

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

bakalářské prezenční studium
2009 – 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Eliška Bydžovská

Zaměstnanecké benefity z hlediska rozvoje lidských
zdrojů

Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce:
PhDr. Iva Borská, Csc.

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Full-Time Studies
2009 - 2012

BACHELOR THESIS

Eliška Bydžovská

Employee's benefits in terms of human resources
development

Prague 2012

The Bachelor Thesis Work Supervisor:
PhDr. Iva Borská, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 1.3.2012

Poděkování

Chtěla bych poděkovat za vedení mé bakalářské práce a za konzultace při psaní mé bakalářské práce paní PhDr. Ivě Borské, CSc.

Anotace

Bakalářská práce se zaměřuje na teoretickou oblast zaměstnaneckých benefitů v kontextu firemní kultury, na management lidských zdrojů v organizaci, personální práci v organizaci, motivaci zaměstnanců. Praktická část se věnuje konkrétním typům benefitů firmy Chládek a Tintěra, Pardubice a.s., které mají vliv na rozvoj lidských zdrojů v organizaci. Zaměřuje se na komplexní vzdělávání zaměstnanců a na regenerační program, který je poskytován zaměstnancům firmy.

Klíčové pojmy

benefity, kurz, lidské zdroje, management, motivace, organizace, regenerace, zaměstnanec, zaměstnavatel

Annotation

Bachelor's thesis focuses on the theoretical area of employee benefits in the context of corporate culture, management of human resources in organization, personnel work in organization, the motivation of the employees. The practical part is dedicated to specific types of benefits of Chládek and Tintěra, Pardubice a.s., which have an impact on the development of human resources in the organization. It focuses on a comprehensive employee training and the regeneration programme, which is provided to employees of the company.

Key words

benefits, rate, human resources, management, motivation, organization, regeneration, employee, the employer

OBSAH

ÚVOD.....	8
1. Management lidských zdrojů	10
1.1 Vymezení pojmu lidské zdroje.....	10
1.2 Řízení lidských zdrojů.....	10
1.3 Pojetí managementu	13
1.3.1 Úrovně managementu.....	15
1.4 Personální práce	16
2. Motivace pracovního chování	20
2.1. Vymezení pojmu motivace.....	20
2.2. Proces motivace.....	21
2.3. Vnitřní a vnější motivace	21
2.4. Vztah mezi motivací a výkonem	22
2.5. Motivace zaměstnanců	23
3. Benefity v kontextu firemní kultury	25
3.1 Vymezení pojmu zaměstnanecký benefit.....	25
3.2 Firemní kultura	26
4. Andragogické závěry a doporučení praxi.....	28
4.1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci	28
4.2 Zaměstnanecké benefity poskytované firmou Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.....	30
4.2.1 Regenerační program	36
4.2.2 Komplexní vzdělávací systém pracovníků firmy Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.....	39
ZÁVĚR.....	48
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	50
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	52

ÚVOD

Stále se vyvíjející trh klade na firmy stále větší nároky. V dnešní době je konkurence firem veliká a chce-li být firma prosperující a udržet se na trhu, je třeba zaměstnávat kvalitní zaměstnance. Aby zaměstnanci odváděli dobrou práci, musí být dostatečně motivováni a cítit svou důležitost ve firmě.

Každému zaměstnanci náleží za vykonanou práci mzda nebo plat. Mzda je a nadále zůstane rozhodující motivací k práci. V posledním období ale dochází k řadě změn v personální oblasti. To zásadně ovlivňuje postoj firem i zaměstnanců, pokud jde o oblast motivace k práci. Důležitým předpokladem stability a dobrého fungování každé firmy je nejenom dobrý výrobní program, ale i to, jak dovede pracovat s lidským potenciálem, jak dokáže využívat vzdělání zaměstnanců a motivovat je, a to nejenom po stránce finanční, ale i vytvořením optimálních pracovních a sociálních podmínek, v nichž má být práce vykonána.

Významným motivačním prostředkem pro zaměstnance jsou zaměstnanecké výhody, neboli benefity. Firmy zaměstnanecké výhody poskytují, aby snáze našly nové zaměstnance a stávající zaměstnance motivovaly k lepšímu pracovnímu výkonu. Zaměstnanecké výhody jsou benefity, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci mimo mzdu.

Organizace by se měla zajímat, které benefity jsou pro zaměstnance nejprůtlačivější. Díky fungující komunikaci mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je možné nabídnout právě ty výhody, o které zaměstnanci nejvíce stojí a které by rádi využívali. Zaměstnanci, kteří vědí, že firma ochotně do nich investuje čas i peníze, jsou více motivováni a snaží se být pro firmu přínosem.

Zaměstnanecké benefity mohou být poskytovány všem zaměstnancům bez rozdílu, nebo dle kritérií, které si firma ve svých vnitropodnikových směrnících určí, např. dle pracovní pozice zaměstnance, délky trvání pracovního poměru u firmy, atd. Nabídka

benefitů bývá ustanovena ve vnitropodnikových směrnících nebo může být součástí pracovní smlouvy.

Ve své bakalářské práci jsem se zaměřila na prezentování problematiky zaměstnaneckých benefitů jako motivačního a formativního nástroje řízení lidských zdrojů. Celou svoji práci jsem rozdělila do úvodu, čtyř kapitol a závěru. První kapitola bakalářské práce se zaměřuje na management lidských zdrojů. Charakterizují zde pojem lidských zdrojů, řízení lidských zdrojů a pojetí managementu. Také se v této kapitole zaměřím na personální práci v organizaci. V druhé kapitole se věnuji motivaci pracovního chování, kde se také zmíním o vztahu mezi motivací a pracovním výkonem a jak správně motivovat zaměstnance. Třetí kapitola vymezuje pojetí a význam zaměstnaneckých benefitů v kontextu firemní kultury. Poslední kapitola se věnuje andragogickým závěrům, kde uvádím konkrétní typy zaměstnaneckých benefitů poskytované firmou Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

Cílem mé bakalářské práce je stručně prezentovat problematiku zaměstnaneckých benefitů jako motivačního a formativního nástroje řízení lidských zdrojů.

Toto téma bakalářské práce jsem si vybrala z toho důvodu, že mě tato problematika velice zajímá a v budoucnu bych velice ráda pracovala jako personalistka na personálním oddělení

1. MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ

1.1 Vymezení pojmu lidské zdroje

Lidské zdroje jsou specifickou činností v rámci organizace, která se zabývá řízením lidského kapitálu v organizaci, tedy řízením zaměstnanců jako celku. Liší se od manažerského řízení tím, že řídí zaměstnance jako celek a poskytuje manažerům nástroje, kterými mohou přímo i nepřímo působit na růst a udržení produktivity práce. Lidské zdroje se vyvinuly z personalistiky, kdy neustálý konkurenční tlak organizace a firmy donutil, aby se dlouhodobě a strategicky věnovaly rozvoji svých zaměstnanců, neboť nahradit stávající zaměstnance je velice složité a v mnohých firmách se stávají jedinou a podstatnou konkurenční výhodou.¹

1.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je definované jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají. Neboli lidí, kteří v organizaci pracují a kteří přispívají jak kolektivně, tak individuálně k dosažení cílů organizace. (Armstrong,2002)

Storey (1989) popsal řízení lidských zdrojů jako „soustavu vzájemně propojených politik s ideologickou a filozofickou podporou“. V roce 1995 Storey vypracoval tuto podrobnější definici:

„ Řízení lidských zdrojů je odlišný přístup k řízení v oblasti zaměstnávání lidí, který usiluje o dosažení konkurenční výhody

¹ Lidské zdroje. Wikipedia.org [online]. 10.2.2012 [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Lidsk%C3%A9_zdroje

prostřednictvím strategického rozmístování vysoce oddané a schopné pracovní síly a používá přitom integrovanou soustavu kulturních, strukturálních a personálních postupů“.

V řízení lidských zdrojů klade důraz na:

- zájmy managementu
- uplatnění strategického přístupu - takového, v němž strategie lidských zdrojů jsou integrovány se strategiemi podniku
- chápání lidí jako jmění, do kterého se investuje v zájmu dosažení cílů organizace a posílení jejich zájmů
- dosahování přidané hodnoty pomocí lidí prostřednictvím procesů rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu (nový přístup k hodnocení pracovníků)
- dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace
- potřeba silné podnikové kultury, vyjádřené v jejich deklaraci poslání a hodnot a posilované pomocí komunikace, vzdělávání a procesy řízení pracovního výkonu

„Řízení lidských zdrojů je tak v podstatě podnikatelsky orientovanou filozofií, týkající se řízení lidí liniovými manažery s cílem dosáhnout konkurenční výhody“. (ARMSTRONG, 1999, s. 149)

Armstrong (1999, s. 150) uvádí: „Řízení lidských zdrojů se poprvé objevilo jako jasně definované pojetí uprostřed osmdesátých let, kdy byly vypracovány americkými univerzitními badateli dva modely. Boxall (1992) je pokřtil jako „model souladu“ (matching model) a „harvardský systém“.“

Model souladu

Jako jedni z prvních definovali explicitně pojetí řízení lidských zdrojů Fombrun a kol. (1984). Tvrdili, že systémy lidských zdrojů a organizační

struktura by měly být řízeny způsobem, který je v souladu se strategií organizace.

Harvardský systém

Dalšími zakladateli řízení lidských zdrojů byli Beer a kol. (1984). Jejich systém je založen na víře, že problémy klasického personálního řízení mohou být vyřešeny pouze tehdy, když si manažeři-generalisté vytvoří názor na to, jak si přejí vidět zaměstnance vyžadované a rozvíjené podnikem, a jaká politika a praxe řízení lidských zdrojů by mohla vést k dosažení těchto cílů. Bez ústřední filozofie nebo strategické vize, které mohou nabídnout pouze manažeři-generalisté, řízení lidských zdrojů pravděpodobně zůstane souborem nezávislých činností, z nichž každá bude řízena vlastními tradičními postupy. Beer a jeho kolegové byli tedy první, kteří zdůraznili základní princip řízení lidských zdrojů, a sice to, že je věcí liniových manažerů.

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen cestou neustálého zlepšování využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních zdrojů, finančních zdrojů, informačních zdrojů a lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je bezprostředně zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů.

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle.

1.3 Pojetí managementu

Jaromír Veber a kol. (2007, s.18) uvádí, že pojem management má v dnešní době řadu významů. S pojmem „management“ se můžeme setkat v trojím významu:

- specifická aktivita
- skupina řídících pracovníků
- vědní disciplína

Management jako **specifická aktivita (profese)** je stále s větší vážností uznáván jako významný činitel ovlivňující prosperitu každé organizace. I sebelépe technicky vybavená organizace disponující kvalifikovanými lidmi nemusí být zárukou úspěchu, je-li špatně řízena. Jak uvádí J. Veber, v literatuře se v tomto smyslu můžeme setkat s řadou definic, které lze rozdělit minimálně do tří skupin:

První skupina zdůrazňuje složky, které tvoří náplň manažerské profese. Management je soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, kterých vedoucí pracovníci (manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení podnikových záměrů.

Druhá skupina definic zdůrazňuje smysluplnost managementu, tzn. dosažení vytyčeného cíle. Druhá skupina definuje management jako činnost mobilizující lidské i věcné činitele při respektování právních norem, nákladů, kvality a lhůt k uskutečnění určité akce či projektu.

Třetí skupina usiluje při vymezení pojmu management o zdůraznění tří dalších důležitých faktorů, a to, že manažerské činnosti jsou spojeny s *rizikem* a jejich smyslem je realizovat *změny*, aby bylo dosaženo žádoucích *efektů* (hodnot). Neboli třetí skupina definuje management jako mobilizaci a aktivizaci všech zdrojů a podstupování rizik s cílem dosáhnout žádoucích přínosů pro řízenou instituci.

Další významový rys výrazu management zvláště v hospodářské sféře je spojen s **personifikací**, tj. se ztotožněním pojmu management s **výkonnými řídicími pracovníky**, kteří řídí firmu podle záměrů vlastníků (např. akcionářů). Slovem management můžeme označovat řízení, ale také skupinu podnikových řídicích pracovníků. Jde na jedné straně o označení funkce, na straně druhé o označení skupiny lidí, kteří tyto funkce vykonávají. Pojmem management označujeme především řízení celé jednotky, ale také řízení určité ucelené podnikové činnosti. Potom hovoříme např. o managementu finančním, personálním managementu, informačním managementu atd.

Management může být také považován za **vědní disciplínu**, která ovšem neposkytuje nezvratná fakta. Doporučení managementu jsou proměnlivá, protože jsou spojena s realitou, a ta se do jisté míry neustále mění. Management neposkytuje univerzální návody, neboť při řízení musí být respektovány faktory teritoriální, časové a další. Management představuje uspořádaný soubor poznatků, většinou odpozorovaných z praxe, které jsou zpracovány formou návodů pro jednání nebo jako principy. Opírá se o poznatky (teorie a metody) z oblasti více vědních disciplín - ekonomie, matematiky, psychologie, sociologie, statistiky atd. Management v sobě obsahuje i prvky umění, které souvisejí s individuálními schopnostmi manažerů. Jde o organizační schopnosti manažerů, umění jednat s lidmi, vystupování, schopnost kvalifikovaného rozhodování atd.

Manažer sice využívá nástrojů, technik a principů, ale při jejich uplatnění jsou neméně důležité intuice, kreativita, umění předvídat a případně i v pravou chvíli riskovat. Za tvůrčí čin se pokládá vyhledávání vhodných příležitostí k podnikání, ovlivňování trhu, sestavení schopného týmu atd. Za umění je považováno vytváření podnikové vize, nalezení příležitosti tam, kde ostatní vidí jenom chaos, rozpory a konflikty. To jsou prvky umění, bez kterého se úspěšný vrcholový manažer obejít nemůže. (Veber, 2007)

1.3.1 Úrovně managementu

Manažeři jsou pokládáni za rozhodujícího činitele v řízení firem, a proto výběr a výchova manažerů jsou v moderním managementu klíčové. Na kvalitě manažerů závisí určování podnikatelských záměrů, způsob a úroveň vedení lidí atd. Chce-li být v dnešní době podnik prosperující, tak musí zvyšovat nároky na své řízení a na svůj management. V současné době se manažeři rozdělují do tří úrovní:

Manažeři první linie, kam patří předáči, mistři, vedoucí dílen apod. Tato základní úroveň postavení manažerů je jen o stupínek výše nad výkonnými pracovníky.

Střední manažeři zahrnují velmi početnou a rozmanitou skupinu řídicích pracovníků. Patří sem manažeři závodů a vedoucí různých útvarů (prodeje, nákupu, personalistiky atd.). V činnosti středních manažerů zaujímá největší podíl poskytování a získávání informací.

Střední management a management první linie bývá někdy též označován jako **výkonný management** a k jeho úkolům obvykle patří zabezpečení komunikace, neboli spojení mezi vedením podniku a provozními pracovníky, organizování práce, vedení podřízených, průběžné sledování situace ve vlastním útvaru, analyzování a přijímání opatření, která mají zabránit nežádoucímu stavu, krizovým situacím apod. Dále hodnocení dosažených výsledků, monitorování názorů podřízených, dodržování regulačních norem (bezpečnostní, hygienické, požární a ekologické předpisy a směrnice).

Vrcholoví manažeři neboli top manažeři reprezentují zpravidla takové pracovníky, kteří usměrňují a koordinují všechny činnosti a vytvářejí koncepce určité organizační jednotky. Tato skupina řídicích pracovníků je zvláště důležitá, protože na její práci závisejí konečné výsledky. Vrcholoví manažeři jsou relativně odděleni od organizace a přebírají odpovědnost za vlastníky.

Uvedené členění je jen rámcové, v malých firmách vrcholové vedení může být představováno pouze majitelem či úzkým okruhem vedoucích

pracovníků. Ve velkých firmách naopak může být i více úrovní řízení než tři. Počet úrovní řízení záleží na konkrétní situaci a nedá se obecně určit.²

1.4 Personální práce

Personální management je v každé organizaci součástí organizačního či podnikového managementu. Personální práce, neboli personalistika, tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu. Protože lidé představují pro organizaci ten nejcennější, a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace, je personální práce jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace. (Koubek,2001)

Hlavní aktivity personálního řízení uskutečňovaného jak liniiovými manažery, tak personalisty, jsou organizace, zabezpečení pracovních zdrojů, řízení výkonu, rozvoj zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké vztahy, zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance, správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí.

Organizace

- vytváření organizace, která pružně reaguje na změny a zabezpečuje efektivní komunikaci a rozhodování
- vytváření pracovních míst - personalisté musí rozhodovat o obsahu míst a rolí, jejich úkolech a odpovědnosti a vztazích mezi pracovním místem nebo pracovníkem, který toto místo zastává, a ostatními lidmi v organizaci

² VEBER, J a kol. *Management. základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2007, s. 21-22. ISBN 978-80-7261-029-7.

- výkonnost organizace – aktivitou personalistů je také podpora, plánování a uskutečňování programů, zvyšování efektivity činnosti organizace a její adaptace na změny

Zabezpečení pracovních zdrojů

- plánování lidských zdrojů – sem patří odhadování budoucích potřeb pracovníků z hlediska jejich počtu i úrovně kvalifikace a schopností, formulování a realizace plánů s cílem naplnit tuto potřebu získáváním pracovníků, jejich vzděláváním, rozvojem, nebo v případě nutnosti snižováním počtu pracovníků
- získávání a výběr pracovníků – další aktivitou personalistů je získávání určitého počtu a typu lidí pro potřeby organizace

Řízení výkonu

- dosahování lepších výsledků organizace, týmů a jednotlivců a také hodnocení zlepšování pracovního výkonu

Rozvoj zaměstnanců

- rozvoj a vzdělávání – systematické rozvíjení a uplatňování vzdělávacích aktivit na podporu znalostí, dovedností a schopností zaměřené na přípravu jedinců tak, aby byli schopni vykonávat v současnosti a v budoucnosti širší a náročnější okruh úkolů
- rozvoj manažerů – zabezpečení kvalitních výkonných manažerů, které organizace potřebuje k uspokojení svých stávajících i budoucích potřeb

Odměňování zaměstnanců

- hodnocení práce – úkolem personalistů je stanovení relativní hodnoty prací jako základny pro určení mzdových relací
- odměňování – vytváření a správa mzdových a platových struktur a systémů
- odměňování podle výkonu – přizpůsobení odměn úsilí a dosaženým výsledkům
- zaměstnanecké výhody – poskytování výhod navíc k platu, zabezpečení sociálních i osobních potřeb

Zaměstnanecké vztahy

- kolektivní pracovní vztahy – řízení a udržování formálních i neformálních vztahů s odbory a s jejich členy
- zapojování a participace zaměstnanců – informování zaměstnanců a jejich zapojování do rozhodování o záležitostech, které se týkají obou stran
- komunikace – zpracování a předávání příslušných informací zaměstnancům

Zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance

- zdraví a bezpečnost – vytváření a správa programů zdraví a bezpečnosti
- služby pro zaměstnance – poskytování služeb péče o pracovníky při řešení osobních problémů

Správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí

- praxe a postupy správy zaměstnaneckých záležitostí – patří sem záležitosti spojené s povyšováním, přemísťováním, s disciplínou, stížnostmi a nadbytečností zaměstnanců, uplatňování přijatých principů v takových záležitostech, jako je rovnost příležitostí, sexuální obtěžování na pracovišti, atd.
- Personální informační systém – vypracování a řízení počítačových personálních systémů a jiných záznamů poskytujících datovou základnu a pomoc při rozhodování

(Armstrong, 1999)

K tomu, aby bylo možno realizovat všechny úkoly v rámci oblastí personálního managementu je nutné, aby systém práce s lidmi byl komplexní a podchycoval všechny oblasti pracovního zaměření zaměstnanců. Využíval všech možností ovlivňování jejich vědomí a jednání k posilování identifikace s prací a podnikem, a tím i vlastní odpovědnost za úspěch firmy. Dále je nutné, aby vytvářel dostatečný prostor pro seberealizaci zaměstnanců v pracovním procesu, aby byl nedílnou součástí celého vnitropodnikového řízení a odrážel celkovou strategii organizace. Systém práce s lidmi by měl také být založen na dostatečném množství i kvalitě personálních informací, získaných především psychologickými a sociologickými výzkumnými postupy. A také, aby byl založen na základních principech organizační etiky a kultury.

Konkrétní realizace jednotlivých personálních činností je ve značné míře ovlivněna řadou skutečností vnitropodnikové i mimopodnikové povahy.

Z **vnějších faktorů** se jedná především o aktuální situaci na trhu pracovních sil a závazné normy (Zákoník práce), upravující vztah zaměstnavatelů a zaměstnanců. Mezi **vnitřní faktory** patří především základní směry a principy podnikové politiky, z ní vycházející obrysy podnikové kultury a podnikové identity.

2. MOTIVACE PRACOVNÍHO CHOVÁNÍ

2.1. Vymezení pojmu motivace

„Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli. Je vázána na vnitřní podněty člověka. Představy, tužby, zájmy a hlavně neuspokojené potřeby vyvolávají psychické napětí, které se stává impulsem k určitému chování jedince.“ (Veber,2007,s. 63)

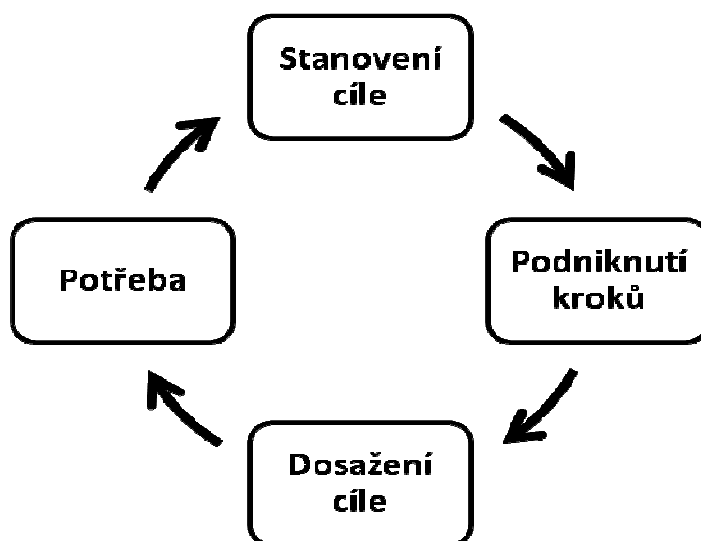
Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to, věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé odměny, vedení lidí a co je nejdůležitější je práce, kterou vykonávají, a pomocí organizačního kontextu, ve kterém tuto práci vykonávají. Cílem je samozřejmě vytvořit motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jedinci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.

Motivační teorie zkoumají proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětlují, proč se lidé při práci chovají určitým způsobem, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Rovněž popisují to, co mohou podniky udělat pro povzbuzení zaměstnanců, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů podniku i uspokojení jejich vlastních potřeb.

„K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny - takové, která uspokojí jejich individuální potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Efektivně pracují, protože mají silně vyvinutý pocit povinnosti. Jsou si vědomi toho, že jejich úsilí slouží jak k uspokojení potřeb organizace, tak jejich vlastním zájmům.“ (Armstrong,1999,s. 295)

2.2. Proces motivace

Obr. 1: Proces motivace



Zdroj: ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada, 1999, s. 296.

„Proces motivace může být schématicky zobrazen tak, jak je tomu na obrázku č.1. Je to model vztahující se k potřebám a naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání, a volí se cesty, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Uvedený model poněkud zjednodušeně popisuje, jak dochází k motivaci jedince. Je založen na motivačních teoriích týkajících se potřeb, cílů a očekávání.“ (Armstrong,1999, s. 296)

2.3.Vnitřní a vnější motivace

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění

svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala a jiné. Tyto dva typy motivace lze charakterizovat takto:

- **Vnitřní motivace** - faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali, nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory nám přinášejí pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu na svými vlastními možnostmi. Že máme příležitost využívat a rozvíjet svoje dovednosti a schopnosti.
- **Vnější motivace** - to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako například zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako například odepření odměn, kritika nebo disciplinární řízení.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“ budou mít zřejmě hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku.

Vnější odměny poskytované zaměstnavatelem, včetně platu, jsou důležité pro přilákání a udržení zaměstnanců. (Armstrong,1999)

2.4. Vztah mezi motivací a výkonem

Základní požadavky týkající se spokojenosti s prací mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálnou příležitost k povýšení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň kontroly nad tempem a metodami práce. Míra uspokojení jednotlivých zaměstnanců však závisí do značné míry na jejich vlastních potřebách a očekáváních, a na prostředí, ve kterém pracují.

Největší motivační složkou pro zaměstnance jsou však peníze. Peníze ve formě platu nebo jiného druhu odměny jsou nejobvyklejší vnější odměnou. Peníze poskytují to, co většina lidí chce. (Armstrong,1999)

2.5. Motivace zaměstnanců

Motivací zaměstnanců se rozumí soubor vnitřních faktorů, které podněcují k činnosti a zaměřují tuto činnost k určitému cíli. Každá firma si přeje mít motivované zaměstnance, kteří ji budou dlouhodobě pomáhat s plněním stanovených cílů. Měla by proto vycházet z osobností zaměstnanců. Tak jako se liší vize a strategie jednotlivých firem, jsou totiž i jednotliví zaměstnanci různí. Mají své potřeby, očekávání, hodnoty a měřítko.

Odborníci vyvinuli různé teorie za účelem pochopení, co motivuje lidi v práci. Z výzkumů vyplývá, že je důležité, aby lidé v zaměstnání měli jasno v těchto věcech:

- aby věděli co mají dělat
- aby věřili, že to, co mají dělat, jsou schopni dělat dobře
- aby cítili, že se s nimi jedná rovně a spravedlivě
- aby měli vysoká očekávání od své práce

Naopak manažeři, kteří chtějí zaměstnance lépe motivovat, by se měli držet těchto doporučení:

- poznat, jaké mají zaměstnanci potřeby
- zjistit, co zaměstnanci chtějí a co očekávají od zaměstnavatele
- zajistit spravedlivou a konkurenceschopnou odměnu jako hlavní zdroj motivace
- uvědomit si, že peníze nejsou vše, co lidé potřebují a chtějí
- umět pracovat s očekáváním

- vytvořit ve firmě takové podmínky, aby nejlepším způsobem, jak lidé dosáhnou svých cílů bylo to, že se zaměří na úspěch podniku
- zapojit zaměstnance do rozhodování o otázkách, které ovlivňují jejich práci
- dodržovat atmosféru vzájemné úcty a důvěry
- poskytovat zpětnou vazbu
- jasně, otevřeně a co nejčastěji informovat

Při tvorbě systémů motivace je třeba zohlednit strategie společnosti, preference zaměstnanců, situaci na trhu práce, prostředky , které má firma k dispozici, podporu loajality zaměstnanců k firmě, motivaci ke splnění cílů společnosti či stimulaci ke splnění naléhavých priorit. ³

³ Jak správně motivovat. Asistentka.cz [online]. [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: <http://www.asistentka.cz/node/3765>

3. BENEFITY V KONTEXTU FIREMNÍ KULTURY

„Pro lepší motivaci, spokojenost zaměstnanců a získání jejich sounáležitosti s firmou jsou zaměstnanecké benefity dobrou formou, jak může firma přispět k vytváření dobrých podmínek pro sladění pracovního a soukromého života zaměstnanců. Existence zaměstnaneckých benefitů ve firmě je důležitým kritériem při hodnocení firmy na trhu. Jsou také velice citlivě vnímána i novými uchazeči o zaměstnání. Dobře nastavený systém zaměstnaneckých benefitů posiluje loajalitu zaměstnanců a motivuje je k vyššímu pracovnímu výkonu.“

(Abeceda personalisty,2009,s.157)

3.1 Vymezení pojmu zaměstnanecký benefit

Benefit je určitá zaměstnanecká výhoda, která je zaměstnavatelem poskytována zaměstnanci nad rámec vyplacené mzdy. Zaměstnanecké výhody tak lze považovat za nadstandardní pracovní či mimopracovní podmínky a plnění, k jejichž vytváření a poskytování zaměstnavatel přistupuje dobrovolně, nad rámec své pracovní povinnosti. Zaměstnanecké výhody neboli benefity jsou jedním ze způsobů, jimiž se zaměstnavatelé snaží získat a udržet si zaměstnance. Zároveň se je tím snaží motivovat k vysokému pracovnímu výkonu a dobré kázni. Poskytování benefitů je dnes obvyklé ve většině středních a velkých soukromých podniků a leckde je důležitou součástí personální politiky a řízení lidských zdrojů.

3.2 Firemní kultura

Firemní kultura je jev, který má značný vliv na úspěšnost firmy i efektivitu práce zaměstnanců. Firemní kultura představuje pojem, který nemá jednoznačnou definici. Firemní kulturu můžeme vnímat jako souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných, které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví zaměstnanci firmy je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich, aby byli přijati do pracovního kolektivu firmy.

V současné době je firemní kultura jedním z klíčových faktorů konkurenceschopnosti a prosperity podniku, kterou může svým působením zcela výrazně ovlivnit. Úspěch podniku závisí nejen na ekonomické moci, ale i na síle podnikové kultury. Kultura v organizaci má vliv na efektivnost podniku, ovlivňuje vykonávání manažerských funkcí, jako jsou plánování, organizování, personalistika, kontrolování, vedení lidí apod.

E.H. Schein (1989) definuje podnikovou kulturu jako „vzorec základních a rozhodujících představ, v jejichž rámci jsou zvládány problémy vnější adaptace a vnitřní integrace, chápáné jako všeobecně platné. Členové organizace by se měli s nimi ztotožnit a jednat podle nich.“ (Mayerová,2000,str.148)

Mezi konkrétní prvky firemní kultury můžeme zařadit například zvyky ve firmě, rituály, specifický jazyk používaný v podniku, firemní řeč, míra formálnosti či neformálnosti vztahů na pracovišti. Mezi zvyky, které bývají v rámci podniku často udržovány a tvoří významnou součást firemní kultury patří například oslavy narozenin nebo vánoční večírky, které přispívají k integraci podniku.

Podniková kultura zvyšuje motivaci a týmový duch. Snaha přispět k dosažení podnikových cílů se neomezuje pouze na vlastní práci uvnitř podniku, ale je zřetelná i ve snaze dobře reprezentovat podnik při jakékoliv příležitosti. Být zaměstnancem v úspěšném podniku s dobrým image a projevit k němu loajalitu, zvyšuje společenské postavení,

vlastní sebedůvěru a zpětně i další motivaci k vyššímu pracovnímu výkonu.

Firemní kultura má velký vliv na zaměstnance. Pokud firma poskytuje svým zaměstnancům určité výhody, je to pro organizaci účinný nástroj, který přispívá ke zvýšení loajality, k motivaci a produktivitě. Zvyšuje se tím ale také image a atraktivita společnosti.

4. ANDRAGOGICKÉ ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ PRAXI

4.1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Už dávno pominula doba, kdy člověk po celou dobu své ekonomické aktivity vystačil v podstatě s tím, co se naučil během přípravy na povolání. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. V tomto procesu sehrává stále větší roli organizace a její vzdělávací aktivity. Základním úspěchem jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však dělají zaměstnanci, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. Tím se péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace stává v dnešní době zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce.

Důvody, proč se organizace, chtějí-li být úspěšné a konkureschopné, musejí věnovat vzdělávání a rozvoji svých pracovníků:

- stále častěji se objevují nové poznatky a vznikají nové technologie, takže znalosti a dovednosti lidí stále rychleji zastarávají
- proměnlivost lidských potřeb a tím i proměnlivost trhu zboží a služeb je výraznější, což si vynucuje pružnou reakci organizací a pružnost jejich pracovníků
- častěji se mění technika a technologie v organizacích
- častěji jsou organizační změny a lidé je tedy musejí častěji zvládat
- výraznější orientace na kvalitu výrobků a služeb a na službu zákazníkovi

- zvyšuje se proměnlivost podnikatelského prostředí a organizace na to musejí reagovat
- mění se organizace práce, povaha práce i způsoby řízení (prohlubování a rozšiřování práce, delegování a posilování pravomocí)
- rozvoj informačních technologií a jejich používání v organizacích
- globalizace a internacionalizace hospodářských aktivit a z toho vyplývající nezbytnost pohybovat se, podnikat a komunikovat v internacionálním prostředí
- nutnost snižování nákladů a lepšího využití technických zařízení a technologií
- změna hodnotových orientací lidí a orientace na kvalitu pracovního života se projevují ve zvýšené potřebě lidí se vzdělávat
- péče o vzdělávání a rozvoj pracovníků spoluvytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace a usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků

Pojetí vzdělávání pracovníků ve firmě je dosti proměnlivé v čase a prostoru. Závisí mimo jiné i na sociálním prostředí, ve kterém organizace působí. Závisí na povaze práce a používané technice a technologií v organizaci, na velikosti organizace a mnoha dalších okolnostech.

Vzdělávání pracovníků je personální činností zahrnující následující aktivity:

- přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností, které je tradičním, nejčastějším a často i hlavním úkolem vzdělávání pracovníků v organizaci
- zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň z části zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání jiných pracovních míst či prací. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností a vzájemné zastupitelnosti na pracovišti.

- úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňují případné rekvalifikační procesy v organizaci, tj, procesy, kdy pracovníci mající povolání , které organizace nepotřebuje, jsou přeškolení na povolání, která naopak organizace potřebuje. I péče o rekvalifikaci pracovníků v zájmu organizace je součástí organizovaného vzdělávání pracovníků.
- nové pracovníky musí firma většinou doškolovat, přeškolenat nebo je alespoň adaptovat na zvláštnosti, mechanismus a kulturu organizace v procesu, který se nazývá orientace pracovníka. Jelikož firma nezískává vždy takové pracovníky, kteří jsou již náležitě odborně připraveni okamžitě v plné míře vykonávat práci na pracovním místě, na než byli přijati.

(Koubek, 2001)

4.2 Zaměstnanecké benefity poskytované firmou Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

V této části se zaměřím na 2 typy zaměstnaneckých benefitů, které poskytuje firma Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. svým zaměstnancům. Vysoká míra vzdělanosti zaměstnanců je firmou považována za klíčový nástroj přežití na globalizujícím se stavebním trhu, za zdroj kvality, produktivity i záruku budoucího rozvoje podniku.

Firma Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. má sídlo v Pardubicích. Společnost s ručením omezeným byla založena v dubnu roku 1994 jako dceřinná společnost litoměřické „matky“ stejného jména. V roce 1997 se firma transformovala na akciovou společnost a zcela osamostatnila. Dalším důležitým datem v historii firmy je rok 2008, kdy se firma stala součástí českého holdingu enteria a.s.

Hlavním předmětem činnosti je poskytování komplexních služeb v oblasti výstavby, rekonstrukce a opravy technické infrastruktury státu a

obcí (koleje, mosty, silnice, vodovody, kanalizace) a v segmentu pozemního stavitelství (občanské, průmyslové, bytové, sociální, nemocniční stavby). Dynamicky se rozvíjí nabídka informačních produktů v oblasti prodeje a stavební diagnostiky, investičního a realizačního inženýringu včetně developerských projektů.

Společnost je vedoucím podnikem na českém trhu termitového svařování kolejnic a budování bezстыkové koleje. Mezi významné zákazníky společnosti patří např. České dráhy, SŽDC, Železnice Slovenské republiky, Pardubický kraj, Město Pardubice a další obce a města v České republice.

Firma operuje na teritoriu České republiky, a to především ve východních Čechách, ve východní části středních Čech, na střední Moravě a od roku 2002 také v jižních Čechách. Svoji působnost rozšířila také do Slovenské republiky.

Na počátku roku 2012 firma zaměstnávala 404 zaměstnanců, z nichž téměř polovina jsou technici a inženýři.

Nejvýznamnější diferenciací podniku je podniková kultura pramenící z nadprůměrného lidského a sociálního kapitálu pracovního kolektivu, která se následně promítá do komfortní obsluhy zákazníků. Program důvěry, vyjádřený již v roce 1994 zakladatelským sloganem „Firma lidí pro lidi“, přispěl ke vzniku kompaktního pracovního týmu, identifikovaného s podnikovými cíli a firemní kulturou.

Roční objem prodeje vlastního zboží a služeb se pohybuje v rozmezí 2 až 3 miliard Kč.

Kolejové stavby jsou jedním ze základních produktů firmy Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. Divize kolejových staveb vznikla v roce 1996 a těžiště její činnosti se soustřeďuje především na trh dopravní infrastruktury SŽDC. Divize se již od počátku aktivně podílela na stavbách moderních vysokorychlostních koridorových tratí ČD a SŽDC na celém území České republiky. Je spolehlivým obchodním partnerem, jak pro správce infrastruktury v České republice SŽDC, tak i pro řadu soukromých investorů. V současnosti má firma vybudovanou pevnou pozici v oboru kolejových staveb na trhu v České republice,

kteřá vychází z komplexnosti, spolehlivosti a orientace na kvalitu práce. Při své činnosti využívá nejmodernější techniky a metody řízení stavebních prací. Kvalitu a odbornost práce dokládá úzká spolupráce střediska na projektech nových konstrukcí a technologií pro významné firmy Evropské unie. Výrobní program zahrnuje novostavby, rekonstrukce, souvislé opravné práce, drobné opravy železničního svršku a spodku, dodávky prací na železničním svršku při opravách mostních staveb a tunelů, výstavby, rekonstrukce a opravy nástupišť, nákladových ramp a ploch, včetně jejich zastřešení a odvodnění. Dále rekonstrukce jeřábových drah a speciálních železničních konstrukcí.

Divize **mostních staveb** byla založena v roce 1998 na základě rozšíření služeb zákazníkovi o umělé stavby v oblasti dopravního stavitelství. Působí v oblasti železničních staveb i silničního stavitelství po celé České republice. Cílem divize mostních staveb je vybudovat kvalitní inženýrsko-technickou podporu pro řešení komplexních dodávek mostních konstrukcí, založenou na zkušenostech z dosavadního vývoje. Nabídka divize mostních staveb se skládá nejen z novostaveb mostů a propustků, opěrných a zárubních zdí. Ale velká pozornost je kladena na dodávku statického zajištění včetně sanace starších konstrukcí železobetonových, ocelových i kamenných. Pružnost a rychlost reakce na podmínky trhu tato divize dokázala při řešení a odstraňování povodňových škod v posledních letech v naší republice.

Svařování kolejí patří k úplným začátkům firmy. Tento obor zůstává stále hlavním segmentem produkce. Tato divize má za sebou mnohaleté působení v oboru, během něhož se propracovala na špičku českých firem na tomto trhu. Výrobní program začínal se svařováním kolejí termitem. Následovala nabídka produktů doplněna o montáž A-LISů, rovnání svarů, svařování elektrickým obloukem a navařování kolejnic a srdcovek. Svářeče této firmy můžete spatřit na údržbových pracích pro ČD SDC Pardubice a SDC Hradec Králové, na kolejářských stavbách realizovaných firmou, na investičních stavbách externích objednatelů, ale hlavně na stavbách železničních koridorů v Čechách, na Moravě i na Slovensku.

Divize **silničních staveb** působí u firmy od roku 1996. Založení divize bylo ze strany majitelů společnosti strategickým rozhodnutím, které bylo podpořeno důvodem zajištění větší komplexnosti služeb pro obchodní partnery v oblasti dopravního stavitelství. Základním posláním divize silničních staveb je v celofiremním kontextu reprezentace společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s, a to především výstupní kvalitou jejich produktu - dopravních staveb. Mezi stavby, které divize vytváří jsou především silnice, městské komunikace, inženýrské sítě, sportovní areály, nástupiště a další. Základním cílem divize je naplňování firemních záměrů, a to zejména ve vztahu k odběratelům, dodavatelům, zaměstnancům a také vůči veřejnosti.

Divize **pozemních staveb** vznikla v roce 2000 za účelem rozšiřování a doplňování nabídky. Dnes je nejnovějším produktem pozemních staveb „facility management“, neboli stavební údržba objektů, včetně údržby zeleně a odklizení sněhu. Je zajišťováno zhruba 150 budov. Dále do výrobního programu patří předprojektová a projektová příprava staveb, inženýrsko - investorská činnost při realizaci zakázek, komplexní revitalizace a zateplení objektů, rekonstrukce a výstavba nových objektů pozemních staveb všech typů a realizace stavebních projektů „na klíč“. Za dobu existence střediska se pozemním stavbám povedlo uvést těmito službami do povědomí zákazníků i veřejnosti nejen v pardubickém regionu, ale i v ostatních oblastech naší republiky, jakými jsou například Královéhradecko, Liberecko, Zlínsko, Olomoucko a Českobudějovicko.

Divize **projekčního inženýringu** působí u společnosti od roku 1995. Jeho založením firma sledovala dva hlavní cíle. Prvním cílem bylo rozšíření sortimentu nabízených produktů stávajícím obchodním partnerům. Druhým cílem bylo doplnění komplexnosti nabízených služeb pro ostatní zákazníky. Divize se orientuje hlavně na projektování dopravních staveb. Provádí jak návrhy staveb kolejových, tak i silničních. Realizuje projektové dokumentace ve stupni studie, dokumentace pro územní řízení, dokumentace ke stavebnímu povolení, realizační dokumentace. Komplexnost služeb je doplněna nejen

předáním papírové podoby dokumentace, ale i možnosti předání její digitální podoby.

Divize **doprava a mechanizace** se řadí mezi nejstarší střediska firmy. Jeho počátky sahají až ke vzniku firmy v dubnu 1994. Posláním tehdejší Autodopravy byla převážně podpora při kolejových stavbách. S rychlým růstem firmy a vznikem nových výrobních divizí se rozvíjela i Autodoprava. Postupně se obměnil zastaralý strojní park a přibyly speciální stroje. Orientace divize je zaměřena z větší části na vnitřního zákazníka.

Činnost divize probíhá ve třech rovinách:

Provozní – slouží k přímému nasazení strojů a mechanizace na realizovaných stavbách firmy.

Jedná se především o tyto činnosti:

- provádění zemních prací
- přeprava nákladů
- práce zdvihacích zařízení

Část nabídky střediska je využívána také externími zákazníky. Jedná se především o služby při přepravě speciálních strojů a materiálů.

Servisní - zajišťuje servis, opravy, legislativu speciálních strojů i ostatních vozidel firmy a provozuje půjčovnu drobné mechanizace.

Obchodní - středisko zajišťuje obchodní činnost při nákupu vozidel a mechanizace firmy.

Firma Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. poskytuje svým zaměstnancům velkou řadu zaměstnaneckých benefitů. V rámci péče o zaměstnance poskytuje firma následující benefity:

- bezúročné půjčky – půjčka se poskytuje na základě žádosti zaměstnance a po schválení ředitelem divize. Maximální výše půjčky činí 30 000,- Kč. Půjčka je určena na bytové potřeby zaměstnance (rekonstrukce a modernizace bytových prostor).

Splátka půjčky je prováděna formou pravidelných srážek ze mzdy

- soukromé životní pojištění – zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci příspěvek ve výši 666,- Kč měsíčně
- zaměstnavatel poskytuje při životním jubileu 50 let věku zaměstnance a při prvním odchodu do důchodu příspěvek ze sociálního fondu ve výši 5 000,- Kč buď jako věcný nebo peněžitý dar
- zaměstnavatel poskytuje ze sociálního fondu příspěvek na dětskou rekreaci na každé dítě zaměstnance do 18-ti let věku ve výši 1 000,- Kč na rok
- zaměstnavatel umožňuje zaměstnancům vnitropodnikové spoření v podnikové vnitrobance v souladu s vnitřním předpisem firmy, kde je zaměstnancům připisován úrok, odpovídající bankovnímu trhu v České republice
- poskytování bezplatného občerstvení na pracovišti
- 5 týdnů dovolené
- členství ve sportovním centru H-Centrum
- úrazové pojištění pro vybrané rizikové profese
- použití služebního vozidla pro soukromé účely
- mobilní telefony
- právní služby poskytované podnikovým právníkem
- stravenky
- regenerační program
- kvalifikační program

V této části práce se zaměřím na dva typy zaměstnaneckých benefitů poskytované firmou Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. Prvním typem benefitu bude regenerační program, druhým komplexní vzdělávací systém pracovníků firmy.

4.2.1 Regenerační program

Regenerační program je určen výhradně pro pracovníky firmy Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. . Je sestaven tak, aby umožňoval veškeré aktivity programu sdílet i s rodinnými příslušníky.

Cíle regeneračního programu

Cílem regeneračního programu je regenerace organismu, posílení imunity organismu a prevence.

Pro koho je regenerační program určen

Regenerační program je určen pro všechny pracovníky firmy Chládek a Tintěra, Pardubice a.s., kteří mají pracovní smlouvu na dobu neurčitou a zároveň nejsou ve zkušební době ani ve výpovědní lhůtě.

Jak a kdy čerpat regenerační program

Každý pracovník, který splňuje uvedené podmínky dostane příspěvek na regenerační konto, které může čerpat na vybrané regenerační pobyty a aktivity. Personální manager firmy každoročně připravuje nabídku regeneračních pobytů v České republice. Tyto pobyty jsou finančně zvýhodněny pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky. Firma dvakrát ročně vydává regenerační zpravodaj, kde jsou nabízeny zaměstnancům jednotlivé regenerační balíčky s uvedenou cenou a lokalitou.

Příspěvek je poskytován k 1.4. a je možné ho čerpat do 31.3. následujícího roku. V případě, že pracovník nevyužije příspěvek na žádnou regeneraci v tomto období, může 50% ze svého zůstatku na

kontě převést do následujícího roku. Pokud zaměstnanci zůstanou na kontě peníze, i když čerpal příspěvek na regenerační pobyt či aktivitu, převede se zaměstnanci do dalšího období celý zůstatek.

Příspěvek nelze čerpat ve výpovědní lhůtě. Při odchodu do důchodu pracovník může konto vyčerpat do 6 měsíců po skončení pracovního poměru. V případě mateřské dovolené se započítávají odpracované roky i za dobu mateřské dovolené (viz. Tabulka č.2). Regenerační konto lze využívat až po návratu z mateřské dovolené.

Výše příspěvku na regenerační konto

O výši příspěvku na regenerační konto rozhodují čtyři základní kritéria:

- věk pracovníka
- počet odpracovaných let ve firmě
- náročnost pracovního prostředí
- hodnocení pracovníka přímým nadřízeným

Výši svého regeneračního konta vidí zaměstnanec každý měsíc na své výplatní pásce. V případě, že výše konta je nižší než cena vybraného pobytu či regenerační aktivity, je vzniklý rozdíl doplacen se souhlasem zaměstnance formou srážky ze mzdy (po využití pobytu či aktivity). Pokud si zaměstnanec vybere pobyt, který je levnější než výše jeho příspěvku na kontě, může si k vybranému pobytu doobjednat za zbylé finance další procedury či aktivity, které jsou v základní nabídce pobytu. Nebo může zbylou výši příspěvku využít na další pobyt či jiné nabízené aktivity.

Kritéria pro výpočet příspěvku u maximální částky 4 000 Kč

Tab. č.1: Kritéria podle věku

Věk-max. Částka 400 Kč (10% z 4 000 Kč)		
Věk	400 Kč	%
18-30	160 Kč	40%
31-40	260 Kč	65%
41-50	320 Kč	80%
51 a více	400 Kč	100%

Zdroj: CHLÁDEK A TINTĚRA. Vnitropodnikové dokumenty společnosti Chládek a Tintěra. Pardubice, 2010.

Tab. č.2: Kritéria podle odpracovaných let

Odpracované roky-max. částka 600 Kč (15% z 4 000 Kč)		
Odpracované roky	600 Kč	%
3-6	300 Kč	50%
7-11	450 Kč	75%
12 a více	600 Kč	100%

Zdroj: CHLÁDEK A TINTĚRA. Vnitropodnikové dokumenty společnosti Chládek a Tintěra. Pardubice, 2010.

Tab. č.3: Kritéria podle pracovního prostředí

Pracovní prostředí-max. Částka 1600 Kč (40% z 4 000 Kč)		
Pracovní prostředí	1 600 Kč	%
Kancelář	800 Kč	50%
kancelář + terén	1 200 Kč	75%
Terén	1 600 Kč	100%

Zdroj: CHLÁDEK A TINTĚRA. Vnitropodnikové dokumenty společnosti Chládek a Tintěra. Pardubice, 2010.

Tab. č.4: Kritéria podle hodnocení zaměstnance

Hodnocení zaměstnance-max. Částka 1 600 Kč (40% z 4 000 Kč)		
Hodnocení pracovníka	1 400 Kč	%
minimální částka	560 Kč	40%
maximální částka	1 400 Kč	100%

Zdroj: CHLÁDEK A TINTĚRA. Vnitropodnikové dokumenty společnosti Chládek a Tintěra. Pardubice, 2010.

Příklad:

Zaměstnanec, kterému je 42 let, u firmy pracuje 7 let na pozici dělníka, pracuje na středisku 11-kolejové stavby (v terénu). Hodnocení nadřizeného je maximální.

Tab. č.5: Přehled o výši příspěvku

Kriteria	Kč
42 let	320 Kč
7 let u firmy	450 Kč
z divize 11 (terén)	1600 Kč
hodnocení maximální	1 400 Kč
Celkem	3 770 Kč

Zdroj: CHLÁDEK A TINTĚRA. Vnitropodnikové dokumenty společnosti Chládek a Tintěra. Pardubice, 2010.

4.2.2 Komplexní vzdělávací systém pracovníků firmy Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

Firma zpracovala Žádost o finanční podporu z operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost z evropského sociálního fondu v ČR. Finanční podpora byla firmě schválena.

Projekt je zaměřen na vybudování komplexního systému vzdělávání pracovníků společnosti. Cílem projektu je zvýšit odborné znalosti, dovednosti, kompetence jednotlivých zaměstnanců a tím zvýšit

konkurenceschopnost společnosti. Celý vzdělávací systém vychází z potřeb zaměstnanců. Je uspořádán tak, aby všichni zaměstnanci v klíčových profesích prošli vícestupňovým vzdělávacím programem a získali pracovní kompetence, které odpovídají požadovaným pracovním pozicím.

Projekt je sestaven tak, aby splnil dílčí cíle :

- zefektivnit práci s týmem
- osvojit si komunikační techniky
- zvýšit znalosti v oblasti IT – efektivní využívání MS Office, firemního IS (informační systém)
- zdokonalit schopnost řízení
- zlepšit jazykovou vybavenost zaměstnanců a profesionální komunikaci v anglickém jazyce
- zajistit osobní rozvoj a růst
- doplnit vzdělání vybraným dělnickým profesím

Výuka anglického jazyka

Cílem výuky anglického jazyka ve firmě Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. je :

- zvyšování jazykové vybavenosti
- prohloubení schopností komunikace v anglickém jazyce za použití odborné terminologie
- prohloubení dovedností při přípravě marketingových plánů a prezentací v anglickém jazyce
- zdokonalení schopností komunikace v různých finančních souvislostech
- posílení konverzační dovednosti a zvýšení sebejistoty při vyjadřování
- dosažení schopnosti ústního a psaného projevu

Výuka anglické jazyka ve firmě Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. probíhá ve třech fázích:

1. přípravná fáze
2. realizace
3. závěrečná fáze

Přípravná fáze

V této fázi jsou testovány znalosti studentů písemnou formou i ústní částí. Následuje rozdělení studentů do skupin podle jazykových dovedností a znalostí. Doporučí se intenzita výuky, je vypracován plán výuky, výběr učebních materiálů a především výběr lektora.

Realizace

V této fázi probíhá vzdělávání studentů, hodnocení pokroků studenta (průběžný test, závěrečný test, konečné slovní ohodnocení), sledování docházky studenta a také sledování kvality výuky, která je zjištěna zpětnou vazbou od studentů.

Závěrečná fáze

V této závěrečné fázi je student ohodnocen za uplynulé období (slovní hodnocení, výsledky testů, hodnocení dlouhodobého výkonu studenta). Následně je studentovi vystaven certifikát dokladující dosaženou úroveň jazyka a případně stanovení dalšího postupu a cílů na další období.

Obsah výuky jednotlivých kurzů se liší v návaznosti na stupeň znalostí. Výuka je zajištěna 3 interními lektory z níž jeden je rodilý mluvčí. Výuka probíhá v rozsahu 2 vyučovacích hodin týdně.

Cílovou skupinou jsou manažeři, technici, stavitelé, stavbyvedoucí a pracovníci personálního, ekonomického, právního a marketingového oddělení. Případně i dělnické profese.

Výuka IT

Obsahem školení jsou vnitrofiremní kurzy zaměřené na běžné uživatelské znalosti oblasti obsluhy PC a to především MS OFFICE a to na úrovni střední i pokročilé. Dále pak školení firemního informačního systému MACONOMY (firemní ekonomický informační systém s mnoha referencemi v ČR).

Cílem výuky je:

- samostatné řešení úkolů za použití PC
- aktivní využívání PC a MS Office při řešení pracovních úkolů
- efektivní využívání firemního informačního systému

Kurz MS Office produktů je složen ze školení ve Wordu, Excelu, PowerPointu a Outlooku. Kurz je určen pro stavbyvedoucí, techniky, stavitele a administrativní pracovníky. Osvojení znalostí MS Office na střední a vyšší úrovni je dle potřeb a charakteru práce. Celkem za dobu trvání toho vzdělávacího programu je uskutečněno 12 kurzů/96 výukových hodin se 120 účastníky.

Znalostní úroveň MS produktů a komu je kurz určen:

- Excel, pokročilá znalost-stavitel, technik, střední management
- PowerPoint, základní znalost - střední management
- PowerPoint, pokročilé znalosti - střední a TOP management
- IS MACONOMY - pro všechny pracovní pozice

Vzdělávání TOP managementu

Hlavním cílem je posílit manažerské dovednosti v oblasti vedení a řízení procesů a lidí tak, aby manažeři a celá firemní kultura postupně přecházeli z oblasti vedených lidmi do oblasti vedených vizemi a myšlenkami. Dalším cílem je změna myšlení, přístupů a způsobů práce manažerů a potažmo všech zaměstnanců.

Vzdělávání je určeno pro vyšší a vrcholový management společnosti. Je založeno na 12 individuálních setkání, kdy budou identifikovány faktory, které zabraňují efektivně a správně vykonávat danou řídicí činnost.

Vzdělávací kurz je zaměřený na:

- základní principy strategického plánování
- vnější prostředí a jeho situační analýzu
- vnitřní prostředí a jeho situační analýzu
- stanovení cílů na různých strategických úrovních
- typy strategií
- hodnocení a výběr strategií

Tato vzdělávací aktivita je zajištěna externí agenturou, zabývající se koučingem. Kurz navštěvuje celkem 10 manažerů vyššího a TOP managementu. Předpokládá se zde zlepšení manažerských dovedností, strategického řízení a rozhodování.

Vzdělávání středního managementu a odborných pracovníků

Cílem je získání řídicích kompetencí středního a nižšího managementu. Naučit se odolávat stresovým situacím, umět se rozhodovat pod časovým nátlakem a osvojit si zásady řízení projektů. Cílem kurzu zaměřeného na Time management a stress management je:

- naučit se lépe organizovat svůj vlastní čas
- uvědomit si faktory bránící efektivnímu využívání času
- osvojit si zásady vytváření denního režimu
- naučit se rozpoznávat stresové jevy a poznat jejich možný vliv na jednání s partnerem
- naučit se základní techniky zvládnání stresu a tvorbu základu pro vhodnou komunikaci a přiměřené chování v konfliktních situacích

Tohoto kurzu se účastní technici a střední management v počtu 24 účastníků. Kurz je rozdělen do 4 kurzů v rozsahu 2 dnů.

Cílem kurzu zaměřeného na Projektové řízení je:

- podstata projektového řízení
- osvojit si základní znalosti projektového managementu
- plánování, komunikace, řízení realizace projektu
- základy vybraných technik a nástrojů projektového řízení

Tento vzdělávací kurz je určen pracovníkům podílejícím se na řízení jednotlivých projektů společnosti. Jedná se zhruba o 80 zaměstnanců, mezi nimiž jsou převážně stavbyvedoucí, technici, stavitelé a vybraní pracovníci středního managementu. Kurz je rozdělen do 10 kurzů v rozsahu 2 dnů. Hlavním cílem společnosti je, aby se v tomto kurzu zvýšila efektivita řízení a lepší organizace práce, především pracovníků řídicích stavby, kteří jsou vystaveni enormní stresové zátěži.

Právní a ekonomické minimum

Cílem tohoto kurzu je vzdělávání zaměstnanců v oblasti právní a ekonomické. Tento kurz je zajištěn interními lektory - ekonomem a právníkem. Vzdělávání je uzpůsobeno skupinám pracovníků dle odbornosti a pracovního zařazení.

Právní minimum

Cílem je seznámení s právním minimem potřebným pro výkon jednotlivých pracovních pozic.

Obsah kurzu:

- seznámení se základními prvky právních souvislostí profesní praxe
- práva a povinnosti v obchodním styku
- dokumenty používané v obchodním styku, ustanovení obchodního zákoníku
- stavební zákon - seznámení se základními částmi stavebního zákona (územní plánování, stavební řád) a změnami provedenými v novelizaci

Ekonomické minimum

Cílem je vysvětlení základních ekonomických principů a postupů z hlediska daní a účetnictví, potřebných pro běžnou práci. Každý kurz je přizpůsoben pracovním skupinám, dle jejich potřeb.

Obsah školení:

- výsledek hospodaření pohledem účetnictví (základní orientace v účetní osnově a sestavách účetní závěrky)
- náležitosti účetních dokladů, oběh dokladů a jejich archivace
- majetek, jeho evidence, odpisování a inventarizace
- co je třeba vědět o evidování zásob (skladové karty, možnosti skladování)
- fakturace a související problémy

Celkem je proškoleno 250 zaměstnanců - stavitelé, technici, střední management, TOP management, pracovníci obchodu a marketingu, pracovníci administrativy. Školení je zajištěno vnitrofiremními lektory.

Vzdělávání dělnických profesí

Cílem této aktivity je zvýšení kvalifikace dělnických profesí. Jedná se o vzdělávání, které je uplatnitelné nejen ve společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s., ale i na jiném než stavebním trhu. Tento kurz zvýší kvalifikační předpoklady a konkurenceschopnost jednotlivých pracovníků. Absolventi by měli být připraveni pro náročné dělnické profese a pro nižší řídicí funkce.

Kurz bezpečného řízení - řidiči nákladních vozidel

Cílem je naučit řidiče předvídat, zvládat vozy ve ztížených klimatických podmínkách a v krizových situacích, se kterými se na silnicích v běžném provozu denně setkávají. Absolventi tohoto kurzu získají osvědčení.

Strojnický průkaz - základní kurz

Cílem je získání Průkazu strojníka s oprávněním k obsluze lopatových rypadel, nakladačů, dozérů, silničních válců a dalších strojů dle vyhlášky č. 77/1965 Sb.

Strojnický průkaz - rozšiřující kurz

Cílem je získání Průkazu strojníka na více druhů strojů dle vyhlášky č. 77/1965 Sb.

Řidičský průkaz typu C

Cílem kurzu je umožnění přechodu mezi pracovními pozicemi v dělnických profesích, doplnění znalostí řízení nákladních vozidel a tím rozšíření možností uplatnění pracovníků.

Řidičský průkaz typu E

Cílem kurzu je doplnění o schopnosti řízení nákladních aut s přívěsy.

Vazačský průkaz

Cílem kurzu je získání kompetence vázání břemen pod jeřábem. Obsahem kurzu je praktický výcvik vázání a zavěšování břemen pod jeřábem. Vše probíhá pod dozorem školitele.

Svařečský specialista

Cílem kurzu je získání odborných kompetencí pro vykonávání funkce svářeče dle norem EN ISO 3834.10. Absolventi budou po ukončení kurzu splňovat požadavky pro vykonávání funkce svařečského dozoru.

V kurzu Vzdělávání dělnických profesí je proškolenáno více jak 182 účastníků.

ZÁVĚR

Nezáleží na tom, kolik má firma k dispozici strojů a technologií, aby byla úspěšná na trhu, ale záleží na lidech, které zaměstnává. Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím faktorem firmy. Lidské zdroje zvyšují výkonnost firmy a konkurenceschopnost na trhu. Organizace musí využít všechny znalosti, schopnosti, vědomosti a dovednosti svých lidí. Musí se snažit využívat jejich potenciál, vnímat jejich názory a snažit se být dobrým zaměstnavatelem.

Jak už bylo řečeno, je důležité, aby firma zaměstnávala kvalitní zaměstnance. Aby je dostatečně motivovala, dala jim najevo jejich důležitost ve firmě. Zaměstnanci jsou klíčovým zdrojem firmy, dalo by se říct, že tím nejdůležitějším, co firma má. Chce-li si je firma udržet, musí s nimi komunikovat, dát jim najevo, že jsou pro firmu důležití a především je také dostatečně ohodnotit za jejich vykonanou práci. Každá organizace by se měla ke svým zaměstnancům chovat tak, aby se tam zaměstnanec cítil dobře, aby chtěl pracovat a uměl pracovat. K tomu, aby uměl dobře svoji práci nebo se v ní mohl zdokonalovat přispívá nejenom jeho zkušenost a dovednost, ale také firemní vzdělávání, které je v dnešní době stále častějším druhem benefitu. K tomu aby zaměstnanec chtěl pracovat slouží motivace. Ať už hmotná či nehmotná.

Pro firmu je velice výhodné poskytovat svým zaměstnancům nad rámec jejich vyplacené mzdy určité výhody, neboli benefity. Například jak zmiňuji ve své práci, určité typy benefitů mají vliv na rozvoj zaměstnanců. Například nabídka komplexního vzdělávání ve firmě Chládek a Tintěra, Pardubice a.s., je pro firmu dobrým motivačním nástrojem. Zaměstnanci si rozšiřují své znalosti, jak ve svém oboru, tak i například výukou cizích jazyků. Těmito kurzy zaměstnanci získávají certifikáty a rozšiřují si nejen své znalosti, ale zvyšuje se pro ně možnost uplatnitelnosti na trhu práce.

Domnívám se, že v České republice si stále více firem uvědomuje důležitost svých zaměstnanců, že jsou jejich největším a nejdůležitějším majetkem, o který se musí dobře starat a dostatečně je motivovat

k dobrým pracovním výkonům. Podle mého názoru jsou nejdůležitějším kapitálem firmy vzdělání zaměstnanci, kteří se umějí přizpůsobit změnám a jsou ochotni se učit nové věci.

Při zpracování této bakalářské práce jsem dospěla k názoru, že v dnešní uspěchané době je velmi důležité, aby člověk působil na takovém pracovním místě, kam se rád vrací, kde má dobrý kolektiv a cítí se spokojený. Pro poskytnutí takového pracovního místa by měla mít firma správnou firemní kulturu, poskytovat co nejvíce zaměstnaneckých benefitů a také umožňovat další vzdělávání. Protože právě firemní vzdělávání je v dnešní době, plné nových zákonů, technologií a inovací, tím nejdůležitějším.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Odborná literatura

D'AMBROSOVÁ, H, ET AL. ABECEDA PERSONALISTY. 3. VYD. OLOMOUC: ANAG, 2009. ISBN 978-80-7263-512-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2

ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.

VEBER, Jaromír a kol., *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-029-7.

Internetové zdroje

Divize. Cht-pce.cz [online]. [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: <http://cht-pce.cz/index.php?id=70&lng=cz>

Firemní kultura. Asistentka.cz [online]. [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: <http://www.asistentka.cz/node/9913>

Jak správně motivovat. Asistentka.cz [online]. [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: <http://www.asistentka.cz/node/3765>

Lidské zdroje. Wikipedia.org [online]. 10.2.2012 [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Lidsk%C3%A9_zdroje

Profil. Cht-pce.cz [online]. [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: <http://cht-pce.cz/index.php?id=1&lng=cz>

Využíváte zaměstnanecké výhody?. Meseccz [online]. © 1998-2012 [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: <http://www.meseccz/clanky/vyuzivate-zamestnanecke-vyhody/>

Zaměstnanecké výhody z pracovněprávního pohledu. Mzdovapraxe.cz [online]. 6.8.2007 [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d2374v3131-zamestnanecke-vyhody-z-pracovnepravniho-pohledu/>

CHLÁDEK A TINTĚRA. Vnitropodnikové dokumenty společnosti Chládek a Tintěra. Pardubice, 2010.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obr. 1 Proces motivace.....	21
-----------------------------	----

Seznam tabulek

Tab. 1 Kritéria podle věku.....	38
Tab. 2 Kritéria podle odpracovaných let.....	38
Tab. 3 Kritéria podle pracovního prostředí.....	38
Tab. 4 Kritéria podle hodnocení zaměstnance.....	39
Tab. 5 Přehled o výši příspěvku.....	39

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Eliška Bydžovská

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: prezenční

Název práce: Zaměstnanecké benefity z hlediska rozvoje lidských zdrojů

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 41

Celkový počet stran příloh: 53

Počet titulů české literatury a pramenů: 6

Počet internetových zdrojů: 8

Vedoucí práce: PhDr. Iva Borská, Csc.