

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra práva**



**Diplomová práce**

**Péče o zaměstnance a firemní strategie**

**Bc. Markéta Oborná**

© 2017 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Markéta Oborná

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Péče o zaměstnance, firemní strategie**

Název anglicky

**Care of employees and corporate strategy**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je komplexní zpracování problematiky péče o zaměstnance v platné právní úpravě se zaměřením na charakteristiku dané problematiky pomocí deskriptivní a komparativní metody pro potřeby praktické části, která bude z předešlé teorie vycházet.

### Metodika

Diplomová práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část, které se budou následně dělit na kapitoly.

Teoretická část bude obsahovat charakteristiku současného stavu zaměstnanosti v České republice, představení hlavních směrů psychologie práce a charakterizaci systému péče o zaměstnance v České republice. Praktická část diplomové práce bude soustředěna na šetření spokojenosti zaměstnanců v podmínkách zkoumaného subjektu pomocí dotazníkového šetření a na základě vlastního průzkumu, sběru dat, vyhodnocení a posouzení hypotéz budou představena případná doporučení a návrhy na opatření.

### **Doporučený rozsah práce**

60-80 stran

### **Klíčová slova**

péče o zaměstnance, benefity, pracovní doba, pracovní podmínky, bezpečnost práce a ochrana zdraví

---

### **Doporučené zdroje informací**

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

BĚLINA, M. *Pracovní právo*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-405-6.

ČESKO. ZÁKONÍK PRÁCE (2006, NOVELY 2011-<sup>^^^</sup>), – SCHMIED, Z. – TRYČ, L. *Zákoník práce 2016 : se stručným souhrnným komentářem k jednotlivým oblastem právní úpravy : ve znění zásadních změn provedených novelami k 1.10.2015 a 25.11.2015*. Olomouc: ANAG, 2016. ISBN 978-80-7263-987-8.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-206-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.

NOVÝ, I. – BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

---

### **Předběžný termín obhajoby**

2016/17 LS – PEF

### **Vedoucí práce**

Mgr. Ivana Hájková

**Garantující pracoviště**

Katedra práva

Elektronicky schváleno dne 14. 11. 2016

**JUDr. Jana Borská, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 14. 11.

**2016 Ing. Marn Pelikán, Ph.D.**

Děkan

---

V Praze dne 26. 03. 2017

---

Oficiální dokument \* Česká zemědělská univerzita v Praze \* Kamýcká 129, 165 21 Praha 6 - Suchbát



### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci " Péče o zaměstnance a firemní strategie " jsem vypracoval(a) samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor(ka) uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 25. 3. 2017

---

### **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěla velice poděkovat vedoucí své diplomové práce paní Mgr. Ivaně Hájkové za ochotu, odborné vedení, čas a vstřícnost, které mi věnovala během psaní této práce.

# Péče o zaměstnance a firemní strategie

## Souhrn

Tato kvalifikační práce se ve své teoretické části zaměřuje na vytvoření celkového obrazu o současném pracovním trhu v České republice, a zejména v Ústeckém kraji, s ohledem na pracovní normy, na vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a na firemní strategii podniků. Dále je v práci věnován prostor systému péče o zaměstnance v České republice, na který poté navazuje praktická část psaná v souvislosti s chodem společnosti Pierburg, s.r.o. Na příkladu společnosti Pierburg, s.r.o. je představen konkrétní příklad firemní strategie a konkrétní systém péče o zaměstnance. Dále je v této práci analyzován průzkum spokojenosti zaměstnanců dané společnosti, na tuto analýzu navazují určitá navržená řešení a opatření, která vycházejí z výsledků tohoto průzkumu.

## **Klíčová slova:**

podnik; koncern; pracovně-právní vztah; zaměstnavatel; zaměstnanec; péče o zaměstnance; firemní strategie; trh práce; zaměstnanost; nezaměstnanost; zaměstnanecké benefity; kvalifikace; pracovní právo



# **Caring for employees and corporate strategy**

## **Summary**

The theoretical part of this diploma thesis focuses on creating an overall view of the current labor market in the Czech Republic, especially in the Usti region, with respect to labor standards, the relationship between employer and employee and corporate strategy. Furthermore, there is space devoted to care system for employees in the Czech Republic, which is followed by a practical part written in connection with the running of the company Pierburg, Ltd. The example of Pierburg, Ltd. it presents a concrete example of corporate strategy and specific system of employee care. Furthermore, this work analyzed employee satisfaction survey of the company, to this analysis follow proposed solutions and actions which are based on the results of this survey.

## **Keywords:**

company; concern; workshop; employer; employee; care of employees; corporate strategy; labor market; employment; unemployment; employee's benefits; qualifications; labour law

# Obsah

|  |    |
|--|----|
| 1 Úvod.....  | 12 |
| 2 Cíle práce a metodika.....   | 13 |
| 3 Péče o zaměstnance.....  | 14 |
| 3.1 Systém péče o zaměstnance v obecné rovině.....   | 14 |
| 3.2 Systém péče o zaměstnance v podmínkách České republiky .....                                   | 15 |
| 3.2.1 Povinná péče o zaměstnance .....   | 15 |
| 3.2.2 Smluvní péče o zaměstnance.....  | 15 |
| 3.2.3 Dobrovolná péče o zaměstnance .....  | 16 |
| 4 Systém péče o zaměstnance .....  | 16 |
| 4.1 Pracovní doba a režim pro zaměstnance .....  | 17 |
| 4.2 Pracovní prostředí.....  | 19 |
| 4.2.1 Nejdůležitější faktory v rámci pracovního prostředí .....                                    | 20 |
| 4.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci .....  | 21 |
| 4.3.1 Práva zaměstnanců v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci .....                     | 23 |
| 4.3.2 Povinnosti zaměstnanců v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci .....                | 23 |
| 4.3.3 Pracovní úraz.....   | 23 |
| 4.4 Personální rozvoj zaměstnanců.....   | 24 |
| 4.4.1 Zaškolení a zaučení .....  | 25 |
| 4.4.2 Odborné praxe absolventů škol .....  | 26 |
| 4.4.3 Prohlubování kvalifikace.....  | 26 |
| 4.4.4 Zvyšování kvalifikace .....  | 27 |
| 4.5 Služby poskytované zaměstnancům na pracovišti .....  | 27 |
| 4.6 Ostatní služby poskytované zaměstnancům a jejich rodinám.....                                  | 28 |
| 4.7 Péče o životní prostředí.....  | 28 |
| 5 Psychologie práce a organizace.....  | 28 |
| 5.1 Poradenská psychologie.....  | 30 |
| 5.2 Psychologie organizace.....  | 30 |
| 5.3 Inženýrská psychologie.....  | 31 |
| 5.4 Sociální psychologie práce .....   | 32 |
| 6 Firemní strategie .....  | 32 |
| 6.1 Firemní kultura .....  | 35 |
| 6.2 Výběr a nábor pracovníků dle firemní kultury.....  | 36 |
| 6.3 Personální strategie a personální politika podniku.....  | 37 |
| 6.4 Interní vzdělávání a pracovní rozvoj zaměstnanců .....   | 38 |
| 6.5 Hodnocení zaměstnanců .....  | 39 |
| 6.6 Systém odměňování zaměstnanců .....  | 41 |
| 7 Charakteristiky Ústeckého kraje a jeho zaměstnanost s porovnáním se zbytkem České republiky..... | 42 |
| 7.1 Ústecký kraj.....  | 42 |

|   |    |
|---|----|
| 7.2 Trh práce v Ústeckém kraji.....                                     | 44 |
| 7.3 Pojmy zaměstnanost a nezaměstnanost .....                           | 45 |
| 7.4 Pracovní síla v Ústeckém kraji .....                                | 47 |
| 7.5 Nezaměstnanost v Ústeckém kraji .....                               | 49 |
| 8 Představení společnosti Pierburg, s.r.o.....                          | 50 |
| 8.1 Historie podniku .....  | 51 |
| 8.2 Poslání podniku .....   | 52 |
| 8.3 Hierarchie ve společnosti Pierburg, s.r.o. ....                     | 55 |
| 9 Systém péče o zaměstnance ve společnosti Pierburg, s.r.o. ....        | 55 |
| 9.1 Pracovní doba zaměstnanců.....                                      | 55 |
| 9.2 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci .....                         | 56 |
| 9.3 Systém vzdělávání zaměstnanců.....                                  | 57 |
| 9.4 Zaměstnanecké benefity .....  | 58 |
| 9.5 Zdravotní péče .....  | 58 |
| 10 Průzkum spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Pierburg, s.r.o..... | 58 |
| 10.1 Vybrané otázky a analýza jejich odpovědí .....                     | 59 |
| 10.2 Hodnocení průzkumu spokojenosti zaměstnanců .....                  | 71 |
| Závěr .....   | 74 |
| Seznam použitých zdrojů .....   | 76 |
| Seznam příloh .....   | 78 |

## *I. teoretická část*

### **1 Úvod**

Téma této kvalifikační práce bylo zvoleno s ohledem na stálou aktuálnost, která k oblasti pracovního práva určitě patří. V dnešní době, pro kterou je charakteristický růst zaznamatelný prakticky v každém odvětví, jsou pro společnosti zásadní určité prvky, bez kterých by ve svém odvětví nemohly uspět. Těmi prvky jsou lidský kapitál, který je pro společnost nepostradatelný díky svému vzdělání a kvalifikaci, dále systém péče o zaměstnance, bez kterého by společnost neměla šanci udržet si schopné zaměstnance, a v neposlední řadě dobře zvolená firemní strategie, která by měla být odrazem zvoleného poslání a cílů daného podniku. Tyto prvky představují pro každá podnik možnost bojovat v konkurenčním ringu podniků se stejným zaměřením, což v dnešní době není jednoduché vzhledem ke zmiňovanému ekonomickému i technologickému vývoji.

Systém péče o zaměstnance, který je stěžejním tématem této práce, představuje možnost, jak lze při správném nastavení zaměstnávat kvalifikované pracovníky, kteří jsou motivováni podávat nejlepší výkony a zvyšovat tak postavení podniku v očích konkurence. Právě zaměstnanci jsou v dnešní době tou nejcennější hodnotou v tržním prostředí, která díky zvyšování kvalifikace může lépe využít získané vědomosti a dovednosti a pracovat díky nim ve prospěch cílů daného podniku.

Zároveň je díky lidskému kapitálu nastavení systému péče o zaměstnance to nejtěžší, jelikož co vyhovuje jednomu, nemusí vyhovovat druhému a o tom je právě péče o zaměstnance. Jde o potenciál plynoucí ze zaměstnanců, díky kterému může vedení podniku lépe nastavit pracovní podmínky, například může zlepšit pracovní prostředí podle názoru a potřeb zaměstnanců či mohou být zavedeny lepší pracovní ochranné pomůcky pro zlepšení zdravotního stavu zaměstnanců.

V této práci je kladen velký význam na průzkum spokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku, který proběhl ve druhé polovině minulého roku. Praktická část, která zahrnuje analýzu daného průzkumu, si klade za cíl odhalit nejzajímavější ukazatele ze získaných dat, analyzovat je a na základě zjištěných hodnot navrhnout možnosti řešení daného problému tak, aby možné přijaté změny vedly k větší spokojenosti zaměstnanců.

## 2 Cíle práce a metodika

Hlavním cílem této kvalifikační práce je vymezení základních pojmů z oblasti pracovního práva, se kterými se dále pracuje v navazujících kapitolách teoretické i praktické části. Díky představení systému péče o zaměstnance v podmínkách České republiky a podle právních dokumentů je možné vytvořit si celkový pohled na problematiku systému péče o zaměstnance jako o aktuálním tématu, které nás denně ovlivňuje. Další kapitoly, jako jsou psychologie práce a firemní strategie, mají za cíl informovat o možnostech interního nastavení postoje vůči zaměstnancům v každém jednotlivém podniku.

Ve své druhé, tedy praktické části, je cílem představení vybraného výrobního podniku působícího v automobilovém průmyslu, jeho firemní strategii a konkrétního nastavení péče o zaměstnance. V rámci praktické části práce obsahuje analýzu průzkumu spokojenosti zaměstnanců vybraného podniku, ze které potom vycházejí návrhy možností, jak nespokojenost zaměstnanců v určité oblasti lze vyřešit. Kvůli možnosti vytvoření si komplexního obrazu je zde i kapitola věnována prostředí, v kterém se daný průmyslový podnik nachází, tedy Ústeckému kraji a jeho obecným charakteristikám, ekonomickým ukazatelům, informacím o největších místních zaměstnavatelích a také vývoji současné situaci na trhu práce v dané lokalitě.

Představená práce je rozdělena do dvou částí, z nichž první je teoretická a druhá praktická. První část se svými kapitolami je vypracovaná s pomocí odborné literatury, platných právních dokumentů, analýz a internetových zdrojů. Druhá praktická část a její kapitoly jsou o informacích o konkrétním podniku, jehož charakteristiky a informace o něm byly převzaty z internetových stránek a dostupných zdrojů.

Práce obsahuje soubor grafů a tabulek, které dotváří celkový pohled na danou tematiku díky měřitelným výsledkům. V první části této práce převažuje deskriptivní metoda, pomocí které mají být vysvětleny pojmy pro další části práce. V teoretické části byla použita metoda komparativní a to z toho důvodu, aby lépe vynikly rozdíly a odlišné hodnoty při analýze průzkumu spokojenosti zaměstnanců.

### 3 Péče o zaměstnance

Sousloví *péče o zaměstnance*, obdobně jako každé jiné, nemá jednoznačný význam ani unifikovanou formu, dokonce se lze v jednotlivých zemích setkat s různou právní úpravou a formulací systému péče o zaměstnance.<sup>1</sup> Péče o zaměstnance může být vykládána hned několika způsoby, přičemž každý způsob se shoduje v tom, že se v případě tohoto pojmu jedná o systém či soubor opatření, která zaměstnavatel činí vůči prospěchu svých zaměstnanců. V odborné literatuře neexistuje jednoznačně přijatelná definice péče o zaměstnance, ale jako jeden příklad za všechny můžeme uvést tu z knihy *Personální činnosti a metody personální práce*:

*„Péče o zaměstnance reprezentuje celospolečenské zájmy a cíle (týkající se občanských práv, zdraví a sociálního rozvoje člověka atd.), individuální zájmy a cíle člověka (uspokojení jeho potřeb) a zájmy a cíle organizace (týkající se zabezpečení potřebných pracovníků).“<sup>2</sup>*

Zaměstnanci jsou v moderním pojetí pracovního práva považováni za základní zdroj ekonomické síly daného podniku, je tedy potřeba, aby zaměstnavatel o pracovníky, zvláště když se jedná o kvalifikované jedince, určitým způsobem pečoval a nastavoval pracovní podmínky tak, aby pro každého jednotlivého zaměstnance byla jeho aktuální pracovní náplň stále atraktivní. V praxi to znamená, že jsou vytvářeny takové podmínky, které udrží zaměstnance ve stávajícím zaměstnání díky jeho atraktivitě a zaměstnavatel bude mít takového pracovníka, který pro něj bude dále představovat konkurenční výhodu.

#### 3.1 Systém péče o zaměstnance v obecné rovině

Dle Armstronga můžeme dělit péči o zaměstnance do dvou rovin<sup>3</sup>:

- *individuální služby péče o zaměstnance*- jedná se o péči na úrovni jednotlivce a zaměstnavatele či jeho zástupce (personální oddělení) například při nutnosti konzultací osobních problémů

---

<sup>1</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 343

<sup>2</sup> KOCIANOVÁ, Renata: *Personální činnosti a metody personální práce*. s.186.

<sup>3</sup> ARMSTRONG, M. 2000. *Personální management*. s. 819

- *skupinové služby péče o zaměstnance*- jednání na skupinové úrovni (skupina zaměstnanců a zaměstnavatel/zástupce zaměstnavatele) například při organizaci společensko- pracovních aktivit

## **3.2 Systém péče o zaměstnance v podmínkách České republiky**

Získání, zaškolení a rozvoj zaměstnanců je v české právní úpravě rozděleno takto<sup>4</sup>:

- povinná péče o zaměstnance
- smluvní péče o zaměstnance
- dobrovolná péče o zaměstnance

### **3.2.1 Povinná péče o zaměstnance**

Jak už z označení vyplývá, povinná péče o zaměstnance je ukotvena v právních předpisech České republiky (hlavně Zákoník práce, 10. část- § 224- 247) a dalších dokumentech, které vyplývají z členství České republiky v mezinárodních uskupeních, a je tedy nutné, aby zásady povinné péče byly dodržovány. Konkrétně se jedná hlavně o úpravu pracovních podmínek zaměstnanců, pracovního prostředí, organizačních podmínek práce, pracovní zátěže, odpočinku, dovolené, bezpečnosti práce a rozvoje zaměstnanců. Těmto faktorům bude věnována 3. kapitola s názvem Systém péče o zaměstnance.

### **3.2.2 Smluvní péče o zaměstnance**

Tato obdoba péče o zaměstnance je zakotvena především v kolektivních smlouvách jednotlivých podniků a jejich zaměstnanců. Jedná se o péči na podnikové úrovni, kterou stanovují strany zastoupené zaměstnavatelem, zaměstnanci, popřípadě odborovou organizací společnosti a státem, jelikož principy kolektivní smlouvy musí být v souladu s legislativou státu. Z hlediska vyjednávání je tu tedy prostor pro zaměstnance a odbory, případně je tu prostor pro vytvoření jakési ochrany zaměstnanců před libovůli zaměstnavatele, jelikož obsah kolektivní smlouvy zaměstnavateli zadává povinnost plnit znění této smlouvy. Smluvní péče

---

<sup>4</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. s. 343

je pro zaměstnavatele vůči zaměstnancům dobrovolná do té doby, než se stanou zásady této péče součástí znění kolektivní smlouvy.

Konkrétní smluvní péče o zaměstnance se může týkat například mimopracovních zájmových aktivit zaměstnanců a jejich rodin jakými jsou například dovolené, relaxační pobyty či pohybové aktivity.

### **3.2.3 Dobrovolná péče o zaměstnance**

Dobrovolná péče o zaměstnance je na rozdíl od předchozích dvou zcela na uvážení zaměstnavatele či vedení celkově. Zaměstnavatel se může řídit zákoníkem práce a jinými legislativními doporučeními, nebo může zaujmout opačnou strategii a to tu, která bude přímo vyplývat z podnikového zaměření a politiky dané společnosti. Druhý příklad je charakteristický pro velké mezinárodní korporace, které vyrábějí či poskytují stejný produkt či službu v každé ze svých poboček v různých státech. Mají tedy společné zaměření i zaměstnance, kteří mají stejnou kvalifikaci, lze tedy uplatňovat stejnou politiku v oblasti dobrovolné péče o zaměstnance. V mezinárodních podnicích má tuto agendu běžně na starosti personální oddělení skládající se většinou z manažera a dalších příslušných pracovníků.

Dobrovolná péče o zaměstnance zahrnuje péči v mimopracovní oblasti a zaměstnanecké výhody. Z uvedeného vyplývá, že dobrovolná péče určité společnosti a její zveřejnění při publikování pracovního inzerátu do dané společnosti může hrát v dnešní době významnou roli pro kvalifikovaného pracovníka, o jeho vzdělání a praxi je na pracovním trhu v dané době poptávka. Atraktivní nastavení politiky dobrovolné péče o zaměstnance může společnosti zajistit nízkou fluktuaci pracovníků a zároveň získání konkurenční výhody při náboru kvalifikovaných pracovníků, které trh v dnešní době tolik žádá.

## **4 Systém péče o zaměstnance**

Tato kapitola bude věnována tématům týkajících se péče o zaměstnance v podmínkách České republiky a to zejména těm, která jsou aktuální a týkají se každého pracovního prostředí, každého zaměstnance a každého zaměstnavatele.



## 4.1 Pracovní doba a režim pro zaměstnance

Pracovní dobu lze definovat jako dobu, „v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci, a doba, v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele.“<sup>5</sup> Podle této definice tedy lze chápat pracovní dobu jako časovou dotaci, během které je možné využít pracovní sílu a schopnosti člověka s ohledem na jeho zdraví, životní styl a uspokojování potřeb mimo zaměstnání.<sup>6</sup>

Pracovní doba je v České republice upravena zejména v Zákoníku práce, který obecně stanovuje její délku na 40 hodin týdně pro pracovníka bez zdravotních a jiným omezení. Týdenní časový fond pracovní doby se může lišit také v souvislosti s pracovním režimem a s konkrétním zaměstnáním. Například pracovní doba lidí vykonávajících profesi horníka je stanovena na hranici 37,5 hodin za týden. Co se týče určení začátku a konce pracovní doby, je toto rozhodnutí na jednotlivém zaměstnavateli, ale s tou podmínkou, že vypracuje podrobný plán rozvržení směn (alespoň na týden dopředu) a oznámí tyto skutečnosti svým zaměstnancům nejpozději dva týdny dopředu.<sup>7</sup> Atraktivní součástí pracovní doby se může stát její flexibilita. J. Koubek rozlišuje flexibilitu chronometrickou a chronologickou.<sup>8</sup>

### - *chronometrická pracovní flexibilita*

*Zkrácená pracovní doba*- může být pravidelná (tzn., že pracovní doba daného zaměstnance je stanovena na určitý počet hodin) nebo nepravidelná (zaměstnanci se stanoví určité časové období, ve kterém musí odpracovat daný počet hodin), vše závisí na dohodě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem

*Smlouva na počet pracovních hodin (roční)*- tato možnost je využívána především v zaměstnání, která jsou charakteristická sezónností a nerovnoměrností v možnosti jejich vykonávání

### - *chronologická pracovní flexibilita*

V tomto případě se využívá termín pružná pracovní doba, kdy je pracovní doba do určité míry volitelná. Zaměstnavatelem je většinou stanovena určitá denní

---

<sup>5</sup> § 78 zákona č. 385/2012 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

<sup>6</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. S. 344

<sup>7</sup> § 84 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

<sup>8</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 346

doba, kdy zaměstnanec musí být na svém pracovišti, hodina příchodu a podle toho odvíjející se hodina odchodu je ale na rozhodnutí zaměstnance.

Pro velký počet podniků a typů profesí je charakteristický směnný provoz. Směnu je možné definovat jako určenou délku pracovní doby bez práce přesčas, kterou určuje právě daný rozvrh od zaměstnavatele.<sup>9</sup>

#### ***Dělení směnného provozu:***

- *dvousměnný provoz*- zaměstnanci jsou rozděleni do dvou skupin, které se ve výkonu práce pravidelně střídají v průběhu 24 hodin (pracovní doba stanovena na 12 hodin/směna)
- *třisměnný provoz*- zaměstnanci jsou rozděleni do tří skupin, které se ve výkonu práce pravidelně střídají v průběhu 24 hodin (pracovní doba stanovena na 8 hodin/směna)
- *nepřetržitý provoz*- jedná se o takový provoz, ve kterém je nutný neustálý výkon práce po dobu 24 hodin a 7 dnů v týdnu
- *práce přesčas*- je taková práce, kterou zaměstnanec vykonává nad rámec své pracovní doby po příkazu zaměstnavatele a jeho souhlasu
- *pracovní pohotovost*- zde se jedná o dobu, ve které musí být zaměstnanec připraven vykonávat svou náplň práce, pokud jde o naléhavou potřebu ze strany zaměstnavatele
- *noční práce*- je stanovena na rozmezí v době od 22:00 do 6:00, jedná se o výkon práce, za který zaměstnanci náleží zvláštní příplatek

Každá z výše uvedených forem pracovního režimu má své výhody i nevýhody. Například práce přes čas je z pohledu zaměstnavatele výhodná díky tomu, že zaměstnavatel může ještě o trochu více využít pracovní sílu existujícího personálu, je zde ale možnost vzniku rizika a to takového, kdy si zaměstnanci budou „šetřit“ práci protože budou vědět, že během vykonávání práce přesčas za ní dostanou více peněz. Vše tedy nakonec může vést až k neefektivnímu výdaji nákladů, zejména těch mzdových. Dále obecně výkon zaměstnání ve směnném provozu může být výhodný pro zaměstnavatele v odvětví, kde je potřeba rychlé provedení zakázky, aby si daný podnik udržel konkurenční výhodu. Problém ale nastává například s náborem nových pracovníků, jelikož směnný provoz obecně není oblíbený a také

---

<sup>9</sup> <http://www.zakonik-prace-online.cz/kompletni-zneni/> § 78 - §100

tehdy, pokud nedochází ke správné komunikaci mezi zaměstnanci z administrativních oddělení společnosti a těmi směnovými.

S tématem pracovní doby také souvisí její neoddělitelná součást a tou je doba odpočinku, na kterou má nárok každý pracovník a je takto označená doba, která nemá status pracovní doby. Každý zaměstnanec má nárok na odpočinek po uplynutí šesti hodin nepřetržité práce, u mladistvých pracovníků tento nárok vzniká již po uplynutí 4,5 hodin nepřetržité práce.<sup>10</sup>

## 4.2 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí patří k soustavě determinantů, které mohou mít v dlouhodobém časovém horizontu vliv jak na psychiku zaměstnance, tak i na jeho fyzickou kondici. Je nutné brát v potaz to, že pracovní prostředí může u jednotlivce vytvářet jak pozitivní, tak i v některých případech negativní postoje a to nejen k samotné pracovní náplni, ale někdy také k samotné osobě zaměstnavatele. Z těchto důvodů tedy nelze pracovní prostředí vnímat s menším důrazem, než jaký přikládáme ostatním součástem zaměstnanecké péče.

Pracovní prostředí lze charakterizovat jako soustavu materiálních věcí (například stroje, zařízení, osobní ochranné pomůcky, suroviny), které zaměstnanec při výkonu jeho práce obklopují. Dále k materiálnímu vybavení řadíme také ostatní faktory, které mohou pracovníka při výkonu práce ovlivňovat. Těmi mohou být například nastavená ergonomie jednotlivých pracovišť, hluk na pracovišti či osvětlení.

Zajištění odpovídajících podmínek na pracovišti spadá do povinností zaměstnavatele, který je povinen v tomto směru dodržovat příslušná pravidla diktovaná legislativou České republiky. Spadají sem nařízení charakterizující bezpečnostní a hygienické podmínky, které je nutné zajistit v každé společnosti a v každé provozovně. Konkrétně zákon 262/2006 Sb. , Zákoník práce, charakterizuje, co přesně spadá do odpovědnosti zaměstnavatele v souvislosti se zařízením pracovního prostředí, ve kterém zaměstnanci nehrozí nebezpečí. Zaměstnavatel musí zajistit<sup>11</sup> :

- a) zřízení, údržbu a zlepšení zařízení pro zaměstnance

---

<sup>10</sup> § 88 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

<sup>11</sup> <http://www.zakonik-prace-online.cz/kompletni-zneni/> § 224

- b) zlepšení vzhledu a úpravu pracovišť
- c) vytváření podmínek pro uspokojování kulturních, rekreačních a tělovýchovných potřeb a zájmů zaměstnanců
- d) závodní preventivní péči

#### 4.2.1 Nejdůležitější faktory v rámci pracovního prostředí<sup>12</sup>:

- *světelné a zrakové podmínky*- zde je třeba, aby ze strany zaměstnavatele byla zajištěna dostatečná viditelnost vzhledem k poloze pracoviště, mělo by převažovat denní světlo, které je pro oči člověka přirozenější, dále by měla být zajištěna dostatečná intenzita světelného zdroje a to z těch důvodů, aby nedocházelo k poškozování očí zaměstnanců a také proto, aby se společnosti vyvarovala přílišné zmetkovitosti
- *barevné zrakové podmínky*- barevné označení je důležité například kvůli bezpečnosti v prostorách společnosti (například u schodů, snížených stropů) a může také hrát důležitou roli v souvislosti s psychikou zaměstnanců, barvy interiérů totiž určitým způsobem působí za zaměstnance, mohou je motivovat a vytvářet tak celkovou pohodu na pracovišti
- *zvukové podmínky*- pracovně právní legislativa České republiky dělí zvukové podněty na tři kategorie- zvuková kulisa (slabé zvuky, například nepravidelný chod stroje), dorozumívací signály a hluk (definován jako nadměrný zvukový vjem, který může při nedodržování bezpečnostních podmínek (například nošení špuntů do uší) poškodit zdraví pracovníka)
- *klimatické podmínky*- v rámci klimatických podmínek se sleduje několik ukazatelů, kterými jsou zejména teplota, vlhkost, prašnost, atd., hodnoty, které jsou u každého ukazatele povolené, upravují příslušné pracovní normy
- *toxické látky*- normy přítomných příslušných toxických látek na pracovišti jsou stanoveny technickými normami či legislativními dokumenty, v tomto případě jde o tendenci předejít otravám způsobených těmito látkami na pracovišti

Obecně lze říci, že každé pracoviště musí být uzpůsobeno té činnosti, která v něm má být vykonávána. V každé společnosti musí být jasné označené prostory určené pro osobní

---

<sup>12</sup> Dvořáková Zuzana a kol.: Management lidských zdrojů, s. 231-235

hygienu, náležitý odpočinek a stravování. K nepostradatelnému vybavení pracovního prostředí patří dále výbava pro poskytnutí první pomoci zraněným či nemocným pracovníkům.

### 4.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

V rámci péče o zaměstnance je nutné zahrnout zde i jednu z důležitých součástí, kterou je bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Tato bezpečnost musí být ze strany zaměstnavatele zajištěna nejen pro vlastní pracovníky podniku, ale také pro lidi, kterých se činnost podniku přímo či nepřímo týká.<sup>13</sup> Jde například o obyvatele žijící v blízkém okolí daného podniku, jehož výroba nebo provoz může mít určitý dopad na tyto obyvatele. Tato podkapitola se bude věnovat nejstěžejnějším bodům této problematiky pro vytvoření povědomí o tomto tématu.

Klíčovými dokumenty, které vytvářejí rámec bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, jsou Listina základních práv a svobod člověka, v jejímž 28. článku se píše o uspokojivých pracovních podmínkách pro všechny osoby a ve článku číslo 30 je zmíněn nárok právě na ochranu zdraví.<sup>14</sup> Další legislativní rámec pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci vytváří zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce a dále zákon 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. V praxi vykonává dohled nad dodržováním podmínek a pravidel týkajících se pracovní bezpečnosti Český úřad bezpečnosti práce. Tento úřad organizačně spadá pod Ministerstvo práce a sociálních věcí, který dozoruje jeho činnost.<sup>15</sup>

Výše uvedené legislativní dokumenty pracují s tématem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci jako se souborem technických, organizačních a jiných opatření, která mají vést k prevenci rizik pomocí všeobecných preventivních zásad, které jsou závazné pro zaměstnavatele a kterými se rozumí<sup>16</sup>:

- a) omezování vzniku rizik,
- b) odstraňování rizik u zdroje jejich původu,

---

<sup>13</sup> §101- §101 zákona č. 385/2012 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

<sup>14</sup> Listina základních práv a svobod člověka, 2/1993 Sb.

<sup>15</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 353

<sup>16</sup> <http://www.zakonik-prace-online.cz/kompletni-zneni/>

- c) přizpůsobování pracovních podmínek potřebám zaměstnanců s cílem omezení působení negativních vlivů práce na jejich zdraví,
- d) nahrazování fyzicky namáhavých prací novými technologickými a pracovními postupy,
- e) nahrazování nebezpečných technologií, výrobních a pracovních prostředků, surovin a materiálů méně nebezpečnými nebo méně rizikovými, v souladu s vývojem nejnovějších poznatků vědy a techniky,
- f) omezování počtu zaměstnanců vystavených působení rizikových faktorů pracovních podmínek překračujících nejvyšší hygienické limity a dalších rizik na nejnižší počet nutný pro zajištění provozu,
- g) plánování při provádění prevence rizik s využitím techniky, organizace práce, pracovních podmínek, sociálních vztahů a vlivu pracovního prostředí,
- h) přednostní uplatňování prostředků kolektivní ochrany před riziky oproti prostředkům individuální ochrany,
- i) provádění opatření směřujících k omezování úniku škodlivin ze strojů a zařízení,
- j) udílení vhodných pokynů k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Legislativa nestanovuje jen pravidla, která musí v rámci pracovní bezpečnosti dodržovat zaměstnavatel, ale také pravidla, která jsou závazná pro každého jednotlivého zaměstnance. Obecně zaměstnavatel nesmí „připustit, aby zaměstnanec vykonával zakázané práce a práce, jejichž náročnost by neodpovídala jeho schopnostem a zdravotní způsobilosti.“<sup>17</sup> Pro zaměstnance platí například to, že musí při výkonu své práce nosit a používat všechny přidělené ochranné pomůcky během celého pracovního výkonu. Dále Zákoník práce stanovuje nároky obou stran pracovně právního vztahu. Jsou jimi tedy práva zaměstnanců a práva zaměstnavatele.

---

<sup>17</sup> <http://www.zakonik-prace-online.cz/kompletni-zneni/>

### **4.3.1 Práva zaměstnanců v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci:**

- Právo na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při výkonu zaměstnání
- Právo na získání informací o možných rizicích dané profese
- Právo na získání informací o existujících opatřeních chránících před možnými riziky dané profese
- Právo na odmítnutí vykonávání pracovní činnosti, o které zaměstnanec ví, že může vážně ohrozit jeho bezpečnost a zdraví

### **4.3.2 Povinnosti zaměstnanců v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci <sup>18</sup>:**

- Povinnost dodržovat bezpečnostní předpisy
- Povinnost používat přidělené ochranné pomůcky
- Povinnost a zákaz nepožívat alkohol před a během pracovní doby
- Povinnost hlásit závady na zařízeních, které mohou ohrozit bezpečnost a zdraví při práci sebe a svých kolegů
- Povinnost podrobit se vyšetření na přítomnost alkoholu nebo jiných návykových látek v těle na vyžádání zaměstnavatele

### **4.3.3 Pracovní úraz**

Pojem pracovní úraz s pracovní bezpečností velice úzce souvisí, protože právě těmto nehodám mají bezpečnostní pravidla a pokyny předcházet. Pracovním úrazem chápeme poškození nebo smrt způsobenou při výkonu daného zaměstnání, tedy při plnění pracovních povinností zaměstnance, která se stala nezávisle na vůli zaměstnance a prostorách či na pozemku daného podniku. Pokud dojde k pracovnímu úrazu, je nutné, aby někdo (nejčastěji nejdříve kolegové, kteří absolvovali kurz první pomoci) zraněného ošetřil, poskytl mu první

---

<sup>18</sup> § 103 zákona č. 385/2012 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

pomoc a poté, aby zavolal odbornou pomoc, tedy záchrannou službu. Po incidentu je nutné, aby se všechny informace o pracovním úrazu zaznamenaly do Knihy úrazů, kterou je povinen každý zaměstnavatel vést.<sup>19</sup> Obě strany se k události musí vyjádřit (vyhotoví se záznam o pracovním úrazu) a poté se vše nahlásí příslušným orgánům. Po incidentu je nutné, aby zaměstnavatel celou záležitost ještě jednou vyhodnotil a aby byla přijata nová opatření, která budou preventivně předcházet tomu, aby se událost později v budoucnosti opakovala.

Při nástupu do zaměstnání je zaměstnavatel povinen seznámit nového pracovníka se všemi bezpečnostními pravidly daného provozu. Aby byla tato skutečnost prokazatelná pro obě strany, v praxi se většinou na konci školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci vyhotovuje protokol o tom, že školní proběhlo. Ovšem nestačí pouze jedno školení při náborech zaměstnanců. Školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při bezpečnosti se praktikuje jako periodické (jednou za 1 kalendářní rok).

#### **4.4 Personální rozvoj zaměstnanců**

*„Rozvoj profesní způsobilosti zaměstnanců – jeho přínos je chápán v podmínkách tržního klimatu jako konkurenční nástroj. Vzdělávání a kvalifikační rozvoj zaměstnanců se považuje za nespornou konkurenční výhodu.“<sup>20</sup>*

S ohledem na současnou situaci na trhu práce by se dalo říci, že personální rozvoj jednotlivých zaměstnanců je skoro nutností. Za nutnost se tato potřeba podniků dá označit kvůli moderní době, ve které rychlým tempem vznikají nové technologie, u kterých je potřeba, aby s nimi zaměstnanci dokázali pracovat. S novými technologiemi přicházejí také mnohem rychleji informace o změnách v daném odvětví, a pokud chce podnik uspět mezi konkurencí, je potřeba aby tyto informace zachytil a dokázal s nimi pracovat. Dále je možná personální rozvoj důležitým předpokladem pro atraktivitu podniku v očích uchazečů o zaměstnání. Kvalifikační růst je možný pouze za předpokladu, že daný zaměstnanec má o danou profesi opravdový zájem, hledá nové informace a způsoby, jak například práci plnit efektivněji. Celkový pohled na profesní rozvoj a zvyšování kvalifikace lze tedy chápat jak ze strany podniku, který chce mít zkušené a odborně vzdělané zaměstnance, tak i ze strany

---

<sup>19</sup> § 105 zákona č. 385/2012 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

<sup>20</sup> AMBROSOVÁ, H., a kol., *Abeceda personalisty*, str. 126



zaměstnanec, který může v rámci své profese usilovat o kvalifikační růst a získat tak lepší finanční ohodnocení, ale i know-how a vzdělání, které mu zaměstnavatel poskytuje a hraří.

Cyklus osobního rozvoje zaměstnanců by měl obsahovat určité kroky proto, aby byla zajištěna co nejvyšší míra efektivity při samotném vzdělávání. Kroky jsou následující a měly by mezi sebou zachovat toto pořadí:

- určení potřebnosti vzdělání a zvyšování kvalifikace u jednotlivých pracovníků (jednotlivec/ skupina)
- naplánování realizace vzdělávání (interní/ externí kurz, časový harmonogram,...)
- samotná realizace vzdělávání
- závěrečné vyhodnocení výsledků vzdělávání (ihned po skončení procesu/ s odstupem po ověření nově nabytých znalostí v praxi)

Profesní rozvoj zaměstnanců lze dělit na následující podkapitoly.

#### **4.4.1 Zaškolení a zaučení**

Zaškolení a zaučení pracovníka je potřebné tehdy, jedná-li se o zaměstnanec, který přichází do nového zaměstnání bez kvalifikace. Jde o to, aby bylo představení výkonu práce a všech jeho úkonů novému zaměstnanci co nejsrozumitelnější. Zaučení je nutné i v případě, že se jedná o změnu pozice, kvalifikace či povýšení zaměstnanec, který již v daném podniku pracuje. Školení není radno podceňovat. Zákon sice svým zněním průběh školení nijak neupravuje, v zájmu podniku ale je, aby v něm byli zaměstnání schopní pracovníci, kteří vědí, co dělají. Není tedy stanovena časová lhůta na to, kdy a za jakou dobu od svého nástupu má být nový zaměstnanec proškolen, v praxi se tak ale děje automaticky po nástupu. Je důležité systém školení nastavit tak, aby bylo pro podnik co nejefektivnější. Samozřejmě časový horizont od zaškolení nového pracovníka až po jeho možnost samostatně pracovat je v každé profesi i podniku různě dlouhá. Jsou profese, kde může být pracovník vyškolen během hodiny a také jsou profese, kde zaškolení může trvat například celý rok i déle.

Během doby zaškolení a zaučení náleží zaměstnanci mzda. Školení mohou být organizována různou firmou. Může být skupinové nebo individuální, či poskytované jiným kvalifikovaným kolegou nebo externí firmou. Pokud je nutné, aby nový zaměstnanec

absolvoval na začátku své pracovní cesty více školení, je většinou vypracován tzv. adaptační plán, který obsahuje předem i vypracovaný časový harmonogram. Po komplexním zaškolení, tím je myšleno absolvování teoretické i praktické části, je dobré, když se nadřízený zeptá na zpětnou vazbu nového zaměstnance. Tedy na to, zda mu forma a postupy při školení vyhovovaly. Samozřejmě nedělo-li se tak například už během školení.

#### **4.4.2 Odborné praxe absolventů škol**

O odborné praxi absolventů středních a vysokých škol se Zákoník práce sice zmiňuje<sup>21</sup>, nicméně neukládá podnikům nařízení a povinnost tuto praxi pro absolventy zřizovat a poskytovat. Odborná praxe by měla vést k seznámení absolventů s jejich budoucím povoláním a přiblížit jim tak náplň práce a zvýšit jejich kvalifikaci. Trendem poslední doby je většinou žádné dlouhodobější praxe neposkytovat, děje se tak ve většině případů na žádost samotných absolventů či ještě studentů v průběhu jejich vzdělávání. To má za následek to, že po skončení svého vzdělání může skončit absolvent jako uchazeč o zaměstnání na Úřadu práce, jelikož je bez potřebné kvalifikace, kterou společnosti požadují.

#### **4.4.3 Prohlubování kvalifikace**

Prohlubování kvalifikace se týká těch zaměstnanců, kteří již určitou dobu vykonávají svou profesi, ale v zájmu osobního růstu a rozšiřování si znalostí a obzorů mají možnost svou kvalifikaci prohlubovat. Touto částí personálního rozvoje se zabývá § 230 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění. Prohlubování kvalifikace v praxi znamená, že daný zaměstnanec je například vyslán zaměstnavatelem na určené konkrétní školení, během jehož absolvování je ve výkonu svého povolání, tudíž mu za čas strávený na školení náleží mzda či plat v běžném rozsahu. Každý zaměstnanec má povinnost průběžně prohlubovat své profesní znalosti. Odmítnutí této aktivity na podnět zaměstnavatele může být chápáno jako úmyslné porušení pracovní kázně.

---

<sup>21</sup> § 229 zákona č. 262/2006 Sb., Zákoník práce v platném znění

#### 4.4.4 Zvyšování kvalifikace

Ke kroku zvyšování kvalifikace se přistupuje tehdy, je-li zaměstnanci v rámci podniku nabídnuta funkce, pro kterou je nutné osvojit ty znalosti a dovednosti, kterými pracovník v danou chvíli nedisponuje. Jedná se tedy o profesní růst, který vyžaduje nabytí konkrétních znalostí k tomu, aby pracovník mohl začít funkci vykonávat. Je tedy nutné absolvovat potřebná školení či studium. Může se stát, že zaměstnanec v průběhu doplňujícího studia nebude moci odpracovat stanovený časový fond práce. Tato skutečnost je podle Zákoníku práce považována za tzv. překážku v zaměstnání, což znamená, že si zaměstnanec nemůže v této době nárokovat mzdu či plat v plné výši. Za určitých podmínek se lze ale se zaměstnavatelem dohodnout alespoň na určité náhradě mzdy.<sup>22</sup>

#### 4.5 Služby poskytované zaměstnancům na pracovišti

Služby poskytované zaměstnancům na pracovišti v rámci pracovní doby patří mezi ostatní faktory péče o zaměstnání. Jejich výčet se může postupem času měnit, níže jsou uvedeny nejčastěji nabízené služby ze strany zaměstnavatele<sup>23</sup>:

- zajištění možnosti stravování zaměstnanců na pracovišti<sup>24</sup>
- přístup k zařízením, která slouží k osobní hygieně, oddechu a uložení osobních věcí<sup>25</sup>
- zajištění pracovních oděvů a nutných ochranných pracovník pomůcek<sup>26</sup>
- zajištění možnosti dopravit se do zaměstnání (například formou příspěvku na náklady spojené s dopravou či nasmlouvaný dotovaný dopravní prostředek)
- poskytování poradenských služeb (právních, psychologických, lékařských, edukačních, ...)

---

<sup>22</sup> § 231 zákona č. 262/2006 Sb., Zákoník práce v platném znění

<sup>23</sup> KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, s. 357

<sup>24</sup> § 236 zákona č. 262/2006 Sb., Zákoník práce v platném znění

<sup>25</sup> § 225 zákona č. 262/2006 Sb., Zákoník práce v platném znění

<sup>26</sup> § 101 - § 108 zákona č. 262/2006 Sb., Zákoník práce v platném znění

## 4.6 Ostatní služby poskytované zaměstnancům a jejich rodinám

Mezi služby poskytované zaměstnancům a jejich rodinám řadíme ty služby, které jsou spojené s trávením vodného času, odpočinku a času, který zaměstnanec tráví se svou rodinou.

Péči o mimopracovní život zaměstnance představuje například příspěvek na tuzemskou/ zahraniční dovolenou, na jiné rekreace či zdravotní pobyty nebo na kulturní zážitky.

## 4.7 Péče o životní prostředí

Žádný podnik by neměl opomínat životní prostředí. Tím není myšleno jen prostředí uvnitř daného podniku, ale také bezprostřední blízkost podniku a životní prostředí obecně. O životní prostředí lze pečovat například výsadbou zeleně v okolí podniku.

Celkový přístup a organizace podniku k životnímu prostředí by se měl řídit příslušnými legislativním rámcem s ohledem na to, co firma provozuje, vyrábí, spotřebovává a vypouští.

## 5 Psychologie práce a organizace

Psychologie jako samostatná vědní disciplína má významné postavení v životě každého z nás. Ať už vědomě či nevědomě, nad vším, co děláme a nad každou naší vykonanou činností, vnitřně uvažujeme. S ohledem na téma této kvalifikační práce považuji za zajímavé zmínit jednu kapitolu psychologie, která se zabývá pracovní stránkou lidského života a vším, co s vykonávanou prací člověka souvisí.

Psychologie práce a organizace spadá do takzvané aplikované psychologie, která, jak už z názvu vyplývá, koresponduje s praxí a běžným životem. V České republice se psychologii práce zabývá nejvíce Česká asociace psychologů práce a organizace.<sup>27</sup> Cílem psychologie práce a organizace je prozkoumávání fungování lidské psychiky v rámci pracovního prostředí, konkrétně například zkoumání pracovních podmínek s a těmi

---

<sup>27</sup> <http://www.psychologieprace.cz/home/psychologie-prace-a-organizace.aspx>

souvisejících pracovních výsledků, dále psychické regulace pracovní činnosti, míry schopnosti efektivně spolupracovat v týmu nebo také optimalizaci pracovního prostředí.<sup>28</sup> Dále si psychologie práce a organizace klade za úkol efektivně organizovat konkrétní pracovní činnosti, rozvíjet vědomosti, zručnost, zkušenost a iniciativu tak, aby z toho měl prospěch celý konkrétní podnik.

Psychologie práce a organizace má své kořeny v době okolo průmyslové revoluce, tedy na přelomu 19. a 20. století. V této době, díky velkému technickému pokroku, vznikaly situace, které nešlo vyřešit „pouhou“ zkušeností, ale bylo zapotřebí nějaké racionální vysvětlení a řád, který by popsal nové situace, které vznikaly ve velkých průmyslových továrnách a měly dopad na pracující dělníky. V dané souvislosti považuji za důležité zmínit Fredericka Winslowa Taylora (1856- 1915), amerického průmyslového inženýra, který jako jeden z prvních viděl potřebu definovat určité zákonitosti v oblasti řízení a lidského managementu v rámci pracovního procesu. Této tématice věnoval i své dílo s názvem *Principles of Scientific Management* z roku 1911. Jeho teorie týkající se psychologie práce a organizace stojí na čtyřech charakteristických zásadách řízení:<sup>29</sup>

- 1) nahradit pravidlo osahání práce za metodu založenou na vědeckém studiu úkolu
- 2) vědecky zvolit, trénovat a rozvíjet každého zaměstnance je lepší než je nechat, aby se v oboru zdokonalovali sami
- 3) poskytnout podrobné instrukce a dozor nad každým pracovníkem při vykonávání jeho úkolu
- 4) rozdělit práci téměř rovným dílem mezi manažery a zaměstnance tak, aby manažeri aplikovali vědecké principy managementu na plánování práce a pracovníci skutečně vykonávali tyto úkoly

Psychologie práce a organizace je tedy jen jedním z mnoha podoborů samotné psychologie, i ona se ale dá ve své podstatě dále dělit. Podle Vladimíra Provazníka a jeho knihy *Psychologie pro manažery* lze dělit psychologii práce na poradenskou psychologii (psychotechniku), sociální psychologii práce, inženýrskou psychologii a psychologii organizace.

---

<sup>28</sup> <http://www.psychologieprace.cz/home/psychologie-prace-a-organizace.aspx>

<sup>29</sup> <https://www.novinky.cz/veda-skoly/historie/227910-pred-155-lety-se-narodil-otec-tzv-vedeckeho-rizeni.html>

## 5.1 Poradenská psychologie

Poradenská psychologie neboli psychotechnika spadá svým zařazením pod psychologii práce a organizace a tedy i do disciplín aplikované psychologie. Hlavním cílem poradenské psychologie je poskytnutí konzultací a to nejen v oblasti profesionální či pracovní, ale také například v oblasti školního, výchovného nebo manželského poradenství. Vedle poskytnutí konzultace je zde i potřeba diagnostiky, která konzultaci předchází. V souvislosti s poradenskou psychologií a jejími začátky lze zmínit jméno Huga Münsterberga (1863- 1916), který působil jako profesor na Harvardské univerzitě a spolu se svými studenty pomocí testů studoval personál amerických továren. Jeho výzkumy a diagnostika se zaměřovaly především na monotónnost práce, únavu a pozornost pracovníků.<sup>30</sup> Výsledky jeho testování poukazovaly na to, do jaké míry mohou být problémy vznikající při výkonu určitého zaměstnání způsobeny obsazením nevhodnými pracovníky na danou pozici.

V posledních letech je poradenská psychologie úzce spojena s diagnostikou a testováním při výběru vhodného uchazeče na pracovní místo, jehož pracovní výkon potřebuje soustředění a pozornost. Komplexní psychologické testování poupraveného přístupu Münsterberga je využíváno především v těch pracovních pozicích, ve kterých může zaměstnanec ohrozit zdraví nebo životy jiných lidí. Při výběru nových pracovníků se mezi uchazeči vypracovává celkový rozbor jejich osobnosti.<sup>31</sup> Na českém trhu dnes existuje hned několik firem, které se zabývají testováním uchazečů o zaměstnání. Příkladem za všechny může být například společnosti Aprofes, s.r.o.<sup>32</sup>

## 5.2 Psychologie organizace

Psychologie organizace zkoumá vztah a zákonitosti mezi lidskou psychikou a pracovní činností. Vývoj psychologie organizace jako podoboru psychologie práce je spojen s šedesátými lety 20. století. V této době se výzkumy začínají zcela soustředit na člověka jako na jednotlivého pracovníka celku, jenž spadá do pracovního organizovaného systému a je

---

<sup>30</sup> <http://film.ff.cuni.cz/rozcestnik/glosar/Hugo%20Munsterberg.pdf>

<sup>31</sup> Provazník, 2002

<sup>32</sup> <http://www.aprofes.cz/psychologicke-testy/>

nucen kooperovat s ostatními pracovníky. Mezi hlavní představitele tohoto podoboru řadíme například E. Scheina, R. Likerta a McGregora.<sup>33</sup>

Psychologické studie autorů zabývajících se psychologií organizace se zaměřovaly na hospodářské organizace a procesy, které v nich probíhaly, zejména pak na vznikající konflikty mezi jednotlivými pracovníky. Vyústěním těchto konfliktů mohlo vzniknout buď ohrožení organizace nebo ohrožení jednotlivce. K ohrožení podniku může dojít tehdy, pokud podnik považuje jednání jednotlivce za škodlivé vůči podnikovým cílům. Naopak k pocitu ohrožení na straně zaměstnance může dojít tehdy, považuje-li jednotlivec záměry podniku za škodlivé vůči jeho zájmům a potřebám.<sup>34</sup>

Psychologie organizace v dnešní době vyžaduje svou pozornost hlavně ve velkých podnicích. V těch je totiž kladen čím dál tím větší důraz na kvalitu a efektivnost, což v konečném výsledku může vést až k negativnímu odrazu na psychice jedince, například v podobě frustrace nebo pocitem odcizení. S touto tendencí může dále souviset například snížení míry výkonnosti pracovníka, což v konečném důsledku může zase vyvolávat ohrožení vůči podniku. Z tohoto důvodu je tedy nutné zajímat se o psychologii organizace na požadované úrovni tak, aby k potencionálnímu pocitu ohrožení vůbec nedocházelo.

### **5.3 Inženýrská psychologie**

Inženýrská psychologie vznikla v souvislosti s druhou světovou válkou, respektive po ní, a také v souvislosti s retrospektivním pohledem na tuto válku a na schopnosti člověka. V bojích se totiž ukázalo, že technika je velmi účinná, avšak člověk při práci s ní často selhává, protože je také těžké s ní manipulovat. Inženýrská psychologie se tedy začala orientovat na vztah mezi člověkem a technikou a dále také na související téma ergonomie.

Studie byly prováděny na skupinách vojáků, kteří byli cvičeni pro obsluhu a manipulaci s novými technickými systémy. Jelikož adaptace těchto jednotlivců na nové a náročnější technologie narazily na omezení, přešlo se k opačnému způsobu, který byl založen na přizpůsobování techniky a technologií k člověku, jeho možnostem, schopnostem a omezením.<sup>35</sup> V rámci inženýrské psychologie se pracuje s lidskou pamětí, pozorností a

---

<sup>33</sup> Provazník, 2002, str. 44

<sup>34</sup> tamtéž

<sup>35</sup> Provazník, str. 43

s vnímáním. V současnosti tato psychologie čerpá z kybernetiky, biologie a antropologie. V průmyslových podnicích je snaha o ergonomii znatelná. Vše ve výrobním prostoru by mělo být uspořádáno tak, aby mohla být pracovní činnost prováděna v co nejlepší kvalitě, v co nejkratším možném čase a v co nejpohodlnější poloze. Pro tyto účely bývá v průmyslových podnicích zaváděn například systém 5S.

## 5.4 Sociální psychologie práce

Sociální psychologie řeší mezilidským vztahům a sociálnímu klimatu na pracovišti. Za významného autora tohoto směru je považován Elton Mayo (1880- 1949), který osvětlil některé otázky týkající se mezilidských vztahů na pracovišti pomocí takzvaných hawtornských studií. Bylo například vysledováno že dochází ke zvýšení výkonnosti jak na experimentálních pracovištích, kde byly pracovní podmínky změněny k lepšímu, ale také na „pouze“ kontrolních pracovištích, kde k žádným změnám v oblasti pracovních podmínek nedošlo. Tento jev je spojen s označením „hawtornský efekt“<sup>36</sup>, jenž můžeme chápat jako vyjádření pro skutečnost, že někdo pracuje zvláště usilovně proto, že si váží příležitosti účastnit se něčeho nového, zvláštního nebo významného. *„Význam hawtornských studií spočívá především v poznání, že společenské vztahy, neformální sociální skupiny na pracovišti apod. (obecně: sociální podmínky práce) jsou významným faktorem výkonnosti (a spokojenosti) pracovníků.“*<sup>37</sup>

## 6 Firemní strategie

V současné době je řízení organizace náročné v tom ohledu, že vše, co s chodem takové organizace souvisí, je složitější, dynamičtější a vyžaduje více úsilí proto, aby daná organizace uspěla mezi konkurencí. Orientace v daném tržním prostředí je složitější, jelikož každá změna na trhu, ať už politická nebo ekonomická, vytváří na vedení jednotlivých podniků určitý tlak, na který je nutno reagovat. Následná reakce ze strany podniku může z tlaku vytvořit v retrospektivním pohledu buď hrozbu, nebo příležitost. Jednou z možností, jak vést úspěšný podnik, který odolá výkyvům trhu, je udržení si stálého přehledu o dění na trhu, ve kterém daný podnik působí. Toho lze dosáhnout jedině nepřetržitým monitoringem

---

<sup>36</sup> Provazník, str. 42

<sup>37</sup> Provazník, str. 42

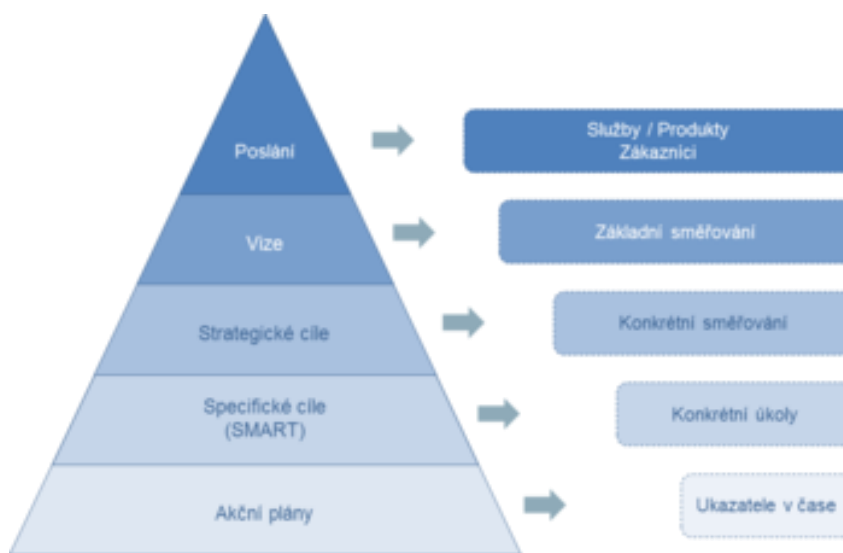


vnějšího a vnitřního prostředí. Jedině to vedení, která zná možná úskalí svých podnikatelských záměrů, je současně schopné vymyslet a aplikovat účinnou strategii, která bude mít šanci se těmito úskalím vyhýbat.

*„ Organizace jsou nástroje společnosti k realizaci určitého sociálního úkolu. Není možné být efektivní, pokud se předem nerozhodneme, čeho chceme dosáhnout. Není dokonce ani možno navrhnout strukturu organizace, pokud nevíme, co má dělat a jak můžeme měřit, zda to skutečně dělá.“<sup>38</sup>* Ze slov autora Druckera jasně vyplývá jeho názor na strategii. Podle něj je strategie společnosti základním kamenem pro to, aby společnost mohla nejen fungovat, ale také aby její fungování a snaha lidí, které v ní pracují, byly úspěšné.

Samotné slovo *strategie* pochází z řeckého slova *strategos*, jenž se skládá ze slov *stratos* (lze přeložit jako *vojsko* či *výprava*) a *agein* (lze přeložit jako *sloveso vést*). Jde tedy v dnešním pojetí o dlouhodobý plán všech činností ve společnosti, který je soustředěný na plnění předem stanovených cílů. V různých publikacích se lze dočíst různých znění definice pojmu strategie, za všechny je zde vybrán jeden: *„ ... tradiční definice chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, je stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.“<sup>39</sup>*

Obr. č. 1 Náležitosti firemní strategie



Zdroj: CorSet Framework, 2010

<sup>38</sup> DRUCKER, P. F. 1994. *Věk diskontuity. Obraze měnící se společnosti*, s. 197

<sup>39</sup> DEDOUCHOVÁ, M. 2001. *Strategie podniku*, s. 1

Zdroj: <https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni>

Strategii je nutné formulovat, interpretovat, odsouhlasit, implementovat do praxe a pracovního klimatu a dále jí přizpůsobovat podle podmínek a změn, které si žádá dané tržní prostředí. Strategický rámec podniku se skládá z určitých částí, které jsou naznačeny na obrázku č. 1. Neodmyslitelnou součástí každé firemní strategie je poslání, které říká o společnosti to, co chce poskytovat či vyrábět a kdo jsou její zákazníci, jde o takzvané představení společnosti. Další součástí firemní strategie je vize, která je cílená na zákazníky i konkurenty a sděluje jim, jaké bude budoucí směřování daného podniku. Strategické cíle jsou definované cíle, který určují směr vývoje společnosti. Na strategické cíle navazují cíle specifické, které mají představovat základ pro možnost realizace právě strategického cíle. Specifické cíle by měly být stanoveny podle takzvané SMART metodiky. Poslední důležitou součástí firemní strategie jsou takzvané akční plány, které pomáhají vytvořit časový plán a kontrolovat retrospektivně jednotlivé stanovené ukazatele v čase.

Metodika SMART cíle:

#### **S (specifický)**

- klademe si otázku, do jaké míry má být cíl specifický

#### **M (měřitelný)**

- každý cíl musí být měřitelný kvůli tomu, abychom věděli, zda se k cíli přibližujeme

#### **A (akceptovatelný)**

- lze s navrženým cílem souhlasit? Je cíl atraktivní v porovnání například s náklady?

#### **R (realistický)**

- klademe si otázku, zda byl zvolen cíl, který lze v reálných podmínkách splnit

#### **T (termínovaný)**

- důležité je stanovení si časového plánu či harmonogramu pro splnění jednotlivých cílů

Firemní strategii lze také chápat jako „*umění řídit činnost nějakého kolektivu směrem k dosažení hlavních cílů.*“<sup>40</sup> Toto umění řídit spadá ve společnosti do kompetencí

---

<sup>40</sup> NĚMEC, V. 1998. *Řízení a ekonomika firmy*, s. 37

managementu, který je za plnění cílů a naplňování firemní vize odpovědný. Strategický management lze rozdělit na dvě stěžejní oblasti, kterými jsou:

- rozhodování o záležitostech podniku, které jsou důležité pro dosažení cílového stavu
- snaha předvídat možný budoucí vývoj a předcházet hrozbám

Existence firemní strategie je důležitá pro budoucnost podniku, jelikož díky jí je možné předvídat vývoj a adaptovat jí tak, aby nedocházelo k ohrožení fungování společnosti. Firemní strategie může obsahovat další dílčí strategie, které z té hlavní vycházejí. Může se jednat například o dílčí personální, finanční či výrobní strategii. Pro úspěšné fungování společnosti je však důležité zachovat tu podmínku, podle které budou jednotlivé dílčí strategie v souladu s hlavní firemní strategií.

## 6.1 Firemní kultura

Slovo kultura má široký význam a široké rozšíření. Charakteristiky tohoto slova se dotýkají nejen lidí na planetě jako celé společnosti, ale také menších organizovaných spolků, institucí, organizací či firem. Firemní kulturu lze definovat jako „*základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace.*“<sup>41</sup>

Pod slovním spojením firemní kultura si lze představit jednotu základních postojů, norem, vzorců chování a hodnot, které jsou jednotné v rámci určité společnosti a jejího personálu. Firemní kultura má nemateriální charakter a na personál i veřejnost působí nevědomě a automaticky. Podle E. H. Scheina se firemní kultura skládá ze základních předpokladů, hodnot a výtvorů.<sup>42</sup> Základními předpoklady se nabízejí různé možné scénáře na to, jak lze řešit určité situace. Jsou stálé a stabilní, jelikož vycházejí z předešlých vzniklých problémů a způsobů jejich řešení. Bělohlávek základní předpoklady považuje za „*věci, které jsou dané.*“<sup>43</sup> Hodnoty, jako další součást firemní kultury, představují mantinely u zaměstnanců, podle kterých mohou v určitých situacích jednat. Vedení v této souvislosti představuje pro pracovníky reprezentanty firemních hodnot a dochází tak k redukci nejistoty.

---

<sup>41</sup> Denison, 190, in LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., s. 22

<sup>42</sup> Schein, 1990, in BĚLOHLÁVEK, F. 1996. *Organizační chování*, s. 110

<sup>43</sup> BĚLOHLÁVEK, F. 1996. *Organizační chování*, s. 111

Výtvořry jsou fyzické, materiální projevy firemní kultury, která je jinak ve své podstatě nehmatatelná. Příkladem výtvořru v rámci firemní strategie mohou být například sjednocené pracovní oděvy, historky z pracovního prostředí, které jsou všem známé či podnikový jazyk a určitá označení.

## 6.2 Výběr a nábor pracovníků dle firemní kultury

Proces výběru nových pracovníků nastává dle aktuálních potřeb podniku, zpravidla však tehdy, uvolní-li se v podniku buď stávající místo, nebo je vytvořeno místo nové. Stávající místo se může uvolnit po přijetí výpovědi pracovníka, který toho místo doposud zastával, ukončením pracovního poměru se zaměstnancem ze strany zaměstnavatele nebo odchodem pracovníka do důchodu (invalidního, starobního). Po této nově vzniklé situaci nastává tedy čas pro výběrové řízení na obsazení volné pracovní pozice, za což má ve větších společnostech personální oddělení. Daný personální útvar má ve své pracovní agendě na starosti právě výběr nových zaměstnanců, vedení personální administrativy a jednání s příslušnými státními úřady.<sup>44</sup> Dále do kompetencí personalistů patří tvorba a adaptace personální strategie, poskytování poradenství zaměstnancům a tvorbu adaptačních plánů pro nově příchozí kolegy.

Samotný výběr zaměstnance je dvoustranný proces, jelikož dvě strany (zaměstnavatel a potencionální nový pracovník) jdou do tohoto procesu s určitými požadavky, zkušenostmi a představami, které se buď podaří skloubit a je možné uvažovat o přijetí pracovníka, nebo se tyto představy úplně míjejí a hledá se pracovník jiný. Proces výběru zaměstnance má určité fáze, které obsahují:

- *definici pracovní náplně, požadavků a všeho, co je podnik schopný nabídnout* (jde tedy o tvorbu popisu pracovního místa, kterou má většinou na starosti personální oddělení spolu s dílčím nadřízeným, který nového zaměstnance hledá do svého týmu)
- *výběr místa, kde bude tento popis pracovní pozice vystaven podle toho, kde bude nový zaměstnanec vyhledáván* (například mezi stávajícími zaměstnanci- informace bude rozšířena mezi zaměstnance, pokud se bude hledat zaměstnanec z externích zdrojů,

---

<sup>44</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*, s. 9

využije se například pomoc internetových pracovních portálů či pomoc personálních specializovaných agentur)

- *proběhnou příslušné náborové aktivity (vedoucí k nalezení vhodných uchazečů, se kterými proběhnou první kola výběrového řízení)*
- *proběhne samotný výběr nového zaměstnance ze skupiny pozvaných do prvního kola výběrového řízení*

Proces výběru nového zaměstnance má tedy několik fází, které nelze podceňovat. Způsobů výběru je hned několik. Pokud podnik hledá zaměstnance z externích zdrojů, může oslovit příslušný Úřad práce nebo personální agenturu, může inzerát vyvěsit na svých internetových stránkách, může oslovovat kandidáty prostřednictvím internetových pracovních portálů nebo může mezi stávající zaměstnance rozšířit informaci o finanční odměně, kterou stávající zaměstnanec může získat, pokud doporučí na konkrétní pracovní pozici vhodného uchazeče.

Následný pohovor, který probíhá mezi uchazeči pozvanými na pracovní pohovor a zástupci společnosti je označován jako takzvaná „psychologická smlouva“.<sup>45</sup> Na tomto pohovoru si totiž jednotlivé strany sdělují očekávání a požadavky a jedná se tak o nepsanou smlouvu, kde jedna strana (zaměstnavatel v roli autority) očekává od potenciálního zaměstnance přijetí norem, směrnic a pravidel, která ve firmě platí a druhá strana (potencionální nový zaměstnanec) musí být ochotná přijmout tato pravidla dodržovat. Samozřejmě je zde na obou stranách prostor pro vyjednávání.

### **6.3 Personální strategie a personální politika podniku**

Personální strategie je jednou z mnoha dílčích firemních strategií. V dikci jí má společně s tvorbou personální politiky personální oddělení nebo útvar. Personální politika poté na personální strategii navazuje a to v tom smyslu, že vychází z jejích zásad. V obecné rovině personální politika řeší a definuje chování zaměstnanců ve společnosti, chování vedoucích zaměstnanců při řešení personálních otázek s podřízenými zaměstnanci, dále vzdělávací procesy ve společnosti a stanovuje rozvoj zaměstnanců nebo politiku odměňování.<sup>46</sup> Obecně personální politika řeší otázky nábory zaměstnanců, stanovuje systém

---

<sup>45</sup> Schein, 1969, str. 19-20

<sup>46</sup> KOCIÁNOVÁ, R., Personální činnosti a metody personální práce, s. 16

podnikového hodnocení zaměstnanců a systém odměn, dále v rámci podniku zaštiťuje systém sociální péče a sociálního poradenství a v neposlední řadě se také zabývá rozvojem vzdělání, schopností a znalostí svých pracovníků.<sup>47</sup>

Podle R. Kociánové je důležité, aby pracovníci personálního oddělení brali v úvahu takzvané vnější a vnitřní podmínky personální politiky při sestavování strategie.<sup>48</sup> Mezi vnější podmínky můžeme zařadit například ekonomické podmínky a ukazatele, které mají na podnik a jeho strategii rozhodně vliv. Dále lze jmenovat neustálý technologický rozvoj, konkurenční boje či legislativu, která se dotýká personalistiky. Naopak mezi vnitřní podmínky můžeme zařadit například lokalitu podniku, velikost podniku, ekonomické výsledky či potenciál jednotlivých zaměstnanců.

Správné nastavení personální strategie a firemní kultury je velice důležité pro úroveň takzvaného klimatu ve společnosti, tedy laicky o náladě, která mezi lidmi, kteří spolu musí každý den spolupracovat, je. Je důležité, aby byla personální strategie nastavena podle pracovních potřeb zaměstnanců, aby zaměstnanci byli spokojení, protože jen tehdy, když má člověk uspokojení ze své práce, může mít jeho chování dobrý vliv na ostatní kolegy a odvádí lepší pracovní výkon.<sup>49</sup>

## **6.4 Interní vzdělávání a pracovní rozvoj zaměstnanců**

Vzdělávání a rozvoj pracovníků konkrétní společnosti je důležitý kvůli motivaci zaměstnanců, dále kvůli jejich schopnosti adaptovat se v pracovním slova smyslu na nové a vyspělejší technologie a také kvůli rozšiřování jejich obzorů. V dnešní době, kdy je mezi uchazeči o zaměstnání velká konkurence může hrát roli i samostudium nebo dobrovolný rekvalifikační kurz, jelikož už nestačí jen dosažené vzdělání, ale také délka praxe a schopnosti, jimiž zaměstnanec nebo uchazeč o zaměstnání disponuje.

Vzdělávání zaměstnanců lze v dnešní době přenechat externím společnostem, které se jednotlivými školeními či kurzy zabývají, nebo lze zorganizovat předání know-how mezi jednotlivými pracovníky, což bývá v praxi rozhodně levnější variantou. Tyto varianty lze také

---

<sup>47</sup> KUCHARČÍKOVÁ, A., VODÁK, J., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, s. 48

<sup>48</sup> KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 14

<sup>49</sup> KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 22

pojmenovat podle anglického *on the job* či *off the job*.<sup>50</sup> Také je rozdíl v tom, jestli se jedná o zvyšování kvalifikace v menším či větším podniku. Malé společnosti většinou nemají rozpočet na organizování velkých a pravidelných školení, proto pro ně může být atraktivnější variantou přijímat nové zaměstnance, kteří už mají zkušenosti a potřebnou kvalifikaci. Situace v oblasti vzdělávání je jiná ve velkých společnostech. Ty mohou mít propracovanější systém interních školení a také je větší pravděpodobnost, že budou ochotné financovat rozvoj svých zaměstnanců. Větší firma je také v praxi častěji nakloněná či ochotná přijmout absolventa bez praxe či zaměstnance, který se chce ve svém pracovním životě ubírat trochu jiným směrem, než který vystudoval.

Dobry systém školení působí dobře jak na možné potencionální zaměstnance, tak i na vývoj konkurence v daném odvětví, a umožňuje společnosti flexibilněji reagovat na možné změny v odvětví.<sup>51</sup> Podrobnější informace o tom, jak dělí vzdělávání pracovníků Zákoník práce, lze nalézt v kapitole 3.4 Personální rozvoj zaměstnanců.

## 6.5 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení jednotlivých zaměstnanců patří mezi klíčové záležitosti týkající se personální politiky. Od samotného hodnocení se odvíjí například odměňování a vzdělávání konkrétního pracovníka. „*Hodnocení pravidelně poskytuje informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho potenciálu a budoucích potřebách. Hodnocení dává možnost se celkově podívat na náplň, zátíženost a množství práce.*“<sup>52</sup>

Zásadou správného hodnocení pracovního výkonu je pravidelnost. Právě ta by měla být tím klíčovým, jelikož jedině pouze po stanovení si určitého časového horizontu lze objektivně hodnotit a plánovat další budoucí rozvoj pracovníků. Ve většině případů provádí hodnocení přímý nadřízený, jakožto jediná osoba, která má o pracovní náplni a výkonu nejpřímější informace. Děje se tak na takzvaném hodnotícím pohovoru (anglicky feedback), který je předem domluven a koná se nejčastěji jednou za rok. Jde o zpětnou vazbu<sup>53</sup>, kterou si navzájem sdělí obě strany. Zaměstnanec má zde možnost zmínit své postřehy a přání a druhá

---

<sup>50</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 266

<sup>51</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 252

<sup>52</sup> FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*, s.232

<sup>53</sup> KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 145

strana- zaměstnavatel- sdělí výsledky ohledně spokojenosti s pracovním výkonem daného zaměstnance. Klíčovými hodnotícími tématy by neměla být jen kvantita odvedené práce, ale především míra kvality.<sup>54</sup> Záleží ovšem na typu vykonávané práce. U montážního dělníka se nejčastěji hodnotí splnění cíle a úkoly za určité období, kdežto u obchodního zástupce například přístup a jednání ke klientům.

Hlavním cílem hodnotícího pohovoru by mělo být oboustranné sdělení a domluva, jak pracovní výkon ještě zlepšit, například pomocí domluveného školení. Mezi důvody, proč provádět hodnotící pohovory, patří i možnost předcházet předčasnému odchodu kvalifikovaného a zkušeného zaměstnance. Při hodnotícím pohovoru lze odhalit skutečnosti, kvůli kterým jedna ze stran není ve společnosti spokojená a je tak možnost nastavit nové podmínky, které by obě strany znovu motivovaly ke spolupráci.

Existují vazby na určité charakteristiky vykonávaného zaměstnání, které nelze opomenout při tvorbě a struktuře hodnocení. Těmito charakteristikami mohou být například:<sup>55</sup>

- pracovní náplň daného zaměstnání
- motivační systém společnosti (systém poskytovaných benefitů)
- personální strategie
- firemní kultura

Dále můžeme rozlišovat takzvané systematické a nesystematické hodnocení pracovníka.<sup>56</sup> Hodnotící pohovor vedený systematicky probíhá na pravidelné bázi (předem stanovené časové období) nebo během jiným předem definovaných podmínek (například při změně pracovní pozice). Z tohoto hodnotícího pohovoru se vypracovává písemná podoba, kterou po skončení podepisují obě strany. Daný formulář by měl obsahovat prostor pro hodnocení kompetencí, výkonu a pro mimořádné hodnocení.<sup>57</sup> Hodnocení zaměstnance bez předem určeného systému se provádí dle potřeby nebo na vyžádání jedné ze zúčastněných stran. Oproti systematickému hodnocení se vyznačuje neformálnějším uchopením.

---

<sup>54</sup> Koubek, 2004, s.23

<sup>55</sup> HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*, s. 17

<sup>56</sup> PILAŘOVÁ, I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, s. 11 a 12

<sup>57</sup> PILAŘOVÁ, I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, s. 12



## 6.6 Systém odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je asi tou nejdůležitější součástí personálních činností. Propracovaný systém odměn pro zaměstnance by měla mít každá společnost. Tento systém by měl být dále vybudován na základech přiměřenosti, spravedlnosti a motivace. Všechny tři prvky jsou důležité. Pokud odměna za pracovní výkon nebude přiměřená a odpovídající, může hrozit, že si zaměstnanec začne hledat pracovní uplatnění jinde. Pokud systém nebude spravedlivý, povede to ke konfliktům mezi pracovníky. A pokud odměny nebudou motivující, zaměstnavatel nemůže po svých zaměstnancích očekávat nadšení a plnění úkolů na vyšší úrovni, než je ta běžně požadovaná. Koubek definuje několik hlavních zásad, které by měl obsahovat každý systém odměn:<sup>58</sup>

- Schopnost přilákat potřebný počet dostatečně kvalitních uchazečů o zaměstnání
- Stabilizovat zaměstnaneckou strukturu
- Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti
- a schopnosti
- Být zaměstnanci akceptován

Každý peněžitá odměna, která zaměstnanci náleží za jeho pracovní úsilí a nasazení se skládá z několika složek, které jsou nárokové či nenárokové. Těmi hlavními složkami jsou: základní/pevná mzda, polopevná složka mzdy, pohyblivá složka mzdy (motivační) a jiné zaměstnanecké výhody (nemusejí být vždy ve formě financí). Mzdou se konkrétně rozumí peněžitá plnění, které je poskytováno za vykonanou práci.<sup>59</sup> Výše mzdy se pochopitelně odvíjí od časové, fyzické a zkušenostní náročnosti vykonávaného povolání. Pohyblivá složka mzdy, která by měla mít motivující charakter, je vyplácena v podobě osobního příplatku či odměny. Výše takové odměny je zákonem stanovena až na hranici 50% platového tarifu nejvyššího platového stupně, do kterého zaměstnanec svým zařazením spadá.<sup>60</sup> Zaměstnanecké výhody, jinak také benefity, jsou další složkou odměny zaměstnance, která však může být poskytována v různých (hmotných či nehmotných) podobách. Rozdíl mezi mzdou (a finanční odměnou celkově) a benefity je ten, že „*benefity jsou nezávislé na výkonu pracovníka.*“<sup>61</sup> K vyplácení

---

<sup>58</sup> Koubek (2004, s.267)

<sup>59</sup> § 109 zákona č. 385/2012 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

<sup>60</sup> § 131 zákona č. 385/2012 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

<sup>61</sup> BYARS, L. L.; RUE, L.W. 1987. *Human Resource Management*, s.356

zaměstnaneckých benefitů může docházet takzvaným plošným, nebo individualizovaným způsobem.<sup>62</sup>

## ***II. praktická část***

### **7 Charakteristiky Ústeckého kraje a jeho zaměstnanost s porovnáním se zbytkem České republiky**

Pro potřeby této kvalifikační práce považuji za důležité, vzhledem k volbě tématu, charakterizovat samotné pojmy zaměstnanost a nezaměstnanost. Pro možnost vytvoření si komplexnějšího pohledu na tuto práci bych chtěla dále zmínit zásadní údaje a jejich ukazatele týkající se Ústeckého kraje.

#### **7.1 Ústecký kraj**

Ústecký kraj, nesoucí svůj název po krajském městě Ústí nad Labem, leží na severozápadním území České republiky. Se svou rozlohou o rozměrech 5 335 km<sup>2</sup> má více než 830 tisíc obyvatel.<sup>63</sup> Ústecký kraj svými hranicemi sousedí s krajem Karlovarským, Plzeňským, Středočeských, Libereckým a s územím německé spolkové země Sasko. Právě společné hranice kraje s Německem jsou nejdelší, zaujímají délku téměř 500 km. Díky této délce je patrná i úzká spolupráce se spolkovou zemí Sasko, například v oblasti dopravy, kultury nebo turistiky.

Co se týče administrativního členění, je Ústecký kraj rozdělen do sedmi okresů, kterými jsou Děčín, Chomutov, Louny, Litoměřice, Most, Teplice a Ústí nad Labem. V kraji se nachází celkem 354 obcí, z nichž 59 má status města.

Hospodářství je na území Ústeckého kraje velmi diferenciované. V Ústeckém kraji lze najít nyní celkem 14 průmyslových zón, které byly vystavěny kvůli tvorbě pracovních míst, kvůli zlepšení dopravní dostupnosti a kvůli zvýšení atraktivity regionu.<sup>64</sup> Je zde zastoupen

---

<sup>62</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z., *Řízení lidských zdrojů*, s. 325

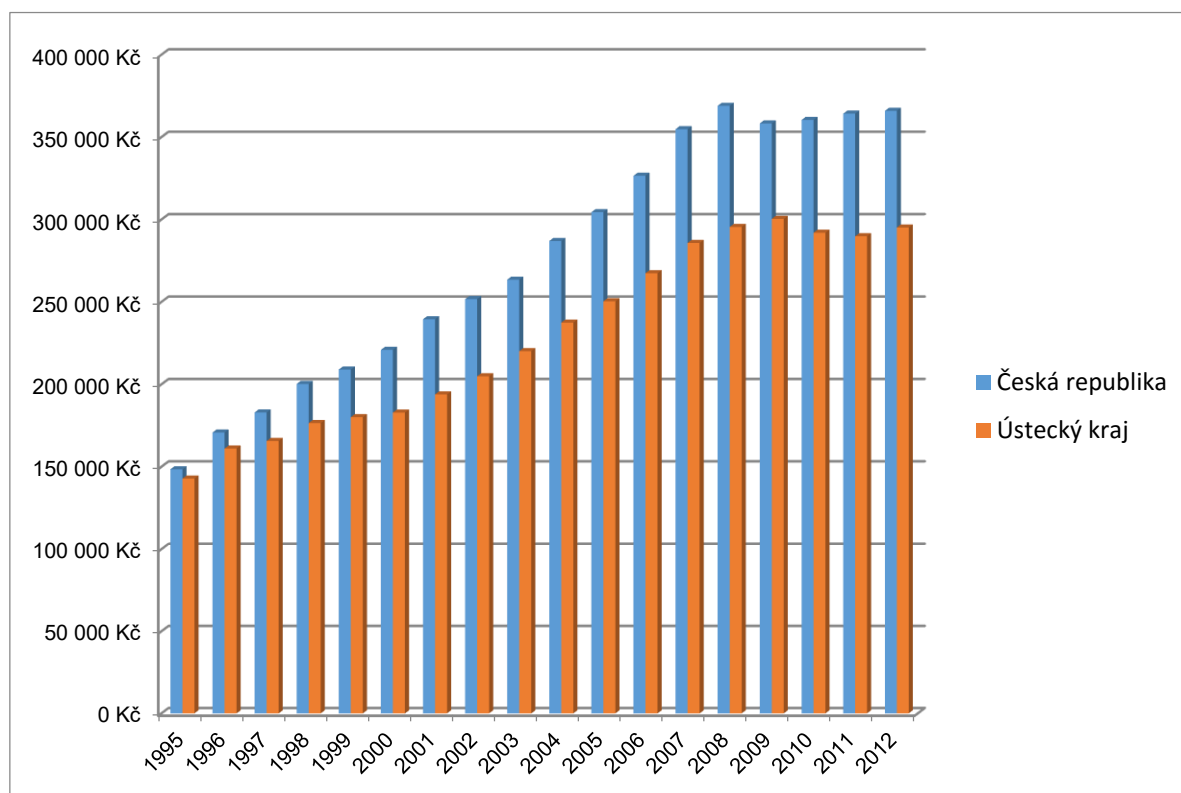
<sup>63</sup> <http://www.kr-ustecky.cz/ustecky-kraj/ms-204816/p1=204816>

<sup>64</sup> <http://www.risy.cz/cs/krajske-ris/ustecky-kraj/regionalni-informace/prumyslove-zony/>

těžký i lehký průmysl, ovšem těžká průmyslová odvětví převládají. Na severu území České republiky se nacházejí hnědouhelná ložiska, je zde tedy četné zastoupení uhelných elektráren (např. Prunéřov, Tušimice, Ledvice). Chemický průmysl je potom významně zastoupen v Lovosicích a v Ústí nad Labem, kde mají svá sídla giganti Spolchemie a Setuza).

V průmyslových zónách se pověrně nově rozrůstají i výrobní závody, které svými výrobky zásobují automobilový průmysl. Město Teplice je známé svým keramickým průmyslem a lázeňstvím, kam se lidé jezdí léčit hlavně s nervovým a pohybovým aparátem. Co se týče zemědělství na území Ústeckého kraje, jsou zde významné oblasti Loun, Litoměřic a Žatce. Odtud pochází hlavně žatecký chmel a litoměřická vína.

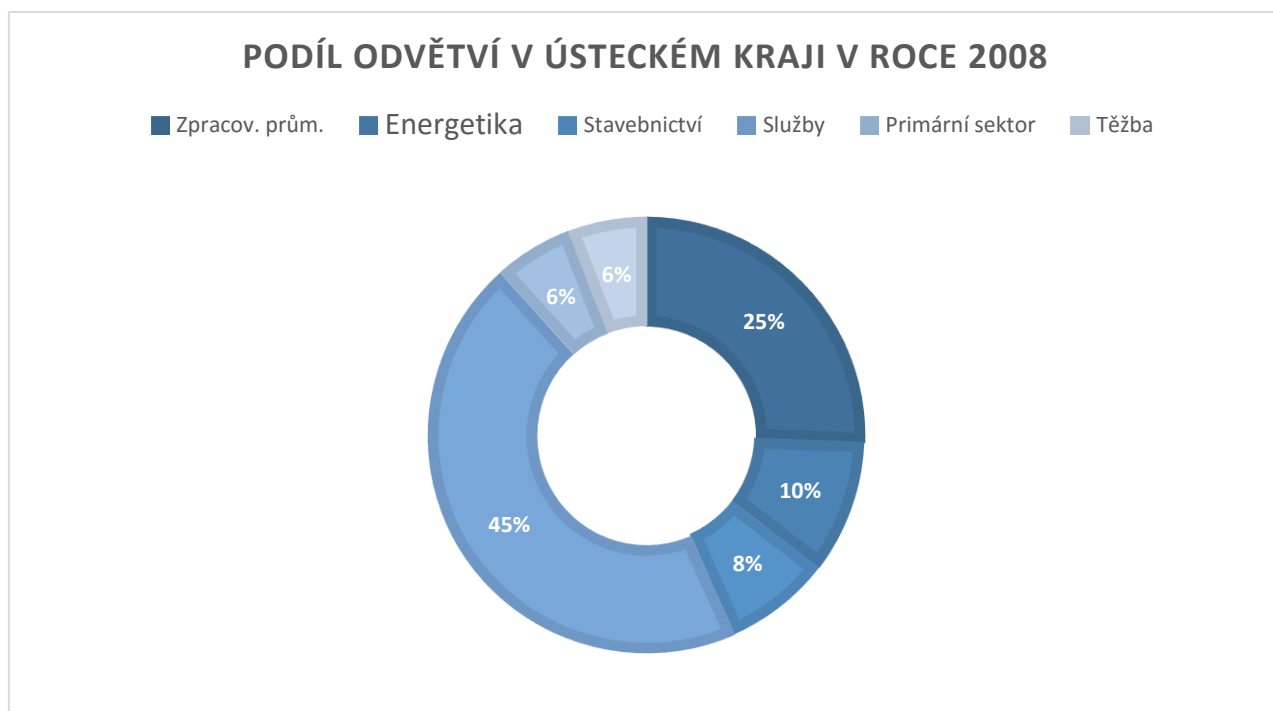
Graf č. 1: Porovnání HDP na 1 obyvatele za rok v ČR a v Ústeckém kraji v letech 1995-2012



Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČSU

## 7.2 Trh práce v Ústeckém kraji

Graf č. 2: Podíl odvětví v Ústeckém kraji v roce 2008



Zdroj: *Ústecký kraj v číslech, 2009*

V Ústeckém kraji je pracovní trh ze své většinové části zastoupen zpracovatelským průmyslem, ve kterém pracuje přibližně 27% obyvatel kraje. Co se týče dalších odvětví, například v obchodu pracuje 13% obyvatel, ve stavebnictví 10% obyvatel a v dopravě asi 8% obyvatel. Z daných čísel tedy vyplývá, že v rámci Ústeckého kraje je zaměstnanost v průmyslu větší na úkor zemědělství a služeb.

*„Situace na trhu práce je dlouhodobě bolavým místem Ústeckého kraje. V minulosti jednostranná specializace pracovních sil v některých oblastech kraje vedla k jejich vysoké závislosti na úspěchu jedné firmy či jednoho odvětví, a pokud v rámci restrukturalizace či aktuální situace na odbytových trzích došlo k útlumu, znamenalo to většinou masivní nárůst počtu nezaměstnaných.“<sup>65</sup>*

Právě kvůli útlumu těžby hnědého uhlí, metalurgie a energetiky v Ústeckém kraji v posledních letech začalo docházet k masivnímu nárůstu nezaměstnanosti. Další novou

<sup>65</sup> ÚSTECKÝ KRAJ, odbor regionálního rozvoje Krajského úřadu Ústeckého kraje. *Ústecký kraj v číslech*. Jiří Bartoš- SLON, 2009, s. 50

charakteristikou, kterou tento kraj získal po útlumu pro něj tak klíčových odvětví, je označení za strukturálně postižené území.

Mezi největší zaměstnavatele Ústeckého kraje lze v současné době zařadit Czech Coal Service, a.s. (obchodování s energetickými komoditami), Krajská zdravotní, a.s. (vznik po spojení pěti nemocnic v roce 2007- Děčín, Ústí nad Labem, Teplice, Most, Chomutov), Krajské ředitelství policie Severočeského kraje se sídlem v Ústí nad Labem, Severočeské doly, a.s. (těžba a odbyt hnědého uhlí) a Unipetrol RPA, s.r.o. (výroba produktů rafinérského, agrochemického a petrochemického charakteru). Výše jmenované subjekty se tedy orientují především na oblast těžby hnědého uhlí, oblast elektrotechniky a na oblast petrochemie. Toto poměrně úzce diferenciované zaměření se v období ekonomických krizí může projevit jako slabé místo ekonomiky kraje.

Tabulka č. 1: Největší zaměstnavatelé Ústeckého kraje

| <b>Název zaměstnavatele</b>                     | <b>Okres</b>      |
|---|-------------------|
| Czech Coal Service, a.s.                        | Most              |
| Krajská zdravotní, a.s.                         | Ústí nad Labem    |
| Krajské ředitelství policie Severočeského kraje | Ústí nad Labem    |
| Severočeské doly, a.s.                          | Teplice, Chomutov |
| Unipetrol RPA, s.r.o.                           | Most              |

Zdroj: *vlastní zpracování*

### **7.3 Pojmy zaměstnanost a nezaměstnanost**

Pro charakteristiku zaměstnanosti či nezaměstnanosti je důležité brát v úvahu rozdělení obyvatel na:

#### **A) EKONOMICKY AKTIVNÍ**

Mezi ekonomicky aktivní obyvatelstvo řadíme ty osoby, které jsou zaměstnané za mzdu nebo jsou jinak hospodářsky činné, dále v současné době osoby nezaměstnané, které si zrovna zaměstnání hledají, ženy na mateřské dovolené, pracující důchodce a osoby zdržené od povolání (např. vojáci v základním výcviku)

#### **B) EKONOMICKY NEIAKTIVNÍ dále dělíme na:**

- osoby nezávislé na živiteli (např. důchodci)
- osoby závislé na živiteli (např. děti do 15 let, ženy v domácnosti či studenti)

Dále pak dělíme ekonomicky aktivní osoby na:

a) ZAMĚSTNANÉ OSOBY

Jedná se o osoby, které „jsou starší 15 - ti let a mají placené zaměstnání, nebo jsou zaměstnány ve vlastním podniku“.<sup>66</sup>

b) NEZAMĚSTNANÉ OSOBY

Jde o osoby, které z nějaké příčiny nejsou schopné či ochotné najít si zaměstnání s vyplácenou mzdou.

*„Pod pojmem zaměstnanost se rozumí skutečnost, že část ekonomicky aktivního obyvatelstva si prostřednictvím svého zapojení se do pracovního procesu zabezpečuje prostředky pro zajištění své existence a uspokojování svých potřeb. Její úroveň vyjadřuje zpravidla poměr mezi počtem ekonomicky aktivních pracujících obyvatel a jeho celkovým počtem.“<sup>67</sup>*

Opakem zaměstnanosti je nezaměstnanost, která může být dělena do několika kategorií, ovšem pro potřeby této práce není definice těchto kategorií potřeba. Co je potřeba říci ale je, že pojem nezaměstnanost je chápán spíše pejorativně, je ale nutné uvědomit si, že určitý počet nezaměstnaných osob ve společnosti je skoro nutný. Míra tzv. zdravé nezaměstnanosti je důležitá jako makroekonomický ukazatel, i jako hnací síla konkurenceschopnosti a přiměřené rivality jak mezi zaměstnanci, tak mezi jednotlivými zaměstnavateli. Někdy bývá tato nezaměstnanost označována jako přirozená. Detailněji jde o míru nezaměstnanosti, která je v dlouhodobém měřítku pro danou ekonomiku udržitelná. Je to tedy stav, kdy ti, kteří chtějí pracovat, práci mají. V opačném smyslu vůči zaměstnanosti mluvíme o pojmu plná zaměstnanost.<sup>68</sup>

---

<sup>66</sup> PAVELKA, Tomáš. *Makroekonomie: Základní kurz.*, s. 117

<sup>67</sup> NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy*, s. 110

<sup>68</sup> <http://www.ekonomickyslovník.cz/prirozena-mira-nezamestnanosti/>

## 7.4 Pracovní síla v Ústeckém kraji

Při charakteristice pracovní síly Ústeckého kraje opět narážíme na minulost a to v ohledu skladby obyvatelstva kraje, jež byla po druhé světové válce ovlivněna odsunem německého obyvatelstva, dále v ohledu jednostranného zaměření průmyslu kraje a také v ohledu vzdělávání, kdy byla v minulosti zapotřebí hlavně pracovní síla pro vykonávání manuální práce a chyběli zde vysokoškolsky vzdělaní lidé, kdežto dnes je poptávka pracovního trhu mnohem náročnější s ohledem na nově vznikající obory, ekonomické subjekty a výzkum a vývoj.

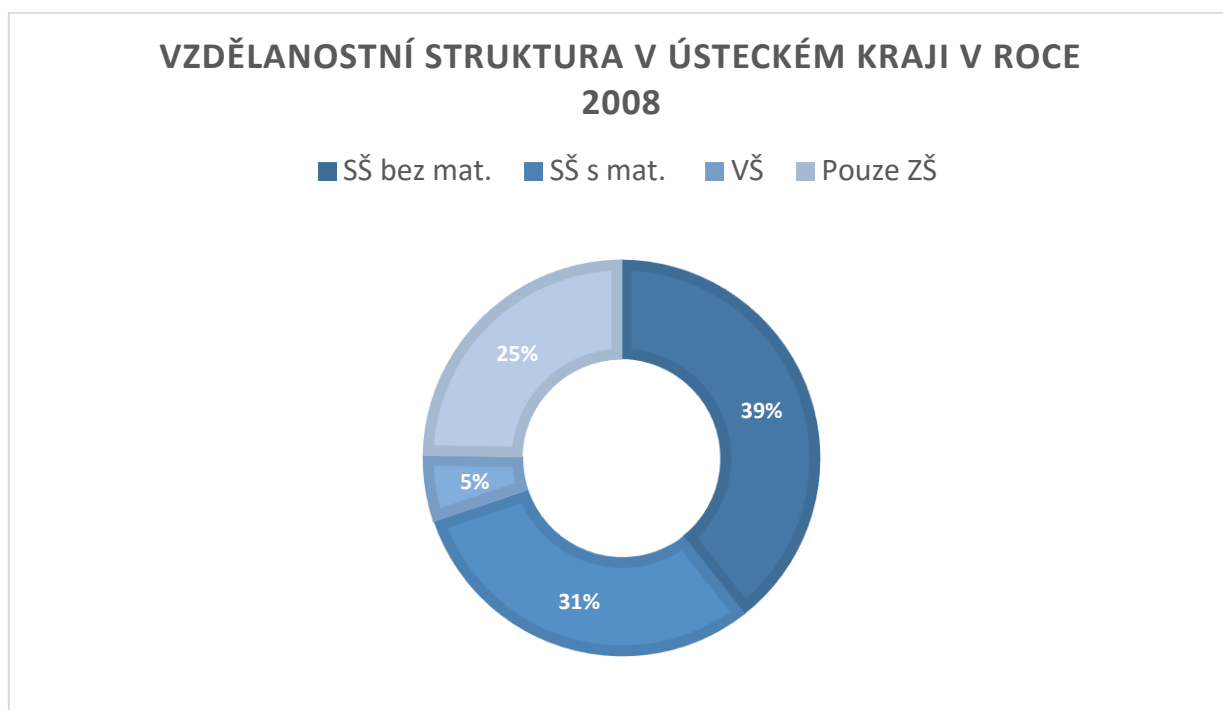
Co se týče srovnání vzdělanosti obyvatel kraje se vzdělaností v České republice, lze zaznamenat znatelné disproporce na obou koncích vzdělanostní stupnice. Obecně však lze říci, že stupeň dosaženého vzdělání obyvatel Ústeckého kraje dlouhodobě roste a to například díky existenci Univerzity Jana Evangelisty Purkyně se sídlem v Ústí nad Labem.

*„Od roku 1970 vzrostl počet osob s úplným středním vzděláním (z 14,4 % na 28%) a vysokoškolským vzděláním (z 3,1 % na 7,7%). Naopak výrazné snížení, ze 48,9 % na 21,5 % zaznamenal podíl osob se základním a neukončeným vzděláním.“<sup>69</sup>*

---

<sup>69</sup> <sup>69</sup> KRAJSKÁ SPRÁVA ČESKÉHO STATISTICKÉHO ÚŘADU V ÚSTÍ NAD LABEM. *Sčítání lidu, domů a bytů-Ústecký kraj-Analýza výsledků*. 2013, s. 94. ISBN 978-80-250-2362-4. Dostupné z: [http://www.scitani.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/DC00446A8A/\\$File/42413513.pdf](http://www.scitani.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/DC00446A8A/$File/42413513.pdf)

Graf č. 3: Vzdělanostní struktura v Ústeckém kraji v roce 2008



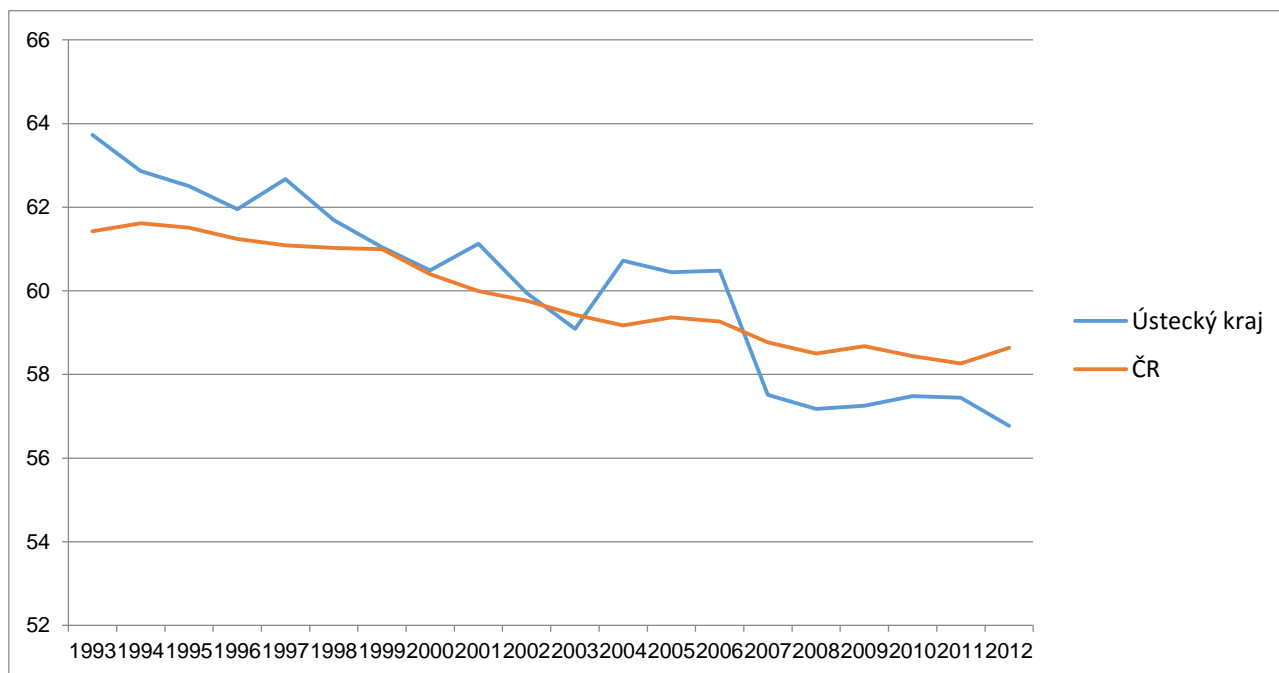
Zdroj: *Ústecký kraj v číslech, 2009*

Pro Ústecký kraj je tedy s porovnáním s průměrem ostatních krajů České republiky charakteristická pracovní síla spíše s nižší kvalifikací a s nižší formou vzdělání. Průměrně se v České republice podíl pracovníků s vyšší kvalifikací pohybuje přibližně okolo 74% a podíl nemanuálně pracujících okolo 61%. V případě Ústeckého kraje má 70% obyvatel vyšší kvalifikaci a 55% obyvatel pracuje manuálně. Z daných čísel tedy vyplývá, že tyto charakteristiky jsou pro kraj lehce nepříznivé.

V roce 2012 čítala pracovní síla Ústeckého kraje 396 800 osob. Vývoj do dnešní doby má klesající charakter navzdory tomu, že celorepublikový trend má vzrůstající tendenci. Nízká míra ekonomické aktivity všech věkových skupin obyvatelstva (nejvýrazněji mladá generace) způsobuje, že význam pracovní síly je jeden z nejnižších ze všech regionů ČR. Míra ekonomické aktivity se již od počátku 90. let minulého století trvale snižuje.



Graf č.4: Míra ekonomické aktivity v Ústeckém kraji a ČR v letech 1993-2012, v procentech



Zdroj: vlastní zpracování podle dat ČSÚ, 2014

## 7.5 Nezaměstnanost v Ústeckém kraji

Nezaměstnanost v Ústeckém kraji se dlouhodobě pohybuje nad celorepublikovým průměrem a tvoří nezáviděníhodnou charakteristiku. Podle dat Ministerstva práce a sociálních věcí dosahovala míra nezaměstnanosti Ústeckého kraje svého vrcholu v roce 2003, kdy se hodnota lidí bez zaměstnání dostala na 17,4% (republikový průměr byl tehdy 9,9%).

Tabulka č. 2: Průměrná míra nezaměstnanosti v okresech kraje v letech 1997-2004, v procentech

|                     | Původní metodika |             |             |             |             |             |             |             |
|---------------------|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                     | 1997             | 1998        | 1999        | 2000        | 2001        | 2002        | 2003        | 2004        |
| Děčín               | 8,2              | 10,0        | 13,6        | 13,5        | 13,1        | 14,2        | 15,3        | 15,6        |
| Chomutov            | 9,9              | 12,7        | 16,4        | 16,9        | 16,0        | 16,8        | 18,3        | 18,1        |
| Litoměřice          | 6,9              | 9,8         | 12,5        | 13,5        | 12,3        | 12,3        | 13,5        | 13,6        |
| Louny               | 9,4              | 12,4        | 15,6        | 16,6        | 16,2        | 17,4        | 17,9        | 16,1        |
| Most                | 11,2             | 13,8        | 17,9        | 21,0        | 21,3        | 21,4        | 22,3        | 24,3        |
| Teplice             | 8,8              | 11,3        | 14,5        | 16,6        | 16,8        | 16,9        | 19,0        | 18,6        |
| Ústí nad Labem      | 5,7              | 8,7         | 12,6        | 14,3        | 13,9        | 15,0        | 15,2        | 14,0        |
| <b>Ústecký kraj</b> | <b>8,5</b>       | <b>11,1</b> | <b>14,6</b> | <b>16,0</b> | <b>15,6</b> | <b>16,3</b> | <b>17,4</b> | <b>17,2</b> |

Zdroj: vlastní zpracování

Přes nelichotivé hodnoty nezaměstnanosti je zajímavé zpětně sledovat, jak hospodářská recese z roku 2008 ovlivnila Ústecký kraj v porovnání se zbytkem republiky. V tomto ohledu neměla zmiňovaná hospodářská recese na zaměstnanost v kraji tak velký vliv jako ve zbytku České republiky. Možnou odpovědí na toto tvrzení je také fakt, že již před krizí v roce 2007 byla situace ohledně nezaměstnanosti v kraji nepřilíh přiznivá.

Tabulka č. 3: Průměrná míra nezaměstnanosti v okresech kraje v letech 2004-2012, v procentech

|                     | Nová metodika |             |             |             |            |             |             |             |             |  |
|---------------------|---------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--|
|                     | 2004          | 2005        | 2006        | 2007        | 2008       | 2009        | 2010        | 2011        | 2012        |  |
| Děčín               | 14,2          | 15,0        | 14,1        | 11,7        | 10,2       | 13,4        | 15,1        | 14,3        | 14,0        |  |
| Chomutov            | 16,7          | 16,2        | 14,1        | 11,0        | 9,1        | 12,6        | 12,9        | 12,9        | 13,8        |  |
| Litoměřice          | 12,6          | 11,8        | 10,6        | 9,1         | 7,6        | 9,6         | 10,6        | 9,8         | 10,6        |  |
| Louny               | 14,8          | 13,0        | 12,1        | 10,2        | 8,0        | 10,6        | 11,7        | 11,7        | 12,3        |  |
| Most                | 22,8          | 22,0        | 20,5        | 17,6        | 13,1       | 15,5        | 16,2        | 15,9        | 15,8        |  |
| Teplice             | 17,2          | 16,1        | 16,1        | 13,2        | 10,7       | 12,2        | 13,7        | 12,6        | 12,6        |  |
| Ústí n./L.          | 12,5          | 13,0        | 13,5        | 12,3        | 10,2       | 12,2        | 13,4        | 13,1        | 13,7        |  |
| <b>Ústecký kraj</b> | <b>15,9</b>   | <b>15,4</b> | <b>14,5</b> | <b>12,2</b> | <b>9,9</b> | <b>12,4</b> | <b>13,4</b> | <b>12,9</b> | <b>13,3</b> |  |

Zdroj: vlastní zpracování

## 8 Představení společnosti Pierburg, s.r.o.

Teoretická část této kvalifikační práce vychází ze spolupráce se společností Pierburg, s.r.o. Od začátku roku 2017 spadá Pierburg, s.r.o. (výrobní závod v České republice) do

skupiny Pierburg Automotive, která společně se skupinami Kolbenschmidt a Motorservice tvoří skupinu Rheinmetall Automotive. Skupina Rheinmetall má více jak 125 let zkušeností v oblasti výroby komponent do automobilového průmyslu. Celkem čítá skupina Pierburg Automotive 18 výrobních závodů po celém světě.<sup>70</sup>

Obr. č. 2: Struktura koncernu



Zdroj: vlastní zpracování

Výrobní závod společnosti Pierburg, s.r.o. se nachází v Trmicích, které jsou součástí města Ústí nad Labem, vybudován byl v roce 2004. Tento závod se specializuje především na výrobu ovládacích prvků, řídicích jednotek, recirkulačních prvků výfukových plynů, sekundárních pump vzduchu a výfukových klapek. Ústecký výrobní závod si drží prvenství v ročním obratu (240 milionů Euro- údaj za rok 2016) a je tak v současnosti největším a nejrychleji rostoucím závodem v rámci své skupiny. Nyní čítá výrobní závod v Ústí nad Labem kolem 450 zaměstnanců, řadí se tedy mezi středně velké podniky, přičemž v plánu na rok 2017 a 2018 je stavba další nové výrobní haly a předpokládá se tedy i nábor nových kolegů, což by Pierburg, s.r.o. posunulo do kategorie velkých podniků.

## 8.1 Historie podniku

Historie skupiny Pierburg začala již v roce 1909, kdy Dr. Bernhard vybuřoval svou slévárnu kovů.<sup>71</sup> Dále v roce 1928 se v jeho slévárně vyráběly první karburátory do tehdejších

<sup>70</sup> <http://www.pierburg.cz/cs/stranka/2-o-spolecnosti.html>

<sup>71</sup> <http://www.pierburg.cz/cs/stranka/5-historie.html>

vozů. V roce 1960 už měly všechny automobily v Německu karburátory ze zmiňované slévárny. Zlom nastal v roce 1986, kdy skupina Rheinmetall koupila většinový podíl společnosti Pierburg a byla založena pobočka společnosti ve Španělsku. Další expanze vedla do Spojených států, konkrétně do Severní Karolíny. V novém tisíciletí došlo k joint venture pro výrobu v Číně. V již zmiňovaném roce 2004 byl vybudován závod v Ústí nad Labem, v roce 2006 pak začala výroba v Indii.

## 8.2 Poslání podniku

Posláním společnosti Pierburg, s.r.o. je v úzké spolupráci se svými zákazníky výroba a vývoj komponentů a modulů pro spalovací motory. Díky využití specifických materiálů a inovací je Pierburg, s.r.o. vedoucím systémovým partnerem a dodavatelem výrobců automobilů. Posláním daného podniku je dále být výrobcem a poskytovatelem komponentů, která budou splňovat požadavky a očekávání zákazníků. Proces zlepšování je nastaven kontinuálně, tedy tak, že je zaveden ve všech oblastech výroby- ve vývoji, ve výrobě, v logistice a distribuci k dodavatelům.

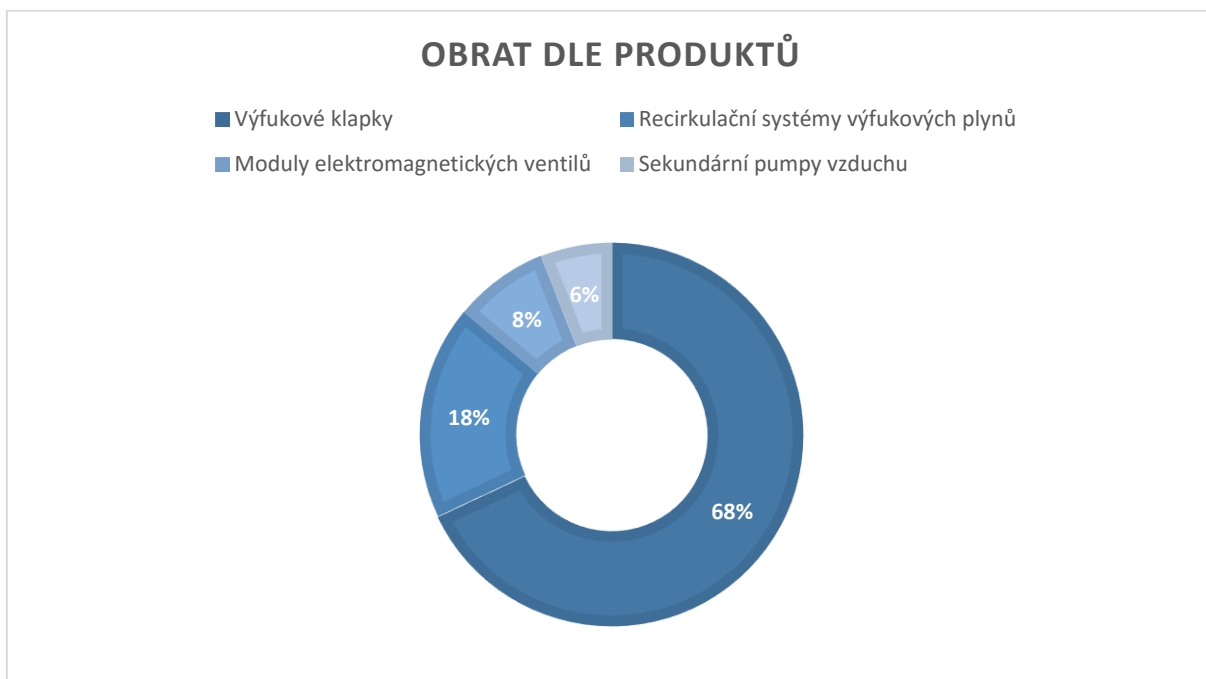
Dále do poslání podniku patří ohleduplnost k životnímu prostředí při všech jednotlivých procesech či částech výroby. Dodržování environmentální politiky v závodu je samozřejmostí. V souvislosti s šetrností je výroba v závodu orientována na předcházení chybám, namísto toho, aby byly chyby až následně odhalovány.

Pierburg, s.r.o. klade důraz na výběr, vzdělávání a vedení pracovníků, dále na stanovení jejich cílů a dosažení motivace. Poslání dané společnosti nejlépe vystihuje věta: *„Týmová práce, trvalé zlepšování, podnikatelské jednání a flexibilita nám umožňují pružně reagovat na změny trhu.“*<sup>72</sup>

---

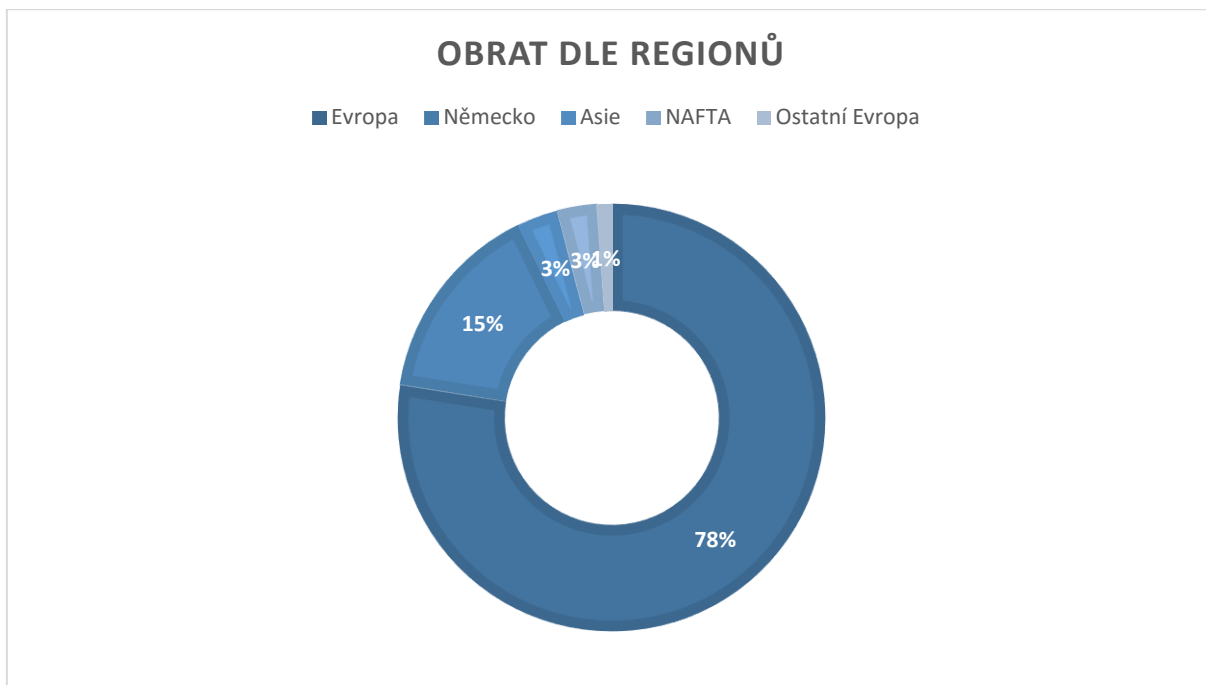
<sup>72</sup> <http://www.pierburg.cz/cs/stranka/6-poslani-spolecnosti.html>

Graf č. 5: Obrat společnosti dle produktů



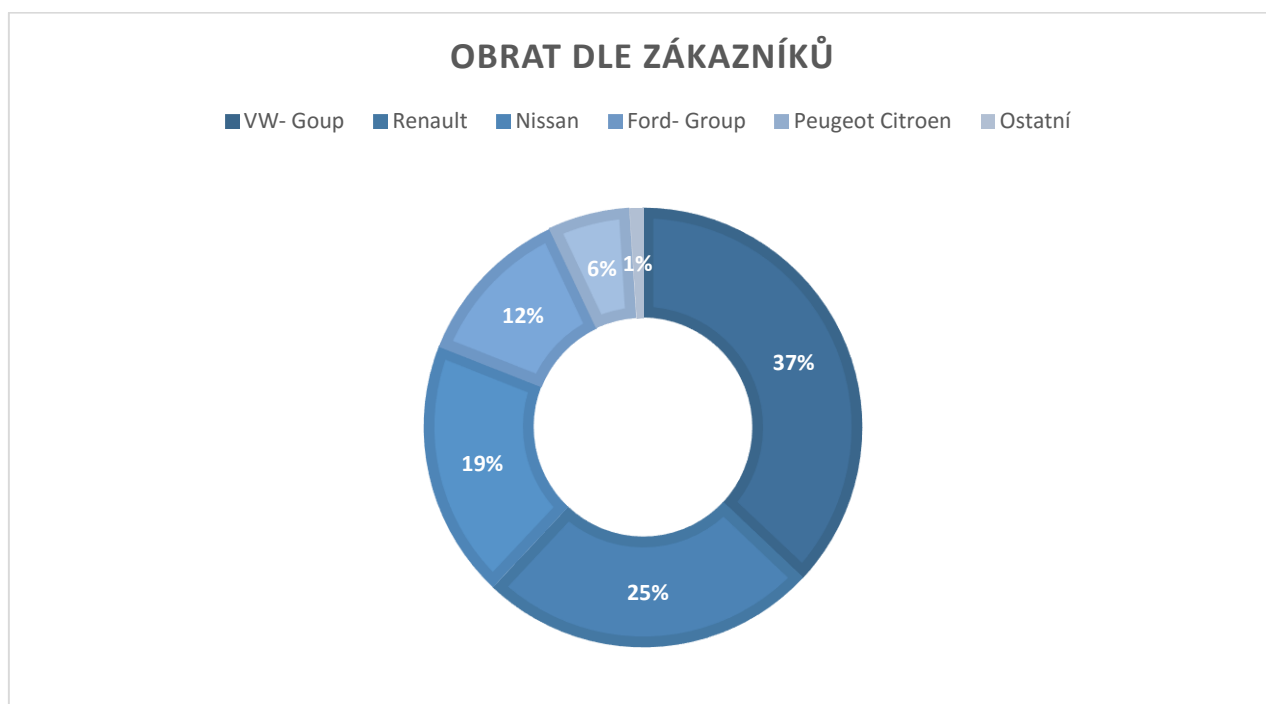
Zdroj: <http://www.pierburg.cz/cs/stranka/2-o-spolecnosti.html>

Graf č. 6: Obrat společnosti dle regionů



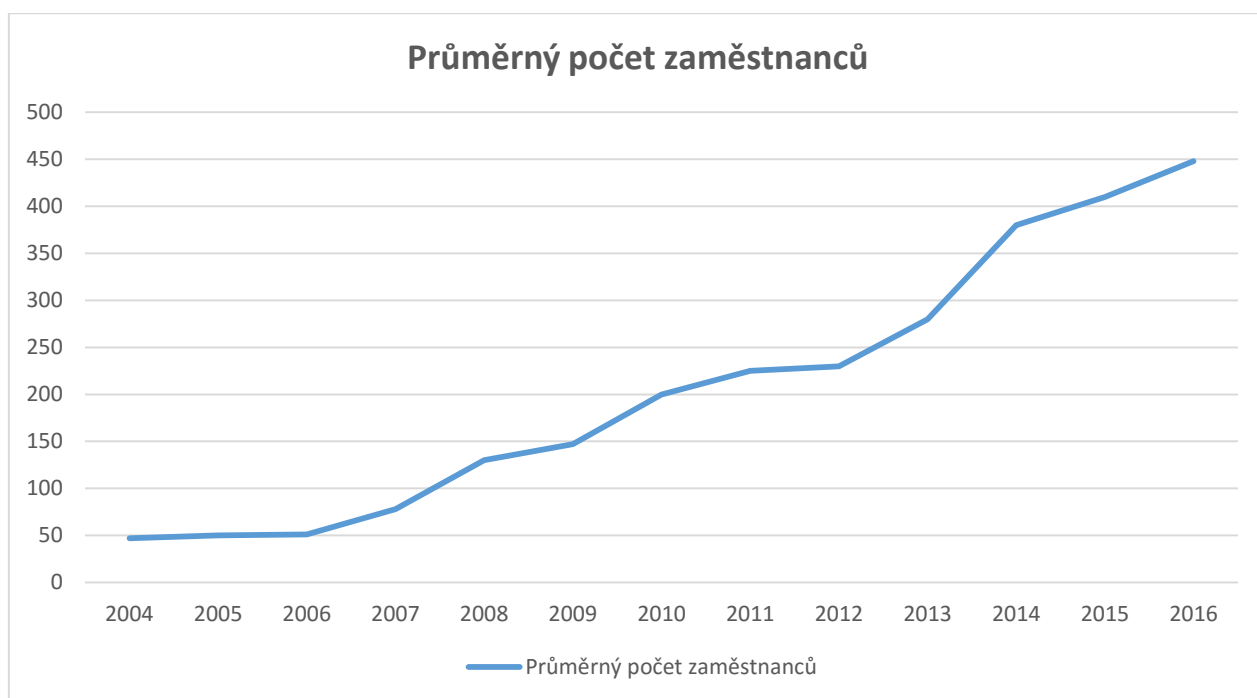
Zdroj: <http://www.pierburg.cz/cs/stranka/2-o-spolecnosti.html>

Graf č. 7: Obrat společnosti dle zákazníků



Zdroj: <http://www.pierburg.cz/cs/stranka/2-o-spolecnosti.html>

Graf č. 8: Průměrný počet zaměstnanců

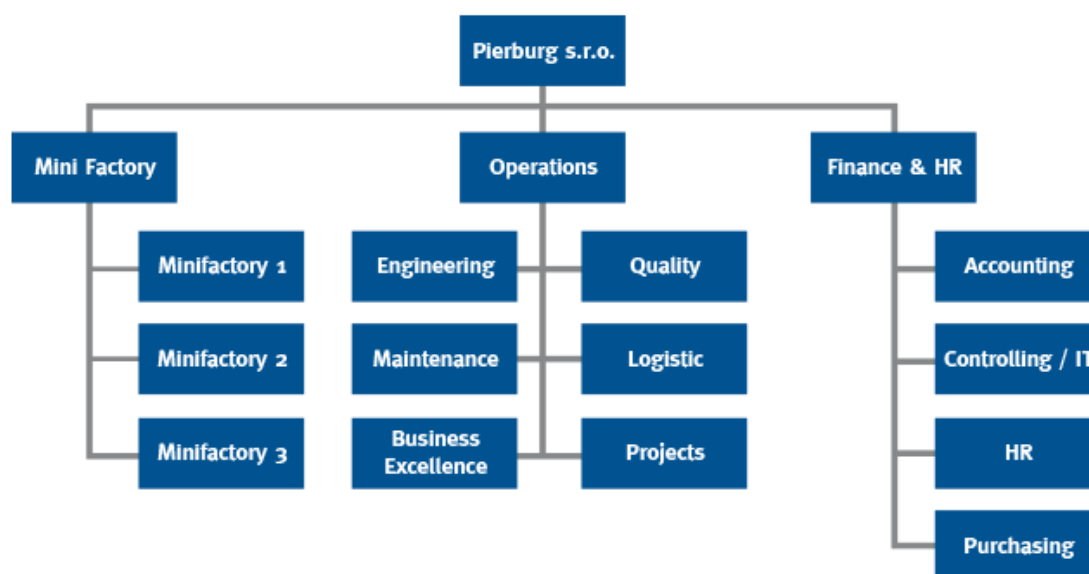


Zdroj: <http://www.pierburg.cz/cs/stranka/2-o-spolecnosti.html>

## 8.3 Hierarchie ve společnosti Pierburg, s.r.o.

Organizační struktura ve společnosti Pierburg, s.r.o. se skládá z vedení společnosti, z vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení a dále z technicko- hospodářských pracovníků a manipulačních operátorů. Systém hierarchie dané společnosti je níže znázorněn pomocí víceliniového funkcionálního zobrazení.<sup>73</sup>

Obr. č. 3: Hierarchie společnosti



Zdroj: <http://www.pierburg.cz/cs/stranka/30-pierburg-s-r-o-organizacni-struktura.html>

Pierburg, s.r.o. je v současné chvíli navenek zastupován dvěma zahraničními jednateli. Do firemního nejvyššího managementu spadá celkem 11 manažerů, které vedou své různě početné pracovní týmy.

## 9 Systém péče o zaměstnance ve společnosti Pierburg, s.r.o.

### 9.1 Pracovní doba zaměstnanců

Zaměstnanci společnosti Pierburg, s.r.o. mají podle svého pracovního zařazení definovanou buď pevnou pracovní dobu, nebo pružnou pracovní dobu. Oba dva modely pracovní doby jsou definované v kolektivní smlouvě společnosti. Model pevné pracovní doby se týká hlavně operátů na jednotlivých linkách. Pevná pracovní doba má ve společnosti dvě

<sup>73</sup> <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!&chapter=3>

podoby, který mi jsou třísměnný provoz a nepřetržitý provoz. Třísměnný provoz má osm pracovních hodin a začíná buď v 6:00, ve 14:00 nebo ve 22:00 a střídá se po týdnu.

Nepřetržitý provoz má trvání 12 pracovních hodin a týká se pracovníků montáže, skladu, laboratoře a údržby.

Model pružně pracovní doby platí pro technicko- hospodářské pracovníky. Tito zaměstnanci si mohou volit začátek a konec své pracovní doby, musí při tom ale respektovat stanovenou základní pracovní dobu, která je definovaná časovým rozmezím mezi 9. a 15. hodinou. Lze si v tomto ohledu vyjednat výjimku, rozhodnutí o povolení ale záleží na přímém nadřízeném pracovníkovi.

Překážky v práci na straně zaměstnance se při uplatnění pružné pracovní doby (THP zaměstnanci) posuzují dle §97 ZP jako výkon práce pouze v rozsahu, ve kterém zasáhly do základní pracovní doby. V rozsahu, v němž zasáhly do volitelné pracovní doby, se posuzují jako omluvené, nikoli však jako výkon práce a neposkytuje se za ně náhrada mzdy.

Veškerá evidence příchodů a odchodů na pracoviště je evidována docházkovým systémem, každý zaměstnanec je tedy vybaven svou elektronickou čipovou kartou, kterou se prokazuje. Tento docházkový systém je potom spravován manažerem personálního oddělení.

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

Společnost Pierburg, s.r.o. se zavazuje ve své kolektivní smlouvě vytvářet takové pracovní podmínky a pracovní prostředí, které budou pracovníkům zajišťovat možnost bezpečně vykonávat jejich práci. Politika bezpečnosti dané společnosti vychází z § 101- 108 Zákoníku práce. Zodpovědnost za tuto oblast má ve své agendě personální oddělení spolu se zmocněncem pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Personální oddělení je zodpovědné za proškolení každého nového pracovníka společnosti v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Toto školení je průběhu výkonu zaměstnání dále nutné absolvovat opakovaně, a to po každých dvou letech, spolu se školením o požární ochraně. Nutné ochranné pracovní pomůcky přidělí zaměstnanci jeho přímý nadřízený vždy před zahájením výkonu jeho zaměstnání.

Pokud dojde k pracovnímu úrazu, je každý zaměstnanec povinný ihned učinit potřebná opatření, poskytnou první pomoc a uvědomit vedoucího pracovníka a poté zmocněnce pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. O každém pracovním úrazu je následně sepsán



záznam o úrazu, který se eviduje v tzv. knize úrazů, která je uložena v místnosti první pomoci.

### 9.3 Systém vzdělávání zaměstnanců

Systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Pierburg, s.r.o. obsahuje povinná školení, kterými musí zaměstnanec projít a jsou definována ve směrnici s názvem Adaptační proces pro nové zaměstnance, a dále také individuální formy vzdělávání, které přímo souvisí s určeným pracovním výkonem. Každý nový zaměstnanec je povinen absolvovat veškerá vstupní školení, které definuje výše zmiňovaná směrnice podle svého pracovního zařazení.

Tabulka č. 4: Přehled periodických školení

| Periodická školení  | Periodicita v měsících |
|---|------------------------|
| BOZP + PO   | 24                     |
| Požární hlídka  | 12                     |
| PO vedoucích  | 36                     |
| Znalost politiky jakosti a cílů jakosti, odpovědnost za výrobek + Business excellence   | 12                     |
| Environmentální politika a chemické látky   | 12                     |
| Nakládání s neshodnými výrobky  | 12                     |
| Nakládání s neshodnými výrobky pro THP pracovníky   | 24                     |
| ElectroStatic Discharge (ESD)   | 24                     |
| Školení VZV   | 12                     |
| Školení řidičů referentů  | 24                     |
| Vyhl. 50/78 § 4, 5,6,7,8  | 36                     |
| První pomoc   | 24                     |
| Svařování   | 24                     |
| Školení Odborné způsobilosti k obsluze plynových zařízení dle vyhlášky ČUBP č.21/1979 Sb. ve znění vyhlášky ČUBP č.554/1990 Sb. | 36                     |
| Školení odborné způsobilosti k obsluze tlakových nádob stabilních dle ČSN 69 0012   | 36                     |
| Řád skladu  | 12                     |
| Kvalita v logistice   | 12                     |
| Specifikace zákaznických požadavků pro expedici   | 12                     |
| Školení Milkrun   | 12                     |

Dále je pro technickohospodářské pracovníky nastaven tréninkový plán, který zohledňuje odborná rozvojová školení a jazykové kurzy.

## **9.4 Zaměstnanecké benefity**

Daná společnost nabízí svým zaměstnancům rozmanitou škálu zaměstnaneckých benefitů, které jsou zakotvené v kolektivní smlouvě. Mezi tyto výhody patří například příspěvek na životní a penzijní připojištění, na který má zaměstnanec nárok po skončení zkušební doby. Dále společnost poskytuje možnost zdravotní péče přímo na pozemku svého areálu. Sociální program ve společnosti obsahuje výhody jako jsou finanční příspěvky na tuzemskou/ zahraniční dovolenou, příspěvky na dětské tábory, odměny dárcům krve, příspěvky v tíživých životních situacích, pracovní volno nad rámec Zákoníku práce (týden dovolené navíc a dále např. při narození dítěte, ve svatební den, při stěhování,...) a 1 den volna na vyřízení privátních záležitostí. V oblasti vzdělávání společnost nabízí možnost navštěvování jazykových kurzů. Za benefit se dá také považovat možnost pracovat s pružnou pracovní dobou. Dále společnost nabízí svým zaměstnancům příspěvek na stravování v závodní jídelně.

## **9.5 Zdravotní péče**

Zaměstnavatel ve spolupráci se zařízením závodní preventivní péče umožní a hradí preventivní prohlídky zdravotního stavu zaměstnanců jedenkrát za rok. Vstupní prohlídky hradí zaměstnavatel. K lékařské prohlídce je potřeba výpis ze zdravotnické dokumentace. Ozdravná opatření (vitaminy, očkování proti chřipce, očkování a přeočkování proti klíšťové encefalitidě atd.) v rámci programu Zdravá firma, jsou poskytována všem zaměstnancům společnosti.

## **10 Průzkum spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Pierburg, s.r.o.**

Součástí praktické části této práce je i představení průzkumu spokojenosti zaměstnanců, a jeho výsledků, který probíhal ve společnosti Pierburg, s.r.o. a byl určen pro všechny zaměstnance bez rozdílu k vyjádření. Za obsah, provedení, distribuci a sběr dat bylo zodpovědné personální oddělení společnosti.

Samotný průzkum spokojenosti probíhal v měsíci září loňského roku, tedy v roce 2016. Dotazník byl distribuován mezi jednotlivá oddělení a jejich zaměstnance buď v elektronické podobě (pro pracovníky s přístupem k počítači) nebo papírové podobě (pro pracovníky bez přístupu k počítači). Na jeho vyplnění byla zaměstnancům určena časová lhůta zhruba čtrnácti dní. Poté mělo personální oddělení za úkol sesbírat vyplněná data a analyzovat je.

Dotazník měl anonymní charakter a obsahoval celkem 20 otázek, z toho 17 bylo uzavřených a 3 byly otevřené. Respondenti měli možnosti odpovídat pomocí počtu udělovaných symbolů hvězd, kdy 5 hvězd znamenalo úplný souhlas a naopak 1 hvězda znamenala úplný a rozhodný nesouhlas. Stejný dotazník je zaměstnancům předkládán každý rok a to proto, aby byly lépe zachyceny rozdíly, tedy zlepšení nebo zhoršení, pohledu zaměstnanců na chod a fungování společnosti.

Tabulka č. 5: Počet správně vyplněných a odevzdaných dotazníků

| Rok               | 2014 | 2015 | 2016 |
|-------------------|------|------|------|
| Počet respondentů | 91   | 68   | 96   |

Zdroj: *vlastní zpracování*

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že nejslabším rokem v porovnání počtu odevzdaných dotazníků byl rok 2015, naopak rok 2016 byl v tomto ohledu nejsilnějším a to i po vyřazení některých špatně vyplněných dotazníků. Celkem v roce 2016 vyplnilo dotazník 105 respondentů, nicméně kvůli výše zmíněnému důvodu se s jejich názory pro tuto analýzu nepočítá.

## 10.1 Vybrané otázky a analýza jejich odpovědí

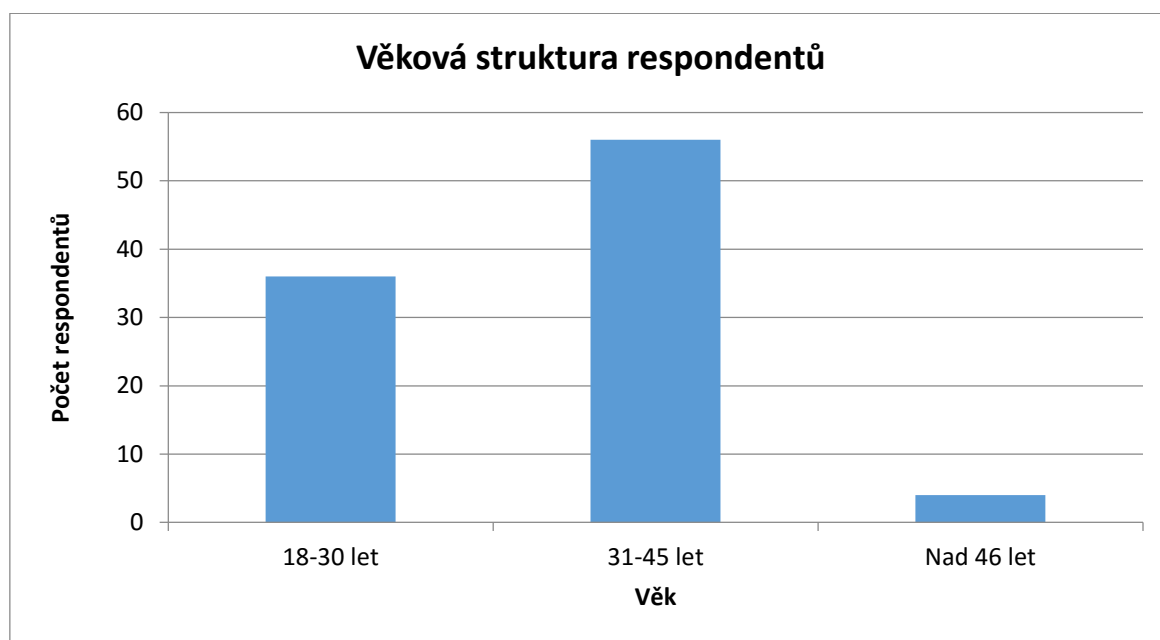
Z dat zmiňovaného dotazníku lze dělit jednotlivé respondenty podle věku, vzdělání a podle délky pracovního poměru ve společnosti Pierburg, s.r.o.

Tabulka č. 6: Věková struktura respondentů

| Věk        | Počet |
|------------|-------|
| 18-30 let  | 36    |
| 31-45 let  | 56    |
| Nad 46 let | 4     |
|            | 96    |

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 9: Věková struktura respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

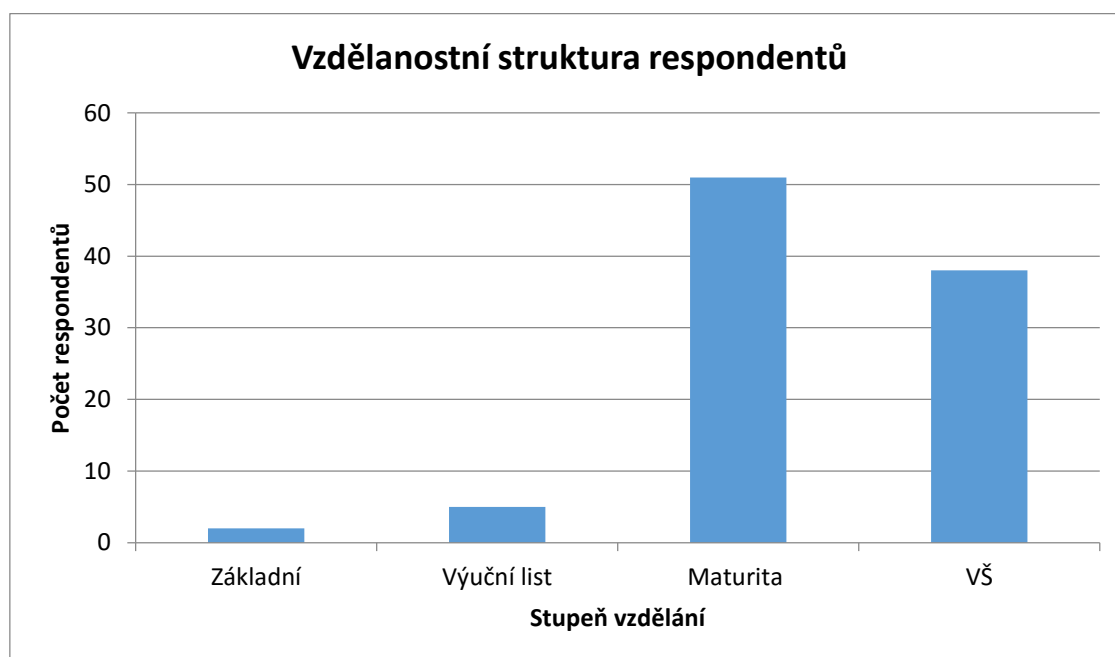
Struktura respondentů podle věku nabízela tři možnosti a to zvolení kategorie 18- 30 let, 31- 45 let nebo kategorii nad 46 let. Nejvíce zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili, se řadí do věkové kategorie 31- 45 let, což konkrétně tvoří 53, 76%. Toto číslo se odráží v pozitivním přístupu společnosti k náboru a poskytnutí příležitosti absolventům, kteří i po několika letech ve společnosti zůstávají. Dále bylo nejvíce respondentů z věkové kategorie 18- 30 let a nejméně z kategorie nad 46 let.

Tabulka č. 7: Stupeň vzdělání respondentů

| Stupeň vzdělání | Počet |
|-----------------|-------|
| Základní        | 2     |
| Výuční list     | 5     |
| Maturita        | 51    |
| VŠ              | 38    |
|                 | 96    |

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 10: Stupeň vzdělání respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

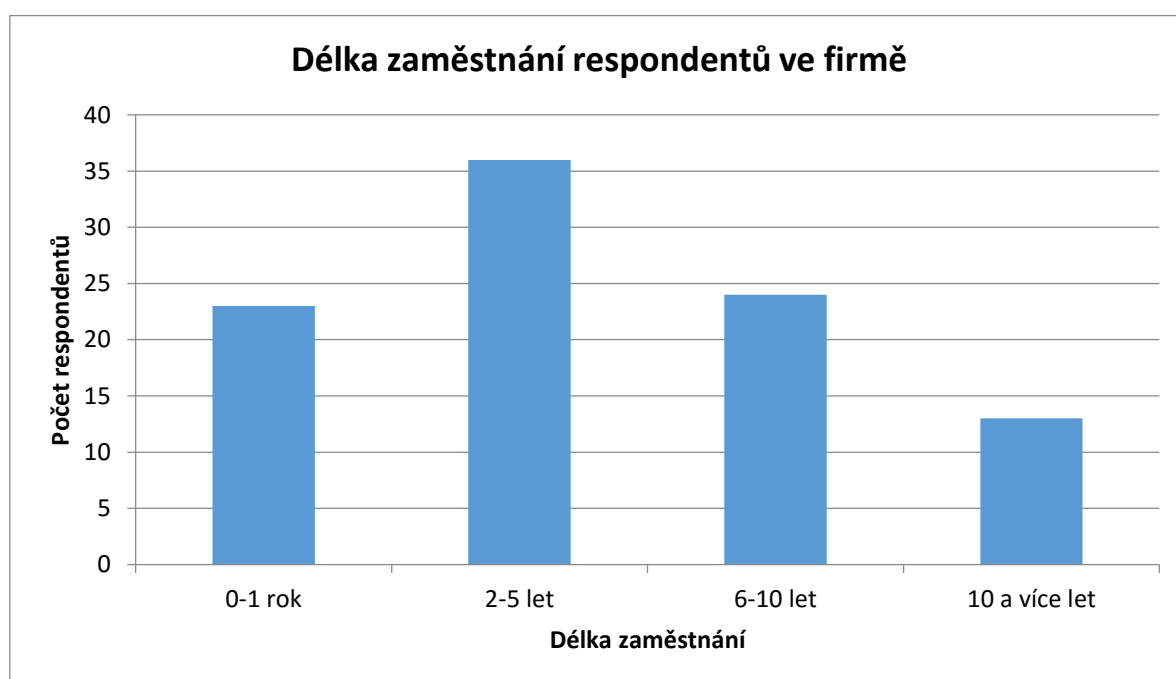
Z uvedených dat v grafickém znázornění vyplývá, že vzdělanostní struktura zaměstnanců byla rozdělena do čtyř kategorií- základní vzdělání, středoškolské vzdělání s maturitou nebo bez ní a vysokoškolské vzdělání. Nejvíce byla zastoupena kategorie středoškolského vzdělání s maturitou, které má celkem 53% dotazovaných. Dále má nejvíce zaměstnanců společnosti Pierburg, s.r.o. vysokoškolské vzdělání- celkem 40%. 5% zaměstnanců má středoškolské vzdělání ukončené výučním listem a 2% mají základní vzdělání.

Tabulka č. 8: Délka zaměstnání ve firmě

| Délka zaměstnání ve firmě | Počet |
|---------------------------|-------|
| 0-1 rok                   | 23    |
| 2-5 let                   | 36    |
| 6-10 let                  | 24    |
| 10 a více let             | 13    |
|                           | 96    |

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 11: Délka zaměstnání ve firmě



Zdroj: vlastní zpracování

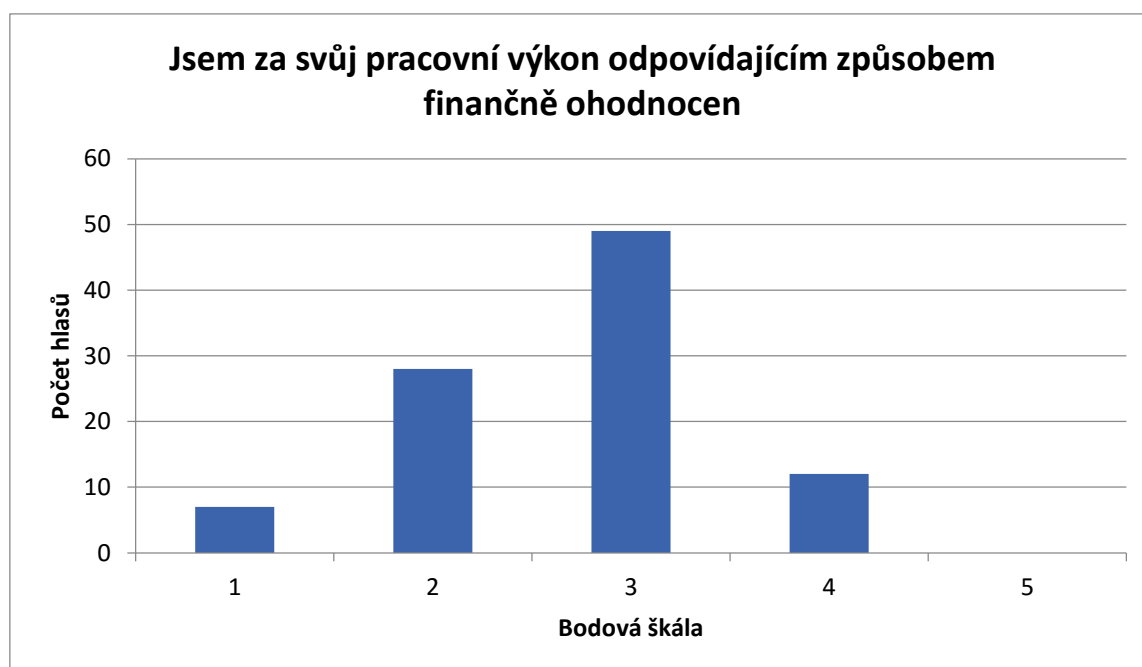
Délka zaměstnání ve společnosti byla opět rozdělena do kategorií, které jsou stanoveny takto: 0- 1 rok, 2- 5 let, 6- 10 let a 10 a více let. Nejčastější délkou zaměstnání v dané společnosti je u zaměstnanců kategorie 2- 5 let (celkem 37%). 25% dotazovaných ve společnosti působí 6- 10 let, 24% ve společnosti necelý rok a 14%, což lze označit za poměrně vysoké číslo, ve společnosti pracuje více jak 10 let.

Tabulka č. 9: Jsem za svůj pracovní výkon odpovídajícím způsobem finančně ohodnocen?

| Bodové ohodnocení | Počet hlasů |
|-------------------|-------------|
| 1                 | 7           |
| 2                 | 28          |
| 3                 | 49          |
| 4                 | 12          |
| 5                 | 0           |
|                   | 96          |

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 12: Jsem za svůj pracovní výkon odpovídajícím způsobem finančně ohodnocen?



Zdroj: vlastní zpracování

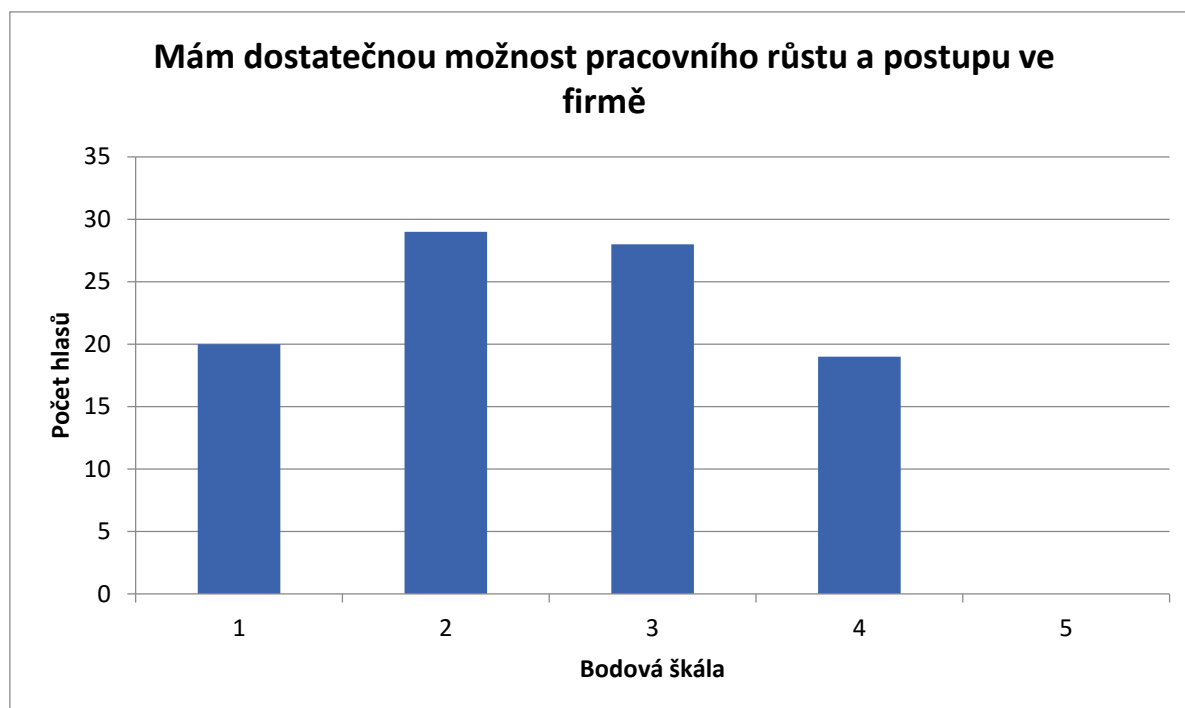
Otázka zaměřená na platové ohodnocení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců odhalila zajímavé výsledky. Žádný z dotazovaných zaměstnanců nezvolil všech 5 hvězd, tedy úplně kladnou odpověď. Nejčastější odpovědi byly 3 hvězdy, tedy neutrální odpověď (51%). Odpověď spíše/ rozhodně ne (1 a 2 hvězdy) zvolilo dohromady 36% dotazovaných, což tvoří více jak třetinu dotazovaných. Z hlediska vedení by bylo tedy žádoucí, aby se o této situaci dále jednalo se zaměstnanci nebo také s odbory společnosti. Průměrnou hodnotou této odpovědi je hodnota 2,69.

Tabulka č. 10: Mám dostatečnou možnost pracovního růstu a postupu ve firmě?

| Bodové ohodnocení | Počet hlasů |
|-------------------|-------------|
| 1                 | 20          |
| 2                 | 29          |
| 3                 | 28          |
| 4                 | 19          |
| 5                 | 0           |
|                   | 96          |

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 13: Mám dostatečnou možnost pracovního růstu a postupu ve firmě?



Zdroj: vlastní zpracování

Stejně jako u předchozí zmiňované otázky, ani zde nebyla použita možnost odpovědi „rozhodně souhlasím“. Průměrná hodnota odpovědí byla 2,48. Kromě tedy jedné možnosti odpovědi, která zde není vůbec zastoupena, jsou výsledky u ostatních odpovědí více méně vyrovnané. Čtyři hvězdy zvolilo 20% dotazovaných, 3 hvězdy pak 29% dotazovaných, 2 hvězdy 30% dotazovaných a jednu hvězdu 21% dotazovaných.

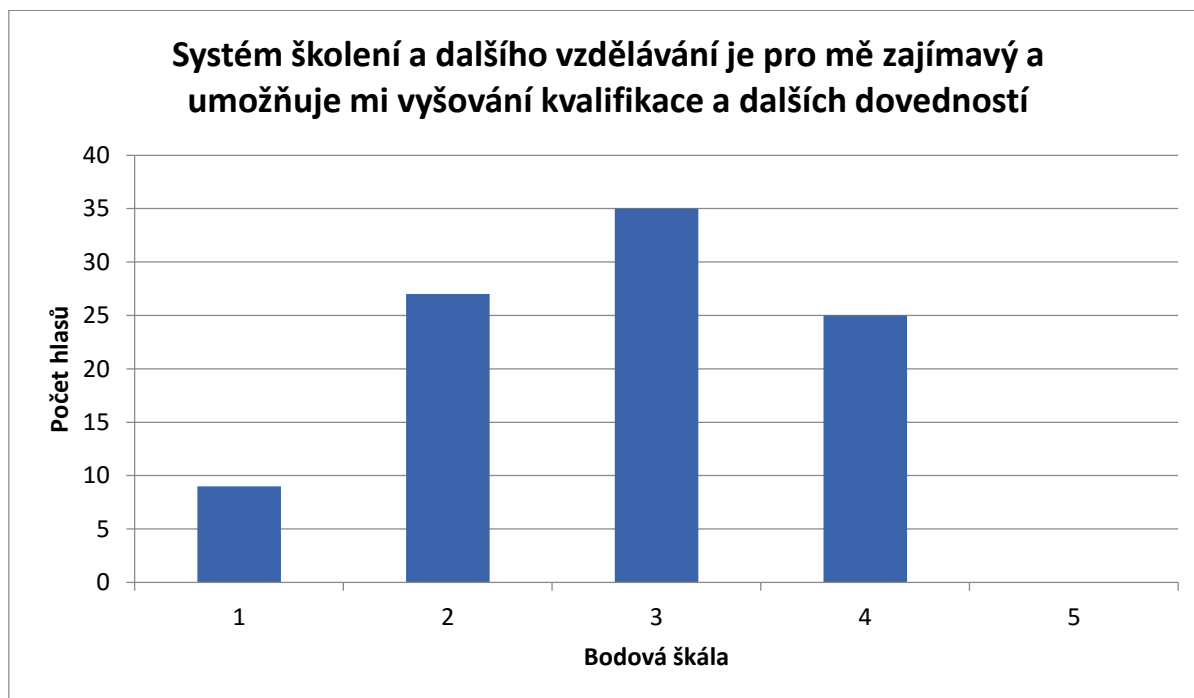


Tabulka č. 11: Systém školení a dalšího vzdělávání je pro mě zajímavý a umožňuje mi zvyšování kvalifikace a dalších dovedností?

| Bodové ohodnocení | Počet hlasů |
|-------------------|-------------|
| 1                 | 9           |
| 2                 | 27          |
| 3                 | 35          |
| 4                 | 25          |
| 5                 | 0           |
|                   | 96          |

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 14: Systém školení a dalšího vzdělávání je pro mě zajímavý a umožňuje mi zvyšování kvalifikace a dalších dovedností?



Zdroj: vlastní zpracování

Jak z grafického znázornění vyplývá, ani u této otázky nebyla žádným ze zaměstnanců zvolena zcela kladná odpověď. Nejrozšířenější odpovědí byla odpověď se třemi hvězdami, tedy odpověď, která zaujímá neutrální stanovisko. Celkem 9% zaměstnanců zvolilo u této otázky jednu hvězdu, dále 28% zaměstnanců zvolilo dvě hvězdy, 37% vyjádřilo svůj názor

pomocí tří hvězd a 26% dotazovaných odpovědělo pomocí čtyř hvězd. Průměrnou hodnotou zvolených odpovědí na tuto otázku je potom hodnota 2,79 hvězdy.

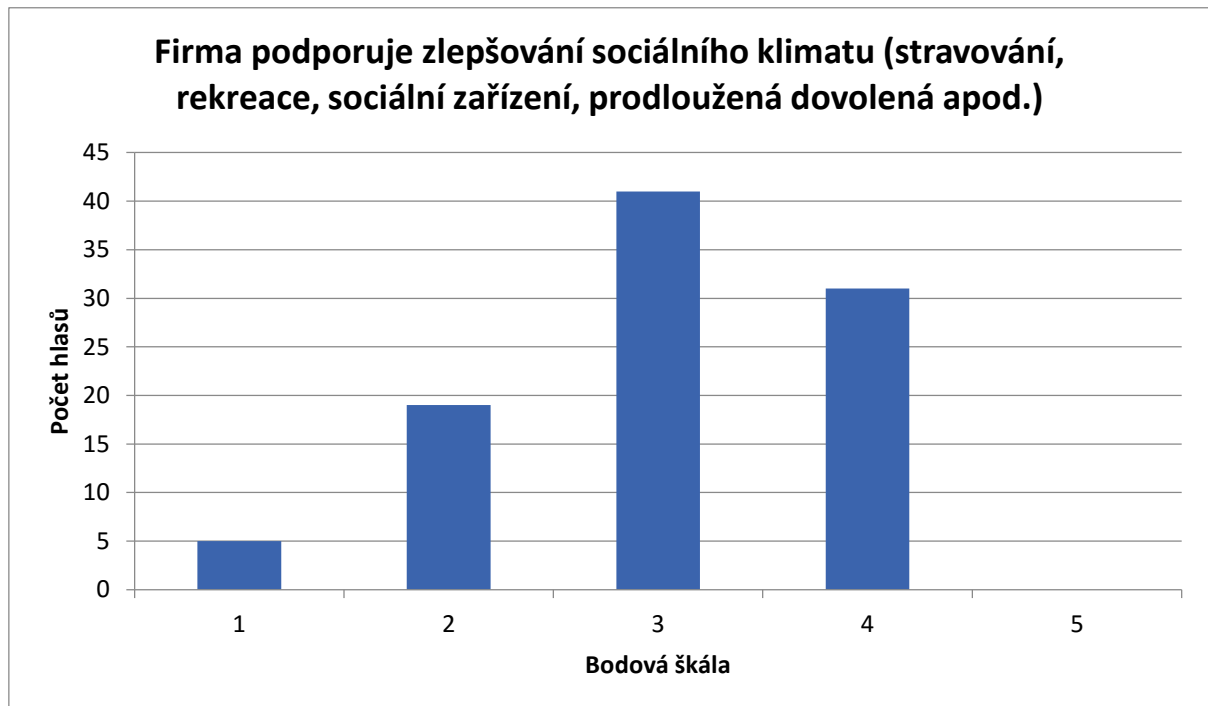
Jelikož je způsob dalšího vzdělávání v zaměstnání důležitou otázkou, měla by se tomuto tématu věnovat patřičná pozornost ze strany společnosti. Zvláště také proto, že společnost Pierburg, s.r.o. má už nyní relativně vysoký počet zaměstnanců, kteří v ní pracují více než pět let, a je tedy žádoucí, aby zaměstnancům systém vzdělávání a školení vyhovoval, jestli společnost chce dlouhodobou a kvalitní spolupráci se svými pracovníky udržet.

Tabulka č. 12: Firma podporuje zlepšování sociálního klimatu (stravování, rekreace, sociální zařízení, prodloužená dovolená, apod.)?

| <b>Bodové ohodnocení</b> | <b>Počet hlasů</b> |
|--------------------------|--------------------|
| 1                        | 5                  |
| 2                        | 19                 |
| 3                        | 41                 |
| 4                        | 31                 |
| 5                        | 0                  |
|                          | 96                 |

Zdroj: *vlastní zpracování*

Graf č. 15: Firma podporuje zlepšování sociálního klimatu (stravování, rekreace, sociální zařízení, prodloužená dovolená, apod.?)



Zdroj: vlastní zpracování

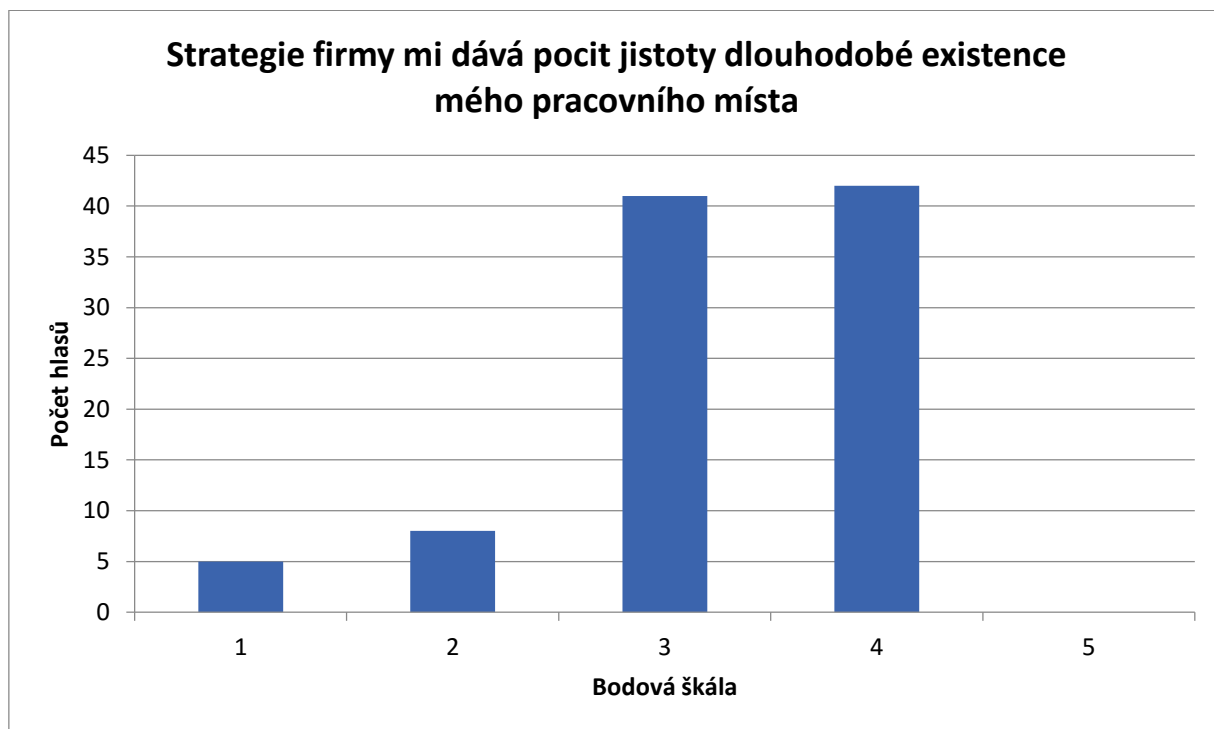
Na výše uvedenou otázku opět nikdo nevyužil možnost zvolit všech pět hvězd, které měl při odpovědi k dispozici. Nejčastější odpovědí byla opět neutrální odpověď, tedy tři hvězdy, a zastoupena byla ve 43%. Druhou nejčastější odpovědí byly čtyři hvězdy s dvaatřiceti procenty. Dále 20% respondentů odpovědělo pomocí dvou hvězd a dalších 5% respondentů odpovědělo pouze jednou hvězdou. Průměrná hodnota odpovědí na tuto otázku je 3,02 hvězdy.

Tabulka č. 13: Strategie firmy mi dává pocit jistoty dlouhodobé existence mého pracovního místa?

| Bodové ohodnocení | Počet hlasů |
|-------------------|-------------|
| 1                 | 5           |
| 2                 | 8           |
| 3                 | 41          |
| 4                 | 42          |
| 5                 | 0           |
|                   | 96          |

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 16: Strategie firmy mi dává pocit jistoty dlouhodobé existence mého pracovního místa?



Zdroj: vlastní zpracování

Jako u několika předchozích otázek, ani zde nebyla použita možnost odpovědi, která by vyjadřovala absolutní souhlas na danou položenou otázku. Nicméně průměrná hodnota odpovědí je celkem vysoká, její hodnota dosáhla 3,25 hvězdy. Je to tím, že většina respondentů, konkrétně celkem 87% z nich, zvolilo možnost udělení tří a čtyř hvězd u této

otázky. Dále 8% dotazovaných nemají zcela silný pocit z budoucí existence svého pracovního místa a 5% lidí o tomto faktu není přesvědčeno vůbec.

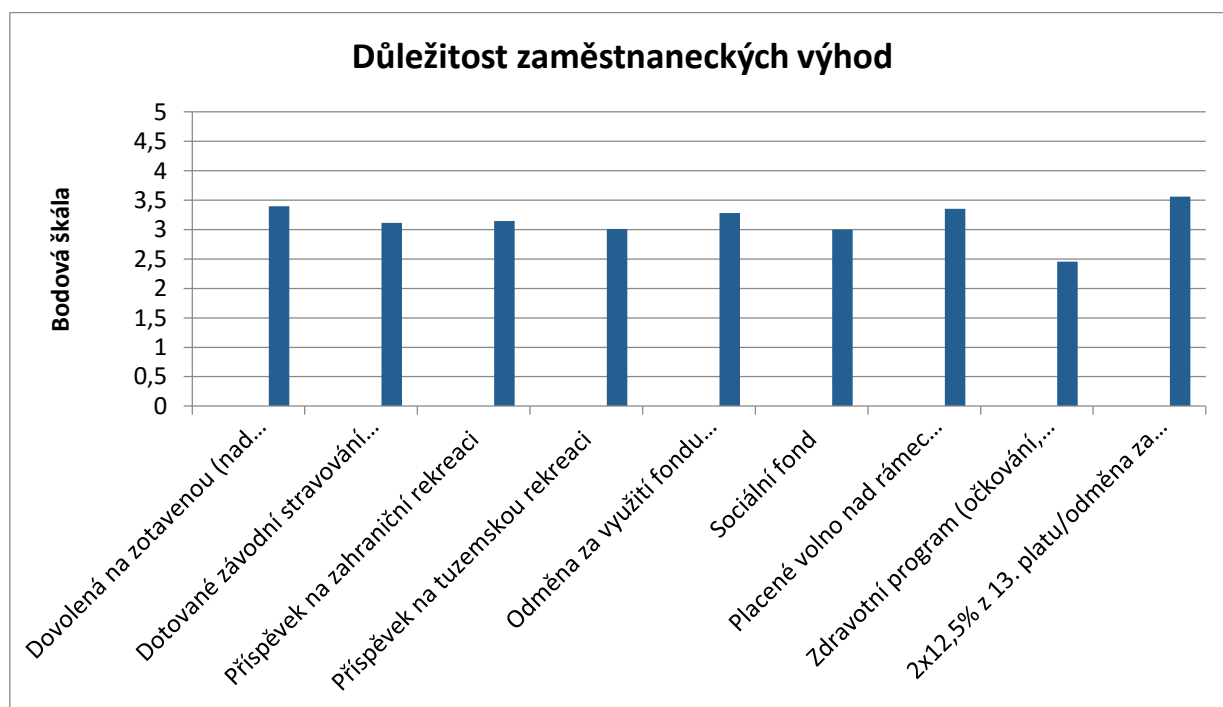
Jistě, 44% není mnoho ani nejvíce, nicméně lze tento výsledek považovat za přijatelný z hlediska společnosti. Je dobré, že zaměstnanci vědí, že společnost, ve které pracují, jim poskytuje záruku zaměstnání i do budoucna. Z pozice společnosti je však nutné, aby všichni zaměstnanci, nebo alespoň co nejvíce z nich, bezpečně znali strategii společnosti, ve které pracují.

Tabulka č. 14: Zaměstnanecké výhody podle důležitosti

| Důležitost zaměstnaneckých výhod                                     | Průměry  |
|--|----------|
| Dovolená na zotavenou (nad rámec Zákoníku práce)                     | 3,395833 |
| Dotované závodní stravování (spokojenost s dotací od zaměstnavatele) | 3,114583 |
| Příspěvek na zahraniční rekreaci                                     | 3,145833 |
| Příspěvek na tuzemskou rekreaci                                      | 3,010417 |
| Odměna za využití fondu pracovní doby                                | 3,28125  |
| Sociální fond  | 3        |
| Placené volno nad rámec Zákoníku práce                               | 3,354167 |
| Zdravotní program (očkování, vouchery do lékárny, dny zdraví s VZP)  | 2,458333 |
| 2x12,5% z 13. platu/odměna za splnění MBO cílů                       | 3,5625   |

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 17: Zaměstnanecké výhody podle důležitosti



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafického znázornění názoru zaměstnanců na benefity, které společnosti nabízí, vyplývá, že hodnotí všechny výhody přibližně stejně, jelikož dané hodnoty u jednotlivých příkladů těchto výhod oscilují mezi hodnotami 2,4 až 3,5. Nejvyšší hodnotu z daných výhod získala možnost vzít si dovolenou na zotavení nad rámec, který obsahuje Zákoník práce. Tento benefit je spíše znám pod pojmem *sick days*. Naopak nejnižší hodnotu v odpovědích získala výhoda zdravotního programu, který ve společnosti probíhá během celého roku a který obsahuje například očkování zdarma, vouchery do lékárny či organizované dny zdraví se Všeobecnou zdravotní pojišťovnou. Hodnota této odpovědi je 2,45.

Tabulka č. 15: Zaměstnanecké výhody podle spokojenosti

| <b>Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami</b>                       | <b>průměry</b> |
|--|----------------|
| Dovolená na zotavenou (nad rámec Zákoníku práce)                     | 2,895833       |
| Dotované závodní stravování (spokojenost s dotací od zaměstnavatele) | 2,583333       |
| Příspěvek na zahraniční rekreaci                                     | 3,135417       |
| Příspěvek na tuzemskou rekreaci                                      | 3,083333       |
| Odměna za využití fondu pracovní doby                                | 3,166667       |
| Sociální fond  | 2,84375        |
| Placené volno nad rámec Zákoníku práce                               | 3,083333       |
| Zdravotní program (očkování, vouchery do lékárny, dny zdraví s VZP)  | 2,666667       |
| 2x12,5% z 13. platu/odměna za splnění MBO cílů                       | 2,989583       |

Zdroj: *vlastní zpracování*

Graf č. 18: Zaměstnanecké výhody podle spokojenosti



Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi na otázku týkající se spokojenosti zaměstnanců s výhodami, které jim společnost poskytuje, jsou obdobné jako u předchozí otázky, která se týkala vnímání důležitosti výhod pracovníky. Odpovědi nyní oscilují mezi hodnotami 2,6 až 3,2. Nejedná se o hodnoty úplně negativní, nicméně lze z nich vyvodit rezervy týkající se spokojenosti zaměstnanců s benefity, které jsou jim nabízeny. Pro příště by dotazník mohl obsahovat opět otázku týkající se zaměstnaneckých benefitů, tentokrát však otevřenou s možností dopsání určitého příkladu či nápadu, aby vedení společnosti mělo lepší představu, co jejich zaměstnanci opravdu chtějí.

## 10.2 Hodnocení průzkumu spokojenosti zaměstnanců

V praktické části byl věnován prostor průzkumu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Pierburg, s.r.o. Jak je možné vidět v grafickém znázornění výsledků vybraných otázek, žádná otázka neobsahovala pouze negativní či pozitivní odpovědi, ale šlo se zde mnoho různých pohledů, které vedení společnosti mohou pomoci zlepšit pracovní podmínky

zaměstnanců, a právě z tohoto důvodu byl průzkum vytvářen. Z toho důvody, že nepřevažovaly jen negativní názory lze usuzovat, že společnosti zvolila přijatelnou firemní strategii a že její zaměstnanci jsou ochotní tuto strategii respektovat a řídit se jí, nicméně vždy je co zlepšovat.

Přesto, že se tedy zvolená firemní strategie jeví jako vhodná a ve výsledcích průzkumu bylo dosahováno spíše vyšší úrovně, je vhodné vycházet z konkrétních odpovědí jednotlivých zaměstnanců, kteří měli v rámci průzkumu možnost písemně se vyjádřit k tématům, která je v rámci společnosti trápí, a posunout tak úroveň pozitivního přijímání podnikové strategie ještě o stupeň výše. V dané společnosti snaha o zlepšení proběhla po zjištění výsledků průzkumu spokojenosti pomocí „všelidového“ sněmu, kdy jednatel společnosti představoval nejslabší místa společnosti definovaná zaměstnanci a naznačil budoucí opatření, která by měla situaci v každé oblasti vyřešit.

Mezi nejčastějšími psanými odpověďmi zaměstnanců se objevovala témata, jako jsou například parkování, podnikové stravování, systém benefitů, klima na jednotlivých pracovištích či přílišná byrokracie.

Problém s nedostatkem parkovacích míst lze zlepšit pouze rozšířením parkoviště, které je společností plánováno na letošní rok s přesahem do roku 2018. Poloha dané společnosti je těžko dostupná pěšky, autobusem už lépe, jelikož vedení společnosti je domluvené s dopravním podnikem, aby zajišťoval svoz zaměstnanců v konkrétních časech, kdy začíná jejich pracovní směna. Přesto mnoho zaměstnanců využívá způsob dopravy osobním automobilem, což se v posledním roce, kdy přibylo mnoho zaměstnanců, začalo jevit jako problém.

Otázka podnikového stravování se ve společnosti v současnosti také hodně řeší a to z důvodu nízké kvality jídel. V současné době je zaměstnancům společnosti Pierburg, s.r.o. poskytováno dotované závodní stravování v jídelně sesterské společnosti, která sídlí hned ve vedlejším areálu. Otázka nedostatečné kvality jídel v tomto stravovacím zařízení se řeší už přibližně dva roky, nicméně do té doby neměla společnost Pierburg, s.r.o. prostorové kapacity na zřízení vlastní jídelny. Vše by se mělo vyřešit se stavbou nové haly, kde se s výstavbou počítá.

Systém benefitů ve společnosti je zaměstnanci kritizován za svou zastaralost. Z posledního průzkumu vyplynulo, že by si zaměstnanci přáli týden dovolené nad rámec Zákoníku práce, což jim bylo poskytnuto od začátku kalendářního roku 2017. Dalším



požadavkem, který zmínilo více lidí, byla možnost dostávat jídelní poukázky (stravenky), aby jim byly kompenzovány náklady za stravování, pokud nechtějí využít možnost stravování se v určené jídelně. Tento bod se zatím projednává v souvislosti s budoucí stavbou nové haly.

Ovzduší na jednotlivých pracovištích je také slabým místem, které zaměstnanci zmiňovali ve svých odpovědích. Na jedné z výrobních hal je v letních měsících příliš vysoká teplota a zaměstnanci si proto stěžují. Problém byl zadán pracovníkům údržby a příslušnému pracovníku facility.

Další z výtek od zaměstnanců se týkala přílišné byrokracie spojené s výkonem jejich zaměstnání. Nicméně tvorba směrnic je ve společnosti takového rozměru určitým způsobem nutná. Tyto stížnosti se začaly objevovat v souvislosti s implementací systému 5S jak do výrobních, tak i do administrativních prostor.

## Závěr

Z uvedených údajů, které jsou obsaženy v této kvalifikační práci vyplývá, že péči o zaměstnance a nastavení vhodné firemní strategie, by se měla věnovat každá společnost, které záleží na spokojenosti jejích zaměstnanců a chápe je jako důležitou součást svého úspěchu. V dnešní době jsou to právě lidské zdroje, které tvoří přidanou a velice cennou hodnotu každé společnosti. Zaměstnávání schopných a spokojených zaměstnanců je právě podmíněno nastavením správné podnikové strategie a využití či uplatňování různých druhů personálních politik, které budou obsahovat kvalitní systém vzdělávání a zaškolování zaměstnanců, motivování a spravedlivé odměňování zaměstnanců při jejich pracovním výkonu a poskytování atraktivních benefitů, které zaměstnance budou spolu s výplatou dostatečnou satisfakcí za odvedenou práci. Vedení společnosti musí nutně zvolit takové podnikové cíle, které budou dosažitelné, atraktivní, konkurence schopné a motivující. Dále je vedení společnosti povinné dobře své zaměstnance s těmito zvolenými cíli seznámit a vysvětlit jim, proč jsou pro společnost důležité. Jedině pokud bude na obou stranách pochopení, bude i právně nastavena a pochopena firemní strategie a kultura.

Ve svém obsahu se tato kvalifikační práce zabývala firemními strategiemi a formou péče o zaměstnance v podmínkách České republiky. Obě tyto velké kapitoly byly v praktické části této kvalifikační práce implementovány a ukázány na konkrétním výrobním zahraničním podniku. Teoretická část obsahovala základní pojmy pracovního práva podle české legislativy a příslušné pojmy témat péče o zaměstnance a firemních strategií jako jsou například motivace, vzdělávání zaměstnanců, bezpečnost a ochrana zdraví při práci či zaměstnanecké benefity. V praktické části této práce byla potom předchozí teorie naznačena na příkladu konkrétní společnosti, kde byla představena historie společnosti, její interní hierarchie, cíle, poslání a v neposlední řadě i zpracované výsledky z průzkumu spokojenosti zaměstnanců. Toto dotazníkové šetření si kladlo za cíl zjistit, zda v očích zaměstnanců zaměstnavatel dodržuje své povinnosti vůči nim, ať už jsou to ty, které plynou z legislativních dokumentů České republiky nebo ty, které plynou z interní kolektivní smlouvy dané společností.

Dotazníkové šetření, které proběhlo koncem září roku 2016, odhalilo jak spokojenost, tak také nespokojenost zaměstnanců v určitých oblastech jejich pracovního výkonu a podmínek. Celkově z dotazníkového šetření vyplynuly nespokojenosti konkrétně například s kapacitou parkovacích míst, která je v současné době nedostatečná, dále s nízkou kvalitou podávaných pokrmů v místním závodním stravovacím zařízení a také problém s teplotou

uvnitř výrobních hal a celkově s kvalitou ovzduší na pracovištích. Vedení tyto zjištěné nedostatky zhodnotilo na setkání se zaměstnanci, které proběhlo po vyhodnocení výsledků průzkumu spokojenosti, a nastínilo určité možnosti řešení popsané ve výše zmíněných kapitolách. Ve společnosti takových rozměrů není snadné vyhovět všem individuálním požadavkům každého jednotlivého pracovníka, nicméně existují určitá řešení těchto problémů, jejichž implementaci vedení přislíbilo. Implementace a realizace každého řešení jednotlivých nedostatků bude určitý čas trvat, nicméně alespoň jeden nedostatek již vedení společnosti vyřešilo už začátkem nového kalendářního roku 2017 a tím bylo navýšení dnů dovolené ze zákonných čtyř týdnů na celkových pět týdnů.

## Seznam použitých zdrojů

AMBROSOVÁ, H., a kol., *Abeceda personalisty*. 4. vyd. Olomouc: Anag, spol.s.r.o., 2011. ISBN 978-80-7263-646-4.

ARMSTRONG, M. 2000. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 2000. str. 968/s. 114. ISBN 80-7169-914-5.

BĚLOHLÁVEK, F. 1996. *Organizační chování*. 1.vydání. Olomouc: Rubico. 343 s., ISBN 80-85839-09-1.

BYARS, L. L.; RUE, L.W.: *Human Resource Management*. 2.vydání. Homewood: Irwin, 1987. 531 s. ISBN 0-256-03630-6.

DRUCKER, P. F. 1994. *Věk diskontinuity. Obraze měnící se společnosti* 1.vydání. Praha: Management Press. 377 s.

DEDOUCHOVÁ, M. 2001. *Strategie podniku*. 1.vydání. Praha: C.H. Beck. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

Dvořáková Zuzana a kol.: *Management lidských zdrojů*, 1. vydání. Praha: C.H.Beck. s. 231-235. ISBN 978-80-7400-347-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Computer Press, 2002. 490 s. ISBN 807-22-651-56.

HRONÍK, F. 1999. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. Podrobný průvodce výběrovým řízením*. 1.vydání. Brno, Computer Press. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdroj: základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta, VODÁK, Josef. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol. 2004. *Organizační kultura*. 1.vydání. Praha: Grada. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.

NĚMEC, V. 1998. *Řízení a ekonomika firmy*. 1.vydání. Praha:Grada Publishing. 320 s. ISBN 80-7169-613-7.

NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy*. 2. vydání. 2006, s. 288, ISBN 80-247-1705-0.

PAVELKA, Tomáš. *Makroekonomie: Základní kurz*. 2. vydání. Slaný: Melandrium, 2007, s. 117. ISBN 97880-861-75-52-2.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

SCHEIN, E.H. 1969. *Psychologie organizace*. 1.vydání. Praha: Orbis. 161 s.

SCHEIN, E. H.1987. *The Art of Managing Human Resources*. New York: Oxford University Press, 297 s.

ÚSTECKÝ KRAJ, odbor regionálního rozvoje Krajského úřadu Ústeckého kraje. *Ústecký kraj v číslech*. Jiří Bartoš- SLON, 2009, s. 50

### **Právní předpisy:**

Zákon č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Listina základních práv a svobod člověka, 2/1993 Sb.

## Seznam příloh

### Příloha č. 1: Znění dotazníku spokojenosti zaměstnanců společnosti Pierburg, s.r.o.

Odpovězte na daná tvrzení/otázky pomocí zvolení hodnoty 1-5, kdy 1 znamená nejvyšší úroveň nesouhlasu a 5 nejvyšší úroveň souhlasu.

**1. Má každodenní práce mě uspokojuje - baví mě.**

1      2      3      4      5

**2. Mí spolupracovníci mě respektují a podporují mě v práci a pracovních cílech.**

1      2      3      4      5

**3. Jsem za svůj pracovní výkon odpovídajícím způsobem finančně ohodnocen.**

1      2      3      4      5

**4. Mám dostatečnou možnost pracovního růstu a postupu ve firmě.**

1      2      3      4      5

**5. Systém školení a dalšího vzdělávání je pro mě zajímavý a umožňuje mi vyšování kvalifikace a dalších dovedností.**

1      2      3      4      5

**6. Jsem dostatečně informován o strategii a cílech společnosti.**

1      2      3      4      5

**7. Firma podporuje zlepšování sociálního klimatu (stravování, rekreace, sociální zařízení, prodloužená dovolená apod.).**

1      2      3      4      5

**8. Můj nadřízený mě zpětně informuje o mých pracovních výsledcích.**

1      2      3      4      5

**9. Můj nadřízený se mnou jedná slušně a důvěřuje mi.**

1      2      3      4      5

**10. Strategie firmy mi dává pocit jistoty dlouhodobé existence mého pracovního místa.**

1      2      3      4      5

**11. Jsem informován o struktuře mzdového systému (podmínky zvyšování mzdy v závislosti na výkonu a dovednostech).**

1      2      3      4      5

**12. Dokumentace na pracovištích je pro mne přehledná a srozumitelná.**

1      2      3      4      5

**13. Jak jsou pro Vás osobně následující zaměstnanecké výhody DŮLEŽITÉ?**

- Dovolena na zotavenou

1      2      3      4      5

- Dotované závodní stravování

1      2      3      4      5

- Příspěvek na zahraniční rekreaci

1      2      3      4      5

- Příspěvek na tuzemskou rekreaci

1      2      3      4      5

- Odměna za využití fondu pracovní doby

1      2      3      4      5

- Sociální fond

1      2      3      4      5

- Placené volno nad rámec Zákoníku práce

1      2      3      4      5

- Zdravotní program (očkování, vouchery do lékárny, dny zdraví s VZP)

1      2      3      4      5

- 2x12,5% z 13. platu/odměna za splnění MBO

1      2      3      4      5

**14. Jak jste s těmito zaměstnaneckými výhodami ve Vaší firmě SPOKOJENI?**

- Dovolená na zotavenou

1      2      3      4      5

- Dotované závodní stravování

1      2      3      4      5

- Příspěvek na zahraniční rekreaci

1      2      3      4      5

- Příspěvek na tuzemskou rekreaci

1      2      3      4      5

- Odměna za využití fondu pracovní doby

1      2      3      4      5

- Sociální fond

1      2      3      4      5

- Placené volno nad rámec Zákoníku práce

1      2      3      4      5

- Zdravotní program (očkování, vouchery do lékárny, dny zdraví s VZP)

1      2      3      4      5

- 2x12,5% z 13. platu/odměna za splnění MBO

1      2      3      4      5

**15. Jaké další zaměstnanecké výhody byste ve Vaší firmě uvítali?**

**16. Je podle Vás něco, co se viditelně zlepšilo, na základě komentáře z loňského průzkumu spokojenosti? Doplňte.**

**17. Je mi:**

- 18- 30 let

- 31- 45 let

- 46 a více let



**18. Dosažené vzdělání:**

- základní
- výuční list
- maturita
- VŠ

**19. Jak dlouho pracujete ve firmě?**

- 0- 1 rok
- 2- 5 let
- 6- 10 let
- více jak 10 let

