšší management. Lze ho aplikovat při výběrovém řízení, vzdělání a rozvoji zaměstnance a při kariérním růstu.
- *Schopnosti pro úspěch – Bochumský osobnostní dotazník BIP.* Testem lze diagnostikovat schopnosti, které jsou rozhodující pro úspěch v práci (profesní orientace, pracovní chování, sociální kompetence, psychická konstituce). Cílovou skupinou je administrativa, střední a vyšší management. Je vhodné ho použít při výběrovém řízení, vzdělání a rozvoji zaměstnance a při kariérním růstu.
- *Neverbální inteligence – Vídeňský maticový test VMT.* Jedná se o jednodimenzionální test konstruovaný k měření jedné složky inteligence (poskytne informace o schopnostech usuzování, odhalování vzájemných souvislostí a vyvozování vztahů).

Přínos screeningu ve výběrovém řízení:

- omezení riskantních rozhodnutí,
- predikace výkonnosti zaměstnance,
- jedná se o metodu s vysokou predikční validitou.

Screening nabízí také široké uplatnění při zjišťování osobnostních předpokladů, schopností zaměstnance pro jeho další vzdělávání a osobnostní rozvoj.

Výhody využití výsledků psychodiagnostického screeningu:

- stanovení adekvátních metod pro úspěšný rozvoj zaměstnance,
- úspora finančních prostředků.

Jazykové testování a screening

Společnost má ve svém portfoliu personálních služeb též nabídku komplexního otestování znalostí cizích jazyků. Obsahem této služby je přezkoušení jedince (písemné a ústní), klasifikační vyhodnocení dle SERR a závěrečné posouzení výsledků testování a případné doporučení pro další rozvoj. Je možné ověřit znalost jazyka anglického, německé, francouzského, italského a v přípravě je také jazyk španělský.

Znalosti se ověřují pomocí:

- písemného testu online (84 gramatických otázek v časovém limitu 45 minut),
- ústní testování (cca 10-15 minut na základě telefonického kontaktu).

Způsob vyhodnocování testů:

- Písemný test – hodnocení kandidáta dle počtu správných odpovědí do šesti skupin dle Společného evropského referenčního rámce pro jazyky (tzv. SERR).
- Ústní test – posuzují se 4 základní kritéria (přesnost, výslovnost, plynulost a rozsah). Dosažená úroveň je opět vyjádřena dle Společného evropského referenčního rámce pro jazyky (tzv. SERR).
- Zpráva pro objednatele – písemné zpracování posouzení výsledků testování nezávislými akreditovanými lektory příslušného jazyka.

Možnosti využití testování:

- *zaměstnavatelé*
 - Recruitment – posouzení, zda kandidát splňuje kvalifikační předpoklady na obsazovanou pozici.
 - Kariérní růst – identifikace vzdělávacích potřeb v oblasti jazykového rozvoje pro potřeby organizace.
 - Benefit pro zaměstnance – testování jako benefit pro zaměstnance.

- *jednotlivci/uchazeči o volná pracovní místa*
 - Andragogicko – kariérní poradenství pro jednotlivce.

Výhody:

- Nezávislé a standardizované posouzení jazykových dovedností uchazeče/kandidáta či zaměstnance.
- Úspora času, finančních a lidských zdrojů při přípravě, realizaci a vyhodnocování v rámci výběrového řízení.
- Ověření účelnosti vynaložených finančních prostředků v rámci vzdělávání.

Vzdělávání dospělých

Společně s portfoliem personálních služeb nabízí společnost přípravu, realizaci a vyhodnocování vzdělávacích aktivit po dospělé. Tyto aktivity jsou reakcí na stav, kdy v ČR není dlouhodobě uspokojována poptávka výrobních společností v oblasti automobilového průmyslu po kvalifikovaném personálu na úrovni dělnických profesí a nižšího výrobního managementu.

Nabídka vzdělávacích aktivit:

- *Rekvalifikační kurzy*. Společnost má jako jediná v ČR technické kurzy změřené na výrobní pozice v automobilovém průmyslu, které jsou akreditovány Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Konkrétně se jedná o přípravu na pozice:
 - *manipulant interní logistiky ve výrobě,*
 - *operátor poloautomatických strojů v automobilovém průmyslu,*
 - a dále společnost připravuje programy pro pozice jako např. skladník či výrobní mistr.
- *Příprava a realizace individuálních vzdělávacích programů dle požadavků zákazníka*. Výhodou tohoto řešení je využití zkušeností z působení společnosti v řadě výrobních závodů, kdy lektorský tým díky těmto praktickým poznatkům lépe přenesse specifika fungování výroby do obsahu připravovaného kurzu. Společnost se zaměřuje především na tyto témata – základy managementu, řešení

konfliktů a způsoby vyjednávání, emoční management, personalistika pro liniový management, finanční gramotnost, pracovní právo a principy moderní výroby (JIT, Kaizen, TPS, 5S, Poka Yoke, TPM, TQM, Kanban, visual management atd.) a HSE.

- *Outsourcing interních tréninkových center.* Řešení vyčlenění interních tréninkových aktivit přináší zákazníkům finanční úspory a výhody flexibility, protože nemusí řešit provozní problémy a ekonomické dopady nedostatečného využití vlastního tréninkového centra.

Existují dva přístupy vyčlenění - komplexní vyčlenění mimo areál společnosti či převzetí tréninkového centra u uživatele.

- *Pronájem vybavených školících prostor.* Společnost vybuodovala v Bakově nad Jizerou moderní školící centrum a nabízí k pronájmu volné kapacity:
 - *školící místnosti pro teoretickou výuku,*
 - *školící místnost pro praktickou výuku* – k dispozici je prostor 160 m², rozvody vzduchu, elektřiny, pracoviště pro výuku měření, pracoviště pro práci se Siemens Simatic, pracovní stoly, základní nářadí, funkční části linek pro simulaci výrobního prostředí, manipulační a páskovací technika.

Příloha 3: Projekty společnosti DP WORK, s. r. o. financované prostřednictvím EU a státního rozpočtu ČR

Níže uvedené projekty byly financovány z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR:

- Projekt, který v současné době společnost realizuje je „*Komplexní program zaměstnanosti pro odsouzené ve Věznici Pardubice*“ (CZ.1.04/3.3.055/96.00175). V rámci projektu je realizována řada aktivit (diagnostických, vzdělávacích a pracovních) s cílem podpořit návrat odsouzených do společnosti a na trh práce. Plánovaný počet podpořených osob je 144.
- „*Restart*“ (CZ1.04./3.102./B7.00046) – projekt v němž je společnost partnerem, logicky navazuje na přechozí projekty realizované v prostředí Vězeňské služby ČR a jeho cílem je inovativním způsobem nastavit komplexní soubor služeb (včetně ubytování a zajištění zaměstnání), které pomohou osobám na konci výkonu trestu. Počet podpořených osob je 179 odsouzených.
- „*Sociální a pracovní reintegrace odsouzených před propuštěním z výkonu trestu*“ (CZ.1.04./3.3.05/75.002235, který probíhal ve Věznici Jiřice a byl rovněž z části zaměřen na automobilový průmysl. V rámci projektu docházelo k aktivní pracovní reintegraci vybraných odsouzených po propuštění z výkonu trestu. Počet podpořených osob je 179 odsouzených.
- Společnost jako spolupracující subjekt se podílel na realizaci projektu „*Program pro mladistvé ve výkonu trestu ve Věznici Plzeň Bory*“ (CZ.1.04/3.1.02/86.00154), který měl za cíl připravit mladistvé ve výkonu trestu na návrat do české společnosti.
- „*Komplexní program zaměstnanosti v automobilovém průmyslu*“ (CZ.1.04/2.1.01/63.00225) byl ukončen k 31.7.2012. Cílovou skupinou programu byly osoby, jež jsou nezaměstnané, či ohrožené nezaměstnaností. Praktická část projektu probíhala také přímo ve výrobních závodech. V rámci programu bylo podpořeno celkem 389 účastníků. Program kladně hodnotili nejenom účastníci, ale také spolupracující výrobní závody, kde pobíhaly praktické části výuky.

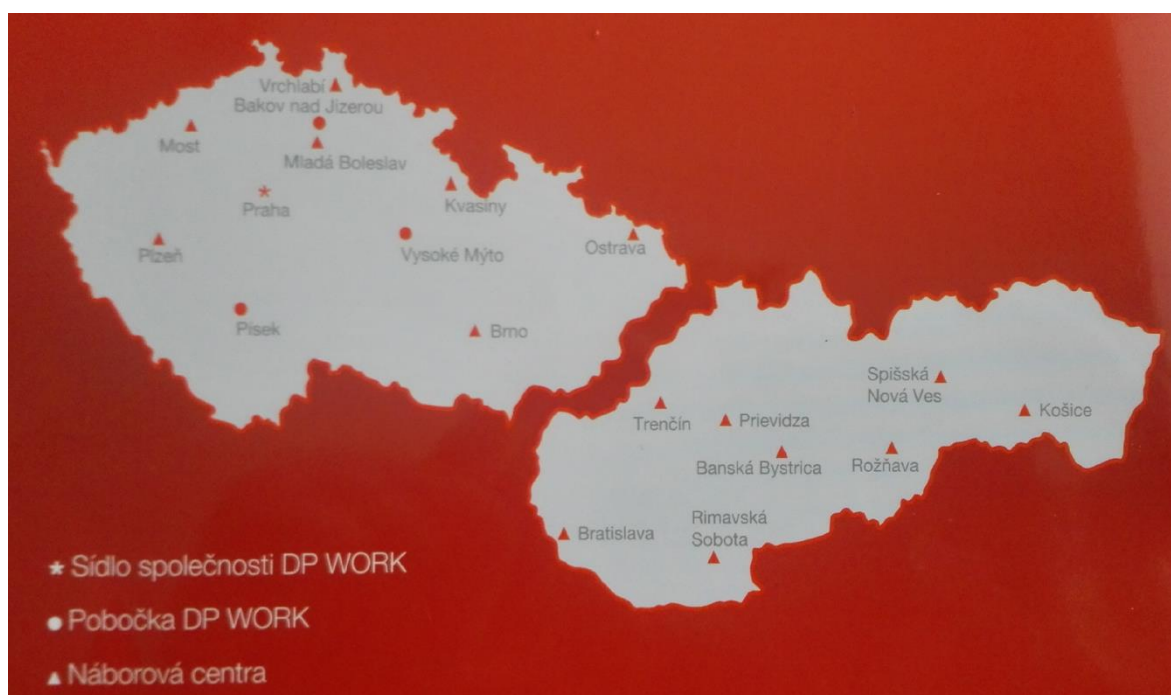
Projekty financované z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost:

- *„Komplexní vzdělávání pro automobilový průmysl“ (CZ.1.07/3.2.11/03.0107).*
Cílem projektu je vytvořit a otestovat soubor vzdělávacích modulů, které jsou určeny převážně pro zájemce o pozice liniových manažerů v závodech automobilového průmyslu. Projekt je podpořen z OPVK.

Příloha 4: Působnost společnosti DP WORK, s. r. o.

Společnost má v Obchodním rejstříku firem zapsáno jako své sídlo Prahu 1, avšak její hlavní působnost je v Bakově nad Jizerou, protože uživatelé, kterým poskytuje pracovní personál, se působí převážně v této lokalitě. V Bakově se nachází celé administrativní zázemí a vedení společnosti. Náboru lidí využívá DP WORK, s. r. o. také vlastní náborové kanceláře, ale také náborová centra na Slovensku, v Polsku, Rumunsku a Bulharsku.

Obrázek 2: Působnost společnosti DP WORK, s. r. o.



Zdroj: Brožura společnosti DP WORK, s. r. o.

Příloha 5: Environmentální politika společnosti DP WORK, s. r. o.

Společnost si uvědomuje v rámci udržitelného rozvoje význam environmentální politiky ve vztahu k okolnímu prostředí a zainteresovaným stranám (stakeholders). Mezi základní pilíře environmentální politiky společnost řadí ochranu životního prostředí, efektivní využívání zdrojů, ekologickou likvidaci odpadu a preferenci využívání recyklovaných materiálů na všech úrovních fungování.

Do environmentální politiky se zapojují všichni zaměstnanci společnosti. Svoje připomínky, náměty a nápady mohou kdykoliv konzultovat se svým nadřízeným nebo HSE manažerem, který je vyhodnotí a prezentuje je na poradách vedení společnosti. Cílem je vždy minimalizovat dopady hospodaření společnosti na životní prostředí.

Ekologické desatero společnosti:

1. Při práci dodržovat technologické postupy.
2. Udržovat na pracovišti pořádek a svěřené zařízení v dobrém technickém stavu.
3. Předcházet únikům škodlivých látek. V případě úniku aktivně zasáhnout.
4. Předcházet vzniku odpadů maximálním využíváním surovin.
5. Vzniklé odpady třídit podle druhů.
6. Nevylévat kapalné odpady do kanalizačních vpustí ani na venkovní plochy.
7. Upozorňovat svého nadřízeného na události, které ohrožují životní prostředí.
8. Šetřit vodou a energiemi.
9. Chránit zeleň.
10. Dotazy, připomínky a upozornění týkající se životního prostředí konzultovat se svým nadřízeným.